

UNTERNEHMENSGRÜNDUNG DURCH SENIOREN

DISSERTATION

zur Erlangung des Grades einer Doktorin

rer. pol.

**Abteilung Wirtschaftswissenschaften und Ihre Didaktik
Europa Universität Flensburg**

vorgelegt von

Nina Stadler

am 01. September 2023

Matrikelnummer: 558309

Erstgutachterin: Prof. Dr. Ilona Ebbers

Zweitgutachter: Prof. Dr. Hans Jürgen Schlösser

<u>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</u>	<u>XI</u>
<u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</u>	<u>XII</u>
<u>TABELLENVERZEICHNIS.....</u>	<u>XV</u>
<u>0 EINLEITUNG</u>	<u>1</u>
<u>1 DEMOGRAFISCHER WANDEL UND SEINE IMPLIKATIONEN AUF DAS ARBEITSVERHALTEN ÄLTERER MENSCHEN</u>	<u>6</u>
1.1 DEMOGRAFISCHER WANDEL IN UNTERSCHIEDLICHEN KONTINENTEN	6
1.1.1 DIE FERTILITÄTSRATEN IN DEN UNTERSCHIEDLICHEN WELTREGIONEN UND IHRE IMPLIKATIONEN AUF DIE DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG.....	7
1.1.2 DIE LEBENSERWARTUNGEN IN DEN UNTERSCHIEDLICHEN WELTREGIONEN UND IHRE IMPLIKATIONEN AUF DIE DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG.....	9
1.1.3 DAS BRUTTOINLANDSPRODUKT PRO KOPF UND SEINE IMPLIKATIONEN AUF DIE DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG.....	13
1.1.4 DER ALTENQUOTIENT UND SEINE IMPLIKATIONEN AUF DIE DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG	15
1.2 DIE DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG IN EUROPA.....	17
1.2.1 DIE FERTILITÄTSRATEN IN DEN EU 28 STAATEN UND IHRE IMPLIKATIONEN AUF DIE DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG.....	18
1.2.2 DIE PROGNOSTIZIERTEN LEBENSERWARTUNGEN IN DEN EU 28 STAATEN UND IHRE IMPLIKATIONEN AUF DEN DEMOGRAFISCHEN WANDEL	20
1.2.3 DAS BRUTTOINLANDSPRODUKT IN DEN EU 28 STAATEN UND SEINE IMPLIKATIONEN AUF DEN DEMOGRAFISCHEN WANDEL	23
1.3 DIE DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND ..	24
1.3.1 DIE FERTILITÄTSRATEN IN DEUTSCHLAND UND IHRE IMPLIKATIONEN AUF DIE DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG.....	28
1.3.2 DIE PROGNOSTIZIERTE LEBENSERWARTUNG IN DEUTSCHLAND UND IHRE IMPLIKATIONEN AUF DEN DEMOGRAFISCHEN WANDEL	30
1.3.3 DAS BRUTTOINLANDSPRODUKT IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND UND SEINE IMPLIKATIONEN AUF DEN DEMOGRAFISCHEN WANDEL	31
1.3.4 DER ALTENQUOTIENT IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND UND SEINE IMPLIKATIONEN AUF DEN DEMOGRAFISCHEN WANDEL	35
1.3.5 WANDERUNGSBEWEGUNGEN NACH DEUTSCHLAND AUS ALTERNDEN BEVÖLKERUNGEN	40
1.3.6 WANDERUNGSBEWEGUNGEN NACH DEUTSCHLAND AUS JUNGEN STAATEN	41
1.4 REGIONALE DEMOGRAFISCHE STUDIEN UND IHRE IMPLIKATIONEN AUF DIE ÖKONOMISCHE ENTWICKLUNG.....	42
1.4.1 DIE WISSENSCHAFTSSTANDORTE DÜSSELDORF UND KARLSRUHE.....	43
1.4.2 DIE STADT SIEGEN UND DIE KREISE OLPE UND SIEGEN WITTGENSTEIN	47
1.4.3 DIE STADT LANDAU IN DER PFALZ	52
<u>2 SELBSTÄNDIGKEIT, UNTERNEHMER UND UNTERNEHMENSGRÜNDUNG</u>	<u>56</u>
2.1 ENTREPRENEURSHIP IN DER WISSENSCHAFTSGESCHICHTE.....	57
2.1.1 DIE FUNKTIONALE SCHULE DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG	60
2.1.1.1 Richard Cantillon – Begründer der Entrepreneurship Forschung.....	60
2.1.1.2 Der Entrepreneur als Ressourcenallokator- und koordinator	61
2.1.1.3 Kritik an der funktionalen Schule der Entrepreneurship Forschung.....	63
2.1.2 DIE PERSÖNLICHKEITSBEZOGENE SCHULE DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG..	63
2.1.2.1 Opportunity Recognition and Exploitation.....	63
2.1.2.2 Denken und Handeln als Unternehmer.....	64

2.1.2.3	Kritik an der persönlichkeitsbezogenen Schule der Entrepreneurship Forschung.....	65
2.1.3	DIE GRÜNDUNGSBEZOGENE SCHULE DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG.....	66
2.1.4	DIE VERHALTENSORIENTIERTE SCHULE DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG	69
2.1.4.1	Der Entrepreneur	69
2.1.4.2	Der Intrapreneur	70
2.1.5	KRITIK AN DER VERHALTENSORIENTIERTEN SCHULE DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG	73
2.1.6	ENTREPRENEURSHIP IN DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT	73
2.1.7	ENTREPRENEURSHIP ALS STATISCHES KONSTRUKT IN DER NEOKLASSISCHEN ÖKONOMIE	74
2.1.8	ENTREPRENEURSHIP ALS DYNAMISCHES KONSTRUKT IN DER NEOKLASSISCHEN ÖKONOMIE	74
2.1.9	KRITIK AN DEN ÖKONOMISCHEN ANSÄTZEN	76
2.2	ENTREPRENEURSHIP IN DER PSYCHOLOGISCHEN FORSCHUNG	76
2.2.1	SOZIODEMOGRAFISCHE VARIABLEN	77
2.2.2	VERHALTENSBEZOGENE VARIABLEN	78
2.2.3	PERSÖNLICHKEITSBEZOGENE VARIABLEN	79
3	<u>DAS KONSTRUKT UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEIT</u>	<u>81</u>
3.1	DAS KONSTRUKT PERSÖNLICHKEIT AUF DER BASIS PERSÖNLICHKEITSPSYCHOLOGISCHER PERSPEKTIVE.....	81
3.2	PERSÖNLICHKEITSPARADIGMATA.....	82
3.2.1	FREUD UND DAS PSYCHOANALYTISCHE PARADIGMA.....	85
3.2.2	EVOLUTIONSPSYCHOLOGISCHE ANSÄTZE	89
3.2.3	BEHAVIORISTISCHE ANSÄTZE.....	91
3.2.4	DYNAMISCH INTERAKTIONISTISCHES PARADIGMA.....	92
3.2.5	ZUSAMMENFASSENDE BETRACHTUNG DER PERSÖNLICHKEITSPARADIGMATA	94
3.2.6	EIGENSCHAFTSPARADIGMA.....	95
3.2.6.1	Lexikalische Ansätze zur Persönlichkeitstypologisierung.....	96
3.2.6.2	Biologische Ansätze der Persönlichkeitstypologisierung	98
3.2.6.3	Das Big Five Modell.....	100
3.2.6.4	Die moderne Big Five Forschung.....	103
3.2.6.5	Die Persönlichkeitsstruktur in der Lebensmitte nach den Big Five.....	106
3.2.6.6	Big Five und Führungsqualitäten.....	109
3.2.6.6.1	Betriebsklima, Betriebskultur und Führungsqualitäten	111
3.2.6.6.2	Betriebsziele und Führungsstile.....	112
3.2.6.6.3	Betriebliche Personalstrukturen und Führungsstile	113
3.2.6.6.4	Betriebliche Prozesse und Führungsqualitäten	114
3.2.6.6.5	Führungsstile bei Erfolgen und Krisen	115
3.2.6.6.6	Strukturelle Größe der Unternehmung und ihr Impact auf den Führungsstil	116
3.2.6.6.7	Zeitliche Rhythmen und Führungsstile: Führungswechsel, Führungszeitraum und organisatorische Lebenszyklen	117
3.2.6.7	Zwei Modelle zu Führung und ihrer Gestaltung.....	117
3.2.6.7.1	Lutz von Rosenstiel – statisches Modell des Führungsverhaltens.....	117
3.2.6.7.2	Stephen J. Zaccaro – dynamisches Modell des Führungsverhaltens .	119
3.2.6.7.3	Kritik.....	121
3.2.6.8	Amerikanische Langzeitstudien und ihre Metaanalyse.....	121
3.2.6.9	Die multidisziplinäre Socio-Economic Panel Studie (SOEP)	124
3.3	KRITIK AN DEN PERSÖNLICHKEITSPARADIGMATA	126
4	<u>DIE UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEIT IN DER MULTIDISZIPLINÄREN ENTREPRENEURFORSCHUNG</u>	<u>126</u>

4.1	METHODOLOGISCHE GRENZEN DER TRAITS FORSCHUNG	127
4.2	MANGELNDE VERGLEICHBARKEIT DER ANALYSEN	128
4.3	AUSKLAMMERUNG DER EXOGENEN VARIABLEN	128
5	<u>DAS KONSTRUKT UNTERNEHMERISCHER PERSÖNLICHKEIT IN DER ENTREPRENEURFORSCHUNG</u>	130
5.1	KATEGORIALE EIGENSCHAFTEN UNTERNEHMERISCH DENKENDER UND HANDELNDER PERSÖNLICHKEITEN NACH MÜLLER.....	131
5.1.1	EMOTIONALE STABILITÄT	133
5.1.2	KONTROLLÜBERZEUGUNG.....	134
5.1.2.1	Kontrollüberzeugung im Spiegel der Attributionstheorie	135
5.1.2.2	Kontrollüberzeugung in der Entrepreneurship Forschung.....	136
5.1.2.3	Selbstwirksamkeitserwartung und Kontrollüberzeugung	137
5.1.3	LEISTUNGSMOTIVSTÄRKE.....	140
5.1.4	RISIKONEIGUNG.....	142
5.1.5	PROBLEMLÖSUNGSORIENTIERUNG	143
5.1.6	UNGEWISSHEITSTOLERANZ.....	145
5.1.7	DURCHSETZUNGSBEREITSCHAFT	145
5.2	HEURISTIKEN ALS MODELLE BEGRENZTER RATIONALITÄT	146
5.2.1	BLICKHEURISTIKEN	150
5.2.2	DAS BAUCHGEFÜHL.....	150
5.2.3	DIE DAUMENREGEL.....	151
5.2.4	WENIGER KANN MEHR SEIN: DIE ERSTER GUTER GRUND HEURISTIK	152
5.2.5	GEDÄCHTNISHEURISTIKEN.....	153
5.2.6	SOZIALE HEURISTIKEN.....	153
5.2.7	ÖKOLOGISCHE RATIONALITÄT VON HEURISTIKEN	155
5.3	KOMPLEXITÄT UND ENTREPRENEURSHIP PROZESSE	156
5.3.1	MECHANISTISCHE SICHTWEISEN DES GRÜNDUNGSPROZESSES	160
5.3.2	KOMPLEXE SICHTWEISEN DES GRÜNDUNGSPROZESSES	163
5.3.3	DER EFFECTUATION ANSATZ.....	164
5.3.4	DAS ‚SYNERGETIC ENTREPRENEURSHIP MODEL‘	168
5.3.4.1	Theoretische Grundlagen der Synergetik.....	169
5.3.4.2	Das mehrstufige Modell eines Gründungsprozesses	172
5.3.4.3	Das Synergetische Entrepreneurship Modell 1 SEP1: Die individuelle Ebene	173
5.3.4.4	Das Synergetic Entrepreneurship Model 2 SEP2: die organisatorische Ebene	177
5.3.4.5	Das Synergetic Entrepreneurship Model 3 SEP 3: die Marktebene.....	187
5.4	AKTIONSTHEORIE	190
5.4.1	HANDLUNGSSEQUENZEN UND IHRE IMPLIKATIONEN FÜR ENTREPRENEURE	190
5.4.2	DIE HIERARCHIE DER AKTIONSEBENEN	192
5.4.3	AKTIVE CHARAKTERISTIKA UND UNTERNEHMERISCHER ERFOLG	195
5.4.4	DIE INTERAKTION VON AKTIVEN PERSÖNLICHKEITSCHARAKTERISTIKA, PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG UND UNTERNEHMERISCHEM ERFOLG.....	199
5.5	KRITIK AN DEN KONSTRUKTEN UNTERNEHMERISCHER PERSÖNLICHKEIT IN DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG	200
6	<u>UNTERNEHMERISCHE SELBSTÄNDIGKEIT VON ÄLTEREN.....</u>	201
6.1	SELBSTSTÄNDIGE ERWERBSQUOTEN VON ÄLTEREN IM EUROPÄISCHEN VERGLEICH 202	
6.1.1	ÄLTERE SELBSTSTÄNDIGE NACH WIRTSCHAFTSZWEIGEN IN DER EUROPÄISCHEN UNION	203
6.1.2	ÄLTERE UNTERNEHMENSGRÜNDER IN EUROPA	204

6.1.3	ÄLTERE SELBSTSTÄNDIGE UND IHRE KOMPETENZEN ZUR UNTERNEHMENSGRÜNDUNG	207
6.1.4	ÄLTERE SELBSTSTÄNDIGE UND DIE GRÜNDUNG AUS DER ARBEITSLOSIGKEIT	207
6.1.5	ÄLTERE UNTERNEHMER UND IHRE MARKTEINTRITTSCHANCEN.....	209
6.1.6	WACHSTUMSERWARTUNGEN ÄLTERER UNTERNEHMER.....	211
6.2	SELBSTSTÄNDIGE ERWERBSQUOTEN ÄLTERER IN DEUTSCHLAND.....	212
6.2.1	ÄLTERE SELBSTSTÄNDIGEN DER ALTERSGRUPPE 45-64 JAHRE IN DEUTSCHLAND 214	
6.2.2	ÄLTERE SELBSTSTÄNDIGE DER ALTERSGRUPPE 45-54 JAHRE IN DEUTSCHLAND 2004- 2014	217
6.2.2.1	Ältere Selbstständige der Altersgruppe 45-54 Jahre im Haupterwerb	219
6.2.2.2	Ältere Selbstständige der Altersgruppe 45-54 Jahre im Nebenerwerb	222
6.2.2.3	Die Relevanz Selbstständigen der Altersgruppe 45-54 Jahre für die weitere Forschung.....	226
6.2.3	ÄLTERE SELBSTSTÄNDIGE DER ALTERSGRUPPE 55 JAHRE UND ÄLTER IN DEUTSCHLAND	226
6.2.3.1	Selbstständige der Altersgruppe 55 Jahre und älter im Haupterwerb	229
6.2.3.2	Selbstständige der Altersgruppe 55 Jahre und älter im Nebenerwerb	232
6.2.3.3	Die Relevanz der Altersgruppe 55 Jahre und älter für die weitere Forschung.....	235
6.2.4	ÄLTERE SELBSTSTÄNDIGE NACH WIRTSCHAFTSZWEIGEN IN DEUTSCHLAND	235
6.2.5	ÄLTERE SELBSTSTÄNDIGE ALS UNTERNEHMENSGRÜNDER IN DEUTSCHLAND	238
6.2.6	ÄLTERE SELBSTSTÄNDIGE UND IHRE KOMPETENZEN ZUR UNTERNEHMENSGRÜNDUNG	238
6.2.7	ÄLTERE SELBSTSTÄNDIGE UND DIE GRÜNDUNG AUS DER ARBEITSLOSIGKEIT	242
6.2.8	ÄLTERE UNTERNEHMER UND IHRE MARKTEINTRITTSCHANCEN.....	244
6.2.9	WACHSTUMSERWARTUNGEN ÄLTERER UNTERNEHMER	246
6.2.10	ORGANISATIONSTRUKTUREN VON STARTUP GRÜNDUNGEN	248
6.2.11	TEAMGRÜNDUNGEN BEI SENIORGRÜNDERN	251
6.2.12	SENIORGRÜNDUNGEN ALS RESTART-, PORTFOLIO- ODER SERIENGRÜNDUNG.....	252
6.2.13	MULTIPLER EINFLUSS AUF DIE GRÜNDUNGSMOTIVATION VON UNTERNEHMERN	259
7	<u>METHODIK UND EMPIRISCHE ERHEBUNGEN</u>	260
7.1	BEFRAGUNGEN VON BANKEN UND SPARKASSEN (KREDITINSTITUTEN).....	263
7.1.1	DIE EINSCHÄTZUNG DER KREDITINSTITUTE FÜR DAS GRÜNDUNGSVERHALTEN ÄLTERER	263
7.1.2	DIE BEURTEILUNG DER MOTIVATION ÄLTERER GRÜNDER DURCH DIE KREDITINSTITUTE	266
7.1.3	DIE BEURTEILUNG DER FINANZIERUNG VON GRÜNDUNGEN 50+	268
7.1.4	EINORDNUNG DER EINSCHÄTZUNGEN VON REGIONALEN KREDITINSTITUTEN IN DEN KONTEXT DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG	271
7.2	BEFRAGUNGEN VON BERATUNGSINSTITUTIONEN	272
7.2.1	DIE ANALYSE DER GESPRÄCHSPROTOKOLLE DER BERATUNGSINSTITUTIONEN.....	272
7.2.1.1	Die Einschätzungen der Agentur für Arbeit zum Gründungsverhalten Älterer	273
7.2.1.2	Die Einschätzungen der Handwerkskammern zum Gründungsverhalten Älterer	274
7.2.1.3	Die Einschätzung der Industrie- und Handelskammern zum Gründungsverhalten Älterer	276
7.2.1.4	Die Einschätzungen der Wirtschaftsförderung der Kompetenzregion Mittelstand Siegen-Wittgenstein zum Gründungsverhalten Älterer.....	278
7.2.1.5	Die Einschätzung der Mittelstandsberatungs- und - betreuungsgesellschaft zum Gründungsverhalten Älterer.....	278

7.2.2	DIE EINSCHÄTZUNGEN DER REGIONALEN BERATUNGSINSTITUTE ZUR MOTIVATION ÄLTERER GRÜNDER	279
7.2.2.1	Die Einschätzung der Agentur für Arbeit zur Motivation älterer Gründer 280	
7.2.2.2	Die Einschätzungen der Handwerkskammern zur Motivation älterer Gründer 281	
7.2.2.3	Die Einschätzungen der Industrie- und Handelskammern zur Motivation älterer Gründer	282
7.2.2.4	Die Einschätzungen der Wirtschaftsförderung der Kompetenzregion Mittelstand Siegen-Wittgenstein zur Motivation älterer Gründer	283
7.2.2.5	Die Einschätzung der Mittelstandsberatungs- und - betreuungs-gesellschaft zur Motivation älterer Gründer	284
7.2.2.6	Die Beurteilung der Finanzierung und die Risikoeinschätzung von Gründungen älterer Entrepreneurere durch die regionalen Beratungsstellen	285
7.2.2.7	Die Einschätzung der Agentur für Arbeit zur Finanzierung und zum Risiko bei Gründungen älterer Entrepreneurere.....	286
7.2.2.8	Die Einschätzungen der regionalen Handwerkskammern zur Finanzierung und zum Risiko bei Gründungen älterer Entrepreneurere	287
7.2.2.9	Die Einschätzungen regionaler Industrie- und Handelskammern zur Finanzierung und zum Risiko bei Gründungen älterer Entrepreneurere	289
7.2.2.10	Die Einschätzung der Wirtschaftsförderung der Kompetenzregion Mittelstand Siegen-Wittgenstein zur Finanzierung und zum Risiko bei Gründungen älterer Entrepreneurere.....	291
7.2.2.11	Die Einschätzung der Mittelstandsberatungs- und - betreuungs-gesellschaft zur Finanzierung und zum Risiko bei Gründungen älterer Entrepreneurere.....	292
7.3	BEFRAGUNGEN ÄLTERER GRÜNDER	293
7.3.1	DIE FINANZIERUNGSSITUATION ÄLTERER GRÜNDER.....	294
7.3.1.1	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 18. Februar 2017 mit dem Gründer in der Eisproduktion	295
7.3.1.2	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 20. März 2017, mit dem Gründer der Tiefbaufirma	296
7.3.1.3	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 mit dem Gründer der Immobilienfirma	298
7.3.1.4	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 mit dem Gründer der Weiterbildungsfirma	299
7.3.1.5	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 11. Mai 2017 der freiberuflichen Sporttherapeutin.....	299
7.3.1.6	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 18. Mai 2017 der Cafébetreiberin 301	
7.3.1.7	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 1. Juni 2017 mit dem Freiberufler in der WA Karlsruhe	302
7.3.2	ÄLTERE GRÜNDER UND IHRE GRÜNDUNGSFORMEN	302
7.3.2.1	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 18. Februar 2017 mit dem Gründer in der Eisproduktion	304
7.3.2.2	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 20. März 2017 dem Gründer der Tiefbau Unternehmung	305
7.3.2.3	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 mit dem Gründer der Immobilienfirma	306
7.3.2.4	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 dem Gründer der Weiterbildungsfirma	307
7.3.2.5	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 11. Mai 2017 mit der freiberuflichen Sporttherapeutin.....	308

7.3.2.6	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 18. Mai 2017 mit der Cafébetreiberin	309
7.3.2.7	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 1. Juni 2017 mit dem Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe	310
7.3.3	MOTIVATIONEN ÄLTERER GRÜNDER.....	311
7.3.3.1	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 18. Februar 2017 mit dem Gründer in der Eisproduktion	312
7.3.3.2	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 20. März 2017 den Gründer der Tiefbau Unternehmung	313
7.3.3.3	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 mit dem Gründer der Immobilienfirma	314
7.3.3.4	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 mit dem Gründer der Weiterbildungsfirma	316
7.3.3.5	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 11. Mai 2017 mit der Sporttherapeutin.....	317
7.3.3.6	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 18. Mai 2017 mit der Cafébetreiberin	318
7.3.3.7	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 1. Juni 2017 mit dem Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe	318
7.3.3.8	Tipps von älteren Gründern für Gründungswillige.....	319
7.3.3.9	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 18. Februar 2017 mit dem Gründer in der Eisproduktion	320
7.3.3.10	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 20. März 2017 mit dem Gründer der Tiefbau Unternehmung	321
7.3.3.11	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 mit dem Gründer der Immobilienfirma	323
7.3.3.12	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 dem Gründer der Weiterbildungsfirma	323
7.3.3.13	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 11. Mai 2017 mit der Sporttherapeutin.....	324
7.3.3.14	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 18. Mai 2017 mit der Cafébetreiberin	325
7.3.3.15	Analyse des Gesprächsprotokolls vom 1. Juni 2017 mit dem Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe	326
7.3.4	ZUSAMMENFASSUNG DER PROTOKOLLANALYSEN	326
7.4	TRANSKRIPTIONEN DER GESPRÄCHSPROTOKOLLE MIT DEN EXPERTEN UND GRÜNDERN	328
7.4.1	TRANSKRIPTIONEN DER GESPRÄCHSPROTOKOLLE MIT REGIONALEN KREDITINSTITUTEN.....	328
7.4.1.1	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 16. Januar 2017 Institution: Sparkasse Landau	328
7.4.1.1.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Sparkasse Landau	330
7.4.1.2	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 24. Januar 2017 Institution: VR Bank Südpfalz.....	331
7.4.1.2.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der VR Bank Südpfalz	333
7.4.1.3	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 27. Januar 2017 Institution: Commerzbank	333
7.4.1.3.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Commerzbank	335
7.4.1.4	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 9. März 2017 Institution: VR Bank Speyer.....	335

7.4.1.4.1	Tabelle der synoptischen Kategorisierung der Aussagen der VR Bank Speyer	337
7.4.1.5	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 22. März 2017 Institution: Sparkasse Siegen	337
7.4.1.5.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Sparkasse Siegen	339
7.4.2	TRANSKRIPTIONEN DER GESPRÄCHSPROTOKOLLE DER INTERVIEWS MIT BERATUNGSINSTITUTIONEN	339
7.4.2.1	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 21. März 2017 Institution: Agentur für Arbeit, Landau	339
7.4.2.1.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Agentur für Arbeit Landau	341
7.4.2.2	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 28. März 2017 Institution: Handwerkskammer Düsseldorf	341
7.4.2.2.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Handwerkskammer Düsseldorf	342
7.4.2.3	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 31. Januar 2017 Institution: Handwerkskammer Pfalz, Kaiserslautern	342
7.4.2.3.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Handwerkskammer Pfalz Kaiserslautern	344
7.4.2.4	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 3. Februar 2017 Institution: IHK Landau	344
7.4.2.4.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Industrie- und Handelskammer Landau	346
7.4.2.5	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 9. Februar 2017 Institution: IHK Siegen	346
7.4.2.5.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Industrie- und Handelskammer Siegen	348
7.4.2.6	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 2. Februar 2017 Institution: Wirtschaftsförderung der Kompetenzregion Mittelstand Siegen-Wittgenstein, KM:SI	349
7.4.2.6.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Siegen KM:SI	351
7.4.2.7	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 1. Februar 2017 Institution Mittelstandsberatung- und Betreuungsgesellschaft, Landau	351
7.4.2.7.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Mittelstandsberatungs- und -betreuungsgesellschaft	353
	Tabelle 7-22 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Mittelstandsberatungs- und -betreuungsgesellschaft	353
7.4.3	TRANSKRIPTIONEN DER BEFRAGUNGEN ÄLTERER GRÜNDER	353
7.4.3.1	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 18. Februar 2017 mit dem Gründer in der Eisproduktion (52 Jahre)	353
7.4.3.1.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen des Gründers in der Eisproduktion	355
7.4.3.2	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 20. März 2017 Tiefbau Unternehmung (ohne Altersangabe)	355
7.4.3.2.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen des Gründers der Tiefbau Unternehmung	357
7.4.3.3	Transkriptionen des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 Gründer der Immobilienfirma (80 Jahre)	358
7.4.3.3.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen des Gründers der Immobilienfirma	360
7.4.3.4	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 mit dem Gründer der Weiterbildungsfirma (ohne Altersangabe)	360

7.4.3.4.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen des Gründers der Weiterbildungsfirma	362
7.4.3.5	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 11. Mai 2017 mit der Sporttherapeutin, 70 Jahre	363
7.4.3.5.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Sporttherapeutin.....	364
7.4.3.6	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 18. Mai 2017 mit der Cafébetreiberin, 72 Jahre.....	365
7.4.3.6.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Cafébetreiberin	366
7.4.3.7	Transkription des Gesprächsprotokolls vom 1. Juni 2017, Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe, 69 Jahre	367
7.4.3.7.1	Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen des Freiberuflers in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe	368

8 DIE EINORDNUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE IN DAS UMFELD DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG.....369

8.1	ORGANISATIONSSTRUKTUREN ÄLTERER GRÜNDER AUS EXTERNER SICHT VERGlichen MIT DEN STRUKTUREN DER INTERVIEWTEN ÄLTEREN GRÜNDER IM LICHT DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG	369
8.1.1	DIE GEWÄHLTEN UNTERNEHMENSART VOR DEM HINTERGRUND DER DEUTSCHLANDWEITEN ERHEBUNGEN ZU GRÜNDUNGEN ÄLTERER	369
8.1.2	DIE UNTERNEHMENSFORM VOR DEM HINTERGRUND DER DEUTSCHLANDWEITEN ERHEBUNGEN ZU GRÜNDUNGEN ÄLTERER	370
8.1.3	<i>EINZELUNTERNEHMER ODER UNTERNEHMER MIT WEITEREN ANGESTELLTEN BEI DEN INTERVIEWTEN GRÜNDER VERGlichen MIT DEN EINSCHÄTZUNGEN DER EXTERNEN BERATUNGS- UND KREDITINSTITUTIONEN IM LICHT DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG</i>	371
8.2	MÖGLICHKEITSGRÜNDER UND NOTGRÜNDER AUS EXTERNER SICHT VERGlichen MIT DEN AUSSAGEN DER INTERVIEWTEN GRÜNDER IM LICHT DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG	372
8.3	MOTIVATIONEN ÄLTERER GRÜNDER AUS EXTERNER SICHT VERGlichen MIT DEN MOTIVEN DER INTERVIEWTEN ÄLTEREN GRÜNDER IM LICHT DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG	374
8.4	FINANZBEDARF ÄLTERER GRÜNDER AUS EXTERNER SICHT VERGlichen MIT DEM FINANZBEDARF DER INTERVIEWTEN ÄLTEREN GRÜNDER IM LICHT DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG	375
8.5	DIE NETZWERKSTRUKTUREN DER INTERVIEWTEN GRÜNDER VOR DEM HINTERGRUND DER ENTREPRENEURSHIP LITERATUR	376
8.6	WACHSTUMSERWARTUNGEN ÄLTERER GRÜNDER AUS EXTERNER SICHT VERGlichen MIT DEN WACHSTUMSERWARTUNGEN DER INTERVIEWTEN ÄLTEREN GRÜNDER IM LICHT DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG	377
8.7	DAS RISIKOVERHALTEN DER INTERVIEWTEN GRÜNDER VERGlichen MIT DEN RISIKOEINSCHÄTZUNGEN DER BERATUNGS- UND KREDITINSTITUTIONEN IM LICHT DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG	378
8.8	DIE KONTROLLÜBERZEUGUNG IM GRÜNDUNGSVERHALTEN DER INTERVIEWTEN GRÜNDER IM LICHT DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG	380
8.9	DIE LEISTUNGSMOTIVSTÄRKE IM GRÜNDUNGSVERHALTEN DER INTERVIEWTEN GRÜNDER IM LICHT DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG	382
8.10	PROBLEMLÖSUNGSORIENTIERUNG IM GRÜNDERVERHALTEN DER INTERVIEWTEN GRÜNDER VERGlichen MIT DEN EINSCHÄTZUNGEN DER BERATUNGSINSTITUTIONEN IM LICHT DER ENTREPRENEURSHIP FORSCHUNG	383
8.11	ZUSAMMENFASSENDE EINORDNUNG DER INTERVIEWS IN DEN FORSCHUNGSKONTEXT DER ENTREPRENEURFORSCHUNG	385

<u>9 KATEGORISIERUNG DER INTERVIEWTEN UNTERNEHMER.....</u>	<u>388</u>
9.1 DIE INTERVIEWTEN GRÜNDER ALS RESSOURCENALLOKATOREN UND – KOORDINATOREN	390
9.2 DIE INTERVIEWTEN GRÜNDER ALS INTRAPRENEURE UND ENTREPRENEURE.....	392
9.3 DIE KATEGORISIERUNG DER INTERVIEWTEN UNTERNEHMER NACH DER GRÜNDUNGSBEZOGENEN SCHULE	393
9.4 DIE KATEGORISIERUNG DER INTERVIEWTEN UNTERNEHMER IN DIE ÖKONOMISCHEN ANSÄTZE	394
<u>10 GRÜNDUNGSPROZESSE DER INTERVIEWTEN UNTERNEHMER VOR DER FOLIE VON SYNERGETISCHER THEORIE UND DER AKTIONSTHEORIE.....</u>	<u>396</u>
10.1 LINEARE GRÜNDUNGSPROZESSE BEI DEN INTERVIEWTEN UNTERNEHMERN	396
10.2 KOMPLEXE GRÜNDUNGSPROZESSE BEI DEN INTERVIEWTEN UNTERNEHMERN	398
10.3 KENNZEICHEN DES EFFECTUATION ANSATZES BEI DEN INTERVIEWTEN UNTERNEHMERN	400
10.4 DAS SEP 1 MODELL UND DIE IMPLIKATION AUF DIE INTERVIEWTEN UNTERNEHMER.....	402
10.5 DAS SEP 2 MODELL UND DIE IMPLIKATION AUF DIE INTERVIEWTEN UNTERNEHMER.....	404
10.6 DAS SEP 3 MODELL UND DIE IMPLIKATION AUF DIE INTERVIEWTEN UNTERNEHMER.....	406
10.7 DIE AKTIONSTHEORIE UND IHRE IMPLIKATIONEN AUF DIE INTERVIEWTEN UNTERNEHMER.....	407
10.8 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DER EINBETTUNG DER UNTERNEHMERINTERVIEWS IN DIE THEORIEN.....	410
<u>11 ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT.....</u>	<u>413</u>
<u>12 STATISTISCHER ANHANG.....</u>	<u>416</u>
<u>13 INTERVIEWLEITFÄDEN FÜR DIE GRÜNDUNGSEXPERTEN UND GRÜNDER.....</u>	<u>427</u>
<u>14 NACHWEIS DER INTERVIEWPARTNER.....</u>	<u>431</u>
<u>ANHANG.....</u>	<u>432</u>
<u>LITERATURVERZEICHNIS.....</u>	<u>441</u>

Abkürzungsverzeichnis

ADD	Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion Rheinland-Pfalz
ADHS	A Deficiency Hyperactivity Syndrome Aufmerksamkeits-Defizit-Hyperaktivitäts-Störung
AIT	Advanced Information Technology
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMC	Business Model Canvass; Geschäftsmodell Leinwand
BRICS	ökonomisch aufstrebende Staaten: Brasilien, Russische Föderation, Indien, China und Südafrika
Burn-out	psychischer Zusammenbruch
Drop-out	Ausscheiden z.B. aus einer Versuchsreihe
HGB	Handelsgesetzbuch
HTU	High Tech Unternehmen
HTW	höherwertige Technik Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
ILOC	Internal Locus of Control
IPO	Initial Public Offering (Börsengang)
KM:SI	Kompetenzzentrum Mittelstand der Region Siegen-Wittgenstein
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
LMX	Leader-Member-Exchange Theory
nAch	need for Achievement, Streben nach Erfolg
Neo FFI Neo	fünf Faktoren Inventar
NHTU	Nicht-High-Tech-Unternehmen
NTDL	nicht-technologieintensive Dienstleistungen: wissensintensive, nicht technische unternehmensnahe und konsumnahe Dienstleistungen
kDI	konsumnahe Dienstleistungen
uDL	unternehmensnahe Dienstleistungen
wissDL	wissensintensive Dienstleistungen
NTW	nichtforschungsintensive Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes
ORE	Opportunity Recognition and Exploitation
Reha	Rehabilitation
SEP	Synergetic Entrepreneurial Model, Synergetische Entrepreneur Modell
SOEP	Socio-Economic Panel Study
States	Befindlichkeiten
StGB	Strafgesetzbuch
STW	Spitzentechnik im verarbeitenden Gewerbe
TDL	technologieintensive Dienstleister
Traits	Eigenschaften
TÜV	Technischer Überwachungsverein
WAK	Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe
ZEW	Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1 Prognostizierte regionale Bevölkerungsentwicklung der Altersgruppe 65+ für den Zeitraum 2010-2050	6
Abbildung 1-2 . Fertilitätsraten bei Jugendlichen 15-19 Jahre in den unterschiedlichen Weltregionen in Prozent.....	9
Abbildung 1-3 Lebenserwartung bei der Geburt nach Weltregionen 1990-2015 in Jahren	10
Abbildung 1-4 Lebenserwartung in den G-7 Staaten im Jahr 2015 in Jahren	11
Abbildung 1-5 Lebenserwartung in den BRICS Staaten 2015 in Jahren.....	11
Abbildung 1-6 Entwicklung des globalen Altersmedian zwischen 1990 und 2015 und prognostiziert bis 2100	12
Abbildung 1-7 Globale Entwicklung der Armutsrate 1990-2015	14
Abbildung 1-8 Altenquotient in den G-7 Staaten.....	15
Abbildung 1-9 Altenquotient in den BRICS Staaten.....	16
Abbildung 1-10 : Globale Bevölkerungsstruktur nach Regionen 2017 in Prozent	16
Abbildung 1-11 Differenzierte Altersstrukturen nach Regionen	17
Abbildung 1-12 Veränderung des Bevölkerungsanteils der Personengruppe 65+ zwischen 2005 und 2015 in Prozentpunkten	22
Abbildung 1-13 Altersaufbau der Bevölkerung nach demografischen Ereignissen 2015	25
Abbildung 1-14 Bevölkerung nach Altersgruppen 2013-2060.....	35
Abbildung 1-15 Veränderung der Altersstrukturen in den Bundesländern 2015 bis 2035	37
Abbildung 1-16 : Entwicklung des Jugend- und Altenquotienten 1990-2015 und prognostiziert bis 2060	38
Abbildung 1-17 : Abhängigkeitsquotienten nach Bundesländern in Prozent	39
Abbildung 1-18 : Altersstruktur der Bevölkerungen in den Hauptherkunftsländern in Prozent	41
Abbildung 1-19 Altersstruktur der Bevölkerungen in den Hauptherkunftsländern in Prozent.....	42
Abbildung 1-20 Bevölkerungspyramide der Stadt Düsseldorf 2012 und 2030.....	44
Abbildung 1-21 Bevölkerungspyramide der Stadt Karlsruhe 2012 und 2030.....	45
Abbildung 1-22 Fehlbedarfe in unterschiedlichen Berufsgruppen im IHK Bezirk Karlsruhe 2030 in Prozent	46
Abbildung 1-23 Bevölkerungspyramide für den Kreis Olpe	48
Abbildung 1-24 Bevölkerungspyramide für den Landkreis Siegen Wittgenstein.....	49
Abbildung 1-25 Bevölkerungspyramide für die Stadt Siegen 2030	50
Abbildung 1-26 Bevölkerungspyramide für die kreisfreie Stadt Landau in der Pfalz 2030.....	53
Abbildung 1-27 Fachkräftebedarfe in Rheinland-Pfalz 2030	54
Abbildung 2-1 Die Vision vom eigenen Leben	59

Abbildung 3-1 Layerstruktur des dynamisch interaktionistischen Paradigmas	93
Abbildung 3-2 Persönlichkeitsparadigmata und Definitionen des Entrepreneurs	95
Abbildung 3-3 Persönlichkeits-Typologie nach Eysenck.....	99
Abbildung 3-4 Das Big Five Persönlichkeitssystem.....	102
Abbildung 3-5 Das neue Big Five Persönlichkeitssystem.....	105
Abbildung 3-6 Determinanten des Führungserfolges.....	118
Abbildung 3-7 Modell der führungsrelevanten Eigenschaften und der Führungsausgestaltung.....	120
Abbildung 5-1 Kategoriale Ebenen unternehmerischer Persönlichkeit..	132
Abbildung 5-2 Wechselwirkung von internaler Kontrollüberzeugung und unternehmerischen Denken und Handeln	137
Abbildung 5-3 Selbstwirksamkeitswahrnehmung.....	139
Abbildung 5-4 Problemlösungsorientierung von Entrepreneuren	144
Abbildung 5-5 Der Informationsprozess	157
Abbildung 5-6 Lineares Phasenmodell des Gründungsprozesses	161
Abbildung 5-7 Manageriales versus Strategisches Denken	162
Abbildung 5-8 Entrepreneuriales Denken –Effectuales Denken	165
Abbildung 5-9 Klassisches kausales Modell versus Prozess der Effektuatation	166
Abbildung 5-10 Prozess der Effectuation	167
Abbildung 5-11 Komplexer nicht-linearer Gründungsprozess.....	168
Abbildung 5-12 Synergetik Modell.....	170
Abbildung 5-13 Erweitertes Synergetik Modell.....	171
Abbildung 5-14 Dreiebenendarstellungen von Gründungsprozessen	173
Abbildung 5-15 Entrepreneurship Education Model.....	175
Abbildung 5-16 Entrepreneurship Prozesse	178
Abbildung 5-17 Build-Measure-Learn Feedback Loop.....	180
Abbildung 5-18 Customer Development Process.....	181
Abbildung 5-19 Business Model Canvas Template	184
Abbildung 5-20 Marktprozesse	188
Abbildung 5-21 Aktive Charakteristika und unternehmerischer Erfolg..	196
Abbildung 6-1 Altersstruktur der Startup Gründer 2013-2016.....	215
Abbildung 6-2 Gründer 45- 64 Jahre 2004-2014	216
Abbildung 6-3 Altersstruktur der Gründerzahlen nach Haupt- und Nebenerwerb	216
Abbildung 6-4 Selbstständige der Altersgruppe 45-54 Jahre 2004-2014	217
Abbildung 6-5 Selbstständige Männer der Altersgruppe 45-54 Jahre 2004-2014.....	218
Abbildung 6-6 Selbstständige Frauen der Altersgruppe 45-54 Jahre 2004 - 2014.....	219
Abbildung 6-7 Selbstständige der Altersgruppe 45-54 Jahre im Haupterwerb.....	220
Abbildung 6-8 Selbstständige Männer der Altersgruppe 45-54 Jahre im Haupterwerb.....	221
Abbildung 6-9 Selbstständige Frauen der Altersgruppe 45-54 Jahre im Haupterwerb.....	222

Abbildung 6-10 Selbstständige der Altersgruppe 45-54 Jahre im Nebenerwerb 2004-2014.....	223
Abbildung 6-11 Selbstständige Männer der Altersgruppe 45-54 Jahre im Nebenerwerb 2004-2014.....	224
Abbildung 6-12 Selbstständige Frauen der Altersgruppe 45-54 Jahre im Nebenerwerb 2004-2014.....	225
Abbildung 6-13 Selbstständige der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2014.....	227
Abbildung 6-14 Selbstständige Männer der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2014.....	228
Abbildung 6-15 Selbstständige Frauen der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2012, 2011-2014.....	229
Abbildung 6-16 Selbstständige im Haupterwerb der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2014.....	230
Abbildung 6-17 Selbstständige Männer im Haupterwerb der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2014.....	231
Abbildung 6-18 Selbstständige Frauen im Haupterwerb der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2014.....	232
Abbildung 6-19 Selbstständige im Nebenerwerb der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2014.....	233
Abbildung 6-20 Selbstständige Männer im Nebenerwerb der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2014.....	234
Abbildung 6-21 Selbstständige Frauen im Nebenerwerb der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2012, 2011-2014.....	235
Abbildung 6-22 Prozentanteile einzelner Branchen an den Teamgründungen 2005-2007.....	237
Abbildung 6-23 Nutzung von Beratungsangeboten der IHKs durch Startup Gründer.....	240
Abbildung 6-24 Nutzung von IHK Angeboten nach der Startup Gründung.....	241
Abbildung 6-25 Auswirkungen des Überbrückungsgeldes.....	243
Abbildung 6-26 Gründungsmotivationen von Seniorgründern.....	245
Abbildung 6-27 Anzahl der Geschäftsführer in Startup Unternehmen 2016.....	248
Abbildung 6-28 Hierarchiestruktur in Startup Gründungen.....	250
Abbildung 6-29 Berufliche Situation vor der Gründung.....	251
Abbildung 6-30 Berufliche Position vor der Gründung.....	252
Abbildung 6-31 Seriengründungen von Startup Gründern (2015-2016).....	253
Abbildung 6-32 Startup Gründer und ihr Bezug zum früheren Unternehmen 2015 und 2016.....	254
Abbildung 6-33 Startup Gründer und möglicher Neustart 2015 und 2016.....	254
Abbildung 6-34 Finanzierungsquellen von Startup Gründern 2014-2015.....	255
Abbildung 6-35 Teamgründungen von Restartern oder Portfoliogründern.....	257
Abbildung 6-36 Zukunftsoptionen der Startup Gründer 2016.....	258

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1-1.1.1 Fertilitätsraten in verschiedenen Weltregionen.....	8
Tabelle 1-2 Bruttoinlandprodukt (BIP) pro Kopf in ausgewählten Weltregionen in US Dollar 2016.....	13
Tabelle 1-3 Entwicklung der Bevölkerung der EU 28 Staaten und in der Euro Zone in Millionen.....	18
Tabelle 1-4 Prozentanteile der bevölkerungsreichsten EU 28 Staaten an der Gesamtbevölkerung.....	18
Tabelle 1-5 Die höchsten und niedrigsten Fertilitätsraten in den EU 28 Staaten 2015	19
Tabelle 1-6 Bevölkerungsentwicklungen in den EU 28 Staaten mit den niedrigsten und höchsten Fertilitätsraten im Vergleich zu Deutschland (Angaben in Millionen)	19
Tabelle 1-7 Die höchsten bzw. niedrigsten Lebenserwartungen für jeweils drei EU 28 Staaten für das Geburtsjahr 2015.....	20
Tabelle 1-8 Entwicklung der Altersstruktur der Gesamtbevölkerung der Europäischen Union zwischen 2000 und 2015 in Prozent.....	21
Tabelle 1-9 Altersmedian für die drei ältesten und die drei jüngsten Bevölkerungen in der EU verglichen mit den EU 28 Durchschnitt.....	23
Tabelle 1-10 Höchstes und niedrigstes Bruttoinlandsprodukt pro Kopf für jeweils drei EU 28 Staaten für das Jahr 2016	23
Tabelle 1-11 : Bevölkerung über 65 Jahre 2015 in Deutschland in Prozent	26
Tabelle 1-12 Die Veränderung der demografischen Entwicklung in den einzelnen Bundesländern bis 2035.....	27
Tabelle 1-13 Fernere Lebenserwartung im Alter von 60 Jahren bei Frauen und Männern 1970-2050	31
Tabelle 1-14 Erwerbsquoten der Altersstufen 60 Jahre und älter 2011 und 2016 in Prozent.....	32
Tabelle 1-15 Regionale Arbeitskräftesituation 2030 in Deutschland	34
Tabelle 1-16 Altersstruktur der Selbstständigen in den Kreisen Olpe und Siegen-Wittgenstein	51
Tabelle 1-17 Zugänge und Abgänge in den Arbeitsmärkten der Kreise Olpe und Siegen-Wittgenstein	52
Tabelle 2-1 Entrepreneurship-Schulen	58
Tabelle 2-2 Sieben Perspektiven von Entrepreneurship.....	62
Tabelle 2-3 Einzelgründer und Teamgründer	68
Tabelle 2-4 Unterschiede in den Profilen von Managern und Entrepreneuren	72
Tabelle 3-1 Kennzeichen idiografischer und nomothetischer Ansätze	82
Tabelle 3-2 Synopse der unterschiedlichen Schulen zur Persönlichkeitsforschung.....	84
Tabelle 3-3 : Persönlichkeitstypologie auf der Basis psychoanalytischer Konzepte.....	88
Tabelle 3-4 Die 16 Primärfaktoren nach Heather Cattell	97
Tabelle 3-5 Persönlichkeitskennzeichen nach den Big Five.....	101
Tabelle 3-6 Langzeitstudien zu den Big Five im mittleren Alter	107
Tabelle 3-7 Streuung der traits in Langzeituntersuchungen	122

Tabelle 3-8 Aufspaltung der Kohorten nach Teilnehmerzahlen	123
Tabelle 3-9 Häufigkeit der Studien nach Altersgruppen	123
Tabelle 5-1 Auswahl von Heuristiken, die im menschlichen Instrumentarium enthalten sind.....	149
Tabelle 5-2 Entdeckungs- versus Erschaffungstheorie	160
Tabelle 5-3 Entrepreneuriale Prinzipien	176
Tabelle 5-4 Relevante Bereiche von Geschäftsmodellen	183
Tabelle 5-5 Aktive Performance von Entrepreneuren	191
Tabelle 5-6 Hierarchische Aktionsebenen	193
Tabelle 6-1 Prozentanteile Unternehmer der Altersgruppe 55-64 Jahre an allen Unternehmern über 18Jahren in den europäischen Staaten	206
Tabelle 6-2 Quote der Seniorengründer an den Selbstständigen in ausgewählten Staaten der Europäischen Union 2013	206
Tabelle 6-3 Modell des Lebenszyklus eines Unternehmens und der Finanzierungsquellen	211
Tabelle 6-4 Vergleich der Erfassungen von Existenzgründungen in Deutschland.....	212
Tabelle 6-5 Ausgewählte Branchen und ihre Tätigkeitsbereiche	236
Tabelle 6-6 Ausgewählte Kennzahlen von Neugründungen 2011-2014, Basis 2014	247
Tabelle 7-1 Einschätzung der Gründer 50+ von regionalen Kreditinstituten	265
Tabelle 7-2 Beurteilung der Motivation von Gründern 50+ durch die Kreditinstitute	267
Tabelle 7-3 Stellungnahmen regionaler Kreditinstitute zu Finanzierungen von Gründungen 50+	270
Tabelle 7-4 Die Einschätzung regionaler Beratungsinstitutionen zum Gründungsverhalten Älterer	273
Tabelle 7-5 Die Einschätzung der regionalen Beratungsinstitutionen zur Motivation älterer Gründer	280
Tabelle 7-6 Die Beurteilung und die Risikoeinschätzung zur Finanzierung und zum Risiko von älteren Entrepreneuren durch die regionalen Beratungsstellen.....	286
Tabelle 7-7 Finanzierungssituation der älteren Gründer.....	295
Tabelle 7-8 Unternehmensgründungen älterer Gründer nach Unternehmensformen	303
Tabelle 7-9 Die Motivationen älterer Gründer	312
Tabelle 7-10 Tipps der interviewten älteren Gründer für Gründungswillige	320
Tabelle 7-11 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Sparkasse Landau	330
Tabelle 7-12 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der VR Bank Südpfalz.....	333
Tabelle 7-13 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Commerzbank.....	335
Tabelle 7-14 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der VR Bank Speyer	337
Tabelle 7-15 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Sparkasse Siegen.....	339

Tabelle 7-16 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Agentur für Arbeit Landau	341
Tabelle 7-17 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Handwerkskammer Düsseldorf.....	342
Tabelle 7-18 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Handwerkskammer Pfalz Kaiserslautern.....	344
Tabelle 7-19 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Industrie- und Handelskammer Landau.....	346
Tabelle 7-20 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Industrie- und Handelskammer Siegen	348
Tabelle 7-21 Synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Siegen KM:SI	351
Tabelle 7-22 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Mittelstandsberatungs- und -betreuungsgesellschaft.....	353
Tabelle 7-23 Synoptische Kategorisierung der Aussagen des Gründers der Eisproduktion	355
Tabelle 7-24 Synoptische Kategorisierung der Aussagen des Gründers Tiefbau Unternehmung.....	357
Tabelle 7-25 Synoptische Kategorisierung der Aussagen des Gründers der Immobilienfirma.....	360
Tabelle 7-26 Synoptische Kategorisierung der Aussagen des Gründers der Weiterbildungsfirma.....	362
Tabelle 7-27 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Sporttherapeutin	364
Tabelle 7-28 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Cafébetreiberin	366
Tabelle 7-29 Synoptische Kategorisierung der Aussagen des Freiberuflers in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe.....	368
Tabelle 9-1 Die interviewten Unternehmer als Entrepreneur, Unternehmer und/oder Enterpriser	388
Tabelle 9-2 Gründungsarten der interviewten Unternehmer	389
Tabelle 9-3 Die interviewten Gründer als Ressourcenallokatoren und -koordinatoren.....	391
Tabelle 9-4 Die Kategorisierung der interviewten Unternehmer nach der gründungsbezogenen Schule	393
Tabelle 9-5 Die Kategorisierung der interviewten Unternehmer in die ökonomischen Ansätze	395
Tabelle 10-1 Lineare Gründungsprozesse und ihre Begründungen	397
Tabelle 10-2 Komplexe Gründungsprozesse bei den interviewten Unternehmern	399
Tabelle 10-3 Die Prinzipien des Effectuation Ansatzes und ihre Anwendung durch die interviewten Unternehmer.....	401
Tabelle 10-4 Teilnahme der interviewten Unternehmer an Schulungen	403
Tabelle 10-5 Das SEP 2 Modell und die Implikationen auf die interviewten Unternehmer	405
Tabelle 10-6 Die Aktionstheorie und ihre Implikationen auf die interviewten Unternehmer.....	407

0 Einleitung

Gründungen durch ältere Unternehmer¹ ist ein in der Forschung bislang wenig untersuchtes Phänomen. Die demografische Situation weist für die kommenden Jahre einen starken Anstieg der Alterskohorte 55+ aus, die in die Vorverrentungsphase und danach in die Verrentung wechselt. Diese Altersgruppe hat Potentiale die für die Wirtschaft erschlossen werden können und gerät vermehrt in den Fokus der Politik auf nationalen, europäischen und internationalen Ebenen.² Die Einbindung dieser Altersgruppen in den Wirtschaftsprozess kann auf unterschiedliche Weise geleistet werden. Zum einen ist ein Engagement als Business Angels denkbar welche Beratung- und Begleitungsfunktionen für Start-ups offerieren.³ Zum anderen ist ein Engagement im sozialen Bereich denkbar, das in ehrenamtlicher oder halbehrenamtlicher Funktion Menschen in diesen Bereichen in vielfältiger Weise unterstützt.⁴ Eine Weiterbeschäftigung dieser Altersgruppe in den Unternehmen ist angesichts des demografischen Wandels auch eine ins Auge zu fassende Alternative.⁵ Dabei ist es nicht

¹ In dieser Arbeit werden die Begriffe Unternehmer, Gründer, Entrepreneur und Selbstständige geschlechtsneutral verwendet. Daher wird zur besseren Lesbarkeit auf eine Differenzierung des Gender verzichtet.

² Vgl. Kapitel 1 dieser Untersuchung. Dazu: Bundesministerium des Inneren (Hrsg.) (2017): „Jedes Alter zählt. „Für mehr Wohlstand und Lebensqualität aller Generationen“. Eine demografiepolitische Bilanz der Bundesregierung zum Ende der 18. Legislaturperiode. Berlin; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014): Gründerzeiten 19. Existenzgründung im besten Alter. Berlin. 6/2014; Europäische Union/OECD (Hrsg.) (2015a): Kurzdossier zur nachhaltigen Selbstständigkeit: Unternehmertätigkeiten in Europa. Luxemburg; Europäische Union/OECD Hrsg. 2016. Die fehlenden Unternehmer 2015: Politiken für Selbstständige Erwerbstätigkeit und Unternehmertum. Luxemburg. Europäische Union/OECD (Hrsg.) (2015b). Die fehlenden Unternehmer 2014: Politiken für ein integrationsförderndes Unternehmertum in Europa. DOI:1787/9789264230897-de; europäische Union/OECD (Hrsg.) (2013): Policy Brief on Senior Entrepreneurship. Entrepreneurial activities in Europe. https://www.oecd.org/cfe/leed/EUEMP12A1201_Brochure_Entrepreneurial_Activities_EN_v7.0_accessible.pdf

³ Fernández Sánchez, Noemi/Fandrey, Gabriele. 2013. Gründerinnen und Gründer ab dem mittleren Alter. Schlüsselfaktor für die Wirtschaft. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum (Hrsg.). *Senior entrepreneurship*. Eschborn; Franke, A. 2012. Gründungsaktivitäten in der zweiten Lebenshälfte. Eine empirische Untersuchung im Kontext der Altersproduktivitätsdiskussion. In: Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung. Wiesbaden.

⁴ Hentze, Henner (o.J.): Ich gehe jetzt - in eine neue Zukunft. Übergang in den Ruhestand gestalten: Eine empirische Untersuchung der Fachhochschule Münster in Zusammenarbeit mit der Seniorenvertretung Münster. Münster. https://www.fh-muenster.de/wirtschaft/downloads/personen/hentze/Endfassung_Bericht.pdf.

⁵ Buslei, Hermann (2017): Erhöhung der Rentenaltersgrenze über 67 Jahre hinaus trägt spürbar zur Konsolidierung der Rentenfinanzen und Sicherung der Alterseinkommen bei. In: DIW Wochenberichte 48/3 2017. https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_0s.c.571.de/17-48-3.pdf.

verwunderlich, dass die Zahl der Unternehmensgründungen von Menschen ab 50 Jahren oder im Rentenalter in letzter Zeit immer mehr zugenommen hat.⁶

Die Gründungen Älterer sind im europäischen Vergleich mit 21,4% im Jahr 2003 auf 18,9% im Jahr 2013 gesunken.⁷ Das europäische „year for active ageing and solidarity between the generations“⁸ soll diesem Trend entgegensteuern. Zwischen 2008 und 2012 waren europaweit nur 2,2% der Älteren an Unternehmensgründungen beteiligt. Dabei ist der Anteil der Unternehmensgründungen Älterer an den Unternehmensgründungen insgesamt insbesondere in Litauen, Dänemark, Portugal, Finnland, Spanien, Schweden, Österreich und Irland auffällig ausgeprägt.⁹

Hinsichtlich der Gründungskompetenz kann europaweit kein einheitliches Bild erstellt werden. Für Großbritannien ist ermittelt worden, dass von den Unternehmungen, die Ältere gegründet hatten, nach 5 Jahren noch 70% am Markt aktiv waren, während nur 28% der Gründungen junger Unternehmer dieses Ziel erreichten.¹⁰ Zwischen 2003 und 2013 wagten in den Staaten der Europäischen Union 2,0-3,5% der Älteren den Weg in die Selbstständigkeit aus der Arbeitslosigkeit heraus.¹¹ Auch hier bewährten sich 60-70% der Gründungen Älterer über 5 Jahre am Markt und die Gründer aus der Arbeitslosigkeit schufen ebenso viele Arbeitsplätze wie diejenigen, die aus einer abhängigen Beschäftigung in die Selbstständigkeit wechselten.¹² Bei der Einschätzung ihrer Markteintrittschancen beurteilten die Älteren in den EU 28 Staaten zu 30% eine Gründung als wün-

⁶ Fernández Sánchez, Noemi/Fandrey, Gabriele. 2013. Gründerinnen und Gründer ab dem mittleren Alter. Schlüsselfaktor für die Wirtschaft. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum (Hrsg.). *Senior entrepreneurship*. Eschborn; Franke, A. 2012. Gründungsaktivitäten in der zweiten Lebenshälfte. Eine empirische Untersuchung im Kontext der Altersproduktivitätsdiskussion. In: Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung. Wiesbaden.

⁷ Eurostat (2014a), Arbeitskräfteerhebung 2003-2013. Statlink
<http://dx.doi.org/10.1787/888933314198>

⁸ Tymowski, Jan (2015): European year für active ageing and solidarity between the generations (2012) In: European parliamentary research service (Hrsg.): *In depth analysis*. Brüssel; Fernández Sánchez, Noemi/Fandrey, Gabriele (2013): Gründerinnen und Gründer ab dem mittleren Alter. Schlüsselfaktor für die Wirtschaft. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum (Hrsg.). *Senior entrepreneurship*. Eschborn. 2013_gruenderinnen-und-Gruender-ab-dem-mittleren-Alter-Schluesselfaktor-fuer-die-Wirtschaft.pdf [Internetzugriff 22.02.2018], S. 36.

⁹ Europäische Union/OECD Hrsg. (2015b): Die fehlenden Unternehmer 2015: Politiken für Selbstständige Erwerbstätigkeit und Unternehmertum. Luxemburg. www.oecd-ilibrary.org/.../die-fehlenden-unternehmer-2015_9789264249943-de
<http://dx.doi.org/10.1787/888933314227> [Internetzugriff 22.02.2018], S. 64.

¹⁰ Pilkova, Anna/Holienka, Marian/Rehak, Jan (2014): Senior entrepreneurship in the perspective of European entrepreneurial environment. In: *Procedia Economics and Finance* Vol. 12, S. 527 <https://www.sciencedirect.com/scwince/.../S221256711400375X> [Internetzugriff 22.02.2018].

¹¹ Eurostat (2014) <http://dx.doi.org/10.1787/888933314327>. [Internetzugriff 22.02.2018]

¹² Europäische Union/OECD (2014): Die fehlenden Unternehmer 2014. Politiken für ein integrationsförderndes Unternehmertum in Europa. Raten des werdenden Unternehmertums bei Älteren, 2008-2012, S. 212. <http://dx.doi.org/10.1787/888933190956>. [Internetzugriff 22.02.2018]

schenswert, jedoch hielten nur 16% die Gründung in den nächsten 5 Jahren für praktikabel.¹³ Als Gründungshindernisse ermittelte die Europäische Union bei den älteren Gründern:

- Kapitalbedarf (10%),
- Ungünstiges ökonomisches Umfeld (8%),
- Unvereinbarkeit mit der familiären Situation (6%),
- Fehlende Kompetenzen (5%),
- Fehlende Geschäftsidee (4%),
- Risiken bei fehlgeschlagener Gründung und administrative Hemmnisse (jeweils 2,5%).¹⁴

Mit dem Programm „Best Agers“ will die Europäische Union diese Zielgruppe gezielt trainieren und die Fördermöglichkeiten mit dem „Policy Brief on Senior Entrepreneurship“ flankieren¹⁵.

In Deutschland werden die Gründungen vom Statistischen Bundesamt, dem Mannheimer Unternehmenspanel, der Gründungsstatistik des IfM und dem KfW Gründungsmonitor erfasst.¹⁶ Dabei ist allen Erhebungen gemein, dass sie alle Gründungen erfassen, nur in Spezialanalysen wird nach Altersgruppen differenziert.

Die Gründungen Älterer lagen 2013 in Deutschland bei 10,6%, davon waren 7,8% Haupterwerbsgründungen und 12,7% Nebenerwerbsgründungen.¹⁷ Dabei konnten von 2013 bis 2016 in den Altersgruppen der 45-54 Jährigen und der 55+ Jährigen signifikante Zunahmen der Gründungen festgestellt werden.¹⁸ Dabei entscheidet sich die jüngere Altersgruppe mehrheitlich für eine Haupterwerbsgründung, während die Seniorengründungen in der Vorrenten- und Rentenphase eher Nebenerwerbsgründungen sind.¹⁹ Die vom Statistischen Bundesamt ausgewiesenen Selbstständigen werden zwar nach Altersgruppen differenziert, jedoch nicht nach der

¹³ Europäische Kommission (2012). Unternehmertum in der EU und darüber hinaus. Flash Eurobarometer 354. Ec.europa.eu/commfrontoffice/publication/flash/fl_354_sum_de.pdf. [Internetzugriff 22.02.2018]

¹⁴ Eurostat. Arbeitskräfteerhebung. 2002-2012.

<http://dx.doi.org/10.1787/888933190990>. [Internetzugriff 22.02.2018]

¹⁵ Policy Brief on Senior Entrepreneurship. Entrepreneurial activities in Europe. https://www.oecd.org/cfe/leed/EUEMP12A1201_Brochure_Entrepreneurial_Activities_EN_v7.0_accessible.pdf [Internetzugriff 22.02.2018] www.best-agers-project.eu [Internetzugriff 22.02.2018]

¹⁶ [vergleich_verschiedener_gruendungsstatistiken.pdf](#), S. 4 [Internetzugriff 22.02.2018]; dazu: Tabelle 6.2.

¹⁷ Metzger, G./Ullrich K. (2013b): *KfW-Gründungsmonitor 2013*. Tabellen und Methodenband. KfW Bankengruppe Frankfurt, S. 8 <https://www.kfw.de/pdf/download...Gründungsmonitor-2013.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018]; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014): *Gründerzeiten 19: Existenzgründungen im besten Alter*. Berlin, S. 1 <https://www.existenzgruender.de/.../DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-19.pdf?> ... [Internetzugriff 22.02.2018]; Fernández Sánchez/Fandry (2013), S. 27.

¹⁸ Ripsas, Sven/Tröger, Steffen (2015): 3.DSM: 3. Deutscher Startup Monitor. KPMG (Hrsg.) Berlin, S. 23 deutscherstartupmonitor.de/dms/dms-15/ ... [Internetzugriff 22.02.2018].

¹⁹ Metzger, Georg (2017b): Tabellen- und Methodenband. In: KfW Bankengruppe (Hrsg.): *KfW Gründungsmonitor 2017*. Frankfurt, S. 8 <https://www.kfw.de/PDF/gruendungsmonitor/KfW-Gründungsmonitor-2017-Tabellenband.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018]; Metzger, Georg (2016b): Tabellen- und Methodenband. In: KfW Bankengruppe (Hrsg.): *KfW Gründungsmonitor 2016*. Frankfurt, S. 8 <https://www.kfw.de/...Gründungsmonitor/KfW-Gründungsmonitor-2016-Tabellenband...> [Internetzugriff 22.02.2018]; dagegen Werner

Gründungsdauer. Motivationen für Gründungen in der zweiten Lebenshälfte sind in der prekären Situation älterer Arbeitnehmer, der Vermeidung von Altersarmut, der verlängerten Lebensarbeitszeit und dem Wunsch nach einem erfüllten Alter zu sehen.²⁰ Die im Weiteren differenzierte Untersuchung der beiden Alterskohorten 45-54 Jahre und 55+ Jahre kann für diese Analyse nur bedingt aussagekräftig sein, da die Studien nicht nach Neugründungen und Langfristgründungen unterscheiden.

Vor diesem Hintergrund zum Gründungsgeschehen bei älteren Gründern in Europa und in der Bundesrepublik Deutschland fokussierte das Forschungsdesign dieser Arbeit auf die Motivationen älterer Gründer. Dabei entwickelten sich folgende Forschungsfragen:

- Welche Gemeinsamkeiten weisen ältere Unternehmensgründer anhand der Entrepreneurship-Forschung auf?
- Welche Motivationen überschneiden sich bei Unternehmensgründungen Älterer?

Um einen Einblick in das Gründungsgeschehen und die älteren Gründer zu gewinnen, wurden im Jahr 2017 in drei Regionen in Deutschland, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg, Interviews²¹ durchgeführt. Durch die Interviews mit verschiedenen Expertengruppen wurden Erkenntnisse gewonnen, um die Forschungsfragen der wissenschaftlichen Arbeit zu beantworten.

In Kapitel 1 dieser Arbeit werden die demografischen Entwicklungen zunächst global, dann auf Europa und die Europäischen Union, im Weiteren auf die Bundesrepublik Deutschland bezogen und schließlich regional bezüglich der interviewten Gründer dargestellt. Dabei ist erkenntnisleitend, dass die demografischen Entwicklungen global sehr differenziert verlaufen.

In Kapitel 2 bis 5 werden die unterschiedlichen Entrepreneur-Forschungen in der Ökonomie, Psychologie und multidisziplinären Forschung aufgezeigt und damit der Forschungsstand dargestellt. Leitend für diese Analyse ist die Überprüfung der Kategorisierungen und Prädispositionen in den Forschungsansätzen. Da die meisten Charakterisierungen in den Ansätzen junge und lebenslange Unternehmerbiografien fokussieren, wird untersucht werden, inwieweit „spätberufene“ Unternehmerbiografien der Altersgruppe über 50 Jahre diesen Schemata entsprechen.

Arndt (2009): Determinanten der Gründungsentscheidung älterer Personen in Deutschland – eine empirische Untersuchung. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE) 57/2, S. 127 sah die älteren Gründer eher als Haupterwerbsgründer.

²⁰ Franke, A. (2012): Gründungsaktivitäten in der zweiten Lebenshälfte. Eine empirische Untersuchung im Kontext der Altersproduktivitätsdiskussion. In: Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung. Wiesbaden, S. 155.

²¹ Brüsemeister, T. (2008): Qualitative Forschung. Wiesbaden.

<https://doi.org/10.1007/978-3-531-91192-3>, [Internetzugriff 22.02.2018]; Gläser, Jochen/Laudel, Grit (⁴2010): Experteninterviews und qualitative Analyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden. Hopf, Christel (2010): Qualitative Interviews. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinecke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg, S. 349-359.

In Kapitel 6 werden die empirischen Untersuchungen der Entrepreneurship-Forschung erläutert und auf die Gruppe der Alterskohorte 45+ bzw. 55+ spezifiziert. Dabei werden zunächst die Entwicklungen auf dem europäischen Arbeitsmarkt anhand der Erhebungen von Eurostat dargestellt und den Entwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland gegenübergestellt. Für die Untersuchung der Gründerkohorte 45+ in der Bundesrepublik werden die Forschungen der ausgewiesenen Institute²² und des Statistischen Bundesamtes herangezogen. Bei diesen Erhebungen ist allerdings zu beachten, dass diese unterschiedliche Kohorten auswählen und somit die Datenbestände nur eingeschränkt vergleichbar sind.²³ Zu beachten ist ferner sowohl zu den europäischen Daten als auch zu den deutschen Erhebungen, dass Kohorten von Selbstständigen untersucht worden sind, ein Rückschluss auf Gründer in diesen Altersphasen ist daher nur bedingt möglich.

In Kapitel 7 wird das Forschungsdesign beschrieben, die empirischen Erhebungen hinsichtlich Kreditinstitutionen, Beratungsinstitutionen und Gründer dargelegt als auch die Transkriptionen der Gesprächsprotokolle dargestellt.

In Kapitel 8 bis 10 werden die Interviews mit den Gründern den verschiedenen Theorien und Aussagen der Entrepreneurship Forschung gegenübergestellt.

Kapitel 11 beinhaltet eine Zusammenfassung und das Fazit der Arbeit. In diesem werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und die Perspektiven der Arbeit aufgezeigt.

²² Dazu Tabelle 6.2; Günterberg, B./Kohn, K./Niefert, M. (2010): Unternehmensfluktuation: aktuelle Trends im Gründungs- und Liquidationsgeschehen. In: KfW/ Creditreform/IfM/RWI/ZEW (Hrsg.) Mittelstandsmonitor 2010. Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen. Frankfurt a.M. S. 39-69., S. 60-64; Müller, K./Kay, R./Felden, B./Moog, P./et al. (2011): Der Generationenwechsel im Mittelstand im demografischen Wandel. Duderstadt, S. 13-20.

²³ Vgl. dazu Tabelle 6.2.

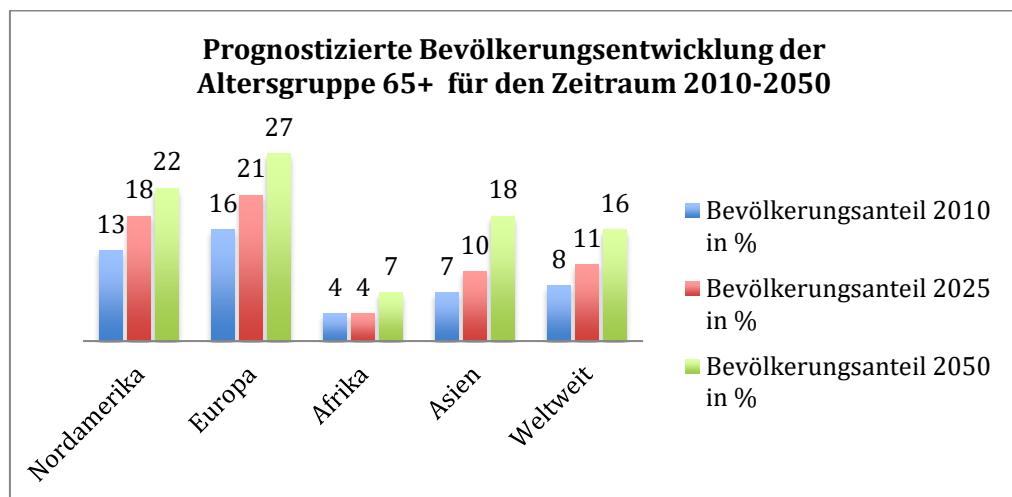
1 Demografischer Wandel und seine Implikationen auf das Arbeitsverhalten älterer Menschen

Die Entwicklung der Bevölkerung in den unterschiedlichen Kontinenten und Regionen der Welt wird bis zum Ausgang des 21. Jahrhunderts das Verhalten jüngerer Staaten und vergreisender Staaten nachhaltig prägen. Während die Bevölkerung in den Schwellenländern, insbesondere auf dem afrikanischen Kontinent von einer breiten Generation der 0-39 Jährigen geprägt sein wird, werden die Bevölkerungen in Europa, Asien und Nordamerika zunehmend schrumpfen und vergreisen. Im Weiteren wird diese Entwicklung zunächst global beleuchtet, um dann die Situation in Europa und Deutschland darzustellen.

1.1 Demografischer Wandel in unterschiedlichen Kontinenten

Global ist die Zahl der Jahrgänge 65+ ausgehend vom Basisjahr mit 524 Mio. Personen auf 840 Mio. im Jahr 2025 und 1.1511 Mio. Personen im Jahr 2050 prognostiziert.²⁴ Das entspricht einer Verdoppelung dieser Altersgruppe in der globalen Bevölkerung. Für 2017 listet das Statistische Bundesamt unter den vierzehn Staaten mit den höchsten Bevölkerungsanteilen außer Japan mit 28% nur europäische Staaten mit Monaco mit 26%, Italien mit 22%, Finnland, Bulgarien, Deutschland, Griechenland und Portugal mit je 21%, Schweden und Lettland mit 20%, Belgien, Dänemark, Estland und Litauen mit je 19%.²⁵

Abbildung 1-1 Prognostizierte regionale Bevölkerungsentwicklung der Altersgruppe 65+ für den Zeitraum 2010-2050²⁶



²⁴ United Nation: World Health Organization (WHO) (2012): Does the global pharmaceutical industry need a new business model?, S. 4. ID 224010.

²⁵ Statista: Dossier Deutschland. http://www.study_id11495_deutschland-statista-dossier.pptx. Quelle: DSW ID 37224.

²⁶ United Nation: World Health Organization (WHO) (2012): Does the global pharmaceutical industry need a new business model?, S. 4. ID 224010.

Global ist zunächst eine moderate Entwicklung bis 2025 zu erwarten, da der Bevölkerungsanteil der Altersgruppe 65+ um 3 Prozentpunkte steigt. Zwischen 2025 und 2050 ist ein Anstieg um 5 Prozentpunkte prognostiziert. Die Dynamik dieses Prozesses wird sich am stärksten in Asien zeigen, da dort der Anteil dieser Alterskohorte um 3 Prozentpunkte bis 2025 und danach bis 2050 um 8 Prozentpunkte prognostiziert ist. In Afrika bleibt der Bevölkerungsanteil der Altersgruppe 65+ bis 2025 konstant um danach bis 2050 um 3 Prozentpunkte zu steigen. In Nordamerika ist die Dynamik in der ersten Prognosephase mit 5 Prozentpunkten höher als danach bis 2050 mit einer Steigerung um 4 Prozentpunkte. Allerdings liegt der Bevölkerungsanteil mit 22 % fast bei einem Viertel der Bevölkerung. Die höchsten Anteile dieser Alterskohorte sind mit 27% der Bevölkerung in Europa für das Jahr 2050 prognostiziert. Für Europa ist ein ungebrochen dynamischer Prozess prognostiziert, da der Bevölkerungsanteil dieser Alterskohorte von 2010 bis 2025 um 5 Prozentpunkte ansteigt und danach bis 2050 um weitere 6 Prozentpunkte. Damit weisen Asien und Europa die höchsten Dynamiken bei der Alterung ihrer Gesellschaften auf.

1.1.1 Die Fertilitätsraten in den unterschiedlichen Weltregionen und ihre Implikationen auf die demografische Entwicklung

Während seit den 1970er Jahren alle Regionen der Welt niedrigere Fertilitätsraten zu verzeichnen haben, weisen Europa 1,6 Kinder pro Frau im gebärfähigen Alter und Nordamerika mit 1,9 Kinder pro Frau im gebärfähigen Alter die niedrigsten Fertilitätsraten auf. In Ozeanien ist ein moderater Rückgang der Fertilitätsrate auf 2,4 Kinder pro Frau im gebärfähigen Alter zu verzeichnen. Demgegenüber ist in Lateinamerika und Asien mehr als eine Halbierung der Fertilitätsrate zu verzeichnen. Von beiden Regionen verzeichnet Asien mit einem Rückgang von 2,9 Kindern pro Frau im gebärfähigen Alter den absolut höchsten Rückgang der Fertilitätsrate weltweit.

Tabelle 1-1.1.1 Fertilitätsraten in verschiedenen Weltregionen²⁷

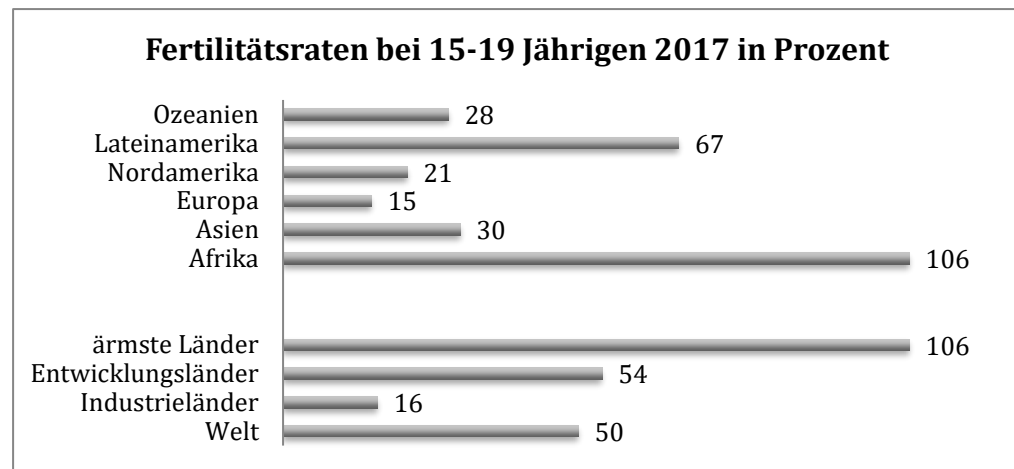
Weltregion	2010-2015
Afrika	4,7
Ozeanien	2,4
Asien	2,2
Lateinamerika, Karibik	2,2
Nordamerika	1,9
Europa	1,6
global	2,5

In Afrika aber ist die Fertilitätsrate mit 4,7 Kindern pro gebärfähiger Frau mit Abstand global am höchsten. Obwohl global alle Regionen einen Rückgang der Fertilitätsraten aufweisen, steigt die Weltbevölkerung wegen der steigenden Lebenserwartung weiter an.

Die Fertilitätsraten bei Jugendlichen sind ein weiterer Indikator für die ungleiche Geburtenentwicklung der Welt. Werden die Staaten der Welt regional geordnet, sind Nordamerika und Europa die Weltregionen mit den niedrigsten Fertilitätsraten bei den 15-19 Jährigen von 21% bzw. 16%. Mit einem moderaten Abstand von 28% folgt Ozeanien und mit 30% Asien. Damit liegen diese Regionen unter dem globalen Durchschnitt von 50% Fertilitätsrate bei Jugendlichen dieser Altersklassen.

²⁷United Nations Department of Economic and Social Affairs(2015): Population Division 2015. Fertility patterns 2015 – data booklet (ST/ESA/SER.A/370), S. 3.

Abbildung 1-2 . Fertilitätsraten bei Jugendlichen 15-19 Jahre in den unterschiedlichen Weltregionen in Prozent²⁸



Über diesem globalen Durchschnitt liegen die Staaten Lateinamerikas mit 67% und eine Verdoppelung des Durchschnitts verzeichnen die afrikanischen Staaten mit 106% Fertilitätsraten bei Jugendlichen zwischen 15 und 19 Jahren.

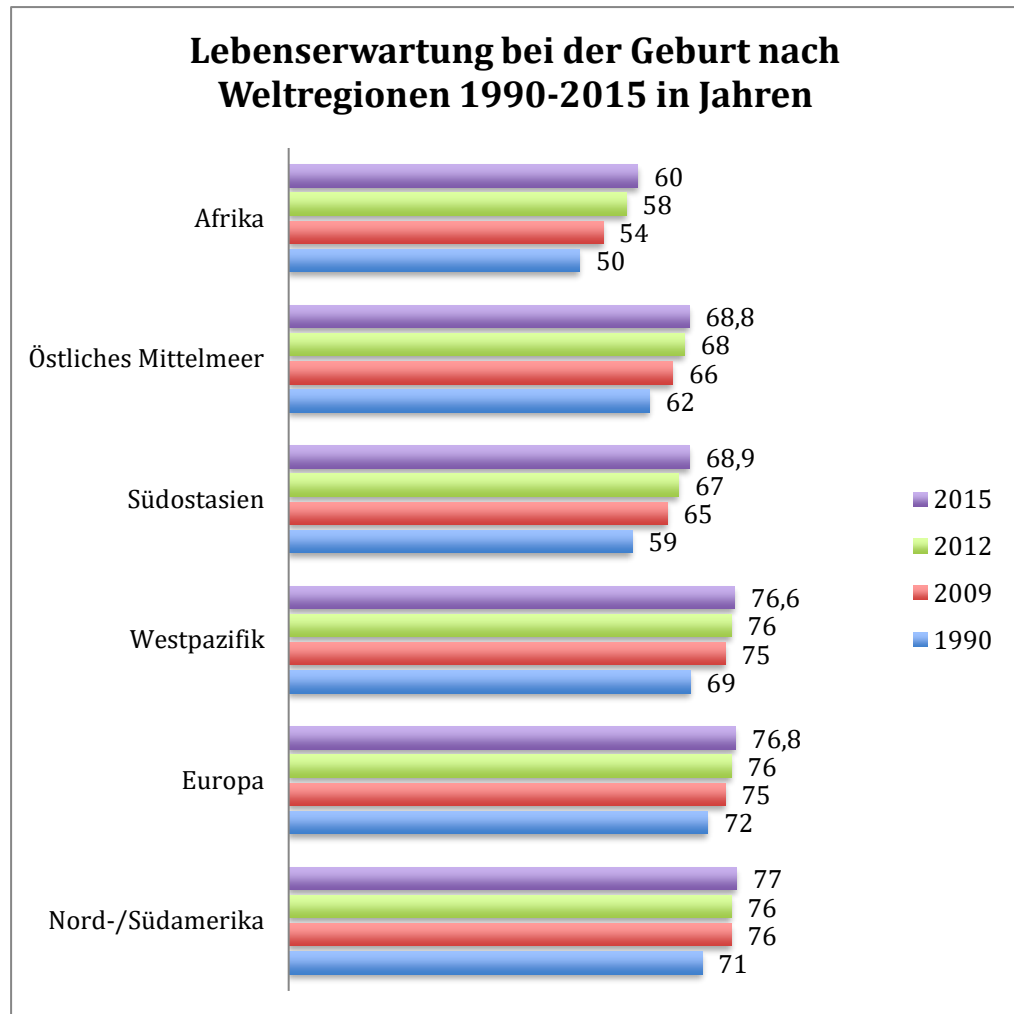
Wird die globale Entwicklung nach Entwicklungsstufen bewertet, liegen die ärmsten Länder in den Fertilitätsraten Jugendlicher mit 106% am höchsten und spiegeln die Fertilitätsraten Afrikas. Die Fertilitätsraten der Entwicklungsländer liegen mit 54% moderat über dem globalen Durchschnitt, während die der Industrieländer mit 16% markant unter dem globalen Durchschnitt liegen.

1.1.2 Die Lebenserwartungen in den unterschiedlichen Weltregionen und ihre Implikationen auf die demografische Entwicklung

Seit dem Jahr 1990 hat sich die Lebenserwartung global um 10 Jahre in Afrika, 9,9 Jahre in Südostasien, 7,6 Jahre im Westpazifik, 6,8 Jahre östliches Mittelmeer, 6 Jahre in Nord- und Südamerika und 4,8 Jahre in Europa erhöht. Dabei erreichte die reale Lebenserwartung in Afrika mit 60 Jahren nicht die Lebenserwartung der anderen Weltregionen im Jahr 1990, ausgenommen Südostasien. Damit erreicht der Durchschnitt der Bevölkerung in Afrika das für diese Untersuchung leitende Alter von 65 Jahren und mehr nicht.

²⁸ eigene Darstellung nach Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (DSW) (2017): DSW- Datenreport 2017, S.4. dazu: www.dsw.org/laenderdatenbank, Quelle: PRB Population Data Sheet 2017. Die Region Ozeanien umfasst Australien, Lateinamerika umfasst die Karibik.

Abbildung 1-3 Lebenserwartung bei der Geburt nach Weltregionen 1990-2015 in Jahren²⁹

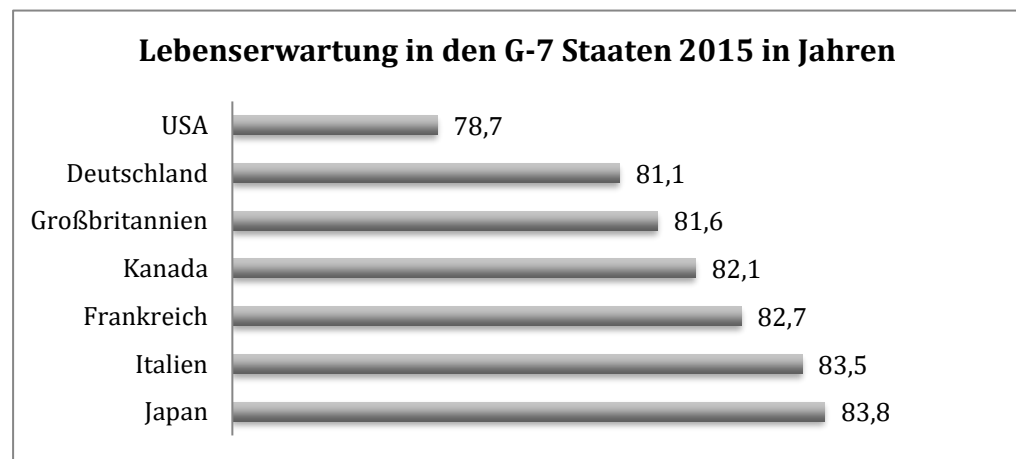


In Südostasien erreichte der Durchschnitt der Bevölkerung 2009 das Alter von 65 Jahren. In den Staaten des östlichen Mittelmeeres lag der Durchschnitt der Bevölkerung mit 66 Jahren knapp darüber. Auch im Jahr 2015 lagen die Durchschnittswerte für die Bevölkerung in den Staaten des östlichen Mittelmeeres mit 68,8 Jahren und in Südostasien mit 68,9 Jahren nicht weit über der 65 Jahre Marke. Dem entspricht für beide Regionen eine prognostizierte fernere Lebenserwartung von unter 4 Jahren. Für die Regionen Europa, Nord- und Südamerika und Westpazifik kann ein anderes Bild erstellt werden. In den Staaten des Westpazifiks lag die durchschnittliche Lebenserwartung 1990 bei 69 Jahren, in Nord- und Südamerika bei 71 Jahren und in Europa bei 72 Jahren. Die durchschnittliche Lebenserwartung erhöhte sich auf dem amerikanischen Kontinent auf 77 Jahre, in Europa auf 76,8 Jahre und in den Staaten des Westpazifiks auf 76,6 Jahre. Damit konnte diese Bevölkerungsgruppe auf eine durchschnittliche fernere Lebenserwartung von 11,6 bis 12 Jahre hoffen.

²⁹ World Health Organization (WHO) 2017: WHO – The World Health Statistics 2017. Washington D.C., S. 92. ID 227304.

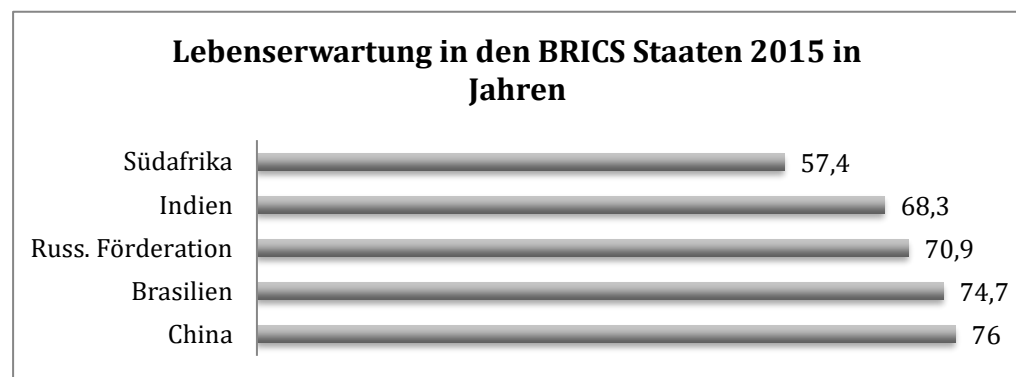
Werden die G-7 Staaten betrachtet, gehören zur Gruppe der durchschnittlich über 80 Jährigen Männer und Frauen Japan (83,8 Jahre), Italien (83,5 Jahre), Frankreich (82,7 Jahre), Kanada (82,1 Jahre), Großbritannien (81,6 Jahre) und Deutschland (81,1 Jahre). Die durchschnittliche Lebenserwartung liegt in den USA mit 78,7 Jahre unterhalb der restlichen G-7 Staaten.

Abbildung 1-4 Lebenserwartung in den G-7 Staaten im Jahr 2015 in Jahren³⁰



Demgegenüber liegen die durchschnittlichen Lebenserwartungen der Bevölkerungen in den BRICS³¹ Staaten deutlich niedriger bei zwischen 57,4 Jahren in Südafrika und 76 Jahren in China.

Abbildung 1-5 Lebenserwartung in den BRICS Staaten 2015 in Jahren³²



Die durchschnittliche Lebenserwartung in Südafrika ist gegenüber allen anderen signifikant, denn diese liegen zwischen 68, 3 Jahren (Indien), 70,9

³⁰ eigene Darstellung nach: Quelle: Weltbank-WDI, Statistisches Bundesamt Destatis 2017.

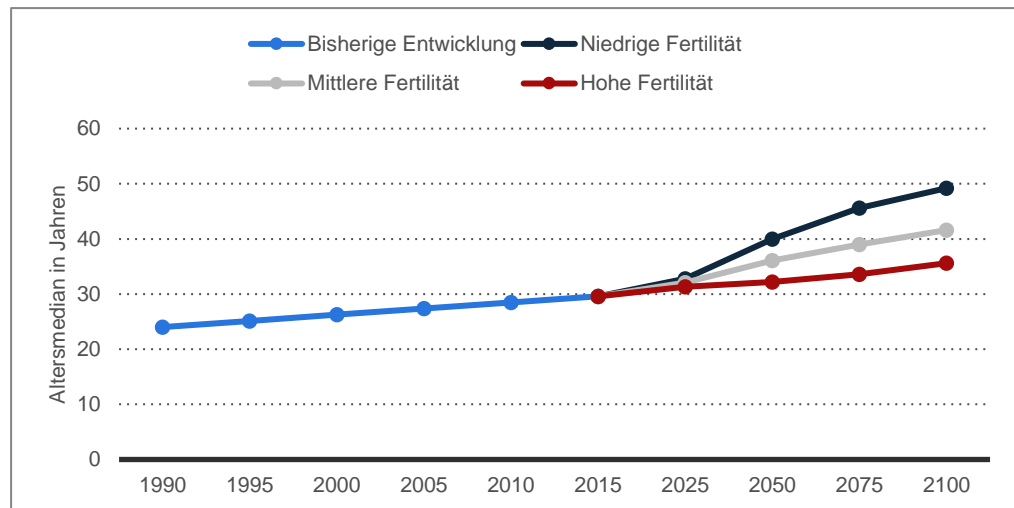
³¹ BRICS Staaten setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der Staaten zusammen.

³² eigene Darstellung nach: Quelle: Weltbank-WDI, Statistisches Bundesamt Destatis 2017.

Jahren (Russische Föderation) und 74,7 Jahren (Brasilien) im Bereich zwischen fast 69 und nahezu 75 Jahren.

Der globale Altersmedian hat in der ersten Hälfte der 1990er Jahre eine kaum merkliche Veränderung aufgewiesen, aber stieg ab der zweiten Hälfte der 1990er Jahre bis 2015 rapide an.

Abbildung 1-6 Entwicklung des globalen Altersmedian zwischen 1990 und 2015 und prognostiziert bis 2100³³



Der Altersmedian ist zwischen 1995 und 2015, innerhalb von nur zwei Jahrzehnten um 4,6 Jahre gestiegen. Dies ist auf die bessere Gesundheit und die verbesserten hygienischen Bedingungen weltweit zurückzuführen. Diese Entwicklung wird durch die global sinkenden Armutsraten unterstrichen.

Die prognostizierte Entwicklung des Altersmedians bei niedriger, mittlerer und hoher Fertilität geht von Altersmediana in einer Spannweite von 35 bis 50 Jahren für das Jahr 2100 aus. Für Afrika wird der Median wegen der hohen Jugendfertilität eher im unteren Bereich liegen, für den asiatischen Kontinent wird er zwischen dem mittleren und dem hohen Schätzwert einzuordnen sein. Für Europa, den amerikanischen Kontinent und den westlichen Pazifik kann er im oberen Bereich verortet werden.

³³ Eurostat (2017) statistics_id159834-altersmedian-der-weltbevoelkerung-bis-2015-und-prognose-bis-2100.pptx. Quelle: UN DESA (Population Division) ID 159834

1.1.3 Das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf und seine Implikationen auf die demografische Entwicklung

Das weltweite Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf³⁴ in den jeweiligen Preisen lag für das Jahr 2016 bei 10.150,79 US Dollar.³⁵ Werden die unterschiedlichen Weltregionen betrachtet, ist die Diskrepanz zwischen dem erzeugten BIP in Afrika Subsahara mit nur 1.450 US Dollar, dem südasiatischen Raum mit 1.639,71 US Dollar und den übrigen Weltregionen augenfällig.

Tabelle 1-2 Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf in ausgewählten Weltregionen in US Dollar 2016³⁶

Weltregionen	2014
Nordamerika	55.927 US-Dollar
Euro-Zone	34.866,1 US-Dollar
EU 28 Staaten	32.058,77 US-Dollar
Europa und Zentralasien	22.108,51 US-Dollar
Ostasien und Pazifik	9.786,47 US-Dollar
Lateinamerika und Karibik	8.156,59 US-Dollar
Arabische Welt	6.153,07 US-Dollar
Südasien	1.639,71 US-Dollar
Afrika Subsahara	1.450 US-Dollar

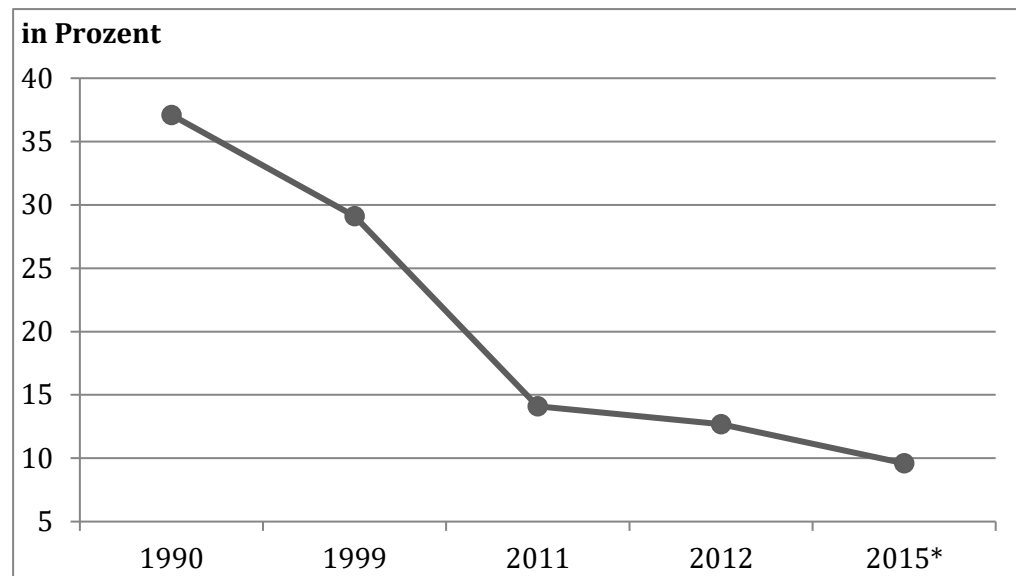
Die weltweit höchsten BIP Aufkommen werden Nordamerika, der Euro Zone und den EU 28 Staaten erzeugt, gefolgt von Europa und Zentralasien. Das bedeutet, dass der wesentliche Teil des globalen BIP in den Industriestaaten erzeugt wird. Weitere mittlere Anteile an der Erzeugung des globalen BIP haben Ostasien und der pazifische Raum, Lateinamerika und die Karibik sowie die arabische Welt.

³⁴ Im folgenden BIP abgekürzt.

³⁵ Eurostat (2017): study_id12428_weltwirtschaft-statistics-dossier.pptx. Quelle: World Bank ID 159806.

³⁶ Eurostat (2017): study_id12428_weltwirtschaft-statistics-dossier.pptx. Quelle: World Bank ID 12428

Abbildung 1-7 Globale Entwicklung der Armutsrate 1990-2015³⁷



Die globale Armutsrate ist in den Jahren zwischen 1990 und 2015 von über 40% auf unter 10% gesunken. Der stärkste Rückgang fand in den Jahren zwischen 1990 und 2011 statt, danach entwickelte sich die Armutsrate moderat weiter nach unten. Besorgniserregend ist die Konzentration der Armut auf drei Regionen der Welt: Ost- und Südasien, den pazifischen Raum und das subsaharische Afrika.³⁸ Während in Asien und im pazifischen Raum die Armutsraten gesunken sind, lagen sie in den subsaharischen Staaten noch immer bei 43%.³⁹ Gründe für diese Entwicklung sind neben den hygienischen und gesundheitlichen Bedingungen die mangelnden Bildungsmöglichkeiten.

Die Analyse des globalen Bruttoinlandsproduktes unterstreicht diese Entwicklung.

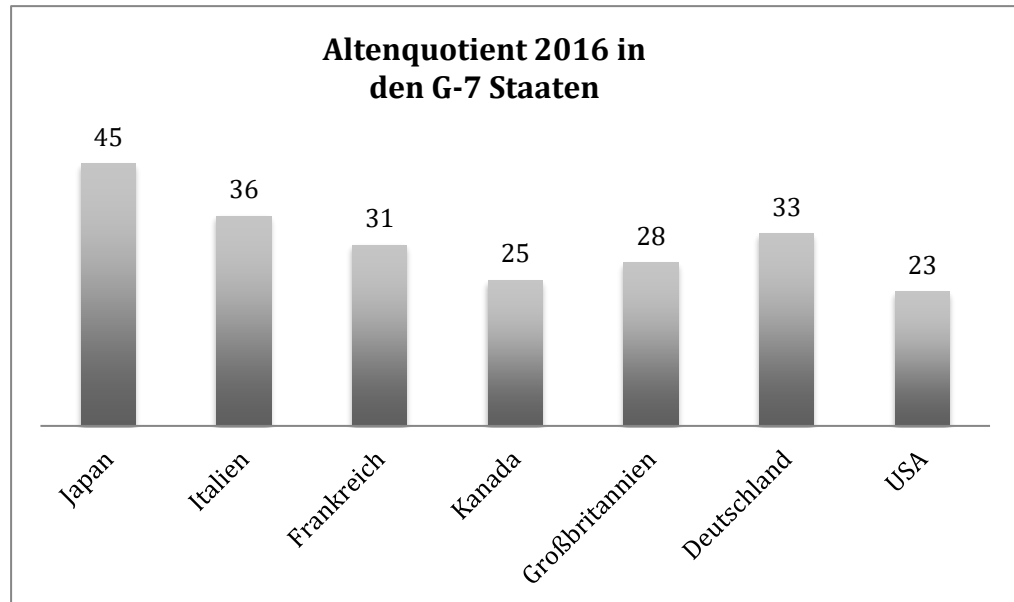
³⁷ World Bank (2016): Monitoring global poverty: report of the commission on global poverty. Washington D.C. World Bank Group, der Wert für das Jahr 2015 ist geschätzt.

³⁸ Eurostat (2017): study_id12428_weltwirtschaft-statistics-dossier.pptx. Quelle: World Bank ID 247140.

³⁹ vertiefend dazu: World Bank (2016): Monitoring global poverty: report of the commission on global poverty. Washington D.C. World Bank Group, S. 20-21.

1.1.4 Der Altenquotient und seine Implikationen auf die demografische Entwicklung

Abbildung 1-8 Altenquotient in den G-7 Staaten⁴⁰

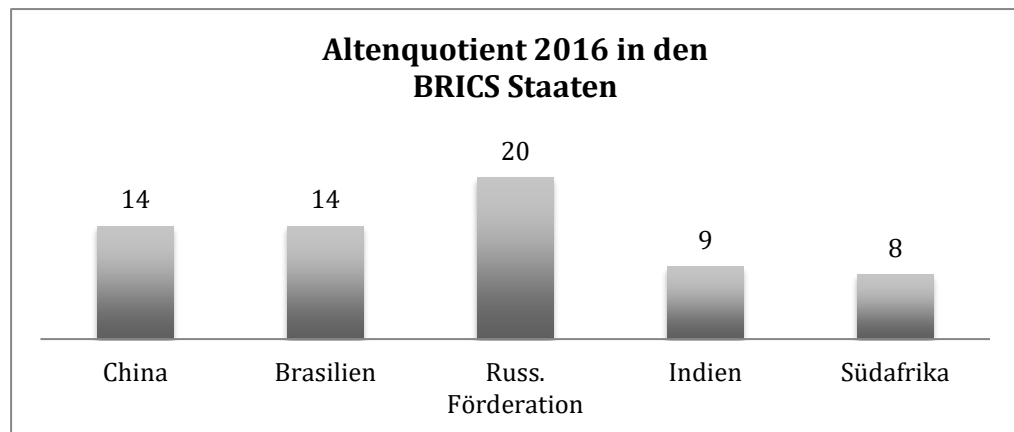


In den G-7 Staaten ist der Altersquotient in Japan mit 45 über 65 Jährigen pro 100 erwerbsfähigen Personen global am höchsten und mit 23 über 65 Jährigen pro 100 erwerbsfähigen Personen in den USA und 25 über 65 Jährigen pro 100 erwerbsfähigen Personen in Kanada am niedrigsten. Das Mittelfeld der G-7 Staaten bilden Großbritannien mit 28 über 65 Jährigen pro 100 erwerbsfähigen Personen, Frankreich mit 31 über 65 Jährigen pro 100 erwerbsfähigen Personen, Deutschland mit 33 über 65 Jährigen pro 100 erwerbsfähigen Personen und Italien mit 36 über 65 Jährigen pro 100 erwerbsfähigen Personen. Damit kann für die G-7 Staaten von einer überalternden Bevölkerung gesprochen werden.

Demgegenüber fällt der Altersquotient in den BRICS Staaten deutlich niedriger aus. Hier ist die Russische Föderation mit 20 Personen im Alter 65+ auf 100 erwerbsfähige Personen der Spitzenreiter.

⁴⁰ eigene Darstellung nach: Quelle: Weltbank-WDI, Statistisches Bundesamt Destatis 2017. Der Altenquotient ist der Anteil der über 65jährigen Personen an der erwerbsfähigen Bevölkerung.

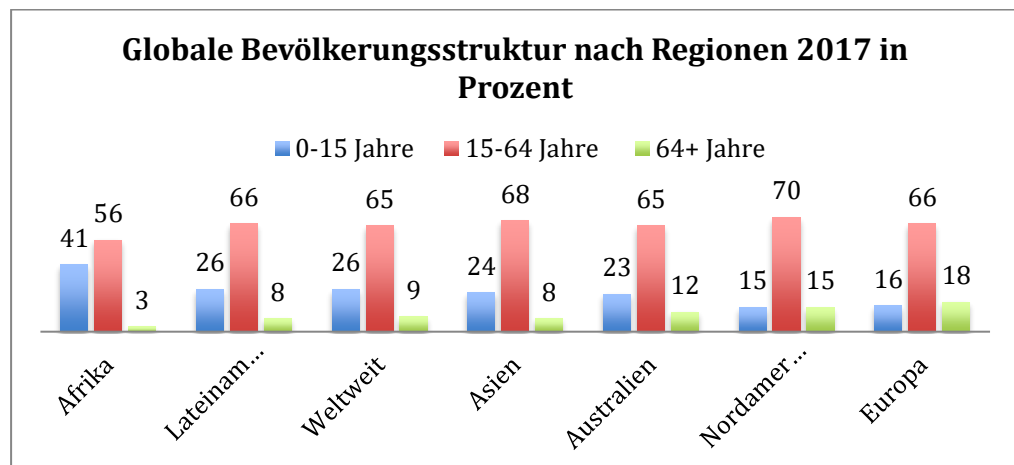
Abbildung 1-9 Altenquotient in den BRICS Staaten⁴¹



China und Brasilien haben jeweils 14 Personen 65+ pro 100 erwerbsfähigen Personen, Indien und liegen unter 10 Personen pro 100 erwerbsfähigen Personen.

Die globale Bevölkerungsstruktur der einzelnen Regionen verdeutlicht die unterschiedlichen regionalen Entwicklungen. Im globalen Durchschnitt sind 65% der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, 26 % sind unter 15 Jahre alt und 9% sind 64 Jahre und älter.

Abbildung 1-10 : Globale Bevölkerungsstruktur nach Regionen 2017 in Prozent⁴²



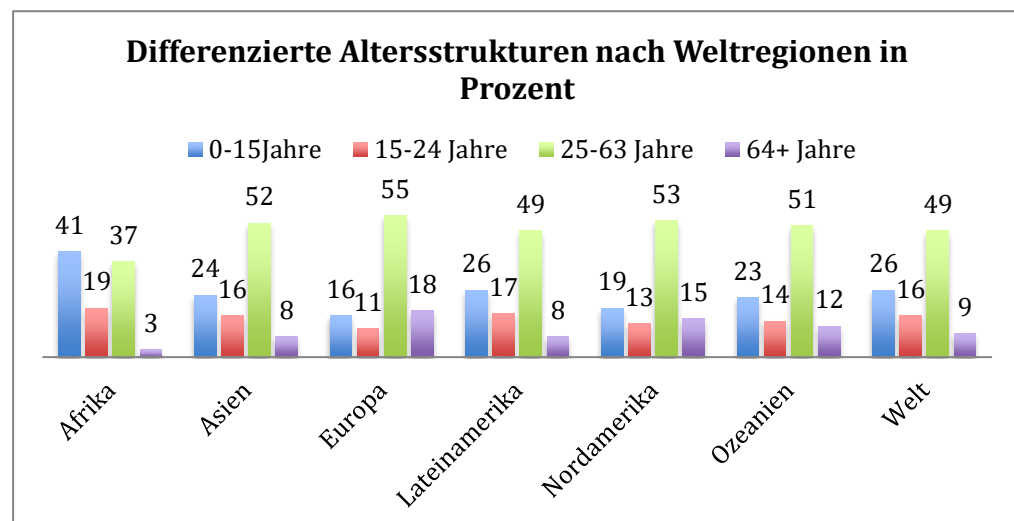
In Nordamerika sind jeweils 15% der Bevölkerungen unter 15 bzw. über 64 Jahre alt, während 70% im erwerbsfähigen Alter sind. In Lateinamerika und der Karibik sowie in Europa sind 66% der Bevölkerungen im erwerbsfähigen Alter. In Lateinamerika mit der Karibik 26% sind unter 15

⁴¹ eigene Darstellung nach: Quelle: Weltbank-WDI, Statistisches Bundesamt Destatis 2017. Der Altenquotient ist der Anteil der über 65jährigen Personen an der erwerbsfähigen Bevölkerung.

⁴² Eigene Berechnungen und Darstellung, Quelle: Statista 2017.

Jahre alt und nur 8% sind 64 Jahre und älter. Demgegenüber sind in Europa nur 16% der Bevölkerungen unter 15 Jahre alt und 18% 64 Jahre und älter. Jedoch sind in Afrika 41% der Bevölkerungen unter 15 Jahre alt und marginale 3% 64 Jahre und älter. Australien mit Ozeanien liegt bei der erwerbsfähigen Bevölkerung im globalen Durchschnitt, jedoch sind nur 23% der Bevölkerung jünger als 15 Jahre und 24% 64 Jahre und älter. In Afrika sind global gesehen die Bevölkerungen am jüngsten, denn 41% sind unter 15 Jahre alt, 56% befinden sich im erwerbsfähigen Alter und marginale 3% sind 64 Jahre und älter. Die Unterschiede in den Bevölkerungsstrukturen der Regionen unterstreichen den Migrationsdruck vom afrikanischen Kontinent und die Überalterung der Staaten Europa und Nordamerikas. Die in den jüngeren Altersklassen von der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung differenzierten regionalen Unterschiede unterstreichen die oben gefundenen Befunde. Mit Abstand ist die Bevölkerung der afrikanischen Staaten am jüngsten und dies in der Gruppe der bis 15 Jährigen mit 41%. Der Weltweite Durchschnitt liegt mit 26% auf dem Bevölkerungsanteil dieser Alterskohorte in Lateinamerika. Alle anderen Weltregionen liegen darunter.

Abbildung 1-11 Differenzierte Altersstrukturen nach Regionen⁴³



Asien liegt mit 24% sowie Ozeanien mit 23% moderat unter dem globalen Durchschnitt, während Nordamerika mit 19% und Europa mit 16% deutlich unter diesem Durchschnitt liegen.

1.2 Die demografische Entwicklung in Europa

Die Bevölkerungsentwicklung in den EU 28 Staaten ist in den vergangenen 10 Jahren immer noch positiv, jedoch mit abschwächender Tendenz.

⁴³ eigene Darstellung nach Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (DSW) (2017): DSW- Datenreport 2017, S.5. dazu: www.dsw.org/laenderdatenbank, Quelle: PRB Population Data Sheet 2017. Die Region Ozeanien umfasst Australien, Lateinamerika umfasst die Karibik.

Tabelle 1-3 Entwicklung der Bevölkerung der EU 28 Staaten und in der Euro Zone in Millionen⁴⁴

EU 28 und Eurozone	2007	2012	2017
EU 28 Staaten	498,3	504,06	511,81
Euro Zone	331,2	335,3	341,01

Der Bevölkerungszuwachs betrug zwischen 2005 und 2010 8.57 Millionen, zwischen 2010 und 2015 nur mehr 5.12 Millionen. Prognosen von Eurostat gehen ab 2050 und 2060 von einer schrumpfenden Bevölkerung in der EU 28 Staaten aus. Die bevölkerungsreichsten EU Staaten sind Deutschland Frankreich und Großbritannien mit insgesamt 41,9% der EU 28 Gesamtbevölkerung.

Tabelle 1-4 Prozentanteile der bevölkerungsreichsten EU 28 Staaten an der Gesamtbevölkerung⁴⁵

EU-Mitgliedsstaat	Anteil an Gesamtbevölkerung der EU im Jahr 2015 in Prozent
Deutschland	16,2
Frankreich	13,1
Großbritannien	12,9
Italien	11,8
Spanien	9,1

Die fünf bevölkerungsreichsten EU 28 Staaten stellen 63,9% der Gesamtbevölkerung.

1.2.1 Die Fertilitätsraten in den EU 28 Staaten und ihre Implikationen auf die demografische Entwicklung

Die im globalen Vergleich niedrigen Fertilitätsraten in den EU 28 Staaten⁴⁶ koinzidieren mit einer steigenden Lebenserwartung in allen EU Staaten. Dies hat zum einen eine schrumpfende Bevölkerung und zum anderen eine vergreisende Bevölkerung zur Folge.

⁴⁴ eigene Zusammenstellung nach Eurostat (2017) eurostat.ec.europa.eu. ID 14035.

⁴⁵ eigene Zusammenstellung nach Eurostat (2017) eurostat.ec.europa.eu. ID 348929.

⁴⁶ Vgl. dazu Tabelle 6.1.2. dieser Arbeit.

Tabelle 1-5 Die höchsten und niedrigsten Fertilitätsraten in den EU 28 Staaten 2015⁴⁷

EU-Mitgliedsstaat	Fertilitätsrate
Frankreich	1,96
Irland	1,92
Schweden	1,85
Zypern	1,32
Griechenland	1,33
Portugal	1,31

Für Wirtschaft und Politik ergeben sich hieraus Herausforderungen, für die die Gesellschaft in den nächsten Jahren Strategien und Konzepte entwickeln muss.

Werden die prognostizierten Bevölkerungsentwicklungen analysiert, so wird die Bevölkerungsentwicklung noch evidenter.

Tabelle 1-6 Bevölkerungsentwicklungen in den EU 28 Staaten mit den niedrigsten und höchsten Fertilitätsraten im Vergleich zu Deutschland (Angaben in Millionen)⁴⁸

	2080*	2050*	2030*	2017
Frankreich	78,69	74,38	70,53	66,96
Irland	6,22	5,69	5,15	4,71
Schweden	14,39	12,68	11,24	9,98
Deutschland	77,79	82,69	84,61	82,76
Zypern	1	0,98	0,92	0,85
Griechenland	7,26	8,92	9,94	10,73
Portugal	7,58	9,12	9,88	10,31

Werden die Fertilitätsraten und die prognostizierten Bevölkerungsentwicklungen verglichen, ist für alle ausgewählten EU Staaten zu konzedieren, dass die Bevölkerungen in allen von ihnen langfristig schrumpfen werden. Dieser Trend wird sich in den Staaten mit niedrigen Fertilitätsraten schneller und intensiver bemerkbar machen, während er in den Staaten mit relativ hohen Fertilitätsraten demgegenüber moderat erscheint.

⁴⁷ eigene Zusammenstellung nach Eurostat (2017) eurostat.ec.europa.eu. ID 200065.

⁴⁸ eigene Zusammenstellung nach Eurostat (2017) eurostat.ec.europa.eu. ID 164004.

1.2.2 Die prognostizierten Lebenserwartungen in den EU 28 Staaten und ihre Implikationen auf den demografischen Wandel

Tabelle 1-7 Die höchsten bzw. niedrigsten Lebenserwartungen für jeweils drei EU 28 Staaten für das Geburtsjahr 2015⁴⁹

Land	Männer	Land	Frauen
Schweden	80,4	Spanien	85,8
Italien	80,3	Frankreich	85,5
Spanien	80,1	Italien	84,9
Lettland	69,7	Bulgarien	78,2
Litauen	69,2	Rumänien	78,7
Bulgarien	71,2	Ungarn	79,0

Die höchste Lebenserwartung haben sowohl Männer als auch Frauen in den Mittelmeerstaaten der EU. So haben Männer in Zypern eine Lebenserwartung von 80,9 Jahren, in Italien von 80,7 Jahren und in Spanien von 80,4 Jahren. Frauen können in Spanien eine Lebenserwartung von 86,2 Jahren, in Frankreich von 86 Jahren und in Italien von 85,6 Jahren erreichen. Demgegenüber sind die Lebenserwartungen in den nordost- und südosteuropäischen Staaten für Männer wie für Frauen deutlich geringer. Männer haben in Lettland eine Lebenserwartung von 69,1 Jahren, in Litauen von 69,2 Jahren und in Bulgarien von 71,1 Jahren. Das ist verglichen mit den Mittelmeerstaaten eine um 11,8 Jahre niedrigere Lebenserwartung. Bei den Frauen ist dieser Unterschied nicht so gravierend, da die zu erwartende Lebenserwartung 8,2 Jahre niedriger ist als in den Mittelmeerstaaten. In Bulgarien haben Frauen eine Lebenserwartung von 78 Jahren, in Rumänien von 78,7 Jahren und in Lettland von 79,4 Jahren. Damit liegt die Lebenserwartung der Frauen in den Staaten mit niedriger Lebenserwartung nur um zwei Jahre unter der Lebenserwartung für Männer in den Mittelmeerstaaten. In Europa liegen insgesamt die Lebenserwartungen aufgrund der angeglichenen sozialen Verhältnisse und der medizinischen Versorgung näher zusammen als im weltweiten Bild. Die niedrigsten und höchsten Lebenserwartungen fallen bei Männern im globalen Maßstab 31,4 Jahre und bei Frauen 36 Jahre auseinander.⁵⁰

⁴⁹ eigene Zusammenstellung nach Eurostat (2017) eurostat.ec.europa.eu. ID 954.

⁵⁰ vgl. dazu Tabelle 6.1.3 und Tabelle 6.1.4 dieser Arbeit.

Tabelle 1-8 Entwicklung der Altersstruktur der Gesamtbevölkerung der Europäischen Union zwischen 2000 und 2015 in Prozent⁵¹

	2000	2005	2015
0 - 14 Jahre	16,3	15,7	15,6
15 - 64 Jahre	67,1	66,8	65,5
Über 65 Jahre	16,6	17,5	18,9

Die Altersstruktur der EU 28 Bevölkerungen spiegelt diese Entwicklungen wider. So sind die Anzahl der unter 15 Jährigen von 2000 auf 2005 um 0,6 Prozentpunkte und dann bis 2015 um weitere 0,1 Prozentpunkte gesunken. Im selben Zeitraum sank die Zahl der Erwerbsfähigen 15-64 Jährigen von 200 bis 2005 0,3 Prozentpunkte um dann bis 2015 massiv um 1,3 Prozentpunkte zu sinken. Gleichzeitig ist im selben Zeitraum die Zahl der über 65 Jährigen von 2000 auf 2005 um 0,9 Prozentpunkte und danach bis 2015 um 1,4 Prozentpunkte angewachsen. Hier deutet sich die beginnende Verrentung der Baby Boomer Jahrgänge an. Die jeweiligen Anteile der 65+ Jährigen liegen in Italien bei 22%, in Deutschland bei 21,1 % und in Griechenland bei 21,3 %.⁵²

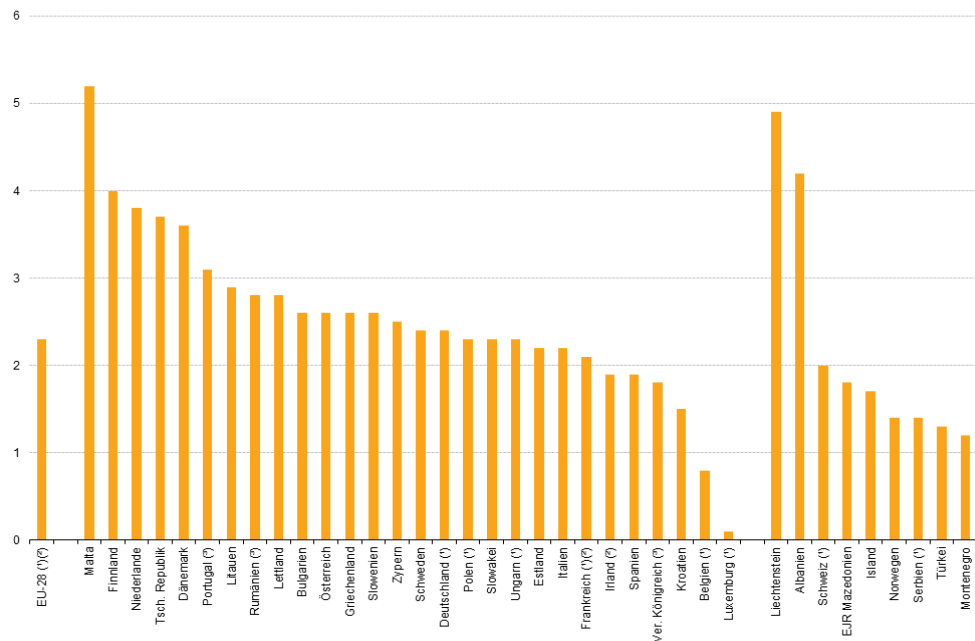
Die Veränderungen in den EU 28 Staaten in der Altersgruppe der 65 Jährigen und Älteren hat zwischen 2005 und 2015 massiv zugenommen. Im Durchschnitt der EU 28 Staaten hat sie um unter 2,5 Prozentpunkte zugenommen.⁵³ Mit über 5 Prozentpunkten hat diese Gruppe in Malta am stärksten zugenommen, gefolgt von Liechtenstein mit 4,9 Prozentpunkten und Albanien mit 4,2 Prozentpunkten. Zwischen 3 und 4 Prozentpunkten an Zuwächsen verzeichneten Finnland, die Niederlande, die Tschechische Republik und Dänemark. Zwischen 2 und 3 Prozentpunkten an Zuwachs erreichten insgesamt 17 der 28 EU Staaten: Portugal, Litauen, Rumänien, Lettland Bulgarien, Österreich, Griechenland, Slowenien, Zypern, Schweden, Deutschland, Polen, Slowakei, Ungarn, Estland, Italien und Frankreich.

⁵¹ Eurostat (2017):eurostat.ec.europa.eu. ID 248981.

⁵² Ebd.

⁵³ Quelle: Eurostat. Online Datencode: demo_pjanind. File: Increase in the share of the population aged 65 year or over between 2005 and 2015 (percentage points)YB16-de.pgn

Abbildung 1-12 Veränderung des Bevölkerungsanteils der Personengruppe 65+ zwischen 2005 und 2015 in Prozentpunkten⁵⁴



(*) Bruch in der Reihe für verschiedene Jahre zwischen 2005 und 2015.
 (V) Vorläufig.
 (*) Schätzungen.
 Quelle: Eurostat (Online-Datencode: demo_pjanind)

Zuwächse von 1 bis 2 Prozentpunkten erreichten insgesamt 12 der EU 28 Staaten: Albanien, die Schweiz, Irland, Mazedonien, Island, Spanien, das Vereinigte Königreich, Kroatien, Norwegen, Serbien, die Türkei und Montenegro. Zuwächse von weniger als einem Prozentpunkt verzeichneten nur Belgien und Luxemburg.

Der Altersmedian in den Staaten der Europäischen Union unterstreicht diese Erkenntnisse. Die älteste Bevölkerung ist die deutsche mit 45,8 Jahren, während die jüngste Bevölkerung Irland mit 36,6 Jahren 9,2 Jahre jünger ist. Dies verdeutlicht die demografischen Probleme für die drei EU Staaten mit den ältesten Bevölkerungen, die hinsichtlich medizinischer Versorgung und geriatrischer Betreuung sowie der Altersversorgung und der Disparitäten am Arbeitsmarkt.

⁵⁴ Quelle: Eurostat. Online Daencode: demo_pjanind. File: Increase in the share of the population aged 65 year or over between 2005 and 2015 (percentage points)YB16-de.pgn

Tabelle 1-9 Altersmedian für die drei ältesten und die drei jüngsten Bevölkerungen in der EU verglichen mit den EU 28 Durchschnitt⁵⁵

Altersmedian	in Jahren
Deutschland	45,8
Italien	45,5
Portugal	44
EU 28 Durchschnitt	42,6
Luxemburg	39,3
Zypern	37,2
Irland	36,6

Demgegenüber verfügen die jüngsten EU 28 Bevölkerungen mit Altersmedien von 39,3 Jahren in Luxemburg, 37,2 Jahren in Zypern und 36,6 Jahren in Irland über vergleichsweise stabile Strukturen, allerdings sind auch hier langfristig Veränderungen zu erwarten.

1.2.3 Das Bruttoinlandsprodukt in den EU 28 Staaten und seine Implikationen auf den demografischen Wandel

Werden die EU 28 Staaten im Spiegel des Bruttoinlandsproduktes analysiert dann kann auch hier belegt werden, dass die Staaten mit den niedrigsten Bruttoinlandsprodukten pro Kopf der Bevölkerung auch die mit der niedrigsten Lebenserwartung sind.

Tabelle 1-10 Höchstes und niedrigstes Bruttoinlandsprodukt pro Kopf für jeweils drei EU 28 Staaten für das Jahr 2016⁵⁶

EU-Mitgliedsstaat	BIP in Euro
Luxemburg	92.900
Irland	58.800
Dänemark	48.400
Bulgarien	6.600
Rumänien	8.600
Kroatien	11.000

Die Schere zwischen den Bruttoinlandsprodukten pro Kopf der Einwohner klappt in den EU 28 Staaten weit auseinander. Während das BIP pro Kopf

⁵⁵ Eurostat (2017) eurostat.ec.europa.eu. ID 248994.

⁵⁶ Eurostat (2017) eurostat.ec.europa.eu. ID 188766.

in Luxemburg mit 92.900 € am höchsten in der Europäischen Union ist, erreichen die Schlusslichter Bulgarien und Rumänien weniger als 1/10 dieser Summe. Der Abstand zwischen den drei Staaten mit den höchsten BIP pro Kopf ist vergleichsweise groß, da Irland mit 58.800 nur 62% und Dänemark mit 48.400 € nur 52% des Luxemburger BIPs pro Kopf erreicht. Der Abstand der Staaten mit dem niedrigsten BIP pro Kopf zu Luxemburg ist drastisch, denn der Spitzenreiter unter ihnen erreicht mit 11.000 € gerade fast 12% des Luxemburger BIP, Rumänien mit 8.600 € 9,3% und Bulgarien mit 6.600 € nur noch 7,1% des Luxemburger BIP.

1.3 **Die demografische Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland**

Die Erhebungen des Statistischen Bundesamtes gingen von einem Bevölkerungsrückgang zum Jahr 2060 um 15-20% aus. Der Anteil der Bevölkerung im Rentenalter wird in 20 Jahren auf 25% und im Jahr 2060 auf 33% ansteigen.⁵⁷ Die Bundesregierung sieht in ihrem aktuellen Demografiebericht diesen Trend jedoch gebrochen und prognostiziert bis 2035 einen Anstieg der Bevölkerung und danach bis 2060 eine konstante Entwicklung der Bevölkerungszahlen.⁵⁸ Andere Untersuchungen sehen einen Bevölkerungsanstieg bis 2013 auf 83,9 Mio. Personen, der danach konstant bleibt, um ab 2030 bis zum Jahr 2035 auf 83,1 Mio. zu schrumpfen.⁵⁹ Das Bundesinstitut für Berufsbildung prognostiziert 82,1 Mio.⁶⁰, das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 80,1 Mio.⁶¹ und das Statistische Bundesamt sowie das Ifo Institut nur 80 Mio.⁶² Bürger im Jahr 2035. Im Jahr 2035 werden dieses Rückganges immer noch 1 Mio. Personen mehr als aktuell in der Bundesrepublik Deutschland leben.⁶³ Gründe für diese Entwicklung sind der starke Zuzug durch Migranten in den Jahren 2015 und 2016 aber auch die steigenden Geburtenraten.⁶⁴

⁵⁷ Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschland bis 2060.13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung Wiesbaden, S. 17.

⁵⁸ Bundesministerium des Inneren (Hrsg.): (2017). Jedes Alter zählt. „Für mehr Wohlstand und Lebensqualität aller Generationen“. Eine demografiepolitische Bilanz der Bundesregierung zum Ende der 18. Legislaturperiode. Berlin 2017, S. 4; Deschermeier, Philipp (2017): Bevölkerungsentwicklung in den deutschen Bundesländern bis 2035. In: Vierteljahreszeitschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung. 3.2017. S. 64.

⁵⁹ Deschermeier (2017), S. 67, 71.

⁶⁰ Maier, Tobias/ Zika, Gerd/Wolter, Marc Ingo/Kalinowski, Michael/Neuber-Pohl, Caroline (2016): Die Bevölkerung wächst – Engpässe bei fachlichen Tätigkeiten bleiben aber dennoch bestehen. In: BIBB report 3/2016.

⁶¹ Fuchs, Johann/Söhnlein, Doris/Weber, Brigitte/Weber, Enzo (2016): Ein integriertes Modell zur Schätzung von Arbeitskräfteangebot und Bevölkerung. In: IAB-Forschungsbericht 10/2016.

⁶² Statistisches Bundesamt 2015; Bomsdorf, Eckhart/Winkelhausen, Jörg (2014): Der demografische Wandel bleibt ungebrochen – trotz höherer Zuwanderung. In: Ifo Schnelldienst 22/2014. S. 15-34.

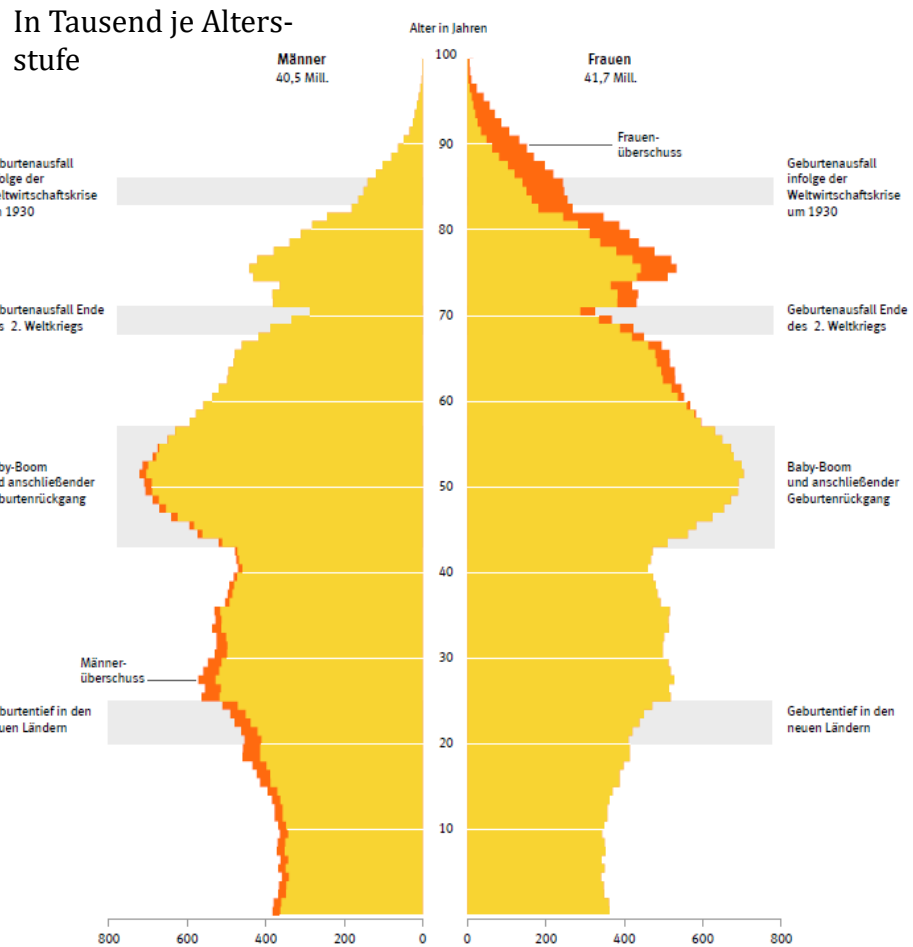
⁶³ Deschermeier (2017), S. 68.

⁶⁴ Bundesministerium des Innern (2017), S. 4; vertiefend dazu: Bujard, Martin/Sulak, Harun (2017): Mehr Kinderlose oder weniger Kinderreiche? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Vol. 68/3. S. 487-514.

Der demografische Altersaufbau der Bevölkerung gibt Aufschluss über die Entwicklung der unterschiedlichen Geburtenjahrgänge und ihre Implikationen für künftige Entwicklungen.

Abbildung 1-13 Altersaufbau der Bevölkerung nach demografischen Ereignissen 2015⁶⁵

Altersstruktur der Bevölkerung mit demografischen Ereignissen 2015



Quelle: Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahr-

Die Geburtenausfälle durch die einschneidenden Krisen des 20 Jahrhunderts sind an der Bevölkerungspyramide deutlich ablesbar: Weltwirtschaftskrise und der 2. Weltkrieg haben zu spürbaren Bevölkerungsrückgängen geführt. Die heute 60-70 Jährigen sind in den frühen Nachkriegsjahren geboren worden und durch die Aufbauphase der Nachkriegszeit geprägt. Die darauffolgenden Babyboomer Jahrgänge sind von der Wirtschaftswunderzeit geprägt und werden in den nächsten Jahrzehnten den

⁶⁵ Statistisches Bundesamt (2017): Statistisches Jahrbuch 2017: 2 Bevölkerung, Familien, Lebensformen. Wiesbaden, S. 25. [www. Bevoelkerungspyramide.pdf](http://www.Bevoelkerungspyramide.pdf).

demografischen Wandel verschärfen.⁶⁶ Der Geburtenrückgang nach diesem Bevölkerungszuwachs spiegelt die Veränderungen in der Gesellschaft: Frauen sind vermehrt berufstätig, die Familien entscheiden sich für weniger Nachwuchs, das Bildungsniveau steigt.⁶⁷ Das Geburtentief in den östlichen Bundesländern nach der Wiedervereinigung 1990 spiegelt die Verunsicherung der Menschen durch die ökonomischen und strukturellen Folgen der Wiedervereinigung. Der Geburtenrückgang nach dieser Phase in der Bundesrepublik ist der Tatsache geschuldet, dass eine kleinere Müttergeneration weniger Bevölkerungswachstum generiert als die vorherigen, auch wenn sie sich für mehrere Kinder entscheidet.

Regional unterscheiden sich die Bundesländer jedoch sehr, was die Entwicklungen ihrer Bevölkerungen angeht. Die demografische Entwicklung im Jahr 2015 zeigt, dass in der Bundesrepublik Deutschland im Durchschnitt mit 21,1 % der Anteil der Bevölkerung im Alter 65+ bei etwas mehr als einem Fünftel lag, in Sachsen und Sachsen-Anhalt lag er schon bei mehr als einem Viertel.⁶⁸

Tabelle 1-11 : Bevölkerung über 65 Jahre 2015 in Deutschland in Prozent⁶⁹

Bundesland	in Prozent
Sachsen-Anhalt	25,1
Sachsen	25,1
Thüringen	24,2
Brandenburg	23,3
Mecklenburg-Vorpommern	23
Saarland	22,9
Schleswig-Holstein	22,6
Niedersachsen	21,4
Bremen	21,2
Deutschland	21,1
Rheinland-Pfalz	21
Nordrhein-Westfalen	20,6
Hessen	20,3
Bayern	20
Baden-Württemberg	19,8
Berlin	19,3
Hamburg	18,7

⁶⁶ Brenke, Karl/Marius, Clemens (2017): Steigende Erwerbsbeteiligung wird künftig kaum ausreichen, um den demografischen Wandel zu meistern. In: *DIW Wochenberichte* 35/2017, S. 675.

⁶⁷ vertiefend dazu Kapitel 6.3.1. dieser Arbeit.

⁶⁸ Statistisches Bundesamt (2016): Anteil der Bevölkerung ab 65 Jahren an der Gesamtbevölkerung nach Bundesländern im Jahr 2015. ID 548078

⁶⁹ Statistisches Bundesamt ID 548078

In den nördlichen und östlichen Bundesländern und dem Stadtstaat Bremen liegen die Anteile der Bevölkerung mit 65 Jahren und älter an der Gesamtbevölkerung über dem Bundesdurchschnitt. Entgegen dieser Entwicklung weisen die Stadtstaaten Berlin und Hamburg die niedrigsten Quoten dieser Altersgruppe in allen Bundesländern auf.

Tabelle 1-12 Die Veränderung der demografischen Entwicklung in den einzelnen Bundesländern bis 2035⁷⁰

Bundesländer	Veränderung in %
Berlin	14,5
Hamburg	9,1
Bayern	3,9
Baden-Württemberg	3,1
Hessen	2,6
Nordrhein-Westfalen	0,5
Niedersachsen	0,4
Bremen	0,2
Rheinland-Pfalz	0
Schleswig-Holstein	-0,1
Sachsen	-3
Brandenburg	-4,4
Mecklenburg-Vorpommern	-4,8
Saarland	-6,8
Thüringen	-10,2
Sachsen-Anhalt	-10,6

Sowohl bei den Stadtstaaten als auch bei den Flächenländern ergibt sich kein einheitliches Bild. Während die Hauptstadt Berlin bis 2035 mit 14,5% die höchste Zuwachsrates aller Bundesländer verzeichnet, muss Sachsen-Anhalt mit -10,6% die höchsten Rückgänge verzeichnen. Von den Stadtstaaten wächst Bremen am wenigsten (0,2%) und liegt damit deutlich hinter Hamburg mit 9,1%. Die südlichen Bundesländer Bayern und Baden-Württemberg wachsen um 3,9% bzw. 3,1 %, Hessen um 2,6% und Rheinland-Pfalz kann eine konstante Bevölkerungsentwicklung verzeichnen. Bayern profitiert von der weiterhin positiven Entwicklung der Landeshauptstadt München, Baden-Württemberg kann auf dem europaweit konkurrenzfähigen regionalen Arbeitsmarkt aufbauen. Von den westlichen Bundesländern schrumpfen nur Schleswig-Holstein um 0,1% und das Saarland massiv mit 6,8%. Damit ist das Saarland unter den 16 Bundesländern das dritte, welches die höchsten Bevölkerungseinbußen zu verzeichnen hat. Alle ehemals ostdeutschen Bundesländer schrumpfen markant mit 3% in Sachsen, 4,4 % in Brandenburg, 4,8% in Mecklenburg-Vorpommern und 10,2% in Thüringen. Sachsen-Anhalt und Thüringen haben Anfang des letzten Jahrzehnts des 20. Jahrhunderts und zu Beginn des ersten

⁷⁰ Zusammenstellung nach: Deschermeier (2017), S. 69.

Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts unter einer starken Abwanderung der jungen weiblichen Bevölkerung gelitten. Dieser Trend ist jetzt moderat.⁷¹

1.3.1 Die Fertilitätsraten in Deutschland und ihre Implikationen auf die demografische Entwicklung

Die Geburtenraten liegen aktuell bei 1,56 Kindern und werden in den kommenden Jahren auf 1,6 Kinder pro Frau im gebärfähigen Alter ansteigen.⁷² Demgegenüber geht das Statistische Bundesamt für den Geburtsjahrgang 1968 von einer historisch niedrigen Geburtenrate von 1,5 Kindern pro gebärfähige Frau aus.⁷³ Dies reicht nicht aus, da die bevölkerungsstabilisierende Geburtenrate bundesweit bei 2,1 Kindern pro Frau im gebärfähigen Alter liegen müsste.⁷⁴ Zudem sind die jetzt geborenen Mädchenjahrgänge kleiner als die ihrer Mütter. Dies führt dazu, dass trotz steigender Geburtenraten die autochthone Gesamtbevölkerung abnehmen wird.⁷⁵ Bis 2035 ist gleichwohl mit einem Anstieg aufgrund der gestiegenen Migrationszahlen auf 83,1 Mio. Einwohner in der Bundesrepublik Deutschland zu rechnen.⁷⁶ Inwieweit die höheren Geburtenraten bei den Zuwanderern zu einem Bevölkerungswachstum führen, kann noch nicht abschließend konstatiert werden, da hierfür keine Daten vorliegen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass allenfalls eine Verlangsamung des Schrumpfungsprozesses der deutschen Gesellschaft zu erwarten ist. Von 1933 auf 1960 sind die Geburtenraten von 2,2 Kindern auf 1,6 Kinder gesunken. Während die zwischen Mitte der 40er und Anfang der 70er Jahre geborenen Frauen zu 31% ein Kind, zu 48% zwei Kinder und zu 15% drei Kinder, zu 6% sogar vier und mehr Kinder gebären, hat sich dieser Trend nicht weiter verstetigt.⁷⁷ Im Jahr 1989 waren nur noch 14% der Familien Mehrkindfamilien.⁷⁸ Von 1970-1973 war eine leichte Erholung der Geburtenraten festzustellen, da die jüngeren Frauen mehr Kinder bekamen und die Frauen ab 30 Jahren häufiger einen Kinderwunsch realisierten. Dieser Trend ist seit Mitte der 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts gebrochen, da die Frauen in Deutschland immer später Kinder be-

⁷¹ Deschermeier (2017), S. 70.

⁷² Bujard/Sulak (2017). S. 496; Statistisches Bundesamt (2017): Geburtenziffer 2015: Erstmals seit 33 Jahren bei 1,50 Kindern je Frau. Pressemitteilung vom 17.10.2016. Nr. 373/16. https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilunggen/2016/10/PD16_373_126pdf.pdf?_blob=publicationFile.

⁷³ Statistisches Bundesamt (2017); Statistisches Bundesamt (2015), S. 28.

⁷⁴ Swiaczny, Frank (2015): Demografischer Wandel und Migration in Deutschland: Diversität und Heterogenisierung der Bevölkerung. In: Genkova, Petia/Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden. S. 155-172.

⁷⁵ Statistisches Bundesamt (2015), S. 7.

⁷⁶ Deschermeier, Philipp (2016): Einfluss der Zuwanderung auf die demografische Entwicklung in Deutschland. In: IW-Trends.43/2. S. 97-111.

⁷⁷ Statistisches Bundesamt (2015), S. 30.

⁷⁸ Lück, Detlev/Schrein, Manfred/Lux, Linda/Dreschmitt, Kai/Drobritz, Jürgen (2015): Nur wenn alle Voraussetzungen passen. Der Forschungsstand zu Kinderreichtum. In: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BIB) (Hrsg.): BIB Working Paper 3/2015, S. 9.

kommen und ein erweiterter Kinderwunsch in späteren Jahren nicht realisiert wird.⁷⁹ Dabei konnte konstatiert werden, dass die Mehrkinderfamilien von Frauen im Alter von 25 Jahren und jünger begründet wurden, während die Einkinderfamilien von Frauen über 30 Jahren gegründet wurden. Wenn Frauen über 30 Jahren eine Mehrkinderfamilie begründen wollen, müsste sich bei Ihnen der durchschnittliche Abstand zwischen den ersten drei Geburten auf unter 7 Jahren reduzieren.⁸⁰ Dies bedeutet aber, dass die Frauen in den Phase der intensiven Berufstätigkeit und den damit einhergehenden Karrieren gleichzeitig die Phase der Familienplanung und –realisierung einleiten. Die Erhebungen zur Geburtenabfolge unterstützen diese Ergebnisse, da der Abstand zwischen der ersten und zweiten Geburt 3,3 Jahre und mehr beträgt und der Abstand zwischen zweiter und dritter Geburt mit 3,9 und mehr Jahren sogar noch höher ist.⁸¹ Dies impliziert, dass zwischen der ersten und dritten Geburt im Durchschnitt mehr als 7,2 Jahre liegen. Damit kann von einem Trend zur Ein- bis Zweikinderfamilie gesprochen werden.⁸²

In der Jahrgangsguppe 1970/71 waren 34,8 % der Frauen ohne Ausbildungsabschluss kinderreich, d. h. sie gebären 3 oder mehr Kinder. Demgegenüber waren nur 12,6 % der Frauen mit Lehrabschluss kinderreich, bei den Meistern und Techniker 13,4 % und bei den Frauen mit Fachhochschulabschluss oder Promotion nur 10,6 %.⁸³ Verheiratete Frauen ohne Bildungsabschluss haben zu 38,8 %, Frauen mit hohem Bildungsabschluss nur in 15,4 % der Fälle. Auch bei den Lebensgemeinschaften ist das Verhältnis ähnlich: 20,7 % der Frauen ohne Bildungsabschluss haben 3 oder mehr Kinder, nur 2,9 % der Frauen mit hohem Bildungsabschluss.⁸⁴ Demgegenüber sehen andere Untersuchungen die Mehrkinderfamilien eher bei den Eltern ohne und mit hohem Bildungsabschluss während diejenigen mit mittlerem Bildungsabschluss weniger Kinder haben.⁸⁵ Allerdings sind diejenigen mit höherem Bildungsabschluss, die eine Mehrkinderfamilie gründen seltener als diejenigen ohne Bildungsabschluss, wie internationale Studien belegen.⁸⁶ Neben den Mehrkinderfamilien mit Migrationshintergrund können für die Bundesrepublik Deutschland jene Familien ohne Bildungsabschluss identifiziert werden, die auf soziale Transferleistungen

⁷⁹ Statistisches Bundesamt (2015), Schaubild 13, S. 28.

⁸⁰ Statistisches Bundesamt (2015), S. 30.

⁸¹ Statistisches Bundesamt (2015), S. 31.

⁸² Institut für Demoskopie Allensbach (2004): Einflussfaktoren auf die Geburtenrate. Allensbach.

⁸³ Lück/Schrein/Lux/Dreschmitt/Drobritz (2015), S. 11.

⁸⁴ Lück/Schrein/Lux/Dreschmitt/Drobritz (2015), S. 12.

⁸⁵ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSF) (Hrsg.) (2007): Kinderreichtum in Deutschland Monitor Familienforschung 10.

<http://www.jena.de/fm/41/monitor-10.property%3D.rwb%3Dtrue.pdf>; Keddi, Barbara/Zerle, Claudia/Lange Andreas (2010): Der Alltag von Mehrkinderfamilien – Ressourcen und Bedarfe. Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.) http://www.dji.de/bibs/Bericht_Mehrkinderfamilien_21-01-2010.pdf; Rupp, Marina (2006): Die Lebenssituation kinderreicher Familien und sozialpolitische Herausforderungen. In: Althammer, Jörg/Klammer, Ute (Hrsg.): Ehe und Familie in der Steuerrechts- und Sozialordnung (Tagungsband). Tübingen.

⁸⁶ Vertiefend dazu: Lück/Schrein/Lux/Dreschmitt/Drobritz (2015), S. 12-13.

teilweise oder ganz angewiesen sind und diejenigen mit hohem Bildungsabschluss und ökonomischem Einkommen, bei denen Familie und Kinder eine hohe Wertschätzung genießen.⁸⁷

1.3.2 Die prognostizierte Lebenserwartung in Deutschland und ihre Implikationen auf den demografischen Wandel

Die durchschnittliche Lebenserwartung beträgt in der Bundesrepublik Deutschland für Männer 78,2 Jahre und für Frauen 83,1 Jahre.⁸⁸ Damit können Männer im Alter 65+ mit 17,7 weiteren Lebensjahren rechnen Frauen mit 20,9 Jahren. Die Lebenserwartung ist im letzten Jahrzehnt um durchschnittlich 2,6 Monate pro Jahr gestiegen, was in einer geringeren Mortalität höherer Jahrgänge und einer Angleichung der Lebenserwartungsunterschiede zwischen den Geschlechtern für die Altersgruppe 65+ von 3,7 auf 3,2 Jahre begründet ist.⁸⁹ Europaweit weisen jedoch 10 europäische Staaten höhere Lebenserwartungen aus.⁹⁰ Für das Jahr 2060 prognostiziert das Statistische Bundesamt zwei Szenarien mit divergenten Entwicklungen. Die erste Variante geht von einer moderaten Steigerung der Lebenserwartung bei Frauen auf 88,8 Jahre und Männern auf 84,8 Jahre aus. Die zweite Variante prognostiziert für Frauen 90,4 Jahre und Männer 86,7 Jahre.⁹¹ Der Wechsel der Babyboomer Jahrgänge in das Rentenalter wird dazu führen, dass 2060 doppelt so viele 70 Jährige leben werden als Neugeborene.⁹²

Die fernere Lebenserwartung⁹³ betrug bei Frauen bereits 1970/72 19,1 Jahre. Männer erreichten diese Zeitspanne mit 19,2 Jahren erst um die Jahrhundertwende. Bis 2035 wird sich die fernere Lebenserwartung bei Frauen prognostiziert um 8 Jahre erhöhen, die der Männer um 7,4 Jahre.

⁸⁷ Lück/Schrein/Lux/Dreschmitt/Drobritz (2015), S. 15.

⁸⁸ Bundesministerium des Innern (2017), S. 4; das Statistische Bundesamt geht von leicht geringeren Lebenserwartungen aus: Männer 77,7 Jahre, Frauen 82,8 Jahre. Statistisches Bundesamt (2015), S. 34.

⁸⁹ Bundesministerium des Innern (2017), S. 4.

⁹⁰ Eurostat (2017) eurostat.ec.europa.eu. ID 954.

⁹¹ Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060 – Ergebnisse der 13. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Zitiert nach: Buslei, Hermann (2017): Erhöhung der Rentenaltersgrenze über 67 Jahre hinaus trägt spürbar zur Konsolidierung der Rentenfinanzen und Sicherung der Alterseinkommen bei. In: DIW Wochenberichte 48/3 2017. https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_0s.c.571.de/17-48-3.pdf.

⁹² Statistisches Bundesamt (2015), S. 6.

⁹³ Fernere Lebenserwartung umfasst die Jahre, die eine Person noch statistisch zu erwarten hat, wenn sie ein bestimmtes Alter, 60 Jahre, erreicht hat.

Tabelle 1-13 Fernere Lebenserwartung im Alter von 60 Jahren bei Frauen und Männern 1970-2050⁹⁴

Jahre	Männer	Frauen
1970/72	15,3	19,1
1980/82	16,5	20,8
1991/93	17,8	22,1
1996/98	18,7	23,1
1998/2000	19,2	23,5
2006/08	20,9	24,7
2009/11	21,3	25
2012/14	21,5	25,2
2013/15	21,5	25,2
2035	22,7	27,1
2050	23,7	28,2

Bis zum Jahr 2050 wird die fernere Lebenserwartung für Frauen um 9,1 Jahre auf 28,2 Jahre erhöhen und für Männer im selben Zeitraum um 8,4 Jahre auf zu erwartende 23,7 Jahre erhöhen. Die markantesten Zuwächse in der Lebenserwartung fanden im letzten Jahrzehnt des vergangenen Jahrhunderts und im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts statt. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf die Altersversorgung, da immer weniger junge Menschen immer mehr und immer ältere Menschen finanzieren müssen.⁹⁵

1.3.3 Das Bruttoinlandsprodukt in der Bundesrepublik Deutschland und seine Implikationen auf den demografischen Wandel

Das Bruttoinlandsprodukt der Bundesrepublik Deutschland betrug im Jahr 2016 3.133,9 Mrd. €. Das entspricht einem Anteil von 29% am nominalen Bruttoinlandsprodukt der Eurozone mit 10.740,3 Mrd. € und 21% des nominalen Bruttoinlandsprodukts der EU 28 Staaten mit 14.774,2 Mrd. €. ⁹⁶ Die Erwerbsquoten der älteren Jahrgänge veränderten sich von 2011 auf 2016 markant. Dies gilt für die Deutschen ebenso wie für die EU 28 Ausländer und die anderen Ausländer. Die Erwerbsquote der 65+ Jahrgänge stieg von 16,2 % im Jahr 2011 auf 24 % im Jahr 2016. Davon waren 2016 gegenüber (2011): 24,2 % (16,2 %) Deutsche, 27,8% (19%) EU 28 Ausländer und 13,8% (9,1%) andere Ausländer.

⁹⁴ Statista ID?

⁹⁵ Vgl. dazu Kapitel 6.3.5 dieser Arbeit.

⁹⁶ Statistisches Bundesamt (2017): Bruttoinlandsprodukt 2016 für Deutschland. Begleitmaterial zur Pressekonferenz 12.01.2017 in Berlin. Wiesbaden. Internet. www.destatis.de.

Tabelle 1-14 Erwerbsquoten der Altersstufen 60 Jahre und älter 2011 und 2016 in Prozent⁹⁷

Erwerbsquoten der Altersstufen 60 Jahre und älter 2011 und 2016 in Prozent								
	insgesamt		Deutsche		EU 28		Ausländer	
	2011	2016	2011	2016	2011	2016	2011	2016
60-64 Jahre	47,4	58,6	48,2	59,1	45	61,6	31,1	42
65-69 Jahre	10,2	15,5	10,2	15,7	12,6	17,8	5,7	9,9
70-74 Jahre	4,6	6,6	4,6	6,6	6,4	10	3,4	3,9
75+ Jahre	1,4	1,9	1,4	1,9				
				Männer				
60-64 Jahre	56,2	64,6	57,1	64,7	50,6	69,1	39,6	52,7
65-69 Jahre	13	19,5	13,2	19,6	12,8	21,1	7,2	14,4
70-74 Jahre	6,5	9,3	6,5	9,4	7	12,1	4,3	4,4
75+ Jahre	2,3	3,1	2,2	3,1				
				Frauen				
60-64 Jahre	38,9	52,9	39,6	53,7	38,1	52,5	23,4	33,7
65-69 Jahre	7,5	12	7,5	12,2	12,3	13,9	3,9	6,2
70-74 Jahre	3,1	4,3	3,1	4,3	5,2	7,6	1,9	2,7
75+ Jahre	0,8	1	0,8	1				

Bei den Männern waren es in dieser Alterskohorte 2016 (2011) insgesamt 31,9% (21,8%), davon waren Deutsche 32,1% (21,9%), EU 28 Ausländer 33,2% (19,8%) und andere Ausländer 18,8% (11,5%). Bei den Frauen war die Entwicklung 2016 zu (2011) insgesamt 17,3% (11,4%), davon waren Deutsche 17,5% (11,4%), EU28 Ausländer 21,5% (17,5%) und andere Ausländer 8,9% (5,8%).⁹⁸

Die regionale Entwicklung in den sechzehn Bundesländern ist von Disparitäten bezüglich des Bruttoinlandsproduktes, des Preisniveaus und der Arbeitslosenquote gekennzeichnet.⁹⁹ Die nördlichen Bundesländer zeichnen sich durch einen starken Fisch-, Forst- und Landwirtschaftssektor aus, der durch den Tourismussektor verstärkt wird. Die Stadtstaaten, München und Frankfurt sind in Bereich Logistik, Verkehr und Dienstleistungen engagiert. Das produzierende Gewerbe ist vorwiegend in den südlichen Bundesländern angesiedelt, obwohl auch hier der Dienstleistungssektor immer stärker wächst.¹⁰⁰

Die östlichen Bundesländer werden im Jahr 2030 nach der Prognose des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) auf elf Berufsfelder Fehlbedarfe verzeichnen. Dies trifft auf die Helferberufe wie Hausmeister

⁹⁷ Eigene Zusammenstellung nach: Brenke/Marius (2017), S. 579.

⁹⁸ Eigene Berechnung nach Brenke/Marius (2017), S. 579.

⁹⁹ Deschermeier (2017), S. 65.

¹⁰⁰ Zika, Gerd/Maier, Tobias/Helmrich, Robert/Hummel, Markus/Kalinowski, Michael/Hänisch, Carsten/Wolter, Marc Ingo/Mönnig, Anke (2015): Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030: Engpässe und Überhänge regional ungleich verteilt. In: IAB-Kurzbericht 9/2015, S. 4-6. <http://doku.iab.de/kurzber/2015/kb0915.pdf>.

u.ä. ebenso zu wie auf die Berufe im Gesundheits- und Sozialbereich. Außerdem sind auch die technischen und verarbeitenden Berufe, die Berufe in den Bereichen Entsorgung- und Reinigung sowie die Gastronomie. Ein leichtes Überangebot wird es in den östlichen Ländern in den Management-, Rechts- und Wirtschaftsberufen, in den kaufmännischen Berufen, den IT- und naturwissenschaftlichen Berufen, in den Handelsberufen und bei den Sicherheitsdiensten sowie in den lehrenden Berufen geben. Diesem Überangebot stehen nur im Einzelhandel, bei den Bau-, Holz- und Kunststoffberufen und bei den Sicherheits- und Wachdiensten andere regionale Fehlbedarfe gegenüber.¹⁰¹ Den Überangeboten in den qualifizierten und akademischen Berufen stehen meist auch Überangebote in den anderen Bundesländern gegenüber.

Mit Fehlbedarfen in neun Berufsfeldern ist Baden-Württemberg das Bundesland mit den meisten ausgewiesenen Fehlbedarfen. Dieser Fehlbedarf ist bei den nicht oder geringqualifizierten Kräften im Bereich der Hilfs-, Sicherheits- und Wachdienste, bei den qualifizierten Kräften im Einzelhandel, der Logistik, Gastronomie, Entsorgung und Reinigung, bei den technischen Berufen und bei den qualifizierten und akademischen Kräften im Bereich der Medien- Sozial- und Geisteswissenschaften und der Gesundheitsberufen zu erwarten. Die Überangebote in den unterschiedlichen Berufsfeldern treffen nur bei den Rohstoffgewinnenden Berufen und den Bau- Holz- und Kunststoffberufen auf einen Fehlbedarf in den nördlichen Ländern¹⁰².

Fehlbedarfe in sechs Berufsfeldern haben die Regionen Nord und Mitte-West¹⁰³ zu erwarten. Dem Norden werden überwiegend Fehlbedarfe bei den nicht- bzw. geringqualifizierten und den qualifizierten Berufen prognostiziert. Im akademischen Bereich hat er einen Fehlbedarf bei den Geistes-, Kultur-, Medien- und Sozialwissenschaften. Die Region Mitte-West wird Fehlbedarfe vorwiegend bei den qualifizierten Berufen und im akademischen Bereich ebenso wie die Region Nord bei den Geistes-, Kultur-, Medien- und Sozialwissenschaften zu verzeichnen haben. Allerdings erwartet diese Region Fehlbedarf im Gesundheitswesen, der nur durch ein Überangebot in den Regionen Nord und Nordrhein-Westfalen kompensiert werden kann.

¹⁰¹ Ost umfasst: Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Abbildung 1. IAB-Kurzbericht 9/2015, S. 5.

¹⁰² Nord umfasst: Bremen, Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein. IAB-Kurzbericht 9/2015, S. 8.

¹⁰³ Mitte-West umfasst Hessen, Rheinland-Pfalz und das Saarland. IAB-Kurzbericht 9/2015, S. 8.

Tabelle 1-15 Regionale Arbeitskräftesituation 2030 in Deutschland¹⁰⁴

Regionale Arbeitskräftesituation 2030 in Deutschland								
Berufsfelder	Nord	Nord-rhein-Westfalen	Mitte- West	Baden-Württemberg	Bayern	Ost	Bund	
Rohstoffgewinnung	●	●	●	●	●	●	●	
Hilfskräfte	●	●	●	●	●	●	●	
Metall-/Elektroberufe	●	●	●	●	●	●	●	
Bau-/Holz-/Kunststoffberufe	●	●	●	●	●	●	●	
sonstige verarb. Berufe	●	●	●	●	●	●	●	
Anlagen-/Maschinensteuerung	●	●	●	●	●	●	●	
Einzelhandel	●	●	●	●	●	●	●	
Großhandel	●	●	●	●	●	●	●	
Logistik	●	●	●	●	●	●	●	
Sicherheits-/Wachdienste	●	●	●	●	●	●	●	
Gastronomie	●	●	●	●	●	●	●	
Entsorgung/Reinigung	●	●	●	●	●	●	●	
kaufmänn. Berufe	●	●	●	●	●	●	●	
IT-/naturwiss. Berufe	●	●	●	●	●	●	●	
technische Berufe	●	●	●	●	●	●	●	
Rechts-/Wirtschaftsberufe	●	●	●	●	●	●	●	
Medien-/Sozial-Geisteswiss.	●	●	●	●	●	●	●	
Gesundheitsberufe	●	●	●	●	●	●	●	
Sozialberufe	●	●	●	●	●	●	●	
lehrende Berufe	●	●	●	●	●	●	●	
●	Das Angebot übersteigt den Bedarf um mehr als 2%.							
●	Das Angebot übersteigt den Bedarf um weniger als 2%.							
●	Das Angebot ist geringer als der Bedarf.							

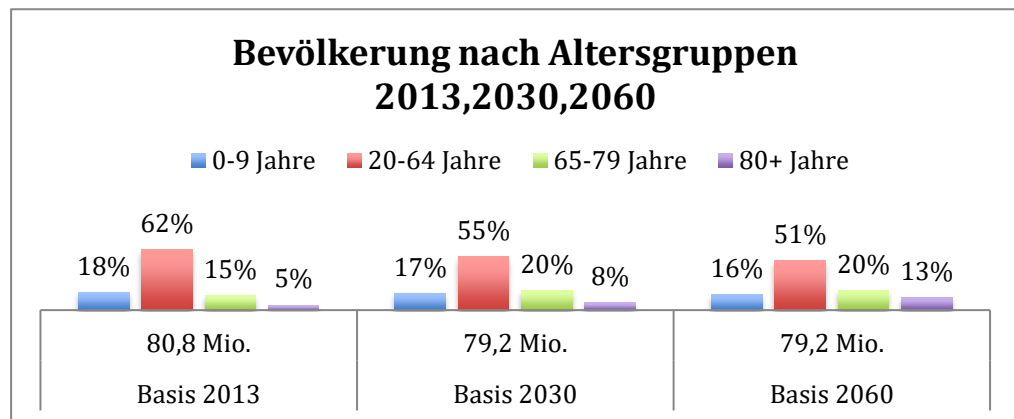
Das bevölkerungsreichste Bundesland Nordrhein-Westfalen wird Fehlbedarfe in den qualifizierten Berufen und bei den akademischen Berufen dieselben Fehlbedarfe wie die Regionen Nord und Mitte-West zu verzeichnen haben. Daneben werden Bayern Fehlbedarfe in der Gastronomie, den technischen Berufen und dem Gesundheitsbereich bei den qualifizierten Kräften prognostiziert. Bei den akademischen Kräften wird Bayern einen Fehlbedarf an Geistes-, Kultur-, Medien- und Sozialwissenschaften zu verzeichnen haben.

¹⁰⁴ eigene Zusammenstellung nach: IAB-Kurzbericht 9/2015, S. 8.
<http://doku.iab.de/kurzber/2015/kb0915.pdf>

1.3.4 Der Altenquotient in der Bundesrepublik Deutschland und seine Implikationen auf den demografischen Wandel

Zwischen 1990 und 2013 ist das Medianalter von 37 auf 45 Jahre angestiegen. Die geburtenstarken Jahrgänge sind in das höhere Erwerbstätigenalter gewechselt und die Anzahl der über 70jährigen ist von 8,1 auf 13,1 Millionen angestiegen. Bei der Altersgruppe 80+ erreichen nicht nur Frauen sondern auch die Männer höhere Altersstufen.¹⁰⁵ Die Hochbetagten (Altersstufen 80+) zählten 2013 4,4 Mio. Menschen. Diese Anzahl wird sich bis zum Jahr 2060 auf 9 Mio. Menschen mehr als verdoppeln.¹⁰⁶ Die Gesamtbevölkerung wird je nach Trendfortschreibung bis zum Jahr 2060 auf 67,6 Mio., 73,1 Mio. oder 78,6 Mio. Menschen schrumpfen.¹⁰⁷ Bis zum Jahr 2050 werden 500.000 Menschen weniger geboren als sterben. Dieser Trend kann auch durch einen erhöhten Wanderungssaldo nicht kompensiert werden.¹⁰⁸

Abbildung 1-14 Bevölkerung nach Altersgruppen 2013-2060¹⁰⁹



Die Altersgruppen der 65+jährigen werden vom Jahr 2013 von 20% an der Gesamtbevölkerung auf 28% im Jahr 2030 und auf 33% im Jahr 2060 ansteigen. Die Altersgruppe der 65+jährigen wird bis 2037 auf 23 Mio. Menschen steigen und dann bis zum Jahr 2060 fast konstant bleiben.¹¹⁰ Dabei wird die Gruppe der jungen Senioren zunächst stark wachsen,¹¹¹ um danach bis 2060 zu schrumpfen, da diese Jahrgänge ins höhere Seniorenalter wechseln. Im Jahr 2015 standen 100 Personen im Erwerbsfähigen Alter 35 Personen der Altersgruppen 65+ gegenüber.¹¹² Dieses Verhältnis verändert sich zum Jahr 2060 auf 100 Erwerbstätige zu 65 Personen der

¹⁰⁵ Statistisches Bundesamt(2015), Schaubild 1 Bevölkerungspyramide, S. 11.

¹⁰⁶ Statistisches Bundesamt(2015), S. 19.

¹⁰⁷ Statistisches Bundesamt(2015), S. 15.

¹⁰⁸ Statistisches Bundesamt(2015), S. 16-17.

¹⁰⁹ Eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt(2015), S. 19.

¹¹⁰ Statistisches Bundesamt(2015), S.23.

¹¹¹ Innerhalb weniger Jahre werden 13 Mio. Babyboomer aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Vgl. dazu: Bundesministerium des Inneren (2017), S. 7.

¹¹² Bundesministerium des Innern (2017), S. 4.

Altersgruppe 65+.¹¹³ Eine Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre verschiebt dieses Verhältnis auf 100 Erwerbstätige: 57 bzw. 54 Personen der Altersgruppe 65+.¹¹⁴ Nach den Erhebungen der Sterbetafeln in Deutschland haben Frauen eine Lebenserwartung von 82,8 Jahren und Männer eine Lebenserwartung von 77,7 Jahren.¹¹⁵ Damit führen die besseren Lebensbedingungen und der Fortschritt in Hygiene und im Gesundheitswesen zu einer zu erwartenden Lebenszykluszeit der Altersgruppe 65+ von 17,5 bzw. 20,7 Jahren nach Beendigung der Erwerbstätigkeit. Die Differenz der Lebenserwartungen von Männern und Frauen wird sich bis zum Jahr 2060 auf 4 Jahre belaufen.¹¹⁶

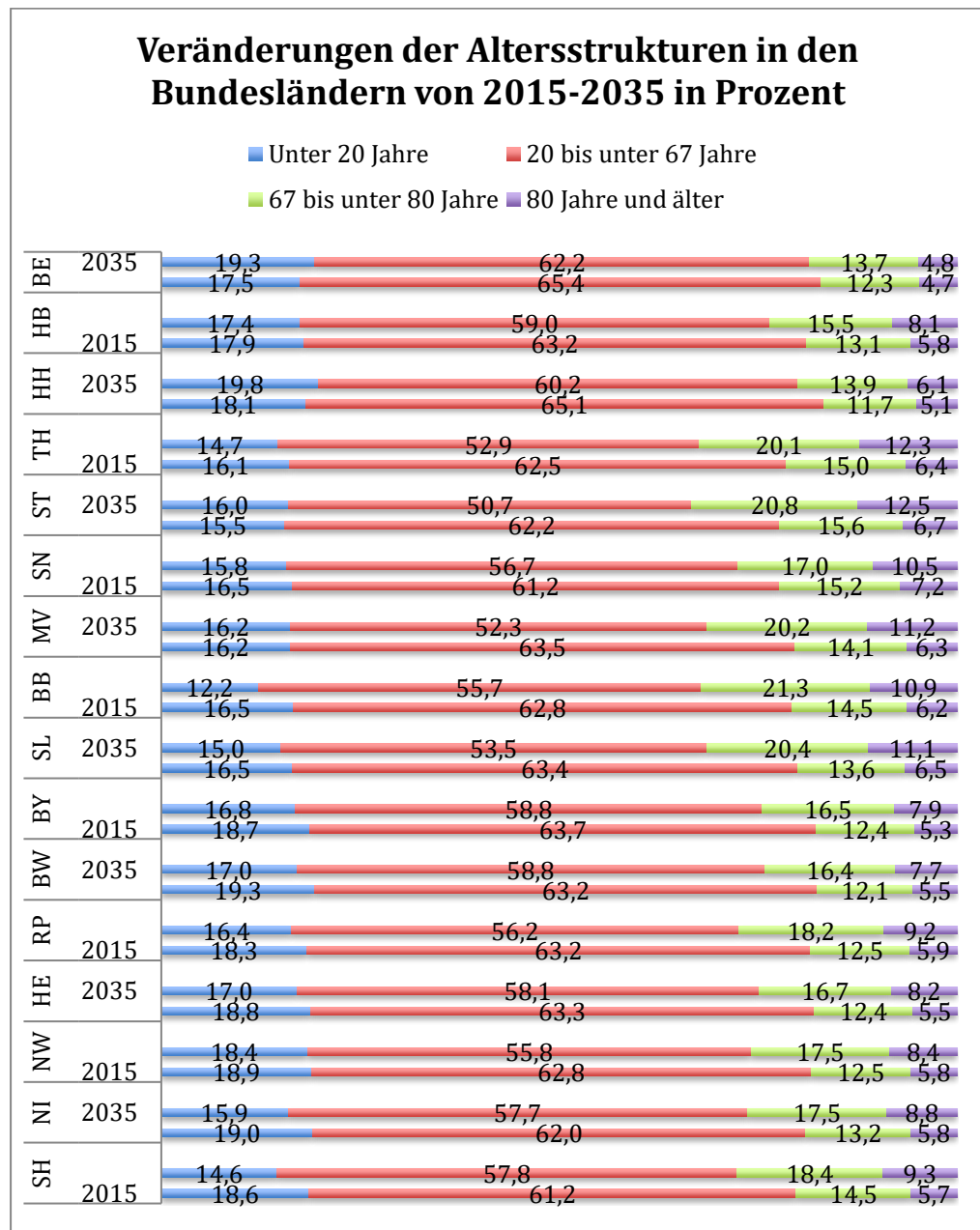
¹¹³ Statistisches Bundesamt(2015), S. 25.

¹¹⁴ Statistisches Bundesamt(2015), S. 26.

¹¹⁵ Statistisches Bundesamt(2015), S. 34.

¹¹⁶ Statistisches Bundesamt(2015), S. 35.

Abbildung 1-15 Veränderung der Altersstrukturen in den Bundesländern 2015 bis 2035¹¹⁷



Werden die Veränderungen bei den über 67 Jährigen summiert ergeben sich in diesem Zeitraum von 2015 bis 2035 für die einzelnen Bundesländer folgende Veränderungen. Während in 15 Bundesländern die Anzahl der Bürger über 67 Jahren moderat oder stark zunimmt, sinkt sie in

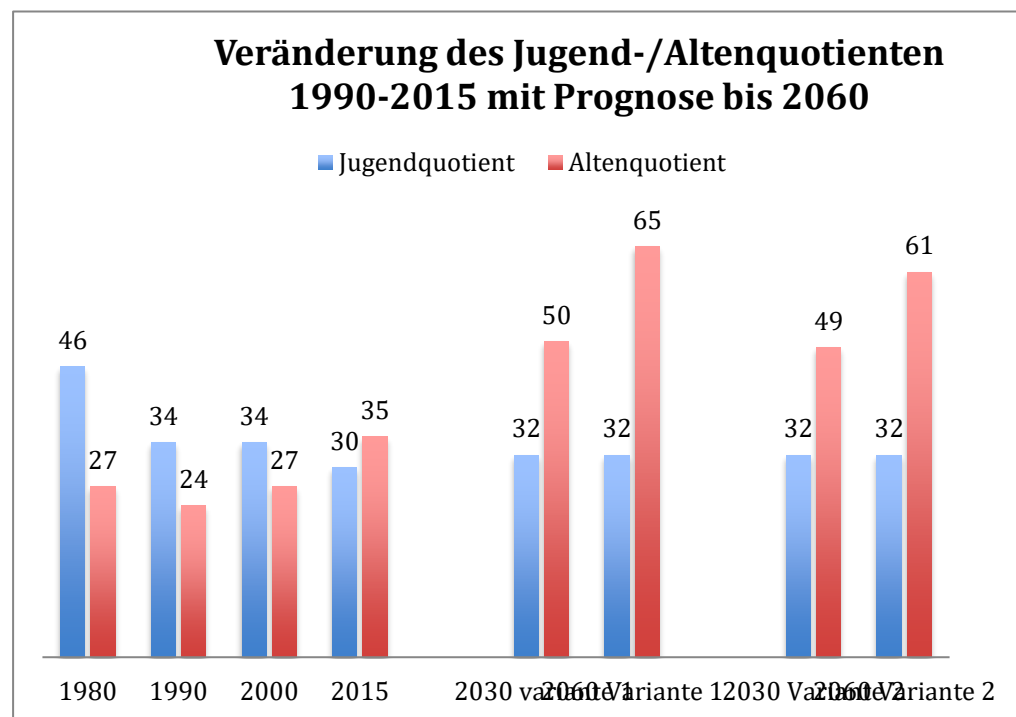
¹¹⁷ Eigene Darstellung nach: http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/360385/storage/master/download.

Die Abkürzungen bedeuten: BE: Berlin, HB: Hansestadt Bremen, HH: Hansestadt Hamburg, TH: Thüringen, ST: Sachsen-Anhalt, SN: Sachsen, MV: Mecklenburg-Vorpommern, BB: Brandenburg, SL: Saarland, BY: Bayern, BW: Baden-Württemberg, RP: Rheinland-Pfalz, HE: Hessen, NW: Nordrhein-Westfalen, NI: Niedersachsen und SH: Schleswig Holstein.

Schleswig-Holstein um 3,4%. Markant mit 11% wächst dieser Bevölkerungsanteil in Sachsen-Anhalt und Thüringen, mit 11,1 % in Mecklenburg-Vorpommern und mit 11,4% im Saarland und sogar 11,5% in Brandenburg am stärksten. Mittlere Steigerungen erfahren die Bevölkerungsanteile dieser Alterskohorte in 5,2% in Sachsen, 6,6% in Baden-Württemberg, 6,8% in Bayern, 6,9 % in Hessen, 7,3 % in Niedersachsen, 7,5 % in Schleswig-Holstein und 7,6 % in Nordrhein-Westfalen. Geringe Steigerungsraten verzeichnet diese Alterskohorte mit 3,3 % in Hamburg, 4,6% in Bremen, 5,2 % in Sachsen und 9 % in Rheinland-Pfalz.¹¹⁸ Damit profitieren diese Stadtstaaten und Bundesländer von einem Zuwachs an jüngerer Bevölkerung.

Für die sozialen Systeme ist das Verhältnis von Erwerbstätigen zu den Abhängigen von virulenter Relevanz.

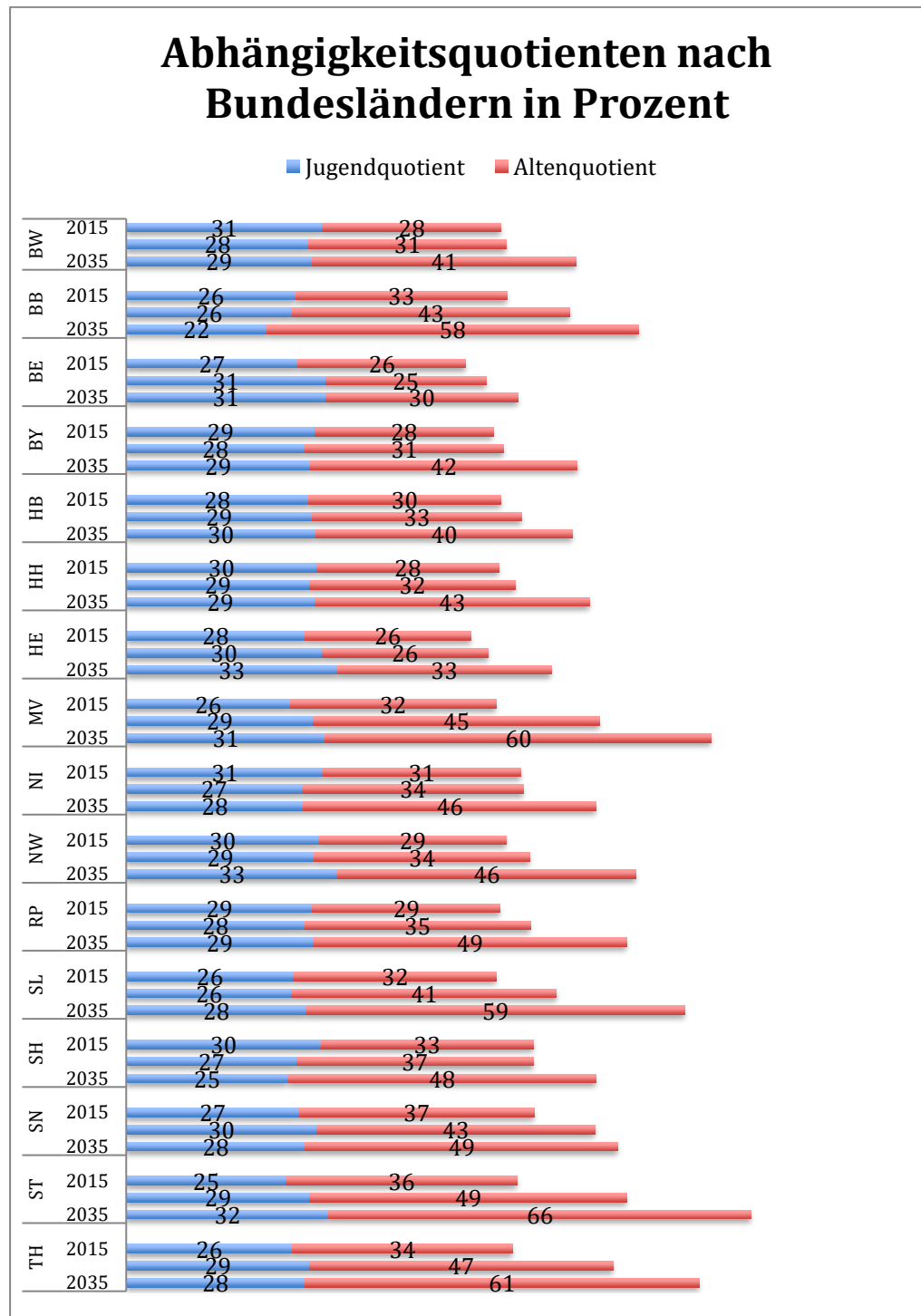
Abbildung 1-16 : Entwicklung des Jugend- und Altenquotienten 1990-2015 und prognostiziert bis 2060¹¹⁹



¹¹⁸ Eigene Berechnungen nach http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/360385/storage/master/download.

¹¹⁹ Statistisches Bundesamt (2017). Statistisches Jahrbuch. 2 Bevölkerung, Familien, Lebensformen, S. 55. Vgl. dazu den Jugend-/Altenquotient detailliert bis 2045: Beisl (2017), S. 1091.

Abbildung 1-17 : Abhängigkeitsquotienten nach Bundesländern in Prozent¹²⁰



In den ostdeutschen Flächenländern Thüringen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt werden die Abhängigkeitsquotienten bis zum Jahr 2035 auf 89%, davon 61% Altenquotient, 91%, davon 60% Altenquotient und 97%, davon 66% Altenquotient ansteigen. Dies wird die sozialen

¹²⁰ <http://www.iwkoeln.de/storage/asset/360386/storage/master/download/abb4.xlsx>.

Systeme in diesen Ländern vor enorme Herausforderungen stellen und wird auch den Gesundheits- und Pflegesektor prägen. Das westdeutsche Land mit einem ähnlich hohen Abhängigkeitsquotienten ist das Saarland mit 87% davon 59% Altenquotient. Mit 80 % hat Brandenburg den fünft-höchsten Abhängigkeitsquotienten bei 58% Altenquotient. Abhängigkeitsquotienten unter 70% können die Stadtstaaten Berlin 61% mit einem nahezu ausgeglichenen Verhältnis zwischen Jugend- und Altenquotient und Bremen mit 69% bei 40% Altenquotient sowie das Flächenland Hessen mit 66% Abhängigkeitsquotienten und einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Jugend- und Altenquotient. Alle anderen Länder haben über 70 % Abhängigkeitsquotienten, wobei Baden-Württemberg und Bayern mit je 70% bei 41 bzw. 42 % Altenquotienten vergleichsweise moderate Entwicklung verzeichnen können.

1.3.5 Wanderungsbewegungen nach Deutschland aus alternden Bevölkerungen

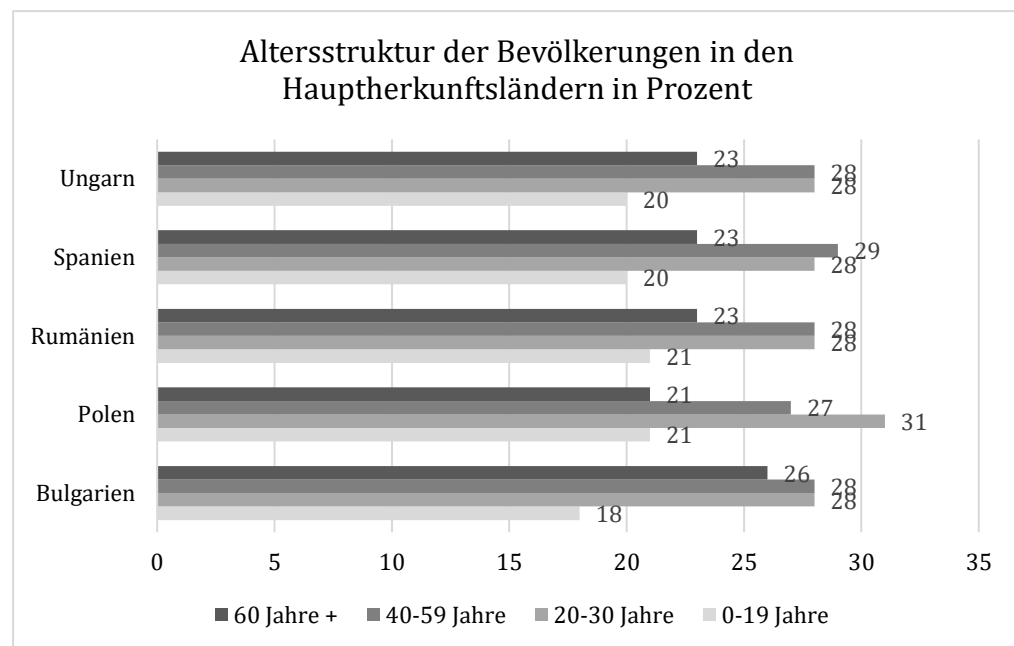
Nach den ersten Zuwanderungswellen der 1950er und 1960er Jahre, den Familiennachzügen in den 1980er Jahren und der starken Zuwanderung aus Mittel- und Osteuropa nach dem Zusammenbruch des Warschauer Paktes, den Nachfolgestaaten der Sowjetunion und den Kriegsflüchtlingen aus Jugoslawien im letzten Jahrzehnt des vergangenen Jahrhunderts, ebte die Zuwanderung im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts ab. Gegenwärtig ist die Zuwanderung aufgrund der Flüchtlings- und Migrationsbewegungen aus Asien und Afrika und der Arbeitnehmerfreizügigkeit in den Staaten der Europäischen Union auf von 249.000 im Jahr 2011 auf 429.000 im Jahr 2013 und prognostizierten 500.000 im Jahr 2014 angestiegen.¹²¹ Die Nettozuwanderung bestand zu 77% aus Zuwanderern aus Europa davon 94% aus der Europäischen Union.¹²²

Die Arbeitsmigration aus den Ländern Mittel- und Osteuropas stößt auf einen aufnahmefähigen Arbeitsmarkt insbesondere im Bereich der Kranken- und Altenpflege. Die Altersgruppe der mittleren Altersbereiche der 20-59 Jährigen ist in diesen Staaten zurzeit noch stärker besetzt, wird aber in den kommenden 20 Jahren ausdünnen.

¹²¹ Statistisches Bundesamt(2015), S. 38.

¹²² Statistisches Bundesamt(2015), S. 37, Schaubild 18.

Abbildung 1-18 : Altersstruktur der Bevölkerungen in den Hauptherkunftsländern in Prozent¹²³



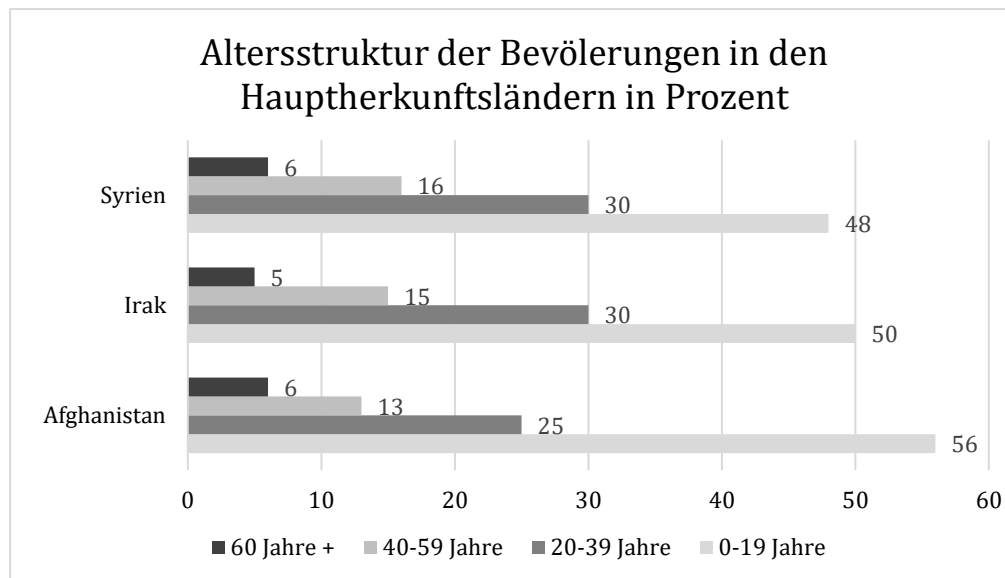
In Bulgarien, Rumänien und Ungarn sind derzeit jeweils 28% der Bevölkerung in der Altersklasse 40-59 Jahre. In Polen sind dies 27%, und in Spanien 29%. In Bulgarien, Rumänien Spanien und Ungarn sind jeweils 28% in der Altersgruppe 20-39 Jahre, nur Polen verfügt mit 31% über eine stärkere Alterskohorte. In 20 bzw. 40 Jahren werden diese beiden Altersgruppen das Erwerbsleben beenden und zu Leistungsempfängern und Nachfragern nach Gesundheits- und Pflegeleistungen werden. Damit zeichnet sich schon jetzt ab, dass die Entlastung des deutschen Arbeitsmarktes durch Arbeitsmigration aus diesen Staaten allenfalls mittelfristig erfolgt. Eine nachhaltige Entlastung oder eine Trendwende ist nicht zu erwarten.

1.3.6 Wanderungsbewegungen nach Deutschland aus jungen Staaten

Während die Wanderungsbewegungen aus den Europäischen Staaten ökonomisch motiviert sind, stehen die Migranten aus Afghanistan, dem Irak und Syrien unter einem multiplen Druck. Sie leiden unter den terroristischen Anschlägen in ihrer Heimat, den bürgerkriegsähnlichen Zuständen und der daraus resultierenden desolaten Arbeitsmarkt- und Wirtschaftslage. Die Migrationsströme aus diesen Regionen können noch länger anhalten, da diese Gesellschaften über eine sehr junge Bevölkerung verfügen.

¹²³ Eigene Darstellung nach: Statistisches Bundesamt(2015), S. 39.

Abbildung 1-19 Altersstruktur der Bevölkerungen in den Hauptherkunftsländern in Prozent¹²⁴



Während ein geringer Teil von 5-6% der Bevölkerungen in Afghanistan, Irak und Syrien über 60 Jahre alt ist, sind in Afghanistan 56%, im Irak 50% und in Syrien 48% der Bevölkerungen unter 20 Jahre alt. Die wanderungswilligen 20-39jährigen Personen stellen 25% der Bevölkerung in Afghanistan und jeweils 30% im Irak und in Syrien. Der Anteil der 40-59jährigen Personen ist in Afghanistan 13%, im Irak 15% und in Syrien 16%. In den nächsten 20 Jahren werden diese Personen über 60 Jahre alt sein, was einer Verdreifachung des Anteils dieser Bevölkerungsgruppe an dieser Kohorte bedeutet. Trotzdem werden diese Gesellschaften weiterhin junge Gesellschaften bleiben, da aus religiösen Gründen mehrere Kinder in eine Familie geboren werden. In den 1990er Jahren betrug in Tunesien die Geburtenrate 3,6 Kinder pro gebärfähiger Frau. In Libyen entfielen 6,5, in Afghanistan 6,9 und im Irak 6,7 Kinder auf eine gebärfähige Frau.¹²⁵

1.4 Regionale demografische Studien und ihre Implikationen auf die ökonomische Entwicklung

Die regionalen Entwicklungen der in dieser Arbeit ausgewerteten Existenzgründerstandorte sind differenziert zu betrachten. Während Düsseldorf und Karlsruhe zu den wachsenden Wirtschaftsstandorten zählen,¹²⁶

¹²⁴ Eigene Darstellung nach: Statistisches Bundesamt(2015), S. 39.

¹²⁵ Marquier, Alexander: Weniger Geburten für weniger Radikalisierung. In: *Cicero* 27.12.2016.

¹²⁶ Große Starmann, Carsten/Klug, Petra (2017): Demographietyp 2: Zentren der Wissensgesellschaft. Hgg. Bertelsmannstiftung. Demographietyp 2.pdf.

Siegen eine stabile Mittelstadt ist,¹²⁷ rechnen die Städte Landau und Ludwigshafen zu den Regionen mit geringeren Wachstumspotentialen.¹²⁸ Im Folgenden sollen diese regionalen Unterschiede näher beleuchtet und Ihre Implikationen auf die zukünftige Entwicklung eruiert werden.

1.4.1 Die Wissenschaftsstandorte Düsseldorf und Karlsruhe

Die Städte Düsseldorf und Karlsruhe zählen zu den Wissensgesellschaftsstandorten mit einem hohen Wanderungsgewinn. Damit zählen sie zu den Kommunen mit vielen Einpersonenhaushalten, einem hohen Anteil an hochqualifizierten Arbeitsplätzen, mit Forschungs- und Entwicklungsstandorten, die ökonomisch für Investoren und Arbeitnehmer attraktiv sind.¹²⁹ Düsseldorf liegt in der Metropolregion Ruhrgebiet und Karlsruhe in der Metropolregion Rhein-Neckar. Als Wirtschaftszentren verfügen Düsseldorf und Karlsruhe über das Dreifache an hochqualifizierten Arbeitnehmern in ihrer Population der Durchschnitt aller Kommunen. Diese Arbeitnehmer sind häufig Einpendler aus dem Umland, jedoch können die beiden Kommunen auch reale Bevölkerungszuwächse aufweisen.¹³⁰ Dies sind zumeist hochqualifizierte junge Menschen, die zum Berufseinstieg in die Städte streben. Als Universitätsstädte haben die beiden Städte einen negativen Wanderungssaldo, da die Studenten nach ihrem Abschluss den Wohnort wechseln.¹³¹ Durch diese Zuwanderungen haben die Universitätsstädte eine relativ junge Bevölkerung mit einem Altersmedian von 43 Jahren, dem kleinsten aller neun Demografietypen.¹³² Im Jahr 2030 wird dieser Median 50 Jahre betragen, während er im Durchschnitt aller Kommunen 51 Jahre beträgt. Dies ist eine Nivellierung der Medianunterschiede, die 2013 noch 45 Jahre bzw. 47 Jahre betragen hatte.¹³³

Die Bevölkerungspyramide für die Stadt Düsseldorf weist für das Basisjahr 2012 deutliche Unterschiede in den Altersstufen bei Männern und Frauen aus, die in der Prognose relativiert werden. Gegenüber dem Basisjahr werden die Jahrgänge der unter 20 Jährigen optimistisch gewertet, jedoch ist ein deutliches Schrumpfen der Bevölkerung erkennbar.

¹²⁷ Große Starmann, Carsten/Klug, Petra (2017): Demographietyp 6: stabile Mittelstädte Hgg. Bertelsmannstiftung. Demographietyp 6.pdf.

¹²⁸ Große Starmann, Carsten/Klug, Petra (2017): Demographietyp 7: Wirtschaftszentren mit geringerer Wachstumsdynamik Hgg. Bertelsmannstiftung. Demographietyp 7.pdf.

¹²⁹ Große Starmann/Klug (2017): Typ2, S. 3-4.

¹³⁰ Große Starmann/Klug (2017): Typ2, S. 5-6.

¹³¹ Große Starmann/Klug (2017): Typ2, S. 7-8.

¹³² Große Starmann/Klug (2017): Typ2, S. 8.

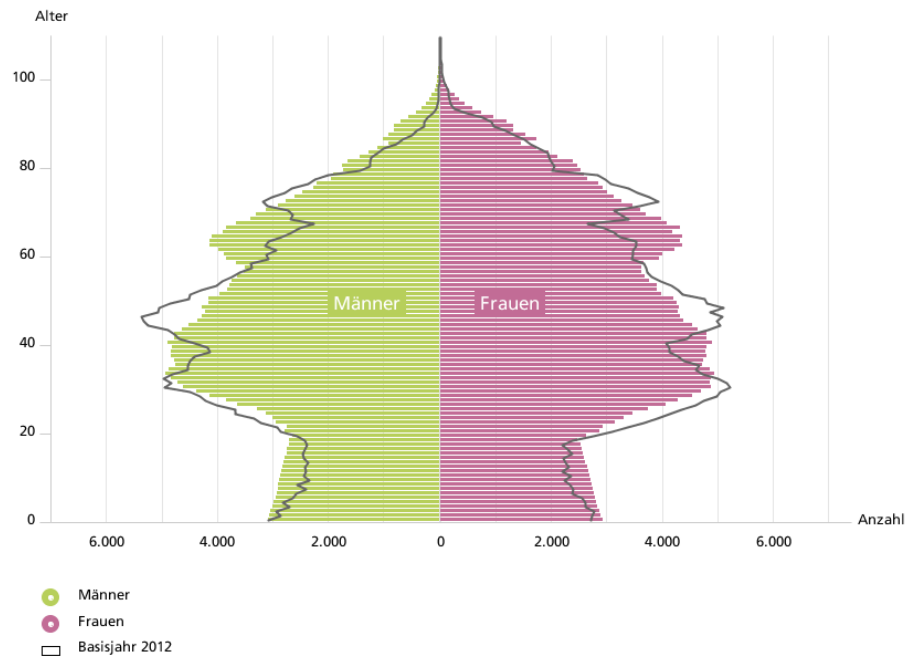
¹³³ Große Starmann/Klug (2017): Typ2, S. 9-10.

Abbildung 1-20 Bevölkerungspyramide der Stadt Düsseldorf 2012 und 2030¹³⁴

Wegweiser Kommune

Bevölkerungspyramide 2030

Düsseldorf, kreisfreie Stadt



Quelle: Statistische Ämter der Länder, Deenst GmbH, ies, eigene Berechnungen

| Bertelsmann Stiftung

Die erwerbstätigen Jahrgänge verlieren zum Jahr 2030 gegenüber 2012 deutlich, was dem Übertritt der geburtenstarken Jahrgänge in die Verrentung geschuldet ist. Außer dem Einfluss der geburtenstarken Jahrgänge sind die Auswirkungen auf die älteren Senioren moderat.

Die Bevölkerungspyramide der Stadt Karlsruhe weist eine marginale Steigerung der unter 20 Jährigen im Jahr 2030 bezogen auf das Basisjahr 2012 aus. Ein Rückgang der Jahrgänge 20-25 Jährige ist bezeichnend, da er insbesondere einen Einfluss auf den Forschungs- und Hochschulstandort haben könnte.

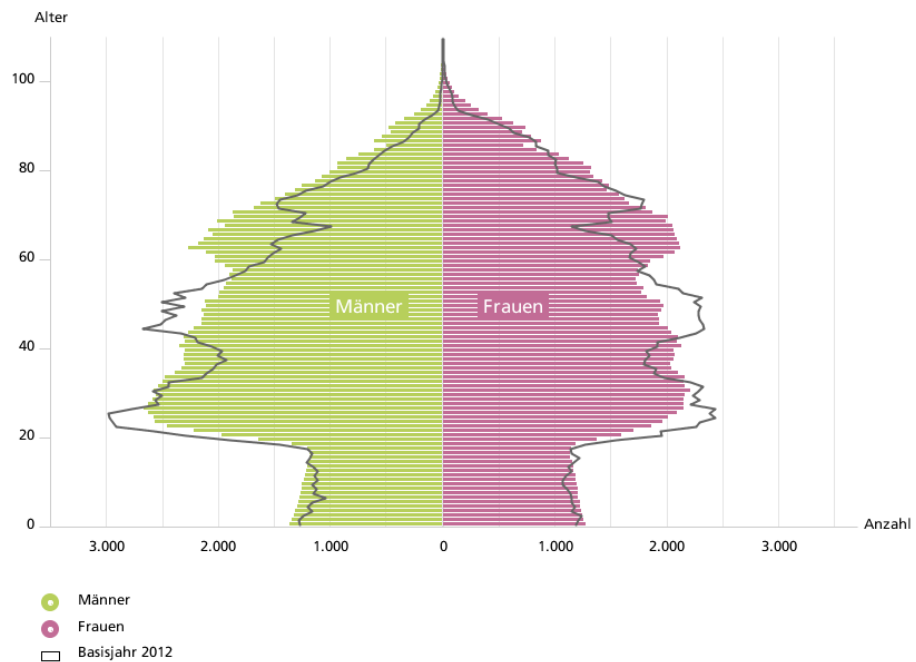
¹³⁴ Bertelsmann Stiftung. <http://wegweiser-kommune/Duesseldorf-Bevoelkerungspyramide-2030-3.png>.

Abbildung 1-21 Bevölkerungspyramide der Stadt Karlsruhe 2012 und 2030¹³⁵

Wegweiser Kommune

Bevölkerungspyramide 2030

Karlsruhe, kreisfreie Stadt

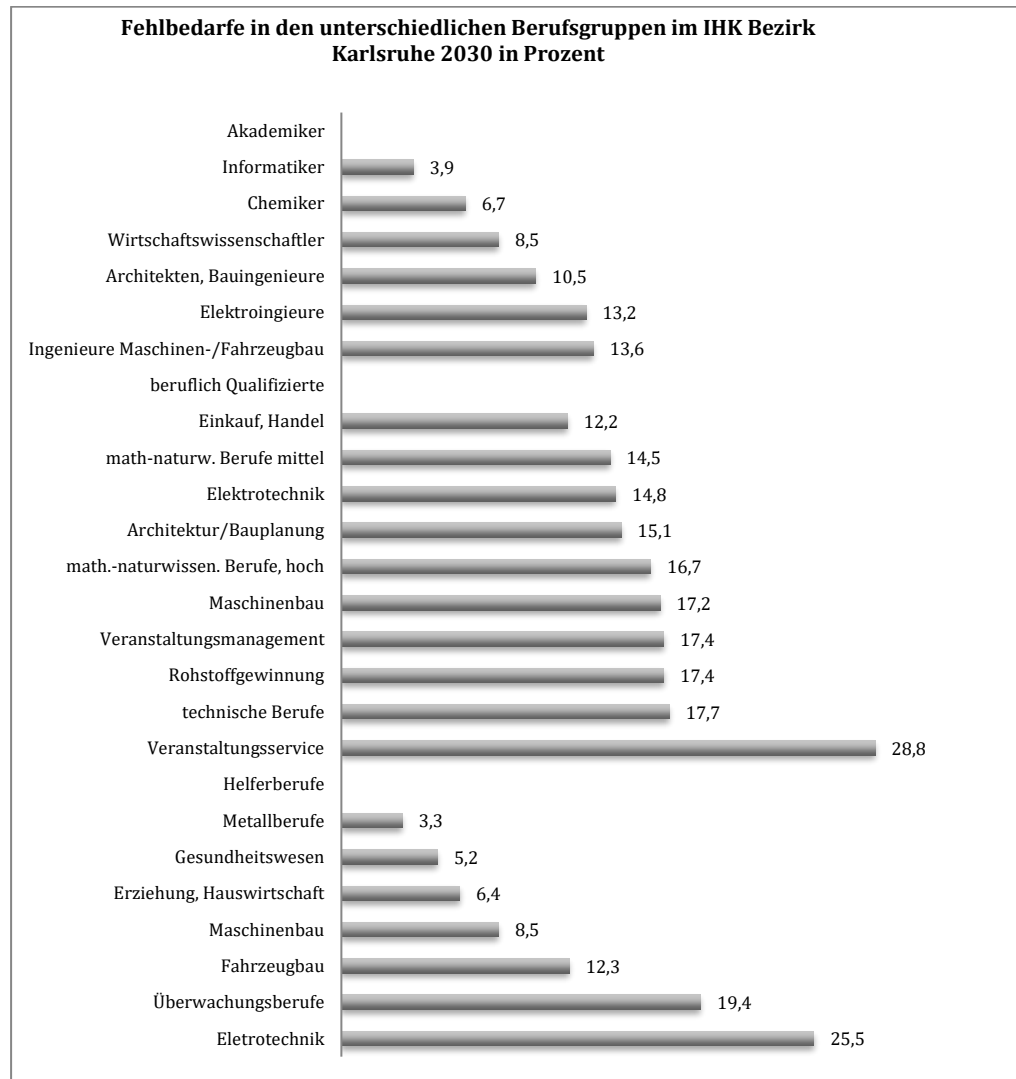


Quelle: Statistische Ämter der Länder, Deenst GmbH, ies, eigene Berechnungen
| Bertelsmann Stiftung

Ebenso wie in Düsseldorf ist aufgrund der Verrentung der Babyboomer Jahrgänge eine starke Zunahme im Bereich der 60-80 Jährigen zu attestieren, die mit einem Rückgang der älteren Erwerbstätigen korrespondiert. Die Fehlbedarfe in den wenig qualifizierten Helferberufen sind im IHK Bezirk Karlsruhe für das Jahr 2030 besonders im Bereich der Elektrotechnik mit 25,5% besonders hoch, gefolgt von 19,4 % in den Überwachungsberufen.

¹³⁵ Bertelsmann Stiftung. <http://wegweiser-kommune/Karlsruhe-Bevölkerungspyramide-2030-3.png>.

Abbildung 1-22 Fehlbedarfe in unterschiedlichen Berufsgruppen im IHK Bezirk Karlsruhe 2030 in Prozent¹³⁶



Bei den qualifizierten Berufen sind die Bedarfe im Veranstaltungsmanagement, -service und Tourismus mit insgesamt 46,2 % markant. Auch bei den Berufen im mathematisch-naturwissenschaftlichen Bereich sind die Bedarfe mit 31,2 % sehr hoch. Bei den Akademikern werden die Fehlbedarfe insbesondere bei den Ingenieurberufen der unterschiedlichen Sparten in der Region Karlsruhe besonders ansteigen.

¹³⁶ IHK Baden-Württemberg (2017): fachkraeftemonitoring-bw.de: Berufsgruppenranking. Datenquellen: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2016; destatis 2016; IHKs Baden-Württemberg 2016. Die Berufsgruppen sind aus Gründen der Lesbarkeit zusammengefasst.

1.4.2 Die Stadt Siegen und die Kreise Olpe und Siegen Wittgenstein

Die Kreise Olpe und Siegen-Wittgenstein werden zu den westdeutschen Regionen zählen, die in den nächsten 20 Jahren schrumpfen werden, obwohl sie zu den wirtschaftlich leistungsstarken Regionen zählen.¹³⁷ Während bis zum Jahr 2030 die Flächenstaaten in Ostdeutschland massiv schrumpfen werden, ist das Bild in Westdeutschland vielfältiger. Während die Stadtstaaten und ihr Umland sowie die Landeshauptstadt München Bevölkerungszuwächse erfahren, sind das Saarland und das südliche Nordrhein-Westfalen von Bevölkerungsverlusten betroffen, die ähnliche Ausmaße wie in den ostdeutschen Staaten annehmen.¹³⁸

Die Bevölkerungspyramiden der beiden Kreise und der Stadt Siegen zeichnen ein deutliches Bild der Entwicklung zum Jahr 2030. Die beiden Flächenkreise weisen zum Jahr 2030 eine deutliche Abnahme der jungen Bevölkerung auf, insbesondere der 20-30 Jährigen. Dagegen hat der Kreis Olpe einen Überhang an 60-80 Jährigen mit 800-1200 Einwohnern in den einzelnen Altersstufen zu Buche schlägt, der mit einem starken Rückgang der unter 20 Jährigen von 400-600 nicht aufgefangen werden kann.

¹³⁷ Hunger, Uwe/Candan, Menderes/Rath, Bernhard/Güttler, Sandra/Hoesch, Kirsten/Neumann, Marlene/Erdmeier, Manuel/Pfundheller, Kai/Metzger, Stefan/Kranich, Sascha: Studie: „Demografischer Wandel und regionale Entwicklungschancen“ (demorec). Siegen 2015, S. 24.. Im folgenden zitiert als demorec. Über diese Kreise hinaus werden auch die benachbarten Kreise Hochsauerlandkreis, Märkischer Kreis und der Kreis Soest trotz ihrer ökonomischen Stärke schrumpfen.

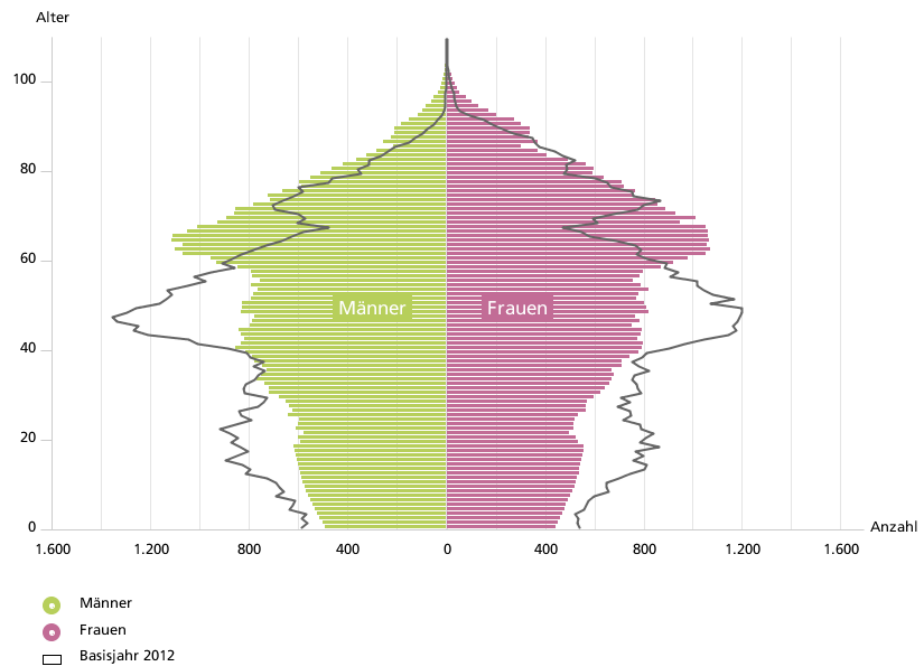
¹³⁸ Große-Starman, Carsten/Klug, Petra/Arnsbeck, Hannah/Loos, Reinhard (2015): Demografischer Wandel 2030 – aktualisierte Bevölkerungsvorausberechnung. In: Bertelsmannstiftung (Hrsg.): Analysen und Konzepte aus dem Programm „LebensWerte Kommune“. 1/2015, S. 5.

Abbildung 1-23 Bevölkerungspyramide für den Kreis Olpe¹³⁹

Wegweiser Kommune

Bevölkerungspyramide 2030

Olpe, Landkreis



Quelle: Statistische Ämter der Länder, Deenst GmbH, ies, eigene Berechnungen

| Bertelsmann Stiftung

Der Kreis Siegen Wittgenstein verfügt mit 800-1000 der unter 20 Jährigen über eine breitere Basis und verfügt jedoch bei den 60-80 Jährigen über einen hohen Anteil von 1500-2000 in den unterschiedlichen Altersstufen. Gegenüber dem Basisjahr 2012 ist der Anteil der 10-30 Jährigen und damit der Anteil der künftigen und frühen Erwerbstätigen markant zurückgegangen. Erst bei den 40 Jährigen männlichen Erwerbstätigen wird dieser Trend durchbrochen, bei den weiblichen Erwerbstätigen allerdings nicht. Die Jahrgänge der späten Erwerbstätigen spiegeln den Wechsel die Babyboomer Jahrgänge in die Verrentung. Für diese Region zeichnet sich eine Verschärfung am Arbeitsmarkt ab, die nur durch Zuwanderung nicht kompensierbar ist.¹⁴⁰

¹³⁹ Bertelsmann Stiftung. <http://wegweiser-kommune/Olpe,-LK-Bevölkerungspyramiden-2030-3.png>.

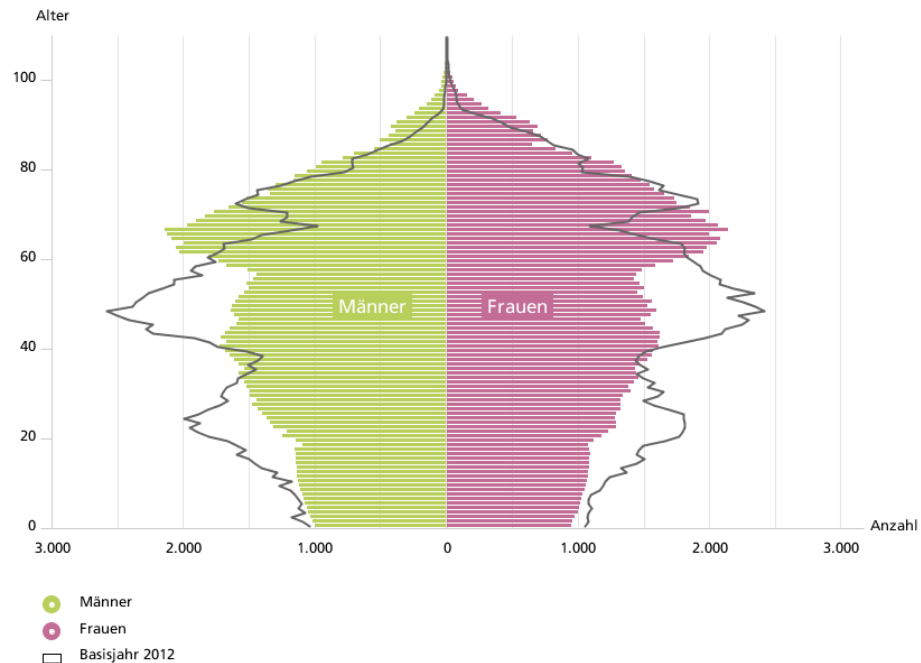
¹⁴⁰ zur langfristigen Entwicklung der Fertilitätsraten im Kreis Siegen-Wittgenstein siehe: demorec, S. 34-35.

Abbildung 1-24 Bevölkerungspyramide für den Landkreis Siegen Wittgenstein¹⁴¹

Wegweiser Kommune

Bevölkerungspyramide 2030

Siegen-Wittgenstein, Landkreis



Quelle: Statistische Ämter der Länder, Deenst GmbH, ies, eigene Berechnungen

| Bertelsmann Stiftung

Für die beiden Kreise gilt zudem, dass der Abstand zwischen den Generationen immer größer wird und es zukünftig nicht mehr 3,5 sondern nur 3,25 Generationen innerhalb eines Jahrhunderts geben wird.¹⁴²

Die Bevölkerungsentwicklung in der Stadt Siegen ist bei den unter 10-jährigen Jungen stabil, während es bei den Mädchen im Jahr 2030 gegenüber dem Basisjahr 2012 einen moderaten Rückgang geben wird. Der größte Einbruch wird durch die Verrentung der Babyboomer-Jahrgänge zu verzeichnen sein, d.h. die späten Erwerbstätigenjahrgänge werden markant ausgedünnt. Die Jahrgänge der über 60-jährigen werden an Bedeutung zunehmen. Da bei den älteren Jahrgängen aufgrund der medizinischen Versorgung keine Rückgänge gegenüber dem Basisjahr prognostiziert werden, wird insbesondere auf dem Pflegemarkt ein Nachfragebedarf generiert.

¹⁴¹ Bertelsmann Stiftung. <http://wegweiser-kommune/Siegen-Wittgenstein,-LK-Bevölkerungspyramiden-2030-3.png>.

¹⁴² demorec, S. 34.

Abbildung 1-25 Bevölkerungspyramide für die Stadt Siegen 2030¹⁴³

Wegweiser Kommune

Bevölkerungspyramide 2030

Siegen (im Landkreis Siegen-Wittgenstein)



Quelle: Statistische Ämter der Länder, Deenst GmbH, ies, eigene Berechnungen

| Bertelsmann Stiftung

Verglichen mit dem Basisjahr 2012 wird ein markanter Einbruch im Jahr 2030 bei den jungen Erwachsenen zu verzeichnen sein. Dies hat spürbare Auswirkungen auf den Lehrstellen- und Ausbildungsmarkt, da immer mehr junge Menschen ins Studium drängen. Bis zum Jahr 2030 rechnet der IHK-Fachkräftemonitor mit einem Mehrbedarf an 22.000 Fachkräften und 3.700 Kräften im Bereich der Geringqualifizierten.¹⁴⁴ Bis 2030 wird davon ausgegangen, dass jeder 3. Schulabsolvent ein Studium beginnen wird, im Basisjahr waren es noch 25 % der Schulabgänger.¹⁴⁵ Bei den Akademikern wird der Fehlbedarf mit 970 Absolventen prognostiziert.¹⁴⁶ Auch bei den Selbstständigen ist ein Fehlbedarf zu erwarten, da viele von ihnen bis zum Jahr 2030 das Renteneintrittsalter erreicht haben werden. Die Erhebung von 2011 verzeichnet aber eine längere Arbeitstätigkeit der Selbstständigen, so dass hier eine Auswirkung auf dem Arbeitsmarkt zeitversetzt stattfinden könnte.¹⁴⁷

¹⁴³ Bertelsmann Stiftung. <http://wegweiser-kommune/Siegen-Bevölkerungspyramide-2030-3.png>.

¹⁴⁴ demorec: Abbildung 23, Tabelle 47, S. 66.

¹⁴⁵ demorec: Abbildung 22, S. 65.

¹⁴⁶ demorec: Tabelle 47, S. 66.

¹⁴⁷ demorec: Tabelle 49, S. 67. Quelle Zensus 2011.

Tabelle 1-16 Altersstruktur der Selbstständigen in den Kreisen Olpe und Siegen-Wittgenstein¹⁴⁸

Altersstruktur der Selbstständigen in den Kreisen Olpe und Siegen-Wittgenstein				
	Olpe	Olpe In Prozent	Siegen-Witt- genstein	Siegen-Witt- genstein In Prozent
Insgesamt	6310	100	11.610	100
20-29Jahre	250	4,9	620	5,3
30-39 Jahre	920	14,6	1.720	14,8
40-49 Jahre	2030	32,2	3.510	30,2
50-59 Jahre	1.680	26,6	3.020	26
60-69 Jahre	890	14,1	1.780	15,3
70-79 Jahre	200	3,2	320	2,8

Im Jahr 2011 haben 17,3 % der über 60 Jährigen im Kreis Olpe und 18,1% derselben Kohorte im Kreis Siegen-Wittgenstein angegeben, selbstständig tätig zu sein. Bis zum Jahr 2030 werden die im Jahr 2011 35 Jährigen das Renteneintrittsalter erreicht haben. Da aufgrund des demografischen Wandels ein späterer Eintritt in die Verrentung anzunehmen ist, kann für die Selbstständigen davon ausgegangen werden, dass auch sie länger arbeiten werden.

Die Arbeitsmarktsituation der Kreise Olpe und Siegen-Wittgenstein wird sich prognostiziert ab 2018 für den Kreis Siegen-Wittgenstein mit der Stadt Siegen bzw. 2021 für den Kreis Olpe umkehren. Es werden ab diesen Jahren mehr Erwerbstätige den Arbeitsmarkt verlassen als neue Erwerbstätige nachrücken.

¹⁴⁸ demorec: Tabelle 49, S. 67.

Tabelle 1-17 Zugänge und Abgänge in den Arbeitsmärkten der Kreise Olpe und Siegen-Wittgenstein¹⁴⁹

Jahr	Zugänge	Abgänge	Saldo	Zugänge	Abgänge	Saldo
	Siegen-Wittgenstein	Siegen-Wittgenstein	Siegen-Wittgenstein	Olpe	Olpe	Olpe
2015	3254	2753	501	2041	1223	819
2016	3327	2683	645	2010	1305	706
2017	3016	2740	276	1849	1403	446
2018	2793	2901	-107	1902	1497	406
2019	2635	3170	-535	1876	1565	312
2020	2277	3258	-981	1722	1565	157
2021	2309	3316	-1006	1352	1619	-266
2022	2371	3453	-1081	1269	1722	-452
2023	2287	3404	-1117	1333	1769	-435
2024	2245	3327	-1082	1313	1813	-499
2025	2054	3237	-1183	1265	1810	-544
2026	1963	3316	-1353	1223	1796	-573
2027	1857	3396	-1539	1152	1929	-777
2028	1761	3213	-1451	1090	1692	-602
2029	1716	3321	-1604	991	1400	-408
2030	1631	3454	-1823	986	1582	-595

Während 2015 noch 501 Erwerbstätige mehr in den Arbeitsmarkt des Kreises Siegen-Wittgenstein strömen als diesen verlassen, werden im Jahr 2027 das Dreifache an Erwerbstätigen altersbedingt den Arbeitsmarkt des Kreises verlassen als neue Erwerbstätige in ihn eintreten. Bis 2030 wird dieser Saldo sich auf 1823 Ausscheider und einen erneuten Höchststand summieren. Für den Kreis Olpe gestaltet sich die Situation zeitversetzt und moderater. Hier erreichen die Ausscheider prognostiziert nie höhere Werte als der Saldo der Einsteiger im Jahr 2015 mit 818. Die Entwicklung insgesamt belegt den Fachkräftebedarf in beiden Kreisen.

1.4.3 Die Stadt Landau in der Pfalz

Die Stadt Landau verfügt von allen untersuchten Städten im Jahr 2030 über leichte Zuwächse in den Jahrgangsstufen der bis zu 10 Jährigen gegenüber dem Basisjahr 2012. Bei den Altersstufen der 20-30 Jährigen sind Rückgänge spürbar, allerdings bei den Männern stärker als bei den Frauen. Dies mag dem hohen Anteil an Studentinnen in den Lehramtsberufen am Standort Landau der Universität Koblenz Landau geschuldet sein.

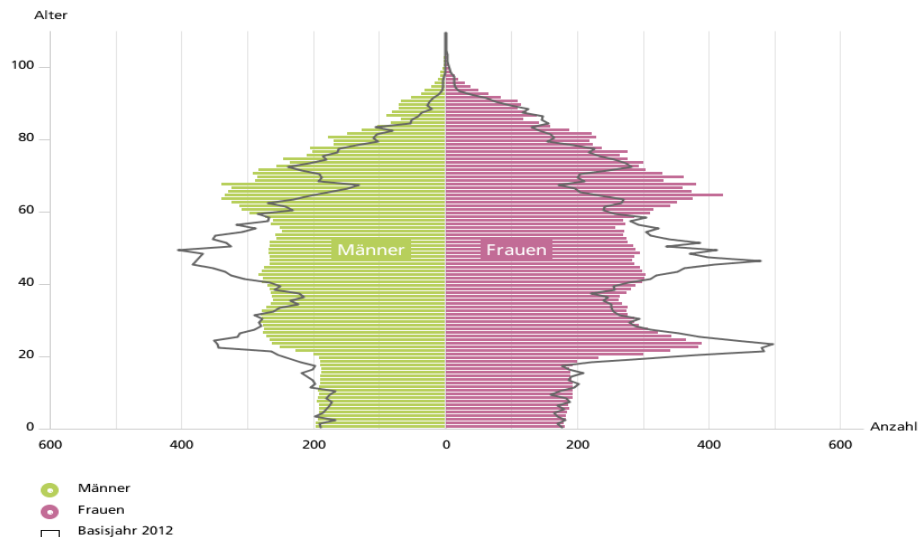
¹⁴⁹ demorec, S. 63.

Abbildung 1-26 Bevölkerungspyramide für die kreisfreie Stadt Landau in der Pfalz 2030¹⁵⁰

Wegweiser Kommune

Bevölkerungspyramide 2030

Landau in der Pfalz, kreisfreie Stadt

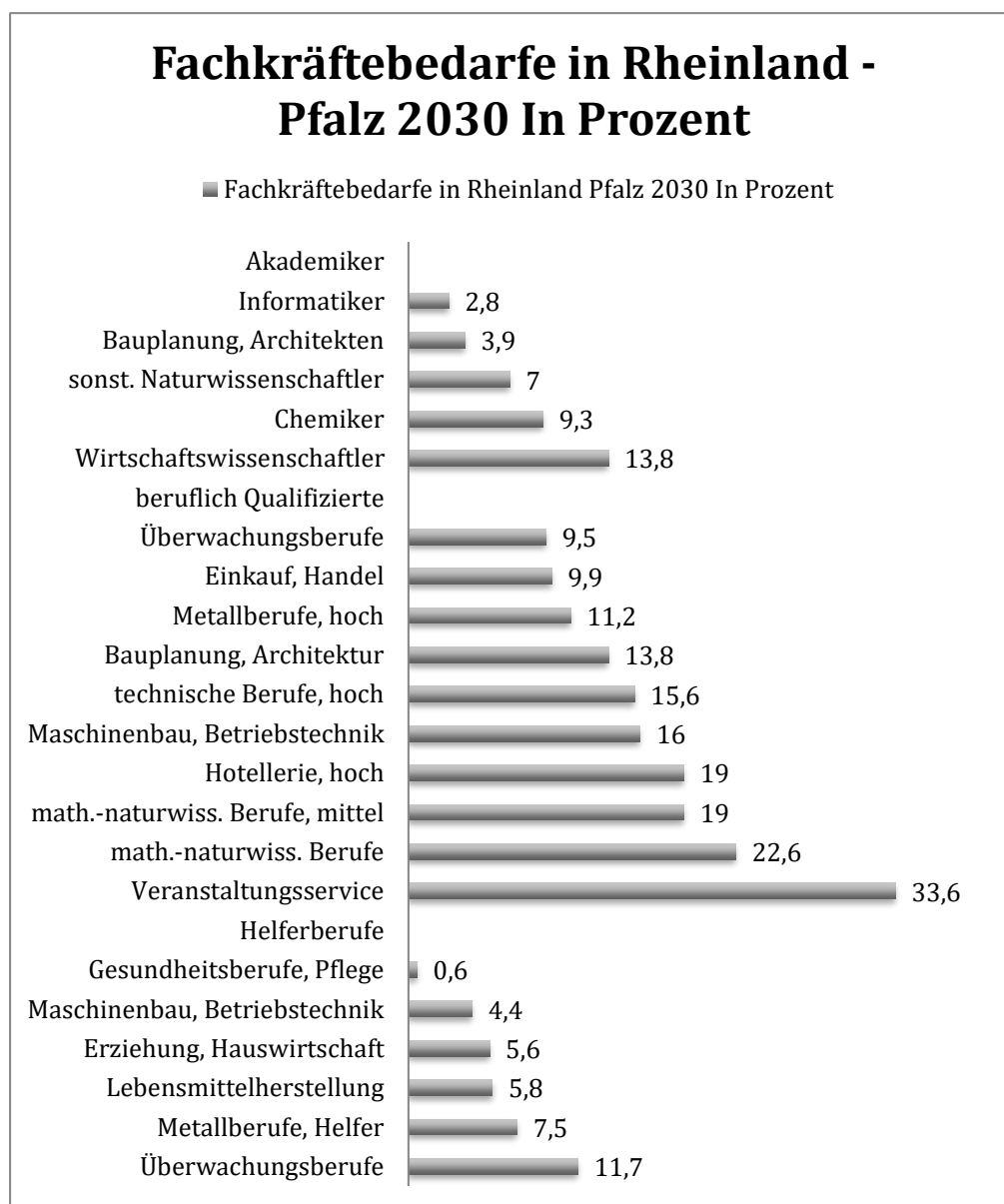


Quelle: Statistische Ämter der Länder, Deenst GmbH, ies, eigene Berechnungen
| Bertelsmann Stiftung

Markante Rückgänge sind in den Jahrgängen der älteren Arbeitnehmer zwischen 40 und 65 Jahren zu verzeichnen. Dies ist wie in den anderen Regionen dem Eintritt der Babyboomer Generation in die Rentenphase geschuldet. Der Anteil der über 60 Jährigen wird extrem ansteigen und im Gesundheits- und Pflegewesen verstärkte Bedarfe generieren. In Rheinland-Pfalz werden im Jahr 2030 prognostiziert bei den Geringqualifizierten in Helferberufen im Bereich der Sicherheits- und Überwachungstechnik gegenüber dem Jahr 2017 11,7 % an Kräften fehlen, gefolgt von 7,5 % in den metallverarbeitenden Berufen. Im Gesundheits- und Pflegewesen mit 0,6 % Fehlbedarf wird kaum ein Fachkräftebedarf entstehen.

¹⁵⁰ Bertelsmann Stiftung. <http://wegweiser-kommune/Landau-in-der-Pfalz-Bevölkerungspyramide-2030-3.png>.

Abbildung 1-27 Fachkräftebedarfe in Rheinland-Pfalz 2030¹⁵¹



Bei den qualifizierten Berufen wird in erster Linie im Veranstaltungsmanagement, -service und Tourismus mit 33,6 % ein Fachkräftemangel entstehen. Dazu kommt ein Fehlbedarf im Hotelgewerbe von 19 %. Daneben werden auch in den mathematisch-naturwissenschaftlichen Berufen inklusive Geologie, Geographie und Umwelt Fehlbedarfe bei mittleren bis hohen Abschlüssen von insgesamt 41,6 % entstehen. Die geringsten Fehlbedarfe weisen die Berufsgruppen Überwachungs- und Sicherheitsberufe mit 9,5 % sowie Einkauf und Handel mit 9,9 % auf.

¹⁵¹ IHK Rheinland-Pfalz (2017): Berufsgruppenranking. fachkraeftemonitor-rlp.de. Quellen: statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz 2016; destatis 2016; IHKs Rheinland-Pfalz 2016.

Bei den Akademikern sind die Fehlbedarfe bei den Wirtschaftswissenschaftlern und in der Unternehmensleitung mit 13,8 % am höchsten, gefolgt von den Chemikern und chemischen Ingenieuren mit 9,3 %. Der geringste Fehlbedarf bei den akademischen Berufen wird 2030 bei den Informatikern mit 2,8 % zu verzeichnen sein.

2 Selbständigkeit, Unternehmer und Unternehmensgründung

In der Diskussion um Gründung, Unternehmertum und Selbständigkeit sind in der Literatur aber auch in der gesellschaftlichen Diskussion heterogene und teilweise divergierende Definitionen und Auffassungen gegeben. Unterschieden wird zunächst zwischen dem Selbstständigen und dem unselbständig arbeitenden Individuum. Ersteres weist einen hohen Grad an Eigen- und Selbstbestimmung auf, während letzteres fremdbestimmt handelt. Dies ist insbesondere auf die eingengte Sicht auf den Gründungsfaktor zutreffend, da ein abhängig arbeitendes Individuum keine Gründungen vornimmt.

Der Unternehmer wird als agierendes Individuum in der Gesellschaft wahrgenommen, als Antipode etwa zu den Gewerkschaften, die die Interessen der Arbeitnehmer vertreten. In diesem Zusammenhang wird auf die Gewinnmaximierungsabsicht des Unternehmers verwiesen, während die Gewerkschaften für eine gerechte und faire Entlohnung der Belegschaften eintreten. Ausgeklammert wird hierbei das Risiko der Unternehmensgründung und -führung, dem auf Seiten der abhängig Beschäftigten die Fürsorgepflicht des Unternehmers gegenübersteht. Abhängig Beschäftigte fügen sich in eine vorgegebene Organisationsstruktur ein und entwickeln im extremen Fall keine Eigeninitiative. Beide Seiten können ein erfülltes Berufsleben führen, da sie sich in ihren Eigenschaften unterscheiden.

Sowohl bei abhängig Beschäftigten als auch bei Unternehmern lassen sich diese Unterschiede nachweisen. Unternehmer stammen signifikant häufiger aus Unternehmerfamilien oder Familien, die ein selbstbestimmtes Leben vorlebten.¹⁵² Demgegenüber stammen abhängig Beschäftigte aus Familien, die seit Generationen abhängig beschäftigt waren.¹⁵³ Schon in der frühen Sozialisation zeichnen sich unternehmerische Individuen durch eine erhöhte kompetitive Neigung aus, die sie sowohl im Sport als auch in anderen Feldern der Gesellschaft trainieren. Anhängig Beschäftigte sind demgegenüber eher auf Ausgleich bedacht und fügen sich in gegebene Strukturen ein.

Die Forschungsansätze in der Entrepreneurship Forschung sind heterogen und multiperspektivisch, gegensätzlich oder einander widersprechend. Aus diesem Grunde soll mit der weiteren Untersuchung eine Systematisierung der Ansätze erstrebt werden. Weitgehende Einigkeit besteht, dass Entrepreneurship von unternehmerischem Denken und Handeln bestimmt wird und dass Unternehmer, im folgenden Entrepreneure genannt, insbesondere Fähigkeiten besitzen, Chancen zu erkennen, zu nutzen und zu verwerten.

¹⁵² Plate, Markus/Groth, Torsten/Ackermann, Volker/von Schlippe, Arist (2011) : Große deutsche Familienunternehmen. Generationennachfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung. Göttingen; Zwack, Mirco (2011): Die Macht der Geschichte. Erzählungen als Form der Wissensvermittlung in Familienunternehmen. Heidelberg.

¹⁵³ Kocka, Jürgen(1981): Capitalism and bureaucracy in German industrialisation before 1914 <https://doi.org/10.1111/j.1468-0289.1981.tb02080.x> ; Mooser, J. (1984): Arbeiterleben in Deutschland 1900-1970. Klassenlage, Kultur und Politik. Frankfurt.

2.1 *Entrepreneurship in der Wissenschaftsgeschichte*

In der Wissenschaftsgeschichte und in der modernen Forschung setzen sich interdisziplinär Fachrichtungen mit dem Entrepreneur auseinander. Dabei ist die Begrifflichkeit dispers und reicht von *Entrepreneur*, aus dem französischen *entreprendre* als etwas eingehen oder unternehmen verstanden¹⁵⁴, über den im deutschen Sprachgebrauch üblichen Begriffs des *Unternehmers*, als Gründer, Besitzer und Leiter einer Unternehmung gesehen und dem im anglo-amerikanischen Raum seit neuerer Zeit geführten Begriff des *enterprisers*, als Projektgenerator interpretiert.¹⁵⁵

Zunächst soll hier auf die Entwicklung der Entrepreneurship Forschung in der Wirtschaftswissenschaft rekurriert werden. Seit dem 16. Jahrhundert werden in der Ökonomie die unterschiedlichen Auffassungen zum Konstrukt Entrepreneur diskutiert.

Im deutschen Sprachraum wird der Entrepreneur eher statisch als jemand, der ein neues Unternehmen begründet gesehen, während im anglo-amerikanischen Raum der Entrepreneur in seiner Funktion als Innovator und Marktteilnehmer, also als agierender Unternehmer eher dynamisch gesehen wird. Im deutschsprachigen Raum werden entsprechend erfolgreiche und missglückte Gründungen untersucht, während im anglo-amerikanischen Raum in jedem Scheitern die Möglichkeit des Neuanfangs gesehen wird.¹⁵⁶ Bei den sehr heterogenen Definitionen schränken einige die Entrepreneurship auf betriebswirtschaftliche Aspekte ein wie den Besitz, die Gründung und die Leitung eines Unternehmens.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Kraus, Sascha/Gundolf, Katherine (2008): Entrepreneurship. Zur Genese eines Forschungsfeldes. In: Kraus, Sascha/Gundolf, Katherine (Hrsg.). Stand und Perspektiven der deutschsprachigen Entrepreneurship- und KMU-Forschung. Stuttgart, S.11; Cetindamar, Dilek/Fis, Ahmet M. (2007): Schumpeter's twins: Entrepreneur and intrapreneur. In: Carayannis, Elias G./Ziemnowicz, Christopher (Hrsg.): *Rediscovering Schumpeter: Creative Destruction evolving into „Mode3“*. Hampshire, S. 200.

¹⁵⁵ Dazu Gabler Wirtschaftslexikon. S. 11; Business Dictionary. S.11. Im anglo-amerikanischen Raum sollte der enterpriser nicht mit dem undertaker gleichgesetzt werden, da letzterer zwar ein Unternehmer, aber in der Sparte Bestatter ist.

¹⁵⁶ Für eine Übersicht der Definitionen vgl. Saßmannshausen, Sean P. (2012): *Entrepreneurship-Forschung: Fach oder Modetrend?* Reihe FGF Entrepreneurship Monographien. Band 71. Lohmar, S. 68-69.

¹⁵⁷ Die Definition der KMU siehe dazu: Europäische Kommission (2006), S. 13-14,17.

Tabelle 2-1 Entrepreneurship-Schulen¹⁵⁸

Entrepreneurship Schulen	Ontologie	Zentrale Inhalte
Funktionale Schule (Gartner 1995; Danhoff 1949; Drucker 1985)	Personenunabhängig und somit personenübergreifend	Arbitrage, Innovation, Koordination, Risikoübernahme
Persönlichkeitsbezogene Schule (Schumpeter 1912, Kirzner 1978, Beaver 2002, Falter 2008)	Personenbezogen	Ambiguitätstoleranz, Durchsetzungsmacht, Findigkeit, Innovationskraft, Kreativität, Leistungsmotivation, Menschenkenntnis, Urteilskraft
Gründungsbezogene Schule (Gartner 1985, Bygrave 1991, Kuratko 1998, De 2005)	Personenunabhängig und somit personenübergreifend	Begründung einer neuen Unternehmensidentität
Verhaltensbezogene Schule (Cole 1959, Shapero 1982, Hébert 1988, Holcombe 2003, Saßmannshausen 2012)	Personenbezogen und zum Teil auch personenübergreifend	Chancengenerierung, Chancen-, Eigennutz-, Innovations-, wandlungsorientierung, positive Einstellung zu Fehlern, Proaktivität

Generell kann zu den multiplen Ansätzen zusammenfassen konstatiert werden:

„Verantwortung für sich selbst zu übernehmen, statt auf den Staat oder die Gesellschaft zu hoffen, scheint eine Grundhaltung zu sein, die man vielfach mit dem Entrepreneur verbindet. Dabei spielt es zunächst keine Rolle, ob das damit verbundene unternehmerische Denken im etablierten Unternehmen (Corporate Entrepreneurship) oder im neu zu gründenden Unternehmen (Startup Entrepreneurship) stattfindet.“¹⁵⁹

¹⁵⁸ In Anlehnung an: Ebberts, Ilona (2012): Zur Bedeutung der entrepreneurship education und der Gründungsperson In: Schuhen, Michael/Wohlgemuth, Michael/ Müller, Christian: *Ökonomische Bildung und Wirtschaftsordnung*. Stuttgart, S. 116.

¹⁵⁹ Liening, Andreas (2017): *Komplexität und Entrepreneurship*: Komplexitätsforschung sowie Implikationen auf Entrepreneurship Prozesse. Wiesbaden, S. 452.

Im Lichte der verschiedenen Schulen können demnach unterschiedliche Arten von Entrepreneuren unterschieden werden:

Freiwillige oder unfreiwillige Entrepreneurere mit

- Geplanten und ungeplanten Gründungen,
- Gründungen, die einer nachahmenden Gründungsidee folgen,
- Gründungen, die eine Gründungsidee verbessern und
- Gründungen, die auf der Basis einer innovativen Gründungsidee entstehen.¹⁶⁰

In der weiteren Untersuchung werden multiple heterogene Ansätze zur Entrepreneurship-Forschung vorgestellt, die in ihrer Ausrichtung teils diffus, teils divergent und kaum kongruent sind, so dass mit der folgenden Darstellung der Vision von eigenen Leben eine Mindmap geboten werden soll, die alle Bereiche der Persönlichkeit umfasst.

Abbildung 2-1 Die Vision vom eigenen Leben¹⁶¹



Bei jedem Individuum wird die Vision vom eigenen Leben aus den beruflichen, körperlichen, kognitiven, psychischen und sozialen Kategorien erstellt. Dieses Zusammenspiel der unterschiedlichen Kategorien kann sowohl interdependent zwischen den Kategorien unterschiedliche gewichtet

¹⁶⁰ Lieninig, (2017), S. 453 vertiefend dazu: De, D.A. (2005): *Entrepreneurship: Gründung und Wachstum von kleineren und mittleren Unternehmen*. München.

¹⁶¹ Eigene Darstellung nach Schneewind, Klaus A. (2009⁶¹): Work-life balance. In: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern*. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart, S. 84.

sein als auch während der Lebensphasen immer eine Neujustierung erfahren. Die Auseinandersetzung mit dieser komplexen Interdependenz versucht die Entrepreneurship Forschung hinsichtlich des Entstehens und Wirkens des Unternehmertums zu ergründen.

Individuell verstanden, kann Entrepreneurship als unternehmerisches Denken und Handeln gesehen werden. Im gesellschaftlichen Kontext kann Entrepreneurship als eine Kultur freien Unternehmertums verstanden werden. Zur Systematisierung werden im Folgenden zunächst die theoretischen Fundierungen vorgestellt.

2.1.1 Die funktionale Schule der Entrepreneurship Forschung

2.1.1.1 Richard Cantillon – Begründer der Entrepreneurship Forschung

Die Beschäftigung mit Unternehmen und Unternehmensgründungen kann bis in das 16. Jahrhundert zurückverfolgt werden. Richard Cantillon (1680-1734)¹⁶² gilt als Begründer der Entrepreneurship Forschung.

„... Cantillons theory of entrepreneurship is not merely an isolated brick in his system of economics, but in fact is better understood as the tool used to build a brick wall. Not only is the entrepreneur critical for building his economic models, but in the absence of the entrepreneur, none of Cantillons theoretical constructions would work. Therefore, his theory of the entrepreneur should not be viewed simply as one aspect among many, but rather as the *foundation* for understanding economic phenomena.“¹⁶³

Cantillon kann damit als Begründer einer wirtschaftswissenschaftlichen Theorie gesehen werden, die den Unternehmer in den Mittelpunkt der Analyse stellt. Einschränkend ist anzumerken, dass Cantillon seine Theorie in der vorindustriellen Zeit entwickelte und sie deshalb auf Wahl- oder Wunschunternehmertum fokussiert. In der Rezeption seit Ende des 19. Jahrhunderts haben diese Theorie vor allem Knight, Mises, Kirzner sowie Foss/Klein in ihre Arbeiten inkorporiert.¹⁶⁴

Cantillon verstand es in seiner Theorie von den ethischen und politischen Ansätzen seiner Zeit (z.B. die spanischen Scholastiker, Merkantilisten) zu abstrahieren und den Fokus auf das ökonomisch agierende Individuum zu legen, dass mit seiner Umwelt interagiert. Die Scholastiker betrachteten den Entrepreneur als religiöses und ethisch motiviertes Wesen, das sie in ihr Theoriegebäude integrierten. Hier stimmten sie weitgehend mit den

¹⁶² Richard Cantillon: *Essai sur la Nature du Commerce en Général*, 1755. Der *Essai* ist posthum veröffentlicht, zirkulierte aber in wissenschaftlichen Kreisen. Es kann davon ausgegangen werden, dass David Hume und Adam Smith ihn kannten. Vgl. Thornton (2009b); Wiederentdeckt im 19. Jahrhundert von William Stanley Jevons

¹⁶³ Christopher Brown/Mark Thornton (2013), How entrepreneurship theory created economics. In: *The Quarterly Journal of Austrian Economics* Vol. 16/4, S. 403-404.

¹⁶⁴ Knight, Frank H. (1921): *Uncertainty and the profit*. Boston; Mises, Ludwig van (1949): *Human action: a treatise on Economics*. Auburn; Kirzner, Israel M.(1978): *Competition and entrepreneurship*. Chicago; Foss/Klein(2012).

französischen Anti-Merkantilisten überein, die sich in Opposition zur herrschenden Elite sahen und auf faire Handelsbedingungen bestanden.¹⁶⁵ Während die Merkantilisten bestrebt waren, die betriebswirtschaftlichen Bedingungen zu optimieren, z.B. niedrige Steuern, setzte Cantillon den Schwerpunkt auf ein effizientes und vergleichbares Steuersystem, das Unternehmern den Handel erleichterte.¹⁶⁶

In seiner Theorie unterscheidet Cantillon unterschiedliche Unternehmer und Märkte. So sieht er den Bauern oder landwirtschaftlichen Unternehmer, den Marktunternehmer und den in Markttorten oder Städten angesiedelten Unternehmer, denen er jeweils spezifische Funktionen zuschreibt. Der landwirtschaftliche Unternehmer ist lokal gebunden, produziert sowohl für die dörfliche Umgebung als auch für den Markt im Marktflecken. Der Marktunternehmer produziert für den Markt im Marktflecken oder in der Stadt. Er hat eine Scharnierfunktion, da er Güter, die er für den Markt einkauft, dort an die ländliche und städtische Kundschaft weiter verkauft. Der an Markttorten oder in Städten angesiedelte Unternehmer schließlich ist lokal oder regional gebunden, da er als Bäcker, Brauer, Metzger, Schmied usw. auf die Zulieferung aus der Region angewiesen ist, am Standort die weiterverarbeiteten Produkte oder Dienstleistungen vermarktet.

„An important aspect of Cantillons theory is that it stresses the function, not the personality of the entrepreneur. His idea is sweeping in its application, embracing many different occupations and cutting across production, distribution, and exchange.“¹⁶⁷

Während Cantillon seine Gleichgewichtstheorie des Marktes um den Entrepreneur ausbildet, klammert Adam Smith diesen nahezu aus, indem er auf die „unsichtbare Hand“ als Marktlenkungsmechanismus abstellt.¹⁶⁸ Die Theorie Cantillons enthält eine rudimentäre Konjunkturtheorie.¹⁶⁹

2.1.1.2 Der Entrepreneur als Ressourcenallokator- und koordinator

Die funktionalistische Sichtweise Cantillons wurde von Danhoff (1949) und Drucker (1985) erneut aufgegriffen. Der Entrepreneur wird in seiner Funktion als Risikoträger und Ressourcenallokator- und koordinator begriffen.¹⁷⁰ Als Risikoträger operiert der Entrepreneur am Markt unter intransparenten Bedingungen und Situationen. Weder hat der das Wissen

¹⁶⁵ Thornton, Mark (2009b): „Cantillon and the Rise of Anti-Mercantilism“. *Procesos de Mercado: Revista Europea de Economia Politica* 6, no. 1., S. 13-42.

¹⁶⁶ Rothbard, Murray N.(1995): *Economic Thought Before Adam Smith*. Auburn, S.348.

¹⁶⁷ Héber, Robert F./Link, Albert N. (1988): *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*. New York, S 21.

¹⁶⁸ Adam Smith (1776): *The Wealth of Nations*. New York; vgl. Thornton, Mark (2009a): „Cantillon and the invisible hand“. In: *Quarterly Journal of Austrian Economics* Vol 12/2, S. 27-46.

¹⁶⁹ Thornton, Mark (2007a): Richard Cantillon and the discovery of opportunity cost. In: *History of Political Economy* 39 No. 1, S. 97-120.

¹⁷⁰ Glancey, Keith S./McQuaid, Ronald W. (2000): *Entrepreneurial economics*. Basingstoke, S. 7; Schneider, Dieter (2001): Der Unternehmer – eine Leerstelle in der Unternehmung In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre* Nr. 4, S.9-11; Hébert/Link (1988) S. 22.

über die tatsächlichen Marktpreise, da diese sich oft erst durch Angebot und Nachfrage in einer konkreten Handelssituation bilden. Noch kann er einschätzen, wie das Produkt, das er am Markt platzieren wird, von der Nachfrage aufgenommen wird. Zudem trägt er die Kosten der Vorprodukte und der Produktion, muss also in erheblichen Maße in Vorleistung treten oder für eine finanzielle Absicherung Sorge tragen. Daneben werden auch seine Funktionen als Arbitrageur und Innovator umfasst.¹⁷¹

Tabelle 2-2 Sieben Perspektiven von Entrepreneurship¹⁷²

Creation of Enterprise	Entrepreneurship entails the founding of a new business venture where none existed before.
Creation of Innovation	Entrepreneurship is concerned with unique combinations of resources that make existing methods or products obsolete.
Creation of Change	Entrepreneurship involves creating change by adjusting, adapting, and modifying one's personal repertoire, approaches, and skills to meet different opportunities available in the environment.
Creation of Jobs	Entrepreneurship is concerned with employing, managing, and developing the factors of production, including the labor force.
Creation of Value	Entrepreneurship is a process of creating value for customers by exploiting untapped opportunities.
Creation of Growth	Entrepreneurship is defined as a strong and positive orientation towards growth in sales, income assets, and employment.

Mit diesen sechs Perspektiven wird der Entrepreneur in seinen Funktionen umrissen und als umfassender wirtschaftlicher Akteur begriffen. Als Schaffer oder Erzeuger von Wohlstand trägt er die Risiken, die mit der Vorhaltung der Produktion zur Erzielung von Gewinnen verbunden sind. Indem der ein Unternehmen kreiert, erhöht er den Nutzen der Volkswirtschaft. In der Funktion als Innovator erspürt der Entrepreneur die Nachfrage nach neuen oder geänderten Produkten, erkennt Marktnischen, die durch die Absenz von Konkurrenten oder durch neue Bedarfe entstanden sind. Die Produktionsfaktoren nutzend erzeugt er Mehrwert durch den Einsatz von Maschinen und schafft neue Arbeitsplätze in Produktion, Organisation und Vertrieb. Durch die Erstellung neuer Produkte schafft der

¹⁷¹ Volkmann, Christine K./Tokarski, Kim O./Grünhagen, Marc (Hrsg.) (2010): *Entrepreneurship in a European perspective*. Concepts for the creation and growth of new ventures. Wiesbaden, S. 10-11; Schulte, Reinhardt/Tegtmeier, Silke (2008): Theorien zur Unternehmensgründung. In: Kraus, Sascha, Gundolf, Katherine (Hrsg.): *Stand und Perspektiven der deutschsprachigen Entrepreneurship- und KMU-Forschung*. Stuttgart, S. 120; Glancey, Keith S./McQuaid, Ronald W. (2000): *Entrepreneurial Economics*. Basingstoke, S. 8.

¹⁷² Darstellung nach: Morris, M.H. (1998) Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organization, and societies. Westport, S. 14. <https://researchgate.net/.../1-Seven-Perspectives-of-the-Nature...> Internetzugriff 22.02.2018

Entrepreneur Mehrwert für seine Kunden, da er zuvor ungenutzte Möglichkeiten erkannt hat. Als Wachstumsgenerator ist er an Zuwächsen in Produktion, Löhnen, Beschäftigung und Gewinnen interessiert. In seiner darüber hinausgehenden Funktion als Arbitrageur bildet er mit konkurrierenden Entrepreneuren die situationsgerechten Preise oder im Falle eines Monopols setzt er seinen Preis am Markt durch.

2.1.1.3 Kritik an der funktionalen Schule der Entrepreneurship Forschung

In der neueren Auseinandersetzung wird vielfach kritisiert, dass Ökonomen zwar die Rolle der Entrepreneurship erkennen, sie aber bei den meisten neoklassischen theoretischen Konstrukten nur am Rande behandelt wird und ihr Einfluss auf das Wirtschaftswachstum deshalb verkannt wird.¹⁷³ Der funktionale Ansatz engt den Blickwinkel auf den Entrepreneur als juristisch oder betriebswirtschaftlich handelnde Persönlichkeit ein und geht zu wenig auf andere Facetten ein, die den Entrepreneur in seinem situativen Kontext bedingen.

Eine Chance für eine neue Betrachtungsweise der Entrepreneurship könnte eine Anknüpfung an die Theorie von Cantillon bieten, indem die Entrepreneurship in ihrer Funktion als Wohlstandsgenerator in die herrschenden wirtschaftswissenschaftlichen Konjunkturtheorien implementiert wird. Eine Integration der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in die Diskussion des Wirtschaftskreislaufs könnte zu einer Akzentverschiebung bei der Bewertung der Wohlstandsgeneration führen.

2.1.2 Die persönlichkeitsbezogene Schule der Entrepreneurship Forschung

Die von Schumpeter (1934) begründete persönlichkeitsbezogene Sichtweise des Entrepreneur und der Entrepreneurship kann als personenzentrierte Betrachtung des Forschungsfeldes charakterisiert werden. Diese Forschungsrichtung lenkt das Augenmerk auf die Kommerzialisierung von Ideen und Innovationen und verengt daher den Fokus auf kognitive Kriterien wie Bildung, Intelligenz, Informationsgenerierung und –verarbeitung sowie Kreativität.¹⁷⁴

2.1.2.1 Opportunity Recognition and Exploitation

Das Erkennen und Ausnutzen von Gelegenheiten, Opportunity Recognition and Exploitation (ORE), steht im Zentrum dieses Ansatzes. Der Entrepreneur wird als kreatives, innovatives und risikoaffines Individuum charakterisiert, welches immer die sich bietenden Chancen umzusetzen versteht.

¹⁷³ Holcombe, Randall (2007): *Entrepreneurship and Economic Progress*. New York, S. 5.

¹⁷⁴ Shane, Scott (2003): *A general theory of entrepreneurship*. Cheltenham/Northamptonshire, S. 59.

„Entrepreneurship is generally characterized by innovative, entrepreneurial thinking and acting processes which are oriented towards the recognition and exploitation of business chances as well as to creating economic value within a new enterprise.“¹⁷⁵

Demnach kann Entrepreneurship als multiples Ergebnis unternehmerischen Handelns erkannt werden:

„Entrepreneurship is the activity of disrupting the current state of affairs by risking a personal stake in the creation of value by organizing resources to exploit an opportunity.“¹⁷⁶

In diesem Rahmen werden nicht nur Unternehmensgründer sondern auch die Personenkreise erfasst, die eine Gründung in Erwägung ziehen. Entrepreneurship wird auch als aktives Handeln verstanden, dass die Entdeckung, Analyse und Umsetzung von Chancen umfasst, um neue Güter oder Dienstleistungen am Markt zu platzieren, Märkte zu organisieren, Digitalisierung zu implementieren oder Rohstoffe durch Weiterentwicklung einer neuen Nutzung zuzuführen.¹⁷⁷ Entrepreneurship wird als mehrstufiger Prozess verstanden, der von den persönlichen Charakteristika des Entrepreneurs ebenso beeinflusst wird, wie von demographischen und psychologischen Faktoren und Umweltfaktoren, wie Demografie, Kultur und Sozialisation. Im Vordergrund steht hier der intellektuelle Prozess in seiner Dynamik, bei dem alle Stufen interdependent sind und der auf allen Stufen auch die Möglichkeit des Scheiterns birgt.¹⁷⁸

2.1.2.2 Denken und Handeln als Unternehmer

Innerhalb der persönlichkeitsbezogenen Schule begreift dieser Ansatz den Unternehmer als in und mit seiner Umwelt agierendes Individuum. Damit ist er sehr nahe am funktionalistischen Ansatz, der Entrepreneur und Intrapreneur differenziert. Im Gegensatz zu diesem wird hier die Persönlichkeit des Unternehmers fokussiert und dieser mit seinen Denk- und Handlungsmustern dargestellt. Dabei wird über die Betrachtung der Gründungssituation hinausgegangen und der Unternehmer als risikoaffines Indivi-

¹⁷⁵ Volkmann/Tokarski/Grünhagen (2010), S.16.

¹⁷⁶ Bird, Allan/Mitsuhashi, Hitoshi (2003): Entrepreneurs and entrepreneurial process: Historical and theoretical perspectives an entrepreneurship in the Japanese context. In: *Asian Perspectives*. Nr. 27/3, S. 129.

¹⁷⁷ Shane (2003), S.4; vertiefend Shane, Scott/Venkataraman, Sankaran (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research. In: *Academy of Management Review*. Nr.25/1, S. 217-226.

¹⁷⁸ Hisrich, Robert/Langan-Fox, Janice/Grant, Sharon (2007): Entrepreneurship research and practice. A call to action for psychology. In: *American Psychologist*. Nr. 62/6. S. 575-589. DOI:10.1037/0003-066X.62.6.575 [Internetzugriff 22.02.2018], S. 580; Davidsson, Per (2006): The entrepreneurial process. In: Carter, Sara/Jones-Evans, Dylan (Hrsg.). *Enterprises and Small Businesses*. Principles, Practice and Policy. Harlow, S.150.

duum erkannt, welches sowohl im Kontext der Selbständigkeit als auch innerhalb einer existierenden Organisation Chancen zu nutzen weiß.¹⁷⁹ Hervorgehoben werden sein Pragmatismus, seine Eigeninitiative ebenso wie sein Autonomiestreben. Die Europäische Kommission definiert Entrepreneurship als:

„... the mindset and process to create and develop economic activity by blending risk-taking, creativity with sound management, within a new or an existing organization.“¹⁸⁰

In den neueren Ansätzen wird der Entrepreneur als handelnde Persönlichkeit modelliert, die neue Werte schafft, indem sie neben finanziellen auch physische und psychische Risiken eingeht, um unter Einsatz von Zeit und Anstrengung den erhofften Wohlstand und persönliche Zufriedenheit zu erreichen.¹⁸¹ Eingeschränkt wird hier auf den Entrepreneur, obwohl einige Ansätze auch den Intrapreneur umfassen. Der Entrepreneur kann

„...als Denkweise verstanden werden, dessen zentrale Elemente die Motivation und Fähigkeit eines Einzelnen sind, allein oder im Kontext einer Organisation, Chancen wahrzunehmen und zielgerichtet zu verfolgen, um etwas Neues zu schaffen und damit wirtschaftlich erfolgreich zu sein.“¹⁸²

Diese weite Sichtweise wird in der weiteren Untersuchung noch vertieft werden, da Gründer 50+ über eine berufliche Vorkarriere verfügen, die Einfluss auf die Entscheidung für die Selbständigkeit hat.

2.1.2.3 Kritik an der persönlichkeitsbezogenen Schule der Entrepreneurship Forschung

Die persönlichkeitsbezogene Entrepreneurship Forschung zielt auf die Charakteristika und Einstellungen des Entrepreneur. Untersucht werden in dieser Forschungsrichtung junge Selbstständige, die nach dem Studium, die Gründung einer Unternehmung wagen. Der Entrepreneur wird als Innovator und mit seinen Fähigkeiten, die digitalen Chancen zu nutzen dargestellt. Diese eingeeengte Sichtweise fokussiert auf Start-ups der Medien- und Computerbranche im weiteren Sinn.¹⁸³ Damit wird das Forschungsfeld auf akademische Gründungen und Ausgründungen begrenzt.

¹⁷⁹ Kirby, David (2003); *Entrepreneurship*. Berkshire, S.10; Drucker, Peter F.(1985): *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York, S. 25.

¹⁸⁰ Europäische Kommission (2003): Greenpaper. Entrepreneurship in Europe. Brüssel. ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_354_sum_de.pdf. [Internetzugriff 22.02.2018], S. 6.

¹⁸¹ Hisrich, Robert/Peters, Michael P./Shephard, Dean (2010): *Entrepreneurship*. New York, S.6.

¹⁸² Schmette, Martina (2007): Entrepreneurship und Entrepreneurship Education in Deutschland. In: Remmele, Bernd/Schmette, Martina/Seeber, Günther (Hrsg.). *Educating Entrepreneurship*. Didaktische Ansätze und europäische Perspektiven. Wiesbaden, S. 57; vgl. dazu: Bijedic, Teita(2013): *Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit im Rahmen einer Entrepreneurship Education*. Flensburg, S. 18.

¹⁸³ Miksch, Jennifer (2017): Start-up Deutschland. Die deutsche Gründungslandschaft im internationalen Vergleich – Best Practices und Handlungsempfehlungen. Berlin, S. 6.

2.1.3 Die gründungsbezogene Schule der Entrepreneurship Forschung

Eine andere Richtung der Entrepreneurship Forschung sieht den Entrepreneur und die Entrepreneurship als juristische Konstrukte. Diese Denkrichtung fokussiert den Prozess und vor allem den Gründungsakt der Unternehmung.

„Entrepreneurship/Unternehmertum ist das Erkennen, Schaffen und Nutzen von Marktchancen durch die Gründung von Unternehmen.“¹⁸⁴

Daneben tritt die unternehmerische Selbständigkeit mit ihren juristischen Ausprägungen wie Anteilseignung, Haftung, Ausgestaltung der Unternehmung als juristische Person, z.B. GmbH, AG, oder freie Unternehmensform, in den Vordergrund der Analyse. Die persönlichen und finanziellen Risiken werden neben der Fähigkeit zu Unternehmensleitung und Management unter dieser Betrachtungsweise herausgearbeitet.¹⁸⁵ Die Unternehmung und der Unternehmer werden als rechtsgestaltende Person und als innovativ und risikobereit handelnder Finanzakteur dargestellt. In diesem Kontext wird insbesondere der Bereich der Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) bezüglich ihrer Systemgestaltungseigenschaften untersucht.¹⁸⁶

Während die Entrepreneurship Forschung traditionell Einzelgründer untersucht, werden in der neueren Forschung auch Teamgründungen analysiert, die später dargestellt werden. Bei Einzel- oder Personengründungen ist der Inhaber der Unternehmung auch der organisatorische und produktgenerierende Gestalter. Er agiert auf eigenes umfassendes finanzielles Risiko und ergreift Marktchancen und platziert sein Produkt. Bei den Einzelgründungen können

- Existenzgründer,
- Familienunternehmer,
- Managerunternehmer und
- Risikounternehmer

differenziert werden.¹⁸⁷

https://xing.com/img/custom/cp/assets/pdf/3/e/1/320481/original/A4_Startup_Web-3?pdf?v=2017030617380... [Internetzugriff 22.02.2018].

¹⁸⁴ Ripsas, Sven (1997): *Entrepreneurship als ökonomischer Prozess*. Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns. Wiesbaden, S. 71; ähnlich Bygrave, William D. (1998): Die einzelnen Stufen des entrepreneurship. In: Faltin, Günter/Ripsas, Sven/Zimmer, Jürgen (Hrsg.): *Entrepreneurship*. Wie aus Ideen Unternehmen wurden. München, S. 114.

¹⁸⁵ Kraus, Sascha/Gundolf, Katherine (2008): Entrepreneurship. Zur Genese eines Forschungsfeldes. In: Kraus, Sascha/Gundolf, Katherine (Hrsg.). Stand und Perspektiven der deutschsprachigen Entrepreneurship- und KMU-Forschung. Stuttgart, S. 9; Schulte, Reinhardt (2006): Entrepreneur und Unternehmensgründer. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*. Nr.35/6, S. 355; Kirby (2003), S.10; Zumholz, Holger (2002): *Wege in die Selbstständigkeit*. Wiesbaden, S. 15.

¹⁸⁶ Ahmed, Allam/McQuaid, Ronald W. (2005): Entrepreneurship, management, and sustainable development. In: *World Review of Entrepreneurship, management, and sustainable Development*. Vol. 1/1, S. 10.

¹⁸⁷ Schmelter, Christiane (2010). Teamgründungen und ihr Einfluss auf den Erfolg des Gründerteams. Aachen.gründerteams.pdf, S. 27 Fn 116 nennt craftsmen, family entrepreneurs, managerial entrepreneurs und risk entrepreneurs.

Teamgründungen sind kein Phänomen der neueren Zeit. So wurden in den USA die Unternehmungen Hewlett Packard, Apple und Google, in Deutschland Adidas, Melitta, SAP und Siemens von Teams gegründet.¹⁸⁸ In der wissenschaftlichen Forschung fristete die Teamforschung ein Schattendasein neben der Entrepreneurship Forschung. Erst im letzten Jahrzehnt gelang eine Definition von Entrepreneurship, die das Team explizit inkludiert.

„Entrepreneurship is the process of creating or seizing an opportunity and pursuing it regardless of the resources currently controlled. Entrepreneurship involves the definition, creation, and distribution of value and benefits to individuals, groups, organizations, and society. (...) Fundamentals, entrepreneurship is a creative act (...) it usually requires a vision and the passion, commitment, and motivation. Entrepreneurship involves building a team of people with complementary skills and talents; of sensing an opportunity where others see chaos, contradiction, and confusion; and of finding, marshalling and controlling resources (often owned by others) to pursue the opportunity. And, entrepreneurship involves making sure the venture does not run out of money when it needs money most.“¹⁸⁹

Die Trennung zwischen Gruppe und Team ist in der Literatur unterschiedlich bewertet. Das Team wird als Teilmenge der Gruppe gesehen, mit graduellem oder fließendem Übergang.¹⁹⁰ Luhmann sah Teams nicht in ihrer Mitgliederkomposition, sondern stellte die Teamkommunikation in den Mittelpunkt.¹⁹¹ Die zentralen Komponenten von Teams sind:

- Die gemeinsame Zielsetzung,
- Interdependenzen innerhalb des Teams,
- Rollendifferenzierungen zwischen den Mitgliedern,
- Aus der Teamarbeit generierte Zufriedenheit,
- Geteilte Verantwortlichkeit,
- Realisierung von Synergieeffekten und
- Empowerment.¹⁹²

Teamgründungen können im deutschen Sprachgebrauch auch als Partnergründungen gefasst werden, in denen zwei oder mehr Personen hauptberuflich an der Unternehmung beteiligt sind.¹⁹³ Eine trennscharfe Abgrenzung zwischen Gründerteams und Managementteams ist bislang aufgrund fehlender theoretischer Fundamente und der fehlenden interdisziplinären Sichtweise nicht erfolgt.¹⁹⁴ Eine Differenzierung

¹⁸⁸ Schmelter, Christiane (2010), S. 1; zur Geschichte der Unternehmungen: Lechler, Thomas/Gemünden, Hans G. (2003): Gründerteams: Chancen und Risiken für den Unternehmenserfolg. Heidelberg New York, S. 8ff.

¹⁸⁹ Timmons, Jeffrey/Spinelli, Stephen (2007): New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century. Singapore/New York, S. 8.

¹⁹⁰ Schmelter (2010), S. 22; Hoegl, Martin/Gemünden, Hans Georg (2005): *Management von Teams*: Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden, S. 8.

¹⁹¹ Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme*. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M., S.

¹⁹² eine Literaturübersicht zu den einzelnen Komponenten liefert Schmelter (2010), S. 24.

¹⁹³ Brüderl, Josef/Peisendörfer, Peter/Ziegler, Rolf (2007): *Der Erfolg neugegründeter Betriebe*: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. Berlin.

¹⁹⁴ Schmelter (2010), S. 28-29.

zwischen intellektuellen und physischen Team zählt Design Teams, Managementteams, Kommando- und Verhandlungsteams, Beiräte und Kommissionen zu den intellektuellen Teams. Demgegenüber zählen Aufführungsteams, Medizinische Helfer, Response Teams, Militär-, Sport- und Transportteams zur Gruppe der physischen Teams. Eine Subsummierung von Gründerteams erfolgt nicht.¹⁹⁵ Dies mag darin begründet sein, dass bei Gründerteams die intellektuellen Prozesse neben den physischen Prozessen gesehen werden müssen. Während Managementteams aus etablierten Strukturen an umgrenzten Aufgaben in einem vorgegebenen Rahmen arbeiten, agieren Gründerteams in opaken Umgebungen mit wechselnden Anforderungen in einer finanziell angespannten Situation und ungewissen Risiken. Managementteams profitieren von der Bekanntheit der Unternehmung oder Marke und existierenden Strukturen, während Gründerteams lernorientiert Ablauf- und Aufbauorganisationen generieren, Märkte erobern, Kunden gewinnen, Beziehungen aufbauen und Vertrauen in eine noch nicht etablierte Marke erzielen müssen.¹⁹⁶

Tabelle 2-3 Einzelgründer und Teamgründer¹⁹⁷

	Einzelgründer	Teamgründer
Existenzphasen liability of age	Vor-, Gründungs- und Wachstumsphase Flexibilität, Lernorientierung, Überzeugungskraft alleinige Verantwortung	Vor-, Gründungs- und Wachstumsphase Flexibilität, Lernorientierung, Überzeugungskraft geteilte Verantwortung
Organisationsrahmen liability of size	keine Strukturen, knappe Ressourcen: Organisationstalent, Koordination, Stressresistenz, Kooperationsbereitschaft, Motivation	keine Strukturen, knappe Ressourcen: Aufgaben- Koordination, kooperative Organisation, Stressresistenz, Motivation, Synergieeffekte
Verantwortlichkeit im Unternehmen Liability of ownership	Eigentümer, hohe emotionale Bindung, finanzielle Beteiligung, emotionale Stabilität, Leistungsstreben, Innovation	Teileigentümerschaft, hohe emotionale Bindung, finanzielle Teilbeteiligung, emotionale Stabilität, Leistungsstreben, Innovation

Obwohl dieser Denkansatz sehr eng gefasst ist, wird er in der weiteren Untersuchung aufgegriffen werden, da der Weg in die Selbständigkeit oder Gründung für die untersuchte Personengruppe 50+ gerade auch von der juristischen Seite beleuchtet werden muss. Hier unterscheiden sich späte Gründer und Selbstständige fundamental von jungen Gründern, was die Rahmenbedingungen und Modalitäten der Unternehmung angeht.

¹⁹⁵ Schmelter (2010), S. 31.

¹⁹⁶ Schmelter (2010), S. 32-33.

¹⁹⁷ Eigene Zusammenstellung.

2.1.4 Die verhaltensorientierte Schule der Entrepreneurship Forschung

Seit den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts thematisiert die verhaltensorientierte Schule Aspekte des Entrepreneurs als personenbezogene und teilweise personenunabhängige Kennzeichen. Dem Entrepreneur wird Eigennutz attestiert, was ihn als einen homo oeconomicus im Sinne Adam Smiths ausweist.¹⁹⁸

2.1.4.1 Der Entrepreneur

In seinem Streben nach Wohlstand und Gewinn erkennt der Entrepreneur Marktchancen und weiß diese für sich und sein Unternehmen zu nutzen.¹⁹⁹ Neben der Generierung dieser Chancen ist er auch bestrebt proaktiv und riskobereit Gelegenheiten zu nutzen und sein Verhalten an diesen zu orientieren.²⁰⁰ Dabei ist er selbstreflexiv und in der Lage Fehler positiv für neue Chancen zu nutzen, indem er sich den veränderten Bedingungen flexibel anpasst. Demnach sind Entrepreneurere

„...individuals who are motivated to be innovative and can manage the innovation transfer process from idea to market.“²⁰¹

Dieser prozess- und verhaltensorientierte Ansatz spiegelt sich zugespitzt in Timmons Frage wider: „What do successful entrepreneurs do?“²⁰² Der Entrepreneur wird von Vertretern dieser Schule als aktiv gestaltendes Individuum begriffen. In diesem Zusammenhang wird der Entrepreneur abgegrenzt vom Non-Entrepreneur, da er neue Organisationen schafft. Damit zielen betriebs- und wirtschaftswissenschaftliche Forschungen auf den Gründungsakt ab, der auch im Zentrum der gründungsbezogenen Schule steht.²⁰³ Er agiert und reagiert auf Umweltdeterminanten, indem er sie nach den für ihn vorteilhaften Zuständen zu beeinflussen und zu modellieren sucht. Die Verhaltensaspekte des Entrepreneurs sind demnach erlernbar und übertragbar.

Die Führungsqualitäten des Entrepreneurs beeinflussen die Entwicklung der Organisation maßgeblich. Transformationelle Führung kann dazu führen, dass die Leistungsbereitschaft innerhalb der Organisation stetig wächst,²⁰⁴ das Arbeitsklima positiv beeinflusst wird und die ethischen

¹⁹⁸ Smith (1776).

¹⁹⁹ Shane /Ventakaraman (2000), S. 217-218.

²⁰⁰ Morris, Michael H./Schindehutte, Minet/LaForge, Raimond (2002): Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. In: *Journal of Marketing Theory and Practice* No. 10/4, S.1.

²⁰¹ Raab, Gerhard/Stedham, Yvonne/Neuner, Michael (2005): Entrepreneurial potential: An explanatory study of business students in the U.S. and in Germany. In: *Journal of Business and Management*. Nr. 11 (2), S. 72. <http://www.researchgate.net/.../270820415> Entrepreneurial Potential... [Internetzugriff 22.02.2018].

²⁰² Timmons, Jeffrey A. (1994): *New venture creation*. Chicago, S.24.

²⁰³ siehe Kapitel 3.1.3.

²⁰⁴ Rosenstiel Lutz von (2009): Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, Lutz von/ Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart, S. 23-25; Jandaghi, G./Matin, H.Z./Farjami, A (2009):

Maßstäbe steigen.²⁰⁵ Demgegenüber wirkt sich fehlende oder mangelnde Führungsqualität negativ auf die Performance der Unternehmung oder Organisation aus. Dysfunktionale Führung spiegelt sich demnach auch in den Strukturen einer Unternehmung oder Organisation.²⁰⁶

2.1.4.2 Der Intrapreneur

Neuere Untersuchungen differenzieren nicht mehr zwischen Entrepreneur und Intrapreneur, da der untersuchte Personenkreis Fähigkeiten und Charakteristika aufweist, die sowohl Personen in einer selbstständigen Tätigkeit entwickeln, als auch Personen herausbilden, die in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis stehen. Bei letzteren wird die Motivation durch leistungsbezogene Unternehmensbeteiligungen erhöht. Daher betont Saßmannshausen:

„Ein Entrepreneur ist demnach eine Person, die unternehmerische Gelegenheiten unabhängig von einer hinreichenden Ressourcenausstattung zu nutzen sucht.“²⁰⁷

Damit wird auch der abhängig Beschäftigte als unternehmerisch gesehen und als Intrapreneur definiert. Diese Verhaltensmuster, die kontextunabhängig erlernbar sind, spielen auch bei den Unternehmensgründungen bzw. bei der Selbständigkeit 50+ eine Rolle. Intrapreneurship bedeutet:

„...entrepreneurship within existing organizations.“²⁰⁸

Intrapreneure können in ihrer beruflichen Laufbahn und im organisatorischen Rahmen Fähigkeiten entwickelt haben, die sie in einer zweiten Karriere in der Selbständigkeit für sich und ihr Unternehmen umsetzen können.

Damit wird der Begriff Entrepreneur erweitert einerseits auf abhängig Beschäftigte und andererseits auf die Unternehmungen. So können die Individuen in bestehenden Strukturen durch die ihnen übertragenen Aufgaben wachsen und sich unternehmerisch entwickeln. Das bedeutet sie tragen mit wachsenden Kompetenzen eine höhere Verantwortung und sind auch gefordert im Rahmen dieser Verantwortung Risiken einzugehen. Die Unternehmung andererseits, die eine Kultur der Teamwork und des unter-

Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. In: *International Journal of Social Sciences*. Vol. 4/3, S. 211-216.

²⁰⁵ Lopez, Caroline J. (2013): Personality and leadership in Counsellor Educators: The Big Five Factors, Transformational Leadership, and transactional leadership. Ohio. https://etd.ohiolink.de/rws_etd/documents/get/.../inline [Internetzugriff 22.02.2018], S. 22.

²⁰⁶ Lopez (2013), S. 24-25.

²⁰⁷ Saßmannshausen (2012), S. 87.

²⁰⁸ Menzel, Hanns/Krauss, Robert/ Ulijn, Jan/Weggemann, Mathieu (2008): Developing characteristics of an intrapreneurship-supportive culture. In: Fayolle, Alain/ Kyrö, Paula (Hrsg.): *The Dynamics between Entrepreneurship, Environment and Education*. Cheltenham/Northampton, S. 77.

nehmerisch verantwortlichen Handelns fordert, muss auch die Bedingungen schaffen, dass eine solche Kultur entstehen und sich fortentwickeln kann.

„Intrapreneurship ist der Prozess, bei dem ein Organisationsmitglied oder eine Gruppe von Organisationsmitgliedern aus eigener Motivation heraus eine sich bietende Gelegenheit nutzt, um durch eine innovative Ressourcenkombination einen Mehrwert für die Organisation zu schaffen.“²⁰⁹

Mit dieser Verhaltensbestimmung des Intrapreneur greift diese Definition den Entrepreneurbegriff Schumpeters auf.²¹⁰ Während Entrepreneur den eigenen Profit anstreben und dafür bereit sind proaktiv Risiken einzugehen, erstreben Intrapreneure den Erfolg der Organisation oder Unternehmung und tragen, da sie abhängig beschäftigt sind, ein überschaubares Risiko.

„...that entrepreneurship not necessarily implies the start-up and growth of business, but is a more general phenomenon of starting social organization and changing organizations. ...thus founders of social service organizations (as Greenpeace or Medicine without borders) are legitimate aspects of entrepreneurship as well.“²¹¹

In diesem Zusammenhang ist die Unterscheidung zwischen Entrepreneur, Intrapreneuren und Managern hilfreich. Zwar überschneiden sich die Kompetenzen und Verantwortungsbereiche bei Entrepreneur und Managern, da sie die gleichen Funktionen ausüben, aber Intrapreneure und Manager trennt genau diese Ungleichheit der Funktion.²¹² In den modernen Untersuchungen wird daher nicht mehr zwischen Entrepreneur und Intrapreneuren differenziert.²¹³

„Innovation is the specific tool of the entrepreneurs, the means by which they exploit change as an opportunity for a different business or a different service.“²¹⁴

Während es zwischen den Entrepreneur und Intrapreneuren keine Differenzierung gibt, werden die Profile der Manager und der Entrepreneur in der neueren Forschung trennscharf gezogen.

²⁰⁹ Schönebeck, Grit (2010): *Intrapreneurship* – Eine empirische Analyse der Barrieren und Widerstände im Unternehmen. Berlin, S.21.

²¹⁰ Schumpeter, Joseph A. (1987): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Eine Untersuchung über Unternehmensgewinn, Kapital, Kredit, Zins, und den Konjunkturzyklus. Berlin, S. 111-112.

²¹¹ Frese, Michael (2009): Toward a psychology of entrepreneurship. In: *Foundations and trends in entrepreneurship*. Vol 6, S. 437.

²¹² Hornsby, Jeffrey S./Kuratko, Donald F./Zahra, Shaker (2002): Middle manager's perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. In: *Venturing*. Nr. 17/3, S. 253-254.

²¹³ Volkmann/Tokarski/Grünhagen (2010), S.5; Cetidimar/Fis (2007), S. 199-200; Ripsas (1997), S. 81.

²¹⁴ Drucker (1993), S.1.

Tabelle 2-4 Unterschiede in den Profilen von Managern und Entrepreneur²¹⁵

Manager	Entrepreneure
<ul style="list-style-type: none"> • Planen • Strategien entwickeln • Organisieren • Dirigieren • Personal führen • Motivieren • Budget verantworten • Bewerten • Koordinieren • Beaufsichtigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Visionen haben/entwickeln • Möglichkeiten suchen • Erschaffen • Innovationen anstoßen • Kalkulierte Risiken eingehen • Ressourcen zuordnen/aufteilen/einteilen • Veränderungen verantworten • adaptives Umsetzen von Ideen

Die Einteilung von Kuratko et al. in manageriale (causal) und entrepreneuriale (effectual) Kompetenzen hat sicherlich ihre Berechtigung. Dabei ist Liening zuzustimmen, dass wer als guter Schachspieler Visionen entwickelt und Strategien plant nicht unbedingt auch ein geeigneter Entrepreneur sein wird.²¹⁶ Damit kann der Intrapreneur als Schnittstelle beider Kompetenzen gesehen werden. In unterschiedlichen Stadien der Gründung und Führung einer Unternehmung werden einige Kompetenzen im Vordergrund sein und andere in den Hintergrund treten.

„Both causation and effectuation are integral parts of human reasoning that can occur simultaneously, overlapping, and intertwining over different contexts of decisions and actions.“²¹⁷

Die Antriebskraft der Innovation für die eigene Arbeit und/oder die eigene Unternehmung einzusetzen, steht im Zentrum dieser Untersuchung, da bei einer Unternehmensgründung mit 50+ auch die Berufsgenese eruiert wird.

Unternehmungen, in denen es gelingt, durch transformationelle Führung die Motivation der Mitarbeiter zu stärken, erhöhen nicht nur deren Leistungsbereitschaft sondern erhöhen sowohl intrinsisch als auch extrinsisch die Arbeitszufriedenheit.²¹⁸ Eine mögliche Motivation mit 50+ den Einstieg in die Selbständigkeit zu wagen, könnte in der Erfahrung dieser Führungsstile in der ersten Berufslaufbahn liegen.

²¹⁵ Kuratko, D.F./Hornsby, J.S./Goldsby, M.G. (2011): Innovation acceleration: Transforming organizational thinking. Boston, S. 13.

²¹⁶ Liening (2017), S. 450.

²¹⁷ Sarasvathy, S.D.: Effectuation- elements of entrepreneurial expertise. Cheltenham, S. 75.

²¹⁸ Lopez (2013), S.23.

2.1.5 Kritik an der verhaltensorientierten Schule der Entrepreneurship Forschung

Die verhaltensorientierte Schule mit ihrer weitgefassten Sichtweise der Entrepreneurship erscheint im Kontext dieser Untersuchung für die weiteren Darstellungen zu tragen. Sie erlaubt eine Untersuchung der Berufsvorgeschichte der untersuchten Zielgruppe ebenso wie sie Rückschlüsse auf deren Verhalten vor, während und nach der Gründung oder Übernahme ermöglicht.

2.1.6 Entrepreneurship in der Wirtschaftswissenschaft

Die Wirtschaftswissenschaft ist sowohl die begründende Wissenschaft der Entrepreneurship Forschung als auch die Wissenschaft, die dieses Forschungsgebiet bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhundert in seiner Breite und Tiefe erforscht hat. Dabei haben betriebs- und wirtschaftswissenschaftliche Forschungen im deutschsprachigen Raum insbesondere die Gründungsforschung in ihren Facetten ergründet. Sie bildeten institutionenökonomische Ansätze zur Entstehung von Unternehmen heraus, indem branchenspezifische Forschungen zu Unternehmen und ihren Marktbedingungen erfolgten, organisationstheoretische Ansätze zur Funktionsweise von Unternehmen erforscht und ressourcenorientierte Forschungen zum Gründungsmanagement sowie zum wachsenden Bereich von Ausgründungen aus Universitäten thematisiert wurden.²¹⁹

Die amerikanische Schule um Francis Amasa Walker (1799-1875) charakterisiert den Entrepreneur als Arbeitgeber und Wohlstandsgenerator. Im Zentrum der Analyse steht die Persönlichkeit des Entrepreneurs. Bestimmende Eigenschaften sind vorausschauendes Denken, Führungsfähigkeit und Organisationstalent. Die eingesetzten Fähigkeiten und das notwendige Geschick resultieren im Profit der Unternehmung.²²⁰ Andere Vertreter dieser Schule heben das Zusammenspiel von eingegangenem Risiko und dem Risikoertrag hervor.²²¹

Die britische Schule erweitert das Bild der amerikanischen Schule, der Entrepreneur als Arbitrageur und Wohlstandsgenerator, um die Innovationskraft des Entrepreneurs. Zugleich wird nicht zwischen dem Kapitalgeber und der Unternehmensführung differenziert.²²² Dies erfolgt erst mit Richard Cantillon.

Mit dem herausragenden Vertreter der französischen Schule Richard Cantillon erfolgt die Differenzierung der Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Boden neben die der Entrepreneur als eigenständiger Faktor gestellt

²¹⁹ Kulicke, Marianne (2008): Stand und Perspektiven der Forschung zum technologieorientierten, wissensbasierten Gründungsgeschehen. In: Kraus, Sascha/Gundolf, Katherine (Hrsg.). Stand und Perspektiven der deutschsprachigen Entrepreneurship- und KMU-Forschung. Stuttgart, S. 151; Schulte/Tegtmeier (2008), S. 124-128.

²²⁰ Walker, Francis A. (1887): The Source of Business Profits. In: *Quarterly Journal of Economics*, Nr. 1/3, S. 269, 272, 279; Kirby (2003), S. 12.

²²¹ Kirby (2003), S. 12.

²²² Kirby (2003), S. 13; Schneider (2001), S. 8.

wird. Ergänzend arbeitet Jean Baptiste Say beim Entrepreneur die Managementfähigkeiten und die Mitarbeiterführung heraus. Der Entrepreneur ist Ressourcenallokator, Risikoträger, Wohlstandsgenerator und wird als Bindeglied zwischen Forschung, Produktion und Distribution gesehen.²²³ Zentrale Aufgabe des Entrepreneur ist die Führung der Mitarbeiter, die Kontrolle der Produktionsabläufe und die neue Kombination der eingesetzten Ressourcen.

Diese Sichtweise des Entrepreneur wird erst von Joseph A. Schumpeter für die deutsch-österreichische Schule wieder aufgenommen. Das Profitstreben des Entrepreneur ist leitend für diese Denkrichtung. Der Entrepreneur wird vom Kapitalgeber und Manager unterschieden und als Innovator von diesen differenziert.²²⁴

2.1.7 Entrepreneurship als statisches Konstrukt in der neoklassischen Ökonomie

Die neoklassische Ökonomie baut seit dem Ende des 19. Jahrhunderts auf den normativ deskriptiven Annahmen der klassischen Ökonomie auf. Der Markt wird als ein statisches Konstrukt beschrieben auf dem Angebot und Nachfrage ein Gleichgewicht bilden. Umweltfaktoren können zu Ungleichgewichtssituationen führen, die durch Markteingriffe beseitigt werden können. An dieser Stelle wird der Entrepreneur als Innovator aktiv, da er durch neue Ressourcennutzung ein neues Gleichgewicht erreichen kann. Rationale Entscheidungen und persönliche Eigenschaften werden vorausgesetzt und aus der Analyse ausgeklammert. Entworfen wird ein statisches Konstrukt auf der Organisationsebene, das interpersonal funktioniert. Entrepreneurship ist also von Umweltfaktoren angestoßenes Agieren, dessen Ergebnisse mathematisch darstellbar und vorhersehbar sind. Carl Menger (1840-1921) ist innerhalb dieser Schule der einzige, der den Entrepreneur als Motor des Fortschritts sieht und ihm damit eine aktive Rolle zuschreibt. Er sieht ihn als Unterschied zum Kapitalgeber als Risikoträger und begreift den Profit als Ertrag für die eingegangenen Risiken. Im Gegensatz zu Schumpeter trennt Menger den Entrepreneur nicht vom Manager, da er ihm Kontrollfunktionen attestiert.²²⁵

2.1.8 Entrepreneurship als dynamisches Konstrukt in der neoklassischen Ökonomie

Ende des 19. Jahrhunderts nimmt Joseph A. Schumpeter (1883-1950) die Denkrichtung Richard Cantillons wieder auf und rückt den Entrepreneur als aktiven Gestalter von Ökonomie in den Fokus der Untersuchung. Der

²²³ Say, Jean Baptiste (2001): *A Treatise on political economy. Or the production, distribution and consumption of wealth.* Kitchener, S. 128, 169-171, 176-177.

²²⁴ Ripsas (1997), S.4.

²²⁵ Menger, Carl. 1871. *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre.* Erster allgemeiner Theil Wien. Pdf Version von Gerhard Grasruck. http://docs.mises.de/Menger/Menger_Grundsätze.pdf. [Internetzugriff 22.02.2018], S. 128-129, 136-137; vgl. Tröger (2001), S. 53.

prominenteste Vertreter der deutschen oder deutsch-österreichischen Schule benennt als zentrale Kategorie die Innovationskraft des Entrepreneur. Mit dieser Innovationskraft zerstört er das bestehende Marktgleichgewicht und schafft durch eine Neukombination von Ressourcen einen Ungleichgewichtszustand, der dann ein neues Gleichgewicht erzeugt.²²⁶ Dabei zeigt der Entrepreneur Durchhaltevermögen bei Ressourcenknappheit.²²⁷ Der Entrepreneur wird nicht länger auf seine Funktion eingeschränkt, sondern als Antriebskraft der Ökonomie begriffen und mit seinen persönlichen Charakteristika definiert. Schumpeter definiert den Entrepreneur als intrinsisch motiviert und schreibt ihm rationale aber auch pathologische Verhaltensmuster zu.²²⁸

Schumpeters Entrepreneurbegriff ist weit gefasst und schließt auch den Intrapreneur ein, solange dieser innerhalb der Organisationsstruktur innovativ tätig ist. Andererseits ist nicht jeder Unternehmer ein Entrepreneur, da Unternehmensnachfolgern oder Franchisenehmern das Innovationspotential fehlt. Mit der weiteren Einschränkung, dass Entrepreneurship ein endlicher Prozess ist, hebt Schumpeter den Innovationscharakter weiter hervor und bestimmt ihn zum Initiator des Wandels.²²⁹ Schumpeters Ansatz ist ein Klassiker innerhalb der wirtschaftswissenschaftlichen Forschungen.²³⁰ Darüber hinaus hat er durch seine Einbeziehung psychologischer und soziologischer Faktoren die interdisziplinäre Entrepreneurship Forschung maßgeblich geprägt.²³¹

Die österreichische Schule um Israel M. Kirzner (geb. 1930) beruht auf unvollständiger Informationsverteilung und nicht umfassenden Informationen.²³² Kirzner sieht im Gegensatz zu Schumpeter das Marktgleichgewicht durch Umweltfaktoren gestört und den Entrepreneur als Reetablierer des Marktgleichgewichts. Der Entrepreneur ist ein Entdecker von Marktchancen und -nischen, die er als Arbitrageur und Profiteur in seinem Sinne zu nutzen versteht, indem er Ressourcen neu einsetzt und koordiniert.²³³

Frank H. Knight (1885-1972) kritisiert als Vertreter der Chicagoer Schule den statisch-deterministischen Ansatz der neoklassischen Schule mit ihrer mathematischen Prädiktion. Sein funktionsorientierter Entrepreneurbegriff stellt die Risikofunktion ins Zentrum der Analyse und etabliert den

²²⁶ Schumpeter, Joseph A. (1991): The economics and sociology of capitalism. In: Swedberg, Richard (Hrsg.): Schumpeter Joseph A.: The economics and sociology of capitalism. New Jersey, S. 412-413; Schumpeter (1987), S. 100-101, 111, 119-122; vgl. Swedberg, Richard (2000): Entrepreneurship and Innovation: Joseph A. Schumpeter. In: Swedberg, Richard (Hrsg.). *The Social Science View*. Oxford, S.51-75.

²²⁷ Frese (2009), S. 443.

²²⁸ Schumpeter (1987), S. 130-132; vgl. Kraus/Gundolf (2008), S. 12; Ripsas (1998a), S. 107.

²²⁹ Schumpeter (1987), S. 111-112, 116-117; vgl. Centidamar/Fis (2007), S. 201; Werner, Arndt/Kranzusch, Peter/Kay, Rosemarie (2005): *Unternehmerbild und Gründungsentscheidung: Genderspezifische Analyse*. Berlin, S. 18-19.

²³⁰ Swedberg (2000), S. 51; Faltin; Günter (1998): Das Netz weiter werfen – Für eine neue Kultur unternehmerischen Handelns. In: Faltin, Günter/ Ripsas, Seven/Zimmer, Jürgen (Hrsg.). *Wie aus Ideen Unternehmen werden*. München, S. 4; Ripsas (1998a), S. 105.

²³¹ Ripsas (1998a), S. 10.

²³² Glancey/McQuaid (2000), S. 58; Ripsas (1998a), S.105; Hébert/Link (1988b) S. 127-134.

²³³ Kirzner (1973), S. 67-68; vgl. Ahmed/McQuaid (2005), S.11.

Entrepreneur als Funktion im Gleichgewichtssystem.²³⁴ Wie Schumpeter differenziert Kirzner zwischen Entrepreneuren und Managern, anders als dieser sieht er auch Entrepreneure innerhalb organisatorischer Einheiten, wenn diese im Wettbewerb stehen.²³⁵ Kirzner sieht wie die frühe amerikanische Schule den Entrepreneur als Koordinator und Profiterzeuger.²³⁶ Gegenläufig zur britischen Schule definiert Mark Casson (geb. 1945) den Entrepreneur als Koordinator und Risikoträger. Er billigt ihm subjektive Risikowahrnehmung und verifizierbare Entscheidungen zu.²³⁷ Der Entrepreneur fungiert auf dem Markt als Koordinator, der Angebote an Ressourcen und Nachfrage nach Erzeugnissen zusammenbringt. Casson unterstreicht die Funktion des Entrepreneur als Innovator und Koordinator von Informationen.²³⁸

Insbesondere die deutsche und die österreichische Schule vollziehen einen Paradigmenwechsel von der reinen Funktionsorientierung der Entrepreneurship Forschung hin zu einer subjektiven Persönlichkeits- und Verhaltensforschung und ebnen so den Weg zu einer interdisziplinären Entrepreneurship Forschung. Demgegenüber bleiben die Chicagoer Schule und weite Teile der britischen Schule der etablierten Richtung verhaftet, während es Casson gelingt, Prämissen von Schumpeter, Knight und Kirzner in seine Forschung zu integrieren.

2.1.9 Kritik an den ökonomischen Ansätzen

Die ökonomische Forschung hat auf dem Gebiet der Entrepreneurship Forschung Facetten eines meist funktionalistischen Entrepreneurbildes herausgebildet. Ein umfassender Ansatz, der auch das Verhalten und die Persönlichkeit des Entrepreneur einschließt, ist bis auf die Ansätze von Schumpeter, Kirzner, Knight und Casson bislang nicht erfolgt. Diese Ansätze ermöglichten eine interdisziplinäre Entrepreneurship Forschung, deren psychologische Ausrichtung im Weiteren erläutert wird.

2.2 Entrepreneurship in der psychologischen Forschung

Die psychologische Forschung leistet mit ihrer Analyse der persönlichkeitsbedingten Charakteristika und Verhaltensmuster einen wesentlichen Beitrag zur Entrepreneurship Forschung. Dabei wird versucht:

²³⁴ Kraus/Gundolf (2008), S. 11-12; Kirby (2003), S.14.

²³⁵ Knight (2002), S. 280.

²³⁶ Ebd., S. 28, 299.

²³⁷ Casson, Marc (2003): *the entrepreneur*. An economic theory. Cheltenham, S. 329-330: definiert den Entrepreneur als "...someone who specializes in taking judgemental decisions about the coordination of scarce resources."

²³⁸ Casson, Marc (2005): Entrepreneurship and the theory of the firm. In: *Journal of Economic Behaviour and Organization*. Nr. 58, S. 335, 339-340.

„... diejenigen Persönlichkeitsmerkmale bzw. psychologischen Unterschiede zu ermitteln, die einen Unternehmer (Entrepreneur) von anderen Personengruppen (non-entrepreneurs) unterscheiden.“²³⁹

Im Zuge der Erfolgsfaktorenforschung werden personenspezifische Charakteristika und Verhaltensmuster ermittelt, die Entrepreneure von anderen Personengruppen differenzieren.²⁴⁰ Die Persönlichkeit des Unternehmers wird als Kernvariable sowohl für die Gründungsneigung als auch für die Gründung angesehen. Hierbei unterscheidet Müller Tendenzen und Neigungen, die vorhersehbar sind und stellt sie Ereignissen und Situationen gegenüber, die nicht vorhersehbar sind.²⁴¹ Die untersuchten psychologischen Variablen reichen von Faktoren wie Alter, Geschlecht, Familienstand über Temperamenteigenschaften, Charakteristiken, Kognitionen, interkulturellen Bedingungen bis zu psychopathologischen Zuständen. Neben der Diagnose werden Entwicklungsmöglichkeiten untersucht und Bedingungen für Förderpotentiale der Entrepreneurship erarbeitet.

2.2.1 Soziodemografische Variablen

Die psychologische Entrepreneurship Forschung hat ein Raster an soziodemografischen Variablen erarbeitet, das auf der Mikroebene Alter, Geschlecht, Bildung, Berufserfahrung und familiären Hintergrund differenziert und auf der Makroebene den Variablen Religion, Rollenvorbilder, Bildungsstand, Entrepreneurship, Bildung, Normen und Werten der Herkunftsregion gegenüberstellt. Des Weiteren werden die ökonomischen Faktoren Einkommen und wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen gegenübergestellt.²⁴²

International wird eine vergleichende Entrepreneurship Forschung seit 1999 im Global Entrepreneurship Monitor durchgeführt, die zunächst mit 18 Staaten erfolgte und derzeit 54 Staaten umfasst. Deutschland zählt in diesem Zusammenhang zu den innovationsbasierten Volkswirtschaften, so dass Vergleiche in dieser Untersuchung immer innerhalb dieser Kategorie erfolgen.²⁴³ Der Monitor untersucht Gründungsneigung, -bedingungen, Einstellungen der Bevölkerung zu Entrepreneurship, Motivationen und wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen. Diese werden sowohl national als auch international vergleichend erhoben.²⁴⁴

Generell kann konstatiert werden, dass ein unternehmerfreundliches Elternhaus oder eine Unternehmerfamilie, ein hoher Bildungsstand und eine unternehmerfreundliche Kultur in der Herkunftsregion die Gründungsneigung positiv beeinflussen. Männer sind gründungsaffiner während Frauen

²³⁹ Zumholz (2002), S. 35.

²⁴⁰ Müller Günter F. (2007a): Berufliche Selbständigkeit. In: Moser, Klaus (Hrsg.). *Wirtschaftspsychologie*. Heidelberg, S. 387.

²⁴¹ Ebd.

²⁴² Evans, David S./Leighton, Linda (1989): Some empirical aspects of entrepreneurship. In: *American Economic Review* Nr. 79/3. S. 519-535. <https://econpapers.repec.org/RePEc:aea:aecrev:v:79:y:1989:i:3:p...> [Internetzugriff 22.02.2018], S. 529.

²⁴³ GEM Global Entrepreneurship Monitor

²⁴⁴ zum GEM Report für Deutschland Sternberg/Brixli/Vorderwülbecke (2012); Sternberg/Hundt (2015).

seltener, aber dann nachhaltiger gründen.²⁴⁵ Männer gründen signifikant häufiger in technologiebasierten Bereichen, während Frauen vorwiegend Dienstleistungen und Beratungen anbieten. Die Gründungsneigung nach Altersstufen gemessen, steigt von Mitte der 20er Jahre bis Mitte der 40er Jahre an, während sie danach wieder abflacht. Dies mag darin begründet sein, dass mit zunehmender Berufserfahrung die Risikoabschätzung gewachsen ist und daraus eine Gründungsneigung erwächst. In zunehmendem Alter steigen die Kompetenzen weiterhin an, aber die Risikoneigung, Mobilität und Flexibilität verringern sich.²⁴⁶

Die Variable Einkommen kann nicht eindeutig der Gründungsneigung zugeordnet werden. Festgestellt werden kann, dass Personen mit sehr niedrigem Einkommen und Personen mit hohem Einkommen signifikant häufiger gründen. Die erstere Personengruppe gründet meist in Teilzeit oder nebenberuflich, während die zweite Gruppe neben dem Gründungskapital auch über eine höhere Bildung verfügt.²⁴⁷ Neben der Bildung ist auch ein unternehmerisch-interessiertes Elternhaus oder eine affine Familienumgebung förderlich für die Gründungsneigung. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen scheinen einen eher indirekten Einfluss auf die Gründungsneigung zu haben. Bei der Gruppe gesellschaftlicher Minderheiten oder Migranten ist jedoch eine erhöhte Gründungsneigung zu beobachten. Die Untersuchung der statischen Variablen reicht über eine deskriptive Zustandserhebung nicht hinaus und kann daher nicht für Prognosen herangezogen werden, was sich als unzureichend für die Untersuchung der dynamischen Entrepreneurship erweist.

2.2.2 Verhaltensbezogene Variablen

In der neueren amerikanischen Forschung wird der dynamische Entrepreneur dem statischen Manager gegenübergestellt.²⁴⁸ Der Fokus wird auf scheinbar irrationales Verhalten wie z. B. Entscheidungen nach der „Daumenregel“ gerichtet.²⁴⁹ Opportunity Recognition wird als nachvollziehbarer kognitiver Prozess begriffen, während Opportunity Exploitation als Verhalten am Markt gesehen wird, bei dem die inhärenten Charakteristika des Entrepreneur auf Umweltfaktoren reagieren und mit ihnen in Wechselwirkung treten. Insbesondere Opportunity Exploitation kann riskant

²⁴⁵ Müller, Günter F. (2000a): Dispositionelle und geschlechterspezifische Besonderheiten beruflicher Selbständigkeit, In: *Zeitschrift für differentielle und diagnostische Psychologie* Nr. 21/4, S. 322.

²⁴⁶ Welter, Friedericke/Bergmann, Marco (2002): „Nascent Entrepreneurs“. In Deutschland. In: Schmude, Jürgen/Leiner, Robert (Hrsg.). *Unternehmensgründungen*. Interdisziplinäre Beiträge zum Entrepreneurship Research. Heidelberg, S. 48-49; Evans/Leighton (1989) S. 532; Shane (2003), S. 95.

²⁴⁷ Welter/ Bergmann (2002), S. 47; Bygrave (1998), S. 120; dazu vertiefend Cox, Larry W. (1997): International entrepreneurship: a Literature review. Arbeitspapier präsentiert im Rahmen der International Council for Small Business (ICSB) Conference. Washington. <http://www.usabe.org/conferences/1997/ProceedingsEntrepreneurshipEducation/papers/p180coc.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018].

²⁴⁸ Ripsas (1998a), S. 113.

²⁴⁹ Welter/Bergmann (2002), S. 38.

sein und bei unterschiedlicher Charakterstruktur des Entrepreneur zu offensivem oder defensivem Verhalten führen. Diese Prozesse können parallel, sukzessiv oder einander rückkoppelnd auftreten. Eine lineare Rückführung einzelner Verhaltensweisen auf die Persönlichkeitsstruktur, persönliche Eigenschaften und Umweltfaktoren ist nicht möglich, deshalb eignet sich diese Forschungsrichtung nur bedingt zur Erklärung der dynamischen Entrepreneurship.

2.2.3 Persönlichkeitsbezogene Variablen

In der Entrepreneurship Forschung werden seit den 1960er Jahren die Persönlichkeitseigenschaften nach dem traits Ansatz (Eigenschaftsansatz) erforscht, der von McClelland erarbeitet wurde.²⁵⁰ Auf der Basis der Typologisierung von Persönlichkeitseigenschaften sind international differenzierte Unternehmerprofile entstanden, die eine ganzheitliche Entrepreneurship Forschung unterstützen.²⁵¹ Der statische Traits Ansatz ist kritisch hinterfragt worden, da er kein einheitliches Unternehmerprofil bildet, sondern unterschiedliche Theorien herausgebildet worden sind, die konzeptionell und methodisch nicht vereinbar sind.

Die neueren traits Ansätze beschreiben eine dynamische Unternehmerpersönlichkeit, deren Eigenschaften form- und erlernbar sind.²⁵² Dabei werden die technologiebasierten Gründungen und Startup als universitäre Ausgründungen untersucht:

„a well-functioning competition system in a market economy is made possible by a multitude and diversity of enterprises. Among them, recently-founded young enterprises are today considered to be the main important engines of economic, technological and social changes in the life of nations.“²⁵³

Demgegenüber vertritt Faltn einen generalisierenden Ansatz:

„Wir brauchen Entrepreneur, die nicht ständig neue Bedürfnisse herauskitzeln, sondern auf vorhandene Probleme mit sozialer, ökonomischer, aber auch künstlerischer Phantasie antworten – Entrepreneurship als schöpferische Tätigkeit.“²⁵⁴

²⁵⁰ McClelland, David C. (1961): The achieving society. Princeton, ders. (1965): N achievement and entrepreneurship. A longitudinal study. In: *Journal of Personality and social Psychology* Nr. 1. S.389-392. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14328753> [Internetzugriff 22.02.2018].

²⁵¹ Hisrich/Langan-Fox/Grant (2007), S. 577-578; Müller, Günter F. (2007b): . Fragebogen zur Analyse unternehmerischer Potentiale (F-DPU). Überarbeitete Testversion. Landau, ders. (2010b): Fragebogen zur Analyse unternehmerischer Potentiale (F-DPU^N). Landau; für eine Übersicht Müller Günter Fred/Grappisch, Cathrin (2005): Existenzgründung – Persönlichkeit als Startkapital. In: *Wirtschaftspsychologie*. Nr.2. S. 28-33.

²⁵² Saßmannshausen (2012), S. 75; Tidd, Joe/Bessant, John/Pavitt, Keith (2005): *Managing innovations: Integrating technological, market and organizational change*. London, S. 532.

²⁵³ Volkmann/Tokarski/Grünhagen (2010), S. 1.

²⁵⁴ Faltn (1998), S. 18.

Damit schließt Faltin den nichtökonomischen Bereich in die Entrepreneurship Forschung mit ein und eröffnet so den Zugang zu non-profit Organisationen.

Obwohl die Erfolgsfaktorenforschung vielfach kritisiert wird, sind drei Bedingungen für Unternehmenserfolge prägend. Zum einen zählt die Persönlichkeit des Entrepreneur mit ihren Eigenschaften und demographischen Faktoren. Daneben prägt der Bildungsstand wesentlich die Kenntnisse über Branchen und führt zusammen mit kaufmännischem Wissen zu erfolgreichen Unternehmenskonzepten. Umweltfaktoren wie Standortwahl, juristische und finanzielle Rahmenbedingungen runden die Erfolgsbedingungen ab.

3 Das Konstrukt Unternehmerpersönlichkeit

3.1 *Das Konstrukt Persönlichkeit auf der Basis persönlichkeitspsychologischer Perspektive*

Die persönlichkeitspsychologische Perspektive in der Untersuchung von Persönlichkeiten kann bis in die Antike zurückverfolgt werden. Der Arzt und Philosoph Hippokrates (460-377 v. Chr.) legte mit seiner Vier-Säfte Lehre das Fundament der Forschungen. In neueren Forschungen wird ein umfassender persönlichkeitspsychologischer Ansatz zur Erklärung der Persönlichkeit als eine:

„... umfassende Bezeichnung für und Erklärung der Bedingungen, Wechselwirkungen und Systeme, die interindividuelle Unterschiede des Erlebens und Verhaltens erfassen und ggf. eine Vorhersage künftigen Verhaltens ermöglichen.“²⁵⁵

Eine systematische Erfassung der Persönlichkeit unter diesen Bedingungen erscheint unmöglich. So resultieren eine Vielzahl von Nominaldefinitionen aus diesem Ansatz, die unterschiedliche Akzente setzen. Ähnliche Unterschiede lassen sich bei der Definition des Wissenschaftsbereiches finden, als:

„... empirische Wissenschaft von den überdauernden, nichtpathologischen, verhaltensrelevanten, individuellen Besonderheiten von Menschen innerhalb einer bestimmten Population.“²⁵⁶

Oder noch allgemeiner gefasst:

„Personality psychology can be defined as the scientific study of the psychological forces that make people unique themselves.“²⁵⁷

In der Genese der Persönlichkeitspsychologie können zwei Ansätze unterschieden werden. Zum einen der psychoanalytische Ansatz von Sigmund Freud und seinen Nachfolgern als idiografischer Ansatz. Zum anderen der empirische Ansatz von Gordon W. Allport, der damit den nomothetischen Ansatz begründet.²⁵⁸ Allport gilt heute als Vorläufer des traits Ansatzes. Seit späten 1970er Jahren konnten ganzheitliche Persönlichkeitsansätze etabliert werden. Trotz dieser umfassenderen Sichtweise haben sich bis

²⁵⁵ Fröhlich (2000): Wörterbuch der Psychologie. München, S. 330.

²⁵⁶ Asendorpf (2007), Jens B. (2007) Psychologie der Persönlichkeit. Berlin/Heidelberg/New York, S.10.

²⁵⁷ Friedman, Howard S./Schustack, Miriam W. (2006): Personality. Classic theories and modern research, Boston, S.2; vgl. auch Maltby, John/Day, Liz/ Macaskill, Ann (2006): Introduction to personality, individual differences and intelligence. Harlow, S. 11.

²⁵⁸ McAdams, Dan P. (2005): The Person. An integrated introduction to personality psychology. San Francisco, S. 35; vertiefend zu Allport: Boeree, George C. (2006): Persönlichkeitstheorie – Gordon Allport (1897-1967) Shippensburg. http://www.social-psychology.de/do/PT_allport.pdf [Internetzugriff 22.02.2018].

heute keine kohärenten Modelle entwickeln können, die alle Dimensionen der Persönlichkeit umfassen.²⁵⁹

Tabelle 3-1 Kennzeichen idiografischer und nomothetischer Ansätze²⁶⁰

	Idiografische Studien	nomothetische Studien
Konzept	Individualität des Einzelfalles	interpersonelle Gesetzmäßigkeiten einer Population; Individualität durch Vergleiche mit Referenzpopulation
Ziel	Tiefenpsychologisches Verständnis der individuellen Persönlichkeit	Identifizierung von generellen Persönlichkeitsstrukturen quantitative Methoden
Methoden	qualitative Methoden, Fallstudien	quantitative Methoden zur Messung der Persönlichkeitsstruktur
Datengenerierung	Interviews, Tagebücher, klinische Beobachtungen	standardisierte Fragebögen zur Selbst- oder Fremdanalyse
Stärken	Tiefenverständnis des Individuums	universelle Prinzipien zur Verhaltensvorhersage
Schwächen	Erkenntnisse nicht generalisierbar	Gefahr der oberflächlichen Erkenntnis des Individuums

3.2 *Persönlichkeitsparadigmata*

Die Forschungsansätze zur Persönlichkeit sind anders als die Ansätze der Naturwissenschaften nicht falsifizierbar. Die erhobenen Prämissen sind objektiv und nur ansatzweise durch empirische Untersuchungen belegbar. Die zumeist deskriptiven Analysen fußen auf Beobachtungen und Annahmen, die mit anderen Ansätzen teilweise konfliktieren oder diesen diametral entgegenstehen. Eine Systematik und eine allgemeine anerkannte und andere Ansätze subsumierende Rahmenkonstruktion ist bislang nicht gelungen. Daher ist die interpersonelle Übertragbarkeit und eine universelle Gültigkeit der Paradigmen nicht gegeben. Hinzu kommt die multidimensionale Ausrichtung, die mit ihrer Interdisziplinarität eine diffuse Agglomeration von Aspekten und Facetten nebeneinander stehen lässt.

Die Entrepreneurforschung nimmt in den differenzierten und dispersen Ansätzen auf unterschiedlichen Paradigmen Bezug. Diese sind in den Studien nicht immer trennscharf unterschieden und häufig fließen Erkenntnisse anderer Wissenschaften mit ein.

²⁵⁹ Friedman/Schustack (2006), S. 6-7; McAdams (1997), S. 26-27.

²⁶⁰ Eigene Darstellung nach: Maltby, John/Day, Liz/Macaskill, Ann (2006): Introduction to personality, individual differences and intelligence. Harlow, S. 11.

Die *psychoanalytische* Schule stellt mit ihren klinischen Untersuchungen den individualistischen Ansatz, der tiefenpsychologisch erforscht wird. Diese Singularität kann Persönlichkeitsstrukturen ermitteln, ist allerdings retrospektiv und damit anfällig für nachträgliche Manipulation durch eine Umdeutung der Faktoren. Die verwandten Methoden der Traumdeutung oder der Analyse von Tagebüchern ist in ihrer Entstehung schon subjektiv gesteuert und lässt eine Übertragbarkeit kaum zu.

Die *biologische* Persönlichkeitsforschung nimmt die Persönlichkeit als prädisponiert an und verwehrt ihr jegliche Entwicklungsmöglichkeiten. Facetten der Persönlichkeit sind somit nur evolutionär, also nur sehr langfristig veränderbar. Die unterschiedlichen Persönlichkeitstemperamente werden bis auf einzelne Organe und ihre Funktionen zurückgeführt. Neuere Forschungen der Neurologie haben hier Ansätze zur Funktionsweise des menschlichen Gehirns erarbeitet, die erste messbare Ergebnisse vorweisen können. Dies führt zu einer sehr rigiden deterministischen Ausrichtung.

Die *behavioristische* Schule stellt das Reiz-Reaktionsschema in das Zentrum der Analyse. Die Persönlichkeit wird gleichsam als Black Box begriffen, deren innere Prozesse der Analyse weitgehend verschlossen bleiben. Die Genetik und die Informatik haben hier eine Weiterentwicklung bewirkt, da alle Informationsketten in den kognitiven Prozessen erfasst werden können. Ausgeklammert werden in dieser Forschungsrichtung alle nicht kognitiven Persönlichkeitsparameter.

Der *dynamisch interaktionistische* Persönlichkeitsansatz vereint die Parameter der Persönlichkeit mit Umweltfaktoren, die wechselseitige Einflüsse aufeinander ausüben. Die Persönlichkeit wird nicht isoliert betrachtet, sondern ist Teil eines größeren Ganzen. Ihre Parameter sind beeinflussbar und auch entwickelbar. Sowohl die Persönlichkeitscharakteristika als auch die Einflüsse der Umweltfaktoren können nur indirekt ermittelt werden. Dies erlaubt zwar die Darstellung interaktiver Prozesse, wird aber aufgrund der mangelnden Objektivierbarkeit opak. Daneben ist der Forschungsansatz komplex und abstrakt und daher nur sehr eingeschränkt messbar und übertragbar.

Der *Eigenschaftsansatz* oder *traits* Ansatz ist mit seiner Typologisierung der am weitesten systematisierte Forschungsansatz. Die Systematisierung hat jedoch nicht verhindert, dass in den einzelnen Untersuchungen jeweils diverse Aspekte fokussiert werden. Dies erschwert die Vergleichbarkeit der Untersuchungen und lässt auch Langfristuntersuchungen singulär erscheinen, da sie mit keiner anderen im Forschungsdesign übereinstimmen. Dieser Ansatz ist in der Personalwirtschaft ein erprobtes Analysemittel und kann auf einen jahrelangen Einsatz rekurrieren. Die multiplen Typologien müssen noch weiter generalisiert werden, um ein valides Forschungskonstrukt zu bilden.

Die in Tabelle 2 zusammengefasste Synopse der Forschungsrichtungen wird im Folgenden ausführlich dargestellt und auf die Tragfähigkeit im Zuge dieser Untersuchung hinterfragt.

Tabelle 3-2 Synopse der unterschiedlichen Schulen zur Persönlichkeitsforschung²⁶¹

Ansatz	Persönlichkeitskonzepte	Entrepreneurshipkonzepte	Persönlichkeitsentwicklung ist:	Kritik
psychoanalytisch	psycho-sexuelle Entwicklungsparameter, Abwehrmechanismen	Persönlichkeit ist das Ergebnis psychischer Anomalien oder von Abwehrmechanismen	mit der Beendigung der dritten Entwicklungsstufe abgeschlossen	Pathologisierung der Persönlichkeit, mangelnde Überprüfbarkeit der Annahmen
biologisch	evolutorische, genetische Prädisposition	Persönlichkeit ist Ausdruck genetischer und/oder physiologischer Determinanten	nicht möglich, da prädisponiert	mangelnde Überprüfbarkeit, fehlende Validität, Rückschlüsse aufgrund isolierter Parameter
kognitiv	behavioristische Mechanismen, Informationsverarbeitung, Wahrnehmungs- und Gedächtnisparameter	Persönlichkeit ist die Summe im Erlebten und Verhalten, ORE, Heuristiken, Intentionsbildung	generelle Entwicklung wird innerhalb eines determinierten Rahmens als möglich erachtet	isolierte Reiz-Reaktions-Beziehung klammert nicht-kognitive Persönlichkeitsparameter aus
dynamischinteraktionistisch	komplexe Interaktionen von internen Prädispositionen, Eigenschaften, Verhalten und Umweltfaktoren	Persönlichkeit ist Ergebnis multipler Faktoren, die auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen miteinander interagieren	langfristige Entwicklungsmöglichkeiten werden innerhalb eines definierten Rahmens attestiert	Annahmen sind teilweise zu abstrakt und komplex, daher empirisch nur begrenzt überprüfbar
Eigenschaften/traits	Typologisierung anhand von persönlichkeitskonstituierenden Denk- und Verhaltensdeterminanten	Persönlichkeit ist entwickelt aus den Determinanten unternehmerischen Denken und Handelns	Die Stabilisierung der traits lässt Entwicklungen mit zunehmendem Alter schwieriger werden	Abstrakter Bezug zum situativen Denken und Handeln, multiple Typologien, Stigmatisierungsgefahr bei fehlender Entwicklungsperspektive

²⁶¹ Eigene Darstellung nach Friedman/Schustack, S. V-VI.

3.2.1 Freud und das psychoanalytische Paradigma

Die psychoanalytische Schule ist vom Wiener Arzt Sigmund Freud begründet worden. Mit seiner Theorie der Psychoanalyse, in deren Zentrum die Triebe und die Triebsteuerung des Menschen stehen, etablierte er die pathologische Psychoanalyse.²⁶² Obwohl die Theorie von seinen Schülern weiterentwickelt wurde, soll im Rahmen dieser Untersuchung das Hauptaugenmerk auf der ursprünglichen Theorie liegen, die, trotz ihrer methodischen und theoretischen Defizite, für die weitere Untersuchung entscheidende Anhaltspunkte liefert.

Die Triebbefriedigungen des Menschen und die sie steuernden psychischen Instanzen – Ich, Es und Überich – sind die prägenden Konstrukte dieser Theorie. Das Es und das Überich übermitteln meist konträre Signale, während das Ich zu vermitteln versucht.

Das Es ist angeboren und steuert schon bei Säuglingen die Triebe. Das Überich wird erst im Laufe der Kindheit ausgebildet und spiegelt kulturelle Werte und Normen wider. In der Kommunikation zwischen diesen beiden Polen bildet sich das Ich als vermittelnde Instanz heraus. Die Persönlichkeit versucht im Spagat zwischen den eigenen Trieben und den Anforderungen der Umwelt zu lavieren und einen geeigneten Kompromiss zu finden.

Die Entwicklung verläuft in den ersten fünf Lebensphasen in drei Stufen, von denen jede zur Ausbildung der Persönlichkeit wichtig ist.²⁶³ Defizitäre Entwicklung oder Überbefriedigungen verhindern den Übergang in die nächste Entwicklungsstufe und äußern sich später in Persönlichkeitsstörungen. Die Verarbeitung und Fixierung der einzelnen Entwicklungsstufen bestimmen die Persönlichkeit in der Adoleszenz. Die Entwicklung der Persönlichkeit ist im fünften Lebensjahr weitgehend abgeschlossen.²⁶⁴

Die Methoden der Psychoanalyse, die Aufarbeitung der Erlebnisse dieser Phase im Erwachsenenalter werden kritisch diskutiert.²⁶⁵ Da die Erlebnisse rein deskriptiv untersucht werden, besteht zudem die Gefahr der Self-fulfilling prophecy (der sich selbst erfüllenden Prophezeiung). Die Triebe sind entweder zu stark sublimiert worden, also liegt eine Verdrängung vor oder sie bestätigen durch die Diagnose der Verhaltensauffälligkeiten die Theorie der Fixierung.²⁶⁶

Die Psychoanalyse hat neben einer Persönlichkeitstheorie auch eine klinische Behandlung psychischer Störungen manifestiert. Die Studien konzentrieren sich im Wesentlichen auf die Hypothese vom Unbewussten, die

²⁶² Maltby/Day/Macaskill (2006), S. 26-27; Freud (1990,1991).

²⁶³ Anale Phase (1.-2. Lebensjahr), orale Phase (3.-4. Lebensjahr), phallische Phase (4.-5. Lebensjahr), vertiefend Friedman/Schustack (2006) S. 77-83.

²⁶⁴ Zimbardo, Philip/Gerrig, Richard J. (2008): Psychologie. Berlin, 516-517; Asendorpf (2007), S.19, Friedman/Schustack (2006), S. 78-79.

²⁶⁵ Asendorpf (2007), S. 22-23.

²⁶⁶ Zimbardo/Gerrig (2008), S. 520-521; Asendorpf (2007), S. 17; Friedman/Schustack (2006), S. 75. Maltby/Day/Macaskill (2006), S. 39.

anhand der Analyse von Fehlleistungen, der Deutung von Träumen, Diagnose von Neurosen und dem posthypnotischen Befehl eruiert wird.²⁶⁷ So sind Fehlleistungen an den Situationen oder Begegnungen abzulesen, die vergessen, verdrängt oder verpasst werden, da die Individuen in dem Moment, da die unangenehme Situation Vergangenheit wird, an die Verabredung erinnern, die ihr Unbewusstes sie vermeiden ließ. So kann z. B. eine Person eine Verabredung mit einer anderen Person zwischen 13 und 14 Uhr am Marktplatz treffen und erst um 13.59 Uhr diesen Termin erinnern.²⁶⁸ Traumdeutungen sind vielfach in ihrem Charakter spekulativ, wie ein Beispiel illustrieren soll. Ein junger Mann träumt von einem Sommer Spaziergang über eine schöne Wiese, auf der ihm ein junges Mädchen in einem schönen Kleid entgegenkommt und ihm einen Apfel anbietet, den er annimmt und hineinbeißt. Dieser Traum ist die latente Ausformung des manifesten Ödipuskomplexes. Hier wird vom Unbewussten der Vater-Sohn Konflikt und die untersagte sexuelle Beziehung zur Mutter thematisiert. Nach Freud versteht das Es die verschlüsselte Botschaft und kommt zur Befriedigung, während das Über-Ich nicht einzugreifen genötigt ist, da der Biss in den Apfel harmlos ist.²⁶⁹ Die Diagnose von Neurosen unter Hypnose und der posthypnotische Befehl sind weitere Methoden der Psychoanalyse, die tiefenpsychologischen Persönlichkeitsstrukturen zu erkennen und zu diagnostizieren. So können Schlaf-, Ess- oder Trinkstörungen mittels Hypnose als in der Kindheit erlebte negative Erfahrensmomente extrahiert werden und dann über die anschließende Therapie oder einen posttraumatischen Befehl aufgelöst werden. Gerade diese letzten Analyse und Therapiemöglichkeiten der Psychoanalyse stellen auch Juristen vor schwerwiegende Fragen, da z.B. ein Verbrechen auch unter Hypnose oder mittels eines posthypnotischen Befehls ausgeführt worden sein könnte.²⁷⁰

Das Unternehmerbild im Spiegel der Psychoanalyse unterstellt pathologische Verhaltensweisen des Entrepreneurs. Intrinsische und unbewusste Faktoren steuern die Verhaltensweisen. Charakteristisch ist für den Entrepreneur, seine Unfähigkeit sich in bestehende Strukturen zu integrieren. Die unternehmerische Persönlichkeit wird in ihrem Verhalten durch Anomalien gekennzeichnet, die auf defizitäre Entwicklungen zurückgeführt werden. Konsistent in diesem Theoriegebäude werden die Durchsetzungskraft und das Streben nach Eigenständigkeit als mangelnde Fähigkeit angesehen, sich in Hierarchien, soziale Ordnungen einzugliedern und Autoritäten zu akzeptieren.²⁷¹ Daneben werden das Geltungsbewusstsein und das Kontrollbedürfnis als übersteigerte Soziopathien gewertet.²⁷²

²⁶⁷ Rosenstiel (2009), S. 19-21; vertiefend Elhardt, Siegfried (1972): Tiefenpsychologie. Eine Einführung. Stuttgart.

²⁶⁸ Elhardt S. 19.

²⁶⁹ Rosenstiel (2009), S. 19-20.

²⁷⁰ Rosenstiel (2009), S. 20-21.

²⁷¹ Bygrave, William D. (1998): Die einzelnen Stufen des entrepreneurship. In: Faltn, Günter/Ripsas, Sven/Zimmer, Jürgen (Hrsg.): *Entrepreneurship*. Wie aus Ideen Unternehmen wurden. München, S. 117; vertiefend Edelstein, Linda N. (2010): The dark side of Entrepreneurs. <http://therapyevanston.com/category/blog/entrepreneurs/> [Internetzugriff 22.02.2018].

²⁷² Strenger, Carlo/Burak, Jacob. (2005): The Leonardo Effect. Why entrepreneurs become their own fathers. In: *International Journal of applied Psychoanalytical Studies*. Nr.

Das Erleben der Kindheit mit einem beruflich erfolgreichen, aber wenig präsenten Vater führt bei Söhnen später zu mangelndem Selbstwertgefühl oder übersteigter Selbstdarstellung und mündet in der Unfähigkeit, sich Autoritäten unterzuordnen. Dieser „Leonardo Effekt“ wird damit von der Psychoanalyse ursächlich für den Hang zum Unternehmertum gemacht und dient der Kompensation negativer Kindheitserfahrungen.²⁷³ So wurde Investoren geraten, ihre Vater Sohn Beziehungen zu ergründen und vor dieser Folie ihre Investitionsentscheidungen zu treffen.²⁷⁴

Die Kindheitserfahrungen mit der Mutter sind ebenso prägend für die weitere Entwicklung. Das Kind kann ein starkes Selbst entwickeln, wenn die Mutter Freiräume für Entdecken und Erforschen lässt. Neigt die Mutter zu starkem Kontrollverhalten und zu Kritik, kompensiert die Person später das Erlebte mit der Herausbildung des Entrepreneur. Das Aufwachsen in konfliktären Familienumfeldern fördert für das spätere Leben eine Ambiguitätstoleranz, die auch ein Kennzeichen unternehmerischer Persönlichkeiten ist.²⁷⁵

2/2. S. 103; Shaver, Kelly/Scott, Linda (1991): Person, Process Choice. The psychology of new venture creation. In: *Academy of Management Review* Nr. 16/2, S. 31 [Internetzugriff 22.02.2018] ; vertiefend McClelland, David C. (1965): N Achievement and entrepreneurship. A longitudinal study. In: *Journal of Personality and Social Psychology* Nr. 1, S. 389-392. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14328753> [Internetzugriff 22.02.2018].

²⁷³ Hisrich, Robert/Langan-Fox, Janice/Grant, Sharon. 2007. Entrepreneurship research and practice. A call to action for psychology. In: *American Psychologist*. Nr. 62/6., S. 582; Müller (2007a), S. 381-382; Müller (2004b) Müller, Günter Fred (2004b): Selbständig organisierte Erwerbstätigkeit. In: Schuler, Heinz (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie*. Band 4: Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Göttingen. S., S. 1004-1005; vertiefend Strenger/Burak (2005).

²⁷⁴ Strenger/Burak (2005), S. 124.

²⁷⁵ Müller, Günter Fred (2007a): Berufliche Selbständigkeit. In: Moser, Klaus (Hrsg.). *Wirtschaftspsychologie*. Heidelberg. S. 379-398., S. 381-382; ders. (2004b): Selbständig organisierte Erwerbstätigkeit. In: Schuler, Heinz (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie*. Band 4: Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Göttingen. S., S. 1004-1005; vertiefend Strenger/Burak (2005).

Tabelle 3-3 : Persönlichkeitstypologie auf der Basis psychoanalytischer Konzepte²⁷⁶

Benennung	Störung der Phase	Lebensthema- tik	Umfeld
Narzisstische Struktur	Symbiose	Grandiosität, Bewunderung heischend	Pomp und Personenkult
Schizoide Struktur	Unvertrauen, Misstrauen	Angst vor Intimität	Steuerung durch Zahlen, Führungssubstitute
Depressive Struktur	Oralität	Wärme und Akzeptanz	Kooperative Entscheidungsfindung Klimapflege
Zwangsstruktur	Analität	Ordnung und Kontrolle	detaillierte Vorschriften und Kontrollsysteme
Hysterische Struktur	Phallität	Selbstinszenierung, Abwechslung	Improvisation, Form und Stil wichtiger als Inhalt

Die von Rosenstiel erstellte Führungstypologie belegt die pathologische Sichtweise der Psychoanalyse. Der Führungspersönlichkeit wird unterstellt, aufgrund von Fehlentwicklungen der Vergangenheit ein Verhalten in der Gegenwart und Zukunft herauszubilden. Geltungssucht manifestiert sich in Statussymbolen und aufwendigem Lebensstil und sublimiert versagte Anerkennung in Kindheit und Jugend. Unvertrauen oder Misstrauen führt zu im schlimmsten Falle autistischem Verhalten, der Aufrichtung von Barrikaden gegen soziale oder andere Umwelteinflüsse. Die Suche nach Wärme und Akzeptanz führt zu Teamfähigkeit und Empathie, wird von der Psychoanalyse aber als depressive Struktur klassifiziert, obwohl sie in der computergestützten Arbeitswelt unerlässlich ist. Die Fixierung auf Ordnung und Kontrolle mündet in einem Verhalten, das eng an Regeln und Normen gebunden ist, die sicherlich im Arbeitsschutz, bei der Feuerwehr u.ä. angebracht sind. Die Selbstinszenierung schließlich kann in ein chaotisches scheinbar unregelmäßiges Lebensmuster führen, ist aber z. B. für Künstler und Schauspieler unerlässlich.

Diese psychoanalytischen Strukturen sind nur eingeschränkt auf den Personenkreis der Entrepreneur*innen anzuwenden, da diese kaum eine reine Ausprägung einer dieser Strukturen aufweisen. Auch verengt die Beschränkung auf die pathologischen Defizite des Individuums die Sichtweise zu

²⁷⁶ Eigene Darstellung nach Rosenstiel (2009), S. 22.

sehr und hindert die komplexen Strukturen der Persönlichkeit zu würdigen. Obwohl die Psychoanalyse die interdisziplinäre Forschung geprägt und befördert hat, so z.B. die Motivationsforschung, wird dieser Ansatz in der weiteren Untersuchung keine Berücksichtigung finden, da für die untersuchte Zielgruppe für die zweite Phase der Karriere multidimensionale Faktoren analysiert werden müssen.

3.2.2 Evolutionspsychologische Ansätze

Die evolutionspsychologischen Ansätze können bis auf die „vier Säfte Lehre“ des griechischen Arztes und Philosophen Hippokrates zurückgeführt werden. Hippokrates stellte den vier Säften Blut, Schleim, gelbe Galle und schwarze Galle die vier Temperamente Sanguiniker, Phlegmatiker, Melancholiker und Choliker gegenüber. Dazu korrespondieren die Eigenschaften heiter und aktiv, schwerfällig und teilnahmslos, grüblerisch und traurig sowie leicht erregbar und jähzornig.²⁷⁷ Bis heute ist eine ganzheitliche Betrachtung des evolutionspsychologischen Ansatzes nicht erfolgt. Stattdessen sind in den einzelnen Disziplinen neben dem evolutionsbiologischen neurowissenschaftliche, psychophysiologische und soziobiologische Ansätze entwickelt worden.

Der neurowissenschaftlich Ansatz versucht Automatismen zwischen dem Verhalten und neuronalen Aktivitäten zu messen. Auch er kann kein eindeutiges Eigenschaftsprofil erzeugen, ist aber in der Lage einzelne Persönlichkeitsaspekte zuzuordnen.²⁷⁸ Der psychophysiologische Ansatz bildet die Schnittstelle zwischen Anatomie, allgemeiner Psychologie und Physiologie. Aufgrund der Untersuchungen können empirische Erkenntnisse zu einzelnen Persönlichkeitsaspekten gewonnen werden. Auch hier ist eine umfassende Erfassung der Persönlichkeit noch nicht erfolgt.²⁷⁹ Der soziobiologische Ansatz versucht den Einfluss der evolutionären Entwicklung auf das soziale Verhalten zu ergründen. Da die Untersuchungen an Reiz-Reaktionsschemata von Tierversuchen gekoppelt sind, lassen sie kaum Rückschlüsse auf das Sozialverhalten einzelner Individuen zu.²⁸⁰ Der genetische Ansatz versucht als Scharnier zwischen der evolutionsbiologischen und der behavioristischen Forschungsrichtung ein Scharnier zu bilden, indem sowohl die determinierten Prädispositionen als auch der Einfluss von Umweltfaktoren in das Untersuchungsdesign implementiert wird.²⁸¹ Der evolutionspsychologische Ansatz verbindet die Erkenntnisse Darwins mit neueren Forschungserkenntnissen der Genetik, Soziologie und Psychologie. Damit ist er in der Lage als Metawissenschaft die einzelnen Felder der Psychologie zusammenzufassen und aus dieser neuen Perspektive

²⁷⁷ Zimbardo/Gerrig (2008), S. 505-508; Asendorpf (2007), S. 179; Maltby/Day/Macaskill (2006), S. 160.

²⁷⁸ Zimbardo/Gerrig (2008), S. 83-88.

²⁷⁹ Gramann, Klaus/Schandry, rainer (2009): *Psychophysiologie*. Körperliche Indikatoren psychischen Geschlechts. Weinheim/Basel, S. 8-9.

²⁸⁰ Friedman/Schustack (2006), S. 194.

²⁸¹ Plomin, Robert/Spinath, Frank M. (2004): *Intelligence: Genetics, Genes and Genomics*. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 86, S. 126.

weitere Erkenntnisse zu gewinnen.²⁸² Die Einschränkung auf die genetische Determinierung der Eigenschaften und des Verhalten greift zu kurz und berücksichtigt zu wenig die multiplen Faktoren, die eine Persönlichkeit bedingen.

„Genes code for proteins not for action.“²⁸³

Die Interaktion von Genen und Genomen und ihre Beeinflussung durch Umweltfaktoren werfen derzeit Fragen auf, die nicht systematisiert behandelt werden.²⁸⁴ Auch ist der Gestaltungsrahmen des Individuums stark reduziert.

„Entrepreneurs may not be born; but what one is born with affects the likelihood of that person engaging in entrepreneurial activities.“²⁸⁵

Bei unternehmerischen Persönlichkeiten werden erhöhte Hormonwerte, z. B. Adrenalin, Dopamin oder Testosteron sowie die Neigung zu ADHS²⁸⁶ attestiert. Dabei wird nicht geklärt, ob diese täglichen Schwankungen unterworfenen Hormone ursächlich für die Herausbildung der unternehmerischen Persönlichkeit sind oder ob diese nicht viel mehr mittel- bis langfristig herausgebildet worden ist.²⁸⁷

²⁸² Duntley, Joshua D./Buss, David M. 2008. Evolutionary psychology is a metatheory for psychology. In: *Psychological Inquiry* Nr. 19/1, S. 33; DeKay, Todd W./Buss, David M. 1992. Human Nature Individual Differences, and the Importance of Context. Perspectives from evolutionary psychology. In: *Current Directions in Psychological Science*. Nr. 1/6, S. 184.

²⁸³ Capara, Gian V./Cervone, Daniel (2008): Personality. Determinants, dynamics, and potentials. Melbourne. S. 157.

²⁸⁴ Plomin, Robert/Spinath, Frank M. 2004. Intelligence: Genetics, Genes and Genomics. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 86, S. 126.

<https://www.ncbi.nlm.gov/pubmed/14717631> [Internetzugriff 22.02.2018]

²⁸⁵ White, Roderick E./Thornhill, Stewart/Hampson, Elizabeth (2006): Entrepreneurs and evolutionary biology: The relationship between testosterone and new venture creation. In: *Organizational Behaviour and human Decision process*. Nr. 100, S.30.

https://www.ivey.uwo.ca/cmsmedia/35564/WhiteRE_OBHPD.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]

²⁸⁶ ADHS Aufmerksamkeitsdefizitsyndrom

²⁸⁷ Gilbertson Dai (2004), ADHD or latent Entrepreneur Personality Type?, S.3-4, 10.

<https://www.kohutu.co.nz/wp-content/uploads/2015/06/ADHD.pdf>. [Internetzugriff 22.02.2018]

3.2.3 Behavioristische Ansätze

In der behavioristischen Forschung werden kognitive Prozesse unterstellt, die als Reiz-Reaktions-Schemata ablaufen. Innere Prozesse wurden als Black Box zunächst ausgeklammert und werden erst in den moderneren Informationsverarbeitungs-forschungen berücksichtigt. Als Erklärungsansätze dienen die von Ajzen entwickelte Theorie des geplanten Verhaltens²⁸⁸ und das Modell des Entrepreneurial Event von Shapero.²⁸⁹ Parameter der Theorie Ajzens sind Einflüsse von Rollenvorbildern, subjektive soziale Verstärkungen unternehmerischen Verhaltens und subjektive Normen wie wahrgenommene Verhaltenskontrolle.²⁹⁰ In einer zwölf Staaten umfassenden Studie ist die Theorie des geplanten Verhaltens untersucht worden.²⁹¹ Dabei waren die sozialen Normen die signifikant aussagekräftigste Übereinstimmung in allen untersuchten Staaten.²⁹² Die untersuchten Kohorten sind Studenten der Betriebswirtschaftslehre, damit ist die Aussagekraft für die hier untersuchte Kohorte nicht gegeben.

Transaktionale Führungsstile sind in der internationalen Forschung intensiv untersucht worden. Die Effekte der auf Belohnung oder Strafe beruhenden Führungsstile führen zu keinem signifikanten Anstieg der Arbeitsleistungen über das gewünschte Maß hinaus. In Unternehmungen und Organisationen setzen sich die Mitarbeiter im eigenen Interesse für die zu erbringende Arbeit, treten aber nicht für die gemeinsame Sache ein. Sowohl Laissez faire als auch Management by exception tragen nicht zur intrinsischen Motivation bei, da die Mitarbeiter zwar freier agieren können, die Vorgesetzten durch die Rückmeldungen nur über unvorhergesehene Ereignisse oder nicht erreichte Ziele informiert werden. Dies führt zu einer negativen Rückmeldung, die negativ auf die Motivation der Geführten wirkt. Die fehlende Führung des laissez fairen Managements führt dazu, Entscheidungen zu vermeiden oder diesen auszuweichen.²⁹³

Tragender zu sein scheinen die Untersuchungen zur Opportunity Recognition und Exploitation (ORE) zu sein. Obwohl auch diese kognitiv basiert sind, erschließen sie die Beweggründe des unternehmerisch denkenden und handelnden Subjektes eher, da ansatzweise eine Interaktion zwischen

²⁸⁸ Ajzen (1991), S. 145; vertiefend Engle, Robert E./Dimitriadi, Nikolay/ Gavidia, Jose V./Schlaegel, Christopher/Delanoé, Servane/Alvarado, Irene/He, Xiaohong/Buame, Samuel/Wolff, Birgitta (2010): Entrepreneurial Intent: A twelve –country evaluation of Ajzen's model of planned behaviour. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol.16/1., S. 35-57. <https://doi.org/10.1108/13552551011020063> [Internetzugriff 22.02.2018]

²⁸⁹ Shapero, A. 1982. Social dimensions of entrepreneurship. In: Kent C./Sexton D./Vesper K. (Hrsg.): *The Encyclopedia of entrepreneurship*. New York., S. 74. <https://pdfs.semanticscholar.org/.../88b03438862048aff91d44f4b...> [Internetzugriff 22.02.2018]

²⁹⁰ Walter, Sascha G./Walter, Achim. 2009. Personenbezogene Determinanten von Unternehmensgründungen: Stand der Forschung und Perspektiven des Fortschritts. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. Nr. 61. S. 62, 73.

²⁹¹ Engle/Dimitriadi/ Gavidia/Schlaegel/Delanoé/Alvarado/He/Buame/Wolff (2010), S. 35-57.

²⁹² Ebd. S. 46,48.

²⁹³ Lopez, Caroline J. 2013. Personality and leadership in Counsellor educators: The Big Five Factors, Transformational Leadership, and transactional leadership. Ohio, S. 24-25 https://etd.ohiolink.deu/rws_etd/documents/get/.../inline [Internetzugriff 22.02.2018] ; Rosenstiel (2009), S. 23-24.

Umweltfaktoren und kognitiven Prozessen angenommen wird. Sowohl das Erkennen einer unternehmerischen Gelegenheit als auch die Risikobereitschaft, diese Gelegenheit unternehmerisch zu nutzen werden als Wissenstransfers eingestuft und sind damit erlernbar und förderbar.²⁹⁴ Für die zu untersuchende Gruppe bedeutet dies, dass Kompetenzen auf diesen Gebieten in der ersten beruflichen Laufbahn erworben worden sind.

3.2.4 Dynamisch interaktionistisches Paradigma

Die Forschungen zum dynamisch interaktionistischen Paradigma untersuchen die Persönlichkeit ganzheitlich als aktiv mit der Umwelt interagierend.²⁹⁵ Parameter sind die mittel- und langfristigen Entwicklungsprozesse einer Persönlichkeit in einer mittelfristig stabilen Umweltsituation. Beide Parameter sowohl die Eigenschaften der Persönlichkeit als auch die Umweltfaktoren sind langfristig veränderbar, beeinflussen sich gegenseitig und treiben so interaktiv Veränderungen an.

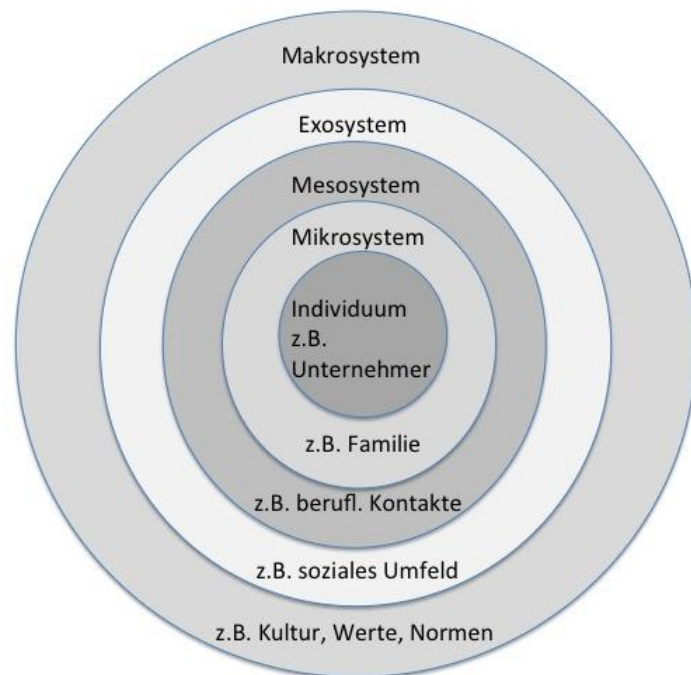
Auf mehreren Ebenen interagiert das Individuum mit Umweltfaktoren, die in Mikro-, Meso-, Exo- und Makroebenen differenziert sind und von den nächsten sozialen Bezügen wie z.B. Familie, über z. B. berufliche Kontakte, hin zu sozialen Netzwerken wie z.B. Freundes- und Bekanntenkreisen bis zu kulturellen Einflüssen wie z.B. Religion oder andere kulturell prägenden Einflüsse, Normen und Werte. Dabei beeinflussen die unterschiedlichen Ebenen einander und das Individuum, das aber durch sein Agieren in diesem Umfeld auch die Umweltfaktoren beeinflussen kann.²⁹⁶

²⁹⁴ Kailer, Norbert/Weiß, Gerold (2009): Gründungsmanagement kompakt: Von der Idee zum Business Plan. Wien, S. 31-32; Hisrich/Langan-Fox/Grant (2007), S. 584; Davidsson, Per (2006): The entrepreneurial process. In: Carter, Sara/Jones-Evans, Dylan (Hrsg.): *Enterprises and Small Businesses*. Principles, Practice and Policy. Harlow, S. 150.

²⁹⁵ Asendorpf (2007), S. 79, 100.

²⁹⁶ Dazu Schema bei Asendorpf (2007), S. 84.

Abbildung 3-1 Layerstruktur des dynamisch interaktionistischen Paradigmas²⁹⁷



Das Individuum kann frei entscheiden und so präferierte Umweltbedingungen bevorzugen und aversive meiden. So kann das Individuum in unterschiedlichen Lebensphasen seine Umweltfaktoren neu organisieren und umgruppieren. Lebensereignisse wie Heirat oder Scheidung, Arbeitsplatz-, Berufswechsel oder Arbeitslosigkeit können auf das soziale Umfeld wirken und das Individuum veranlassen, neue Kontakte zu knüpfen oder bestehende Kontakte zu intensivieren. Diese interdependente Wechselwirkung kann auch auf die Persönlichkeit des Individuums zurückwirken. Weiterhin kann es konstruktiv und modifizierend auf Umweltfaktoren einwirken und so sein eigenes Umfeld gestalten. Hier unterscheiden sich diese Ansätze von allen anderen, da dem Individuum eine aktiv gestaltende Position eingeräumt wird.²⁹⁸ Das Individuum wird bestimmt von genetischen Faktoren, Umwelteinflüssen und den eigenen Einflüssen auf die Umweltfaktoren. Diese Parameterkonstruktion führt zur Ausbildung der Persönlichkeit.

„Ändern sich einzelne Eigenschaftswerte einer Person, ändert sich auch ihre Persönlichkeit im Sinne der Gesamtheit aller Persönlichkeitseigenschaften: Persönlichkeitsentwicklung hat stattgefunden.“²⁹⁹

Damit werden in diesen Ansatz auch die traits Merkmale integriert. Die Persönlichkeit wird umfassend begriffen als Einheit von genetischen

²⁹⁷ in Anlehnung an Asendorpf (2007), S. 97.

²⁹⁸ Ebd. S. 98-99.

²⁹⁹ Asendorpf (2007), S. 316.

Merkmale, Persönlichkeitseigenschaften, der persönlichen Situation, Kognitionen, individuellen Entwicklungsprozessen und Umweltfaktoren wie kulturellen, sozialen und religiösen Einflüssen.³⁰⁰ Entrepreneurship wird dabei weder allein von den persönlichen Dispositionen noch allein von Umweltfaktoren determiniert, sondern von deren Interaktionen, die zur Herausbildung neuer Konstellationen und Prozesse führen.³⁰¹ Dieser umfassende Ansatz ist auch gleichzeitig die Schwäche dieses Forschungszweiges. Aufgrund der multiplen Faktoren und ihrer Interaktionen ist die Vielfalt der gewonnenen Daten nur schwer methodisch systematisierbar und kaum in ihrer empirischen Gesamtheit zu verarbeiten.

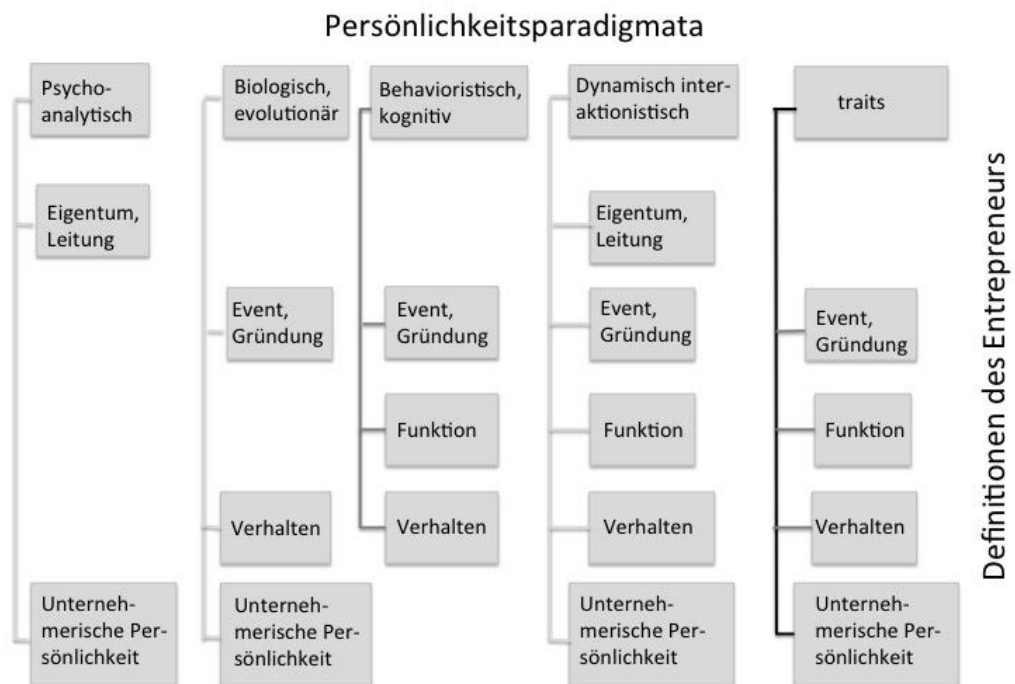
3.2.5 Zusammenfassende Betrachtung der Persönlichkeitsparadigmata

Die analysierten Persönlichkeitsparadigmata können bezüglich der Definition des Entrepreneurs einer systematischen Einordnung unterzogen werden. Bei der Definition des Entrepreneur werden Eigentum und Leitung, Event und Gründung, Funktion, Verhalten und unternehmerische Persönlichkeit als kategoriale Definitionen verwandt. Die unterschiedlichen Persönlichkeitsparadigmata nehmen in indirekter Weise Bezug auf einen Teil oder alle Definitionen. Das psychoanalytische Paradigma fokussiert den Unternehmer als Eigentümer oder Leiter und als unternehmerische Persönlichkeit mit ihren tiefenpsychologischen Aspekten. Das biologisch evolutionäre Paradigma kristallisiert den Event, die Gründung, neben dem Verhalten und der unternehmerischen Persönlichkeit indirekt heraus. Das dynamisch interaktionistische Paradigma nimmt indirekt alle Definitionen in den Forschungszweig auf. Die beiden Paradigmen, die die Definitionen direkt einbeziehen sind das behavioristisch kognitive Paradigma und der traits Ansatz. Während der behavioristisch kognitive Forschungszweig die unternehmerische Persönlichkeit nicht untersucht, wird im traits Ansatz ein direkter und bezugnehmender Zusammenhang zwischen den traits und der unternehmerischen Persönlichkeit hergestellt. Dieser Ansatz subsumiert die Definitionen Event, Gründung, Funktion und Verhalten als Komponenten der unternehmerischen Persönlichkeit.

³⁰⁰ Hisrich/Langan-Fox/Grant (2007), S. 585.

³⁰¹ Bird, Allan/Mitsubishi, Hitoshi. 2003. Entrepreneurs and entrepreneurial process: Historical and theoretical perspectives an entrepreneurship in the Japanese context. In: *Asian Perspectives*. Nr. 27/3, S. 154, 172; Naffziger, Douglas. 1995. Entrepreneurship: a person based theory approach. In: *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth* Nr. 2., S. 45.

Abbildung 3-2 Persönlichkeitsparadigmata und Definitionen des Entrepreneurs³⁰²



Die unternehmerische Persönlichkeit wird in drei Persönlichkeitsparadigmata indirekt analysiert, davon sind zwei Ansätze pathologisch und genetisch deterministisch und der dritte Ansatz ist umfassend dynamisch interaktionistisch. Ausschließlich die traits Forschung analysiert umfassend und direkt bezugnehmend die unternehmerische Persönlichkeit vor der Folie der drei anderen Definitionen.

3.2.6 Eigenschaftsparadigma

Die psychologische Forschungsrichtung, die Eigenschaften (traits) untersucht, fasst neben entwicklungs- oder personalpsychologische auch unternehmerische Eigenschaften in ihrem Forschungsgebiet zusammen. Traits sind konsistente Merkmale, Eigenschaften oder Dispositionen, auf die von den states, den inkonsistenten, zeitlich instabilen und situationsabhängigen Befindlichkeiten oder Stimmungen zurückgeschlossen werden kann.³⁰³ States können affektiv die traits als Stimmungen und Gemütslagen spiegeln oder sich kognitiv in Sorgen ausdrücken.

³⁰² Eigene Darstellung; Die helleren Linien verweisen auf indirekte Einflüsse, die dunkleren auf direkte Einflüsse und die schwarzen Linien auf einen direkten Bezug.

³⁰³ Kevala, Augustin/Schermelleh-Engel, Karin (2008): Latent-State-Trait-Theorie. LST-Theorie. In: Moosrigger, Helfried/Kevala, Augustin (Hrsg.). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Heidelberg, S. 344.

Traits können definiert werden³⁰⁴:

„...als ein bei jedem Menschen einzigartiges, relativ überdauerndes und stabiles Verhaltenskorreolat.“

Während die Forschungen zu traits bis auf Allport (1937) und Catell (1946) zurückgeführt werden kann, ist die Untersuchung der states erst in den siebziger Jahren mit Bowers (1973) erfolgt. In der Auseinandersetzung zwischen den Vertretern der Eigenschaftsmodelle und denen der situativen Persönlichkeitsausprägung diskutierten die Vertreter des Dispositivismus und des Situativismus kontrovers und erzielten keine Einigung, ob überhaupt eine der Methoden sichere Rückschlüsse auf die Persönlichkeit eines Individuums erlaubt.³⁰⁵ Dem Dispositivismus fehlt die Vergleichbarkeit, da die Probanden in klinischen Versuchen andere Verhaltensweisen zeigen als in realen Lebenssituationen. Hier ist auch die subjektive Einflussnahme des Testers zu erwähnen, der die Kategorisierung der Eigenschaften beeinflussen kann. Für Langzeitstudien müssten die Probanden begleitet werden. Dies bedeutet einerseits einen sehr hohen Aufwand und birgt andererseits die Gefahr des Drop-outs. Der Situativismus versucht demgegenüber alle Verhaltensweisen auszublenden und nur aus dem gezeigten persönlichen Verhalten Rückschlüsse zu ziehen. Beiden Forschungsrichtungen gemein ist, dass sie Momentaufnahmen liefern, über Veränderungen aber keine Erkenntnisse erbringen. Mit diesen Einschränkungen haben beide Forschungsrichtungen die Entrepreneurship um wichtige Aspekte bereichert.

3.2.6.1 Lexikalische Ansätze zur Persönlichkeitstypologisierung

Die lexikalischen Ansätze zur Persönlichkeitstypologisierung gehen auf die umgangssprachliche Beschreibung von Personen zurück. Diese ist von Gordon W. Allport³⁰⁶ (1897-1967) aus 18000 lexikalischen Begriffen der Wesensbeschreibung entwickelt worden. Er fasste diese zu 4500 Merkmalen zusammen und unterscheidet daraus drei Arten von Eigenschaften.

Dabei ging Allport von einem positiven Menschenbild aus.

Die Kardinealeigenschaften sind die Charakterzüge, die das Individuum im Laufe des Lebens aufbaut wie z.B. Opferbereitschaft, Leistungsmotivation, Toleranz. Diese sind einzelne Eigenschaften, die die Persönlichkeit des Individuums dominieren können. Nicht jedes Individuum prägt diese Eigenschaften aus.

Die primären Eigenschaften sind die wichtigeren Merkmale eines Individuums. Fünf bis zehn traits, die die Wesenhaftigkeit eines Individuums

³⁰⁴ Herrmann, Theo. 1991. Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung. Göttingen, S. 25.

³⁰⁵ Bowers, Kenneth S. 1973. Situationism in Psychology. An analysis and critique. In: *Psychological Review*. Nr. 80/5, S. 307-336. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pub-med/4585116> [Internetzugriff 22.02.2018]

³⁰⁶ Allport, Gordon W. (1961): *Pattern and Growth in Personality*. New York. <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.199562> [Internetzugriff 22.02.2018]

genau beschreiben. Diese sind über die Zeit hinweg stabil und können allgemein angewandt werden.

Die sekundären Merkmale sind z. B. Vorlieben, Einstellungen und Verhaltensweisen. Sie sind instabil und situativ bedingt. Sie lassen sich daher nicht generalisieren. Die Struktur der Persönlichkeit, die aus den drei Arten von Eigenschaften entsteht ist für Allport entscheidend, während Umweltfaktoren als rudimentär erachtet werden.

R. B. Cattell³⁰⁷ (geb. 1905-1998) baute auf dem Eigenschaftsschema Allports auf.³⁰⁸ Mit Hilfe der Faktorenanalyse extrahierte er ein Cluster von 146 Eigenschaften, die miteinander korrelieren. Die stabilen traits können in unterschiedliche Kategorien unterteilt werden. Allgemeine und individuelle traits, genetische und umweltbedingte traits sowie oberflächliche und Grundwesenszüge. Die Grundwesenszüge fassen miteinander korrelierende Oberflächenwesenszüge zusammen, sind gleichsam Basis für diese. Die kategorisierten traits subsummierte er zu 16 Persönlichkeitsfaktoren.

Tabelle 3-4 Die 16 Primärfaktoren nach Heather Cattell³⁰⁹

16 PRIMÄRFAKTOREN		
Sachorientierung	WÄRME	Kontaktorientierung
konkretes Denken	LOGISCHES SCHLUSSFOLGERN	abstraktes Denken
emotionale Instabilität	EMOTIONALE STABILITÄT	emotionale Stabilität
soziale Anpassung	DOMINANZ	Selbstbehauptung
Besonnenheit	LEBHAFTIGKEIT	Begeisterungsfähigkeit
Flexibilität	REGELBEWUSSTSEIN	Pflichtbewusstsein
Zurückhaltung	SOZIALE KOMPETENZ	Selbstsicherheit
Robustheit	EMPFINDSAMKEIT	Sensibilität
Vertrauensbereitschaft	WACHSAMKEIT	Skeptizismus
Pragmatismus	ABGEHOBENHEIT	Unkonventionalität
Unbefangenheit	PRIVATHEIT	Überlegenheit
Selbstvertrauen	BESORGTHEIT	Besorgtheit
Sicherheitsinteresse	OFFENHEIT FÜR VERÄNDERUNG	Veränderungsbereitschaft
Gruppenverbundenheit	SELBSTGENÜGSAMKEIT	Eigenständigkeit
Spontanität	PERFEKTIONISMUS	Selbstkontrolle
Innere Ruhe	ANSPANNUNG	innere Angespanntheit

³⁰⁷ Cattell, Raymond Bernard (1946): *The Description and Measurement of Personality*. New York.

³⁰⁸ Cattell, Heather/Mead, Alan D. 2008. The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF). In: Boyle, Gregory J./Matthews, Gerald/Saklofske Donald H. (Hrsg.). *The SAGE Handbook of personality, theory and assessment. Vol. 2. Personality, measurement, and testing*. London, S. 136.

³⁰⁹ Eigene Darstellung nach Cattell/Mead (2008), S. 136.

Diese sechzehn Primärfaktoren werden zu fünf Globalfaktoren subsumiert Ängstlichkeit, Extraversion, Selbstkontrolle, Unabhängigkeit und Unnachgiebigkeit.³¹⁰

Der 16 Primärfaktorentest ist mit etablierten Unternehmern und Gründungswilligen durchgeführt worden. Dabei zeigten unter den etablierten Unternehmer die Unternehmensgründer signifikant höhere Werte in den Kategorien Dominanz und emotionale Stabilität auf als Unternehmensnachfolger. Demgegenüber wiesen Gründungswillige ähnliche Persönlichkeitsausprägungen auf wie etablierte Gründer. Die unabhängigen und emotional stabilen Gründer sahen ihre Rolle als Unternehmer positiv, bewerteten die Zukunft des Unternehmens als erfolgreich und neigten eher zu expandieren. Frauen waren in der Gruppe der Unternehmensnachfolger höher repräsentiert als bei den Gründern.³¹¹

Kritiker heben die fehlende Trennschärfe der einzelnen Faktoren ebenso hervor wie die offensichtlichen Überschneidungen. Auch sind die Tests nicht objektivierbar und deshalb auch nicht übertragbar.³¹² Die Tests finden eine weite Verbreitung im Personalwesen, in der Bildung und in der psychologischen Diagnostik.³¹³

3.2.6.2 Biologische Ansätze der Persönlichkeitstypologisierung

Die biologischen Ansätze der Persönlichkeitstypologisierung knüpfen an die frühen Erkenntnisse Hippocrates'an. Hans J. Eysenck (1916-1997) entwickelte diese Temperamentenlehre weiter und nahm die Erkenntnisse Jungs³¹⁴ mit auf. Wenn die schwach definierte Dimension des Psychozitisismus ausgeblendet wird, hat Eysenck ein Persönlichkeitsschema entwickelt, dass die Faktoren Introversion – Extraversion sowie Stabilität - Instabilität, Neurozitisismus, als jeweilige Gegenpole umfasst.³¹⁵

Obwohl diese Theorie methodische und auch gesellschaftspolitische Schwächen aufweist, hat sie die weiteren interdisziplinären Forschungen beeinflusst und auch maßgeblich die Herausarbeitung der unternehmerischen Eigenschaften geprägt.³¹⁶

³¹⁰ Vertiefend Schneewind, Kurt A./ Schröder G./Cattell, R.B. 1994. Der 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test. 16 PF-R. Bern.

³¹¹ Brandstätter, Hermann. 1997. Becoming an entrepreneur – a question of personality structure? In: *Journal of Economic psychology*. Nr. 18, S. 157 <https://www.sciencedirect.com/science/.../S01674870970000032> [Internetzugriff 22.02.2018]; weitere Studien Cattell/Mead (2008), S. 149-150

³¹² Amelang, Manfred/Bartussek, Dieter. 2001. *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. Stuttgart, S. 52-55; Müller (2004b), S. 1004.

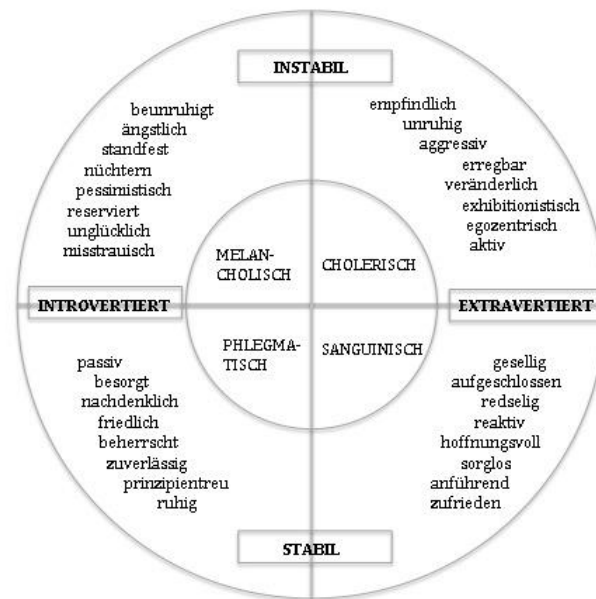
³¹³ Cattell/Mead (2008), S. 148-152; Grabowski, Ute (2008): *Berufliche Sozialisation von Bankkaufleuten. Eine berufs- und eignungspsychologische Studie*. Wiesbaden, S. 54-58; Grüneberg, Norman (2008) *Wer ist musikalisch? Zur Persönlichkeit aus musikpsychologischer Sicht*. Norderstedt, S. 9; Friedman/Schustack (2006), S. 280-281.

³¹⁴ Jung, Carl Gustav (1921.): *Psychologische Typen*. Zürich.

³¹⁵ Bartussek, Dieter (1996): *Faktorenanalytische Gesamtsysteme der Persönlichkeit*. In: Amelang, Manfred (Hrsg.). *Temperaments- und Persönlichkeitsunterschiede*. Göttingen, S. 60-61.

³¹⁶ Maltby/Day/Macaskill (2006), S. 160.

Abbildung 3-3 Persönlichkeits-Typologie nach Eysenck³¹⁷



Eysenck unterschied stabile und instabile Charaktereigenschaften sowie introvertierte und extravertierte Eigenschaften. Introvertierte erreichen ihr neuronales Erregungsniveau schneller als extravertierte Individuen. Daher hielt Eysenck sie für besser konditionierbar. Dies versuchte er in zahlreichen Testreihen zu belegen, die er ständig modifizierte. So untersuchte er in 35 Ländern die Persönlichkeitsfaktoren und konnte diese trotz kultureller Unterschiede belegen. Dies nahm er als Beleg für die genetische Determiniertheit der Persönlichkeitseigenschaften. In den Test wurde nachgewiesen, dass introvertierte Personen zu gleichförmigen Tätigkeiten neigen, da ihr Arousal schneller erreicht ist, während extravertierte Personen die Herausforderung und Abwechslung suchen, um ihr optimales neuronales Erregungsniveau zu erreichen. Dies wirkt sich auch auf die Berufswahl aus.³¹⁸ Die Eysencksche Analyse ist zu abstrakt und generell. Sie wird daher der Erfassung der komplexen Persönlichkeit nicht umfassend gerecht.

³¹⁷ Eigene Darstellung nach: Eysenck-Online-Enzyklopädie für Psychologie und Pädagogik. url: <http://lexikon.stangl.eu/120/persoenlichkeit-nach-eysenck>. [Internetzugriff 22.02.2018]

³¹⁸ Eysenck (1990a), S. 245, 247-48, 256; dazu: Maltby/Day/Macaskill (2006), S. 200; Amelang/Bartussek (2001), S.334-343.

3.2.6.3 Das Big Five Modell

Das Big Five Modell oder Neo Fünf Faktoren Inventar (Neo FFI) ist ein in der Entrepreneurforschung häufig eingesetztes diagnostisches Instrument. Die Weiterentwicklung von Costa und McCrae³¹⁹ vereint den psycholexikalischen Ansatz von Cattell und den biopsychologischen Ansatz von Eysenck. In der aktuellen Personalwirtschaft wird das Neo Persönlichkeitsinventar revidierte Fassung zur Bewerberanalyse eingesetzt. Das Fünf Faktoren Modell versucht die Dimensionen der Persönlichkeit anhand der fünf Kategorien Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Offenheit für Erfahrungen und Verträglichkeit zu bestimmen. Damit werden die Grundfragen des menschlichen Zusammenlebens beantwortet. Wird die unbekannte Person mir aufgeschlossen gegenüber treten?, Kann ich mit der unbekannt Person gewissenhaft zusammenarbeiten?, Schottet sich die unbekannte Person mit gegenüber ab?, Kann ich der unbekannt Person mein Wissen vermitteln? und Wird die unbekannte Person mir freundlich begegnen?³²⁰ Die Klärung dieser Fragen und damit die Definition der Persönlichkeit in ihren Dimensionen vermittelt ein ganzheitliches Bild. Dabei werden den einzelnen Dimensionen Begriffe zugeordnet, die diese näher bestimmen sollen.

³¹⁹ Costa, Paul T./McCrae, Robert R. (1988) : Personality in adulthood: a six year longitudinal study of self reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 54. S. 853-863.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3379583> [Internetzugriff 22.02.2018]

³²⁰ Goldberg, L.R. (1981): Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In: Wheeler, L. (Hrsg.): *Review of Personality and Social Psychology* Vol. 2. Beverly Hills.

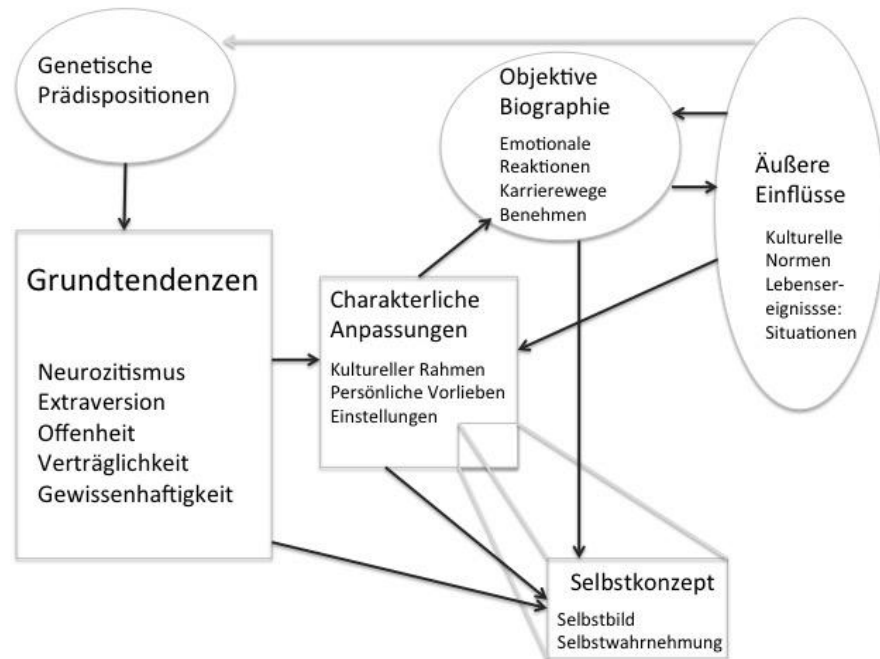
Tabelle 3-5 Persönlichkeitskennzeichen nach den Big Five³²¹

Neurotizismus	emotionale Labilität, Ängstlichkeit, Nervösität, Traurigkeit
Extraversion	Energie, Enthusiasmus, Geselligkeit, Optimismus
Intraversion	Neigung zu Zurückhaltung
Offenheit für Erfahrung	Kreativität, Originalität, Wißbegierde
Verträglichkeit	Altruismus, Empathie, Kooperation Nachgiebigkeit
Gewissenhaftigkeit	Leistungsbereitschaft, Disziplin, Kontrolle

- Persönlichkeiten mit einer ausgeprägten Extraversion gehen energiegeladen an soziale und materielle Kontakte heran. Sie zeigen eine positive Grundeinstellung und übernehmen häufig die Teamführerschaft. Personen dieser Ausprägung werden in Schiedsgerichte bestimmt und genießen hohes soziales Ansehen. Ihnen wird eine geringe Bindung an die Eltern und in einigen Fällen die Zurückweisung durch Vorbilder attestiert.
- Persönlichkeiten mit einer hohen Dimension an Verträglichkeit zeichnen sich durch Altruismus und Empathie aus. Sie teilen bereitwillig und borgen Bekannten ihre Notizen, haben ein offenes Ohr für die Probleme und Sorgen ihrer sozialen Kontakte. Dieser Personenkreis ist ein guter Teamworker und ordnet sich in bestehende Strukturen ein.
- Persönlichkeiten mit einer hohen Dimension an Gewissenhaftigkeit versuchen alles genauestens zu erledigen. Sie kontrollieren lieber doppelt, kommen überpünktlich zu Terminen, halten sich strikt an Normen und Regeln und planen, organisieren und strukturieren ihre Aufgaben. Sie erreichen meistens bessere Abschlüsse, reüssieren in der beruflichen Tätigkeit, neigen aber auch zu ADHS.
- Persönlichkeiten mit einer hohen Dimension an Offenheit für neue Erfahrungen sind geprägt von intrinsischer Motivation, lernen aus freien Stücken, engagieren sich schon früh im kreativen Bereich. Dieser Personenkreis gestaltet gerne seine Umwelt und betrachtet sein Leben als sich wandelnden Roman.
- Persönlichkeiten mit einem hohen Anteil an Neurotizismus sind geprägt durch emotionale Labilität, Nervosität und negativen Einstellungen. Personen dieser Prägung leiden häufiger unter Arbeitsplatzwechseln und tendieren zu nervösen Beschwerden wie Burn Out.

³²¹ John, Oliver P. / Naumann, Laura P. Soto, Christopher J. (2008): Paradigm Shift of the integrative Big Five taxonomy, S. 120 <https://www.ocf.berkeley.edu/~johnlab/bigfive.htm> [Internetzugriff 22.02.2018]

Abbildung 3-4 Das Big Five Persönlichkeitssystem³²²



Die bestimmenden Faktoren sind in Rechtecken, die beeinflussenden Größen in Ovalen dargestellt. Die Pfeile verweisen auf dynamische Prozesse.

Das Persönlichkeitssystem von McCrae und Costa stellt die Grundtendenzen einer Persönlichkeit in das Zentrum. Geprägt wird diese von genetischen Prädispositionen, die von äußeren Umwelteinflüssen vorgeprägt sind. Die Grundtendenzen beeinflussen die charakterlichen Anpassungen ebenso wie das Selbstkonzept. Die objektive Biographie entsteht im Spannungsfeld zwischen den charakterlichen Anpassungen und den äußeren Umwelteinflüssen, auf die sie ihrerseits zurückspiegelt. In diesem Spannungsfeld revidieren sich die charakterlichen Anpassungen und justieren sich neu. Dabei können die Rhythmik und die Stärke der charakterlichen Veränderungen selbst bei ähnlichen genetischen Konstellationen stark variieren, wie in langfristigen Zwillingsstudien belegt werden konnte.³²³ Das Spannungsfeld zwischen genetisch bedingten Veränderungen, übereinstimmenden Umweltfaktoren und divergierenden Umweltfaktoren konnte bezüglich der Veränderbarkeit der traits nicht schlüssig nachgewiesen

³²² In Anlehnung an McCrae/Costa (1999), S. 153.

³²³ Bleidorn, Wiebke/Kandler, Christian/Riemann, Rainer// Hülshager, Ute R./Angleitner, Alois/Spinath, Frank M. (2009): Nature and nurture oft he interplay between personality traits and major life goals. In: *Journal of Personality and Social Psychology Vol. 2*, S. 142-145. <https://pdfs.semanticscholar.org/e7b6/247ec5073c10ca9b9486d751b3a42adbba96.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018]

werden. Sowohl die fehlende Vergleichbarkeit der untersuchten Gruppen als auch die Zeitpunkte der Untersuchungen, lassen die einzelnen Untersuchungen singulär und damit interpersonell nicht übertragbar erscheinen.

3.2.6.4 Die moderne Big Five Forschung

In der Wissenschaftsdiskussion ist dieses Spannungsfeld zwischen den personalen und den situativen Einflüssen auf die Persönlichkeitsbildung intensiv diskutiert worden³²⁴ und hat nach einer fast kannibalischen Auseinandersetzung in neuerer Zeit zu einer Neubewertung der Big Five Theorie geführt.³²⁵

„Personality is conceived as

- (a) an individual's unique variation on the general evolutionary design for human nature, expressed as a development pattern of
- (b) dispositional traits,
- (c) characteristic adaptations, and
- (d) self-defining life narrative, complexly and differentially situated
- (e) in culture and social context. “³²⁶

Die Grundlegung der menschlichen Entwicklung durch die Evolution sieht Sheldon als physische Grundbedarfe (Nahrung, Sauerstoff, Schlaf und Wasser), die inhärenten sozio-kognitiven Mechanismen (Sensibilität für Verrat, Klassifizierung in Freund und Feind, Entschlüsselung emotionaler Gesichtszüge), psychologische Bedarfe (Autonomie, Kompetenz, Vertrauen) und sozio-kulturelle Techniken (Herstellung von Kleidung, Tierhaltung, Landwirtschaft, Religion).³²⁷ Das menschliche Leben ist daneben bestimmt von sozialer Akzeptanz (Zurechtkommen) und Status (Vorankommen). Dieses Umfeld der evolutionären Anpassung bestand in der Frühzeit und bestimmt auch das heutige Leben.³²⁸

Die dispositionalen traits sind, obwohl sie kontrovers diskutiert worden sind, zur Bestimmung der Persönlichkeit in einigen Feldern zuverlässig und stabil. Sie können gesichert Benehmensmuster situativ und zeitlich ungebunden vorhersagen. Sie können auch Arbeitsperformance und Arbeitszufriedenheit, die psychologische Gesundheit und sogar zu erwartendes Lebensalter bestimmen. Daneben wird die lebenslange Stabilität der traits ab dem dreißigsten Lebensjahr diagnostiziert. Eine Vererbung von

³²⁴ Mischel, W. (1968): Personality and Assessment. New York; ders.(1973)toward a cognitive social learning reconception of personality. In: *Psychological Review* Vol. 89, S. 730-755.

³²⁵ McAdams, Dan P./Pals, Jennifer L. (2006): A new big five. Fundamental principles for an integrative science of personality. In: *American Psychologist* Vol. 61/3, S. 204-217.

³²⁶ Ebd. S. 204.

³²⁷ Sheldon, K.M. 2004. The psychology of optimal being: An integrated, multilevel perspective. Mahwah, NJ.

³²⁸ McAdams, Dan P./Pals, Jennifer L. (2006): A new big five. Fundamental principles for an integrative science of personality. In: *American Psychologist* Vol 61/3, S. 206; Roberts, Brent W./Mroczek, Daniel (2008): Personality trait change in adulthood. In: *Association for psychological science*. Vol. 17/1, S. 32-35.

traits konnte in der Familien- und Zwillingsforschung nachgewiesen werden. Daneben wurden auch Zusammenhänge zwischen einigen traits und den neuronalen Funktionen hergestellt.³²⁹

Die charakterlichen Anpassungen unterscheiden Persönlichkeiten hinsichtlich ihren Motivationen, Zielen, Plänen, Strategien, Tugenden und Werten, ihrem Streben, ihrer Selbst- und Fremdwahrnehmung und vielen anderen Aspekten der menschlichen Individualität. Diese Anpassungen sind stärker an Umwelteinflüsse und tägliche soziale Umwelterfahrungen gekoppelt und daher volatiler. Wenn die traits Studien untersuchen welche Art der Persönlichkeit vorherrscht, muss die Untersuchung der charakterlichen Anpassungen erforschen, wer diese Person ist. Auf diesem Gebiet der Forschung sind Ansätze vorhanden, aber noch keine umfassenden Studien erfolgt.³³⁰

Die selbstdefinierte Lebensgeschichte und die Herausforderungen der modernen Identität ist ein weiteres Forschungsfeld, dass die Komplexität der Persönlichkeit zu ergründen sucht. Die narrative Identität verleiht der Persönlichkeit ihre Bedeutung und ermöglicht es ihr, das gelebte Leben und das erwartete Leben im täglichen Prozess in Übereinstimmung zu bringen. Kognitive Psychologen haben das episodische Erinnern und das autobiographische Hinterfragen untersucht. Entwicklungspsychologen haben Schlüsse aus den frühen Gesprächen zwischen Kindern und ihren Bezugspersonen gezogen. Sozialpsychologen erfragen, welche Zusammenhänge zwischen dem Erzählten und dem Erinnern von Erzähltem besteht. Kulturpsychologen, Anthropologen und Soziologen sind der Frage nach der Zustimmung oder Ablehnung von Mythen und Ritualen nachgegangen. Organisationspsychologen ergründen, welche Bedeutung Narrative für Unternehmen, Sozialverbände und Gesellschaften haben. Kriminologen versuchen zu bestimmen, inwieweit Straftäter sozialisierbar sind. Persönlichkeitspsychologen ergründen die multiplen Zusammenhänge zwischen der narrativen Identität und den unterschiedlichen Facetten der Persönlichkeit auf Inhalt und Strukturen.³³¹

Die kulturellen Einflüsse auf die unterschiedlichen Dimensionen der Persönlichkeit können auf drei Ebenen fixiert werden. Auf die phänotypische Ausprägung der traits haben kulturelle Rahmenbedingungen einen moderaten Einfluss. Auf die charakterlichen Anpassungen haben kulturelle Normen und Praktiken einen wechselwirkenden stärkeren Einfluss. Am stärksten ist der Einfluss kulturelle Rahmenbedingungen auf die narrative Lebensbeschreibung, da sie ein Menü von Bildern, Themen und Geschichten für die psychosoziale Konstruktion der narrativen Identität vorhalten.³³²

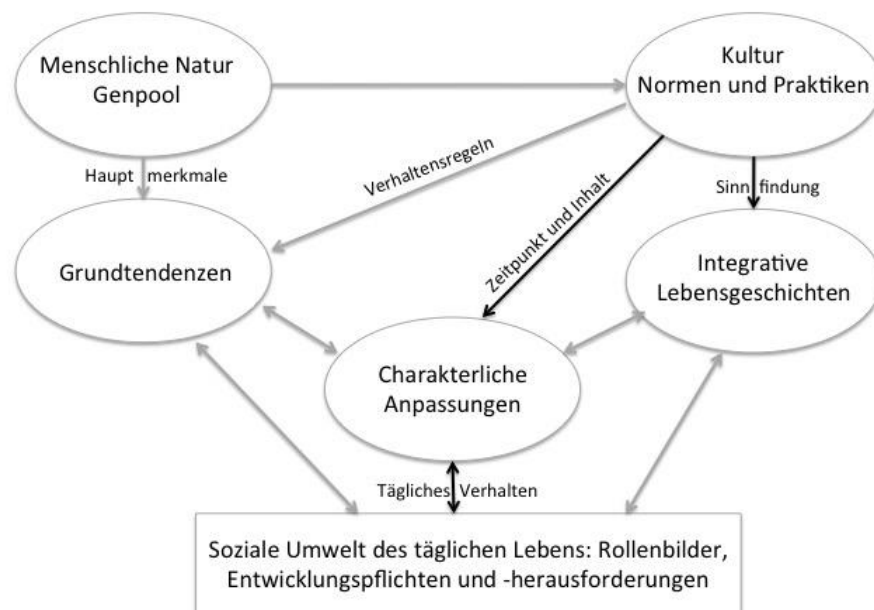
³²⁹ McAdams/Pals (2006), S. 207-208.

³³⁰ Ebd. S. 208-209.

³³¹ ebd. S. 209-210.

³³² Ebd. S.211-212.

Abbildung 3-5 Das neue Big Five Persönlichkeitssystem³³³



Werden die kulturellen Einflüsse auf die drei Dimensionen der Persönlichkeit international betrachtet, so kann beobachtet werden, dass der Einfluss auf die traits in offenen Gesellschaften wie der EU oder den USA anders ausgeprägt ist als in eher geschlossenen oder autoritativen Gesellschaften. Extraversiertes Verhalten wird in den unterschiedlichen Gesellschaftsformen verschieden ausgeprägt sein, während innerhalb der einzelnen Gesellschaftsformen hohe Übereinstimmungen im Verhalten feststellbar sind. Situativ und zeitlich sind die Verhaltensformen aber in allen Gesellschaftsformen stabil und mit zunehmendem Alter immer weniger flexibel.

Die charakterlichen Anpassungen können als Auszsisillierung der Persönlichkeit angesehen werden. Hier ist der Unterschied zwischen den Kulturen auch innerhalb der verschiedenen Gesellschaftsformen größer und ausgeprägter. So differenzieren z.B. je nach Religionszugehörigkeit die kulturellen Normen. Bei Migration kann dies zu einem Konflikt mit den dann neuen Normen und Regeln kommen. Das Insistieren oder die strikte Ablehnung der kulturellen Rahmenbedingungen ist einem lebenslangen Prozess unterworfen.

Die integrative Lebensgeschichte weist die stärkste Prägung der kulturellen Normen und Praktiken auf. Die Persönlichkeit ist ein Leben lang gefordert, die eigene Lebensgeschichte vor der Folie der Normen und Praktiken zu reflektieren und fortzuschreiben. Dabei wird es in allen Kulturen immer mehr zur Herausforderung aus den multiplen Angeboten an Themen,

³³³ Eigene Darstellung nach McAdams/Pals (2006), S. 213.

Visionen und Bildern diejenigen herauszufiltern, die der gelebten Situation kompatibel sind.³³⁴

3.2.6.5 Die Persönlichkeitsstruktur in der Lebensmitte nach den Big Five

Untersuchungen zur Persönlichkeitsstruktur in der Lebensmitte sind sowohl als Querschnittuntersuchungen als auch als Langzeitstudien bis heute international sehr dünn gesät.³³⁵ Die Kohortengröße variiert von 21 Probanden³³⁶ bis zu einer Kohortengröße von 14932 Probanden.³³⁷ Dazwischen sind unterschiedliche Kohortengrößen vertreten, die auch in den Alterszusammenstellungen divergieren. Zudem stimmen die untersuchten Generationen nicht überein. Dies erschwert die Vergleichbarkeit aufgrund der differenten Erlebnishorizonte.

³³⁴ McAdams/Pals (2006), S. 212.

³³⁵ Specht, Jule/Egloff, Boris/Schmukle, Stefan C. (2011): Stability and Change of Personality across the Life Course: The Impact of Age and major Life Events on mean-level and rank-order stability of the Big Five. In: *SOEPpapers on multidisciplinary panel data research Vol. 377*. Berlin, S. 10-11, 8-11. www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.372623.de/diw_sp0377.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]

³³⁶ Wink, P./Helson, R. (1993). Personality change in women and their partners. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 65, S. 597-605. <https://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.65.3.597...> [Internetzugriff 22.02.2018]

³³⁷ Viken, R.J./Rose, R.J./Kaprio, J./Koskenvuo, M. (1994) A developmental genetic analysis of adult personality: Extraversion and neuroticism from 1⁸ to 59 years. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 4, S. 722-730. [Psych.colorado.edu/~carey/courses/.../psnStability_Viken.pdf](http://psych.colorado.edu/~carey/courses/.../psnStability_Viken.pdf) [Internetzugriff 22.02.2018]

Tabelle 3-6 Langzeitstudien zu den Big Five im mittleren Alter³³⁸

Autoren	Jahr	Kohorten	Altersgruppe	Intervalle	Traits
Barefoot et al.	2001	151	50-60,50-80, 60-80	10	N
Costa/Mc Crae	1988	398	55-58,55-61, 65-68,65-71	8,6,3,6	ohne V
Costa/Mc Crae	1992	175	53-60	7	alle
Costa et al.	1980	433	54-60,64-70	6	alle
Martin	2002	179	65-70	5	O
Mroczek/Spiro	2003	742	59-68	9	E,N
Viken	1994	14932	50-56	6	E,N
Wink/Helson	1993	21	31-56	25	alle

Da auch die Intervalle der Befragungen keine Übereinstimmungen zwischen den unterschiedlichen Analysen aufweisen, sind diese kaum als Gesamtheit interpretierbar. Auch die Begrenzung auf einzelne und dabei unterschiedliche traits verringert eine mögliche Vergleichbarkeit. Nur drei³³⁹ der acht Studien untersuchen die Gesamtheit der traits, wobei die älteste eine internationale Studie ist,³⁴⁰ die eher auf den kulturellen Vergleich ausgerichtet ist. In einer weiteren Studie untersuchen Costa/McCrae alle traits außer der Verlässlichkeit.³⁴¹ Von den weiteren Studien untersuchen drei³⁴² den Neurozitisismus, zwei von ihnen beziehen auch die emotionale Stabilität miteinbeziehen.³⁴³

Begründet ist dies in der lange vorherrschenden Auffassung, dass die Persönlichkeitsentwicklung mit 30 Jahren abgeschlossen ist. Dieser Annahme folgend wurde die Persönlichkeitsentwicklung als Maturität und damit als

³³⁸ Barefoot, J.C./Mortensen, E.L./Helms, M.J./Avlund, K./Schroll, M. 2001. A longitudinal study of gender differences in depressive symptoms from age 50 to 80. In: *Psychology and Aging*. Vol 16., S. 342-345; Costa, Paul T./McCrae, Robert R. 1988. Personality in adulthood: a six year longitudinal study of self reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 54. S. 853-863. . <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3379583> [Internetzugriff 22.02.2018];

Costa/McCrae (1992), S. 85-102; Costa, Paul T./McCrae, Robert R./Arensberg, D. (1980): Enduring dispositions in adult males. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 38., S. 793-800; Martin/Poon (2002), S. 144-152; Mroczek, D.K./Spiro, A. 2003. Modelling intraindividual change in personality traits: Findings from the normative aging study. In: *Journal of Gerontology. Serie B. Psychological Sciences and Social Sciences*. Vol. 58. S. 305-306, S. 305-306; Viken et al. (1994), S. 722-730; Wink/Helson (1993), S. 595-605.

Frühere Studien beziehen sich auf die Untersuchung der Veränderungen im Ruhestand. Dazu vertiefend: Roberts, Brent W./Del Vecchio, Wendy F. . 2000. The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age: A quantitative review of longitudinal studies. In: *Psychological Bulletin*. Vol. 126. S. 3-25.

Bei den traits sind die Abkürzungen den Kategorien aus Kapitel 2.2.5.3 entnommen, „alle“ umfasst die fünf traits.

³³⁹ Wink/ Helson (1993); Costa/McCrae (1992); Costa/McCrae/Arensberg (1980).

³⁴⁰ Costa/McCrae/Arensberg (1980).

³⁴¹ Costa/McCrae (1988), S. 853-863.

³⁴² Mroczek/Spiro (2003); Barefoot et al. (2001); Viken et al. (1994).

³⁴³ Mroczek/Spiro (2003); Viken et al. (1994).

genetisch bedingter Prozess angesehen, der im Wesentlichen in der Kindheit, Jugend und dem frühen Erwachsenenalter stattfindet. Weitere Entwicklungen können erst für das Seniorenalter nachgewiesen werden. Das Temperament und die genetischen Prädispositionen sind die alleinigen Faktoren der Persönlichkeitsentwicklung.³⁴⁴ Demgegenüber haben Vertreter der umweltbedingten Persönlichkeitsentwicklung sehr wohl Entwicklungen über die gesamte Lebensspanne nachgewiesen und die genetische Persönlichkeitsentwicklung zurückgewiesen. Sie verweisen auf soziale und kulturelle Umweltbedingungen, die die Persönlichkeitsentwicklung ebenso beeinflussen wie Lebensereignisse und Lebenserfahrungen.³⁴⁵ Vorreiter mit vier Langzeitstudien war Kogan, der neben der psychometrischen traits Analyse den Einfluss von Rollenerwartungen und Rollenmodellen auf die Persönlichkeitsentwicklung untersuchte. Darüber hinaus ergründete er im dritten Schritt die Interaktion zwischen den beiden Modellen. Untersucht wurden die selbstbestimmten Ziele und die sozialen oder altersbedingten Rollenadaptionen. Für diese Untersuchungen klassifizierte er die Kohorten in Kindheit, frühes Erwachsenenleben, mittleres Erwachsenenleben und Altersleben.³⁴⁶ Da die untersuchten Parameter wenig mit den traits und ihrer Entwickelbarkeit gemein haben, sie zudem wenig prognostizierbar sind, sind sie im Rahmen dieser Studie nicht zielführend. Des Weiteren ist die Klassifizierung der Kohorten in feste Altersgruppen nicht kohärent, da implizit unterstellt wird, dass alle Individuen in diesen festgelegten Lebensphasen die gleichen Lebensereignisse oder Lebenserfahrungen durchleben. Dies ist in der Regel jedoch nicht der Fall, da die individuellen Lebenswege sich von Kindheit an schon sehr dispers entwickeln und auch Lebensereignisse wie Heirat, Geburt, Tod, Eintritt in den Beruf, Arbeitslosigkeit und andere in unterschiedlichen Lebensphasen eintreten können.³⁴⁷

Der Lebensspannenansatz versucht die Dialektik zwischen Kontinuität und Veränderung in der Persönlichkeitsentwicklung durch Adaptionen zu erklären. Demnach sind Individuen offene Systeme, die sowohl Stabilität wie auch Veränderung während der unterschiedlichen Lebenszyklen erfahren. Nach diesem Modell verringern sich die kulturellen, psychologischen und sozialen Einflüsse mit zunehmendem Lebenszyklus. Dies wird

³⁴⁴Costa/Mc Crae (1999), S. 145; Costa/McCrae (1997); Costa, Paul T. Jr./Herbst, Jeffrey H./McCrae, Robert R./Siegler, Ilene C. 2000. Personality at midlife: stability, intrinsic maturation, an response to life events. In: *Assessment* 7. S. 365-378.

³⁴⁵ Helson, Ravenna/Jones, Constance/Kwan, Virginia S.Y. (2002): Personality change over 40 years of adulthood: Hierarchical linear modeling analyses of two longitudinal samples. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 83. S. 752-766. Citeseerx-ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.589.377&rep=rep1&type=pdf [Internetzugriff 22.02.2018] ; Helson, Ravenna/ Kwan, Virginia S.Y. (2000): Personality development in adulthood. The broad picture and processes in one longitudinal sample. In: Hampson, S. (Hrsg.). *Advances in personality psychology*. Vol 1. London. S. 77-106; Srivastava, Sanjay/John, Oliver P./Gosling, Samuel D./Potter, Jeff . (2003): Development of personality in early and middle adulthood: Set like plaster or persistent change. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 84. S. 1041-1053. <https://www.ncbi.nlm.gov/pub-med/12757147>. [Internetzugriff 22.02.2018]

³⁴⁶ Kogan, N. (1990): Personality and aging. In: Birren J.E./Schaie, S.W. (Hrsg.). *Handbook of the psychology of the aging*. San Diego., S. 330-346.

³⁴⁷ Robert/Walton/Viechtbauer (2006), S. 2-3.

auf die Lebenserfahrungen und entsprechenden Adaptionen durch Selektion, Optimierung und Kompensation zurückgeführt.³⁴⁸

Die neuere Big Five Theorie kann als Versuch angesehen werden, die traits Theorie mit dem individualistischen Ansatz in Übereinstimmung zu bringen. Dabei werden die Entwicklung des Charakters und die Ausbildung der Identität fokussiert. Mit zunehmendem Lebensalter stabilisieren sich die Persönlichkeitsmerkmale zu Identitätsmerkmalen und bestimmten Facetten der Identität. Die charakterliche Ausformung der Persönlichkeit führt zu Klarheit und Stringenz, da sie mit zunehmendem Alter mit Kontinuität einhergeht. Die Kompromisse, die gegenüber sozialen Institutionen eingegangen werden, wie z.B. Heirat und Familiengründung, Berufsleben, Engagement in der sozialen und kulturellen Umgebung, führen zur Ausprägung von Gewissenhaftigkeit, emotionaler Stabilität und Verträglichkeit.³⁴⁹ Die Investition in soziales Engagement führt demnach zur Stabilisierung der drei traits, deren Entwicklung entsprechend rekursiv positiv verläuft. Werden die einzelnen traits analysiert, dann kann festgestellt werden, dass für den Untersuchungsrahmen für vier traits – Gewissenhaftigkeit, Offenheit für neue Erfahrungen, emotionale Stabilität, Verträglichkeit – eine positive Entwicklung attestiert werden kann.³⁵⁰ Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit weisen in der Mitte der 40er Jahre (V) bzw. in der Mitte der 50er Jahre (V) eine signifikante Veränderung auf. Von Ende der 40er Jahre bis Ende der 50er Jahre erfährt die Offenheit für neue Erfahrungen eine signifikante Progression, die erst danach fast linear abflacht. Wird der Neurozismus in die beiden Dimensionen soziale Dominanz und soziales Engagement differenziert, dann kann festgestellt werden, dass die soziale Dominanz ab Mitte der 30er Jahre bis Mitte der Fünfziger Jahre einen stabilen Höhepunkt in ihrer Ausprägung aufweist. Das soziale Engagement jedoch ab Mitte der 50er Jahre bis Ende der 60er Jahre kontinuierlich zurückgeht, um sich dann auf niedrigem Niveau zu stabilisieren.³⁵¹

3.2.6.6 Big Five und Führungsqualitäten

Die Untersuchung von Führungsstilen ist ein weiterer Schwerpunkt der multidimensionalen Forschung. Transaktionale und transformationelle Führungsstile werden hinsichtlich der Big Five untersucht, um Ergebnisse zur Heranbildung künftiger Führungskräfte zu erlangen.³⁵² In der frühen

³⁴⁸ Baltes, P.B. (1997): On the incomplete architecture of human ontogeny. In: *American Psychologist* 52, S. 366-380; Baltes, P.B./Lindenberger, U./Staudinger, U.M. (1998): Lifespan theory in developmental psychology. In: Damon, W./Lerner, R.M. (Hrsg.). *Handbook of Child Psychology*. Vol. 1. New York, S. 1029-1143.

³⁴⁹ Roberts, Brent W./Caspi, A. .2008. The Development of personality traits in adulthood. In: John, O.P./Robins, R.W./Pervin, A. (Hrsg.). *Handbook of Personality: Theory and Research* 3New York., S. 375-398; diess.: (2003) The cumulative continuity model of personal development: Striking a balance between continuity and change in personal traits across the life course. In: Staudinger, U./Lindenberger, U. (Hrsg.). *Understanding Human Development: Lifespan psychology in exchange with other disciplines*. Dordrecht. S. 183-214, S. 183-214.

³⁵⁰ Roberts/Walton/Viechtbauer (2006), S. 15.

³⁵¹ Roberts/Mroczek (2008), S. 32-35; Roberts/Walton/Viechtbauer (2006), S. 15.

³⁵² Lopez (2013), S. 21-30.

Führungspersönlichkeitsforschung ist ähnlich der Persönlichkeitsforschung, davon ausgegangen worden, dass die Eigenschaften genetisch oder vererbbar sind.³⁵³ Dabei wurden ab den 1980er Jahren die außergewöhnlichen Fähigkeiten von Individuen als Begründung für Effizienz oder Charisma herangezogen. Aufgrund methodologisch verfeinerter Messungen gelang auch der empirische Beweis dieser Modelle. Nachdem die Akzentsetzung auf die situativen Umweltfaktoren in den seit Mitte des vergangenen Jahrhunderts verschoben wurde, kommen neuere Forschungen zu komplexeren Auffassungen und vereinen die individuellen Eigenschaften und Kompetenzen mit den situativen Umweltfaktoren und deren Implikationen auf die Führungspersönlichkeit und den Führungsprozess.³⁵⁴ Dabei wird angenommen, dass Führer Persönlichkeiten sind, die andere dazu motivieren, an einer gemeinsamen Sache zu arbeiten.

Führungsstilanalysen sind eine heterogene Forschungsrichtung, die von verschiedenen Aspekten geprägt werden.³⁵⁵ In der Meta-Analyse von Artikeln zur Thematik Führung in Organisationsstrukturen verweisen Porter und McLaughlin auf die Vielzahl der konzeptionellen gegenüber den wenigen empirischen Studien.³⁵⁶ Untersucht wurden die Interdependenz zwischen Führung und Organisation in den folgenden Bereichen: Betriebsklima und -kultur, Ziele und Zwecke, Zusammensetzung in Gruppen oder Altersstrukturen, Betriebsprozesse, instabiler oder stabiler Zustand der Organisation oder des Unternehmens, Struktur der Organisation/des Unternehmens bezüglich Größe und Gliederung und Zeitraum der Führung, organisationelle Lebenszyklen, Führungswechsel.³⁵⁷

Viele Ansätze sehen Führung als Eigenschaft oder Benehmen, während andere den relationalen Aspekt oder die Bedeutung des Informationsprozesses betonen. Führung als Eigenschaft wurde auf inhärente Prädispositionen eingengt, während die situativen Analysen die Wandelbarkeit und damit auch die Erlernbarkeit herausarbeiten. Daneben ist Führung auch als Machtausprägung zwischen Führer und Gefolge oder als ein Bündel von speziellen Fähigkeiten analysiert worden. Zudem ist auf den Transformationsprozess verwiesen worden, bei dem der Führer eine Gruppe motiviert im Dienste der Sache über sich hinauszuwachsen.³⁵⁸ Dabei wird über transformationale Führung erreicht,

³⁵³ Zaccaro (2007), S. 6.

³⁵⁴ Ebd. S. 6-7,9-10, 11-14.

³⁵⁵ Bass, B.M. (1999): Two decades of research and development in transformational leadership. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 1.; Gardner, J. W. (1990): On leadership. New York; Mumford, Michael. D./Bedell-Avers, Katrina/Hunter, Samuel T. (2007): The typical leadership study: assumptions, implications and potential remedies. In: *the Leadership Quarterly*. Vol. 18, S. 435-446.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.001> [Internetzugriff 22.02.2018]

³⁵⁶ Porter, Lyman W./McLaughlin, Grace B. (2006): Leadership and the organizational context: Like the weather? In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 17., S. 563. https://www.researchgate.net/profile/Grace_McLaughlin/publication/247207505_Leadership_and_the_Organizarion... [Internetzugriff 22.02.2018] Dabei wurden die Jahre 1990-2006 berücksichtigt und sowohl nationale als auch internationale Zeitschriften untersucht. Dazu ebd. S. 561 Fußnote 2.

³⁵⁷ Ebd. S. 563.

³⁵⁸ Bass (1999); Lopez (2013), S.20-21.

„When one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality.“³⁵⁹

Der transformationelle Führungsstil lässt Individuen über das Eigeninteresse hinausgehen und dabei reifen. Daneben wurde die Interessen für das Erreichte, die Selbstspiegelung und das Wohlergehen anderer geweckt. Transformationelle Führung erhöhte die Effizienz bei gleichzeitiger Steigerung der Arbeitszufriedenheit. Für Organisationsprozesse wurde transformationelle Führung von Managern als wesentlich wichtiger eingestuft als Transaktionsführung.³⁶⁰ Unter transformationellen Führungsstilen subsumieren sich die vier Führungsstile: die *charismatische* Führung, bei der durch positives Vorbild geleitet und motiviert wird. Durch *inspirierende* Motivation versuchen Führer die Bedeutung und das Ziel für die Unternehmung herauszustellen und eine visionäre Darstellung der Zukunft zu präsentieren. Mit *intellektueller* Stimulation motivieren Unternehmer und Führungskräfte die Mitarbeiter für neue Perspektiven und Horizonte. Die *individuelle Berücksichtigung* schließlich bindet den Mitarbeiter mit seinen Stärken genau dort ein, wo dies für ihn und die Unternehmung ziel führend ist.³⁶¹

3.2.6.6.1 Betriebsklima, Betriebskultur und Führungsqualitäten

Untersuchungen zum Betriebsklima oder zur Betriebskultur fokussierten zwei Führungstypen: den charismatischen und den transformationellen Führer. Dabei stellen sie heraus, dass ersterer ein Bewahrer und letzterer ein Innovator ist.³⁶² Demgegenüber zeigen andere Untersuchungen auf, dass Organisationen keinen transformationellen Führer suchen, aber in bestimmten Situationen diesem aufgeschlossen begegnen³⁶³ oder Clanstrukturen charismatische Führer hervorbringen.³⁶⁴ Andere sehen kreative Führung verpflichtet, eine Kultur der Innovation zu erzeugen.³⁶⁵ Weitere Untersuchungen fokussieren eine jeweils betriebliche Kultureigenschaft:

³⁵⁹ Burns J.M. (1978): Leadership. New York, S. 20.

³⁶⁰ Rukmani, R.E./Ramesh, M./Jayakrishnan, J. (2010): Effect of leadership styles on organizational effectiveness. In: *European Journal of Social Science*. Vol. 15/3., S. 365-370; Porter/McLaughlin (2006), S. 559-576; Rosenstiel (2003), S. 23-24.

³⁶¹ Lopez (2013), S. 26.

³⁶² Lopez (2013), S. 564; dazu: Trice, H.M./Beyer, J.M. (1991): Cultural leadership in organisations. In: *Organisation Science*. Vol. 2., S. 149.

³⁶³ Ebd. S. 564; dazu: Pawar, B.S./Eastman, K.K. (1997): The nature and implication of contextual influences on transformational leadership. A conceptual examination. In: *Academy of Management Review*. Vol 22., S. 80-109.

³⁶⁴ Ebd. S. 564; dazu: Shamir, B./Howell, J.M. 1999. Organizational and contextual influences on emergence and effectiveness of charismatic leadership. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 10., S. 257-283.

³⁶⁵ Ebd. S. 564; dazu: Mumford, Michael D./Scott, G.M./Gaddis, B./Strange, J.M. (2002): Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 13., S. 705-750.

die Leader-Member-Exchange Theory (LMX),³⁶⁶ transformationelle Führung aufgrund lernender Kulturen³⁶⁷ oder stellen konservative Strukturen als aus vergangenen Erfolgen resultierend heraus.³⁶⁸ Stressafine Betriebskulturen können die Entscheidungen der Führung ebenso beeinflussen,³⁶⁹ wie eine Kultur des Vertrauens aus einer gelungenen Symbiose von Führungsstil und fortschrittlicher Informationstechnologie erwachsen kann. Die empirischen Untersuchungen zu Betriebsklima und Betriebskultur fokussieren auf Innovation und Wandel. Demnach beeinflusst ein innovationsfreudiges Betriebsklima das Verhältnis der Führung zu den Mitarbeitern positiv und steigert deren Leistungsbereitschaft.³⁷⁰ Auch resultiert die Bereitschaft eines Führers voranzugehen in einer offenen Haltung des Managements und in einem durchgängigen innovationsfreudigen Klima.³⁷¹ Ein innovationsafines Klima verstärkt die transformationellen Führungsstile hinsichtlich organisatorischer Innovationen.³⁷²

3.2.6.6.2 Betriebsziele und Führungsstile

Den Aspekt Betriebsziele haben Forschungsansätze unter dem Fokus Ziele, Strategien und Visionen von Individuen, Gruppen oder Organisationseinheiten untersucht. Der einzige konzeptionelle Artikel kommt zu dem Schluss, dass ambitionierte Ziele, wenn sie mit herausfordernden Aufgaben kombiniert werden, die Herausbildung und die Effizienz charismatischer Führung steigern können.³⁷³ Die empirischen Untersuchungen in diesem Forschungsfeld untersuchen die Ziele auf der Organisationsebene, bei Profit, Non-Profit und ehrenamtliche Organisationen. Sie weisen nach, dass diese Art der Organisation, Führer mit hoher Motivation

³⁶⁶ Ebd. S. 564; dazu: Scandura, T.A./Lankau, M.J. (1996): Developing diverse leaders: A leader-member exchange approach. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 15., S. 243-263; Davis/Gardner (2004), S.439-465.

³⁶⁷ Ebd. S. 564; dazu: Waldman, D.A. (1993): A theoretical consideration of leadership and total quality management. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 4., S. 65-79.

³⁶⁸ Ebd. S. 564; dazu: Hunt, J.G./Ropo, A. (1995): Multi-level leadership: Grounded theory and mainstream theory applied to the cases of general Motors. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 6., S. 379-412.

³⁶⁹ Ebd. S. 564; dazu: Hambrick, D.C./Finkelstein, S./Mooney, A.C. 2005. Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviours. In: *Academy of Management review*. Vol. 30., S. 472-491.

³⁷⁰ Ebd. S. 564.; dazu: Howell, J.M./Avolio, B.J. (1993) Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-business-unit-performanc. In: *Journals of applied Psychology*. Vol. 78, S. 891-902. <https://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891> [Internetzugriff 22.02.2018]

³⁷¹ Ebd. S. 564. Dazu: Morrisson E.W./Phelps, C.C. (1999): Taking charge at work: Extra-role efforts to initiative workplace change. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 42. S. 403-419. https://www.mc.gill.ca/deautels/files/deautels/morrisson_phelps_amj0.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]

³⁷² ebd. S. 564; dazu: Jung, D.I./Chow, C./Wu, A. (2003) The role of transformational leadership in enhancing organizational innovations: Hypotheses and some preliminary findings. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 14., S. 525-544. <https://pdfs.semanticscholar.org/1a06/ad4313b1f0a5d2fb1aaad22eca8595f6df60.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018]

³⁷³ Porter/McLaughlin (2006), S. 565; dazu: Shamir/Howell (1999), S. 257-283.

und Verantwortung und daraus resultierendem Charisma hervorbringen.³⁷⁴

Eine weitere Studie unterstreicht, dass während der Durchführung von Qualitätsverbesserungen die leitende Führung transformationelle Führungsstile aufweist.³⁷⁵ Ein Ansatz ermittelt, dass Personen in sozialen Netzwerken charismatischen Führern affiner gegenüber sind als Personen in zielorientierten Netzwerken.³⁷⁶ Bei diesen Untersuchungen ist die große Heterogenität ins Auge fallend. Zu konstatieren ist aber, dass nur der konzeptionelle Artikel den individuelle Ziele und Strategien in Bezug auf die Führungsstile untersucht, während die empirischen Untersuchungen vom Gruppenzielen und -visionen und ihre Beziehung zur Führung fokussieren.

3.2.6.6.3 Betriebliche Personalstrukturen und Führungsstile

Die Untersuchungen zu den Aspekten Personalstrukturen und Führungsstile stellen bei den konzeptionellen Untersuchungen in der Mehrheit den Aspekt der Heterogenität der Personalstruktur in den Fokus. Eine Studie entwickelt den Ansatz, dass Führungspersönlichkeiten, die ein effektives, innovationsfreudiges Umwelt schaffen, dies mit heterogenen Teams gestalten.³⁷⁷ Eine andere Studie untersucht zwei charismatische Führungsstile, den homogenen Führungsstil, bei dem der Führende mit allen Mitarbeitern interagiert und den begrenzten Führungsstil, bei dem nur mit selektiven Mitarbeitern interagiert wird.³⁷⁸

Von vier empirischen Studien zu betrieblichen Personalstrukturen untersuchen zwei die Bedeutung der Organisationsstruktur bezogen auf die Personalstruktur und die anderen beiden die Heterogenität der Personalstruktur. In von Frauen geführten Unternehmen haben Frauen ähnliche Karrierechancen wie ihre männlichen Kollegen.³⁷⁹ Eine Untersuchung zu 229 kleinen und mittleren Unternehmungen (KMU) hat ergeben, dass trotz gegenteiliger Annahme, das Geschlecht des Unternehmers keinen Einfluss auf die Gestaltung der Führung hat.³⁸⁰ Demgegenüber beurteilen Führungskräfte in Geschlecht, Rasse und anderen Kriterien heterogene

³⁷⁴ Ebd., S. 565; dazu: De Hoogh, A.H.B./den Hartog, D.N./Koopman, P.L./Thierry, H./van den Berg, P.T./van der Weide, J.G. (2005): Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 16., S. 17-38 doi:10.1016/j.leaqua.2004.10.001. [Internetzugriff 20.02.2018].; Egri, C.P./Frost, P.J. 1994. Leadership for environmental and social change. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 5, S. 195-200.

³⁷⁵ Ebd. 565; dazu: Waldman, D.A./Lituchy, T./Gopalakrishnan, M./Lafromboise, K./Galperin, B./Kaltsounakis, Z. (1998): A qualitative analysis of leadership and quality improvement. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 9., S. 177-201.

³⁷⁶ Ebd., S. 565; dazu: Pastor, J.-C./Meindl, J.R./Mayo, M.C. 2002. A network affects model of charismatic attributions. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 45., S. 410-420.

³⁷⁷ Ebd., S.566; dazu Mumford/Scott/Gaddis/Strange (2002), S. 705-750.

³⁷⁸ Ebd., S. 566; dazu: Klein, K.J./House, R.J. (1995): On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 6., S. 183-198.

³⁷⁹ Ebd., s. 566; dazu: Lucas, J.W. 2003. Status processes and institutionalization of women as leaders. In: *American Sociological review*. Vol 68., S. 464-480.

³⁸⁰ Ebd. S. 566; dazu: Cliff, J.E./Langton, N./Aldrich, H.E. 2005. Walking the talk? Gender rhetoric versus action in small firms. In: *Organisation Studies*. Vol. 26., S. 63-91.

Gruppen weniger gut als homogene und haben nach der Beurteilung eine geringe Einschätzung ihrer Wirksamkeit.³⁸¹

Bei diesen heterogenen Aspektanalysen ist zu konstatieren, dass jeder der einzelnen Aspekte sicherlich einen weiterführenden Beitrag zur Forschung leistet, die mangelnde Vergleichbarkeit aber durch die Heterogenität und Diversifizierung eine einheitliche Aussage nicht mehr zulässt.

3.2.6.6.4 Betriebliche Prozesse und Führungsqualitäten

Die analytischen Ansätze zu betrieblichen Prozessen und Führungsstilen reflektieren im Wesentlichen die Diskussion der 1990er Jahre und des ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts. Von den konzeptionellen Artikeln fokussieren zwei transformationelle Führung, der eine bezüglich des Einflusses auf einer Governance,³⁸² der andere bezüglich der Wirkung auf Qualitätssicherung.³⁸³ Festgefügte Gruppenstrukturen sind affin zu Governance. Transformationelle Führung wirkt positiv auf die Qualitätssicherung, da sie qualitätssichernde Strukturen implementiert und ihre Entwicklung befördert.³⁸⁴ Zur Einführung von Advanced Information Technology (AIT) ist eine partizipative Führung zur Implementierung nötig, da sowohl die Führung als auch die Technologie kooperativ sind.³⁸⁵

Die empirischen Untersuchungen zu diesem Themenkomplex fokussierten den Umgang mit der Belegschaft im weiteren Sinne. Human resource policies können durch formelle Kommunikationsprozesse durch die Führung,³⁸⁶ und/oder den Grad der Fairness innerhalb einer Unternehmensstruktur implementiert werden.³⁸⁷ Partizipative Strategien zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit können transformationelle Führung ergänzen oder ersetzen. Beide Faktoren sind notwendig, wenn bürgerschaftliches Verhalten in der Organisation angestrebt wird. Die Kombination aus transformationeller Führung und strukturierten Zielvorgaben kann die Arbeitsleistung und das Engagement erhöhen.³⁸⁸ Transparente und faire Politiken und Verfahren im Falle von Fusionen erhöhen die Legitimation und das Vertrauen in die Kompetenz der Führung.³⁸⁹

³⁸¹ Ebd., S. 566; dazu Mayo/Pastor/Meindl (1996), S. 265-284.

³⁸² Porter/McLaughlin (2006), S. 566; dazu: Pawar, B.S./Eastman, K.K. (1997): The nature and implication of contextual influences an transformational leadership. A conceptual examination. In: *Academy of Management Review*. Vol 22., S. 80-109.

³⁸³ Ebd., S. 566; dazu Waldman (1993), S. 65-79.

³⁸⁴ Ebd., S. 566-567.

³⁸⁵ Ebd. S. 567; dazu: Avolio, B.J./Kahai, S./Dodge, G.E. (2000): E-leadership: Implications in theory, research, and practice. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 11., S. 615-668.

³⁸⁶ Ebd., S. 567; Dazu: Maitlis, S. (2005): The social processes of organizational sense making. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 48, S. 21-49.

³⁸⁷ Ebd., S. 567; dazu: Tyler, T.R./deCremer, D. 2005. Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. In: *the Leadership Quarterly*. Vol. 16, S.529-545.

³⁸⁸ Ebd., S. 567; dazu: Whittington, J.L./Goodwin, V.L./Murray, B. 2004. Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Interdependent and interactive effects on employee outcomes. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 15., S. 593-606.

³⁸⁹ Ebd., S. 567; dazu Tyler/deCremer (2005), S. 21-49.

3.2.6.6.5 Führungsstile bei Erfolgen und Krisen

Die konzeptionellen Analysen, die Wandel oder Krise analysieren, arbeiten zwei Führungsstile heraus, die je nach Situation variieren. Ein symbolischer Führungsstil wird eher in stabilen Situationen angewandt, während in Krisenzeiten oder Zeiten des Wandels ein substantieller Führungsstil vorherrscht.³⁹⁰ Für Zeiten des Wandels analysiert eine andere Studie selbstausbeutende Führung, die die Mitarbeiter aktiv mitnehmen will.³⁹¹ Andere analysieren, dass charismatische Führung in Krisenzeiten häufiger anzutreffen ist³⁹² oder, dass die situativen Bedingungen wie z.B. schlechte Performance Führungswechsel begünstigen.³⁹³

Die empirischen Studien zur Charakteristik von Führungsstilen in Krisen oder Wandel analysieren die Vorteile kollektiver Führung in Perioden organisatorischen Wandels,³⁹⁴ ein Zusammenhang zwischen den Effekten multipler Veränderungen auf die Effizienz charismatischer Führung kann nicht konstatiert werden.³⁹⁵ Die quantitative oder qualitative Verankerung von Informationen kann die Entwicklung in Krisenzeiten enorm beeinflussen.

„Damit besteht z.B. die Gefahr, dass der Entrepreneur die eigene krisenhafte Entwicklung des Unternehmens falsch einschätzt, da er das ‚erfolgreiche‘ Unternehmen fest verinnerlicht bzw. verankert hat.“³⁹⁶

³⁹⁰ Ebd., S. 567; dazu: Eggleston, K.K./Bhagat, R.S. (1993): Organisational contents and contingent leadership roles: A theoretical exploration. In: *Human Relations*. Vol. 46., S. 1177-1192.

³⁹¹ Ebd., S. 567-568; dazu: Choi, Y./Mai-Dalton, R.R. 1998. On the leadership function of self sacrifice. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 9., S. 475-501.

³⁹² Porter/McLaughlin (2006), S. 568; dazu Shamir/Howell (1999), S. 257-283.

³⁹³ Ebd., s. 568; dazu: Boal, K.B./Hooijberg, R. (2000): Strategic leadership research: Moving on. In: *the Leadership Quarterly*. Vol. 11., S. 515-549.

³⁹⁴ Ebd., S. 568; dazu: Denis, J.-L./Lamothe, L./Langley, A. 2001. The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organisations. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 44, S. 809-837.

³⁹⁵ Ebd., S. 568; dazu Groves (2005), S. 255-277.

³⁹⁶ Liening, Andreas (2017): Komplexität und Entrepreneurship: Komplexitätsforschung sowie Implikationen auf Entrepreneurship-Prozesse. Wiesbaden, S. 38.

3.2.6.6 Strukturelle Größe der Unternehmung und ihr Impact auf den Führungsstil

Die konzeptionellen Forschungsansätze zur strukturellen Größe der Unternehmen und ihren Impact auf den Führungsstil umfassen die vier Kategorien: den Organisationstyp³⁹⁷, die hierarchischen Effekte der unterschiedlichen Ebenen³⁹⁸, räumliche Distanzen innerhalb der Strukturen³⁹⁹ und Handlungsstrukturen⁴⁰⁰. Alle Untersuchungen haben die multidimensionalen Strukturen von Großunternehmen untersucht, die in ihrer Struktur spezifische Singularitäten aufweisen. Die Analyse zielt auf die Interdependenzen zwischen den Hierarchieebenen und nicht so sehr auf den Einfluss der Vorstandsebene auf die hierarchische Struktur. Die Forschungsansätze sehen in simplen und ad hoc Organisationen organische Strukturen abgebildet, die charismatischen und transformationellen Führungsstile bevorzugen. Bei räumlichen Distanzen zwischen den Strukturen nimmt die Beziehungsintensität mit zunehmender Distanz ab. Bezogen auf das Netzwerk innerhalb der Organisation können kleinere Veränderungen schon große Effekte auf das Gesamtsystem zeitigen.⁴⁰¹

Die empirischen Untersuchungen fokussieren die hierarchischen Strukturen der Organisation⁴⁰² und plädieren für unterschiedliche Führungsstile auf unterschiedlichen Ebenen, bei denen niederen hierarchischen Ebenen einstufige Führungsstile und höheren Ebenen komplexere mehrstufige Führungsstile entwickeln sollen. Die Arbeitsleistung der Mitarbeiter steigt bei transformationeller Führung proportional zu Nähe der Führung an.⁴⁰³ Transformationelle Führungsstile sind für den militärischen Bereich kennzeichnend, da dort häufig Entscheidungen unter extremer Informationslage zu fällen sind. Die Persönlichkeiten zeichnen sich aus durch niedrige

³⁹⁷ Ebd., S. 568; dazu Shamir/Howell (1999), S. 257-283; Pawar/Eastman (1997), S. 80-109; Tosi, H.L. 1991. The organisation as a context for leadership theory. A multilevel approach. In: *the Leadership Quarterly*. Vol. 2., S. 205-228.

³⁹⁸ Ebd. 568; dazu Avolio/Bass (1995), S. 199-218; Hunt, J.G./Ropo, A. (1995): Multi-level leadership: Grounded theory and mainstream theory applied to the cases of general Motors. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 6, S. 379-412; Hunt, J.G./Boal, K.B./Sorenson, R.L. (1990): Top management leadership: Inside the black box. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 1., S. 41-65.

³⁹⁹ Ebd., S. 568; dazu: Balkunin, P./Kilduff, M. 2005. The ties that lead: A social network approach to leadership. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 16, S.941-961; Atonakis, J./Atwater, L. 2002. Leader distance: A review and a proposed theory. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 13., S. 48-70.

⁴⁰⁰ Ebd., S. 568; dazu Mumford/Scott/Gaddis/Strange (2002), S. 705-750; Pawar/Eastman (1997), S. 80-109; Klein/House (1995), S. 183.198.

⁴⁰¹ ebd., S. 569.

⁴⁰² Ebd., s. 569; dazu: Denis, J.-L./Lamothe, L./Langley, A. 2001. The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organisations. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 44., S. 809-837; Mumford, Michael D./Marks, M.A./Connelly, M.S./Zaccaro, S.J./Reiter-Palmon, R. 2000. Development of leadership skills: Experience and timing. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 11., S.87-114.

⁴⁰³ Ebd., S. 569; dazu: Howell, J.M./Hall-Merenda, K.E. (1999): The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. In: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 84., S. 680-694.

Ausprägung des Neurozitisismus. Dies führt zu erhöhter emotionaler Stabilität. Die erhöhten Ausprägungen der Eigenschaften Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für neue Erfahrungen und Verlässlichkeit ermöglichen eine freie Entfaltung der eigenen Persönlichkeit mit gleichzeitigem Gemeinschaftssinn.⁴⁰⁴

3.2.6.6.7 *Zeitliche Rhythmen und Führungsstile: Führungswechsel, Führungszeitraum und organisatorische Lebenszyklen*

Die Forschungsansätze zu Zeitraum und Dauer der Führung untersuchen diverse Aspekte der Führung. Bei langandauernder Führung sieht ein Ansatz die Genese von institutionalisierten Unternehmensverhalten aus langjähriger transformationeller Führung erwachsen.⁴⁰⁵ Den Effekt des gegenwärtigen Verhaltens auf zukünftiges Führungsverhalten fokussiert eine weitere Studie, um zu ermitteln, wie stabil das Führungsverhalten über den Zeitraum ist.⁴⁰⁶ Andere Forschungsansätze haben die Lebenszykleneffekte von Organisationen und ihre Interdependenz mit der Führung untersucht. Charismatische Führung ist in der Gründungsphase anzutreffen.⁴⁰⁷ Ein anderer Forschungsansatz arbeitet für Unternehmenszyklen zwei Zustände heraus: Effizienz und Adaption. Unterstellt wird damit eine dynamische Anfangsphase mit transaktionaler Führung auf die eine Phase der Stabilität mit transformationeller folgt.⁴⁰⁸ Die unterschiedlichen Coaching Techniken innerhalb eines Lebenszyklus untersucht eine weitere Studie und konstatiert, dass am Anfang der Unternehmung motivierendes Coaching, beratendes Coaching in der Mitte des Projektes oder des Zyklus und fortbildendes Coaching nach Abschluss des Projektes oder Zyklus vorherrschend sind.⁴⁰⁹

3.2.6.7 *Zwei Modelle zu Führung und ihrer Gestaltung*

3.2.6.7.1 *Lutz von Rosenstiel – statisches Modell des Führungsverhaltens*

Die Situation des Führers und des Geführten hat Rosenstiel in mehreren Modellen verdeutlicht.⁴¹⁰ Betrachtet werden in diesen Modellen die Führungssituation und ihre Implikationen auf den Führenden, seinen Füh-

⁴⁰⁴ Lopez (2013), S-29; dazu: Johnson, J.L./Hill, W.R. 2009. Personality traits and military leadership. In: *Individual Differences Research*. Vol. 7/1., S. 1-13.

⁴⁰⁵ Porter/McLaughlin (2006), S 570; dazu: Avolio/Bass (1995), S. 199-218.

⁴⁰⁶ Ebd., S. 570; dazu: Hunt/ Ropo (1995), S. 379-412.

⁴⁰⁷ Ebd., S. 570; dazu: Shamir/Howell (1999), S. 257-283.

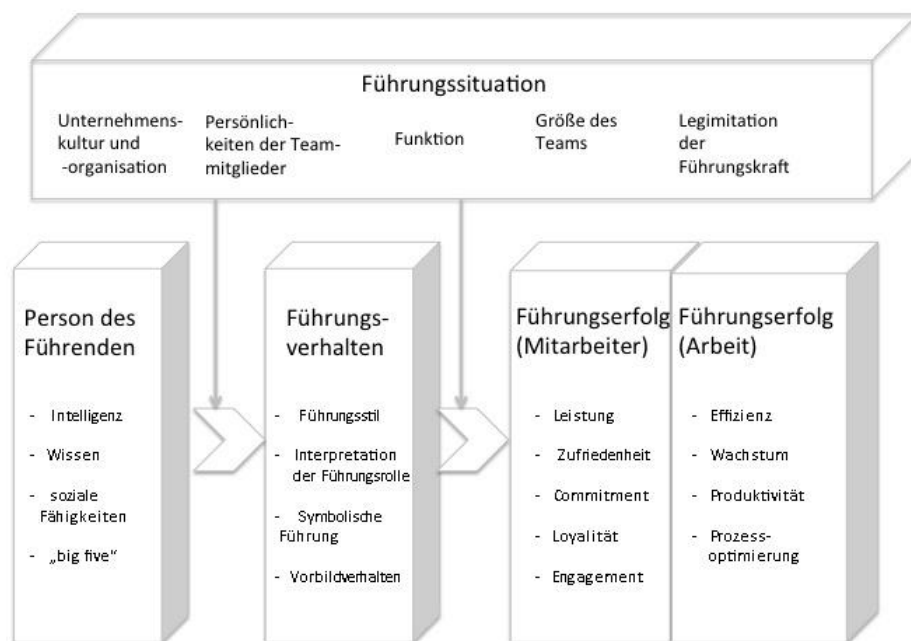
⁴⁰⁸ Porter/McLaughlin (2006), S 570; dazu: Pawar/Eastman (1997), S. 80-109.

⁴⁰⁹ Porter/McLaughlin (2006), S. 570; dazu: Hackman, J.R./Wageman, R. (2005): A theory of team coaching. In: *Academy of Management Review*. Vol. 30, S. 269-287.

⁴¹⁰ Rosenstiel (2014): Entwicklung und Training von Führungskräften. In: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart., S. 46-63; ders. (2003): Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart, S. 9.

ungsstil und die zu erzielenden Führungserfolge. Die determinierte Führungssituation aus den kulturellen und politischen Umweltfaktoren, die Branchensituation und die Verortung des Unternehmens innerhalb dieser, die juristischen Rahmenbedingungen des Unternehmens und seiner Akteure, die Organisationsstruktur und –kultur des Unternehmens, die funktionale Aufstellung und Struktur interagieren mit den Persönlichkeitsstrukturen der Mitarbeiter, der Größe und Struktur der Belegschaft und der Legitimation und Macht der Führenden. Dieses Geflecht aus aufeinander einwirkenden Determinanten beeinflusst die Person des Führenden in seinem Führungsverhalten und über das Führungsverhalten die materiellen und personellen Führungserfolge. Die ständige Hinterfragung und Analyse der eigenen Stärken und Schwächen des Führenden kann zu einer Erweiterung seines Potentials führen, indem diese Elemente gezielt genutzt werden. Diese Selbstreflexion dient sowohl der Kontrolle bestehender Prozesse und Situationen als auch dem Erkennen neuer Potentiale. Diese Selbstreflexion erweitert und stabilisiert die Persönlichkeitskompetenz, die Methodenkompetenz und die Sozialkompetenz.⁴¹¹

Abbildung 3-6 Determinanten des Führungserfolges⁴¹²



Diese Analyse ist eine statische Momentaufnahme und sollte auch als solche begriffen werden. Dynamische Prozesse, wie sie zwischen agierenden Individuen und als Reaktion auf sich ändernde Umweltfaktoren stattfinden, können nur bedingt erfasst werden. Zu Einschätzung der Person des

⁴¹¹ Linneweh, Klaus/Hofmann, Laila Maija. 2003. Persönlichkeitsmanagement. In: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart., S. 99-110.

⁴¹² Rosenstiel (2003), S. 9.

Führenden und seines Führungsverhaltens sind sie dennoch unerlässlich. Kritisch hinterfragt werden muss deshalb, welcher Führungsstil angewandt wird und ob dies der determinierten Führungssituation adäquat ist. Wird ein autoritativer oder ein kooperativer Führungsstil bevorzugt, spiegelt sich dies in der Mitarbeiterzufriedenheit und im Engagement ebenso wie in der Produktivität und Prozessoptimierung. Bevorzugt der Führende zur Verstärkung des Mitarbeiterverhaltens die transaktionale oder die transformationelle Führung wirkt dies auf die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ebenso wie auf Commitment, Engagement, Lernbereitschaft und Loyalität. Unter transaktionaler Führung werden Problemlösungen und Verbesserungsvorschläge nicht so virulent sein wie unter transformationeller Führung. Diese können in einem verbesserten Arbeitsschutz und in der Vermeidung von arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzungen bestehen. Die Ausgestaltung der Führungsrolle kann über symbolische Führung und Vorbildfunktion erfolgen.

3.2.6.7.2 *Stephen J. Zaccaro – dynamisches Modell des Führungsverhaltens*

Zaccaro (2007) fasst führungsrelevante Eigenschaften und Führungsausgestaltung in einem Modell zusammen, welches die Interdependenz der neueren Führungspersönlichkeitsforschung abbildet. Die Einflüsse der distalen Eigenschaften oder traits wird durch die proximalen Eigenschaften oder states gefiltert. Diese wiederum werden durch den Führungsprozess beeinflusst.

Die distalen Eigenschaften sind langfristig eher stabil und prägen das Individuum in seiner Grundausrichtung. Dazu gehören die Persönlichkeitseigenschaften, aber auch kognitive Fähigkeiten, Motive und Werte. Die kognitiven Kompetenzen umfassen die Intelligenz, Verarbeitung komplexer kognitiver Strukturen und Kreativität. Die Prädispositionen umfassen Adaptionfähigkeit, Extraversion, Risikobereitschaft und Offenheit für neue Erfahrungen. Die Führungsqualität wird beeinflusst durch die Kombination dieser multiplen Eigenschaften, die je nach Kombination und Ausprägung unterschiedliche Führungsqualitäten erzeugen. Die Implikationen dieser interaktionistischen Prozesse sind noch wenig untersucht.⁴¹³ Obwohl Führungspersönlichkeiten z.B. in der Lage sind komplexe mentale Vorstellung ihrer Operationsstruktur zu entwickeln, kann fehlende Ambiguitätstoleranz oder fehlende Zielorientierung diese Qualitäten konterkarieren. Hohe Intelligenz kann die Generierung von Problemlösungen erleichtern, aber wenn diese nicht implementiert werden können, werden die beiden anderen Eigenschaften unnütz. Untersuchungen haben gezeigt, dass Probanden, die in allen multiplen Eigenschaften durchschnittlich auf dem gleichen Niveau agierten, hingegen positive Interaktionseffekte erzielen konnten. Zwar werden in der amerikanischen Armee für die Offiziere karrierebegleitende Schulungen und Weiterbildungen durchgeführt, aber bislang konnte noch nicht eruiert werden, inwieweit langfristig Persön-

⁴¹³ Zaccaro, Stephen J. (2007): Traits based perspectives of leadership. In: *American Psychologist* Vol. 62/1 S. 6-16. DOI: 10.1037/0003-066X.62.1.6 [Internetzugriff 22.02.2018]

In diesem Modell vereint Zaccaro die distalen Eigenschaften oder traits mit proximalen Eigenschaften oder states, die während des Lebenszyklus erworben oder verändert werden. Die Schnittmengen der Eigenschaften und ihre Integration verdichten sich zur unternehmerischen Persönlichkeit, die den Führungsprozess steuert. Dabei wirkt die operative Führungsumgebung sowohl auf die Sozialkompetenzen als auch auf die integrativen Persönlichkeitsstrukturen ein, beeinflusst direkt den Führungsprozess und wirkt ein auf und modelliert die Führungskategorien. Diese komplexen Interaktionen erzeugen Führungsqualitäten.

3.2.6.7.3 Kritik

Die multidisziplinären Forschungsansätze zu Führungsqualitäten sind durch Heterogenität und Diversifizierung gekennzeichnet. Zu finden sind zu einem Forschungsaspekt selten mehr als zwei oder drei Studien, die dann aber jeweils eine andere Schwerpunktsetzung wählen. So nehmen sich sowohl die konzeptionellen wie auch die empirischen Forschungsansätze als erratisch an und lassen keine Vergleiche zu. Dem Forschungsgebiet fehlt bis heute eine klare Strukturierung und eine Systematisierung der Ansätze. Die konzeptionellen Propositionen sind wie das Modell von Zaccaro zeigt vielversprechend, allerdings müsste ihre Validität in empirischen Untersuchungen sowohl als Längsschnitt als auch als Langfristuntersuchung überprüft werden. Bis dahin bleiben auch die Modelle von Rosenstiel und Zaccaro nur Narrative wie die anderen Forschungsansätze auch.

Wünschenswert wäre auch eine intensivere Untersuchung der KMU in ihren Gesamtfacetten. Auch hier sollten systematische Ansätze und eine strukturierte Untersuchungslandschaft hergestellt werden, bevor einzelne Facetten beleuchtet werden.

3.2.6.8 Amerikanische Langzeitstudien und ihre Metaanalyse

Von den insgesamt untersuchten 92 Studien untersuchten nur 25 die Gesamtheit der Traits. Die Mehrzahl von 73 Studien untersuchte Neurotizismus, gefolgt von 62 Studien zur Extraversion und 53 Studien zur Gewissenhaftigkeit. Weniger untersucht worden sind Offenheit für neue Erfahrungen, 46 Studien und das Schlusslicht mit 41 Studien zum trait Verlässlichkeit. Nur ein trait untersuchten 29 Studien, davon Neurotizismus (13), Offenheit für neue Erfahrungen(9), Verträglichkeit (3), Extraversion (3) und Gewissenhaftigkeit (1).⁴¹⁸ Allein diese Streuung verdeutlicht die Schwierigkeiten, gemeinsame oder übereinstimmende Forschungsfragen zu ermitteln.

⁴¹⁸ Roberts, Brent W./Walton, Kate E./Viechtbauer, Wolfgang (2006): Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: a meta analysis of longitudinal studies. In: *Psychological Bulletin*. Vol. 132. S. 15 Doi:10.1037/0033-2909.132.1. [Internetzugriff 22.02.2018].

Tabelle 3-7 Streuung der traits in Langzeituntersuchungen⁴¹⁹

Traits Studienanzahl	gesamt: 92	Neurozitis-mus	Extra-version	Gewis-senhaf-tigkeit	Ver-träg-lichkeit	Offen-heit
untersuchte traits		73	62	53	41	46
nur 1 trait	29	13	3	1	3	9
2 traits	2 7 1	x x	 x x	x x		
3 traits	1 7 2 2 3	x x x x	 x x x	 x x x	x x x	x x
4 traits	2 3 1	x x	x x x	x x	 x x	x x x
5 traits	25	x	x	x	x	x

Die Kohortengröße differierte zwischen 21 und 14932, letztere mit fünf Untergruppen. Werden diese Kohorten zu Gruppen gefasst, ergibt sich folgendes Bild, wobei Studien mit mehreren Kohorten doppelt gezählt werden. Die kleinsten Gruppen mit 21-50 Teilnehmern erstrecken sich auf 3 Studien. Gruppen mit 51-100 Teilnehmern umfassen 27 Studien. Teilnehmergruppen mit 101-200 Teilnehmern erstrecken sich auf 21 Studien. Die Gruppe mit 201-300 Teilnehmern umfassen 13 Studien. Gruppen von 301-500 Teilnehmern wurde in 9 Studien untersucht. Eine Kohortengröße von 501-1000 Teilnehmern untersuchten 8 Studien. Insgesamt 5 Studien untersuchten Gruppengrößen von 1001-2000 Teilnehmern. Darüber hinaus umfasste jeweils eine Kohorte 2429, 2274, 3976 und 14932 Teilnehmer.⁴²⁰ Allein die Spreizung bei den größten Kohorten verdeutlicht ein Problem von Langzeitstudien. Über den gesamten Zeitraum ist die Gruppengröße nicht stabil zu halten.

⁴¹⁹ Eigene Darstellung nach Roberts/Walton/Viechtbauer (2006), S. 8-10.

⁴²⁰ Ebd.

Tabelle 3-8 Aufsplittung der Kohorten nach Teilnehmerzahlen⁴²¹

Kohorten	21-50	51-100	101-200	201-300	301-500	501-1000	>1001
Studien	3	27	21	13	9	5	4

Werden die Altersstrukturen der Kohorten verglichen, so ist selbst in den Altersgruppen Jugendliche, junge Erwachsene, mittlere Erwachsene und Senioren keine Übereinstimmung der Kohorten feststellbar. Da die Altersgruppen auch keiner Regel in der Ausdehnung der untersuchten Kohorte folgen, ist der Altersgruppenparameter ein beliebiger.⁴²² Die Studien zur Altersgruppe der jungen Erwachsenen (19-29 Jahre) stellen mit 44 Studien die Mehrzahl, gefolgt von Studien zur Gruppe der Jugendlichen (12-18 Jahre) mit 33 Studien.

Tabelle 3-9 Häufigkeit der Studien nach Altersgruppen⁴²³

Jahre	12-18	19-29	30-50	51-60	61-103
Anzahl	33	44	25	8	17

Ein Mittelfeld bilden die Studien zur Altersgruppe der 30-50 Jährigen mit 25 Studien. Deutlich weniger erforscht sind die Altersgruppen der 51-60 Jährigen mit 8 Studien und die 17 gerontologischen Studien der Altersgruppe 61-103 Jahre, wobei die Kohorten mit über 70 Jährigen Probanden überwiegen. Innerhalb der einzelnen Altersgruppen ist die Spreizung zwischen kleinen Gruppen über ein oder zwei Jahrgänge und solchen über mehrere Jahrgänge auch ohne eruierbare Struktur oder Muster. Werden die drei ausgewählten Kriterien insgesamt betrachtet, ist keine Struktur mehr erkennbar, da die einzelnen Kriterien jeweils in unterschiedlicher Kombination für die jeweilige Studie zutreffen. Dies ist ein gravierender Nachteil, der diesem Studienansatz anhaftet. Daneben sind die unterschiedlichen Studien aus unterschiedlichen Jahren, so dass die Kohorten in ihren Lebenswelten stark differieren. Die älteste Kohorte ist 1898 geboren worden und die jüngste Kohorte 1982.⁴²⁴ Innerhalb dieser Zeitspanne liegen die beiden Weltkriege, die Weltwirtschaftskrise, die Nachkriegszeit und das Wirtschaftswunder, gefolgt von den technischen Errungenschaften des digitalen Zeitalters.

⁴²¹ Eigene Aufsplittung nach Roberts/Walton/Viechtbauer (2006), S. 8-10.

⁴²² Ebd.

⁴²³ Eigene Zusammenstellung nach Roberts/Walton/Viechtbauer 2006. S. 8-10.

⁴²⁴ Ebd., S. 7.

3.2.6.9 Die multidisziplinäre Socio-Economic Panel Studie (SOEP)

Die multidisziplinäre Langzeitstudie German Socio-Economic Panel Study (SOEP) ist eine langfristige Untersuchung deutscher Privathaushalte und Personen.⁴²⁵ Aufbauend auf Untersuchungen seit 1984, die immer wieder erweitert und modifiziert wurden, startete die aktuelle Langzeituntersuchung 2006 mit der Befragung von 8443 Haushalten mit 14718 Deutschen aller Altersklassen im Erwachsenenalter, die über vier Jahre untersucht wurden.⁴²⁶ Der Untersuchung zugrunde gelegt sind die Faktoren des Zusammenspiels der traits mit den Einflüssen unterschiedlicher Umweltfaktoren. Individuen reagieren auf Sozialpartner und auf soziale Situationen in unterschiedlicher Weise. Sie passen sich einerseits den Umweltfaktoren an, andererseits versuchen sie die Umwelt so zu gestalten, dass sie ihren Anforderungen genügt. So können berufliche Zufriedenheit, Arbeitsplatzwechsel oder Arbeitslosigkeit, Wohnorttreue oder Wohnortwechsel, Heirat oder Scheidung Zeichen für eine selbstgestaltete Umwelt sein, die dann auch auf die traits und der Stabilität zurückspiegelt. Kulturelle und soziale Rollenbilder und normative Systeme werden neben den Hauptlebensereignissen fokussiert.⁴²⁷

Amerikanische Studien haben keine Effekte der Erfahrungen im Berufsleben auf die Veränderung der traits gefunden. Die speziellen und einschneidenden Lebensereignisse werden hier als Lernprozess gesehen, indem das Individuum in der Auseinandersetzung mit dem Ereignis lernt, dieses in sein persönliches Leben zu integrieren.⁴²⁸ Den Studien mangelt entweder die Größe der Kohorte, die Art der Zusammenfassung der Lebensereignisse oder die Einteilung der Kohorte in Altersgruppen. Die Effekte der Ereignisse auf die Persönlichkeitsentwicklung können statistisch nicht messbar sein, obwohl sie langfristig wirken. Die vorgenommene Einteilung der Ereignisse in positive und negative Ereignisse ist eine Vorentscheidung der Forscher und damit eine Lenkung der Untersuchung. Für das Indivi-

⁴²⁵ Dazu vertiefend: Wagner, Gerd G./Frick, Joachim R./Schupp, Jürgen (2007): The Socio-Economic Panel Study (SOEP) - Scope, evolution and enhancements. In: *Journal of applied Social Science Studies*. Vol. 127, S. 139-169; http://www.ratswd.de/downloads/schmollers/2007_127/Schmollers_2007_1_S139.pdf [Internetzugriff 22.02.2018] Gerlitz, Jean-Yves/Schupp, Jürgen (2005): Zur Erhebung der Big Five basierten Persönlichkeitsmerkmale in SOEP. Vol. 4. Berlin.

⁴²⁶ Specht, Jule/Egloff, Boris/Schmukle, Stefan C. (2011): Stability and Change of Personality across the Life Course: The Impact of Age and major Life Events on mean-level and rank-order stability of the Big Five. In: *SOEP papers on multidisciplinary panel data research* Vol. 377. Berlin, S. 18; differenziert S. 11-15.

⁴²⁷ Löckenhoff, Corinna E./Terracciano, Antonio/Patriciu, Nicholas S./Eaton, William W./Costa, Paul T. Jr. . 2008. Self reported extremely adverse life events and longitudinal changes in five-factor model personality traits in an urban sample. In: *Journal of traumatic stress*. Vol. 22., S. 53-59; Scollon/Diener (2006), S. 1152-1165; Roberts/Wood/Smith (2005), S. 166-184; Sutin/Costa (2010), S.257-288; Sutin/Costa/Wethington/Eaton (2010), S. 524-533; Judge/Higgins/Thoresen/Barrick (1999), S. 621-652.

⁴²⁸ Sutin, Angelina R./Costa, Paul T.Jr./Wethington, Elaine/Eaton, William. . 2010. Turning points and lessons learned: stressful life events and personality trait development across middle adulthood. In: *Psychology and Aging*. Vol. 25., S. 524-533.

duum können die Lebensereignisse eine andere Bedeutung haben. Die Zusammenfassung von Ereignissen führt dazu, dass Effekte einzelner Ereignisse nicht mehr differenziert werden können. Diese Defizite machen die Studien nicht vergleichbar und insgesamt nicht generalisierbar.

Die in der SOEP Studie verwendeten Ereignisse wurden zu Ereignisgruppen zusammengefasst, so Z. B. Beziehungsveränderung – Heirat, Trennung, Scheidung, Tod eines nahen Familienmitgliedes – Tod eines Partners oder eines Elternteils, Veränderungen der Haushaltsgröße – Geburt eines Kindes, Verlassen des Elternhauses, Auszug aus dem Elternhaus, - Wechsel in der Lebenssituation – Berufseinstieg, Arbeitslosigkeit, Ruhestand. Daneben wurden die Effekte auf besondere Ereignisse näher untersucht wie die erste Heirat, die Geburt des ersten Kindes und der Auszug des letzten Kindes.⁴²⁹ Da mehrere Studien die Effekte der Lebensereignisse – Ruhestand, Verlassen des Elternhauses oder Auszug eines Kindes als ambivalent bewerteten, sind diese aus der SOEP Studie ausgeklammert worden.⁴³⁰

Werden die Effekte der Lebensereignisse auf die Altersgruppen betrachtet, sind die größten Auffälligkeiten bei den Merkmalen *Gewissenhaftigkeit* und *Offenheit* bezogen auf alle Altersgruppen zu erkennen. Das Merkmal *Gewissenhaftigkeit* steigt bis zum 40sten Lebensjahr kontinuierlich an und nimmt ab dem 50sten Lebensjahr langsam ab. Für die hier untersuchte Altersgruppe der 50-70 Jährigen kann fast eine Stabilität diagnostiziert werden.⁴³¹ Das Merkmal *Offenheit für neue Ereignisse* fällt von dem höchsten Niveau stetig bis Anfang der 30er Jahre, um dann bis zu den 60er Jahren stabil zu sein und erst danach deutlich abzufallen.⁴³² Das Merkmal *Verträglichkeit* bleibt bis Anfang der 50er Jahre niveaustabil und steigt danach kontinuierlich an.⁴³³ Die Merkmale *emotionale Stabilität* und *Extraversion* zeigen die geringsten Ausprägungen. Das Merkmal *emotionale Stabilität* steigt bis Anfang der 30er Jahre leicht an, bleibt dann stabil, um ab den 50er Jahren leicht abzuflachen.⁴³⁴ Das Merkmal *Extraversion* bleibt über die gesamte Lebensspanne fast stabil. Es sind nur äußerst minimale Abnahmen mit zunehmendem Alter zu beobachten.⁴³⁵

Innerhalb des Untersuchungszeitraums stabilisierte sich bei allen Probanden die *emotionale Stabilität* innerhalb der vier Jahre. Ansonsten konnte hinsichtlich dieser Kategorie eine sehr leichte Abnahme für die Altersgruppen der 30-60 jährigen Probanden festgestellt werden, während demgegenüber die jüngeren und älteren Probanden leichte Zunahmen verzeichneten. Beim Merkmal *Extraversion* verzeichneten ältere Probanden stärkere Abnahmen als die jüngeren, sie waren bezüglich dieses Merkmals also instabiler. Das Merkmal *Offenheit für neue Erfahrungen* wies innerhalb der 4 Jahre bei den älteren Probanden mit zunehmendem Alter eine

⁴²⁹ Specht/Egloff/Schmukle (2011), S. 14.

⁴³⁰ Ebd. S. 17.

⁴³¹ Ebd. Tabelle 3, S. 54-55, Graph 3E, S. 64. Zu den Einzelergebnissen siehe auch Donellan, M. B./Lucas, R. E. 2008. Age differences in the Big Five across the life span: Evidence from two national samples. In: *Psychology and Aging*. Vol 23, die dieselbe Kohorte untersuchten.

⁴³² Ebd. Graph 3C, S. 64.

⁴³³ ebd. Graph 3D, S. 64.

⁴³⁴ Specht/Egloff/Schmukle (2011), Graph 3A, S. 64

⁴³⁵ ebd. Graph 3B, S. 64.

größere Instabilität auf. Generell wurde in Bezug auf das Merkmal *Verträglichkeit* eine größere Stabilität mit zunehmendem Alter erreicht, was auch andere Studien belegen.⁴³⁶ Am stärksten ausgeprägt war das Merkmal *Gewissenhaftigkeit* im mittleren Altersbereich von 30-70 Jahren, davor und danach war dieses Merkmal signifikant geringer ausgeprägt.⁴³⁷

3.3 Kritik an den Persönlichkeitsparadigmata

Die verschiedenen Ansätze zur Untersuchung der individuellen Persönlichkeitsstrukturen leiden an divergenten Fragestellungen und inkompatiblen Kohorten. Für die hier untersuchten Gruppen ist bislang keine Untersuchung vorhanden. Die Fragestellungen kreisen zwar um wichtige Lebensereignisse, wie gerade die Untersuchungen der Big Five in den interaktionistischen Analysen belegen. Sie beziehen aber Ereignisse wie Arbeitslosigkeit, Ruhestand, Verlust eines Partners durch Tod ein und lassen Ereignisse wie Neustart im Berufsleben, erneute Beziehung oder Heirat, Selbständigkeit im Alter außen vor. So geben die vorliegenden Untersuchungen für die hier relevante Altersgruppe das tradierte Rollenverständnis vor, dass von einem Ruhestandsgeprägten Alter ausgeht, indem sich die Individuen allenfalls gesellschaftlich und sozial, also ehrenamtlich, engagieren mögen, was die Zunahme des Merkmals *Verträglichkeit* zu bestätigen scheint.

Das Merkmal *Offenheit für neue Ereignisse* belegt in seiner Stabilität bis in die 60er Jahre, dass hier ein Potential für weitere Untersuchungen ist, die belegen können, dass auch ein Neustart in fortgeschrittenen Alter noch möglich ist. Die Verengung der Fragestellungen auf die auch in der SOEP Studie verwendeten Lebensereignisse lässt eine Gruppe von Erkenntnissen nicht zu. So muss offen bleiben ob innerhalb der Kohorte Individuen waren, deren Lebenspläne aus dem untersuchten Muster herausfielen, weil sie nicht erfragt wurden.

Positiv anzumerken ist allerdings, dass die psychologischen Analysen sich dem interaktionistischen Modell zugewandt haben und damit eine multidimensionale Sichtweise ermöglichen. Hier sind aufgrund des demographischen Wandels weitere Modifizierungen der SOEP Studien zu erhoffen, die dann auch die hier untersuchte Fragestellung mit einbeziehen.

4 Die Unternehmerpersönlichkeit in der multidisziplinären Entrepreneurforschung

Die Unternehmerpersönlichkeit kann auf eine lange Tradition in der Entrepreneurship Forschung zurückblicken. Wie schon Cantillon⁴³⁸ und Schumpeter⁴³⁹ die Persönlichkeitsmerkmale definiert und Gründe für das unternehmerische Streben und den Erfolg gesucht. Seit dem Beginn der

⁴³⁶ Roberts/Walton/Viechtbauer (2006); Srivastava/John/Gosling/Potter (2003).

⁴³⁷ Specht/Egloff/Schmukle (2011), S.29-33.

⁴³⁸ Vertiefend Kapitel 2.1.1.1.

⁴³⁹ Vertiefend Kapitel 2.2.2.

Leistungsmotivforschung in den 1960er Jahren besteht weitgehend Konsens über die Relevanz der unternehmerischen Persönlichkeit mit ihrer Neigung zum unternehmerischen Handeln und ihrem Erfolg in diesem Streben.⁴⁴⁰ Multidisziplinär wurde der Unternehmer in der Psychologie, der Wirtschaftswissenschaft und den Verhaltenswissenschaften analysiert, um Merkmale zu extrahieren, die neben der fachlichen Kompetenz und den Umweltbedingungen die Neigung und den Erfolg begründen. Ursprünglich eng auf den Gründungskontext fokussiert, werden die Charakteristika zunehmend breiter und theoretischer interpretiert.⁴⁴¹ Die unternehmerische Persönlichkeit wird mit ihren Facetten und in ihrem Denken und Handeln als Entität begriffen, deren Merkmale im Zusammenspiel mit den fachlichen Kompetenzen, der Umwelt und den Bedingungen der Lebenswelt analysiert werden. Die so subsumierten Charakteristika formen die unternehmerische Persönlichkeit in ihrem Denken und Handeln. Die Kernkompetenzen des unternehmerischen Denken und Handelns sind dabei interpersonal übertragbar und auch erlernbar.⁴⁴²

4.1 *Methodologische Grenzen der Traits Forschung*

Die multiplen Analysen der traits Forschung stoßen aufgrund ihrer Heterogenität an Grenzen der Vergleichbarkeit. Sowohl die divergierenden Kohortengrößen als auch die wechselnden und teilweise willkürlichen Forschungsschwerpunkte lassen kaum ein einheitliches Bild zu. Die hohe Heterogenität und Interdisziplinarität lässt unterschiedliche Akzentsetzungen und Analyseschwerpunkte nebeneinander entstehen.⁴⁴³ So nimmt es nicht Wunder, dass nur sehr wenige Metastudien erfolgt sind. Die lexikalische Ausdifferenzierung führt zu einer unübersichtlichen Fülle von Nominaldefinitionen, die teilweise widersprüchlich, teilweise überlappend sind. Es wird vielfach konstatiert, dass Unternehmer heterogene Persönlichkeiten, daher kaum vergleichbar sind, da sie in singulären Entitäten und Arenen agieren.⁴⁴⁴

Die Mehrzahl der Analysen grenzt die Unternehmer zudem auf Jungunternehmer ein, die nach der Ausbildung oder dem Studium den Schritt in die Selbständigkeit wagen.⁴⁴⁵ Häufig wird der Fokus auch auf Universitätsausgründungen gelegt.⁴⁴⁶ Andere Untersuchungen legen den Schwerpunkt auf

⁴⁴⁰ Fallgatter (2007), S. 197.

⁴⁴¹ Shane (2003), S. 96.

⁴⁴² Schulte/Tegtmeier (2008), S. 123.

⁴⁴³ Schmette (2007), S. 57.

⁴⁴⁴ Volkmann/Tokarski/Grünhagen (2010), S. 10; Fallgatter (2005), S. 67; Müller (2003a) S. 40-41.

⁴⁴⁵ Volkmann/Tokarski/Grünhagen (2010), S. 1.

⁴⁴⁶ Sternberg/Lüttgen (2005); Schmude/Aevermann/Heumann (2011); Volkmann/Grünhagen (2014); (2013).

familiäre Herkunft, Firmenerben oder Übernahmen und engen das Blickfeld auf diesen Akzent ein.⁴⁴⁷ Weiter gefasste Analysen verlieren den Fokus, da sie das Blickfeld auf multidimensionale Faktoren weiten, die im Einzelnen schon komplexe Untersuchungsgegenstände sind.⁴⁴⁸

4.2 *Mangelnde Vergleichbarkeit der Analysen*

Die große Anzahl der nationalen und internationalen Forschungsergebnisse zu traits ist gekennzeichnet durch eine fast willkürliche Auswahl der Kohorten. Auch wenn einzelne Forschergruppen die Gesamtheit der traits national wie auch international untersuchen, sind ihre Schlussfolgerungen nicht mit anderen Untersuchungen vergleichbar, da sie vorab eine verengte Perspektive auf eine bestimmte Untersuchungsrichtung gewählt haben.⁴⁴⁹ Die lexikalische Schule als Begründerin der Merkmalsforschung ist es gelungen aus über Tausend Eigenschaftsbezeichnungen einen für die Forschung nutzbaren Eigenschaftskern zu subsumieren, obwohl dieser in sich nicht immer kongruent und teilweise überlappend oder widersprüchlich ist.⁴⁵⁰ Aus der genetisch deterministischen Schule, die traits als langfristig stabil und damit kaum veränderbar erklärt,⁴⁵¹ entwickelte sich die klassische Big Five Forschungsrichtung, die in den 60er Jahren mit der Polarisierung zweier Schulen fasst an ein Ende gelangte.⁴⁵² Die heute vorherrschende moderne Big Five Forschung verbindet die genetisch deterministischen Ansätze mit exogen Variablen und erzielt damit versprechende Untersuchungsergebnisse. Allerdings ist diese Forschungsrichtung noch nicht so lange etabliert, als dass eine strukturierte Konzentration auf wesentliche und intrapersonell vergleichbare Aspekte herausgebildet werden konnten.⁴⁵³

Auch die Langzeitstudien differieren in der Kohortengröße, der untersuchten Altersgruppen und der Anzahl und Auswahl der untersuchten traits.⁴⁵⁴ Hier ist für künftige Untersuchungen zu hoffen, dass die Forschungsgruppen einheitliche Strukturen entwickeln, die dann Transparenz und Vergleichbarkeit erhöhen.

4.3 *Ausklammerung der exogenen Variablen*

Abgesehen von der modernen Big Five Forschung werden Umwelteinflüsse und Interaktionen des Individuums mit der Umwelt aus den meisten Studien extrahiert, um einen diagnostischen Blick auf die traits zu gewinnen. Da viele der Studien unter Laborbedingungen stattfinden, muss auch hinterfragt werden, in welcher Weise das Forscherteam die Ergebnisse be-

⁴⁴⁷ Plate/Groth/Ackermann/von Schlippe. (2011).; Zwack (2011).

⁴⁴⁸ Fröhlich (2000), S. 330; Faltin (1998), S. 18.

⁴⁴⁹ Costa/Mc Crae (1999), S. 145; Costa/McCrae (1997); Costa/Herbst/McCrae/Siegler (2000).

⁴⁵⁰ Vertiefend dazu Kapitel 2.2.5.1.

⁴⁵¹ vertiefend Kapitel 3.2.5.2.

⁴⁵² vertiefend Kapitel 3.2.5.3.

⁴⁵³ vertiefend Kapitel 3.2.5.4.

⁴⁵⁴ Roberts/Walton/Viechtbauer (2006), S. 8-10. Vertiefend Kapitel 2.2.5.5.

einflusst und ob in einer künstlichen Umgebung ein Messen der traits intrasubjektiv überprüfbar erfolgen kann. Einige Studien versuchen diesem Umstand durch Eigeneinschätzung der Individuen und Befragungen der Probanden zu begegnen.⁴⁵⁵ Dies ist aber kein valider Forschungsansatz, da auch hier im Falle der Fehleinschätzung die Studienergebnisse verfälscht werden können. Die traits haben sich nicht als valide Instrumente zur Diagnostik der unternehmerischen Persönlichkeit erwiesen, da sie Risikoneigung und internale Kontrollüberzeugung ausklammern.⁴⁵⁶

Da die meisten Studien Querschnittuntersuchungen sind, kann eine Aussage über die Entwicklung von traits nicht vorgenommen werden. So werden Momentaufnahmen erstellt, die stark von den situativen Eindrücken geprägt sind. Eine Generalisierung ist kaum möglich, da sowohl die Kohorten als auch die Lebensumstände dispers sind. Multinationale Studien lassen den Eindruck zu, dass in unterschiedlichen kulturellen Umfeldern die Ausbildungen der traits in ähnlicher Weise messbar erscheinen.⁴⁵⁷

⁴⁵⁵ Costa/McCrae (1999), S. 853-863.

⁴⁵⁶ Caliendo/Fossen/Kritikos (2011a), S. 4; Caliendo/Fossen/Kritikos (2011b), S. 32; Caliendo/Fossen/Kritikos (2009), S. 154; Müller (2007a), S. 383; Zhao/Seibert (2006), S. 265-266.

⁴⁵⁷ Costa/McCrae et al. (1999), S. 466-477.

5 Das Konstrukt unternehmerischer Persönlichkeit in der Entrepreneurforschung

Die interdisziplinäre Entrepreneurforschung hat eine unüberschaubare Vielzahl an Akzentuierungen und eine Heterogenität der Nominaldefinitionen hervorgebracht, die jede Studie alleinstellt, die Gesamtheit aber nicht fassen lässt.⁴⁵⁸ In Konzeption und Methodik werden die Studien immer differenzierter, dies lässt aber die Persönlichkeit des Entrepreneurs wenig trennscharf von anderen Persönlichkeiten erscheinen. Dies mag im Konstrukt der Eigenschaftspersönlichkeit begründet sein, führt in der Definition und Auswahl der Eigenschaftskonstrukte zu einer hohen Varianz und kaum vergleichbaren Forschungskonstellation.⁴⁵⁹ Generell wird darauf verwiesen, dass Entrepreneure eine heterogene Gruppe sind, die bestimmt wird durch die Singularität der persönlichen Eigenschaften und der spezifischen Situation.⁴⁶⁰ Innerhalb der Gründungsforschung dienen die Persönlichkeitskonstrukte als Selektionsmechanismen,⁴⁶¹ in der neueren Forschung werden sie abstrakter analysiert.⁴⁶² In der vorliegenden Untersuchung werden die Persönlichkeitsparadigmata der unterschiedlichen interdisziplinären Forschungsrichtungen im-

⁴⁵⁸ Hisrich, Robert/Langan-Fox, Janice/Grant, Sharon. (2007): .Entrepreneurship research and practice. A call to action for psychology. In: *American Psychologist*. Nr. 62/6, S. 584 DOI:10.1037/0003-066X.62.6.575 [Internetzugriff 22.02.2018]; Günther, Jutta/Wagner, Kerstin/Ritter, Ilka. (2007): Zehn Jahre Entrepreneurship Ausbildung in Deutschland. In: *Wirtschaft im Wandel*. Nr. 9, S.351; Kirby, David A. (2003): Entrepreneurship. Berkshire, S. 108; Zumholz, Holger. (2002): Wege in die Selbständigkeit. Wiesbaden, S. 42.
⁴⁵⁹ Asendorpf, Jens B. (2007) . Psychologie der Persönlichkeit. Berlin/Heidelberg/New York, S. 56; vertiefend Kapitel 3.2.5.6.

⁴⁶⁰ Lopez, Caroline (2013): Personality and leadership in Counsellor educators: The Big Five Factors, Transformational Leadership, and transactional leadership. Ohio, S. 27-;29 https://etd.ohiolink.de/rws_etd/documents/get/.../inline [Internetzugriff 22.02.2018]; Volkman, Christine K./Tokarski, Kim O./ Grünhagen, Marc (2010): Entrepreneurship in a European perspective. Concepts for the creation and growth of new ventures. Wiesbaden, S. 10; Fallgatter, Michael (2002): Theorie des Entrepreneurship. – Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen. Wiesbaden, S. 67; Müller,Günther Fred (2003a): Das Talent zur Selbständigkeit. In: *Psychologie heute*. Nr. 3, S.40-41; Glancey, Keith S./McQuaid, Ronald W. 2000. Entrepreneurial Economics. Basingstoke, S. 131; Müller, Günther Fred/Grappisch, Cathrin (2002): Existenzgründung – Persönlichkeit als Startkapital. In: *Wirtschaftspsychologie*. Nr.2., S. 29.

⁴⁶¹ Kulicke, Marianne (2008): Stand und Perspektiven der Forschung zum technologieorientierten, wissenbasierten Gründungsgeschehen. In: Kraus, Sascha/Gundolf, Katherine (Hrsg.). Stand und Perspektiven der deutschsprachigen Entrepreneurship- und KMU-Forschung. Stuttgart, S. 151; Hisrich/Langan/Fox (2007), S. 580; Delmar, Frédéric (2006): The psychology of the entrepreneur. In: Carter, Sara/Jones-Evans, Dylan (Hrsg.). *Enterprises and small businesses*. Principles, practice and policy. Harlow, S. 133-34.

⁴⁶² Caliendo, Marco/Fossen, Frank/Kritikos, Alexander (2011a): *Selbstständige sind anders*: Persönlichkeit beeinflusst unternehmerisches Handeln. In: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). *Wochenbericht* 78/11. Berlin. https://www.diw.de/%20documents/publikationen/73/diw_01.c.369405.de/11-11-1.pdf [Internetzugriff 22.02.2018], S. 2; Schulte, Reinhardt/Tegtmeier, Silke (2008): Theorien zur Unternehmensgründung. In: Kraus, Sascha, Gundolf, Katherine (Hrsg.): Stand und Perspektiven der deutschsprachigen Entrepreneurship- und KMU-Forschung. Stuttgart, S. 123.

mer dann zur individuellen Unternehmerpersönlichkeit in Beziehung gesetzt, wenn dieses die situative Bedingtheit erfordert. Da die Gründungsmotivation der Generation 50+ noch wenig erforscht ist, wird versucht, aufgrund der vorliegenden Exempel und individuellen Persönlichkeitsstrukturen ein Gesamtbild zu entwerfen. Zunächst wird im Folgenden die kategoriale Persönlichkeitsstruktur untersucht, die Günther Fred Müller entworfen, theoretisch fundiert und in zahlreichen empirischen Untersuchungen belegt hat.

5.1 **Kategoriale Eigenschaften unternehmerisch denkender und handelnder Persönlichkeiten nach Müller**

In seinen Studien und Untersuchungen definiert Günther Fred Müller sieben kategoriale unternehmerische Eigenschaften, die in mehreren empirischen Untersuchungen getestet worden sind.⁴⁶³ Das Potential der Eigenschaften und Fähigkeiten, die unternehmerisches Handeln determinieren schätzt Müller auf der Grundlage seiner Studien auf 26%.⁴⁶⁴ Allgemein definiert er unternehmerische Persönlichkeitspotentiale als

„(...) relativ zeitstabile Fähigkeiten und Eigenschaften, die über Branchen, Regionen und demografische Besonderheiten hinweg zur Vorhersage unternehmerischen Handelns herangezogen werden können.“⁴⁶⁵

Diese Eigenschaften und Fähigkeiten können als Grundkomponenten unternehmerischen Denken und Handels betrachtet werden und haben sich in den Studien als valide erwiesen. Mit seinen Annahmen ist Müller ähnlich wie von Rosenstiel⁴⁶⁶ und Zaccaro⁴⁶⁷ bemüht, den Unternehmer in seiner funktionellen Persönlichkeit zu charakterisieren. Als kategoriale Determinanten der Unternehmerpersönlichkeit definiert Müller affektive, motivonale, kognitive und soziale Komponenten, die untereinander bezüglich ihres Abstraktionsgrades hierarchisch gestaffelt sind.

⁴⁶³ Müller, Günther Fred (2007b): Fragebogen zur Analyse unternehmerischer Potentiale (F-DPU). Überarbeitete Testversion. Landau, S. 3-5; ders.: (2003b): Die psychologische Seite unternehmerischen Verhaltens. In: *Wirtschaftspsychologie Aktuell*. Nr. 4. S. 28-31, S. 29; ders.: (2000a): Dispositionelle und geschlechterspezifische Besonderheiten beruflicher Selbständigkeit, In: *Zeitschrift für differentielle und diagnostische Psychologie* Nr. 21/4 S. 319-329, S. 319 vertiefend.

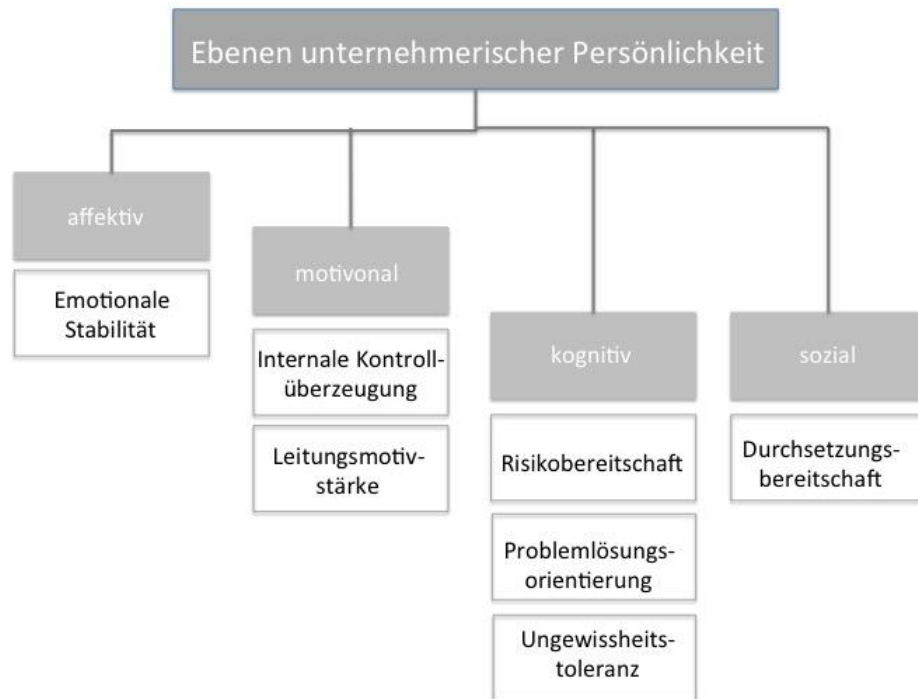
⁴⁶⁴ Müller/Grappisch (2002), S. 28; Müller, Günther Fred/Garrecht, Marion/Pikal, Evelyn/Reedwisch, Nathalie (2002): Führungskräfte mit unternehmerischer Verantwortung. Selbständigkeitsrelevante Persönlichkeitsausprägungen im Vergleich zu anderen führungsgerechten Angestellten und freien Unternehmern und Selbständigen. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie*. Nr. 1., S.22-23.

⁴⁶⁵ Müller (2003a), S. 40.

⁴⁶⁶ Dazu Kapitel 3.2.7.1.

⁴⁶⁷ dazu Kapitel 3.2.7.2.

Abbildung 5-1 Kategoriale Ebenen unternehmerischer Persönlichkeit⁴⁶⁸



Diese kategorialen Eigenschaften und Fähigkeiten sind nicht nur für die Entrepreneure kennzeichnend, sondern treffen ebenso auf Intrapreneure in verantwortlichen Positionen zu. Andere Studien begrenzen die kategorialen Eigenschaften und Fähigkeiten auf drei zentrale: Internale Kontrollüberzeugung, Leistungsmotiv und Risikoneigung.⁴⁶⁹ Dies kann in der weiteren Untersuchung nicht leitend sein, da damit die affektiven und sozialen Kategorien ausgeblendet und bei den kognitiven Fähigkeiten die Problemlösungsorientierung und die Ungewissheitstoleranz nicht berücksichtigt werden. Eine Untersuchung anhand der sieben Eigenschaften und Fähigkeiten ist im Rahmen der vorliegenden Untersuchung besonders zielführend, für den Schritt in die Selbstständigkeit oder ins Unternehmertum der Generation 50+ eben diese Eigenschaften und Fähigkeiten in der ersten beruflichen Karriere erworben sein können.

⁴⁶⁸ eigene Darstellung in Anlehnung an Westerfeld; Kerstin (2004): Förderung persönlichkeitsbezogener unternehmerischer Kompetenzen im Rahmen der Existenzgründungsqualifizierung an Hochschulen – Bildungstheoretische Analyse, Zielkonturierung, didaktische Arrangements. Paderborn, S. 184; vgl. dazu Müller, Günther Fred (2010a) Unternehmerische Eignung-, Impuls- und Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche berufliche Selbstständigkeit. In: *Psychologie – Gesellschaft – Politik 2010*. Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland. Berlin, S. 67; ders.: (2010b) Fragebogen zur Analyse unternehmerischer Potentiale (F-DPU^N). Landau, S. 7; vertiefend zu den einzelnen Eigenschaften ders.: (2007b).

⁴⁶⁹ Chell, Elizabeth (2008): . The entrepreneurial personality: Concepts, cases, and categories. London/New York, S. 88.

Die motivationalen Eigenschaften *Internale Kontrollüberzeugung* und *Leistungsmotivstärke* können als valideste Kategorien unternehmerischer Eigenschaften und Fähigkeiten angesehen werden, die sowohl für Entrepreneure wie für Intrapreneure Gültigkeit besitzen.⁴⁷⁰ Zur Analyse des Entrepreneurs muss das gesamte Attributionsspektrum herangezogen werden, da nur das Zusammenspiel der unterschiedlichen Attribute das unternehmerische Denken und Handeln ausmacht. In unterschiedlichen Studien sind dabei signifikante Unterschiede zwischen Entrepreneuren und Intrapreneuren einerseits und abhängig Beschäftigten ohne Führungsperspektive andererseits ermittelt worden.⁴⁷¹ Große kulturelle Unterschiede sind in länderübergreifenden Untersuchungen ermittelt worden, in denen die unterschiedlichen Auffassungen zu Unternehmern in den USA und Deutschland ermittelt wurden. Das positive Unternehmerbild in den USA und die Einstufung eines Scheiterns als Lernprozess ist gegenüber dem restriktiven Bild in Deutschland mit der Einstufung des Scheiterns als Makel als besonders herausragend anzusehen.⁴⁷²

5.1.1 Emotionale Stabilität

Die Attribution emotionale Stabilität ist eine Grundkomponente unternehmerischen Denken und Handelns.

„Diese Eigenschaft beschreibt die Art und Intensität emotionaler Reaktionen von Personen, wenn diese mit aversiven Vorkommnissen oder Ereignissen konfrontiert werden.“⁴⁷³

Eine hohe emotionale Stabilität ermöglicht es Personen negative Ereignisse oder Erfahrungen schneller zu verarbeiten und diese weniger intensiv auf zukünftige Ereignisse einwirken zu lassen. Emotional stabile Persönlichkeiten verfügen über eine höhere Frustrationstoleranz, lassen sich weniger von negativen Erfahrungen entmutigen und richten den Fokus mit positiver Einstellung auf die Zukunft. Phänotypisch spiegelt sich emotionale Stabilität in einer gelasseneren Grundhaltung.⁴⁷⁴

⁴⁷⁰ Müller/ Garrecht/Pikal/Reedwisch (2002), S. 24; Cromie, Stanley (2000): Assessing entrepreneurial inclinations: Some approaches and empirical evidence. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 9/, S. 17-18; Müller, Günther Fred (1999): Dispositionelle und familienbiografische Faktoren unSelbstständiger, teilSelbstständiger und vollSelbstständiger Tätigkeit. In: von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.). *Existenzgründung und Unternehmertum*. Themen, Trends und Perspektiven. Stuttgart, S. 187.

⁴⁷¹ Müller/ Garrecht/Pikal/Reedwisch (2002), S. 19-20,23.

⁴⁷² Raab, Gerhard/Stedham, Yvonne/Neuner, Michael. (2005): Entrepreneurial potential: An explanatory study of business students in the U.S. and in Germany. In: *Journal of Business and Management*. Nr. 11/2, S. 72. <http://www.researchgate.net/.../270820415-Entrepreneurial-Potential...> [Internetzugriff 22.02.2018]

⁴⁷³ Müller (2007b), S. 4.

⁴⁷⁴ Müller Günther Fred/Stiltz, Katja (2009): Selbständigkeitsrelevante eignungspotentiale im Vergleich: Unternehmer und Topmanager in Branchen der „Old“ und „New Economy“ In: *Report Psychologie*. Nr. 9, S. 371; Müller (2007b), S.4; Müller, Günther Fred (2005): F-DUP: Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potentiale. In: Sarges, Werner/Wottawa, Heinrich (Hrsg.): *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren*, Lengerich, S. 339.

Personen mit niedriger emotionaler Stabilität reagieren auf aversive Situationen mit starken emotionalen Reaktionen, die die Informationsaufnahme beeinträchtigen und sie nur bedingt befähigen unternehmerisch zu denken und zu handeln. Diese Personen sind häufig von Versagensängsten erfüllt und projizieren negative Erfahrungen in die Zukunft, was dann zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung führen kann.⁴⁷⁵

Emotionale Stabilität ist in unterschiedlichen kulturellen Kontexten verschieden ausgeprägt. Eine amerikanisch-deutsche Studie hat dem amerikanischen Probanden eine höhere emotionale Stabilität attestiert.⁴⁷⁶

Gründe hierfür können im positiven Unternehmerbild in den USA gesehen werden und auch in der schon in der Schule verankerten Erziehung zur Entrepreneurship. Die emotionale Stabilität ist sowohl von Eysenck als auch im Big Five Modell als Eigenschaft höherer Ordnung klassifiziert, gilt aber dennoch als nur bedingt form- und entwickelbar.

5.1.2 Kontrollüberzeugung

Unter Kontrollüberzeugung wird die Instanz verstanden, der internal und external die Erwartung an die Verantwortung für die Ergebnisse des eigenen Handelns zugesprochen wird.⁴⁷⁷ Personen mit hoher internaler Kontrollüberzeugung führen die Ergebnisse ihres Handelns auf ihr Engagement und ihren Einsatz zurück und projizieren positive Ergebnisse in die Zukunft, während sie negative Ergebnisse nicht zu Handlungsmaximen werden lassen, sondern aus Fehlern lernen und zukünftige Handlungen entsprechend anpassen.⁴⁷⁸ Personen mit hoher internaler Kontrollüberzeugung verfügen über eine hohe Selbstwirksamkeitseinschätzung und gestalten ihre Umwelt aktiv, vertreten ihre Interessen offensiv und sind an selbstbestimmter Lebensführung interessiert.⁴⁷⁹

„Eine starke internale Kontrollüberzeugung lässt Menschen nach Selbstständigkeit streben, da sie sich bei der Arbeit auch ungern bevormunden lassen.“⁴⁸⁰

Dazu verfügen diese Personen über ein hohes Potential an Eigeninitiative, treten häufig als Initiatoren von Veränderungen in Erscheinung und zeigen mehr Ausdauer bei leistungsbezogenen Aufgaben.⁴⁸¹ Diese Personen können effektiver und effizienter mit Informationen umgehen und bevorzugen wenig restriktive Arbeitsumgebungen.

⁴⁷⁵ Raab/Stedham/Neuner (2005), S. 76.

⁴⁷⁶ Raab/Stedham/Neuner (2005), S. 83.

⁴⁷⁷ Rotter, Julian (1966): Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. In: *Psychological Monographs*. Nr. 80, S.1.

⁴⁷⁸ Müller/Stiltz (2009), S. 371, Müller (2005), S. 338.

⁴⁷⁹ Bandura, Albert (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. In: *Psychological Review*. Nr. 84/2., S. 191-192; ders. (1994): Self-efficacy. In: Ramachaudran, V. S. (Hrsg.): *Encyclopedia of human behavior* Vol. 4, S. 81-91.

<https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1994EHB.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018]; ders.: (1997): Self-efficacy. The exercise of control. New York, S. 3.

⁴⁸⁰ Müller (2007b). S. 3.

⁴⁸¹ Ebd. S. 3; Müller, Günther Fred (2005), S. 338.

Demgegenüber bevorzugen Personen mit hoher externaler Kontrollüberzeugung strukturierte Arbeitsumgebungen und führen Misserfolge auf Zufälle oder die Aufgabenschwierigkeit zurück. Diese Personen reagieren auf sozialen Druck und neigen zu Konformität.⁴⁸² Die Kontrollüberzeugung als internes oder externes Attributionskonglomerat steuert im ersten Fall unternehmerisches Denken und Handeln und führt im zweiten Fall zu ausgeprägter Teamfähigkeit und sozialer Einbindung.

Die affektiven, kognitiven und sozialen Eigenschaften der unternehmerischen Persönlichkeit werden in Zeiten großer Unsicherheit, im Strukturwandel oder bei erweiterter Kompetenzgenerierung durch digitale Medien immer virulenter, da die Persönlichkeit gefordert wird, die eigene berufliche Karriere pro-aktiv zu planen und zu gestalten. Dies trifft auch auf den Entrepreneur zu, der innerhalb seines Unternehmens eine zukunftsweisende Gestaltung ermöglichen muss, um auf Dauer wettbewerbsfähig zu bleiben.⁴⁸³

5.1.2.1 Kontrollüberzeugung im Spiegel der Attributionstheorie

Die Attributionstheorie konzediert, dass Personen bestrebt sind aus vergangenen Erfolgen und Misserfolgen Schlüsse auf zukünftige Ergebnisse zu ziehen. Dabei werden vergangene Ereignisse analysiert und auf den Ausgang zukünftiger Ereignisse projiziert. Probanden ließen sich dabei von den Erzählungen und Gefühlen von Probanden beeinflussen, die einen Test durchlaufen hatten und projizierten ihre eigenen Erfolge oder Misserfolge anhand der Schilderungen.⁴⁸⁴

Attributionstheoretiker konstatieren, dass Personen zur Analyse vergangener Ereignisse und Erfahrungen und zur Vorhersage künftiger Ereignisse eine Reihe von Kausalattributionen verwenden. Diese können in personeninterne und externe Faktoren unterschieden werden, die je nach Ausprägung zeitlich stabil oder instabil sein können.⁴⁸⁵ Die interne Kontrollüberzeugung kann in der eigenen Fähigkeit bestehen, eine Aufgabe zu lösen oder in der variablen Anstrengung, diese Herausforderung zu meistern. Die externe Kontrollüberzeugung kann im Schwierigkeitsgrad der Aufgabe begründet sein oder im Zufall oder Glück, eine leichte oder schwierige Aufgabe zu erwischen.⁴⁸⁶ Personen mit hoher externaler Kontrollüberzeugung neigen dazu, aversive Situationen sowohl motivational als auch kognitiv und emotional zu verarbeiten. Dies führt zu einem Gefühl des Kontrollverlustes und schränkt die motivationalen, emotionalen und kognitiven Verarbeitungsfähigkeiten ein. Kognitive Fähigkeiten werden blockiert und können auf emotionaler Ebene Apathie, Resignation oder Depressionen auslösen.⁴⁸⁷

⁴⁸² Fallgatter, Michael (2002), S. 123.

⁴⁸³ Klein, Sabine (2009): Führung in Familienunternehmen. In: In: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern*. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6Stuttgart, S. 510,517.

⁴⁸⁴ Weiner, Bernhard (1984): Motivationspsychologie. Weinheim/Basel, S. 213.

⁴⁸⁵ Weiner (1984), S. 257.

⁴⁸⁶ Zimbardo, Philip/Gerrig, Richard J. (2008): *Psychologie*. Berlin, S. 444.

⁴⁸⁷ Bandura (1997), S. 45-46; Pelzmann, Linda (2010): Wirtschaftspsychologie. Behavioural economics, Behavioural finance. Arbeitswelt. Wien/New York, S. 204-212.

Personen mit hoher internaler Kontrollüberzeugung führen eigene Erfolge auf interne und stabile Faktoren zurück, während sie die Misserfolge anderer externaler Faktoren zuordnen. Damit stabilisieren sie ihr Selbstwertgefühl. External verortete Erfolge tragen nicht zu einer Stabilisierung des Selbstwertgefühls bei. Personen, die Erfolge internal attributiveren erreichen ihre Ziele leichter und gezielter, was wiederum das Selbstwertgefühl erhöht.⁴⁸⁸

5.1.2.2 Kontrollüberzeugung in der Entrepreneurship Forschung

Die Kontrollüberzeugung ist von allen Attributionen diejenige, die in der Entrepreneurship Forschung am intensivsten analysiert worden ist.⁴⁸⁹ Sowohl bei Unternehmern als auch bei Gründern wurden gegenüber Vergleichskohorten signifikant höhere Ausprägungen der internalen Kontrollüberzeugung attestiert.⁴⁹⁰ Diese war insbesondere bei erfolgreichen Unternehmern am stärksten profiliert.⁴⁹¹ Die interne Kontrollüberzeugung korrelierte sowohl mit einem höheren Bildungsgrad und daraus resultierendem höheren Einkommen als auch mit dem beruflichen Erfolg.⁴⁹² Aus dieser Grunddisposition erwächst eine hohe intrinsische Motivation, die die motivationalen Einstellungen positiv steuert.

Die interne Kontrollüberzeugung wird von den kognitiven Attributionen gespeist und wirkt auf die motivationale Ebene. Veränderungen der internalen Kontrollüberzeugung konnten in einer Untersuchung nach der Wende in der DDR und dem durch die Wiedervereinigung bedingten strukturellen Wandel nachgewiesen werden. So sank die interne Kontrollüberzeugung bei denjenigen, die arbeitslos geworden waren, während sie bei beruflich erfolgreichen anstieg.⁴⁹³ Gleichzeitig steuert die interne Kontrollüberzeugung das unternehmerische Denken und Handeln. Dieses beeinflusst sowohl die kognitiven Attributionen als auch die motivationalen Einstellungen. Daneben treten die Attributionen und die Einstellungen miteinander in Wechselwirkung.

⁴⁸⁸ Weiner (1984), S. 213.

⁴⁸⁹ Caliendo, Marco/Fossen, Frank/Kritikos, Alexander (2011b): . Personality characteristics and the decision to become and stay self-employed. In: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). Discussion Paper 1113. Berlin, S.7

https://diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.371396.de/diw_sp0369.pdf [Internetzugriff 22.02.2018] ; Cromie (2000), S. 18; Chell (2008), S. 108-109.

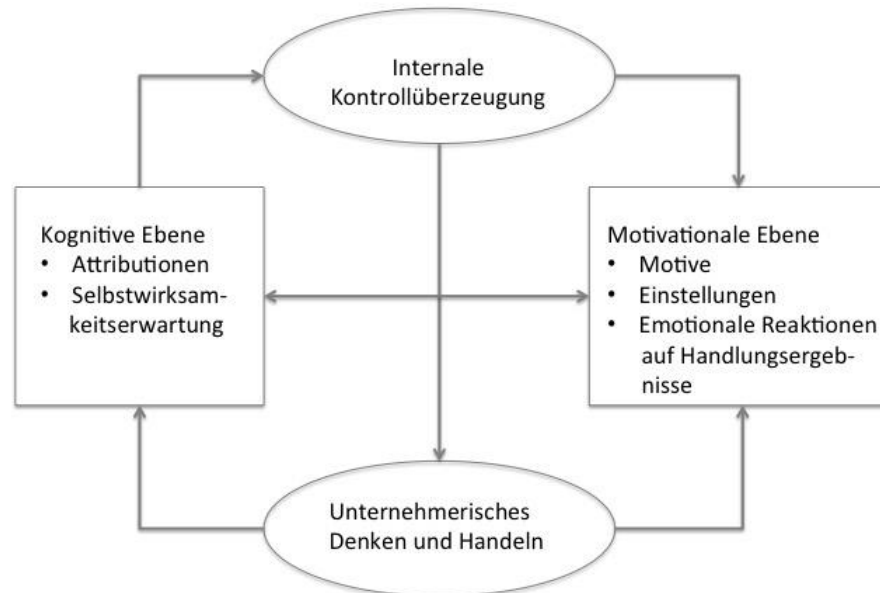
⁴⁹⁰ Caliendo/Fossen/Kritikos (2011a), S. 74.

⁴⁹¹ Raab/Stedham/Neuner (2005), S. 74; Shane, Scott (2003): A general theory of entrepreneurship. Cheltenham/Northampton, S. 110; Zumholz (2002), S. 39.

⁴⁹² Caliendo/Fossen/Kritikos (2011b), S. 10.

⁴⁹³ Diewald, Martin/Huinink, Johannes (1996): Berufsbezogene Kohortenschicksale und Kontrollüberzeugungen ostdeutscher Erwachsener nach der Wende. In: Clausen, Lars/Deutsche Gesellschaft für Soziologie (Hrsg.): *Gesellschaften im Umbruch: Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale 1995*. Frankfurt a.M. S. 773-775. . <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-140358> [Internetzugriff 22.02.2018]

Abbildung 5-2 Wechselwirkung von interner Kontrollüberzeugung und unternehmerischen Denken und Handeln⁴⁹⁴



Das unternehmerische Denken und Handeln wird auch von der Selbstwahrnehmung des Unternehmers und vom Unternehmerbild in der Gesellschaft geprägt. So verwundert es nicht, dass in individualistischen Gesellschaften die Einstellungen zu Unternehmern und unternehmerischem Denken und Handeln positiv konnotiert sind, während sie in geschlossenen Gesellschaften neutral bis negativ besetzt sind. So ist die interne Kontrollüberzeugung in den USA sehr viel stärker ausgeprägt als in Russland. Aus kultureller Entwicklung hat allerdings auch Deutschland gegenüber den USA eine geringere ausgeprägte Entwicklung der internen Kontrollüberzeugung.⁴⁹⁵

5.1.2.3 Selbstwirksamkeitserwartung und Kontrollüberzeugung

Die Beziehung zwischen Selbstwirksamkeitserwartung und Kontrollüberzeugung ist in der Forschung differenziert untersucht worden.

⁴⁹⁴ Eigene Darstellung nach Bijedic, Teita (2013): . *Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit im Rahmen einer Entrepreneurship Education*. Flensburg, S. 208.

⁴⁹⁵ Littunen, Hannu (2000): Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. In: *International Journal of entrepreneurial behaviour*. Vol. 6/6, S. 295. <https://doi.org/10.1108/13552550010362741> [Internetzugriff 22.02.2018]

„Die generelle, wahrgenommene Selbstwirksamkeit ist als abstrakte und stabile Persönlichkeitsdisposition zu betrachten, ähnlich wie das generelle Selbstwertgefühl (...) oder die Kontrollüberzeugung (...).“⁴⁹⁶

Die Kontrollüberzeugung wird konzeptionell von der Selbstwirksamkeitswahrnehmung differenziert.⁴⁹⁷ Selbstwirksamkeitswahrnehmung und Selbstwertgefühl korrelieren, während Kontrollüberzeugung auf die subjektive Überzeugung zurückgeführt werden kann, dass Ereignisse oder Erfahrungen, z. B. Belohnungen oder Bestrafungen, auf die Person selbst (internal) oder auf andere Personen bzw. äußere Einflüsse (external) beeinflussbar sind.⁴⁹⁸ Selbstwirksamkeit wird differenziert nach der Höhe in Bezug auf die Lösung einer Herausforderung, die Stärke der Überzeugung und die Generalisierbarkeit der Einschätzung.⁴⁹⁹ Untersuchungen ergaben nur schwache

Übereinstimmungen von Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugung.⁵⁰⁰ Nach anderen Analysen ist eine Vorhersage von Handlungen durch wahrgenommene Selbstwirksamkeit belegbar.⁵⁰¹ Die wahrgenommene Selbstwirksamkeit kann als Prozess der Selbstmotivierung verstanden werden, der das eigene Verhalten mit gesetzten persönlichen Standards abgleicht und auf der persönlichen Selbstreflexion fußt.⁵⁰²

Bei der Selbstregulation von Verhalten und Motivation sind intervenierende Faktoren maßgeblich beteiligt. Unterschieden werden *Bewältigungserfahrung*, die bei Erfolg oder Misserfolg einen positiven bzw. negativen Einfluss auf die Selbstwirksamkeitswahrnehmung hat, *stellvertretende Erfahrung*, bei der das Verhalten anderer Personen als Richtschnur für eigenes Verhalten dient, *persuasive Erfahrung*, bei der das feedback zum benchmark wird, wobei die Objektivität und Glaubwürdigkeit der informierenden Person zentral ist. *Physiologische und affektive Dispositionen* können einen direkten Einfluss auf die Selbstwirksamkeitswahrnehmung auslösen, da Kurzatmigkeit, Schweißausbrüche oder große Nervosität die eigenen Handlungen beeinflussen können.

Bei Personen mit hoher Selbstwirksamkeitswahrnehmung werden die positiven Effekte verstärkt und negative Effekte eher mit externen Einflüssen oder Personen attribuiert. Personen mit geringer Selbstwirksamkeitswahrnehmung leiden unter mangelndem Selbstwertgefühl und beziehen

⁴⁹⁶ Jonas, Klaus/Brömer, Philip (2002): Die sozial-kognitive Theorie von Bandura. In: Frey, Dieter/Irle, Martin (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie*. Band 2. Gruppen- Interaktions- und Lerntheorien. Bern/Göttingen/Toronto/Seattle, S. 287.

⁴⁹⁷ Vgl. dazu Bandura (1997).

⁴⁹⁸ Jonas/Brömer (2002), S. 287.

⁴⁹⁹ Jonas/Brömer (2002), S. 286.

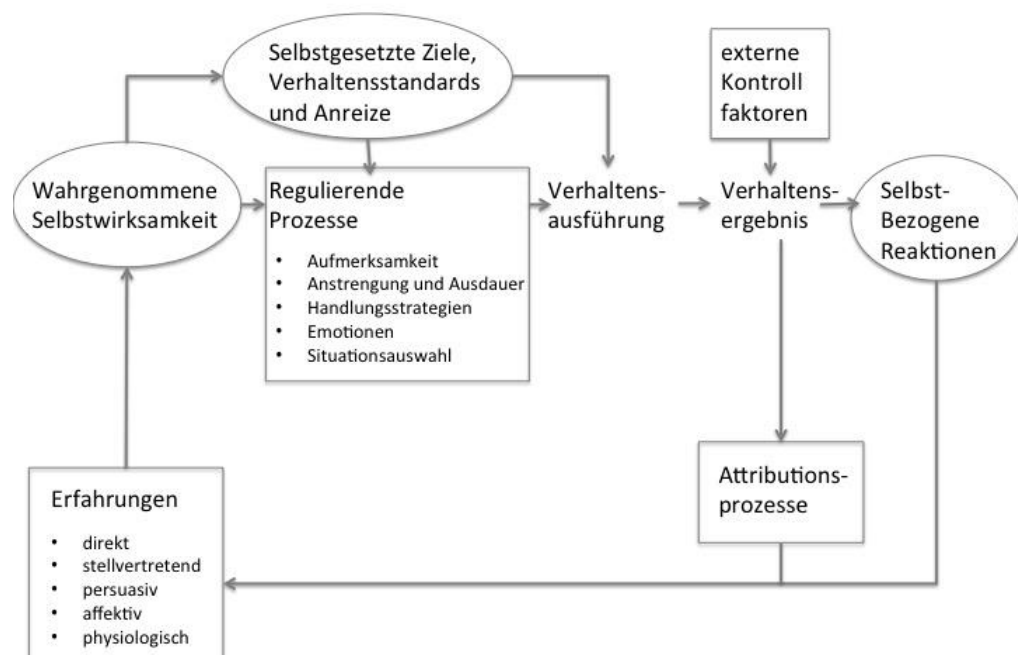
⁵⁰⁰ Phillips, J.M./Gully, S.M. (1997): Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. In: *Journal of applied psychology*. Vol. 82, S. 792-802; Smith R.E. (1989): Effects of coping skills training on generalized self-efficacy and locus of control. In: *Journal of personality and social psychology*. Vol. 56, S. 228-233. <https://www.ncbi.nlm.gov/pubmed/2926626> [Internetzugriff 22.02.2018]

⁵⁰¹ Sallis, J.F./Pinski, R.B./Grossman, R.M./Patterson, T.L. Nader, P.R. (1988): The development of self-efficacy scales for health-related diet and exercise behaviours. In: *Health education research*. Vol. 3, S. 283-292.

⁵⁰² Bandura (1997a), S. 191-215; Bandura (1982), S. 122-147.

negative Erfahrungen auf eigene Schwächen.⁵⁰³ Diese Ergebnisse werden durch eine Studie in der Zeit nach der Wiedervereinigung belegt. Das Selbstwertgefühl von Personen, die die strukturellen Veränderungen meisterten entwickelte sich verstärkend, während es bei Personen, die in den wirtschaftlichen Verwerfungen arbeitslos geworden waren, die entgegengesetzte Wirkung zeigte. Diese Personen sahen es als Pech an, arbeitslos geworden zu sein. Bei der Gruppe der Männer und Frauen, die zu diesem Zeitpunkt 63 Jahre alt waren, konnte dies nicht beobachtet werden. Dies mag darin begründet sein, dass der Wechsel in die Rente nicht als bedrohlich empfunden wurde.⁵⁰⁴

Abbildung 5-3 Selbstwirksamkeitswahrnehmung⁵⁰⁵



Die Selbstwirksamkeitswahrnehmung ist bei Entrepreneuren besonders hoch ausgeprägt, da sowohl Gründer als auch Unternehmer und insbesondere erfolgreiche Unternehmer die erzielten Handlungsergebnisse bei Erfolgen in die Zukunft projizieren und bei Misserfolgen, diese zum Ansporn für mehr Engagement und Einsatz nehmen. Dies kann in bestimmten Situationen aber auch in einen Selbstüberschätzungs Bias münden, der dann in negativen Effekten resultiert.⁵⁰⁶ Gepaart mit Kontrollillusion kann der Selbstüberschätzungs bias zu einer doppelten Verzerrung führen.⁵⁰⁷ Die dynamische Interaktion von Selbstwahrnehmung und Verhalten führt also

⁵⁰³ Jonas/Brömer (2002), S. 288-290.

⁵⁰⁴ Diewald/Huinink (1996), S. 771-772.

⁵⁰⁵ Eigene Darstellung nach Jonas/Brömer (2002), S.291.

⁵⁰⁶ Liening, Andreas (2017): Komplexität und Entrepreneurship: Komplexitätsforschung sowie Implikationen auf Entrepreneurship-Prozesse. Wiesbaden, S. 46-47.

⁵⁰⁷ Liening (2017), S. 48-49.

zu einer sich verstärkenden Spirale und erreicht somit eine Erhöhung des Selbstwertgefühls und eine Optimierung der selbstgesetzten Ziele.

5.1.3 Leistungsmotivstärke

Neben dem ILOC (internal locus of control) kann die Leistungsmotivstärke als prägende Eigenschaft unternehmerischen Denken und Handelns benannt werden. Schon in den 1960er Jahren wurde das Streben nach Erfolg (need for Achievement: nAch) als Kategorie des Entrepreneurs definiert.⁵⁰⁸ In experimentalpsychologischen Studien konnte die Bedeutung des nAch für Entrepreneurere manifestiert werden.⁵⁰⁹

„Erbrachte Leistungen sind per se eine Quelle von Zufriedenheit, weniger Belohnungen, die sonst noch aus der erfolgreichen Aufgabenbewältigung resultieren mögen.“⁵¹⁰

Der Ausprägung von Leistungsmotivstärke liegen vielfältige Faktoren zugrunde. Sie kann durch kulturelle oder sozio-ökonomische Faktoren ebenso beeinflusst sein, wie durch eine gezielte Erziehung in Elternhaus und Schule.⁵¹¹ Kennzeichnend ist, dass die eigenen Erfolge intrinsischen Faktoren zugeordnet werden, während die Misserfolge externen Faktoren attribuiert werden.⁵¹² Darüber hinaus ermöglicht die positive Antizipation von Erfolgen und die pro-aktive Einstellung zu Misserfolgen Vorhersagen über das künftige Verhalten des Entrepreneurs.⁵¹³ Dieser Attributionsstil differenziert Entrepreneurere von Nicht-Entrepreneurere, da letztere die eigenen Misserfolge mit stabilen externen Faktoren attribuieren. Für leistungsorientierte Persönlichkeiten erwächst mit Erfolgen eine positive Spirale, die sie motiviert, weitere Herausforderungen zu suchen und zu meistern.

Das Leistungsanreizsystem kann als geschlossen betrachtet werden, wenn nur extrinsische Anreize vorliegen, während intrinsische Anreize in ein offenes System münden.⁵¹⁴ Dies korreliert mit der Neigung hochleistungsmotivierter Persönlichkeiten zur Selbstverwirklichung und zu einem aus der eigenen Leistung resultierenden Feedback.⁵¹⁵ Dies kulminiert in einer

⁵⁰⁸ McClelland, David C./Winter, David G. (1969) *Motivating economic Achievement*. New York.

⁵⁰⁹ Zimbardo/Gerrig (2008), S. 443; Raab/Stedham/Neuner (2005), S. 73; McClelland, David C. (1987): *Human Motivation*. Cambridge, S. 558-559.

⁵¹⁰ Müller (2007b), S. 3.

⁵¹¹ McClelland, David C./Koestner, Richard/Weinberger, Joel (1989): How do self-attributed and implicit motives differ?. In: *Psychological Review*. Vol. 96, S. 690; Weiner (1984), S. 172.

⁵¹² Weiner (1984), S. 301.

⁵¹³ Sader, Manfred/Weber, Hannelore (2000): *Psychologie der Persönlichkeit*. Weinheim, S. 88; Weiner (1984), S. 263; Kelley Harold H./Michaela, John L. (1980): Attribution Theory. In: *Annual review of psychology* Nr. 31, S. 480-482.

⁵¹⁴ Weiner (1984), S. 177-178.

⁵¹⁵ Walter, Achim/Walter, Sascha G. (2009): Personenbezogene Determinanten von Unternehmensgründungen: Stand der Forschung und Perspektiven des Fortschritts. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. Nr. 61., S. 71; Stewart Wayne W.H./Roth, Philip L. (2007): A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. In *Journal of small Business Management*. Vol. 45, S. 415
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.0020.x> [Internetzugriff 22.02.2018]; Collins,

ausgeprägten Neigung zu ORE.⁵¹⁶ Demnach schätzen leistungsorientierte Persönlichkeiten die beruflichen Möglichkeiten realistisch ein, beurteilen Chancen und Möglichkeiten in der Regel positiver als sie objektiv sind, lassen sich von Rückschlägen und Misserfolgen emotional weniger stressen, indem sie pro-aktiv damit umgehen. ILOC und nAch sind kognitiven Dispositionen, die sich aber auf der motivationalen Ebene manifestieren und dort verortet werden.⁵¹⁷ Neben dem ILOC ist die Leistungsmotivstärke damit eine der differenziert untersuchten Attribute der Entrepreneurforschung.⁵¹⁸

McClelland hat mit der Ausgestaltung eines nAch Trainings der Grundstein zur systematischen Ausbildung der Leistungsmotivstärke gebildet.⁵¹⁹ So ist bei indischen Kleinstunternehmern mithilfe des nAch Trainings ein Verhalten leistungsmotivstarker Persönlichkeiten erzeugt worden.⁵²⁰ Leistungsmotivstärke beeinflusst den unternehmerischen Erfolg nicht direkt, sondern intermediär über Handlungsstrategien wie Gründungskonzepte, Führungsstile oder Zeitmanagement.⁵²¹ Kulturelle Gebräuche, Normen und Sitten nehmen einen großen Einfluss auf die Ausprägung der Leistungsmotivstärke. Diese ist in offenen, demokratischen Gesellschaften stärker ausgeprägt als in geschlossenen autoritativen Systemen.⁵²² Gleichwohl konnten auch Unterschiede innerhalb offener Gesellschaften bei einer vergleichenden Analyse amerikanischer und deutscher Studenten festgestellt werden. Dies ist begründet in der unterschiedlichen Ausrichtung der Bildungssysteme. Während in den USA neben dem Wissenserwerb eine grundlegende Förderung der musischen und sportlichen Fähigkeiten erfolgt, werden in Deutschland der Wissenserwerb und die Erreichung des Abiturs als Maxime gesehen.⁵²³ Flankierende kulturelle Förderung und Infrastruktur sind geeignet langfristige Leistungsmotivstärke zu festigen. Damit kann eine Determination von traits und ihren auf die Kindheit und Jugend beschränkten Entwicklungsmöglichkeiten widerlegt werden. Leistungsmotivstärke kann damit als dynamisch und veränderbar angesehen werden.⁵²⁴

Christopher J./Hanges, Paul J./Locke, Edwin A. (2004): The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behaviour: a meta-analysis. In: *Human Performance*. Vol. 17/1, S. 101 <https://pdfs.semanticscholar.org/.../1ad782856991bfc10ec2473ff...> [Internetzugriff 22.02.2018]; Hansemark, Ove C. (2003): Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: A longitudinal study. In: *Journal of economic psychology*. Vol. 24, S. 302. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:joepsy:v:24:y:2003:i:3:p:...> [Internetzugriff 22.02.2018].

⁵¹⁶ Kapitel 2.1.2.1

⁵¹⁷ Abbildung 4.1.

⁵¹⁸ Eine Studienübersicht liefert Chell, Elizabeth (2008), S. 107-108.

⁵¹⁹ McClelland/Winter (1969).

⁵²⁰ Hisrich/Langan/Fox/Grant (2007), S. 584.

⁵²¹ Koetz, Elmar (2006): *Persönlichkeitsstile und unternehmerischer Erfolg von Existenzgründern*. Osnabrück. E-Diss630_unternehmenserfolg_unternehmer.pdf, S. 33.

⁵²² Stewart/Roth (2007), S. 404.

⁵²³ Raab/Stedham/Neuner (2005), S. 83.

⁵²⁴ Sader/Weber (2000), S. 88; Weiner (1984), S. 263; Kelley/Michaela (1980), S. 480-482.

5.1.4 Risikoneigung

Die Risikoneigung ist in der Entrepreneurforschung differenziert analysiert worden.⁵²⁵

„The classic image of an entrepreneur is one of an adventurous, bold, visionary risk taker.“⁵²⁶

Dies weist den Entrepreneur als risikoaffine Persönlichkeit aus, die weniger als andere Gruppen riskante Situationen gegenüber sicheren Alternativen präferiert. Des Weiteren unterscheiden sich Entrepreneur in ihrer Risikowahrnehmung von anderen Gruppen, da sie mehrdeutige Situationen weniger riskant wahrnehmen. Dabei bedienen sie sich Heuristiken, die zwar auch zu Fehleinschätzungen führen können, ihnen aber den pro-aktiven Umgang mit diesen täglichen Situationen erst ermöglichen.⁵²⁷

„Dieses Merkmal beschreibt die Neigung, in Entscheidungssituationen solche Alternativen zu wählen, bei denen mit kleinerer Wahrscheinlichkeit vorteilhaftere Ergebnisse zu erzielen sind.“⁵²⁸

Das unternehmerische Denken und Handeln im Kontext der Risikoneigung kann als Informationsreduktion in komplexen mehrdimensionalen Situationen verstanden werden. Heuristiken sind dabei hilfreiche Routinen, die eine Verarbeitung multipler Aufgaben erst ermöglichen. Der „Status quo“ Bias oder die Hysterese sind aus der Synergetik als Beschreibungen physikalischer Systemträgheiten bekannt.⁵²⁹ Sie können im Selbstversuch an Kippbildern nachvollzogen werden, die in der Malerei durch die Illusionsdarstellungen von z.B. Guiseppe Archimboldo schon im 16. Jahrhundert bekannt waren.

Ein weiterer Mechanismus der verzerrten Risikowahrnehmung ist der Abbau von kognitiven Dissonanzen.

„Dissonance is ... a motivating factor in its own right. ...cognitive dissonance can be seen as an antecedent condition which leads to activity orientated to dissonance reduction.“⁵³⁰

Persönlichkeiten interpretieren dissonanten Situationen um oder formen sie zu konsonanten Situationen, wobei in beiden Fällen eine unbewusste Dissonanzreduktion erfolgt.⁵³¹ Einmal getroffene Entscheidungen werden dabei von Entrepreneurern rückwirkend positiver eingestuft als sie von der Umgebung wahrgenommen werden oder sie es objektiv sind. Damit wird der Akteur

„nicht als rationales Wesen, sondern als rationalisierendes Wesen“⁵³²

⁵²⁵ Chell (2008), S. 109; Koetz (2006), S. 34-35.

⁵²⁶ Hisrich/Langan/Fox (2007), S. 583.

⁵²⁷ Siehe Tabelle 5.2.

⁵²⁸ Müller (2007b), S. 5.

⁵²⁹ Liening (2017), S. 54-55.

⁵³⁰ Festinger, Leon (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, S. 3.

⁵³¹ Herkner, Werner (2001): *Lehrbuch der Sozialpsychologie*. Bern, S. 35.

⁵³² Ebd.

betrachtet. Die begrenzte Rationalität reduziert komplexe Informationssituationen auf ihre Kerninformationen für die Entscheidungssituation und blendet damit eine Fülle anderer aber nicht entscheidungsrelevanter Informationen aus.⁵³³

Die Verknüpfung von Attributionsstilen und Risikoneigung ist eine weitere Interpretation des Risikoverhaltens von Entrepreneuren. Entsprechend ihrem hohen ILOC und dem stark entwickeltem nAch begeben sich Entrepreneure in moderat risikoaffine Situationen.⁵³⁴ Nachgewiesen werden konnte eine hohe Korrelation zwischen Gründungs- und Risikoneigung, wenn Entrepreneure aus einer abhängigen Beschäftigung heraus gründen. Eine solche Korrelation konnte für Gründungen aus der Arbeitslosigkeit nicht nachgewiesen werden.⁵³⁵ Risikoneigung und Alter sind zunächst positiv korreliert, mit zunehmendem Alter wird die Risikoneigung reduziert, was in Vermögenszuwachsen begründet sein könnte.⁵³⁶ Risikoneigung ist eine kognitive Eigenschaft und kann deshalb im Zusammenhang mit Selbstwirksamkeitswahrnehmung gezielt gefördert werden.⁵³⁷ Eine begründete Entscheidung für eine Selbstständigkeit kann daher einer realistischen Risikobewertung entspringen, die in Erfahrungen und dem Wissen der ersten Berufslaufbahn resultiert.

5.1.5 Problemlösungsorientierung

Problemlösungsorientierung ist eine Eigenschaft über die sowohl Entrepreneure als auch Intrapreneure verfügen.

„Personen, die über diese Eigenschaft verfügen, betrachten Aufgaben und Anforderungen des Berufslebens als Probleme, die mit analytischem Denken zu lösen sind.“⁵³⁸

Persönlichkeiten mit diesem Eigenschaftsprofil gehen pro-aktiv in Problemsituationen, halten diese im Prinzip für lösbar. Dies gilt sowohl für prozessuale als auch für soziale Problemsituationen. Dabei gelingt es diesen Persönlichkeiten

⁵³³ Lieninig (2017), S. 54-56.

⁵³⁴ Walter/Walter (2009), S. 71; Stewart/Roth (2007), S. 414; Collins/Hanges/Locke (2004), S. 101; Hansemark (2003), S. 302; McClelland David C.(1965): . N achievement and entrepreneurship. A longitudinal study. In: *Journal of Personality and social Psychology* Nr. 1. S.389-392. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14328753> [Internetzugriff 22.02.2018], S. 204.

⁵³⁵ Caliendo/Fossen/Kritikos (2009), S. 153-154; Koetz (2006), S. 35.

⁵³⁶ Evans, David S./Leighton, Linda S. (1989): Some empirical aspects of entrepreneurship. In: *American Economic Review* Nr. 79/3, S. 532. <https://econpapers.repec.org/RePEc:aea:aecrev:v:79:y:1989:i:3:p...> [Internetzugriff 22.02.2018].

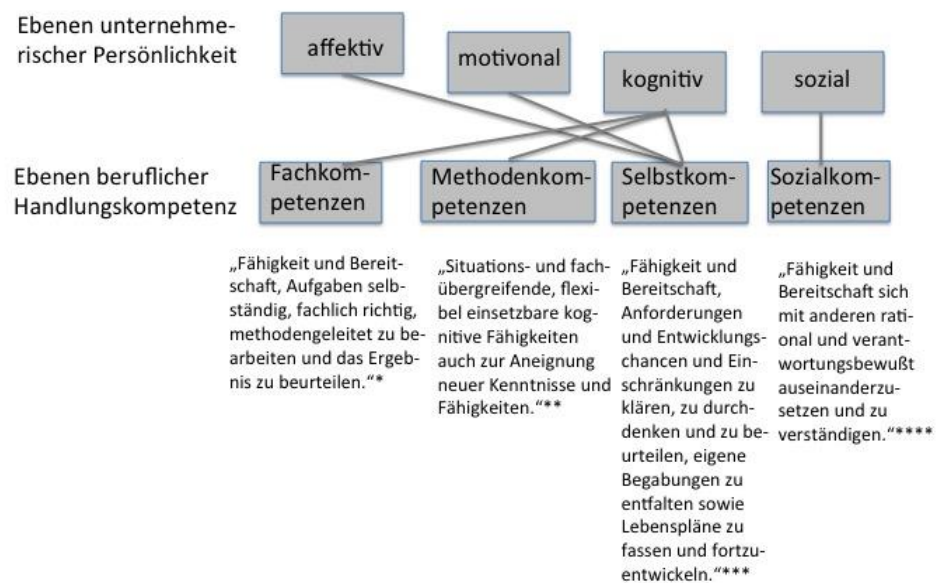
⁵³⁷ Zhao, Hao/Seibert, Scott E./Hills, Gerald E. (2005): The Big Five Personality dimensions and entrepreneurial status. A meta-analytical review. In: *Journal of applied psychology* Nr 91/2, S. 1265. <https://pdfs.semanticscholar.org/.../9075c7496549654963e591011637...> [Internetzugriff 22.02.2018].

⁵³⁸ Müller (2007b), S. 4.

„Prioritäten setzen zu können und Mittel und Wege zu finden, trotz immer neuer Probleme handlungsfähig zu bleiben.“⁵³⁹

Entrepreneure mit einer ausgeprägten Problemlösungsorientierung halten Probleme für handhabbar und sind überzeugt aus den Problemen lernen und sich weiterentwickeln zu können.⁵⁴⁰

Abbildung 5-4 Problemlösungsorientierung von Entrepreneuren



Quellen: *Bader(1990), S. 10; ** Pätzhold (1999), S. 58; ***Bader (2007), S. 218; **** Bader (1990), S 10.

Persönlichkeiten mit hoher Problemlösungsorientierung verfügen neben ihrer Fachkompetenz auch über eine ausgeprägte Methodenkompetenz, die, im Zusammenspiel mit den Selbstkompetenzen, erlaubt komplexe unstrukturierte Situationen und soziale Gefüge zu handhaben und zu steuern sowie neue Kompetenzen und neues Wissen zu erwerben.⁵⁴¹ Dabei prägen sie die kognitiven Aspekte Kreativität und Handlungsorientierung,

⁵³⁹ Müller, Fred (2000a): Dispositionelle und geschlechterspezifische Besonderheiten beruflicher Selbstständigkeit. In: *Zeitschrift für differentielle und diagnostische Psychologie* Nr. 21/4, S. 105-121.

⁵⁴⁰ Bader, Reinhard (1990): *Entwicklung beruflicher Handlungskompetenzen in der Berufsschule - zum Begriff „berufliche Handlungskompetenz“ und zur didaktischen Strukturierung handlungsorientierten Unterrichts.* Dortmund, S. 10; ders.: (2007): *Unternehmerische Selbstständigkeit als Thema in Schulbüchern der Berufsschule – Ergebnisse einer Analyse ausgewählter Schulbücher.* In: Baader, Reinhard/Keiser, Gerd/Unger, Tim (Hrsg.): *Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen in der Berufsbildung – Hintergründe, Ziele und Prozesse berufspädagogischen Handelns.* Bielefeld, S. 218.

⁵⁴¹ Raab/Stedham/Neuner (2005), S. 75.

die als Handlungskontrolle der Umsetzung der Leistungsmotivstärke dienen.⁵⁴² Die Handlungsorientierung ist korreliert mit dem nAch, der Ungewissheitstoleranz sowie der Durchsetzungsbereitschaft. Diese multidimensionale Struktur führt zu einer schnelleren Selbstmotivation nach Misserfolgen und einer höheren Wahrscheinlichkeit der Zielumsetzung.⁵⁴³ Unternehmerisches Denken und Handeln findet in unstrukturierten und vielfach neuen Umgebungen und Situationen statt, eine hohe Problemlösungsorientierung ist zur Bewältigung dieser Situationen unerlässlich.⁵⁴⁴ Als kognitive Fähigkeit ist die Problemlösungsorientierung erlernbar und kann bei der hier untersuchten Kohorte in der ersten Berufswelt erworben und ausgebaut worden sein.

5.1.6 Ungewissheitstoleranz

Eine ausgeprägte Ambiguitäts- oder Ungewissheitstoleranz lässt Persönlichkeiten unstrukturierte Situationen und intransparente Aufgaben als weniger Avers empfinden als dies Persönlichkeiten mit einer niedrigen Ungewissheitstoleranz erfahren.

„Kennzeichnend für dieses Merkmal ist, dass Personen erfolgreich mit unstrukturierten, offenen und wenig reglementierten Situationen des Arbeitslebens umgehen können.“⁵⁴⁵

Neben der Ungewissheitstoleranz verfügen diese Persönlichkeiten über einen Satz an Bewältigungsstrategien, die ihnen ermöglichen diese komplexen und intransparenten Anforderungen zu meistern. Risikoneigung und Ambiguitätstoleranz scheinen wenig differenziert zu sein. Während erstere eine Präferenz für Entscheidungen unter Unsicherheiten ist, kann letztere als Präferenz für intransparente, komplexe Situationen gesehen werden, die in Entscheidungsprozesse münden. In der Big Five Theorie wird die Ungewissheitstoleranz unter der Dimension „Offenheit für neue Erfahrungen“ subsumiert, daher ist sie wenig isoliert analysiert worden. Als kognitive Fähigkeit ist sie erlern- und erweiterbar und unterliegt kulturellen Einflüssen.

5.1.7 Durchsetzungsbereitschaft

Durchsetzungsbereitschaft wird in vielen Analysen als zentrale Kompetenz unternehmerischen Denken und Handelns angesehen.

„Diese Eigenschaft beschreibt das Bestreben, bei Meinungsverschiedenheiten die Oberhand behalten oder andere Personen nach eigenen Vorstellungen lenken zu wollen.“⁵⁴⁶

⁵⁴² Aspendorff (2007), S. 72.

⁵⁴³ Müller (1999), S. 470.

⁵⁴⁴ Müller/Stiltz (2009), S. 372; Müller (2007b), S. 4; Koetz (2006), S. 36-37.

⁵⁴⁵ Müller (2007b), S. 4.

⁵⁴⁶ Müller, Günther Fred (Hrsg.) (2000b): Existenzgründung und unternehmerisches Handeln: Forschung und Förderung. Landau, S. 111.

Dies ist setzt ein

„gewisses Maß an sozialer Unabhängigkeit, ‚Assertivität‘, Dominanz und Gefühlskälte“⁵⁴⁷

voraus. Diese Eigenschaft sollte im mittleren Bereich ausgeprägt sein, also weder sehr offensiv noch zu defensiv und damit als milde Soziopathien entwickelt werden. Unternehmerische Denken und Handeln zeichnet sich durch Konkurrenzorientierung Dominanz und Distanz aus, verlangt aber auch Kooperationsfähigkeit und Kundenorientierung.⁵⁴⁸ Damit wird diese mittlere Ausprägung als „sozial akzeptable Dominanz und Konkurrenzorientierung“⁵⁴⁹ definiert, die eine „angemessene Bewältigung kooperativer und konkurrierender Situationen“⁵⁵⁰ mittels eines „hinreichend großen Repertoires an kommunikativen Fähigkeiten“⁵⁵¹ ermöglicht.

Durchsetzungsbereitschaft mit den Ausprägungen Durchsetzungsvermögen und Anpassungsfähigkeit kann als ein Bündel kommunikativer Fähigkeiten gesehen werden, die interpersonelle Interaktionen und häufige Rollenwechsel umfassen.⁵⁵² Die kompetitive Aggressivität, das machiavellistische Verhalten ist ein Handeln, das allein durch Zweckrationalismus und Machtstreben gekennzeichnet ist.⁵⁵³ Flexible soziale Reaktivität und ein gewinnendes Auftreten können in vielfältigen sozialen Situationen als gelebte Sozialkompetenz erfasst werden.⁵⁵⁴ Durchsetzungsbereitschaft kulminiert in einer hohen Einflussnahme und einer erhöhten Funktionalität in sozialen Situationen.

In einer deutsch-amerikanischen Analyse ist für die amerikanische Kohorte eine höhere Durchsetzungsbereitschaft attestiert worden. Dies kann in den kulturellen Unterschieden begründet sein, da Amerikaner früher mit unterschiedlichen Mentalitäten interagieren und ihre eigenen Interessen im Wettbewerb verteidigen müssen.⁵⁵⁵ Als soziale Fähigkeit ist Durchsetzungsbereitschaft entwickelbar und die hier untersuchte Kohorte kann diese Fähigkeit in der ersten Berufstätigkeit entwickelt und erweitert haben.

5.2 *Heuristiken als Modelle begrenzter Rationalität*

Heuristik ist Begriff aus dem Griechischen und bedeutet herausfinden, entdecken. In der Wissenschaftstheorie werden Heuristiken zur Beurteilung von Theorien und Wissenschaftsparadigmata eingesetzt, die nicht nur auf

⁵⁴⁷ Conrad, Wolfgang/Müller, Günther Fred/Wagener, Dietrich/Wilhelm, Oliver (1998): Psychologische Beiträge zur Analyse unternehmerischer Potentiale bei angehenden Existenzgründern. Veröffentlichungen des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim Band 36. Mannheim, S. 11.

⁵⁴⁸ Müller (2007b), S. 5; Müller (2005), S. 338; Raab/Stedham/Neuner (2005), S. 75-76; Conrad/Müller/Wagener/Wilhelm (1998), S. 11.

⁵⁴⁹ Müller (2007b), S. 5.

⁵⁵⁰ Müller/Stiltz (2009), S. 372.

⁵⁵¹ Ebd.

⁵⁵² Müller (2000b), S. 14.

⁵⁵³ Koetz (2006), S. 37.

⁵⁵⁴ Raab/Stedham/Neuner (2005), S. 76-77.

⁵⁵⁵ Ebd. S. 83-84.

den Informationsgehalt sondern auf die innewohnenden Potentiale durchleuchtet werden.⁵⁵⁶ In der Psychologie sind Heuristiken verkürzte Operationen, mit deren Hilfe Schlussfolgerungen gezogen werden, ohne komplizierte und vergleichsweise langwierige Algorithmen einsetzen zu müssen. Unterschieden werden Verfügbarkeits-, Repräsentativ- und Simulationsheuristiken sowie Heuristiken der Verankerung und Anpassung.⁵⁵⁷ Bis in die 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts versuchten Statistiker, Wirtschaftswissenschaftler und Psychologen mit immer mehr Daten immer genauere Ergebnisse zu generieren. Multiple Regressionen erzielten punktgenaue Ergebnisse in der Rückschau, aber lagen bei der Vorhersage hinter heuristischen Methoden zurück. Erst die *Optimierung unter Einschränkungen* Theorie George Joseph Stiglers⁵⁵⁸ begrenzte die Suche in der Welt und ermöglichte bessere statistische Vorhersagen. Damit waren die nonlinearen Verfahren und Methoden wie künstliche Intelligenz und neuronale Netze den klassischen Methoden ebenbürtig. Die mathematischen Untersuchungen von Heuristiken seit der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts hat die Sichtweise auf die Funktion des menschlichen Denkens verändert. Während zunächst davon ausgegangen worden war, dass die Generierung der umfassenden Informationsdichte, also die Simulation eines perfekten Gehirns erforderlich sei, wurde danach unterstellt, dass das Gehirn aus einer begrenzten Anzahl von Möglichkeiten die richtigen Kombinationen wählen konnte. Schließlich wurde ein Gehirn untersucht, das aus einer kleinen Anzahl von Möglichkeiten in einer ungewissen Umwelt und ständig sich ändernden Bedingungen die optimalen Schlussfolgerungen für das Jetzt und die Zukunft finden kann. Damit ist der *Homo heuristicus* umschrieben.⁵⁵⁹

„The mind can use less information and computation or take less time and nevertheless achieve better performance.“⁵⁶⁰

Das Gehirn filtert aus einer gegebenen Informationsvielfalt jene Informationen heraus, die zur Bewältigung der Entscheidung unter den gegebenen Umweltbedingungen erforderlich sind und ermittelt die Entscheidung mit einer situativ passenden Heuristik.

„The bias-variance dilemma shows formally why a mind can be better off with an adaptive toolbox of biased, specialized heuristics.“⁵⁶¹

⁵⁵⁶ Gabler Wirtschaftslexikon Stichwort Heuristik. <http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de>

⁵⁵⁷ Reisenzein, Rainer (182018): Entscheidungsheuristiken. In: *Dorsch Lexikon der Psychologie*. <https://www.portal.hogrefe.com/dorsch/de/entscheidungsheuristiken> [Internetzugriff 22.02.2018].

⁵⁵⁸ Stigler, George Joseph (1961): The economics of information, In: *Journal of Economics* Vol. 69, S. 99-118.

⁵⁵⁹ Gigerenzer, Gerd/Brighton, Henry (2009): Homo heuristicus: Why biased minds make better inferences. In: *Cognitive Science*, Vol. 1, S. 136. [Library.mpib-berlin.mpg.de/ft/gg/GG_Homo_2009.pdf](http://library.mpib-berlin.mpg.de/ft/gg/GG_Homo_2009.pdf) [Internetzugriff 22.02.2018].

⁵⁶⁰ Gigerenzer/Brighton (2009), S. 116.

⁵⁶¹ Gigerenzer/Brighton (2009), S. 120.

Der menschliche Verstand verfügt über eine Anzahl von Heuristiken, die meist unbewusst situationsadäquat angewendet werden. Dabei werden nicht immer dieselben Heuristiken gewählt, sondern der Verstand filtert unter den vorhandenen Heuristiken jene heraus, die der jeweiligen Situation am ehesten entsprechen. Fluss- oder Wiedererkennungsheuristiken werden angewandt, wenn Alternativen erkannt oder bekannt sind. Dies trifft ebenso auf Sportwetten zu wie auch auf die Vorhersage von Wahlergebnissen, da hier häufig die Bekanntheit der Akteure die Bevorzugung der einen oder anderen Alternative erzeugt. Die Wahl des ersten Besten wird bevorzugt, wenn die höhere Übereinstimmung der Alternative mit dem Kriterienbündel ermittelt werden soll. Die sozialen Heuristiken schließlich sind prädestiniert bei völliger Unkenntnis der Alternativen durch Imitation der Mehrheit oder Imitation des Erfolgreichen ein positives Ergebnis zu erzielen.

Tabelle 5-1 Auswahl von Heuristiken, die im menschlichen Instrumentarium enthalten sind⁵⁶²

Heuristik	Definition	ökologische Bedingung	Erkenntnisse
Nutzenmaximierung Simon 1955	Suche nach Alternativen und wähle die erste, die die Anforderungen übersteigt.	Zahl der Alternativen sinkt im Zeitverlauf (z.B. Brutpartner im Frühling)	Wunschvorstellungen können bessere Ergebnisse erzielen als der Zufall.
Flussheuristik Jacoby/Dallas 1981	Wenn beide Alternativen erkannt werden, aber die eine schneller, hat diese eine stärkere Wirkung auf die Auswahlkriterien.	Varianz >0.5	Weniger ist mehr Effekt Systematisches Vergessen kann wohltuend sein. Schooler/Hertwig 2005
Tit for Tat Axelrod 1984	Kooperiere zuerst und imitiere die letzte Entscheidung des Partners daraufhin.	Die Regeln sehen Kooperation oder Täuschung vor, aber keine Scheidung.	Kann zu höheren Gewinnen führen als Optimierung.
Nimm das erste Beste Gigerenzer/Goldstein 1996	Um den höheren Wert von zwei Alternativen zu ermitteln, suche a) durch die Hinweise nach ihrer Validität; b) beende die Suche, wenn ein Hinweis zutrifft, c) wähle die Alternative, die dieser Hinweis favorisiert.	nicht kompensatorische Hinweisgewichtung Martignon/Hoffrage 1999 Zufallsgenerator Katsikopoulos/Martignon 2006 redundante Hinweise Dieckmann/Rieskamp 2007	Liefert oft bessere Prognosen als multiple Regression Czerlinski 1999; Netze, exemplarische Modelle, Entscheidungsbäume Brighton 2006
Wiederekennungsheuristik Goldstein/Gigerenzer 2002	Wenn eine von zwei Alternativen wiedererkannt wird, hat sie eine höhere Wirkung auf die Auswahlkriterien	Erkennungsvalidität >0.5	Weniger ist mehr Effekt Systematisches Vergessen kann wohltuend sein. Schooler/Hertwig 2005
Fehlerheuristik Johnson/Goldstein 2003 Pichert/Katsikopoulos 2008	Wenn eine Störung auftritt, unternehme nichts.	Werte von denen, die Störungen verursachen stimmen mit denen des Entscheiders überein.	Kann Handlungen vorhersagen, wenn Präferenztheorien und Traits versagen.
Imitiere die Mehrheit Boyd/Richerson 2005	Schließe dich dem Verhalten der Mehrheit deiner Sozialpartner an.	Umwelt ist stabil oder ändert sich nur langsam; Informationssuche ist teuer und zeitaufwändig.	Treibende Kraft in Verbindungen, Gruppenidentifikationen und moralischem Verhalten.
Imitiere die Erfolgreichen Boyd/Richerson 2005	Suche die erfolgreichste Person und imitiere deren Verhalten	Individuelles Lernen ist langsam; Informationssuche ist teuer und zeitaufwändig.	Treibende Kraft in der kulturellen Entwicklung.

⁵⁶² Eigene Darstellung nach Gigerenzer/Brighton (2009), S. 130-131, 122.

5.2.1 Blickheuristiken

Blickheuristiken werden von Menschen und Tieren zur Reduktion optischer Wahrnehmungen und zur Abschätzung von Möglichkeiten und Abständen verwendet. Es handelt sich dabei um eine schnelle und sparsame Heuristik, die effizient bei knappen Zeitressourcen angewendet werden kann. Dabei kann ein Basketballspieler oder ein Tennisspieler, der die Laufbahn eines Balles verfolgt, diesen durch Blickkontakt fixieren und daran seine Laufgeschwindigkeit und -richtung anpassen. Wird im Tennis ein Ass gespielt, wird der gegnerische Spieler versuchen, dieses an der Außenlinie zu erreichen. Wird aber ein gezielt sanfter Schlag über das Netz gespielt, wird der Gegner versuchen, diesen am Netz zu erreichen. Dasselbe Phänomen kann bei Hunden beobachtet werden, die versuchen einen Frisbee zu fangen.⁵⁶³

Weitere Blickheuristiken sind aus der Kriminologie bekannt, wo Augenflackern oder gesenkte Lider auf ein Schuldgefühl hindeuten können. Viele Einschätzungen in der Alltagswelt beruhen auf Blickheuristiken. So werden Personen beim ersten Kontakt abgeschätzt und als kooperativ, vertrauenswürdig oder aber gegnerisch eingestuft. Diese Prozesse laufen unbewusst ab und werden von den Personen als Gefühle oder Stimmungen eingestuft.

Die Blickheuristiken können im Sport statistisch berechnet und vorhergesagt werden, wie dies bei der Vorhersage von Wimbledonspielen erfolgt ist.⁵⁶⁴ Die psychologischen Analysen in der Alltagswelt vertrauen auf ex post Beschreibungen und sind damit nicht verifizierbar.

5.2.2 Das Bauchgefühl

Der Astronom Kepler suchte nach einer unglücklichen ersten Ehe fast 2 Jahre, um ein Dutzend Frauen kennenzulernen. Den Rat von Freunden, Nummer 4 zu ehelichen, schlug er aus und suchte weiter. Nummer vier verließ ihn. Barbara Bush hingegen gab freimütig zu, den Mann geheiratet zu haben, der sie als erstes küsste. Ist hier weniger mehr oder hatte Kepler, der in der zweiten Ehe glücklich verheiratet war, mit seiner erweiterten Suche am Ende die für ihn optimale Lösung gefunden?

Entscheidungen nach dem Bauchgefühl werden überwiegend bei unvollständiger oder fehlender Information gefällt. Es handelt sich um Situationen, die an Quizsendungen erinnern, wie „Wer wird Millionär?“, Gesundheits- oder Naturquizze. Aus den gegebenen Antworten müssen die Kandidaten unter Zeitdruck, diejenige finden, die richtig ist. Dabei können, wie beobachtet werden kann, Antworten ausgeschlossen werden, mögliche richtige Antworten näher analysiert werden und schließlich die Entscheidung für eine Antwort gefällt werden. Damit folgen die Kandidaten der genormten Analyse in drei Schritten:

⁵⁶³ Gigerenzer/Brighton (2009), S. 108.

⁵⁶⁴ Gigerenzer, Gerd/Gaissmaier, Wolfgang (2011): Heuristic decision making. In: *Annual Review of Psychology*, Vol. 62, S. 461 <https://doi.org/10.1146/annurev-psy-120709-14534...> [Internetzugriff 22.02.2018]; Gigerenzer/Brighton (2009), S. 129, 131.

- 1) bestimme die Alternativen;
- 2) stoppe die Analyse;
- 3) fälle die Entscheidung.⁵⁶⁵

Auch Entrepreneurere treffen Entscheidungen indem sie Informationen filtern und mit dem Bauchgefühl, den unbewußten gespeicherten Erfahrungen und Emotionen kombinieren. Manager im Verkauf unterteilen aktive und inaktive Kunden nach der Frequenz ihrer Einkäufe. Zugrunde gelegt werden dabei nicht die Einkäufe des jeweiligen Kunden insgesamt, sondern der Abstand zwischen den letzten beiden Einkäufen. Befand sich dieser innerhalb der Marge von z.B. 6 Monaten, waren die Kunden aktiv, überstieg dieser 6 Monaten waren sie inaktiv. Bei Fluglinien galt eine Marge von 9 Monaten, beim Online CD Handel eine von 6 Monaten.⁵⁶⁶

5.2.3 Die Daumenregel

In der Biologie existieren viele Beispiele der Daumenregel.⁵⁶⁷ So untersuchte der Begründer der Ethologie Nikolaas Tinbergen zahlreiche Tiere und Menschen. Er erhielt zusammen mit Karl von Frisch und Konrad Lorenz 1973 den Nobelpreis für seine Untersuchungen zum kindlichen Autismus.⁵⁶⁸ Die Beobachtungen der frühen Ethologen sind in den 1980er Jahren teilweise experimentell widerlegt worden. Die Grundfragen ihrer Forschungen nach Verursachungen, Ontogenese, Anpassungen und evolutionären Einflüssen haben die Forschungen der Ethologie bis heute geprägt.

Analysen zu großen Fallstudien machen eine Einschätzung notwendig, wie z.B. das Paarungsverhalten, das Herdenverhalten oder das soziale Verhalten von Insekten.

Erst in den 1990er Jahren wurden die Grundlagen für die statistische Analyse der Heuristiken gelegt, indem als Kriterien

- 1) multiple Modelltestungen, um das für die Untersuchung geeignete zu finden;
- 2) individuelle Testungen an allen Modellen; keine Durchschnittstestungen, da die individuellen Unterschieden die durchschnittlichen Befunden in Frage stellen können;
- 3) Testungen der Heuristiken, um zu ergründen, ob Individuen situativ angepasste Heuristiken einsetzen.⁵⁶⁹

⁵⁶⁵ Gigerenzer/Gaissmaier (2011), S. 456.

⁵⁶⁶ Gigerenzer/Gaissmaier (2011), S. 455.

⁵⁶⁷ Payne, J.W./Bettman, J.R./Johnson, E.J. (1993): *The adaptive Decision Maker*. New York.

⁵⁶⁸ Tinbergen, Nicolaas (1950): *The Study of Instinct*. Oxford; Tinbergen, Nicolaas/Tinbergen, Elisabeth Amélie.(1972): Early childhood autism. An ethological approach. In: *Ethology*. Vol. 10 , S. 1-53

⁵⁶⁹ Nach Gigerenzer/Brighton(2009), S. 132; Gigerenzer, Gerd/Goldstein, Daniel G. (1999): Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. In: *Psychological Review*. Vol. 103, S. 650-669. [Library.mpib.berlin.mpg.de/ft/gg/gg_reasoning_1996.pdf](http://library.mpib.berlin.mpg.de/ft/gg/gg_reasoning_1996.pdf) [Internetzugriff 22.02.2018]

Damit gelang die Überwindung des Hiatus zwischen rationalen und psychologischen Algorithmen. Die PPM Theorie (probabilistic mental models/probabilistische Wahrscheinlichkeitsrechnung) ermöglichte vereinfachte Algorithmen zur Untersuchung von Entscheidungen unter Ungewissheit einzusetzen.

„The major thrust of the theory is that it replaces the canon of classical rationality with simple, plausible psychological mechanisms of inference – mechanisms that a mind can actually carry out under limited time and knowledge and that could have possibly risen out of evolution.“⁵⁷⁰

5.2.4 Weniger kann mehr sein: die erster guter Grund Heuristik

Die hier analysierten Heuristiken umfassen das Bauchgefühl und die Daumenregel, sind also evolutionär prädestiniert. Wenn alternative Entscheidungen gefällt werden müssen, kann der Entrepreneur

- 1) durch die Kennzeichen die Validität der Alternativen bestimmen;
- 2) die Suche beenden, wenn ein Hinweis gültig erscheint;
- 3) die Alternative wählen, die der Hinweis empfiehlt.⁵⁷¹

Damit wird die komplexe Analyse von alternativen Entscheidungen auf die notwendigen Bedingungen reduziert und zeitsparendes Handeln ermöglicht. Damit behandelt der Analyst ein komplexes Problem wie ein kompliziertes und filtert Informationen aus.⁵⁷² Dass diese Entscheidungen auch fehlgeleitet sein können, zeigten Produktuntersuchungen. Wenn Konsumenten ein nussiger Aufstrich einmal in Markenqualität im Glas und einmal als No Name Produkt im Plastikbecher zum Test angeboten wurde, wertete die Mehrheit den Aufstrich aus dem Glas als den besseren. Wurde der Markenname auf den Plastikbecher geklebt, entschieden die Konsumenten nach der Marke und wählten den Plastikbecher als den wertigeren.⁵⁷³ Eine Information zu viel hat hier zu einer Fehlentscheidung geführt.

„Take-the-first heuristic: Choose the first alternative that comes to mind.“⁵⁷⁴

Diese Heuristik trifft auch auf in Unternehmen oft verwandten Überschlagsrechnungen zu. Hier ist es oft die Lebenserfahrung, die dem Entrepreneur eine überschlägige Einschätzung erlaubt und ihm für den Moment der Entscheidungsfindung oder der Angebotserstellung eine Aussage treffen lässt.

⁵⁷⁰Gigerenzer/Goldstein (1999), S. 652.

⁵⁷¹ Gigerenzer/Brighton (2009), S. 113.

⁵⁷² Lienen (2017), S. 56.

⁵⁷³ Gigerenzer/Gaissmaier (2011), S. 461-462.

⁵⁷⁴ Gigerenzer/Gaissmaier (2011), S. 462.

5.2.5 Gedächtnisheuristiken

Wiedererkennungs- und Flussheuristiken bauen auf gespeicherte Informationen. Dies ist der Unterschied zu den anderen Heuristiken, die auf gespeicherte Informationen verzichten.

„Fluency heuristics: If both alternatives are recognized but one is recognized faster, than infer that this alternative has the higher value with the criterion.“⁵⁷⁵

Die Fähigkeit der Menschen, Entwicklungen einzuschätzen ist z.B. für die Börsenprognosen analysiert worden.⁵⁷⁶ Die Prozessheuristik ist ökologisch rational. Die Validität der Prognosen dieser Heuristiken war stets schlechter als die der Wiedererkennungsheuristiken, lag aber immer über Zufallsprognosen.⁵⁷⁷ Die individuelle Erforschung der Prozessheuristik ist bislang nicht erfolgt. Die Analysen der Sozialpsychologie verharren weiterhin in der Beobachtung experimenteller Situationen mit ex-post Bewertungen durch die Forscher.⁵⁷⁸

Die Wiedererkennungsheuristiken sind wenig erforscht. Analysen mit Magnet-Resonanz-Tomographie Bildern analysieren die unterschiedlichen Hirnströme bei Wiedererkennung und Evaluation und versuchen diese neuronal zu separieren. Dabei wurden zwei Fragen gestellt.

Haben Sie von Mailand gehört? Von Modena?

Welche Stadt hat mehr Einwohner: Mailand oder Modena?⁵⁷⁹

Die Analysen ergaben, dass bei der Beantwortung der ersten Frage Gehirnbereiche des Gedächtnisse aktiviert waren, während bei der zweiten Frage sowohl diese Bereiche als auch Bereiche des vorderen frontomedianischen Kortex aktiviert wurden. Damit konnte für die zweite Frage die ökologische Rationalität bewiesen werden.⁵⁸⁰

5.2.6 Soziale Heuristiken

Die bekannteste soziale Heuristik ist sicherlich das Gefangenendilemma von Axelrod.⁵⁸¹ Axelrod konstruierte die Situation, in der zwei Spieler in die Situation versetzt werden, eines Verbrechens beschuldigt zu werden. Beide Spieler haben zwei Möglichkeiten: Sie können in Einzelverhören

⁵⁷⁵ Gigerenzer/Gaissmaier (2011), S. 462.

⁵⁷⁶ Alter, A.L./Oppenheimer, D.M. (2006): Predicting short-term stock fluctuations by using fluency. In: *Proceedings of the National Academic of Sciences*, Vol. 103 S. 9369-9372.

⁵⁷⁷ Hertwig, R./Herzog, S.M./Schooler, L.J./Reimer, T. (2008): Fluency heuristics: a model of how the mind exploits by-product of information retrieval. In: *Journal of experimental Psychology: Learning, Memory, Cognition*, Vol. 34, S. 1191-1206.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18763900> [Internetzugriff 22.02.2018]

⁵⁷⁸ Gigerenzer/Gaissmaier (2011), S. 462.

⁵⁷⁹ Volz, K.G./Schooler, L.J./Schubotz, R.I./Raab, M./Gigerenzer, G./von Cramon, D.Y. (2006): Why do you think Milan is larger than Modena: neural correlates of the recognition heuristic. In: *Journal of cognitive neuroscience*, Vol. 18, S. 1924-1936.

<https://doi.org/10.1162/jocn.2006.18.11.1924> [Internetzugriff 22.02.2018]

⁵⁸⁰ Gigerenzer/Gaissmaier (2011), S. 463.

⁵⁸¹ Axelrod, R. (1984): *The Evolution of Cooperation*. New York.

und ohne Kommunikationsmöglichkeit das Verbrechen leugnen oder gestehen. Leugnen beide das Verbrechen, werden sie bestraft, erhalten aber eine milde Strafe. Gestehen beide, erhalten sie eine hohe Strafe, aber nicht die Höchststrafe. Gesteht nur einer, so geht er als Kronzeuge straffrei aus, während der andere die Höchststrafe erhält.

Das Dilemma besteht darin, dass die Wahl für die Spieler Kooperation (leugnen) oder Verrat (gestehen) bedeutet. Die Interdependenz besteht darin, dass die Entscheidungen der Spieler nicht nur vom eigenen Verhalten sondern auch vom Verhalten des jeweils anderen abhängen. Individuell wäre die optimale Lösung zu gestehen und darauf zu setzen, dass der andere leugnet. Als Gemeinschaft ist die beste Lösung zu kooperieren und mit der niedrigen Strafe zu enden. Dies ist ein Nash Gleichgewicht, aber es ist nicht Pareto optimal.

Im Falle von iterierten Zwei-Personen Spielen konnte langfristig unter bestimmten Bedingungen kooperatives Verhalten nachgewiesen werden. Dabei wurde die Entscheidung zu kooperieren von der persönlichen Beziehung der Akteure beeinflusst. Standen diese sich als Freunde, Klassenkameraden oder Nachbarn nah, waren sie eher bereit zu kooperieren, als wenn sie einander fremd waren.

Weitere soziale Heuristiken sind die der Imitationen. Diese können gruppendynamisch begründet sein, wie bei Wahlresultaten nachgewiesen werden konnte. Die Bekanntheitsgrade von Politiker oder das Ansehen von Parteien beeinflussen das Wahlverhalten, da der Wähler zu den Gewinnern gehören will.⁵⁸²

Die sozialen Kompetenzen von intelligenten Wesen wie Menschen und Primaten

„...must be able to calculate the consequences of their own behaviour, to calculate the likely behaviours of others, to calculate the balance of advantage and loss.“⁵⁸³

Bei Analysen von geographischen Profilen wurden den offiziellen Computerprogrammen der Polizei, die Aussagen von Profilern und Laienaussagen verglichen. Getestet wurde die Kreishypothese, nach der Verbrecher innerhalb eines Kreises leben, der im Radius der beiden Verbrechen liegt, die am weitesten auseinanderliegen. Die Laien schnitten ohne diese weitere Information zunächst schlechter ab, als die Programme und die Profiler. Mit nur zwei Heuristiken versehen, waren ihre Aussagen schneller und treffsicherer als die des Computers.⁵⁸⁴ Dies stützt die These, dass Menschen in ihren Sozialkompetenzen den Leistungen der Computer überlegen sind, da diese nicht über die Fähigkeit verfügen, irrelevante Informationen auszublenden.

Eine andere Analyse untersuchte die Einbruchswahrscheinlichkeit in zwei Wohnhäusern. Probanden waren Polizisten, Einbrecher und Laien. Die Experten entschieden nach der ersten besten Lösung, während die Laien

⁵⁸² Gigerenzer/Gaissmaier (2011), S. 461.

⁵⁸³ Humphrey, N. (1976/88), The social function of intellect. In: Byrne, R./Whiten, A. (Hrsg.): *Machiavellian Intelligence*. Oxford, S. 19.

⁵⁸⁴ Gigerenzer/Gaissmaier (2011), S. 463-464.

andere Strategien wählten. Hier zeigte sich der Vorteil des Expertenwissens.⁵⁸⁵ Beide Analysen sind jedoch nicht vergleichbar, da in der ersten die Laien Heuristiken zur Verfügung hatten, während sie in der zweiten ahnungslos waren.

„... a person does not learn cue orders individually but instead can learn from others, as through teaching and imitation.“⁵⁸⁶

Soziale Intelligenz funktioniert ebenso gut mit Heuristiken und benötigt nicht umfassende mentale Prozesse. Dieselben Heuristiken, die nicht sozialen Entscheidungsfindungen zugrunde liegen, können auch in sozialen Situationen angewendet werden, aber nicht umgekehrt.⁵⁸⁷ Je unübersichtlicher eine Situation gestaltet ist, desto mehr Informationen müssen gefiltert werden, um zukünftige Situationen vorherzusagen. Die Ziele sozialer Intelligenz sind umfassender als das Treffen schneller, zeitsparender Entscheidungen unter Unsicherheit. Sie umfassen Gruppendynamik, Loyalität, Transparenz, Verlässlichkeit und Verantwortung. Die Kombination von Heuristiken und sozial intelligentem Verhalten ist besonders für die Entrepreneure wichtig. Die in dieser Studie untersuchte Kohorte könnte diese Eigenschaften in der ersten beruflichen Karriere erworben und erweitert haben.

5.2.7 Ökologische Rationalität von Heuristiken

Die ökologische Rationalität der *Wähle die erste beste Lösung* ist für drei Situationen analysiert worden. Für Situationen,

1. in denen die Rangfolge der Alternativen bekannt ist,⁵⁸⁸
2. in denen Irrtum eingebaut war;⁵⁸⁹
3. in denen die Rangfolge der Alternative mittels Hinweise abgeschätzt werden musste.⁵⁹⁰

Es ergaben sich dabei zwei ökologische Strukturen, die durch diese Heuristiken erschlossen werden können, einerseits solche mit hoher Redundanz der Hinweise und andererseits solche mit einer hohen Varianz der Hinweisgewichtung.⁵⁹¹ Untersuchungen zum Zusammenhang von IQ und Präferenz für die erste beste Lösung, wenn diese ökologisch sinnvoll ist,

⁵⁸⁵ Gigerenzer/Gaissmaier (2011), S. 466.

⁵⁸⁶ Gigerenzer/Gaissmaier (2011), S. 466.

⁵⁸⁷ Gigerenzer/Gaissmaier (2011), S. 471.

⁵⁸⁸ Katzikopolous K.V/Martignon, L. (2006): Naive heuristics for paired comparisons: some results on their relative accuracy. In: *Journal of mathematical psychology*. Vol 50, S. 488-494; Martignon, L. /Hoffrage, U. (2002): Fast, frugal and fit: simple heuristics for paired comparisons. In: *Theory and Decision*. Vol 52, S. 29-71.

<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015516217425> [Internetzugriff 22.02.2018]

⁵⁸⁹ Hogarth R.M./Karelaia, N. (2007): Heuristic and linear models of judgement: matching rules and environments. In: *Psychological Review*. Vol 114, S. 733-758.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17638504> [Internetzugriff 22.02.2018]

⁵⁹⁰ Brighton, Henry (2006): Robust inference with simple cognitive models. In: Lebiere, C./Wray, B. (Hrsg.) *Between rock and a hard place: cognitive science principles meet AI-hard problems. Papers for the AAAI Spring symposium*. Menlo Park, S. 17-22; Gigerenzer/Brighton (2009).

⁵⁹¹ Gigerenzer/Gaissmaier (2011), S. 465.

ergaben eine höhere IQ Leistung bei Probanden die diese Strategie wählten, gegenüber den IQ Messungen bei Probanden, die eine andere Strategie wählten. Die Entscheidung für die Heuristik scheint damit mit der IQ Leistung zu korrelieren.⁵⁹²

„...these studies indicate systematic individual differences in strategy use and adaptive use of take-the-best.“⁵⁹³

Heuristiken werden situationsgebunden von Individuen eingesetzt. Analysen des Konsumentenverhaltens haben ergeben, dass die erste beste Lösung immer im Anfangsstadium der Entscheidungsfindung präferiert wird, um die Auswahl einzugrenzen. In einem späteren Stadium werden andere Strategien und Heuristiken gewählt, die dann die endgültige Entscheidung für ein Produkt festlegen.⁵⁹⁴ Dieser Strategie- und Heuristikenmix lässt darauf schließen, dass Individuen rationale und intuitive Strategien kombiniert einsetzen und damit Robotern, Maschinen und Computern überlegen sind. Die Transferleistungen und Kombinatorik der menschlichen Intelligenz lässt demnach auch die Übertragung von ökologischen Rationalitäten von einer Berufswelt in die Selbstständigkeit möglich und erwartbar erscheinen.

5.3 Komplexität und Entrepreneurship Prozesse

Der jüngste Ansatz zur Entrepreneurship in der Wirtschaftswissenschaft ist eine Betrachtung des Forschungszweiges als Teil der Komplexitätsforschung.⁵⁹⁵ Zentral in dieser Forschungsdisziplin ist die Ergründung von Informationsgenerierung unter Unsicherheit. Differenziert wird zwischen Informationswahrnehmung, Informationsverarbeitung und Informationsbewertung als zentrale Prozesse.

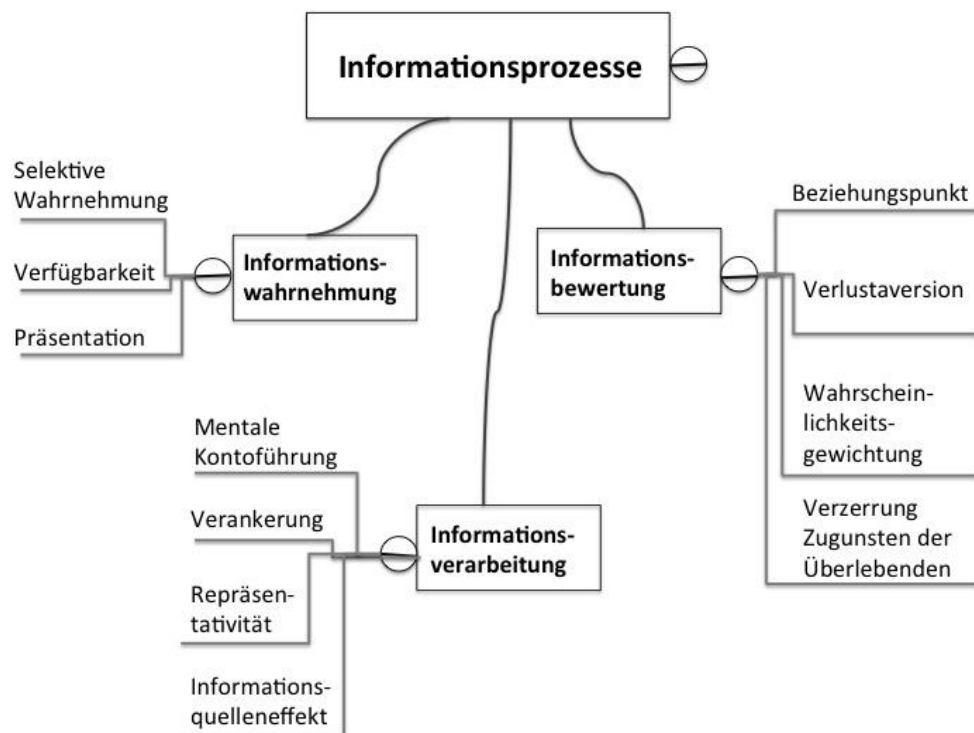
⁵⁹² Gigerenzer/Gaissmaier (2011), S. 465.

⁵⁹³ Gigerenzer/Gaissmaier (2011), S. 466.

⁵⁹⁴ Gigerenzer/Gaissmaier (2011), S. 471.

⁵⁹⁵ Liening (2017).

Abbildung 5-5 Der Informationsprozess⁵⁹⁶



Der Informationsprozess gestaltet sich als flexibler interaktiver Prozess, der durch Emotionen und Umweltfaktoren beeinflusst wird. Bei der Informationswahrnehmung werden aufgrund der Komplexität der Informationen, diese gleichsam durch einen Filter aufgenommen. Nur die Informationen, die in das Aufnahmeschema des Adressaten passen, werden akzeptiert. Es wird selektiert. Dies kann darauf hinauslaufen, dass auf Gegebenem beharrt wird, Änderungen nicht akzeptiert werden.⁵⁹⁷ Der Selektionsprozess wird vom Individuum aus gesteuert und gestaltet.

Die Verfügbarkeit von Informationen und damit die Transparenz der Komplexität kann nur mittelbar durch das Individuum gesteuert werden. In einer Unternehmensstruktur mit vielen gestaffelten Ebenen werden die Informationen nur speziellen Personengruppen direkt zugänglich gemacht, während der Rest auf die indirekte Kommunikation durch Multiplikatoren oder Medien angewiesen ist. Dabei sind die „Aktualität, die Auffälligkeit, die Anschaulichkeit und die affektive Kongruenz“⁵⁹⁸ die diskriminierenden Faktoren. Bei einer flachen Unternehmensstruktur ist der Fluss der Informationen direkter und somit wird dem Entstehen von Gerüchten und Fehlinformationen vorgebeugt.

Die Präsentation der Information kann den Adressaten in seiner Wahrnehmung steuern. So kann der Entrepreneur durch einen gelungenen Auftritt

⁵⁹⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Liening (2017), S. 33; vgl. Mazanek, L.(2006): *Der Einfluss von Emotionen auf das individuelle Verhalten von privaten Anlegern*. Dissertation. Düsseldorf. <https://econbiz.de/Record/..einfluss-von-emotionen..mazanek./10004866304> [Internetzugriff 22.02.2018]

⁵⁹⁷ Liening (2017), S. 32.

⁵⁹⁸ Liening (2017), S. 33.

von der Güte und Qualität eines Produktes überzeugt werden. Das „Nudging“ gelingt, weil Individuen Entscheidungen passiv und unbewusst fällen.⁵⁹⁹

Individuen verbuchen unterschiedliche Ereignisse auf verschiedene Arten. Ein negatives Ereignis wird verdrängt, um so in den Genuss eines positiven Ereignisses zu kommen. Die Konzentration auf die positiven Effekte bewirkt, dass irrationale Entscheidungen getroffen werden, weil ein Bias entsteht.⁶⁰⁰

Die Verankerung von Informationen und ihre Speicherung können schon frühzeitig in Unternehmen geschehen. So konnte in Fallstudien gezeigt werden dass der

„Effekt – je mehr man verlangt, desto mehr bekommt man“⁶⁰¹

Gültigkeit besitzt. Individuen geraten gerade im Spendenbereich oft in einen Wettstreit um die Spendenhöhe, wie die Spenden generierenden Sendungen zur Katastrophenhilfe offenlegen.

Die Repräsentativität von Informationen, ihr Passschema in vorherrschende Denkmuster erlauben es, Personen, Ereignisse und Situationen einzuordnen. Die Fehleinschätzungen resultieren oft aus „*Überschätzung der Wahrscheinlichkeiten, Überschätzung von empirischen Zusammenhängen und Überschätzung von kausalen Zusammenhängen*“.⁶⁰²

Zu ineffizienten Entscheidungen kann der Informationsquelleneffekt führen, wenn der Entrepreneur der Information vertraut, da er sie in vielen Quellen gespiegelt sieht. Er übersieht andere Quellen, da diese Informationen enthalten, die die Validität der ersten Information in Frage stellen könnten.⁶⁰³

Der Bezugspunkt einer Information kann Einfluss auf die Bewertung einer Information haben.⁶⁰⁴ Verfügt der Entrepreneur bei der Entscheidung für ein Vorprodukt nur über die Preise eines Anbieters, kann er als Markteinsteiger nicht beurteilen, ob diese Preise überhöht sind. Zudem hat er auch keine Qualitätsvergleiche. Bei Markttransparenz wird in einer Folgeentscheidung wird er die Information der ersten Entscheidung als Referenz für die Folgeentscheidung nehmen.

Die Verlustaversion in der Informationsbewertung führt dazu, dass Verluste größere Emotionen auslösen als Gewinne. Anders formulierte es schon Adam Smith:

„... the chance of loss is frequently undervalued...“⁶⁰⁵

⁵⁹⁹ Thaler, R.H./Sunstein, C.R. (2012): *Nudge* – Wie man kluge Entscheidungen anstößt. Ulm, S. 58.

⁶⁰⁰ Liening (2017), S. 36 erläutert dies am Beispiel des Verlustes von Geld in Wert einer Theaterkarte, die zu zahlen ist. Wie reagiert das Individuum.

⁶⁰¹ Thaler/Sunstein (2012), S. 41.

⁶⁰² Liening (2017), 39.

⁶⁰³ Liening (2017), S. 39.

⁶⁰⁴ Liening (2017), S. 40.

⁶⁰⁵ Smith, Adam (1776): *An Inquiry into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations*. New York, S. 125.

Entrepreneure versuchen die Dissonanzen zu minimieren, indem sie Situationen, die zu negativen Emotionen führen vermeiden und stattdessen Situationen präferieren, die positive Emotionen erwarten lassen.⁶⁰⁶

Die Wahrscheinlichkeitsgewichtung einer Information kann zu Fehleinschätzungen führen, da die positiven Effekte über- und die negativen Effekte unterbewertet werden.

So lösen Lotterien mit Millionen Gewinnausschüttungen in der Regel einen Ansturm auf die Annahmestellen aus. Dies verringert die Gewinnchancen des Einzelnen. Bei Versicherungen ist der umgekehrte Effekt zu bemerken. Hier versichern Individuen mögliche Katastrophen auf Schiffreisen eher, als dass sie ihr Haus gegen eine Feuersbrunst versichern, wie Adam Smith feststellte.⁶⁰⁷

Die Verzerrung zugunsten der Überlebenden führt in der Betrachtung der Gründerinformationen dazu, dass dort nur Best Practice Beispiele dargestellt werden und die gescheiterten Gründungen ausgeklammert werden.⁶⁰⁸ So können Entrepreneure in der Gründungsphase nicht aus den Fehlern der Vorgänger lernen und diese für die eigene Gründung vermeiden. Bei den Entrepreneurship Prozessen können im Wesentlichen die Discovery Theory/Erkennenstheorie und die Creation Theory/Erschaffenstheorie unterschieden werden.

⁶⁰⁶ Vgl. dazu Kapitel 5.1.4.

⁶⁰⁷ Liening (2017), S. 43-45; Smith (1776), S. 125.

⁶⁰⁸ Fernández Sánchez, Noemi (2016): Leitfaden für die Gründungsberatung 45plus: Herausforderungen und Handlungsvorschläge. In: RKW Kompetenzzentrum: *Gründung*. Eschborn, S.16, 20,29, 33, 35, 44, 53, 65. Leitfaden fuer die Gruendungsberatung 45plus – Herausforderungen und Handlungsvorschläge.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]

Tabelle 5-2 Entdeckungs- versus Erschaffungstheorie⁶⁰⁹

	Entdeckungstheorie	Erschaffungstheorie
Ursprung von unternehmerischen Gelegenheiten	...sind in der Welt vorhanden, ...existieren unabhängig von Entrepreneuren	...sind nur mit Entrepreneuren vorhanden, ...resultieren aus Emergenz- prozessen
Natur von Entrepreneuren	Entrepreneure zeichnen sich gegenüber Nicht-Entrepreneuren durch Wachsamkeit aus.	Entrepreneure können, aber müssen sich nicht von Nicht- Entrepreneuren unterscheiden; die Ergebnisse der Suche sind diskriminierend, aber sie sind Ursache.
Grundlage der Entscheidungsfindung	Risiko	Multidimensionalität und In- transparenz
Forschungsvertreter	Askari 2014, Venkataraman 1997, Casson 1982.	Ahamat 2013, Buenstorf 2007, Alvarez 2005.

Die Entdeckungstheorie geht von einer mechanistischen Sichtweise der Entrepreneurship aus und betont die Eigenschaften der Entrepreneure, ihre Wachsamkeit und ihr Risikoverhalten. Demgegenüber stellen die Vertreter der Erschaffungstheorie heraus, dass Entrepreneure und auch nicht Entrepreneure aufgrund ihrer Suchergebnisse unterschieden werden. Dabei sind diese Ergebnisse nicht die Ursache der Suche, sondern sie können zufällig entstanden sein. Multidimensionalität und Intransparenz sind kennzeichnend für den Prozess der Entscheidungsfindung.

5.3.1 Mechanistische Sichtweisen des Gründungsprozesses

In der Gründungsliteratur und in den Informationen und Ratgebern für Gründungswillige wird der Gründungsprozess in einzelne aufeinanderfolgende Abschnitte unterteilt. Diese Sichtweise der Entrepreneurship Forschung ist bis heute im Descartesschen Denken verwurzelt. Damit ist sie eine mechanistische Sichtweise der Problematik,

„...die die Merkmale

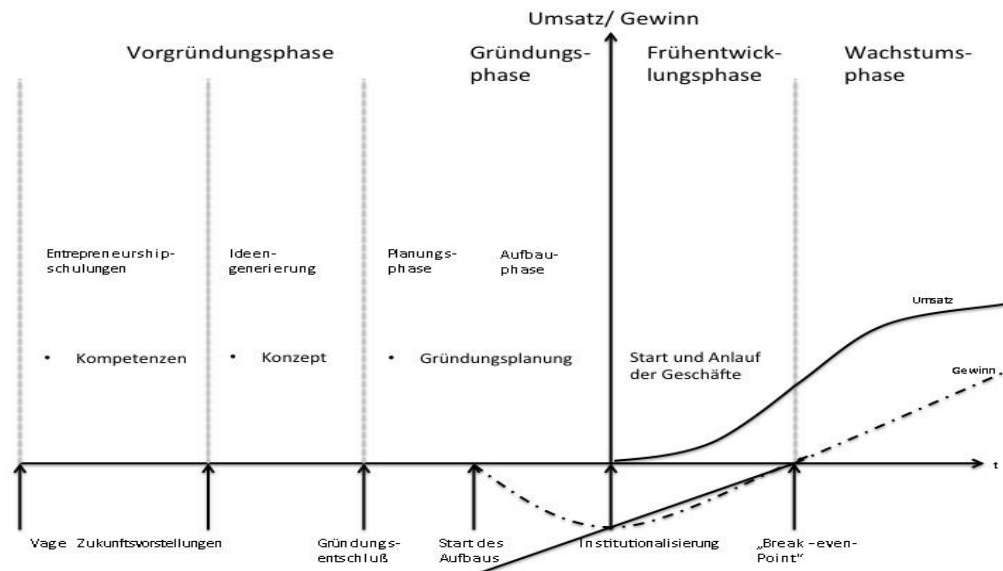
- Der Determiniertheit,
- Der Reversibilität,
- Der (strengen) Kausalität
- Der Summativität und
- Der Zerlegbarkeit beinhalten.“⁶¹⁰

⁶⁰⁹ In Anlehnung an Liening (2017), S. 458; Askari, H. (2014): *Opportunity Recognition als unternehmerische Aufgabe*: Eine Analyse von Gründungschancen im Bereich der Roten Biotechnologie. Lohmar; Venkataraman, S. (1997): The distinctive domain of entrepreneurial research: An editor's perspective. In: Katz, J./Brockhaus, R. (Hrsg.): *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. Greenwich, S. 119-138; Casson, M.C. (1982) *The Entrepreneur: An economic theory*. Oxford; Ahamat, A (2013): Entrepreneurial opportunity creation in the biotechnology in Malaysia. Sheffield; Buenstorf, G. (2007): Creation and pursuit of entrepreneurial opportunities: An evolutionary economics perspective. In: *Small Business economics*. Vol. 28/4, S. 323-337; Alvarez, S. A. (2005): *Theories of Entrepreneurship: Alternative assumptions and the study of entrepreneurial action*. Boston.

⁶¹⁰ Liening (2017), S. 455.

Diese Sichtweise ist auch dem deterministischen Machbarkeitsglauben verpflichtet. Ausprägungen der Denkrichtung sind dem Causation⁶¹¹ Ansatz verpflichtet und finden sich in den Businessplänen zur Unternehmensgründung wieder.

Abbildung 5-6 Lineares Phasenmodell des Gründungsprozesses⁶¹²



Die lineare Sichtweise des Gründungsprozesses ist aus Sicht der Kreditgeber sicherlich sinnvoll, aber sie bildet nur die statische Situation der Gründung und Führung der Unternehmung ab. Der Entrepreneur ist der Entdecker von Chancen, die sich am Markt ergeben. Da die Prozesse linear sind, können Business Pläne oder langfristige Fünf-Jahres Pläne erstellt werden. Diese Analysemethoden funktionieren in gegebenen Strukturen und gewachsenen Unternehmungen. Sie sind eher an das Verhalten von Managern als Koordinatoren oder Nachahmerunternehmern wie Franchisenehmern angepasst. Der Entrepreneur bedient sich der Marktforschung als Analysemittel und entdeckt durch seine Wachsamkeit neue Märkte und Nischen. Sein durchschnittlich ausgeprägtes Risikoverhalten lässt ihn zu riskante Entdeckungen meiden und damit Misserfolge minimieren.

„Historically, opportunities have been supposed to exist – and the entrepreneur either is alert to them (Kirzner, 1979) or somehow goes about „discovering“ them (Hayek, 1945 and Schumpeter, 1976). But the idea is that entrepreneurial opportunities have to be „created“ by using the entrepreneurial imagination to embody human aspirations in concrete products and markets.“⁶¹³

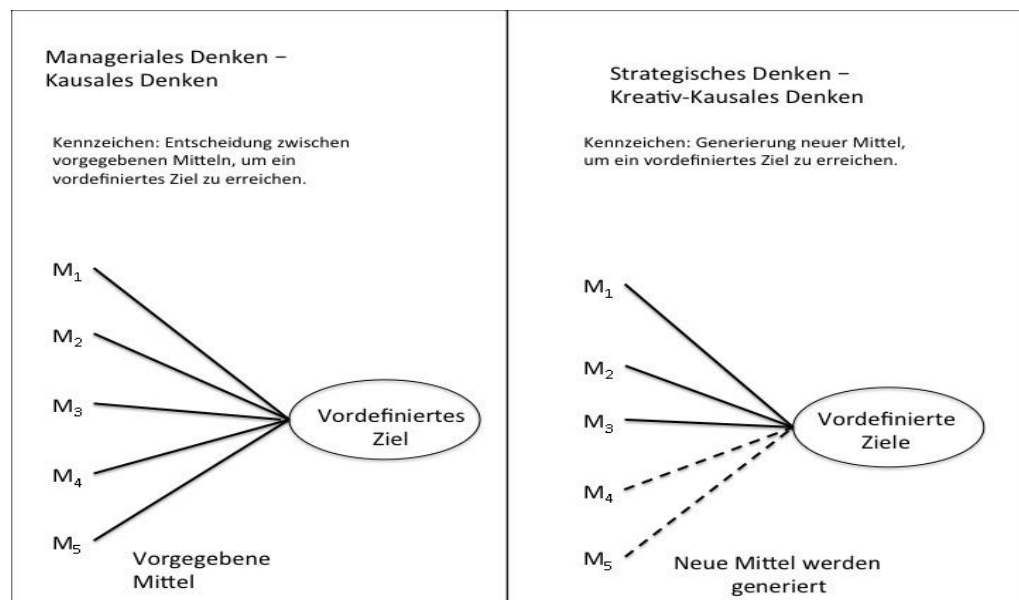
⁶¹¹ Sharasvathy, S.D. (2001a): Causation and effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. In: *Academy of Management Review*. Vol. 26/2. S. 243-263. https://www.entrepreneurscommunity.pbworks.com/f/2001_Sarasvathy_Causation+and+effectuation.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]., S. 245.

⁶¹² Eigene Darstellung in Anlehnung an Liening (2017), S. 456.

⁶¹³ Venkataraman (1997), S. 659.

Im linear deterministischen Ansatz wird das Scheitern einer Gründung als Misserfolg gewertet und damit nicht in die Analyse miteinbezogen. Stattdessen wird der Fokus ausschließlich auf das Wachstum der Unternehmung ausgerichtet. Der Unternehmenserfolg ist z.B. nach dem EVA Konzept messbar und damit objektiv überprüfbar.⁶¹⁴ Deterministische lineare Entscheidungen entspringen der kausalen Rationalität. So kann die Eigenproduktion oder Zukaufentscheidung die Produktion beeinflussen, die Auswahl des erfolgversprechendsten Marktsegments das Marketing bestimmen, die Entscheidung für das Portfolio mit dem geringsten Risiko die Finanzplanung leiten oder die Anstellung der geeigneten Person die Personalstruktur prägen.⁶¹⁵ Für die Ausbildung von Strategien werden kreative kausale Rationalitäten als Erweiterungen der ersten Denkmuster verwandt.⁶¹⁶

Abbildung 5-7 Manageriales versus Strategisches Denken⁶¹⁷



Aus gegebenen Mitteln werden im managerialen Denken vordefinierte Ziele erreicht. Im kreativ kausalen Denken werden im Prozess neue Mittel generiert und für die vordefinierten Ziele instrumentalisiert. Erfolgsmessung und –kontrolle sind statische und lineare Instrumente, die in der Entrepreneurship Forschung an ihre Grenzen stoßen. Insbesondere werden so die überraschenden Marktänderungen durch neue Konkurrenten, veränderte Marktbedingungen und andere Faktoren ausgeblendet

⁶¹⁴ Liening (2017), S. 460; EVA Konzept umfasst die Ansprüche der Aktionäre und des Managements und ist mehr als eine Kennzahl, da auch der Marktwert und die Leistungsfähigkeit der Unternehmung einkalkuliert werden.

⁶¹⁵ Sarasvathy, S.D. (2001b): What makes entrepreneurs entrepreneurial. Washington University. S. 1-9. <https://www.effectuation.org/.../what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial...pdf> [Internetzugriff 22.02.2018], S. 1.

⁶¹⁶ Ebd. S.2.

⁶¹⁷ eigene Darstellung in Anlehnung an Sarasvathy (2001b) S. 2.

und der Entrepreneur als Individuum mit seiner Unternehmung gleichgesetzt. Erfolge können unterschiedlich gestaltet sein. So kann der Verkauf einer Unternehmung, die Aufnahme weiterer Teilhaber, das Weiterführen oder die Neuausrichtung einer Unternehmung als Erfolg gewertet werden.⁶¹⁸ Die einzelnen Phasen können dann als beendet bzw. Neuanfang interpretiert werden.

5.3.2 Komplexe Sichtweisen des Gründungsprozesses

Gründungsprozesse bestehen aus interdependenten, interagierenden Prozessen, die nicht trennscharf voneinander zu lösen sind.

„Dabei sind, wie die Erkenntnisse im Bereich der Komplexitätswissenschaft zeigen, die Entwicklungen innerhalb nicht-linearer Prozesse häufig von Unsicherheiten, Risiken und Verwicklungen, Rücksprüngen und Turbulenzen, kurz Komplexität gekennzeichnet, die aber von Phasen des Zufalls, aber auch der Einfachheit unterbrochen werden, sich aber auch überlappen können. Wo Zufall herrscht, ist Ungewissheit, wo Einfachheit vorhanden ist, herrscht Klarheit.“⁶¹⁹

Der linearen Sichtweise der ORE⁶²⁰ mit ihrer mechanistischen und deterministischen Ausrichtung muss die komplexe und unstrukturierte Sichtweise an die Seite gestellt werden.⁶²¹ Die Gründungsprozesse von StartUps sind indes nichtlinear und komplex.⁶²² Die dynamischen Prozesse können von Turbulenzen und Rückschritten gekennzeichnet sein, es handelt sich bei ihnen um die Erschaffung neuer Möglichkeiten, um Ausprobieren, der Erprobung neuer Technologien und Verfahren, der Erschließung neuer Marktpotentiale.⁶²³ Damit wird der Gründungsprozess zu einem wirtschaftlichen Experiment mit offenem Ausgang. Indem der komplexe Ansatz den offenen Ausgang implizit manifestiert, wird auch das Scheitern inhärent.

„Firm failure can be an important input in the entrepreneurial success: further, firm failure may actually contribute to productive novelty in the economy.“⁶²⁴

Oder:

„In einer komplexen Welt muss man experimentieren, ausprobieren, den Versuch wagen. Nüchtern betrachtet, ist jeder Tag ein bisschen Waterloo: Wir scheitern uns voran.“⁶²⁵

⁶¹⁸ Liening (2017), S. 461.

⁶¹⁹ Liening (2017), S.457.

⁶²⁰ Kapitel 1.21.2.1.

⁶²¹ Alvarez, S.A./Barney, J.B. (2007): Discovery and creation: Alternative assumptions, and the study of entrepreneurial action. In: *Strategic entrepreneurial Journal*. Vol 1. S. 11-26 https://www.econ.mpg.de/files/.../solvarez-discovery_and_creation.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]; Luksha, P. (2009): Niche construction: The process of opportunity creation in the environment. In: *Strategic entrepreneurial Journal*. Vol. 2/4, S. 269-283. <https://www.ncbi.nlm.gov/pubmed/19046401> [Internetzugriff 22.02.2018].

⁶²² Vertiefend: Sharasvathi (2001a,b).

⁶²³ Liening (2017), S. 460.

⁶²⁴ Sarasvathy, S.D. (2009): *Effectuation*. Elements of entrepreneurial expertise. Cheltenham, S. 61.

⁶²⁵ Lotter, W. (2014): Wird schon schiefgehen. In: *Brandens Wirtschaftsmagazin* Nr. 11, S. 35.

Ein erfolgreicher Entrepreneur kann trotz des Scheiterns seiner Unternehmung weitere Möglichkeiten ergreifen und so in weiteren Unternehmungen erfolgreich agieren, weil er proaktiv gelernt hat. Damit kann der Entrepreneur neu und weiter definiert werden:

„Ein *Entrepreneur* ist eine Person, die über Entrepreneurship-Wissen sowie eine entrepreneuriale Haltung und entsprechende Kompetenzen verfügt und die somit in der Lage ist, Gelegenheiten („opportunities“) zu erschaffen und diese sachgerecht und verantwortungsvoll durch Produkte und Dienstleistungen zu kommerzialisieren.“⁶²⁶

5.3.3 Der Effectuation Ansatz

Der Effectuation Ansatz zentriert auf die Visionen und Vorstellungen des Entrepreneurs oder auch Effectuators. Das gegebene Mittelkontingent wird von ihm eingesetzt, um eine oder mehrere Visionen umzusetzen. Dabei ist der Entrepreneur stets flexibel und kann so zeitnah auf Veränderungen des Marktes reagieren.

„In the fact, to the extent that the future is shaped by human action, it is not much use trying to predict it – it is much more useful to understand and work with the people who are engaged in the decisions and actions that bring it into existence.“⁶²⁷

Das Bestreben der Entrepreneure und der mit ihnen interagierenden Menschen führt dazu, dass aus gegebenen Mitteln im Zeitverlauf unterschiedliche Ziele generiert werden. Während kausale Denker fruchtbare Böden entdecken und erobern, wie Dschingis Khan, stechen effectuale Denker wie Kolumbus in See und entdecken neue Kontinente. Für den Gründungsprozess ist das effectuale Denken (effectual reasoning) notwendig und vorherrschend, während in den späteren Phasen der Unternehmung kausales Denken wichtiger wird. Obwohl Entrepreneure beide Denkmuster anwenden und beherrschen, fällt einigen von ihnen der Umstieg auf kausales Denken schwer.⁶²⁸ Effectuales Denken ist inhärent kreativ.

„While both causal and effectual reasoning call for specific domain-specific skills and training, effectual reasoning demands something more – imagination, spontaneity, risk-taking, and salesmanship.“⁶²⁹

Entrepreneure agieren mit einem Bündel gegebener Mittel und kombinieren diese um angestrebte Ziele zu erreichen. Bei Entrepreneuren ist die Ausrichtung auf das Ergebnis entscheidend. Die Entstehung der angestrebten Ziele ist im Zeitverlauf unterschiedlich terminiert, unterliegt Rückschlägen und Turbulenzen, wird von Umweltfaktoren beeinflusst.

⁶²⁶ Liening (2017), S. 461.

⁶²⁷ Sarasvathy, S.D. (2001b), S. 2.

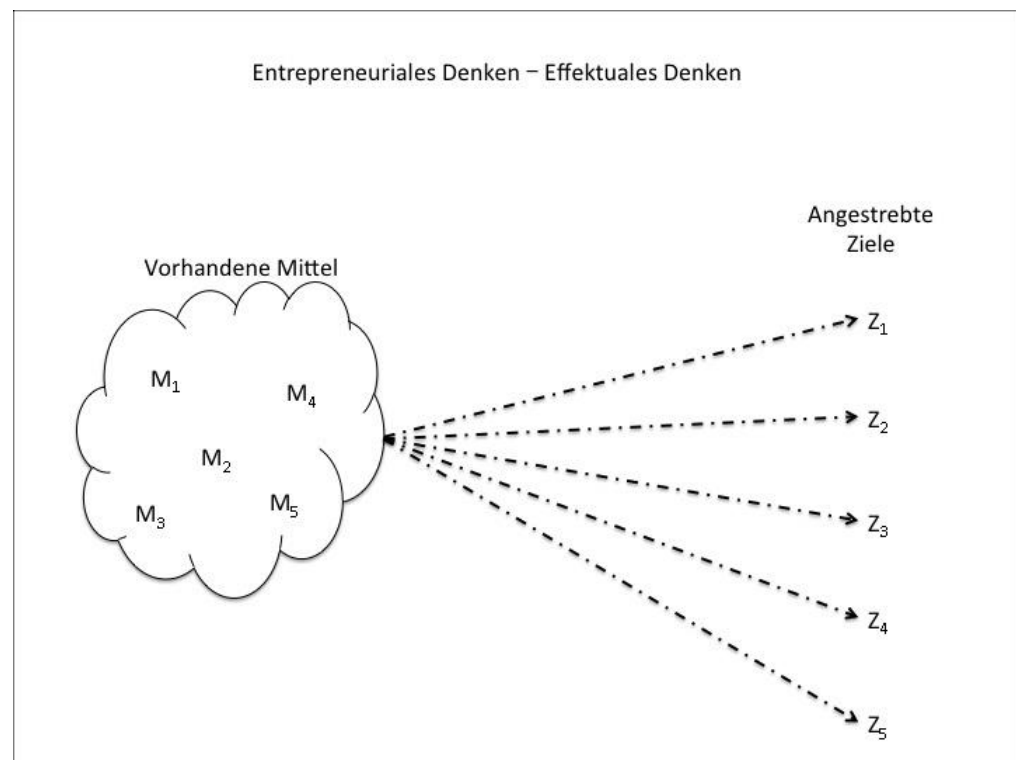
⁶²⁸ Sarasvathy (2001b), S. 2.

⁶²⁹ Ebd., S. 2.

Grundlegend umfasst der Effectuation Ansatz die Aspekte:

- „ 1. Eine Anerkennung der Bedeutung des Unvorhergesehenen
5. eine Ablehnung des Determinismus
6. ein – damit verbundener – reduzierter Machbarkeitsglaube und die Anerkennung äußerer nicht vorhersehbarer Ereignisse, sowie
7. die Aufgabe der dominierenden Orientierung am statistischen Durchschnitt.“⁶³⁰

Abbildung 5-8 Entrepreneuriales Denken –Effectuales Denken⁶³¹

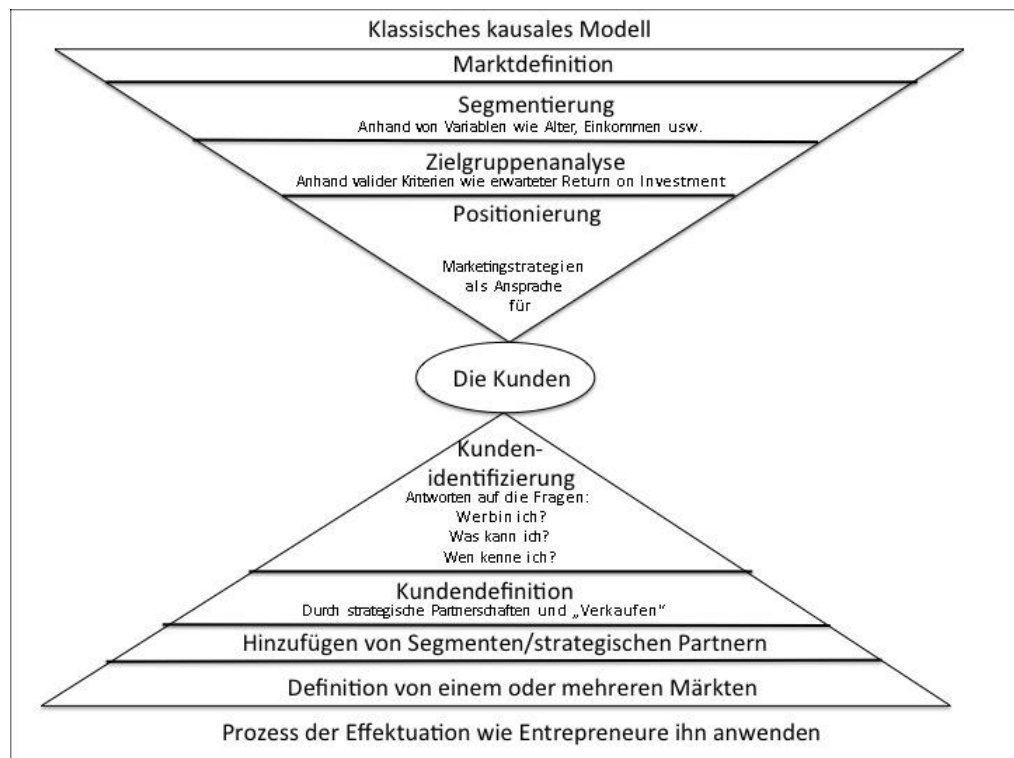


Die Zielgerichtetheit des entrepreneurialen Denkens ist kennzeichnend für den effectualen visions- und wirkungsorientierten Denkprozess. Im Gegensatz zum klassischen kausalen Denkansatz sind die Ziele nicht oder nicht alle im vornherein bekannt, sondern entwickeln sich innerhalb der Interaktion von interagierenden Personen und den Visionen des Entrepreneurs.

⁶³⁰ Saßmannshausen, Sean P. (2012): *Entrepreneurship Forschung: Fach oder Modetrend?* Reihe FGF Entrepreneurship Monographien. Band 71, Lohmar, S. 196.

⁶³¹ Ebd., S.2.

Abbildung 5-9 Klassisches kausales Modell versus Prozess der Effektivierung⁶³²



Die Denkstrategien im klassisch kausalen Modell und der Prozess der Effektivierung verhalten sich zueinander umgekehrt.

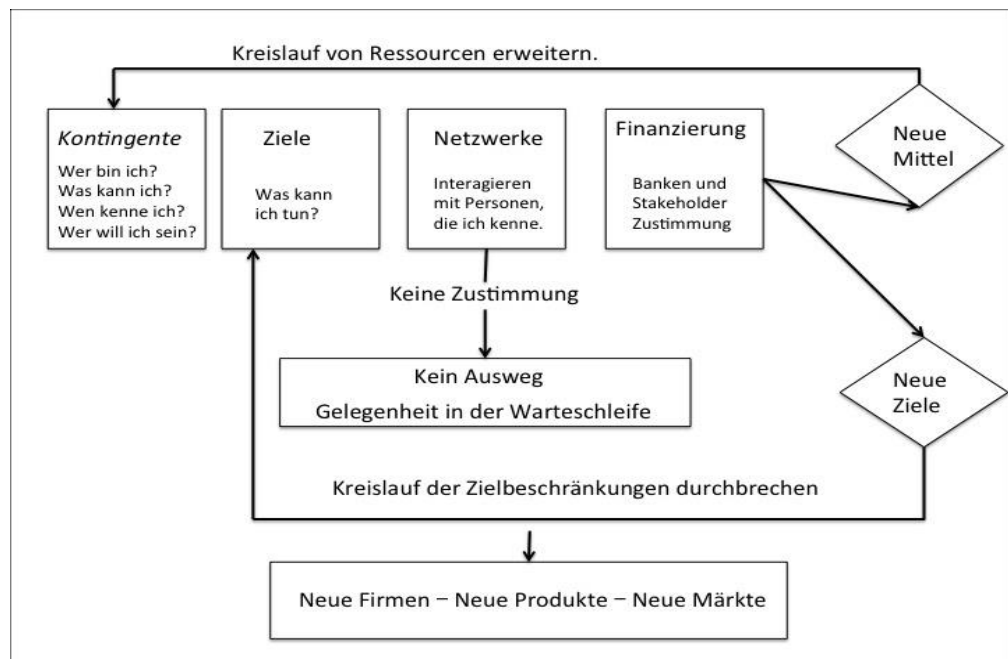
- Während das klassisch kausale Modell von vorgegebenen Mitteln und Zielen ausgeht, will der visionsorientierte Prozess Kontingente zum Durchbruch verhelfen.
- Während das klassisch kausale Modell auf Wettbewerbsanalysen setzt, setzt der effectuale Prozesse auf Partnerschaften und enges Agieren am Markt.
- Während das klassisch kausale Modell den Return on Investment fokussiert, stellt der effectuale Prozess hinnehmbare Verluste in Rechnung.⁶³³

Die beiden Dreiecke sind, übereinander geklappt, fast deckungsgleich. Der visionsorientierte effectuale Prozess geht aber von den Möglichkeiten des Entrepreneurs aus und erlaubt diesem eine oder mehrere seiner Fähigkeiten einzusetzen.

⁶³² Eigene Darstellung in Anlehnung an: Sarasvathy (2001b), S.3.

⁶³³ Sarasvathy (2001b), S. 4.

Abbildung 5-10 Prozess der Effectuation⁶³⁴



So kann z.B. ein Anbieter von Sushi scheitern, da in seiner Umgebung das Kundenpotential fehlt. Gleichzeitig mag er feststellen, dass eine Nachfrage für Feng Shui Beratung besteht und er setzt seine Kompetenzen in diesem Gebiet ein. Die Catering oder Restaurant Idee landet in der Warteschleife und das Feng Shui Konzept wird am Markt erprobt. Im Prozess der Effectuation ist ein Umsteigen von einer auf die andere Geschäftsidee kein Scheitern, sondern das Ergebnis eines fließenden Prozesses. Während Manager professionellen Marktanalysen vertrauen, haben Entrepreneurere „das Ohr am Markt“. Sie versuchen, die Kundenwünsche zu implementieren, während die Unternehmung in Gründung ist, verkaufen, während die Produktion anläuft. Entrepreneurere sind offen für die Überraschungen, die ihnen mit dem Einsatz eines Kontingentes an eigenen Fähigkeiten, eigenen Netzwerken und örtlichen Gegebenheiten begegnen und sind gespannt, welche Märkte sich ihnen erschließen.⁶³⁵

Effectual logic, however, does not assume pre-existing markets and builds on the idea that the markets we create will be predicted on the people we are able to bring together. In fact, in effectual reasoning, markets are in essence stable configurations of stakeholders who come together to transform the outputs of human imagination into the forging and fulfillment of human aspirations through economic means.⁶³⁶

Die Marktnähe von Entrepreneurern und damit ihr Netzwerk aus motivierten Mitarbeitern, überzeugten Finanzpartnern und zufriedenen Kunden ist der Grundstock nicht unbedingt für den sicheren Erfolg der Unternehmung, aber stellt sicher, dass ein mögliches Scheitern zu einem frühen und

⁶³⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Liening (2017), S. 464.

⁶³⁵ Sarasvathy (2001b), S. 4-5.

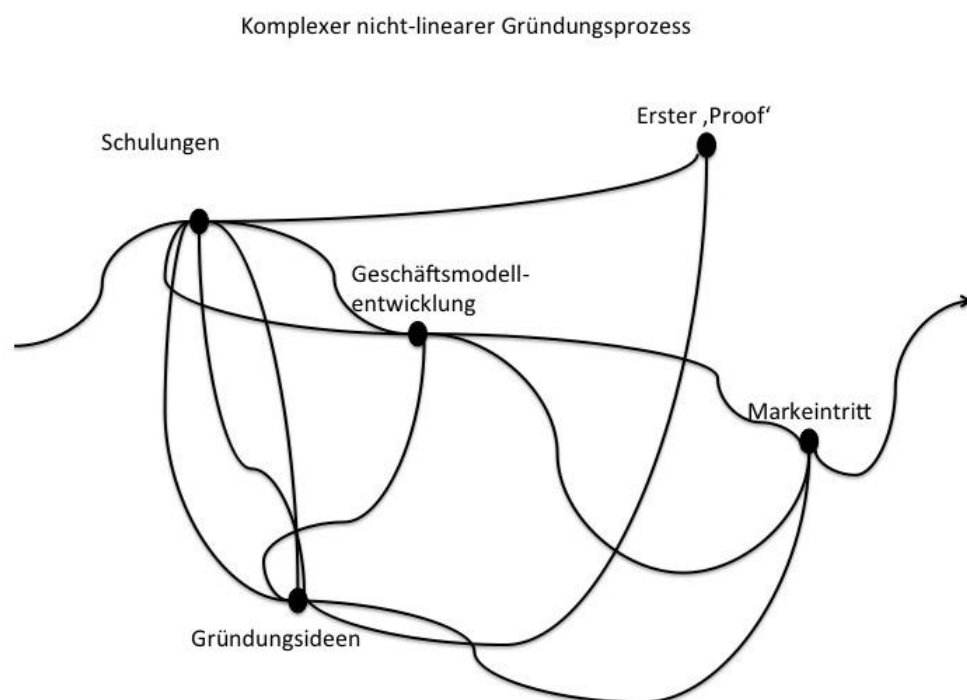
⁶³⁶ Sarasvathy (2001b), S. 7.

damit finanziell noch überschaubaren Stadium erfolgt.⁶³⁷ Dies ist gerade für Start Up Unternehmen von großer Bedeutung. Sarasvathy hat in mehreren Studien empirische Belege für den Effectuation Ansatz erhoben. Diese sind allerdings in erster Linie deskriptiv und damit nicht objektivierbar. Gleichwohl stellen sie eine Erweiterung des Entrepreneurship Ansatzes dar.⁶³⁸ Der fehlenden interpersonellen Quantifizierbarkeit des Effectuation Ansatzes kommt ein Entrepreneurship Modell entgegen, dass im Folgenden dargestellt wird.

5.3.4 Das ‚Synergetic Entrepreneurship Model‘

Das ‚Synergetic Entrepreneurship Model‘ oder Synergetische Entrepreneurship Modell (SEP) eine Integration von Creation und Effectuation Ansatz und verspricht der Komplexität von Gründungsprozessen und deren Verortung in komplexen Prozessen und Strukturen gerecht zu werden. Die Synergetik fungiert als dritter Faktor und stellt ein Vergleichsoperator dar.⁶³⁹ Dem klassischen linearen Gründungsprozess, wie in Abbildung 5-11 veranschaulicht wird ein komplexer nicht linearer Gründungsprozess gegenübergestellt, der mit Überschneidungen, Überlappungen und Turbulenzen einhergeht.

Abbildung 5-11 Komplexer nicht-linearer Gründungsprozess⁶⁴⁰



⁶³⁷ Sarasvathy (2001b), S. 9.

⁶³⁸ Sarasvathy (2001b); Sarasvathy, S.D. (2009).

⁶³⁹ Liening (2017), S. 464.

⁶⁴⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Liening (2017), S. 467.

Die Pfade im Gründungsprozess sind für Entrepreneurere ein stetes Auf und Ab, dass auch von Rückschlägen und mehrfachen Schulungen begleitet werden kann. Bis aus den diffusen Gründungsideen ein Geschäftskonzept entsteht, kann in der Realität von einem ersten ‚Proof‘ oder intensivem Coaching eingeleitet werden. Der Markteintritt kann nach der juristischen Unternehmensgründung erfolgen, simultan zu dieser oder auch vorgelagert sein.

5.3.4.1 Theoretische Grundlagen der Synergetik

Synergetik⁶⁴¹ ist gekennzeichnet durch Selbstorganisation jenseits von planender Organisation und detaillierter Kontrolle. Dem System, bestehend aus vielen Teilen werden ausschließlich wenige Rahmenbedingungen gesetzt, innerhalb derer es sich selbstorganisierend in Strukturen und Funktionen entfalten kann. Selbstorganisation meint, dass ohne spezifische externe Intervention offene, komplexe Systeme entstehen.⁶⁴²

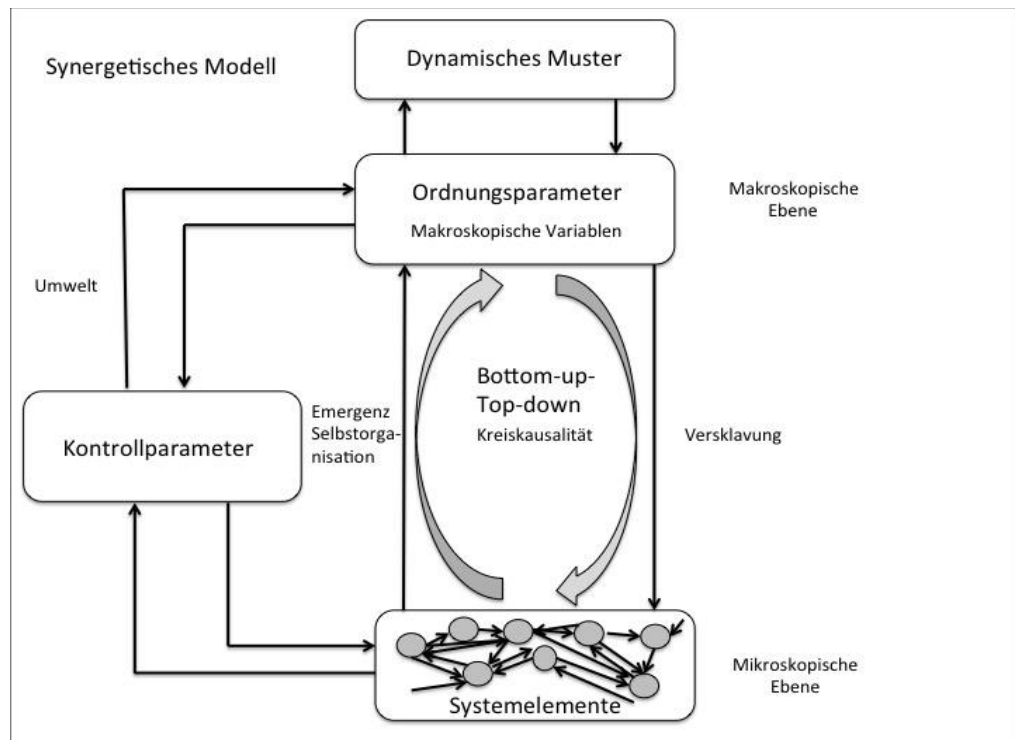
Die Selbstorganisation besteht aus einem Mehrkomponentensystem, das Kontroll- und Ordnungsparameter und Systemelemente enthält. Die Ordnungsparameter bilden ein dynamisches Muster heraus. Die Ordnungsparameter lenken die Systemelemente rigoros und nötigen sie zu einem gleichgerichteten Verhalten, indem sie sie versklaven. Dieses kohärente Verhalten führt und führt zur Ausbildung der Ordnungsparameter. Das System erhält seine Energiezufuhr durch den unspezifischen Einfluss der Kontrollparameter. Durch die Bestimmung der Intensität der Energiezufuhr beeinflussen die Kontrollparameter unspezifisch die Systemelemente. Der Einfluss der Energiezufuhr auf die Systemelemente stimuliert diese und führt zur Aufgabe des stimmigen Verhaltens.⁶⁴³

⁶⁴¹ Dazu Abbildung 4.3.4.1.1. entlehnt aus der Physik, z.B. der Lasertechnik.

⁶⁴² Liening (2017), S. 468; grundlegend dazu:Haken, Hermann (1982): Synergetics: formation of ordered structures and chaos. In: *Leonardo* Vol.15/1, S. 66-67; ders. (2006): Can synergetics be of use to management theory. In: Brunner, E./Meynhard, T. (Hrsg.): *Selbstorganisation managen*. Beiträge zur Synergetic der Organisation. Münster, s. 19-30; ders.: (2014): Entwicklungslinien der Synergetik. Wolfgang Tschacher. In: *Forschungsberichte der Abteilung für Psychotherapie*. Bern, S. 67.

⁶⁴³ Liening (2017), S. 468-469.

Abbildung 5-12 Synergetik Modell⁶⁴⁴



Die Systemelemente werden instabil und dies führt in der Folge zur Auflösung der Ordnungsparameter. Das System ist instabil und extrem labil gegenüber äußeren Einflüssen. Sukzessive bilden sich neue Ordnungsparameter heraus, die zunächst konkurrieren, bis einige von ihnen dominant werden und die Systemelemente erneut zu stimmigen Verhalten zwingen. Der Phasenübergang, d.h. der unspezifische Einfluss der Kontrollparameter auf die Ordnungsparameter entscheidet, welche von ihnen dominant werden und damit die Struktur des neuen Verhaltens bestimmen.⁶⁴⁵ Kennzeichnend für dieses offene Mehrkomponentensystem ist seine Nähe zu instabilen Elementen, die immer wieder Anpassungen an neue Verhältnisse ermöglichen, da „...Fluktuationen neue Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen können.“⁶⁴⁶

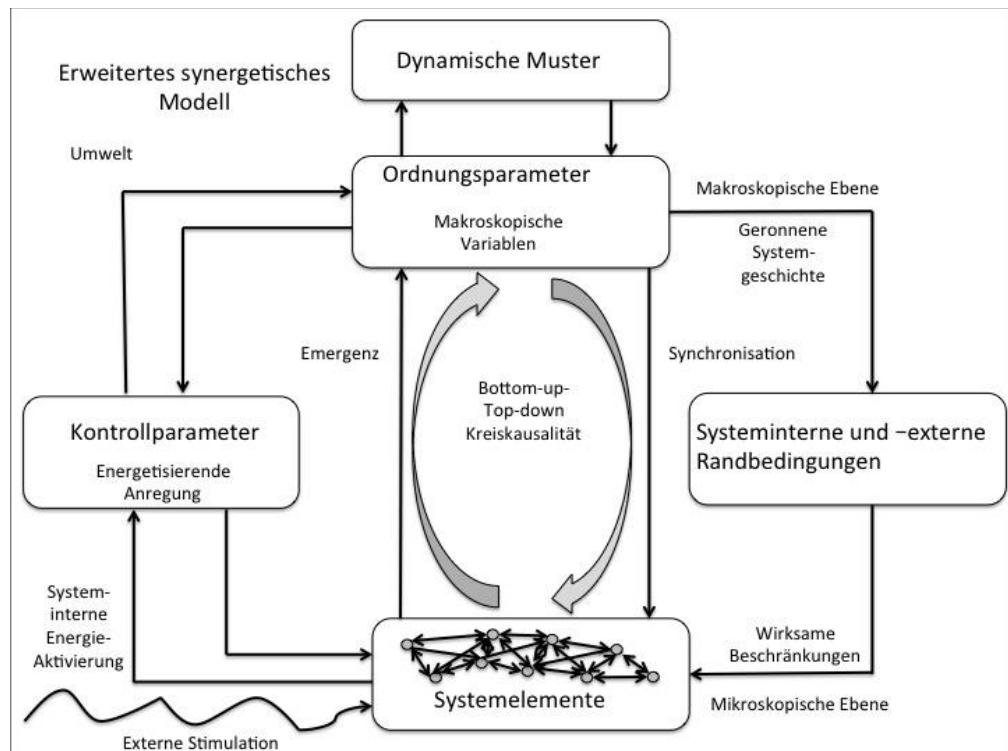
Für die Entrepreneurship Forschung ist das Synergetik Modell zu eng gefasst, da Gründungsprozesse weiteren äußeren Einflüssen unterliegen. Während das Verhalten der Atome in der Laserforschung relativ isoliert von Umwelteinflüssen untersucht werden kann, ist die Darstellung von Gründungsprozessen mit unterschiedlichen Umwelt- und Sozialeinflüssen disperser.

⁶⁴⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Liening (2017), S. 470.

⁶⁴⁵ Liening (2017), S. 468-470.

⁶⁴⁶ Haken (2014), S. 40.

Abbildung 5-13 Erweitertes Synergetik Modell⁶⁴⁷



Start Ups setzen sich im Marktgeschehen innovativ und intensiv mit der Globalisierung und der Vermarktung über das Internet auseinander. Sie agieren als offene dynamische Systeme, gleichsam als Teil der Entrepreneurshipsysteme. Wie schon am Prozess der Effectuation verdeutlicht,⁶⁴⁸ unterliegen sie systeminternen und –externen Beschränkungen, die sie immer wieder zur Modifizierung ihrer Ziele nötigen.

Die Umwelt als offenes selbstorganisierendes System beeinflusst die Systemelemente des Entrepreneurship Prozess einerseits regulativ mit gesetzten Beschränkungen und Einschränkungen oder direkt als Impuls auf die Kontrollparameter und fördert damit durch das Verhalten der Systemelemente die Herausbildung bestimmter Ordnungsparameter, die dann die Entstehung eines neuen dynamischen makroskopischen Musters bewirken. Andererseits sind die Systemelemente und die durch den Entrepreneurship Prozess entstehenden neuen makroskopischen Muster auch in der Lage graduell die Umwelt zu beeinflussen und zu gestalten.⁶⁴⁹

Die Systeminternen Beschränkungen sind die in der Vergangenheit ausgebildeten Ordnungsparameter, die als „Unternehmensgedächtnis“ gleichsam die Systemelemente beeinflussen und die Herausbildung bestimmter dominanter Systemelemente bewirken, die wiederum zur Entstehung bestimmter Ordnungsparameter führen und schließlich die Erzeugung neuer makroskopischer Muster bewirken. Die internen Beschränkungen sind modifizierbarer als die Systemelemente oder die Ordnungsparameter, die

⁶⁴⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Liening (2017), S. 471.

⁶⁴⁸ Vgl. dazu Abbildung 5.3.3.3.

⁶⁴⁹ Liening (2017), S. 471.

am schwerfälligsten reagieren. Die Entrepreneurere können in einem gewissen Ausmaß die Umwelt beeinflussen und so auf die Funktionsweise und Interdependenz der Systemelemente einwirken, indem die den Systemrahmen setzen. Der in der Physik verwendete Begriff der Versklavung wird in der weiteren Darstellung durch den Begriff der Synchronisation ersetzt, um Missverständnisse zu auszuschließen.⁶⁵⁰

5.3.4.2 Das mehrstufige Modell eines Gründungsprozesses

In der traditionellen betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise wird der Gründungsprozess linear und phasengestuft dargestellt. Diese Darstellung grenzt die Analyse auf die finanziellen und organisatorischen Parameter ein, was für die Untersuchung der komplexen Gründungsprozesse zu kurz greift. In der Entrepreneurship Forschung ist die Darstellung des hierarchischen Gründungsprozesses hervorgehoben worden und ein Mehrstufenmodell angeregt worden.⁶⁵¹

„I see the direction of entrepreneurship research moving toward more multilevel theories on questions of emergence.“⁶⁵²

Für das SEP werden drei Ebenen des Gründungsprozesses unterschieden:

- Die individuelle Ebene des Entrepreneurs,
- Die organisatorische Ebene der Unternehmung,
- Die gesamtwirtschaftliche Ebene des Marktes.

Diesen drei Ebenen können drei Perspektiven der Entrepreneurforschung zur Seite gestellt werden:

- Die individuelle Perspektive der Wirtschaftsdidaktik,
- Die unternehmensfokussierte Perspektive der Betriebswirtschaft und
- Die marktorientierte Perspektive der Wirtschaftswissenschaft.

Die direkten Zuordnungen der drei Ebenen zu den drei Forschungsrichtungen sind nicht linear, vielmehr beeinflussen die Forschungsrichtungen in ihren Analysen alle drei Ebenen. Dabei zielt die Wirtschaftsdidaktik darauf ab, den Gründungsprozess durch gezielte Entrepreneurship Konzepte zu begleiten und zu modifizieren. Die organisatorische Ebene kann von innovativen Methoden der Betriebswirtschaft weiterentwickelt werden. Die Wirtschaftswissenschaft mit ihren Marktanalysen auf unterschiedlichen Ebenen, kann die Entstehung und das Wachsen von Märkten unternehmensübergreifend analysieren.⁶⁵³

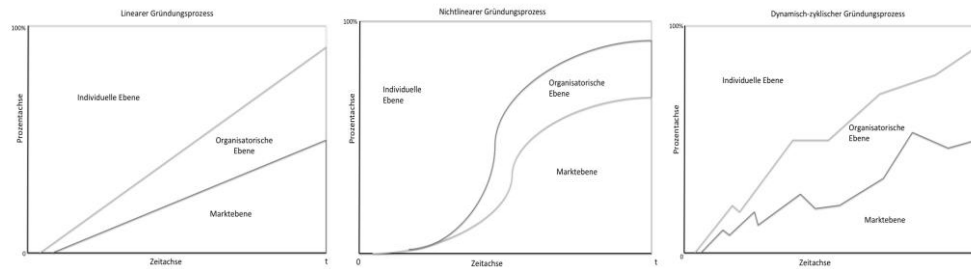
⁶⁵⁰ Liening (2017), S. 472.

⁶⁵¹ Fuller, T./Warren, L. (2006): Entrepreneurship as foresight: A complex social network perspective on organisational foresight. In: *Futures*. Vol.38/8, S. 956-971 https://www.researchgate.net/---/240173992/Entrepreneurship_as_Foresight..pdf [Internetzugriff 22.02.2018]; Fuller, T./Warren, L./Argyle, P. (2004): Entrepreneurial foresight: A case study in reflexivity, experiments, sensivity and reorganisation. In: Tsoukas, H./Shepher, J. (Hrsg.): *Managing the Future: Foresight in the knowledge economy*. Oxford. S. 171-178.

⁶⁵² Phan, P.(2004): Entrepreneurship Theory: Possibilities and future directions. In: *Journal of business venturing*. Vol. 19/5, S. 620. https://www.researchgate.net/.../4967978/Entrepreneurship_theory... [Internetzugriff 22.02.2018].

⁶⁵³ Liening (2017), S. 474-475.

Abbildung 5-14 Dreiebenendarstellungen von Gründungsprozessen⁶⁵⁴



Die drei Darstellungen des Gründungsprozesses spiegeln unterschiedliche Sichten der Entwicklung von individueller Ebene, dem Entrepreneur und seiner Beeinflussung des Gründungsprozesses, der organisatorischen Ebene, dem Start Up oder der Unternehmung und ihrer Entwicklung im Zuge des Gründungsprozesses und schließlich dem Markteintritt und der Performance der Unternehmung unter Marktbedingungen wider. Zunächst dominiert die individuelle Ebene in allen Darstellungen. Die Vorgründungsphase ist von individuellen Netzwerken in Familie und Freundeskreis und ersten Finanzprojektionen gekennzeichnet. Mit der organisatorischen Strukturphase sind die Unternehmensgründung und ihre Organisation umfasst. Diese Ebene nimmt immer mehr Raum gegenüber der individuellen Ebene ein. Die Marktebene, die mit dem Markteintritt der Unternehmung beginnt, drängt individuelle Ebene und die organisatorische Ebene immer weiter in den Hintergrund, wobei die organisatorische Ebene weiterhin entwickelbar bleibt, während die individuelle Ebene fast gänzlich zurückgedrängt wird.

Die statisch lineare Darstellung zieht Bilanz vom ersten Aufkommen der Ideen bis zum jetzigen Stand der Unternehmung am Markt. Diese Darstellung kommt der klassischen Phasendarstellung am nächsten, denn sie verzichtet auf eine periodische Darstellung.

Die nicht-lineare Darstellung zieht Bilanz und zeigt die periodische Entwicklung des Gründungsprozesses.

Die dynamisch-zyklische Darstellung erlaubt die Betrachtung der Gründungsprozesse, ähnlich der Entwicklung von Aktienkursen. Sie ist die analytisch differenzierteste Perspektive und ermöglicht Rückschlüsse auf Interdependenzen zwischen den Ebenen.

5.3.4.3 Das Synergetische Entrepreneurship Modell 1 SEP1: Die individuelle Ebene

Beim Synergetischen Entrepreneurship Modell 1 SEP1 wird zunächst die individuelle Ebene fokussiert, um auf potentielle Lernangebote für Entrepreneure ab zu stellen.

⁶⁵⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Liening (2017), S. 476-477.

„The view from entrepreneurial expertise, however, turns the spotlight on the performance of the *entrepreneur*, sometimes in harmony with, sometimes in opposition to, the performance of the *firm*.“⁶⁵⁵

Der Entrepreneur steht im Zentrum, die Unternehmung ist das Mittel. Entrepreneuriales Wissen umfasst das klassische Betriebswirtschaftliche Wissen, wie Betriebsführung, Beschaffung, Produktion, Absatz, Marketing usw., umfasst und die neueren Gebiete der Entrepreneurship Bildung wie ‚Design Thinking‘, ‚Lean Start Up‘, ‚Business Model Canvas‘ oder ‚Value Proposition‘ mit einschließt.⁶⁵⁶ Das Angebot der Entrepreneurship Education sind Methoden, die vermitteln, was getan werden kann, aber nicht vermitteln können, was getan werden soll. Diese letzte individuelle Entscheidung muss der Entrepreneur aus seinem „Unternehmergeist“, dem ‚Entrepreneurial Spirit‘ treffen. Dabei kann er auf inhärente moralische Werte rekurrieren und diese zum Maßstab machen.⁶⁵⁷

„Die (...) Wissensgebiete (...) ermöglichen, dass man am Ende individuell, situationsabhängig, zukunftsorientiert, nachhaltig ect. und insbesondere sachgerechte Entscheidungen im Kontext von Entrepreneurship zu treffen in der Lage ist.“⁶⁵⁸

Oder als entrepreneuriale Haltung gefasst:

„Entrepreneuriale Haltung wird hier als (be)wertende Einstellung gegenüber entrepreneurialem Wissen definiert, die es ermöglicht, für das Wissen einen rational begründeten Geltungsanspruch zu erheben. Entrepreneuriale Haltung ist die Voraussetzung dafür, sachgerecht und verantwortungsvoll zugleich in Entrepreneurship Kontexten zu handeln.“⁶⁵⁹

⁶⁵⁵ Sarasvathy (2009), S. 14.

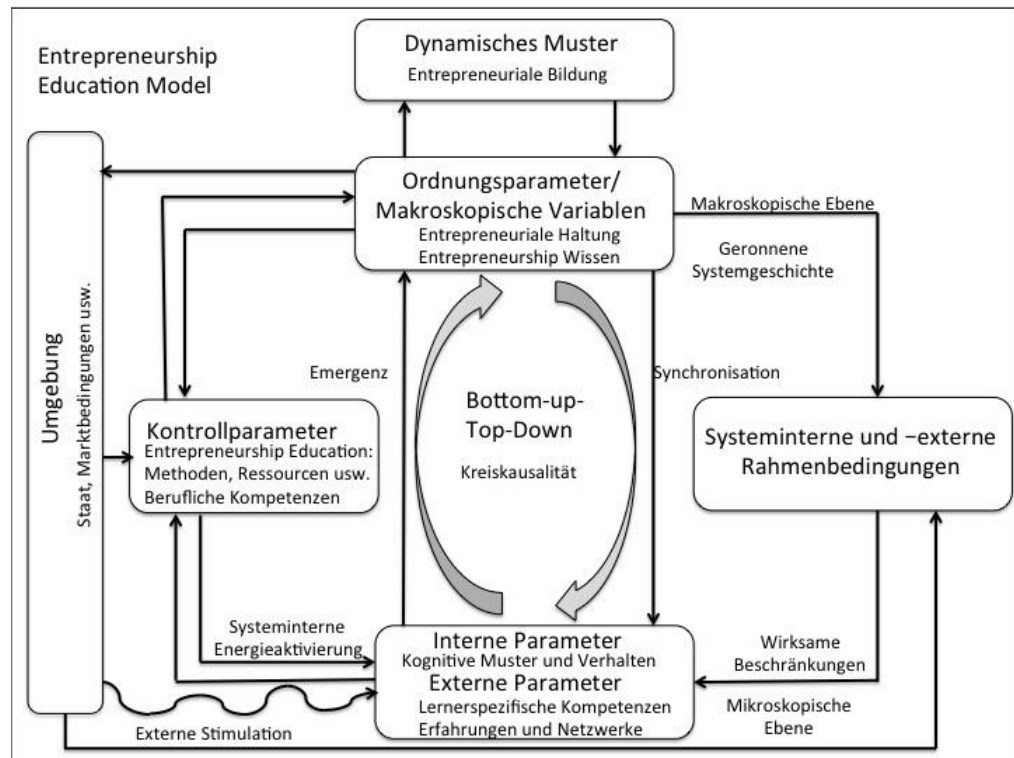
⁶⁵⁶ Liening (2017), S. 492-493.

⁶⁵⁷ Liening (2017), S. 493.

⁶⁵⁸ Liening (2017), S. 493.

⁶⁵⁹ Liening (2017), S. 493.

Abbildung 5-15 Entrepreneurship Education Model⁶⁶⁰



Mit der Entrepreneurialen Bildung können die Ordnungsparameter und damit die entrepreneuriale Haltung und das entrepreneuriale Wissen modifiziert werden. Die entrepreneuriale Haltung und das entrepreneuriale Wissen beeinflussen die systeminternen und -externen Rahmenbedingungen, die wiederum auf der mikroskopischen Ebene wirksame Beschränkungen der internen und externen Parameter darstellen. Sie modellieren Denkmuster und Verhalten und wirken auf Lerner spezifische Kompetenzen. In einem interdependenten Kreislauf werden die internen und externen Parameter der mikroskopischen Ebene von den Ordnungsparametern der makroskopischen Ebene synchronisiert und zu neuem Verhalten ange-regt. Gleichzeitig beeinflusst die Umgebung – Staat und Marktprozesse, u.a. – stimulierend die internen und externen Parameter sowie die systemin-ternen und -externen Rahmenbedingungen, während die Ordnungspara-meter auf die Umgebung einwirken.

Die Entrepreneure 50+ können einen Teil des entrepreneurialen Wissens durch Erfahrungen in der ersten beruflichen Karriere angesammelt haben. Sie können dieses Wissen in die neue berufliche Karriere transferieren und somit erneut nutzbar machen. Dazu bedarf es allerdings der Reflexion der erworbenen Erfahrungen und ihrer Einordnung in die neue Hand-lungsumgebung. Eine Neudefinition des beruflichen Status und der eigen-ten Position innerhalb der Unternehmung kann für die Entrepreneure 50+ bedeuten, dass sie unter Hinzuziehung externer Beratung eine Neujustierung vornehmen.

⁶⁶⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Liening (2017), S. 492.

Die geronnene Systemgeschichte, die erste Karriere der Unternehmensgründer 50+ kann sowohl einen hemmenden als auch einen verstärkenden Einfluss auf das StartUp haben. Wenn der Gründer versucht innerhalb der ersten Karrierewelt als Unternehmer Fuß zu fassen, mag dies in Handwerksberufen dienlich sein, da er über die geknüpften Kontakte vielleicht einen Kundenstamm zu sich ziehen kann. Es kann aber auch hemmend wirken, wenn die alten Pfade nicht verlassen werden und so Innovationen und Erneuerungen nicht wahrgenommen und umgesetzt werden. Deshalb ist es auch für Gründer 50+ ratsam Fortbildungsangebote wahrzunehmen.

Tabelle 5-3 Entrepreneuriale Prinzipien⁶⁶¹

,Bird in the hand' Prinzip	Entrepreneure fokussieren auf ihre Mittel. Diese und nicht die Ziele sind der Ausgangspunkt für Entscheidungen.
,Affordable Loss' Prinzip	Zu Prozessbeginn legen die Entrepreneure fest, was sie an Zeit, Anstrengung und finanziellen Mitteln einzusetzen bereit sind.
,Crazy quilt' Prinzip	Entrepreneure verhandeln permanent mit ihren Finanzpartnern. Sie suchen nach einem optimalen Einsatz ihrer Ressourcen und sind flexibel bei der Wahl ihrer Ziele.
,Lemonade' Prinzip	Chancen, Risiken, Unwägbarkeiten nehmen Entrepreneure proaktiv als Möglichkeiten an, um eine Idee zu forcieren.
,Pilot in the plane' Prinzip	Entrepreneure agieren faktenorientiert und kontrollieren den Prozess. Technologien und Markttrends stehen dahinter zurück.

Diese am Effectuation Ansatz orientierten Prinzipien prägen einzeln oder als Kombination die Haltung und das Verhalten von Entrepreneuren. Um diese Prinzipien zu fördern und auszubilden, bietet die wirtschaftsdidaktische Entrepreneurship Forschung zahlreiche Angebote an. Im Business Games, Planspiele, können über mehrere Phasen Stadien des Gründungsprozesses durchlaufen werden, die entrepreneurialen Erfahrungen ermöglichen, ohne dass reale Kosten oder Risiken entstehen. Dies kann Lerneffekte auf der mikroskopischen Ebene erzeugen, die auf der makroskopischen Ebene zur Ausbildung von entrepreneurialen Verhalten führen können.⁶⁶²

⁶⁶¹ In Anlehnung an: Sarasvathy (2009), S. 15f.

⁶⁶² Liening (2017), S. 501-506.

Mit Classroom Experiences, Klassenzimmerexperimenten können komplexe ökonomische Situationen und Sachverhalte simuliert werden, ohne dass der Lerner im Voraus weiß, welche Rolle ihm zukommt.⁶⁶³

„Wenn sie an einem ökonomischen Experiment teilnehmen, ist das so ähnlich, als ob sie zu Kannibalen zum Abendessen eingeladen sind. Sie wissen nicht genau, ob sie Teil der Gäste oder Teil des Essens sind. Das erfahren sie erst im Verlauf des Abends.“⁶⁶⁴

Diese prononcierte Aussage kann auf den entrepreneurialen Gründungsprozess und auf das entrepreneurial Verhalten übertragen werden. Die Chancen und Risiken sowie die Unwägbarkeiten dieser Prozesse sind multidimensional und komplex, so dass der Entrepreneur seine Entscheidungen immer unter Unsicherheit treffen muss. Daher ist es im Entrepreneurialen Prozess wichtig, dass immer wieder Nudges eingeschoben werden, die als Workshops, Wochenendschulungen oder Simulationen die Entrepreneure mit neuem Wissen füttern und so erreichen, dass die Ideen revitalisiert werden.⁶⁶⁵

„Als entrepreneurial gebildet kann man eine Person bezeichnen, die in der Lage ist, für sich und andere unter Unsicherheit mit maßvoller, aber entschlossener Risikobereitschaft Gründungsvorhaben, aber auch Entrepreneurship-Prozesse innerhalb von etablierten Unternehmen, mit einem hohen Maß an Selbstständigkeit, sachgerecht, verantwortungsvoll und selbstbewusst zu gestalten.“⁶⁶⁶

Mit dieser Definition entrepreneurialen Bildung schließt die Darstellung der individuellen Ebene. Im Weiteren wird die organisatorische Ebene näher erläutert.

5.3.4.4 Das Synergetic Entrepreneurship Model 2 SEP2: die organisatorische Ebene

Die organisatorische Ebene von Entrepreneurship Prozessen kann über den Gründungsprozess hinaus auch auf das Entrepreneurship Verhalten und Wissen oder auf Prozesse innerhalb einer etablierten Unternehmung angewandt werden. Das synergetische Modell unterscheidet, wie auch in den vorherigen Kapiteln erläutert, Kontrollparameter, Ordnungsparameter, systeminterne und -externe Beschränkungen und Rahmenbedingungen, sowie Umwelt oder Umgebung und die Dynamischen Muster und die Systemelemente.⁶⁶⁷ Dynamische Muster können durch ein StartUp, eine Unternehmung oder auch durch entrepreneurial Verhalten gebildet werden. Die es beeinflussenden Ordnungsparameter sind neben den klassischen betriebswirtschaftlichen Faktoren – Bilanzierung, Finanzierung,

⁶⁶³ Schlösser, H.J./ Schuhen, M./Schäfer, A.T./Niederschlag, S./Macha, K. (2009): *Ökonomische Experimente*. Berlin; Schlösser, H.J./Schuhen, M. (2011): Mit ökonomischen Experimenten die Wirtschaft erleben. In: Retzmann, T. (Hrsg.): *Methodentraining für den Ökonmieunterricht II* Bad Schwalbach. S. 57-74..

⁶⁶⁴ Liening (2017), S. 508 zitiert aus einem Interview mit Schlösser im Zusammenhang mit dem vom Wirtschaftsministerium getragenen Projekt „Unternehmergeist in die Schulen“ 2014.

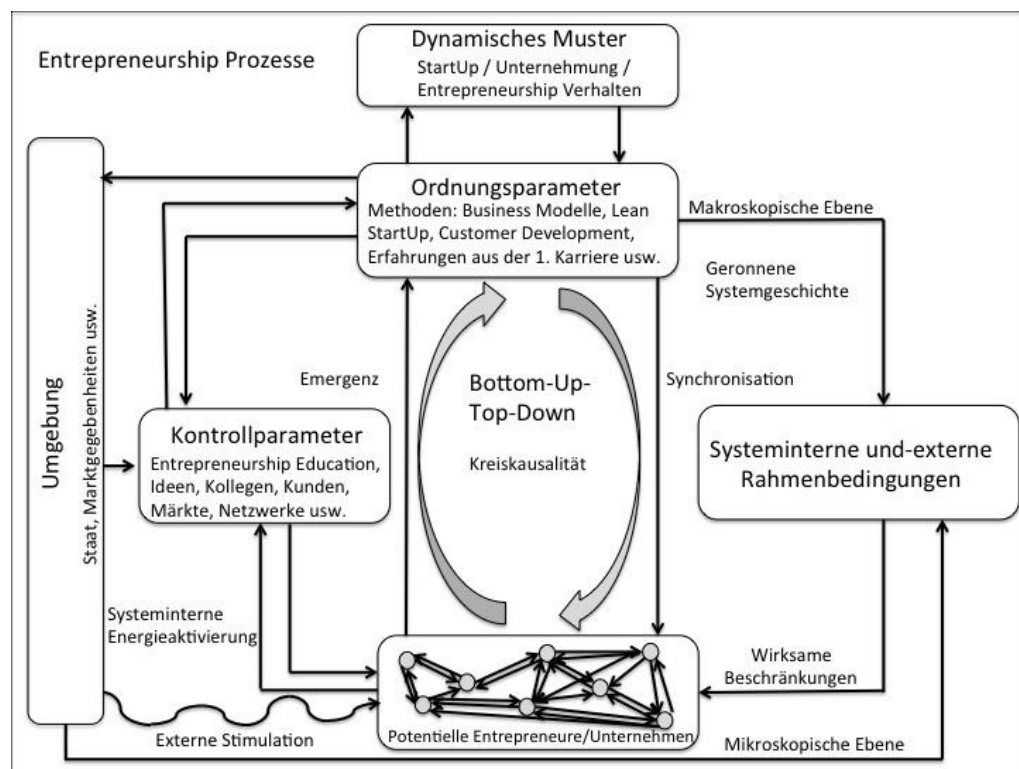
⁶⁶⁵ Liening (2017), S. 518-522.

⁶⁶⁶ Liening (2017), S. 495.

⁶⁶⁷ Vgl. dazu Abbildung 5.3.4.1.1., 5.3.4.1.2 und 5.3.4.3.

Marketing, Produktionsprozesse, Vorprodukte, Vertrieb usw. auch die neuen Methoden der Entrepreneurship Forschung wie Lean StartUp, Business Modelle, Customer Development usw. Dynamische Muster und Ordnungsparameter bilden die makroskopische Ebene. Die Kontrollparameter – Ideen, Familie, Kollegen, Märkte usw. beeinflussen sowohl die Ordnungsparameter als auch die Systemelemente und werden auch von diesen beiden Faktoren beeinflusst. Die Systemelemente sind in den Gründungsprozessen auf der individuellen Ebene potentielle Entrepreneure. Auf der organisatorischen Ebene können es auch StartUps oder Unternehmungen, finanzielle Rahmenbedingungen, Netzwerke, Humankapital usw. sein, deren Entwicklung in der Interaktion mit anderen Systemelementen analysiert wird. Die Umgebung wie Staat Marktgegebenheiten usw. setzt direkt externe Rahmenbedingungen und beeinflusst indirekt die Systemelemente. Gleichzeitig wird die Umgebung durch die Ordnungsparameter, die im StartUp oder der Unternehmung entstehen beeinflusst.

Abbildung 5-16 Entrepreneurship Prozesse⁶⁶⁸



Die Kontrollparameter können Humankapital erfassen, dass z.B. durch Entrepreneurship Education erzeugt oder in der ersten Karriere erworben wurde oder Ideen, die Entrepreneure entwickeln. Impulse können auch vom sozialen Umfeld Familie, Freunde, Kollegen, Netzwerke, Märkte gesetzt werden. Alle Kontrollparameter tragen einzeln oder in ihrer Kombination dazu bei, dass eine Gründungsidee entwickelt und verfolgt wird. Eine Gründungsidee kann allein oder als Teamarbeit entwickelt werden

⁶⁶⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Liening (2017), S. 524.

und durch Nudges wie Fortbildungen, Schulungen und Seminare beschleunigt werden.

Auf der mikroskopischen Ebene finden selbstorganisierende potentielle Entrepreneurinnen zusammen und kreieren in einem emergenten Kreislaufprozess neue Ordnungsparameter, die wiederum auf die Systemelemente synchronisierend wirken und deren gleichgerichtetes Verhalten initiieren. Potentielle Entrepreneurinnen können auf Universitäten, in Schulungen und Seminaren auf andere potentielle Entrepreneurinnen treffen, die einander ergänzen. So können Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler, Juristen und Geisteswissenschaftler für eine gemeinsame Idee zueinanderfinden und diese Idee dann zu einer Gründung reifen lassen. Denkbar ist aber auch, dass Gründer 50+ mit gleichaltrigen oder jüngeren Gründungswilligen eine Idee realisieren und ein neues Unternehmen am Markt positionieren. Auch in diesem Fall könnten bei einer Teamgründung unterschiedliche Fachrichtungen und berufliche Qualifikationen interagieren.

Zu unterscheiden sind unterschiedliche Methoden der Entrepreneurship Forschung:

- Lean StartUp Methode
- Customer Development
- Business Models, Geschäftsmodelle
- Wertangebotsdifferenzierung
- Ertragsmodell⁶⁶⁹

a. Die Lean StartUp Methode

Die Entrepreneurforschung hat diese Methode entwickelt, um StartUp erfolgreicher in den Markt starten zu lassen. Die Prinzipien dieser Methode sind:

- „ 1. Entrepreneurs are everywhere (...)
2. Entrepreneurship is management (..)
3. Validated Learning
4. Build Measure Learn (...)
5. Innovation Accounting (...)⁶⁷⁰

Dies bedeutet analog:

1. Entrepreneurinnen sind nicht nur als Unternehmensgründer sondern auch innerhalb von Unternehmen zu finden.
2. StartUps erzeugen nicht nur innovative Produkte, sondern bilden auch Organisationen. Dies setzt Führungsqualifikationen voraus, die mit großen Unsicherheiten umgehen können.
3. StartUps fokussieren nicht nur auf innovative Produkte und der Erzeugung von Wohlstand. Sie erzeugen durch Experimente und validiertes Lernen eine permanente Verbesserung und entwickeln ein tragfähiges Geschäftsmodell.
4. Zentraler Impuls von StartUps ist, aus Ideen Produkte zu generieren, aus dem Kunden Feedback zu lernen, ob Anpassungen erfolgen müssen.

⁶⁶⁹ Liening (2017), S. 526.

⁶⁷⁰ Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use the continuous innovation to create radically successful businesses*. London, S. 8f.

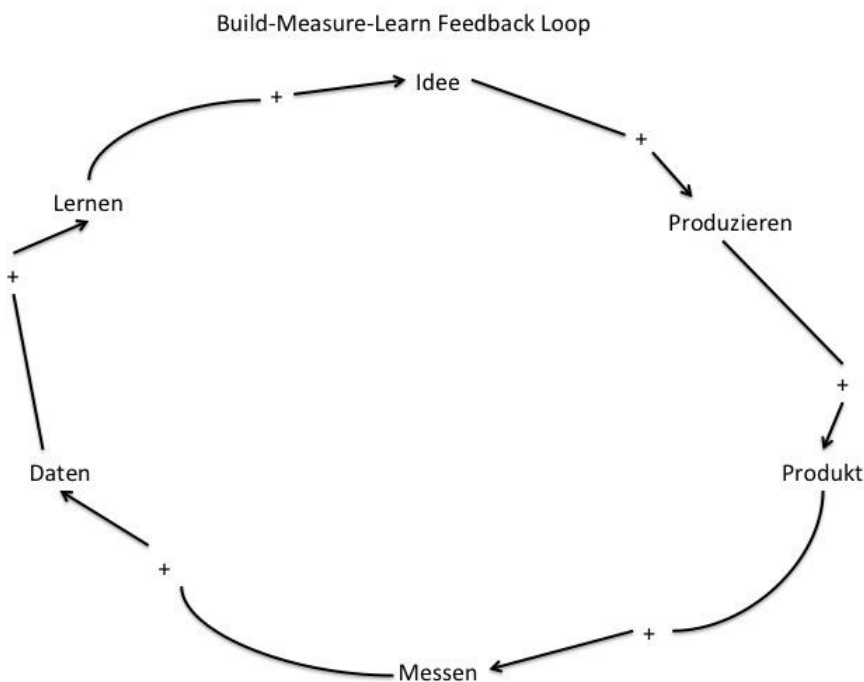
5. Erfolge müssen gemessen, Aufgaben priorisiert, Meilensteine ermittelt werden. Dies erfordert eine neue Art der Buchführung und Dokumentation.⁶⁷¹

Lean StartUp vereint Lean Management und Lean Manufacturing und vermag Funktionen, Strukturen und Prozesse einer Unternehmung mit einem hohen Grad an Effizienz und Individualisierung zu koordinieren.⁶⁷² Zur Methode des lean manufacturing gehört u.a.:

„die Nutzbarmachung des Wissens, die Eigenverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters, die Verringerung der Losgrößen, Just-in-time Produktion, Bestandskontrolle und Beschleunigung der Zykluszeiten.“⁶⁷³

Dies impliziert „den Unterschied zwischen wertschöpfenden Aktivitäten“ und bildet ab „wie sich die Produktqualität von innen nach außen erhöhen lässt.“⁶⁷⁴ Die drei zentralen Kategorien im Startup sind „Build-Measure-Learn“. Dieser permanente Kreislauf kann so visualisiert werden.

Abbildung 5-17 Build-Measure-Learn Feedback Loop⁶⁷⁵



Lean Manufacturing stellt nicht wie die traditionellen Ansätze der Betriebswirtschaftslehre Fortschritt als die Produktion von hochqualitativen Produkten in den Mittelpunkt, sondern Fortschritt ist validiertes Lernen.

⁶⁷¹ Ries (2011), S. 8f.

⁶⁷² Pfeiffer, W. / Weiss, E. (1994): *Lean Management: Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen*. Berlin, S. 53 ff.

⁶⁷³ Ries, E. (2014): *Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*. München, S. 23.

⁶⁷⁴ Ries (2014), S. 23

⁶⁷⁵ eigene Darstellung in Anlehnung an Ries (2011), S. 75.

„Es geht um Verstehen, kontinuierliches Verändern und Anpassen, ein Lernkonzept, das dazu beitragen soll, Verschwendungen die das unternehmerische Denken und Handeln beeinträchtigen, zu erkennen und zu beseitigen.“⁶⁷⁶

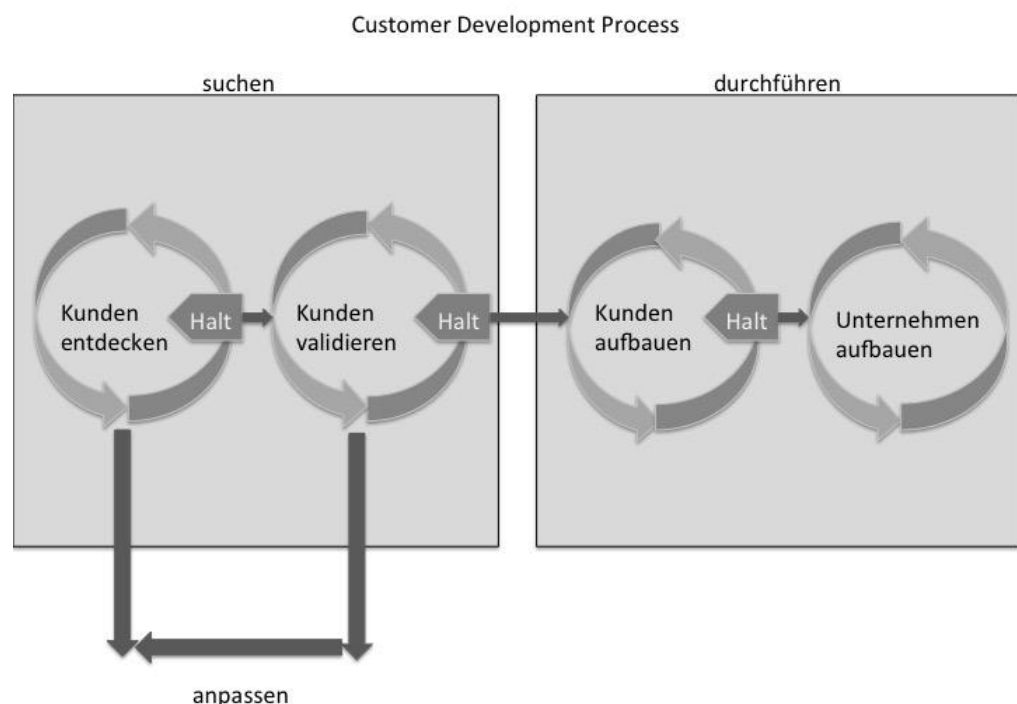
Traditionelle Analysen sind allein rückwärtsgerichtet. Demgegenüber setzt Lean Startup auf kontinuierliche Veränderung und Wandel.

b. Customer Development

Bei Lean Startup geht es nicht darum Produkte zu optimieren, indem alle z.B. technischen Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Vielmehr geht es darum, herauszufinden, ob für das Produkt ein Markt besteht und wenn ja, welche Anforderungen werden an das Produkt gestellt. Dabei geht es in diesem Prozess um die Reduktion von Komplexität.⁶⁷⁷ Dabei ist Customer Development oder die Entwicklung einer Kundenbeziehung die Ausarbeitung eines Geschäftsmodells.⁶⁷⁸

„Instead of asking ‚How many days to the beta test?’ or ‚Where is our sales pipeline?’ a startup’s board and management team need to ask specific questions about the results on its long list of tests and experiments to validate all components of its business model.“⁶⁷⁹

Abbildung 5-18 Customer Development Process⁶⁸⁰



⁶⁷⁶ Liening (2017), S. 528.

⁶⁷⁷ Blank, S./Dorf, B. (2012): *The Startup Owner’s Manual: The step-by-step guide for building a great company*. California.

⁶⁷⁸ Blank/Dorf (2012), S. xxviii.

⁶⁷⁹ Blank/Dorf (2012), S. 12.

⁶⁸⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Blank/Dorf (2012), S. 23.

Im ersten Schritt sind StartUps und Unternehmensgründer bestrebt aus ihren Ideen Visionen zu kreieren, zu denen sie Kunden und Märkte suchen. Die Gründer entwickeln aus den Visionen Hypothesen über Kunden- und Marktreaktionen. Durch Markttests ermitteln die Gründer die Tragfähigkeit der Hypothesen. Dies ist ein ständig rekursiver Prozess, der dann in der Marktreife der Produkte mündet.

„In a startup, the founders define a product vision and then use the customer discovery to find customers and a market for that vision.“⁶⁸¹

Im zweiten Schritt werden die aus den Markttests ermittelten Ergebnisse in ein Geschäftsmodell übertragen. Falls dies nicht gelingt, beginnt die Suche erneut und die Produktidee landet in der Warteschleife.

„Learning that a hypothesis is wrong is not a crisis.“⁶⁸²

Der Anpassungsprozess, der in der Aufgabe oder Zurückstellung der Hypothese münden kann, ist die eine Seite der Medaille. Andererseits ist bei einigen Visionen auch und Durchhaltevermögen gefragt.⁶⁸³

Im dritten Schritt, wenn das Kundenfeedback in ein Geschäftsmodell integriert werden konnte, beginnt die zweite Phase, die Durchführung. Es werden Märkte ermittelt. Dabei wird unterschieden zwischen neuen Märkten, Blue oceans, und etablierten Märkten, red oceans. In neuen Märkten versucht das StartUp als eine Nische zu begründen. In etablierten Märkten be- gibt es sich in den Preis- und Qualitätswettbewerb mit den Konkurrenten. Beide Markteintritte erfolgen unter der Prämisse der Hypothesentests und des schonenden Ressourceneinsatz.

Im vierten Schritt erfolgt der nachhaltige Aufbau der Unternehmung.⁶⁸⁴ Bei wenigen StartUps wie Google, Facebook, Zalando usw. erfolgt dieser Schritt als Etablierung und Skalierung am Markt. Eine solche Skalierung ist für die meisten Dienstleistungsunternehmen jedoch nicht realisierbar, da sie sich in regional begrenzten Märkten etablieren müssen. Der Einsatz von Customer Development ist für alle Entrepreneure interes- sant. Zu unterscheiden sind hier die digitale und die physische Variante. Die Kundenorientierung ist beiden gemein, was in der Einstellung kompri- miert werden kann.

„Get the customer to talk, not you.“⁶⁸⁵

c. Business Models – Geschäftsmodelle

„A Business model describes the rational of how an organization creates, delivers, and captures values.“⁶⁸⁶

⁶⁸¹ Blank/Dorf (2012), S. 25; vertiefend S. 53ff.

⁶⁸² Blank/Dorf (2012), S. 28; vertiefend S. 277ff.

⁶⁸³ Pivot or perserve dazu:vertiefend Ries (2011).

⁶⁸⁴ Blank/Dorf (2012), S.30 bezeichnen diesen Zeitpunkt als „graduation day“.

⁶⁸⁵ Blank/Dorf (2012), S. 204.

⁶⁸⁶ Osterwalder,A. /Pigneur, Y. (2011): *Business Model Generation*. Frankfurt a.M., S. 14.

Ein Geschäftsmodell ist demnach ein Strukturprinzip, nachdem eine Organisation, die Werte für den Markt kreiert, am Markt vertreibt und somit neue Märkte erobert.

Tabelle 5-4 Relevante Bereiche von Geschäftsmodellen⁶⁸⁷

Kategorien	Bereiche
Produkt	Werteangebot
Kundenschnittstelle	Zielkunden, Lieferkanäle, Beziehung
Infrastrukturmanagement	Partnernetzwerk, Schlüsselkompetenzen, Werte-Konfiguration
finanzielle Aspekte	Einnahmen, Kosten

Daneben können als neuartige Bereiche die Weiterentwicklung neuer Unternehmen oder einzelner Unternehmensbereiche, die Ausbildung neuer Mechanismen durch neue Kombination von Bereichen oder Elementen, die Kreierung neuer Produkte und Dienstleistungen, den Einsatz effektiver und effizienter Methoden zur Kundenorientierung, das Gestalten und Erzeugen neuer Werte und die Erzeugung von Umsätzen bei gleichzeitiger Preis- und Qualitätskonkurrenz im Wettbewerb am Markt.⁶⁸⁸ Die Basisfragen, die ein Geschäftsmodell kennzeichnen, lauten:

1. Who ist he customer?
2. What does the customer value?
3. How do we make money in this business?
4. What is the underlying logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?⁶⁸⁹

Demgegenüber subsumieren Osterwalder und Pigneur ihre neun Bereiche als Business Model Canvass BMC, Geschäftsmodell-Leinwand.

„The nine business model Building Blocks form the basis for a handy tool, which we call the Business Model Canvas.“⁶⁹⁰

⁶⁸⁷ Eigene zusammenfassende Darstellung in Anlehnung an Osterwalder, A./Pigneur, Y./Bernarda, G./ Smith, A. (2015): *Value Proposition Design: How to create products and services customers want*. Hoboken.

⁶⁸⁸ Schallmo, D.R.A. (2013) *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren*. Mit Aufgaben und Kontrollfragen. Berlin.

⁶⁸⁹ Kuratko, D.F./Audresch, D.B. (2009): Strategic Entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. In: *Entrepreneurship Theory and practice*. Vol. 33/1, S. 7. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00278.x> [Internetzugriff 22.02.2018].

⁶⁹⁰ Osterwaler/Pigneur (2010), S. 42.

Abbildung 5-19 Business Model Canvas Template⁶⁹¹

Business Model Canvas Template				
Schlüssel-partner „Der Baustein Schlüsselpartner-Schaffen beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen.“	Schlüssel-aktivitäten „Der Baustein Schlüssel-Aktivitäten beschreibt die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert.“	Wertangebot „Der Baustein Wertangebot beschreibt das Paket von Produkten und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft.“	Kunden-beziehungen „Der Baustein Kundenbeziehungen beschreibt die Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten einget.“	Kunden-segmente „Der Baustein Kundensegmente definiert die verschiedenen Gruppen von Personen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will.“
	Schlüssel-ressourcen „Der Baustein Schlüssel-Ressourcen beschreibt die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind.“		Kanäle „Der Kanälebaustein beschreibt, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und anspricht, um ein Wertangebot zu vermitteln.“	
Kostenstruktur „Die Kostenstruktur beschreibt alle Kosten, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen.“		Einnahmequellen „Der Baustein Einnahmequellen steht für die Einkünfte, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment zieht (Umsatz minus Kosten gleich Gewinn).“		

Die Bausteine des Business Model Canvas Template, der Leinwand des Geschäftsmodells sind so zu gestalten, dass jeweils nur ein Thema, eine Erkenntnis oder eine Idee in einem der Bereiche eingetragen wird. Zur Dokumentation kann der Basisrahmen mit Name, Datum und Einordnungskriterium zusätzlich gekennzeichnet werden. Dann erwächst aus den nacheinander erstellten Templates eine Geschichte der Unternehmensgründung oder die Genese des StartUps.

- *Schlüsselpartner* sind die geschäftlichen Außenkontakte des Unternehmens, die dieses zur Produktion benötigt. Das Netzwerk aus Lieferanten, Vorproduzenten und strategischen Partnern oder Joint Ventures ist im Einzelnen in seinen Facetten zu beleuchten. Wechselt ein Lieferant, so beeinflusst dies alle anderen Bereiche, da die Bereiche zueinander interdependent sind. So kann für jedes einzelne Element der Netzwerke eine Genese erstellt werden und die Einflüsse auf die anderen Bereiche analysiert und dokumentiert werden.

Für einen Gründer 50+ können die Schlüsselpartner bereits existierende Geschäftsbeziehungen aus der ersten beruflichen Karriere sein. Dies bedarf trotzdem einer Evaluation der Kontakte, da die Beziehungen von einem Ebenenkontakt zwischen den Unternehmungen zu einem zu erstellenden Kontakt auf Unternehmerebene einer Neujustierung bedürfen. Sind sie aber neue Kontakte so ist ein BMCT ein hilfreiches Instrument in der Analyse der Geschäftsbeziehungen.

⁶⁹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Osterwalder/Pigneur (2011), S. 24-48.

- *Schlüsselaktivitäten* subsumieren alle jene Aktivitäten die bestimmend für das Funktionieren des Geschäftsmodells sind. Das Schaffen und Unterbreiten des Wertangebots hat in der frühen Phase der Gründung als Test- und Experimentierphase die Funktion von frühen Kunden- und Marktkontakten und entscheidet über die weitere Struktur des Geschäftsmodells ebenso wie es die Produktion beeinflusst. Der Aufbau und die Pflege der Kundenbeziehungen sind weiter oben dargestellt.⁶⁹²
- *Schlüsselressourcen* können physischer, monetärer und menschlicher Natur sein. Sie umfassen die Faktoren Arbeit, Kapital und Ressourcen.
- *Wertangebot* umschreibt das Paket von Nutzen, das ein Unternehmen für seine Kunden bereitstellt. Dies können Produkte und/oder Dienstleistungen sein, die qualitativer und/oder quantitativer Natur sind. Das Wertangebot kann eine Neuheit sein, eine Leistungsoptimierung darstellen, Arbeitserleichterung bedeuten oder als Marke und Design erneuert worden sein.
- *Kundenbeziehungen* lassen sich in unterschiedliche Arten von Beziehungen differenzieren: persönliche Beziehungen und Kontakte, Selbstbedienung, automatisierte Dienstleistungen, Communities oder Mitbeteiligung.
- *Kundensegmente* können nach Bedürfnissen, Verhaltensweisen, Finanzkraft, Kennzeichen usw. segmentiert werden.
- *Kanäle* umfassen alle Arten der Kundenberührungen. Dies können auf analogen und digitalen Wegen Verkaufs- und Vertriebskanäle und ähnliches sein.
- *Kostenstruktur* umfassen im Wesentlichen alle fixen und variablen Kosten der Unternehmung. Sie können differenziert werden in kostenorientierte oder wertorientierte Geschäftsmodelle.
- *Einnahmequellen* sind alle Möglichkeiten aus denen ein Unternehmen finanziellen Zugewinn generiert. Die können Verkaufserlöse durch den Verkauf von Produkten sein, Nutzungsgebühren, Mitgliedsbeiträge, Erlöse aus Verleih, Vermietung oder Leasing, Lizenz- oder Maklergebühren oder Werbung usw.

Allen neun Bereichen gemein ist, dass jeder einzelne Einfluss auf die Gestaltung aller anderen Bereiche hat, die einzelnen Abteilungen oder Teams eines StartUps nicht isoliert voneinander sondern im ständigen Dialog miteinander interagieren. Dies führt zu einem Prozess, der mit dem Schreiben einer Geschichte oder dem Malen eines Gemäldes in Teamwork beschrieben werden kann.

d. Wertangebotsdifferenzierung

Die Wertangebotsdifferenzierung wird in der Forschung von unterschiedlichen Aspekten betrachtet. So wird sie theoretisch als strategische Erneuerung (strategic renewal) beschrieben⁶⁹³ und in der Praxis als

⁶⁹² Abbildung 5.3.4.4.3.

⁶⁹³ Kuratko/Audresch (2009)

strategische Innovation (strategic innovation) prononciert als Wertangebotsdifferenzierung (value proposition) gesehen werden.⁶⁹⁴ Dabei gibt es für Unternehmen zwei Möglichkeiten, sich am Markt zu positionieren:

„... rather than follow the logic of confronting competitors and attempting to out-perform them thereby creating a ‚bloody‘ red ocean of competition, corporations ought to seek out new *blue oceans* of as-yet-untapped opportunities.“⁶⁹⁵

Die red ocean strategy fesselt das Unternehmen in einer kontinuierlichen Wettbewerbsspirale, während die Schaffung einer eigenen Nische, dem Unternehmen die Chance bietet, sich ohne Konkurrenz mit seinen Dienstleistungen und Produkten am Markt zu behaupten. Dies erzeugt in der Folge eine Neustrukturierung des Marktes.

„What blue ocean strategy brings to life, however, is that the focus on the competition all too often keeps companies anchored in the red ocean.“⁶⁹⁶

Diese Differenzierungsmethode kann sowohl in etablierten Unternehmen eingesetzt werden, um Kunden- und Marktpotentiale zu analysieren. Sie ist ein wichtiges Hilfsmittel in der Gründungsphase einer Unternehmung, da sie hilft die Ideen zu Kunden- und Marktsegmentierung zu ordnen. Ob eine Unternehmung 50+ ein neues Marktpotential erschließt oder in einem bestehenden Markt als neuer Wettbewerber oder als Nachfolger einen Platz sucht, ist noch nicht hinreichend untersucht worden. In einer *red ocean* Strategie könnte die Unternehmung Vorteile am Markt geltend machen, wenn der Gründer zuvor in der ersten Karriere in diesem Marktsegment tätig gewesen ist.

e. Ertragsmodell

Das Ertragsmodell ist ein bestimmender Teil des Geschäftsmodells, da in ihm definiert wird, wie eine Unternehmung am Markt mittels ihrer Dienstleistungen oder Produkte monetäre Erträge generiert. So verdeutlichen die Beispiele von Druckern, Nassrasierern oder elektrischen Zahnbürsten einen Fesselungseffekt. Durch den Kauf des Grundproduktes begibt sich der Kunde in die Bindung an den Hersteller, da er in der Folge auf die im Vergleich zum Grundprodukt überteuerten Folgeprodukte wie Druckerpatronen, Rasierklingen und Bürstenaufsätze angewiesen ist. Das Ertragsmodell verdeutlicht, wo die Kosten im Unternehmen anfallen und wo und wie das Unternehmen am Markt seine Erträge erzielt. Seinen Einsatz findet das Ertragsmodell bei Aufbau einer Unternehmung, da Geschäfts- und Ertragsmodell passgenau gestaltet sein müssen. Aus einer Erfindung wird

⁶⁹⁴ Kim, W.C./Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Massachusetts.

⁶⁹⁵ Chia, R.(2011): Complex thinking: toward an oblique strategy for dealing with the complex. In: Allen, P./Maguire, S./McKelvey, B.(Hrsg.): *The SAGE handbook of complexity and management*. London. S. 195. [Eprints.gla.ac.uk/70349/](http://eprints.gla.ac.uk/70349/) [Internetzugriff 22.02.2018].

⁶⁹⁶ Kim/Mauborgne (2005), S. xii.

nur dann eine Erneuerung, wenn die Erfindung am Markt realisiert wird.⁶⁹⁷

Aus den dargestellten fünf Methoden können auf der makroskopischen Ebene Ordnungsparameter werden, die dann im Gründungsprozess das Geschäftsmodell des StartUps mitgestalten. Sie reagieren auf frühere Ordnungsparameter und werden von diesen nachhaltig beeinflusst. Muster wie der klassische betriebswirtschaftliche Business Plan konkurrieren mit neuen Mustern wie dem BMC. Das ältere Muster kann dabei auf das neue Muster einwirken und umgekehrt. So werden auf der mikroskopischen Ebene die Entrepreneurure in ihrem StartUp beeinflusst und diese wiederum beeinflussen die Ordnungsparameter, die dann in ihrer neuen Ausbildung dazu führen können, dass im günstigsten Fall eine Symbiose beider Muster als neues Geschäftsmodell entsteht. Gleichzeitig werden diese Prozesse von externen Faktoren beeinflusst, wie z.B. einer Bank, die einen klassischen Business Plan einfordert und damit das BMC in den Hintergrund rücken lässt. Trotz der internen und externen Beschränkungen können in diesem Prozess neue und bessere Muster entstehen als die der Vorgeschichte.⁶⁹⁸

Die Umweltaspekte sind vorgegebene Beschränkungen wie z.B. Steuergesetzgebung, BGB, HGB und StGB, aber auch Vorgaben von Städten und regionalen Körperschaften als Bedingungen für die Ansiedlung von Unternehmen usw. Diese sind weder von den Entrepreneururen noch von den StartUps direkt beeinflussbar, können aber im Verhandlungsprozess modifiziert werden.⁶⁹⁹

Der kreiskausale Prozess führt in SEM1 zur Herausbildung von Entrepreneururen und im SEM2 zur Entstehung von StartUps. Da sowohl Entrepreneurure als auch StartUps sehr unterschiedliche Voraussetzungen haben, wenn sie die Ebene der Idee verlassen, müssen möglichst breit angelegte Angebote gemacht werden, um alle Bereiche der Entrepreneurship abzudecken. Dieser Prozess wiederholt sich, bis ein stimmiges Geschäftsmodell entwickelt worden ist, dass in Zusammenhang mit den anzubietenden Dienstleistungen oder Produkten am Markt seine Bewährungsprobe bestehen muss.

5.3.4.5 Das Synergetic Entrepreneurship Model 3 SEP 3: die Marktebene

Die dritte Ebene des synergetischen Entrepreneurship Modell SEP 3 ist die Marktebene und kann als Weiterentwicklung der Abbildung des SEP 1 und SEP 2 dargestellt werden. Die einzelnen Elemente in der Abbildung sind weder vollständig noch bindend, denn je nach Marktsituation können z. B. Produkte Ordnungsparameter in einer *blue ocean* Strategie oder externe Rahmenbedingungen in einer *red ocean* Strategie sein. Tritt das StartUp als Nischenanbieter mit neuen Produkten auf den Markt, dann kann es Preise als Ordnungsparameter im Austausch mit den Kunden setzen und

⁶⁹⁷ Roberts, E.B.(2007): Managing invention and innovation. In: *Research Technology Management*. Vol. 50/1, S. 36ff. https://secure.com.sg/courses/ICI/grab/reading.../L_02_A02_Roberts.pdf [Internetzugriff 22.02.2018].

⁶⁹⁸ Liening (2017), S. 537-538.

⁶⁹⁹ Vertiefend dazu Liening, S. 538.

1. Die mikroskopische Ebene

Für die Entstehung neuer Unternehmungen sind die Kontrollparameter von entscheidender Bedeutung, da sie eine Energieaktivierung auf die Systemelemente ausüben. Stellt eine Kommune z.B. neben den harten Faktoren wie der Ausweisung eines Gewerbegebietes mit modernster digitaler Infrastruktur, der Ausweisung von Baugebieten zur Ansiedlung von Neubürgern und der Anbindung an ein Fernstraßen- und Autobahnnetz auch die weichen Faktoren wie kulturelle und soziale Infrastruktur durch das Angebot eines breitgefächerten Kulturprogramms und das Vorhalten ausreichender Kindergartenkapazitäten mit flexiblen Öffnungszeiten sowie ein breit aufgestelltes Schulangebot, so können durch diese Maßnahmen StartUps zur Ansiedlung angeregt werden. Da StartUps weitere StartUps anziehen, kann die Kommune wachsen und Gewerbesteuererinnahmen generieren, die in den weiteren Ausbau und den Erhalt der harten und weichen Infrastrukturangebote fließen können.

Diese Angebote an Infrastrukturmaßnahmen, die junge StartUps anziehen, können für die Entrepreneur 50+, da sie die Familienphase und die Aufbauphase bereits hinter sich gelassen haben. Eine funktionierende Infrastruktur und eine existierende Symbiose mit anderen StartUps oder bestehenden Unternehmen mag indes für diesen Gründerkreis eine wichtige Rolle spielen. Für den Aufbau eines Kundenstamms ist auch für die Gründer 50+ die regionale An- und Einbindung wichtig.

Die mikroskopische Ebene und damit die selbstorganisierenden Systemelemente werden nicht im engen Sinne Schumpeters verstanden, der davon ausging, dass Unternehmen auf bereits bestehende Innovationen zurückgreifen, sondern weiter gefasst, da StartUps mit den anderen Marktteilnehmern wie Kunden, Zulieferern und Konkurrenten interagieren und daraus ein emergenter Prozess angestoßen wird, der die Ordnungsparameter beeinflusst.⁷⁰⁴ Dabei können für die Gründer 50+ die Erfahrungen aus der ersten beruflichen Karriere leitend sein, wenn sie schon dort in Managementfunktionen tätig waren. Sind die Gründer 50+ bestrebt ein von der ersten Karriere unterschiedenes neues Projekt zu wagen, müssen sie in Auseinandersetzung mit anderen Marktteilnehmern ihre Nische suchen und interaktiv die Produktion ihrer Dienstleistungen oder Produkte steuern und ihre Preise am Markt setzen.

2. Die makroskopische Ebene

Die Selbstorganisation der Systemelemente der Mikroskopischen Ebene bewirkt, dass auf der makroskopischen Ebene neue Ordnungsparameter herausgebildet werden können. Das Zusammenspiel der verschiedenen Entrepreneur untereinander, ihre wechselseitige Beeinflussung und ihr Einfluss auf das Marktgeschehen führt auf der makroskopischen Ebenen zur Herausbildung neuer Angebote an Dienstleistungen, Produkten mit neuen Preisen und/oder Qualitäten. Wie diese entstehen, hängt vom Marktgeschehen ab. Tritt ein Entrepreneur als Anbieter von Catering in einen Markt, in dem schon einige Konkurrenten dieses Angebot vorhalten, dann wird dieser *red ocean* Markt in einen Preis- und Qualitätswettbewerb münden.

⁷⁰⁴ Liening (2017), S. 547.

5.4 *Aktionstheorie*

In der psychologischen Forschung werden die Aktionen von unternehmerischen Persönlichkeiten dezidiert analysiert. Die Aktionstheorie wurde vom Philosophen Davidson etabliert.⁷⁰⁵ In Abgrenzung zur ökonomischen Theorie und Praxis liegt der Fokus nicht in erster Linie auf den verschrifteten Businessplänen, die Banken und Kooperationspartner einfordern, sondern auf den bewussten und unbewussten Handlungen der Akteure. Pläne, fixiert oder verinnerlicht, fungieren dabei als Brücken zwischen den Visionen und den Aktionen. Die Aufgabe, die sozialen Umweltfaktoren und die Persönlichkeit des Entrepreneurs werden beleuchtet, um vor diesem Hintergrund den Erfolg von Unternehmungen zu analysieren.⁷⁰⁶

5.4.1 Handlungssequenzen und ihre Implikationen für Entrepreneurere

Entrepreneure handeln in situativen Umgebungen meist routiniert und agieren und reagieren nach Aktionsmustern, die im Folgenden näher analysiert werden sollen. Dabei werden die Aktionen sequentiell, strukturell und interdependent analysiert. Die sequentielle Bewertung untersucht die Entfaltung der Aktionen. Die strukturelle Einordnung bewertet die Aktionen und ihre Regulierungen. Die interdependente Fokussierung analysiert die sozialen Parameter und die Individualität des Akteurs bezüglich der Aktionen.⁷⁰⁷

⁷⁰⁵ Dazu: Frese, Michael (2007): The psychological actions and entrepreneurial success: an action theory approach. In: Baum, J. Robert/Frese, Michael/Baron, Robert A. (Hrsg.). *The Psychology of Entrepreneurship*. Mahwah, NJ., S. 152.

⁷⁰⁶ Frese, Michael (2009): Toward a psychology of entrepreneurship. In: *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, Vol. 6, S. 446 – 475.

⁷⁰⁷ Frese (2009), S. 446.

Tabelle 5-5 Aktive Performance von Entrepreneuren⁷⁰⁸

Handlungssequenz	Eigeninitiative	Proaktives Handeln	Grenzen überwinden
Ziele Neudefinition von Aufgaben	aktive Ziele nicht nur Ziele übernehmen höhere Ziele set- zen	künftige Möglich- keiten und Prob- leme antizipieren und in Ziele umset- zen	an Ziele festhalten bei Frustration oder averser Umgebung o- der zu komplexen Zielen
Informations- sammlung und Prognose	aktive Suche, Analyse Selbstscanning	Suche nach Prob- lemzonen und Möglichkeiten be- vor diese sich ma- nifestieren Wissen über alternative Handlungswege generieren	Suche trotz Mangels an Ressourcen oder Vielzahl, Komplexität der Probleme oder negativer Emotionen fortsetzen
Plan und Ausfüh- rung	aktiver Plan hoher Selbstanteil an der Planung keine Imitation	Alternativplanung Handlungsplan für Möglichkeiten vor- halten Proaktivität und Vielschichtigkeit der Planung	Grenzen überwinden schnelles Wiederauf- nehmen der Planung, wenn abgelenkt
Monitoring und Feedback	selbsterstelltes Monitoring und aktive Suche nach Feedback	Entdecken von schwachen Signa- len für Probleme und Möglichkeiten	Feedbacksuche schützen

Innerhalb der Analyse werden die Eigeninitiative, das prokative Handeln und die Überwindung von Grenzen in Bezug auf die Aktionssequenzen differenziert. Der

zeitliche Rahmen ist kein punktueller oder statischer, sondern kann von einer kurzen Sequenz von wenigen Minuten bis zu langfristigen Sequenzen von Monaten, Jahren oder Jahrzehnten reichen. Dabei ist diese Einteilung nicht nur auf die Gründungsphase bezogen, sondern umfasst die Unternehmung in ihrer Gesamtheit über Wachstum bis zu Scheitern oder Auflösung.⁷⁰⁹

So ist z.B. die Informationsgenerierung für den Unternehmenszyklus in jeder Phase virulent. Dies gilt für Eigeninitiative, proaktives Handeln und die Überwindung ebenso, da der Entrepreneur täglich mit neuen Herausforderungen konfrontiert wird. Das Aufspüren von Informationen oder ORE⁷¹⁰ kann in den unterschiedlichen Handlungsparametern fließend ineinander übergehen, da der Entrepreneur eigeninitiativ die Märkte analysiert, innerhalb der Unternehmensstruktur und Produktion prokativ Feh-

⁷⁰⁸ eigene Darstellung nach Frese (2009), S. 441.

⁷⁰⁹ Frese (2009), S. 441.

⁷¹⁰ ORE: Opportunity Recognition; vgl. dazu Kapitel 2.1.2.1.

lerquellen findet und Suche nach neuen Möglichkeiten trotz Ressourcenmangel, Hindernissen und Widrigkeiten oder emotionalen Befindlichkeiten fortsetzt.⁷¹¹ Dies setzt eine hohe Selbstwirksamkeitswahrnehmung und ein ausgeprägtes Selbstwertgefühl voraus.

Die konkrete Planungsphase kann differenziert werden in die aktive Planung, die möglichst keine Imitation sein sollte, da ansonsten der Entrepreneur Gefahr läuft, die Markteintrittsvorteile zu missachten. Neben dieser Planung sollte eine alternative Planung für ein Marktscheitern und eine Detailplanung vorgehalten werden. Bei der Überwindung von Grenzen ist die Wiederaufnahme der Planung nach Unterbrechung oder Rückschlag notwendig, was ein hohes Maß an Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen verlangt.⁷¹²

Das Feedback und die proaktive Fehlersuche sind Handlungssequenzen, die der Entrepreneur eigeninitiativ und proaktiv angehen muss. Kundenzufriedenheit ist kritisch zu beobachten und frühe, schwache Signale sind als Warnungen, dass etwas schief läuft ernst zu nehmen.⁷¹³ Antriebskraft muss der Wille zur Verbesserung und die Sicht auf künftige Chancen und Möglichkeiten sein. Eine resignative Haltung ist kontraproduktiv und behindert die weitere Entwicklung.

5.4.2 Die Hierarchie der Aktionsebenen

Die vier Ebenen der Handlungsregulierung sind hierarchisch gegliedert, ohne dass aber die Erreichung der einen Ebene eine notwendige Voraussetzung für die Erreichung der nächsten Ebene ist. Unterschieden werden die Ebenen der Fähigkeiten, der flexiblen Handlungsmuster, der kognitiven Strukturierung und der Heuristik. Diese vier Ebenen regulieren das bewusste Regulieren in den unterschiedlichen Ebenen durch verschiedene unbewusste und bewusste Aktionen. Die Generierung von Zielen wird auf diesen Ebenen in unterschiedlicher Weise erzeugt. Sowohl Planung als auch Feedback als verzahnte Prozesse werden ebenenspezifisch generiert.

⁷¹¹ Frese (2009), S. 448.

⁷¹² Ebd., S. 448-449.

⁷¹³ Ebd. S. 449.

Tabelle 5-6 Hierarchische Aktionsebenen⁷¹⁴

Ebenen der Handlungsregulierung	Fähigkeitsebenen der Regulierung	Ebenen flexibler Handlungsmuster	kognitive Strukturierungsebene	Ebenen kognitiver Metaheuristik
kognitive Regulierung	intuitives Handeln	mögliches aber nicht notwendiges bewusstes Handeln	bewusste Präsentation notwendig	bewusste und intuitive Nutzung von Metawissen
Ziele	Festsetzen von Zielen und Unterzielen	Unterziele	Ziele	Standards und Metaziele
Pläne	Ablaufpläne und kognitive Routinen	standardisierte Handlungsabläufe mit situativen Kennzeichen	bewusste komplexe Planung, Strategien	Metaplanung, z.B. Prozeduren, Koordination, Konsistenz
Feedback, schwache Signale	Routinetests, intuitives Steuern von kinestischen und frühwarnenden Signalen	Prozeduren bekannte Feedbacksignale	Analyse und Synthese neuer Informationen	abstrakte Kontrollen auf logische Inkonsistenzen

Die wenig komplexe Ebene der Fähigkeiten wird bestimmt von Bildung und Anlagen der Persönlichkeit. Diese Ebene umfasst die prozeduralen Fähigkeiten und routinierte Abläufe.⁷¹⁵ Auf dieser Ebene werden keine direkten Ziele formuliert, obwohl neuere Ansätze, dies möglich erscheinen lassen.⁷¹⁶ Die Erkenntnisse und Planungen laufen intuitiv ab, sind automatisch gesteuerte Prozesse, die ein „blindes“ Erkennen von Chancen ermöglichen.

Die Ebene der flexiblen Handlungsabläufe umfasst standardisierte Vorgänge wie Ein- und Verkauf, Personalwesen u.ä. Als Routinen können diese Handlungen auf die untere Ebene delegiert werden, da eine bewusste Entscheidung nur unter neuen Bedingungen zu treffen ist. Training und Erfahrung prägen hier die Abläufe.⁷¹⁷ Diese beiden Ebenen können als Routineebenen erfasst werden, prägen aber entscheidend die Produktionsprozesse einer Unternehmung.

Die kognitive Ebene und die Ebene kognitiver Metaheuristik sind eng miteinander verzahnt. Hier sind z.B. der Businessplan mit den Strategien und Planungen des Entrepreneurs in Übereinstimmung zu bringen. Einerseits ist eine komplexe und tiefengestaffelte Planung zu erstellen, die auf ihre Prozeduren und deren Koordination und Konsistenz durchleuchtet werden muss, andererseits ist durch eine Analyse und Synthese ein Feedback

⁷¹⁴ Eigene Darstellung nach Frese (2009), S. 451.

⁷¹⁵ Frese (2009), S. 451.

⁷¹⁶ Shah J.Y./Kruglanski, A.W. (2003): When opportunity knocks: Bottom-up priming of goals and its means of self regulation. In: *Journal of Personality and social psychology*. Vol. 84, S. 1109-1122. <https://ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12793579> [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷¹⁷ Frese (2009), S. 452.

zu erstellen, das auch Inkonsistenzen aufdeckt. Dieser Bereich umfasst aber auch Bilder und Visionen, die der Entrepreneur generiert. Dies verlangt ein hohes Maß an kognitiver Flexibilität. Dabei das Handeln unter Unsicherheit ist ein weiterer Indikator. Es muss zwischen den Unsicherheiten des Wann, Wieso und Was differenziert werden. Wird eine Marktreaktion erfolgen. Wann wird diese erfolgen, sofort oder mit Verzögerung. Wird eine Reaktion erfolgen und wieso dann diese.

„...uncertainty in the context of action acts as a sense of doubt that (1) produces hesitancy by interrupting routine action ... (2) promotes indecision by perpetuating continued competition among alternatives ..., and (3) encourages procrastination by making prospective options less appealing.“⁷¹⁸

Handeln unter Unsicherheit aus der Persönlichkeitsperspektive ist eine Interaktion von sozialen Umweltfaktoren, Wissen und Fähigkeiten der Person, den Zielformulierungen und ihrer Stringenz und der Selbstwirksamkeitswahrnehmung. Ohne realistische Selbstwirksamkeitswahrnehmung wird der Entrepreneur die potentiellen Schwierigkeiten und Hindernisse falsch einschätzen oder übersehen. Unsicherheiten müssen gemanagt werden. Dies geschieht am besten mit einer strukturierten und fundierten Planung auf allen Ebenen. Eine Überplanung kann allerdings auch die Gefahr der Entscheidungsvermeidung oder Verschleppung durch Handlungsaufschub in sich bergen.⁷¹⁹

Handeln aus Unsicherheit ist insbesondere für die Gründungsphase der Unternehmung kennzeichnend. Entrepreneurse sehen sich dann mit einer Vielzahl von Anforderungen finanzieller, juristischer und organisatorischer Art konfrontiert, die sie nicht oder nur rudimentär beherrschen, daher kommen Gefühle der kognitiven Überlastung auf. Aus diesem Grunde werden Heuristiken zur Entlastung der geistigen Beanspruchung ange-regt.⁷²⁰ Akteure schätzen auf der kognitiven Ebene ihre eigenen Fähigkeiten, ihr

Wissen und ihre Kompetenzen realistisch ein und kennen ihre Grenzen und die Strategien, die sie nutzen. Daneben haben sie eine generelle Vorstellung von ihren Plänen, Strategien und der Art der Informationsbeschaffung und des Feedback. Dieses zusammen ergibt die metaheuristische Ebene.⁷²¹ Generelle Heuristiken korrelieren eng mit den persönlichen traits. Sie können kognitive Voreingenommenheit implizieren oder in konkrete Handlungen münden.⁷²²

Experten agieren im Unterschied zu Neulingen anders auf Pläne und Handlungen. Die Heuristiken sind bei ihnen verfestigt und fließen in die

⁷¹⁸ McMullen, J.S./Sheppard, D.A. (2006): Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. In: *Academy of Management Review*, Vol. 31, S. 135. <http://dx.doi.org/10.2307/20159189> [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷¹⁹ Frese (2009), S. 449-450.

⁷²⁰ Baron R.A. (2007): Entrepreneurship: a process perspective. In: Baum J.R./Frese, M./Baron, R.A. (Hrsg.): *The Psychology of Entrepreneurship*, Mahwah, S. 19-40; Markman, G.D. (2007): ‚Entrepreneurs‘ competencies‘, In: Baum, J.R./Frese, M./Baron, R.A. (Hrsg.): *The Psychology of Entrepreneurship*. Mahwah, S. 67-92.

⁷²¹ Frese (2009), S. 453.

⁷²² Frese (2009), S.454; vertiefend Kahnemann (2003); Polya, G. (1945): *How to solve it?* Princeton.

täglichen Routinen unbewusst ein, da ein reicher Erfahrungsschatz dies ermöglicht. Sie denken nicht an ihre Pläne und Visionen sondern „leben“ diese. Holistisches Denken prägt ihre Haltung.⁷²³ Routinen entlasten die kognitiven und heuristischen Ebenen und können so dazu führen, dass neue Pläne und Visionen im Hintergrund während nichtalltäglicher Begegnungen oder Ereignisse, z.B. ein Treffen mit Freunden, ein Konzertbesuch usw., entstehen. Das Agieren in eingefahrenen Strukturen kann aber auch dazu führen, dass neue Konkurrenten unterschätzt, Innovationen nicht getätigt und Markveränderungen übersehen werden.⁷²⁴ Dies konnte z. B. in der Solarindustrie beobachtet werden, die zu spät auf die Konkurrenz aus China reagierte. Routinen können aber auch zu einer Unterforderung der kognitiven Ebene führen, in Tagträume, Langweile oder auch die Gründung einer neuen Unternehmung münden.⁷²⁵ Dies ist besonders für die im Weiteren dargestellte Unternehmensgründung mit 50+ kennzeichnend.

5.4.3 Aktive Charakteristika und unternehmerischer Erfolg

Aktive Charakteristika sind vom Entrepreneur selbstbestimmt, nicht von außen vorgegeben oder erwartet. Dies trifft z.B. auf Unternehmensnachfolger und Unternehmensübernahmen nicht zu, da diese vorgegeben sind. Die Charakteristika sind langfristig stabil und nachhaltig. Diese Charakteristika werden von der Unternehmerpersönlichkeit ebenso bestimmt wie von dem generierten Humankapital. Beides trägt zur Ausbildung der zentralen Charakteristika bei. Die Persönlichkeit des Entrepreneurs mit ihren Eigenschaften, die in der traits Forschung behandelt werden, ist zwar grundlegend, aber reicht nicht aus, das unternehmerische Denken und Handeln umfassend zu eruieren.⁷²⁶

⁷²³ Dew, N./Read, S./Sarasvarthy, S.D./Wiltbank, R. (2009): Effectual versus predictive logic in entrepreneurial decision making: differences between experts and novices. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, S. 287-309.

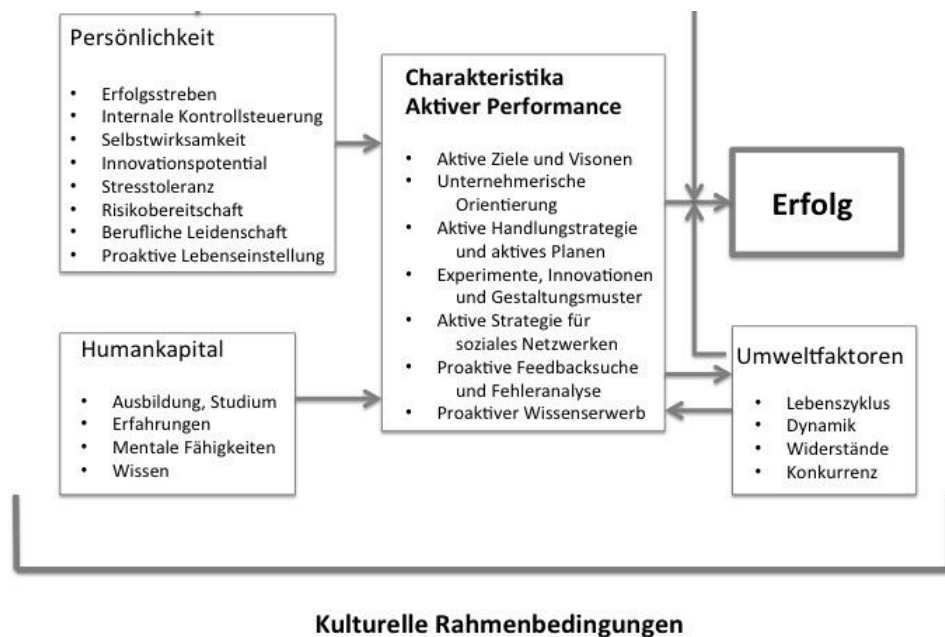
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002> [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷²⁴ Frese (2009), S. 455.

⁷²⁵ Ebd., S. 456.

⁷²⁶ Zur traits Forschung siehe Kapitel 3.2.4.3 bis 3.2.4.6 dieser Untersuchung

Abbildung 5-21 Aktive Charakteristika und unternehmerischer Erfolg¹



Die Charakteristika aktiver Performance können in sieben Ausrichtungen unterteilt werden. *Aktive Ziele und Visionen* sind ein grundlegendes Kennzeichen unternehmerischen Denken und Handelns. Wachstumsziele sind dabei proaktiv und langfristig.⁷²⁷ Sie beeinflussen Beschäftigung, Löhne und die organisatorische Aufstellung der Unternehmung insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen.⁷²⁸

Neben den Wachstumszielen können aber auch andere Ziele innerhalb der Unternehmung einen hohen Stellenwert haben.⁷²⁹

Unternehmerische Orientierung ist ein facettenreiches Kennzeichen unternehmerischen Denken und Handelns und ein zuverlässiger Indikator für Gründungs- und Unternehmenserfolge. Einige Untersuchungen subsumierten darunter Autonomiestreben, Innovationskraft, Risikobereitschaft, Konkurrenzfähigkeit und Proaktivität.⁷³⁰ Andere Untersuchungen sehen die Unternehmung im Zentrum und analysieren, ob diese pro-aktiv ist oder imitierend.⁷³¹ Unternehmerische Orientierung ist auch ein

⁷²⁷ Frese (2009), S. 458.

⁷²⁸ Delmar, Frédéric/Wiklung, Johan (2008): The effect of small business managers' growth motivation on firm growth. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, S. 528-546. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00235.x> [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷²⁹ Ebd., S. 450-452, 453; .

⁷³⁰ Lumpkin, G.T./Dess, G.D. (1996): Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. In: *Academy of Management Review*, Vol. 21, S. 135-172. <https://www.jstor.org/stable/258632> [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷³¹ Chan, D. (1998): Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, S. 234-246. <http://doi10.1037/0021-9010.83.2.234> [Internetzugriff 22.02.2018].

psychologisches Kennzeichen, da nur der Vorstandsvorsitzende einer Unternehmung nach der Orientierung befragt wird.⁷³² Selbstständigkeit und unternehmerische Orientierung implizieren nicht dasselbe, da unternehmerische Orientierung der weitreichendere Begriff ist. Selbstständigkeit kann bis zu einem gewissen Grade auch bei Franchisenehmern und Intrapreneuren angetroffen werden. Unternehmerische Orientierung umfasst nicht die Unternehmung in ihrer ökonomischen Ausrichtung sondern die Unternehmenskultur und ist damit eine typische Variable der Organisationspsychologie. Unternehmenserfolg und unternehmerische Orientierung sind eng miteinander korreliert, wenn das Unternehmen in einer ökonomisch defizilen Umgebung mit harter Konkurrenz und Wettbewerb, Ungewissheit und Komplexität agieren muss.⁷³³

Bewusste Planung und Simulation strukturieren die Unternehmensentwicklung auf die nächsten Monate oder Jahre. Mit Simulationen können die Reaktionen innerhalb des Produktionsprozesses analysiert und die Reaktionen der Umwelt antizipiert werden. Zu unterscheiden sind generelle und detaillierte Pläne, die in unterschiedlicher Weise die Aktionen der Unternehmung strukturieren. Diese Pläne können Zahlungen umfassen, den Ausfall einer Maschine einkalkulieren oder ein Plan B sein, der greift, wenn sich die Umweltbedingungen grundlegend ändern. Die bewusste Platzierung der Unternehmung in einer Marktnische ist ein Markteintrittsplan. Proaktive Planung ist unerlässlich, da der Entrepreneur auf eine Vielzahl von Signalen in adäquater Weise reagieren muss.⁷³⁴

Experimente, Improvisation und Gestaltungsmuster werden von Entrepreneuren zielgerichtet eingesetzt, um das Potential eines neuen Prozesses oder einer Innovation auszuloten. Dies ist weit entfernt von Versuch-und-Irrtum Strategien. Entrepreneure wissen in der Regel nicht wie der Markt auf ihre Produkte reagiert, deshalb ist ein strukturiertes Experiment, der Test des Produktes in einem Marktsegment, ein adäquates Mittel zur Analyse der Situation.⁷³⁵ Aktives Improvisieren ist von der unternehmerischen Persönlichkeit proaktiv gestaltet und keine Reaktion auf Umweltfaktoren in Sinne der Verhaltenstheorie Skinners.⁷³⁶ Gestaltungsmuster sind Situationen, die sich dem Entrepreneur darbieten, gleichsam Zufälle, die ihn zur rechten Zeit am richtigen Ort mit seiner Idee der Unternehmensgründung sein lassen. In diesem Fall ist der Gründungsprozess kurz, aber er ist dennoch geplant und nicht zufällig.⁷³⁷

Die Erstellung von Businessplänen ist für KMU eine notwendige Voraussetzung zur Erlangung von Finanzierungen. So muss der Entrepreneur für Vorprodukte eine Vorfinanzierung organisieren und sicherstellen, dass nach Beendigung des Auftrages auch eine Zahlung durch den Auftraggeber erfolgt.⁷³⁸

⁷³² Frese (2009), S. 460.

⁷³³ Ebd. S. 461.

⁷³⁴ Ebd., S. 462-464.

⁷³⁵ Ebd., S. 467.

⁷³⁶ Skinner, B.F. (1953): *Science and Human Behaviour*. New York

⁷³⁷ Frese (2009), S. 468-469.

⁷³⁸ Ebd., S. 470.

Soziale Netzwerke und ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind mehrfach untersucht worden.⁷³⁹ Für Entrepreneur*innen sind Netzwerke zu Konkurrenten und Mitwettbewerb*innen und zu Regierungsstellen wichtig, um am Markt agieren zu können. So sind gefestigte Beziehungen zu Zulieferern, Konkurrenten, Kunden, Partnern und Investoren für den Unternehmenserfolg unerlässlich. Daneben sind vielfältige Kontakte zu politischen Entscheidern, Aufsichts- und Kontrollbehörden, Kammern und Ämtern unerlässlich, um die Positionierung der Unternehmung in der sozialen Umwelt sicherzustellen.⁷⁴⁰ Dabei sind soziale Fähigkeiten, das proaktive Pflegen und Erweitern der Netzwerke und damit die aktive Umweltgestaltung ebenso wichtig wie das Überwinden von Schwierigkeiten, wenn Probleme in den sozialen Strukturen auftreten.⁷⁴¹ Soziale Fähigkeiten umfassen drei unterschiedliche Talente: das Talent der sozialen Wahrnehmung und damit das Erkennen und Deuten der Eigenschaften, Intentionen und Motive sozialer Akteure. Das Talent der sozialen Adaption und damit die Fähigkeit eine breite Anzahl sozialer Situationen zu antizipieren. Das Talent der Ausdrucksfähigkeit und damit die Fähigkeit, andere von den eigenen Visionen zu überzeugen und für die gemeinsamen Ziele zu motivieren.⁷⁴² Zusätzlich entwickeln Entrepreneur*innen proaktive und elaborierte Sozialstrategien, die es ihnen ermöglichen in jeder sozialen Interaktion adäquat zu agieren und zu reagieren und die sozialen Beziehungen zugunsten der eigenen Erfordernisse zu gestalten und auszuweiten.⁷⁴³ Zur Pflege der sozialen Netzwerke ist ein Insistieren und langfristiges Beharren auf sozialen Kontakten notwendig, so dass die Lieferanten- und Kundenansprache kontinuierlich gestaltet wird. Aus dem Zusammenspiel dieser drei Faktoren erwächst Sozialkompetenz, wobei die Faktoren unterschiedlich gewichtet sein können.⁷⁴⁴ Sozialkompetenz generiert soziale Netzwerke und ihre Größe und ist eng mit dem Wachstum des Unternehmens korreliert.⁷⁴⁵ *Aktive Fehlersuche und aktives Feedback* sind weitere Kennzeichen proaktiven unternehmerischen Denkens und Handelns. Eine neutrale oder positive Einstellung gegenüber Fehlern oder unvorhergesehenen Schwierigkeiten ist kennzeichnend für diese Einstellung. Je aktiver Entrepreneur*innen sind, desto mehr Fehler werden auftreten, desto mehr oder größere Schwierigkeiten sind zu erwarten. Ein aktives Lernen aus Fehlern und ein

⁷³⁹ Ridzva, R./Muhammad, N.M.N. (2017): *The role of social network for entrepreneurial success: a proposed model* <http://www.umkeprints.umk.edu.my/4989/1/Conference%20Paper%2017%20%20ISEB%202015.docx.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018]; Horny, Christoph (2012): *Regionale Netzwerke und Unternehmenserfolg: Eine empirische Analyse am Beispiel der deutschen Photovoltaikindustrie*, Bonn; Caliendo, Marco/Kritikos, Alexander (2011): *Searching for the entrepreneurial personality: new evidence and avenues for further research*. In: IZA discussion Paper 5790. Berlin. S. 6 <ftp.iza.org/dp5790.pdf> [Internetzugriff 22.2.2018]; Zhao, X.-Y./Frese, M./Giardini, A. (2010): Business owners' network size and business growth in China: the role of comprehensive social competencies. In: *Entrepreneurship and regional development*, S. 1-55. bschool.nus.edu/departments/.../MichaelFreseJournal/404.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]

⁷⁴⁰ Zhao/Frese/Giardini (2010), S. 4.

⁷⁴¹ Ebd., S. 6.

⁷⁴² Zhao/Frese/Giardini (2010), S. 7.

⁷⁴³ Ebd., S. 7-8; Frese (2009), S. 471.

⁷⁴⁴ Zhao/Frese/Giardini (2010), S. 8-9; Frese (2009), S. 471.

⁷⁴⁵ Zhao/Frese/Giardini (2010), S. 10-12.

Fehlermanagement sind daher unerlässlich. Die Vermeidung von Fehlern kann demgegenüber zu Verzögerungen führen und langfristig die Entwicklung des Unternehmens lähmen. Ein Fehlermanagementtraining kann zu einer Eindämmung von mit Fehlern assoziierten negativen Gefühlen führen, indem der Entrepreneur bewusst und proaktiv die Fehlerquellen als Chancen für weitere Entwicklungen begreift.⁷⁴⁶

5.4.4 Die Interaktion von aktiven Persönlichkeitscharakteristika, Persönlichkeitsentwicklung und unternehmerischem Erfolg

Unternehmerischer Erfolg ist ein komplexes Interagieren von Persönlichkeitsentwicklung, Humankapital und Umweltfaktoren, die die aktiven Persönlichkeitscharakteristika formen und mit ihnen interagieren. Die aktive Persönlichkeitsentwicklung Kennzeichen des Entrepreneurs wird gesteuert von den Persönlichkeitseigenschaften und dem Humankapital des Unternehmers. Diese beeinflussen alle Kennzeichen der aktiven Persönlichkeit und wirken auf diese langfristig ein.⁷⁴⁷

Im Gegensatz zur traits Forschung und den Big Five Modellen⁷⁴⁸ werden in diesem Modell die Aktionsparameter ins Zentrum der Untersuchung gerückt. Der Entrepreneur ist als Akteur wesentlicher Gestalter des unternehmerischen Erfolges. Während die traditionelle Big Five Forschung das Interagieren von genetischen Prädispositionen und den daraus abgeleiteten Grundtendenzen mit den kulturellen, sozialen Umweltfaktoren und Lebensereignissen zu charakterlichen Anpassung und dem Selbstkonzept formt,⁷⁴⁹ zielt das dynamische Big Five Modell auf die charakterlichen Anpassung, die beeinflusst von sozio-kulturellen Umweltfaktoren und der täglichen Interaktion mit der sozialen Umwelt geprägt werden.⁷⁵⁰ Beide Modelle zielen auch auf den Charakter des Entrepreneurs, sehen diesen aber als prädisponiert oder reaktiv. Die Aktionstheorie stellt demgegenüber den denkenden und handelnden Entrepreneur in das Zentrum und eröffnet eine neue Forschungsperspektive.

Die Analyse des Parameters Erfolg wird damit zum Forschungsschwerpunkt, der in dieser Konstellation auch messbar und interpersonell überprüfbar ist. Eingebettet in kulturelle Rahmenbedingungen wird der Erfolg direkt von der Persönlichkeitsstruktur des Entrepreneurs und sozialen Umweltfaktoren bestimmt. Die Charakteristika aktiver Performance werden beeinflusst von der Persönlichkeitsstruktur, dem Humankapital und den sozialen Umweltfaktoren, um dann so ausgeprägt direkt den Erfolg zu steuern.⁷⁵¹ Dem Entrepreneur werden mit diesem Modell Möglichkeiten der aktiven Selbstanalyse an die Hand gegeben und so ein proaktiver Steuerungsprozess initiiert.

⁷⁴⁶ Frese (2009), S. 472-473.

⁷⁴⁷ Ebd., S. 474-475.

⁷⁴⁸ Abbildung 3.2.6.3. und 3.2.6.4. dieser Untersuchung

⁷⁴⁹ Kapitel 3.2.6.3

⁷⁵⁰ Kapitel 3.2.6.4

⁷⁵¹ Abbildung 5.4.3.

5.5 Kritik an den Konstrukten unternehmerischer Persönlichkeit in der Entrepreneurship Forschung

Die Analysen des unternehmerischen Denken und Handelns in der Entrepreneurship Forschung fußen neben den umfassenden und vielschichtigen Untersuchungen zu den Big Five Persönlichkeitsstrukturen auf den kategorialen Analysen und dem ökonomisch synergetischen Ansatz sowie der Aktionstheorie. Die beiden ersteren Forschungsansätze verbleiben in einer vorwiegend statischen Betrachtungsweise, die die einzelnen Persönlichkeitseigenschaften minutiös beleuchten, sie allerdings nicht mit den multiplen Situationsprofilen und sozialen Interaktionen in Beziehung setzen. Dies gelingt mit dem ökonomisch synergetischen Ansatz, der das unternehmerische Denken und Handel auf individueller, organisatorischer Ebene und auf der Marktebene durchleuchtet und der Aktionstheorie, die mit der Perspektive des Unternehmenserfolges und seiner Genese aus zielgerichteten Aktionen des Entrepreneurs überwindet.

6 Unternehmerische Selbständigkeit von Älteren

Unternehmerische Selbständigkeit von Älteren wird neben der Selbständigkeit von Frauen, Migranten und anderen sozialen Gruppen spezifiziert, um Gründungspotentiale auszuloten. Hierbei wird die Eigenständigkeit und Freiheit als Motivation genannt, jedoch ist es bislang nicht systematisch gelungen, ein Modell des Autonomiestrebens zu erstellen. Einen ersten Ansatz liefert Croson/Minitti, die eruieren, inwieweit Autonomie handelbar ist und unter welchen Bedingungen Individuen Autonomie gegen Sicherheit und Jobgarantie tauschen.⁷⁵² Diese in den Statistiken des Global Entrepreneurship Monitoring nicht ausgewiesene Variable könnte helfen, vor der Gründung die Motivation von Gründungswilligen zu analysieren. Gerade für die hier untersuchte Kohorte der Älteren Gründer ist Autonomiestreben sicherlich eine Motivation, die am Ende der ersten beruflichen Karriere einen Neustart in der Selbständigkeit begründen kann. Nutzenmaximierende Individuen geben demnach einen wenig attraktiven Job schneller in autonomiearmen Umgebungen auf. Dabei unterschieden werden, ob der Beruf an sich nutzenstiftend ist und ein hohes Einkommen garantiert oder ob das Individuum seinen Nutzen aus der neugewonnenen Autonomie der Selbständigkeit zieht. Bei einem unerfreulichen aktiven Arbeitsverhältnis kann die Entscheidung für den Wechsel in die Selbständigkeit erfolgen, obwohl ein geringeres Einkommen erwartet wird, weil die Loslösung aus der bestehenden Situation höher bewertet wird. Andererseits besteht die Möglichkeit, dass das bestehende Arbeitsverhältnis ein so hohes Einkommen erzielt, dass das Individuum frühzeitiger den Wechsel in die Selbständigkeit wagen kann, da ausreichend Kapital akkumuliert werden konnte. Damit fällt das Individuum eine Investitionsentscheidung zugunsten der Selbständigkeit und zu erwartenden künftigen Wohlstands.⁷⁵³

Im Fall der reinen Nutzenpräferenz der Selbständigkeit entscheidet sich das Individuum gegen das bestehende Arbeitsverhältnis und riskiert ein geringeres Einkommen, aus psychischen Gründen, da die Vorteile der Selbständigkeit und gewonnenen Autonomie die Nachteile der Gebundenheit kompensieren. Damit fällt das Individuum eine Konsumententscheidung, da es künftigen Wohlstand zugunsten der gegenwärtigen Arbeitszufriedenheit opfert.⁷⁵⁴

Autonomie kann aber weder gehandelt noch getauscht werden und ist nicht lokalisierbar, sondern muss individuell erzeugt werden. Der Markt für Autonomie ist Nachfrage- und nicht Angebotsgesteuert. Autonomie kann auf einem künstlichen Markt gehandelt werden, indem zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nichtmontetäre Bedingungen ausgehandelt werden, die die Nachfrage des Arbeitnehmers nach Autonomie befriedi-

⁷⁵² Croson, David C./Minitti, Maria (2010): Slipping the surly bonds: the value of autonomy in self-employment. SMU Cox School of business working paper S.1-23. www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167487011000808 [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁵³ Croson/Minitti (2010), S. 15-16.

⁷⁵⁴ Croson/Minitti (2010), S. 16.

gen. Die Selbständigkeit kann als Ergebnis des Strebens nach mehr Autonomie angesehen werden, als am Markt vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt werden kann. Wenn dies realisiert werden soll, muss dies außerhalb des Arbeitsverhältnisses geschehen.⁷⁵⁵

6.1 *Selbstständige Erwerbsquoten von Älteren im europäischen Vergleich*

Die selbstständige Erwerbstätigkeit der Älteren (50-64 Jährige) lag in den 28 Staaten der Europäischen Union 2003 bei 21,4% und sank bis 2013 auf 18,9%.⁷⁵⁶ Dabei schwankten die Anteile in den einzelnen Staaten 2013 zwischen 9,6% in Estland und 46,4% in Griechenland.⁷⁵⁷ Die einzelnen Staaten können nach Anteilen in drei Gruppen gefasst werden: die Gruppe mit den niedrigsten Anteilen unter 15%, die Gruppe mit den mittleren Anteilen bis 20% und die Gruppe mit den höchsten Anteilen von über 20%. Zur Gruppe mit den niedrigsten Selbständigkeitsquoten zählen Estland, Lettland, Schweden, Dänemark, Luxemburg und Deutschland. Mittlere Selbständigkeitsquoten weisen die Slowakei, Slowenien, Ungarn, Bulgarien, die Niederlande, Tschechien, Frankreich, Großbritannien, Finnland, Österreich und Belgien auf. Hohe und höchste Selbständigkeitsquoten weisen mit über 20% Malta, Litauen, Irland, Spanien, über 30% Polen, Zypern, Kroatien, Italien und Rumänien und mit über 40% Griechenland auf.⁷⁵⁸ Die niedrigen Selbständigkeitsquoten baltischen Staaten, Skandinavien und Zentraleuropa sind sicherlich der Vollbeschäftigung in diesen Ländern geschuldet. Die hohen und höchsten Selbständigkeitsquoten betreffen Staaten, die von der Eurokrise besonders betroffen sind, oder als Neumitglieder der EU generell über eine hohe Arbeitslosigkeit verfügen. Mittlere Selbständigkeitsquoten weisen sowohl alte als auch neue EU Staaten auf. Die Anteile der Seniorengründer, die eine Unternehmensgründung erwogen lagen in Irland mit 83% und Island mit 96% an den Gründungswilligen weit über dem europäischen Durchschnitt. Werden die in der Frühphase der Gründung befindlichen Unternehmen verglichen, dann lagen in Island (97%), Luxemburg und Malta(98%) mit den gründungswilligen Jüngeren nahezu gleichauf. In Slowenien (88%), Lettland (28%) und der Slowakei (80%) waren mehr als 2/3 der Gründungswilligen Seniorengründer. Weniger als 25% an den in der Gründungsphase befindlichen Unternehmen stellten Seniorengründer in Slowenien (17%), Belgien (18%), Finnland (23%), Frankreich (24%).⁷⁵⁹ Um das Bewusstsein für die Partizipation von Senioren am gesellschaftlichen Leben und am Arbeitsmarkt zu stärken, hat die Europäische Union 2012 das „European year for active

⁷⁵⁵ Croson/Minniti (2010), S. 19.

⁷⁵⁶ Eurostat (2014a), Arbeitskräfteerhebung 2003-2013. Statlink <http://dx.doi.org/10.1787/888933314198>. [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁵⁷ Europäische Union/OECD Hrsg. (2015a). Die fehlenden Unternehmer 2014: Politiken für ein integrationsförderndes Unternehmertum in Europa, S. 61 DOI:1787/9789264230897-de[Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁵⁸ Eurostat (2014b), Arbeitskräfteerhebung 2003-2013. Statlink <http://dx.doi.org/842015015p1g031.xls>. [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁵⁹ Anhang: Tabelle 2

ageing and solidarity between the generations“ ausgerufen und mit zahlreichen überregionalen und regionalen Initiativen unterstützt. Dazu gehörte auch die Auszeichnung von Seniorengründungen.⁷⁶⁰

6.1.1 Ältere Selbstständige nach Wirtschaftszweigen in der Europäischen Union

Von 11,2 Millionen Selbstständigen beschäftigten 3,4 Millionen mindestens einen Arbeitnehmer. Mit 30,7% lagen die Älteren Selbstständigen mit Arbeitnehmern 2013 leicht über der Gesamtheit der Selbstständigen mit Arbeitnehmern von 28,8%.⁷⁶¹ In Ungarn (46,9%), Deutschland (46,5%) und Österreich (44,6%) beschäftigten die Älteren Selbstständigen am häufigsten weitere Arbeitnehmer.⁷⁶² Im Jahr 2012 engagierten sich Ältere Selbstständige in der Land- und Forstwirtschaft oder Fischerei (20,5%), im Handel und in der Instandhaltung von Fahrzeugen (16,9%), im Baugewerbe (11%) und als Anbieter freiberuflicher, technischer und wissenschaftlicher Dienstleistungen (10,3%) und stellten damit fast 60% der Älteren Selbstständigen. Daneben arbeiteten sie im Verkehr und Lagerwesen, im Grundstücks-, Wohnungswesen oder im Gesundheits- und Sozialwesen.⁷⁶³ Ältere Selbstständige waren 2013 in allen Wirtschaftszweigen präsent und mehr als Erwachsene Selbstständige aktiv außer in der Versorgungsbranche (Energie, Wasser, Abfall, Umweltverschmutzung), öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung und Unterricht, Haushalt und Hauspersonal. Bereiche in den Ältere Selbstständige dominieren sind Gastgewerbe/Beherbergung, Gastronomie (13,1%), Land- und Forstwirtschaft, Fischerei (12,3%) und das Angebot von freiberuflichen, technischen und wissenschaftlichen Dienstleistungen (11,8%).⁷⁶⁴

In Deutschland hat sich die Altersstruktur der Gründer im High Tech Bereich von durchschnittlich 37,2 Jahren im Jahr 1995 auf 45 Jahre erhöht. Diese Alterserhöhung ist auf andere Bereiche übertragbar, unterscheidet sich aber erheblich regional.⁷⁶⁵

⁷⁶⁰ Tymowski, Jan (2015): European year für active ageing and solidarity between the generations (2012) In: European parliamentary research service (Hrsg.): *In depth analysis*. Brüssel; Fernández Sánchez, Noemi/Fandrey, Gabriele (2013): Gründerinnen und Gründer ab dem mittleren Alter. Schlüsselfaktor für die Wirtschaft. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum (Hrsg.). *Senior entrepreneurship*. Eschborn. 2013_gruenderinnen-und-Gruender-ab-dem-mittleren-Alter-Schluesselfaktor-fuer-die-Wirtschaft.pdf, S. 36. [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁶¹ Europäische Union/OECD Hrsg. (2015b): Die fehlenden Unternehmer 2015: Politiken für Selbstständige Erwerbstätigkeit und Unternehmertum. Luxemburg. www.oecd-library.org/.../die-fehlenden-unternehmer-2015_9789264249943-de. [Internetzugriff 22.02.2018]; <http://dx.doi.org/10.1787/888933314227>, S. 62. [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁶² Ebd. S. 63; Europäische Union/OECD (2015b).

⁷⁶³ Europäische Union/OECD (2015b), S. 64.

⁷⁶⁴ Europäische Union/OECD Hrsg. 2016. Die fehlenden Unternehmer 2015: Politiken für Selbstständige Erwerbstätigkeit und Unternehmertum. Luxemburg. www.oecd-library.org/.../die-fehlenden-unternehmer-2015_9789264249943-de, S. 64 [Internetzugriff 22.02.2018]; Europäische Union/OECD (2015c): Die fehlenden Unternehmer 2015. Selbstständigenquoten bei Älteren nach Wirtschaftszweig. Brüssel <http://dx.doi.org/10.1787/888933314233>. [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁶⁵ Fernández Sánchez/Fandrey (2013), S. 25.

6.1.2 Ältere Unternehmensgründer in Europa

Im Zeitraum 2008-2012 waren nur 2% der Älteren an Unternehmensgründungen beteiligt.⁷⁶⁶ Die wenigsten Älteren Selbstständigen fanden sich in Italien (0,8%) und die meisten Älteren Selbstständigen in der Slowakei (4,4%). Unterhalb des EU 24 Staaten Durchschnitts von 2,2% befanden sich Ältere Unternehmensgründer in Dänemark, Slowenien, Litauen, Deutschland, Spanien, Belgien, Rumänien, dem Vereinigten Königreich, den Niederlanden und Frankreich. Oberhalb des Durchschnitts der EU 24 Staaten waren Ältere Selbstständige in Finnland, Portugal, Lettland, Kroatien, Schweden, Irland, Griechenland der Tschechischen Republik, Ungarn, Polen, Estland und Österreich engagiert.⁷⁶⁷

Zwischen 2009 und 2013 waren in der Europäischen Union Ältere Selbstständige seltener an der Gründung einer neuen Unternehmung beteiligt (2,2%) als Erwachsene Selbstständige insgesamt (3,5%). Allerdings befanden sich in Luxemburg in dieser Zeitspanne 5,8% der Älteren Selbstständigen in der Gründungsphase. Unterhalb des EU 25 Staatendurchschnitts lagen für Ältere Selbstständige in der Gründungsphase Italien, Slowenien, Dänemark, Spanien, Deutschland, Belgien, Frankreich und Finnland. Im EU 25 Staaten Durchschnitt von 2,2% befanden sich Litauen und Portugal. Darüber lagen im Bereich von 2,3-2,9% Rumänien, die Tschechische Republik, die Niederlande, das Vereinigte Königreich, Kroatien und Lettland. Im Bereich von 3,0-4% gründeten in Griechenland, Irland, Ungarn, Estland, Polen, Schweden und der Slowakei Ältere Selbstständige Unternehmen. Die Spitze der Unternehmensgründungen bildeten Österreich (4,2%) und Luxemburg 5,8%.⁷⁶⁸ In Estland war für diesen Zeitraum die Wahrscheinlichkeit Inhaber eines neuen Unternehmens zu sein um 45% höher als bei den Erwachsenen Selbstständigen insgesamt.⁷⁶⁹

Im EU 25 Staaten Durchschnitt gründeten 0,3% mehr Ältere neue Unternehmen als die Kohorte der Erwachsenen insgesamt. Während bei die Mehrzahl der Staaten diese Rate marginal ausfällt und Deutschland mit 0,1% über der Rate der Erwachsenen Unternehmensgründer insgesamt liegt, zeigen sich für die Tschechische Republik und die Slowakei (1,3%), Litauen und Lettland (1,5%), Polen (1,8%) sowie Estland (2,2%) deutliche Abweichungen zugunsten der Älteren Gründer.⁷⁷⁰ Demgegenüber waren Ältere häufiger Inhaber etablierter Unternehmen als die Vergleichsgruppe der Erwachsenen insgesamt.

⁷⁶⁶ Europäische Union/OECD (2015b), S. 64.

⁷⁶⁷ Europäische Union/OECD (2014): Die fehlenden Unternehmer 2014. Politiken für ein integrationsförderndes Unternehmertum in Europa. Raten des werdenden Unternehmertums bei Älteren, 2008-2012. <http://dx.doi.org/10.1787/888933190956>. [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁶⁸ Europäische Union/OECD (2015b), S. 64-65. „Die Rate des neuen Unternehmertums ist definiert als der Anteil der Erwachsenen in der Bevölkerung, die gegenwärtig geschäftsführender Inhaber eines neuen Unternehmens sind, das an die Inhaber mindestens drei Monaten und höchstens 42 Monaten Gehälter, Löhne oder sonstige Zahlungen geleistet hat.“ Ebd. S. 66.

⁷⁶⁹ Ebd. S. 65.

⁷⁷⁰ Ebd., S. 66.

„Inhaber etablierter Unternehmen werden definiert als Erwachsene, die gegenwärtig geschäftsführender Inhaber eines etablierten Unternehmens sind, das an die Inhaber seit mehr als 42 Monaten Gehälter oder Löhne gezahlt oder sonstige Zahlungen geleistet hat.“⁷⁷¹

Für Ältere Selbstständige galt mit Ausnahme von Italien von 2009-2013 eine höhere Quote der Selbstständigkeit von durchschnittlich 7,4% für etablierte Unternehmen.⁷⁷² Bei den etablierten Unternehmen ist die Zahl der Älteren Selbstständigen europaweit signifikant höher als bei der Kohorte der Erwachsenen insgesamt. Lediglich in Italien überwiegen die etablierten Unternehmen bei der Kohorte der Erwachsenen gegenüber den Älteren. Unter dem EU 25 Staaten Durchschnitt liegen Polen, Kroatien, Belgien, Griechenland, Rumänien, Slowenien, Frankreich, Lettland, die Tschechische Republik, Luxemburg und die Niederlande. Estland, Ungarn und Portugal liegen im Durchschnitt, Deutschland und die Slowakei knapp darüber. Wesentlich über dem EU 25 Staaten Durchschnitt sind Ältere Inhaber etablierter Unternehmen mit 2-5% Unterschied zur Kohorte der Erwachsenen in Litauen, Dänemark, Portugal, Finnland, Spanien, Schweden, Österreich, und Irland.⁷⁷³

Europaweit ist eine starke Spreizung des Verhältnisses der Selbständigkeit Älterer zur Selbständigkeit insgesamt zu verzeichnen. Während die Selbstständigkeitsquote in Schweden mit 90% fast an die der Selbstständigen insgesamt heranreichte, waren in Litauen weniger als 20% der Selbstständigen Seniorgründer.⁷⁷⁴

⁷⁷¹ Ebd., S. 67.

⁷⁷² Europäische Union/OECD (2016), S. 67.

⁷⁷³ Eigene Berechnungen nach Eurostat 2014 <http://dx.doi.org/10.1787/888933314263>

⁷⁷⁴ Pilkova, Anna/Holienka, Marian/Rehak, Jan (2014): Senior entrepreneurship in the perspective of European entrepreneurial environment. In: *Procedia Economics and Finance* Vol. 12, S. 527.

Tabelle 6-1 Prozentanteile Unternehmer der Altersgruppe 55-64 Jahre an allen Unternehmern über 18 Jahren in den europäischen Staaten⁷⁷⁵

Staat	in Prozent	Staat	in Prozent
Österreich	16,8	Italien	25,2
Belgien	17,1	Lettland	10,9
Bulgarien	14,2	Litauen	12,5
Kroatien	21,3	Luxemburg	11,2
Zypern	24,0	Malta	20,8
Tschechische Republik	19,6	Niederlande	19,6
Dänemark	11,1	Polen	24,5
Estland	9,6	Portugal	27,9
Finnland	16,4	Rumänien	17,1
Frankreich	14,4	Slowakei	16,2
Deutschland	13,4	Slowenien	15,9
Griechenland	46,4	Spanien	24,0
Ungarn	15,0	Schweden	13,3
Irland	25,8	Vereinigtes Königreich	17,9

Tabelle 6-2 Quote der Seniorengründer an den Selbstständigen in ausgewählten Staaten der Europäischen Union 2013⁷⁷⁶

Staat	Quote in Prozent	Staat	Quote in Prozent
Schweden	5,87	Mazedonien	41,57
Norwegen	3,83	Portugal	7,68
Finnland	7,52	Slowenien	14,00
Luxemburg	6,90	Lettland	16,60
Großbritannien	6,19	Rumänien	8,71
Italien	7,38	Tschechien	
Griechenland	5,74	Spanien	11,86
Belgien	10,41	Polen	11,74
Deutschland	11,65	Kroatien	
Ungarn	7,80	Frankreich	
Irland	6,13	Estland	14,17
Bosnien		Litauen	
Niederlande	8,62	Slowakei	13,83

Unter den Neugründern variierten die Quoten von insgesamt 13,25 % in Lettland und 3,43 % in Italien. Die niedrigsten Anteile an Seniorengründer

⁷⁷⁵ Eigene Darstellung nach: Eurostat (2014), Arbeitskräfteerhebung 2003-2013.

⁷⁷⁶ Ebd.

finden sich in Frankreich (1,42%), Spanien (1,91%) und der Slowakei (2%)⁷⁷⁷.

6.1.3 Ältere Selbstständige und ihre Kompetenzen zur Unternehmensgründung

Befragungen der EU 25 Staaten Bürger hinsichtlich ihrer Kompetenzen ein Unternehmen zu gründen, ergaben im Durchschnitt 39% bei den Älteren gegenüber 41% bei den Erwachsenen insgesamt. In Italien gaben unter 28% an, die Fähigkeit zur Unternehmensgründung zu besitzen während in Österreich 53% davon überzeugt waren.⁷⁷⁸ Nahezu deckungsgleich mit Abweichungen von 1% ist das Verhältnis zwischen Älteren und Erwachsenen insgesamt in Frankreich, Litauen, Ungarn und Irland zugunsten der Erwachsenen insgesamt und im Vereinigten Königreich zugunsten der Älteren bei der Einschätzungen der Kompetenzen. In Deutschland schätzten 2% mehr Ältere schätzten sich als kompetent für eine Gründung ein, während das Verhältnis in den Niederlanden umgekehrt war. In Schweden und Slowenien bot sich bei 3% Unterschied ein gleiches Bild. Beim Abstand von 4% (Griechenland, Polen und Spanien), 5 % (Belgien, Kroatien und Portugal) 6% (Slowakei), 7% (Italien) und 8% (Lettland) schätzten sich die Erwachsenen insgesamt kompetenter ein.⁷⁷⁹

Eine Studie zum Einfluss des Alters auf den Erfolg der Unternehmensgründung hat für Großbritannien ergeben, dass von den von Senioren gegründeten Unternehmen nach 5 Jahren noch 70% am Markt aktiv waren, während bei jungen Gründern diese Quote nur bei 28% lag.⁷⁸⁰ Bei Seniorunternehmensgründern ist europaweit die vorhandene Kapitalausstattung ein Vorteil bei der Unternehmensgründung. Diese wird gepaart mit dem Erfahrungsschatz aus der ersten beruflichen Karriere und dies nachhaltiger als Kenntnisse aus Studium und Aus- und Weiterbildung.⁷⁸¹

6.1.4 Ältere Selbstständige und die Gründung aus der Arbeitslosigkeit

Von den 26,2 Millionen Arbeitslosen in der Europäischen Union strebten 2,1%, d.h. 540500 Personen in eine selbstständige Tätigkeit. Dabei lag der Anteil der Älteren mit 2,5% signifikant über dem der Junggründer (1,1%). Für beide Gruppen sind in einigen Staaten der europäischen Union die Anteile so gering, dass sie nicht statistisch erfasst werden können. Die erhobenen Anteile reichen bei den älteren Arbeitslosen von 1,4% für Italien bis zu 6,5% für Irland. Spanien und Schweden mit 1,7% rangieren knapp hinter Italien, gefolgt von Frankreich (2,2%) und den Niederlanden (2,6%).

⁷⁷⁷ Zu den einzelnen Werten Tabelle 1 im Anhang.

⁷⁷⁸ OECD/Europäische Union (2015b), S. 68.

⁷⁷⁹ Eigene Berechnungen nach Eurostat (2014) <http://dx.doi.org/10.1787/888933314275>. [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁸⁰ Pilkova/Holienka/Rehak (2014), S. 525.

⁷⁸¹ Ebd., S. 529.

Das Mittelfeld bilden Portugal (3,1%), Deutschland (3,4%) und Griechenland (3,9%). Neben dem Spitzenreiter Irland liegt das Vereinigte Königreich mit 5,7% weit vorn.⁷⁸²

Die Unterschiede innerhalb der Europäischen Union liegen sicherlich an den unterschiedlichen Arbeitsmärkten, aber auch an äußeren Einflüssen wie der Finanzkrise. Der Umbau der irischen Wirtschaft im Zuge der Banken- und Finanzkrise hat sicherlich auch Ältere die Selbständigkeit als einen Weg aus der Arbeitslosigkeit erkennen lassen. Diese Einflüsse sind für die anderen von der Finanzkrise betroffenen Staaten wie Portugal und Griechenland noch signifikant, während sie bei Italien und Spanien nicht nennenswert sind. Dies mag im Falle Portugals und Griechenlands darin begründet sein, dass der Personenkreis aus staatlicher oder staatsnaher Arbeit in die Arbeitslosigkeit geriet und erst zögerlich die Selbständigkeit als Möglichkeit entdeckt. In Italien und Spanien ist die Jugendarbeitslosigkeit erdrückend, so dass Ältere den Wechsel in die Selbständigkeit scheuen, da sie die jüngere Generation mitalimentieren müssen.

In den 28 Staaten der Europäischen Union wagten im Zeitraum von 2003-2013 2,0-3,5% der älteren Arbeitslosen den Weg in die Selbständigkeit. Während von Mitte 2003 bis Anfang 2009 der Anteil der Älteren gegenüber der Gesamtheit der Arbeitslosen geringer war, lag der Anfang 2003 und dann ab Mitte 2009 höher als die Gesamtheit der Arbeitslosen. In den Jahren 2008 und 2009 erreichte der Anteil der Älteren auf dem Weg in die Selbständigkeit mit 3,6% bzw. 3,3% die höchsten Anteile, wobei der 2008 unterhalb der analysierten Gesamtheit und 2009 darüber lag. Von Mitte 2010 bis Mitte 2011 erreichte der Anteil der Älteren auf dem Weg in die Selbständigkeit gegen den allgemeinen Trend einen markanten Aufschwung, um danach parallel zur Gesamtheit der Arbeitslosen auf dem Weg in die Selbständigkeit abzuflachen.⁷⁸³ In Deutschland lag die Quote der Älteren Selbstständigen 2011 mit 14% deutlich unter dem europäischen Durchschnitt von 19%.⁷⁸⁴

In Deutschland konnten bis 2011 Arbeitslose Gründungszuschüsse erhalten, wenn sie ein Unternehmen gründeten. Seit 2012 ist die zuvor bedingungslose Zuschussgewährung an die Erstellung eines Businessplanes gebunden, der von der Handwerkskammer oder einer entsprechenden Institution und dem Amt für Arbeit genehmigt und dem Arbeitslosen ein Gründungspotential attestiert wird. Von den so gegründeten Unternehmen erwiesen sich 60-70% mehr als 5 Jahre marktfähig und 40% der Gründer schufen ebenso viele Arbeitsplätze wie Gründer, die aus abhängiger Beschäftigung ein Unternehmen gründeten.⁷⁸⁵

⁷⁸² Eurostat (2014) <http://dx.doi.org/10.1787/888933314300>. [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁸³ Eurostat (2014) <http://dx.doi.org/10.1787/888933314327>. [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁸⁴ Europäische Union/OECD (2014), S. 213.

⁷⁸⁵ Europäische Union/OECD (2014), S. 212.

6.1.5 Ältere Unternehmer und ihre Markteintrittschancen

Der Anteil der Selbstständigen Unternehmer aus unterrepräsentierten Gruppen (Frauen, junge Menschen, im Ausland Geborene und Arbeitslose) beträgt mit 75% einen signifikanten Anteil an der Gruppe der Selbstständigen. Als Gesamtheit stellt diese Gruppe die Mehrheit der Selbstständigen in der Europäischen Union. Von den 30,8 Millionen Selbstständigen in den 28 Staaten der Europäischen Union waren im Jahr 2013 9,6 Millionen Frauen⁷⁸⁶ und im Jahr 2012 6,5 Millionen Ältere⁷⁸⁷ und 820000 junge Menschen,⁷⁸⁸ im Jahr 2012 687000 Arbeitslose⁷⁸⁹ und 3,3 Millionen im Ausland Geborene.⁷⁹⁰

Bei den Unternehmern in der Gründungsphase lagen die Älteren Gründer europaweit mit 2,2% deutlich hinter den Gründern insgesamt (3,4%). Damit liegen die Selbstständigen Älteren bei 21% innerhalb ihrer Altersgruppe.⁷⁹¹ In Deutschland ist die Gründungsquote im Zeitraum 2002-2012 stetig rückläufig gewesen, während die Gründungsquote europaweit moderat angestiegen ist.⁷⁹² Ältere Unternehmer mit mindestens einem weiteren Arbeitnehmer lagen in Deutschland über dem Anteil der Selbstständigen insgesamt, verhielten sich zu diesen im untersuchten Zeitraum nahezu parallel rückläufig.⁷⁹³ In Deutschland lag die Quote der Älteren, die eine Neugründung vornahmen mit etwas über 1% deutlich unterhalb der gesamten Gründerquote in Deutschland und der Gründerquote der Älteren Selbstständigen europaweit.⁷⁹⁴ Demgegenüber zeigten Ältere Selbstständige bei etablierten Unternehmen mit über 7% einen deutlichen Vorsprung zu den etablierten deutschen Unternehmen insgesamt (5,7%), aber erreichten nicht den europäischen Durchschnitt der Älteren mit etablierten Unternehmen von 7,1%.⁷⁹⁵

Bei den Gründungsabsichten liegen Ältere mit den Einschätzungen der abhängig Beschäftigten gleichauf, beurteilen die Chancen einer Gründungsrealisierung aber skeptischer. Nur 16% der Älteren erachteten 2012 innerhalb der EU 28 Staaten eine Unternehmensgründung innerhalb der nächsten 5 Jahre für praktikabel, während über 30% sie als wünschenswert einstuften.⁷⁹⁶

⁷⁸⁶ Europäische Union/OECD (2015b), S. 32.

⁷⁸⁷ Europäische Union/OECD (2015b), S. 60.

⁷⁸⁸ Europäische Union/OECD (2015b), S. 48.

⁷⁸⁹ Europäische Union/OECD (2015b), S. 81.

⁷⁹⁰ Eurostat, Arbeitskräfteerhebung 2012. <http://dx.doi.org/10.1787/888933191104>. [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁹¹ Europäische Union/OECD (2015b), S. 65.

⁷⁹² Eurostat. Arbeitskräfteerhebung 2001-2012. <http://dx.doi.org/10.1787/888933190916>. [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁹³ Eurostat. (2015): Arbeitskräfteerhebung. 2002-2012.

<http://dx.doi.org/10.1787/888933190939>. [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁹⁴ Eurostat (2015): Arbeitskräfteerhebung. 2002-2012.

<http://dx.doi.org/10.1787/888933190969>. [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁹⁵ Eurostat. (2015): Arbeitskräfteerhebung. 2002-2012.

<http://dx.doi.org/10.1787/888933190976>. [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁹⁶ Europäische Kommission (2012). Unternehmertum in der EU und darüber hinaus. Flash Eurobarometer 354. [Ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_354_sum_de.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_354_sum_de.pdf). [Internetzugriff 22.02.2018].

Als Gründungshindernisse ermittelte die Europäische Union bei den Älteren Kapitalbedarf (10%), ungünstiges ökonomisches Umfeld (8%), fehlende Kompetenzen (5%), fehlende Geschäftsidee (4%), Unvereinbarkeit mit familiärer Situation (6%), Risiken bei fehlgeschlagener Gründung und administrativen Hemmnissen (2,5%). Damit ist der Kapitalbedarf die bestimmende Variable, die jedoch von der Gesamtheit der Erwachsenen als deutlich bestimmender (23%) eingeschätzt wird.⁷⁹⁷ Der Kapitalbedarf bzw. die Ausstattung mit Kapital kann sowohl positive als auch negative Einflüsse auf die Gründungsmotivation haben. Eine gute Kapitalausstattung kann zu weniger aggressiven Markteintritt verleiten, während eine zu geringe Kapitalausstattung hemmend wirken kann. Generell ist zu beobachten, dass Seniorgründer von beflügelnden und hemmenden Einflüssen gleichermaßen geprägt sind. Die Opportunitätskosten bei der Gründung einer Unternehmung steigen proportional zu Alter.⁷⁹⁸ Europaweit ist ein Anstieg der Gründungen in der Altersgruppe 50+ feststellbar. Während Großbritannien PRIME (Prince's Initiative for Mature Enterprises)⁷⁹⁹, Irland „Senior Enterprises“⁸⁰⁰ und Polen „Mature Entrepreneur“⁸⁰¹ mit Gründungsprogrammen diese Gründungen unterstützen, haben Staaten wie Spanien erheblichen Nachholbedarf.⁸⁰²

Europaweit ist das Programm „Best Ager“ ins Leben gerufen worden, um die Kompetenzen dieser Altersgruppe zielgerichtet zu trainieren.⁸⁰³ Daneben ist das „Enterprise Europe Network“ ein Netzwerk von Wirtschaftsförderungsdienstleistern, die Unternehmen unterstützen die Chancen und Fördermöglichkeiten in Europa zu erkennen und zu nutzen. Das Netzwerk vermittelt über Datenbanken Kontakte zu möglichen Geschäftspartner, hilft beim Schutz geistigen Eigentums und ermittelt neue Technologien.⁸⁰⁴ Zusammen mit der OECD hat die Europäische Union 2013 ein „Policy Brief on Senior Entrepreneurship“⁸⁰⁵ zusammengestellt, das Maßnahmen und Fördermöglichkeiten bündelt.

Seniorgründer sollen unterstützt werden, bestehende Unternehmen zu übernehmen, um so den Generationenwechsel zu ermöglichen oder als Business Angel ihre Kompetenzen an jüngere Gründer vermitteln. Der Zugang zu Finanzmitteln und die soziale Absicherung der Seniorgründer sind europaweit zu verbessern.⁸⁰⁶ Seniorengründer sind etwa gleichalterige

⁷⁹⁷ Eurostat. Arbeitskräfteerhebung. 2002-2012.

<http://dx.doi.org/10.1787/888933190990>. [Internetzugriff 22.02.2018].

⁷⁹⁸ Pilkova/Holienka/Rehak (2014), S. 525.

⁷⁹⁹ Europäische Union/OECD (Hrsg.) (2013): Policy Brief on Senior Entrepreneurship. Entrepreneurial Activities in Europe.

https://www.oecd.org/cfe/leed/EUEMP12A1201_Brochure_Entrepreneurial_ActivitiesEN_v7.0_accessible.pdf, S. 20. [Internetzugriff 22.02.2018]. www.best-agers-project.eu [Internetzugriff 22.02.2018].

⁸⁰⁰ Ebd., S. 22.

⁸⁰¹ Fernández Sánchez/Fandrey (2013), S. 35.

⁸⁰² Fernández Sánchez/Fandrey, S. 33.

⁸⁰³ Europäische Union/OECD (2013), S. 16.

⁸⁰⁴ Europäische Union/OECD (2015a), S. 22.

⁸⁰⁵ Europäische Union/ OECD (Hrsg.) (2013): Policy Brief on Senior Entrepreneurship. Entrepreneurial Activities in Europe.

https://www.oecd.org/cfe/leed/EUEMP12A1201_Brochure_Entrepreneurial_ActivitiesEN_v7.0_accessible.pdf [Internetzugriff 22.02.2018].

⁸⁰⁶ Ebd., S. 3.

Mentoren zur Seite zu stellen, die auf einen gemeinsamen Erfahrungsschatz rekurrieren können und so gemeinsame Anknüpfungspunkte finden können.⁸⁰⁷

Von den Älteren Selbstständigen gaben 70% die eigene Unternehmung als Haupteinnahmequelle an. Fast 20% nannten Pension oder Rente als Einnahmequellen, 10% jeweils Aktien und andere Kapitalanlagen sowie eine Teilzeitbeschäftigung, weniger als 10% eine Vollzeitbeschäftigung und 2% Sozialleistungen als weitere Einnahmequellen.⁸⁰⁸

6.1.6 Wachstumserwartungen älterer Unternehmer

Die Wachstumserwartungen älterer Unternehmer in der Frühphase der Unternehmensgründung erwiesen sich europaweit und auf Deutschland bezogen als moderat. Weniger als 1% der Gründer erwartete die Schaffung von mehr als sechs Arbeitsplätzen in den ersten fünf Jahren.⁸⁰⁹

Tabelle 6-3 Modell des Lebenszyklus eines Unternehmens und der Finanzierungsquellen⁸¹⁰

Überlebenszyklus eines Unternehmens				
Vor der Gründung	Gründungsphase	Erweiterung	Reife	Diversifizierung
finanzieller Wachstumszyklus				
Vor der Gründung	Mikro	Klein	Mittel	Groß
persönliche Ersparnisse, Freunde, Familie				
staatliche Beihilfen				
	Mikrokredite			
	Garantien			
	Business Angels			
	Crowdfunding			
	Pacht			
	Bankdarlehen			
	Handelskredite			
		Mezzaninkapital		
	Risikokapital	öffentliche Emission		
			öffentliche Verschuldung	

⁸⁰⁷ Europäische Union/OECD (2015a), S. 17.

⁸⁰⁸ Ebd.

⁸⁰⁹ Europäische Union/OECD (2014), S. 69-70.

⁸¹⁰ Europäische Union/OECD (2015a) Kurzdossier zur nachhaltigen Selbstständigkeit : Unternehmertätigkeit in Europa. Luxemburg, S. 19. [Internetzugriff 22.02.2018]

6.2 Selbstständige Erwerbsquoten Älterer in Deutschland

Die Gründungen in Deutschland werden von dem Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes, dem Mannheimer Unternehmenspanel, der Gründungsstatistik des IfM Bonn und dem KfW Gründungsmonitor erfasst.

Tabelle 6-4 Vergleich der Erfassungen von Existenzgründungen in Deutschland⁸¹¹

	Mannheimer Unternehmenspanel	Gründungsstatistik des IfM Bonn	Mikrozensus	KfW Gründungsmonitor
Datenbasis	Datenbestand der Auskunftei Creditreform, Rohdatenaufbereitung, Hochrechnung der Gründungszahlen an aktuellen Rand durch ZEW	Gewerbeanzeigestatistik des Statistischen Bundesamtes, Berechnung der Existenzgründungen und Liquidationen durch IfM Bonn	jährliche repräsentative Befragung der Wohnbevölkerung (1%) mit Auskunftspflicht, Hochrechnung durch Statist. Bundesamt	jährliche repräsentative Bevölkerungsbefragung im Auftrag der KfW, Hochrechnung der Gründungszahlen durch KfW
Grundgesamtheit	originäre selbstständige Unternehmensgründungen	originäre Unternehmensgründungen und Übernahmen durch Pacht/Erbsfolge	originäre und derivative Existenzgründungen	Gründerpersonen
Identifizierung/ Operationalisierung	Neuzugänge im Unternehmensbestand in der Creditreform Datenbank	Gewerbeanmeldungen	Personen ab 15 Jahren, Haupterwerbstätigkeit: selbstständige Tätigkeit, die innerhalb der letzten 12 Monate vor der Berichtwoche aufgenommen wurde.	Personen, die im Zeitraum von bis zu 36 Mon. Vor dem Interview eine gewerbl. oder freiberufl. Selbstständigkeit im Voll- oder Nebenerwerb begonnen haben.
Gründungszeitpunkt	meist Aufnahme der Geschäftstätigkeit	Zeitpunkt der Gewerbeanmeldung	vom Gründer wahrgenommener Zeitpunkt der Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit	vom Gründer wahrgenommener Gründungszeitpunkt
Untererfassungen	Kleingewerbetreibende, landwirtschaftl. Betriebe und Freiberufler	Urproduktion, Freie Berufe, Versicherungen, Verwaltungen eigenen Vermögens	Nebenerwerbsgründungen	nicht deutschsprachige Gründer, Gründer ohne Festnetzanschluss
Übererfassung von Gründungen	Mehrfacherfassungen von Gründungen werden im Rahmen der Datenaufbereitung aussortiert.	Mehrfachmeldungen werden soweit möglich zusammengelegt und Scheingründungen herausgerechnet.	keine bekannt	keine bekannt
Gründungen/ Gründer 2011/2012	20300/-	40100/346000	230000	381000/315000 (Vollerwerb); 454000/460000 (Nebenerwerb)

⁸¹¹ Eigene Darstellung nach [vergleich_verschiedener_gruendungsstatistiken.pdf](#), S. 4 [Internetzugriff 22.02.2018]; dazu: Günterberg et al. (2010): Unternehmensfluktuation: aktuelle Trends im Gründungs- und Liquidationsgeschehen. In: KfW/ Creditreform/IfM/RWI/ZEW (Hrsg.) Mittelstandsmonitor 2010. Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen. Frankfurt a.M. S. 39-69., S. 60-64; Müller, K. et al. (2011): Der Generationenwechsel im Mittelstand im demografischen Wandel. Duderstadt, S. 13-20; Wallisch, Matthias (2014): Zahlen, Daten und Fakten: Gründungsaktivitäten in Deutschland auf einen Blick. Hrsg: RKW Kompetenzzentrum Eschborn. https://www.gruenderwoche.de/.../gruenderstatistiken_rkw_kompetenzzentrum_2014... [Internetzugriff 22.02.2018].

Die drei erhebenden Institute und das Statistische Bundesamt differenzieren bei ihren Datenerhebungen nach unterschiedlichen Segmenten. Während das Mannheimer Unternehmenspanel den Unternehmensbestand der Creditreform Auskunft zu Grunde legt, orientiert sich die Gründungsstatistik des IfM Bonn an der Gewerbeanzeigenstatistik und der KfW Gründungsmonitor an den jährlichen repräsentativen Bevölkerungsbefragungen. Das Statistische Bundesamt legt die repräsentative Befragung der Wohnbevölkerung zugrunde. So werden originäre Unternehmensgründungen (Mannheimer Gründungspanel), originäre Unternehmensgründungen und Übernahmen durch Pacht oder Erbfolge (IfM Bonn), Personen ab 15 Jahren deren Haupterwerbstätigkeit selbstständige Tätigkeit ist (Statistisches Bundesamt) und Personen, die im Zeitraum von bis zu 36 Monaten eine gewerbliche oder freiberufliche Tätigkeit aufgenommen haben (KfW Gründungsmonitor) erfasst. Diese Nuancen in der Datenerhebung lassen keine eindeutigen Aussagen zu, sondern sind auf das jeweilige Segment zugeschnitten.

Bei der Bestimmung des Gründungszeitpunktes wählen das Bonner und Mannheimer Institut objektive Kriterien wie die Aufnahme der Geschäftstätigkeit oder die Eintragung des Gewerbes. Das Statistische Bundesamt und der KfW Gründungsmonitor vertrauen auf die subjektiven Einschätzungen der Gründer zum Gründungszeitpunkt. Das Mannheimer Institut differenziert nach Kleingewerbetreibenden, landwirtschaftlichen Betrieben und Freiberuflern. Demgegenüber differenziert das Bonner Institut Urproduktion, Freie Berufe, Versicherungen und Verwaltungen von eigenem Vermögen. Das Statistische Bundesamt unterscheidet Haupt- und Nebenerwerbsgründungen und der KfW Gründungsmonitor differenziert nach nicht deutschsprachigen Gründern und solchen ohne Festnetzanschluss. Auch diese Differenzierungen segmentieren die Kohorten jeweils spezifisch weiter und lassen eine Gesamtschau kaum mehr möglich erscheinen.

Das Mannheimer und das Bonner Institut versuchen Mehrfachnennungen bei der Datenaufbereitung zu eliminieren, während die Erhebungsmethoden des Statistischen Bundesamtes und des KfW Gründungsmonitor diese ausschließen.

Allen Erhebungen gemein ist, dass sie die Gesamtheit der Existenzgründer erfassen und nur in Spezialanalysen nach Altersgruppen spezifizieren. Für die weitere Forschung wäre eine solche Spezifizierung wünschenswert, da aufgrund des demografischen Wandels die Analyse der Seniorgründer immer virulenter erscheint.

6.2.1 Ältere Selbstständigen der Altersgruppe 45-64 Jahre in Deutschland

Die Gründungen Älterer haben in Deutschland gegen den Trend um 2/3 zugenommen und lagen 2013 bei 10,6%. Von diesen älteren Gründern haben 7,8% Haupterwerb und 12,7% im Nebenerwerb gegründet.⁸¹² Das Gründungsverhalten der Gruppe der 55-64 Jährigen wird sich für Deutschland bis ins Jahr 2023 kontinuierlich steigern, um bis 2031 recht stark und danach moderat abzuflachen. Die Gründungen dieser Gruppe liegen deutlich oberhalb aller anderen erfassten Gründungsaltersstufen.⁸¹³ Eine Aktivierung der Babyboomer durch gezielte Förderungen könnte den Rückgang der Gründungen anderer Altersstufen kompensieren.⁸¹⁴ Die Gründerstruktur hat sich in Deutschland seit 2001 merklich zugunsten der Seniorengründer verschoben, während die Zahl der jüngeren Gründer rückläufig gewesen ist. Dies wird auf eine aktive Gestaltung der älteren Generation zurückgeführt und in der besseren gesundheitlichen Verfassung dieser Gruppe gesehen. Hinzu kommt, dass die Babyboomer jetzt in dieser Altersgruppe sind und viele von ihnen einen aktiven Lebensabend gestalten wollen.⁸¹⁵

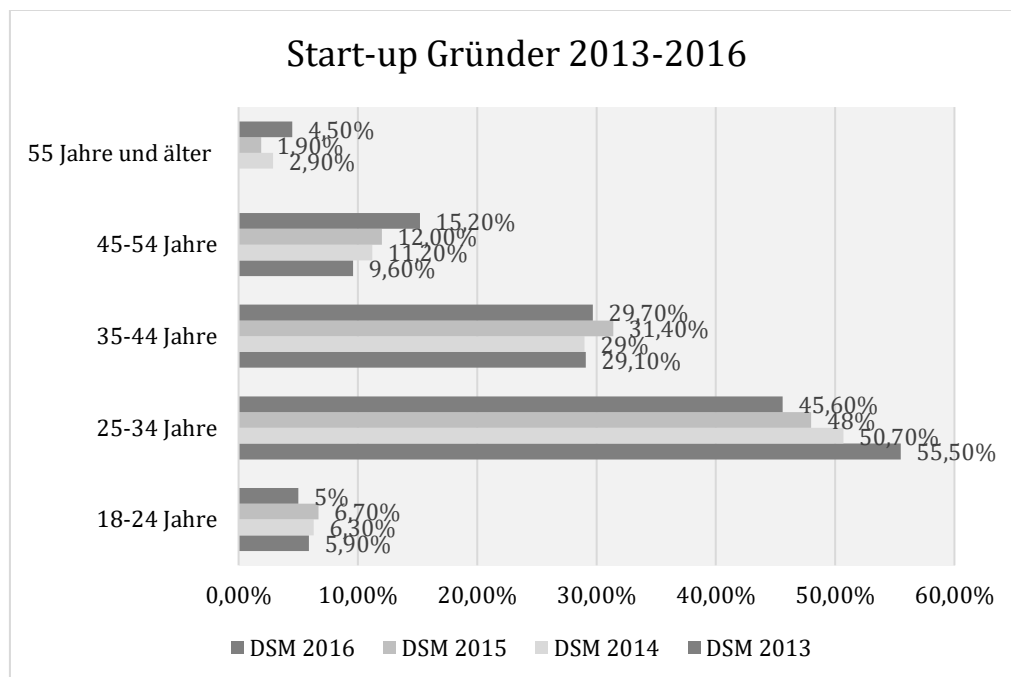
⁸¹² Metzger, G./Ullrich K. (2013b): *KfW-Gründungsmonitor 2013*. Tabellen und Methodenband. KfW Bankengruppe Frankfurt, S. 8 <https://www.kfw.de/pdf/download...Gründungsmonitor-2013.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018]; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014): *Gründerzeiten 19: Existenzgründungen im besten Alter*. Berlin, S. 1 <https://www.existenzgruender.de/.../DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-19.pdf?> ... [Internetzugriff 22.02.2018]; Fernández Sánchez/Fandrey (2013), S. 27.

⁸¹³ Fernández Sánchez/Fandrey (2013), S. 23.

⁸¹⁴ Werner, Arndt (2009): Determinanten der Gründungsentscheidung älterer Personen in Deutschland – eine empirische Untersuchung. In: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE)* 57/2, S. 133; Fernández Sánchez/Fandrey (2013), S. 24.

⁸¹⁵ Fernández Sánchez/Fandrey (2013), S. 25-26.

Abbildung 6-1 Altersstruktur der Startup Gründer 2013-2016⁸¹⁶

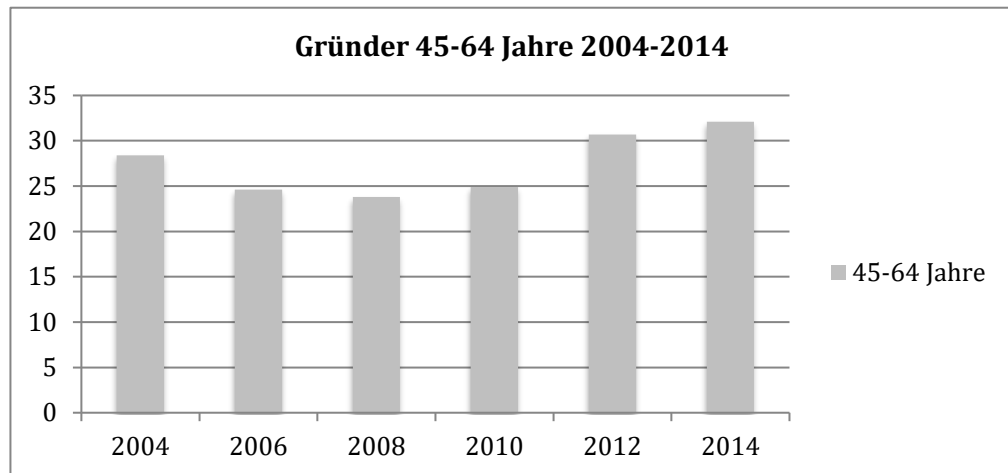


Die Rückgänge in der Altersgruppe der 35-44 Jährigen zwischen 2013 und 2016 von 55,5% auf 45,6% können als ein Trend angesehen werden. Diesem Trend entgegen haben sich zwischen 2013 und 2016 die Anteile bei den Startup Gründern merklich zugunsten der älteren Gründer verschoben. Gründeten 2013 nur 9,6% der 45-54 Jährigen ein Startup so waren es 2016 15,2% dieser Altersgruppe. Während für 2013 keine Gründungen in der Altersstufe der über 55 Jährigen ausgewiesen werden konnten, waren es 2014 2,9% und 2016 4,5%. In beiden Altersgruppen sind somit deutliche Zuwächse an Startup Gründern ausgewiesen. Beide Altersgruppen zusammen stellten mit 19,7% fast ein Fünftel der Startup Gründer 2016. Demgegenüber wies der Deutsche Startup Monitor 2015 für die Jahre 2013-2015 9,6%, 11,2% und 12% Gründer über 45 Jahre aus. Für die Jahre 2014 (2,9%) und 2015 (1,9%) Startup Gründer über 55 Jahre und älter aus.⁸¹⁷ Demgegenüber sieht das RKW die Gründerzahlen der letzten 10 Jahre optimistischer.

⁸¹⁶ Kollmann, Tobias/Stöckmann, Christoph/Hensellek, Simon/Kenscock, Julia (2016): Der Perfekte Start. In: KPMG (Hrsg.) Deutscher Startup Monitor 2016, Berlin. Deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dms/dms-16/studie_dms_2016.pdf [Internetzugriff 22.02.2018] Im folgenden zitiert als: Kollmann/Stöckmann (2016): DMS 2016, S. 26.

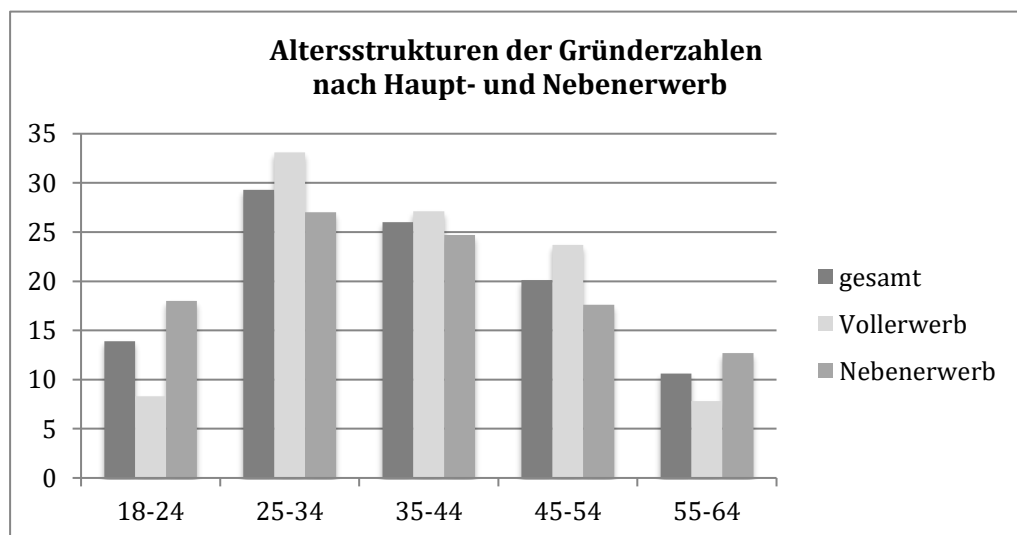
⁸¹⁷ Ripsas, Sven/Tröger, Steffen (2015): 3.DSM: 3. Deutscher Startup Monitor. KPMG (Hrsg.) Berlin, S. 23 deutscherstartupmonitor.de/dms/dms-15/... [Internetzugriff 22.02.2018].

Abbildung 6-2 Gründer 45- 64 Jahre 2004-2014⁸¹⁸



Die Gründerzahlen der Altersgruppe 45-64 Jahre lagen 2004 bei 28,4%, fielen dann bis 2008 auf 23,8%, um dann zum Jahr 2014 auf 32,1% anzusteigen.⁸¹⁹

Abbildung 6-3 Altersstruktur der Gründerzahlen nach Haupt- und Nebenerwerb⁸²⁰



Die Seniorengründer entscheiden sich in der mittleren Lebensphase zwischen 45 und 54 Jahren für eine Vollerwerbstätigkeit, während die Seniorengründer in der späteren Phase mit beginnendem Renten- oder

⁸¹⁸ Eigene Darstellung nach: RKW Kompetenzzentrum (Hrsg.) (2015): Gründerzahlen in Deutschland. Infografiken. Eschborn.

⁸¹⁹ RKW Kompetenzzentrum (2015).

⁸²⁰ Eigene Darstellung nach Fernández Sánchez/Fandrey (2013), S. 27.

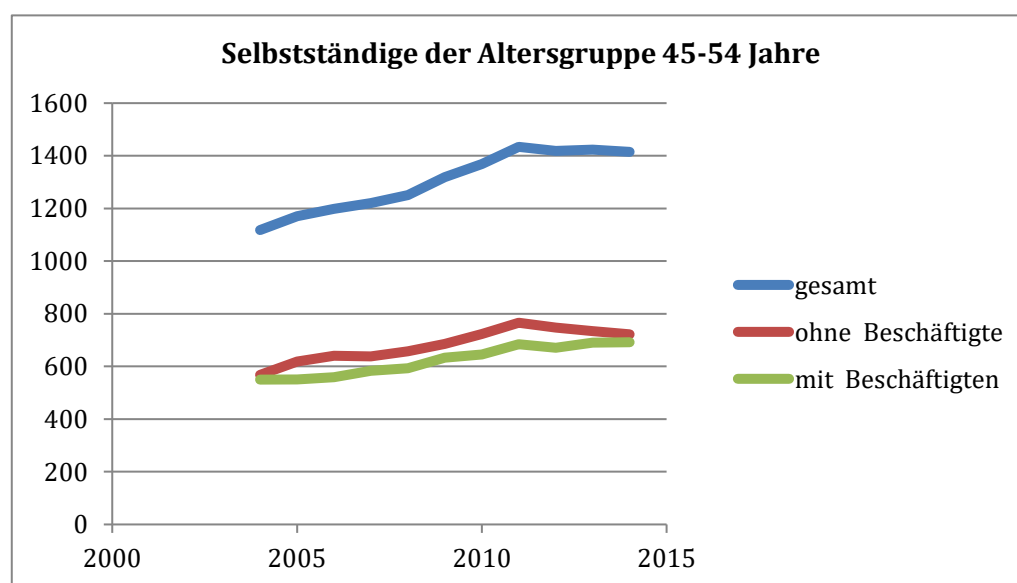
Pensionsalter eine Nebenerwerbsgründung vorziehen.⁸²¹ Dies mag darin begründet sein, dass sie die Ansprüche aus der beruflichen Karriere nicht verlieren wollen.

Gründe für den Zuwachs Älterer sind neben der Motivation, die prekäre Situation älterer Arbeitnehmer, die verlängerte Lebensarbeitszeit, der Wunsch nach einem aktiven Alter, und der Wunsch eine mögliche Altersarmut zu verhindern.⁸²²

6.2.2 Ältere Selbständige der Altersgruppe 45-54 Jahre in Deutschland 2004-2014

In Deutschland waren 2004 insgesamt 1118 selbstständig Tätige vom Statistischen Bundesamt ausgewiesen.⁸²³ Bis 2014 erhöhte sich diese Zahl um 297 Personen auf 1415 Selbstständige. Die Zahl der Selbstständigen Männer erhöhte sich um 174 Personen von 773 auf 947 Selbstständige. Die Zahl der Selbstständigen Frauen erhöhte sich im selben Zeitraum um 122 Personen von 346 auf 468 Selbstständige.

Abbildung 6-4 Selbstständige der Altersgruppe 45-54 Jahre 2004-2014⁸²⁴



⁸²¹ Metzger, Georg (2017b): Tabellen- und Methodenband. In: KfW Bankengruppe (Hrsg.): *KfW Gründungsmonitor 2017*. Frankfurt, S. 8 <https://www.kfw.de/PDF/gruendungsmonitor/KfW-Gründungsmonitor-2017-Tabellenband.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018]; Metzger, Georg (2016b): Tabellen- und Methodenband. In: KfW Bankengruppe (Hrsg.): *KfW Gründungsmonitor 2016*. Frankfurt, S. 8 <https://www.kfw.de/...Gründungsmonitor/KfW-Gründungsmonitor-2016-Tabellenband...> [Internetzugriff 22.02.2018]; dagegen Werner (2009), S. 127 sah die älteren Gründer eher als Haupterwerbsgründer.

⁸²² Franke, A. (2012): Gründungsaktivitäten in der zweiten Lebenshälfte. Eine empirische Untersuchung im Kontext der Altersproduktivitätsdiskussion. In: *Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung*. Wiesbaden, S. 155.

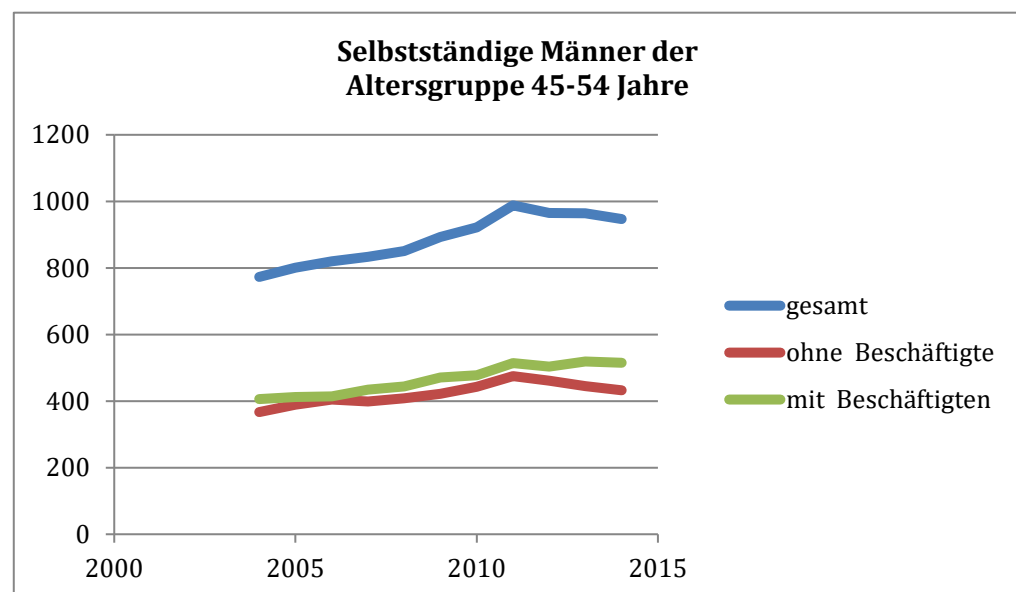
⁸²³ Dazu: Anhang Tabelle 4.

⁸²⁴ Eigene Darstellung nach Tabelle 4. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten sind der Folgerhebung entnommen.

die Zahl der Selbstständigen dieser Altersgruppe ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen, dabei stiegen die Selbstständigen ohne weitere Beschäftigte stärker an als die Selbstständigen mit Beschäftigten. Dies lässt darauf schließen, dass der Weg in die Selbstständigkeit zunächst allein gesucht wird. Bemerkenswert ist, dass die Zahl der Selbstständigen in den Jahren von 2008 auf 2009 um 68, von 2009 auf 2010 um 50 und von 2010 auf 2011 um 65 Personen angewachsen ist. Dieser Trend könnte ein Indiz dafür sein, dass in der Finanzkrise der Weg in die Selbstständigkeit aus der Arbeitslosigkeit oder zur Vermeidung der Arbeitslosigkeit gesucht wurde.

Werden die älteren Selbstständigen nach Geschlechtern analysiert ergibt sich folgende Entwicklung.

Abbildung 6-5 Selbstständige Männer der Altersgruppe 45-54 Jahre 2004-2014⁸²⁵



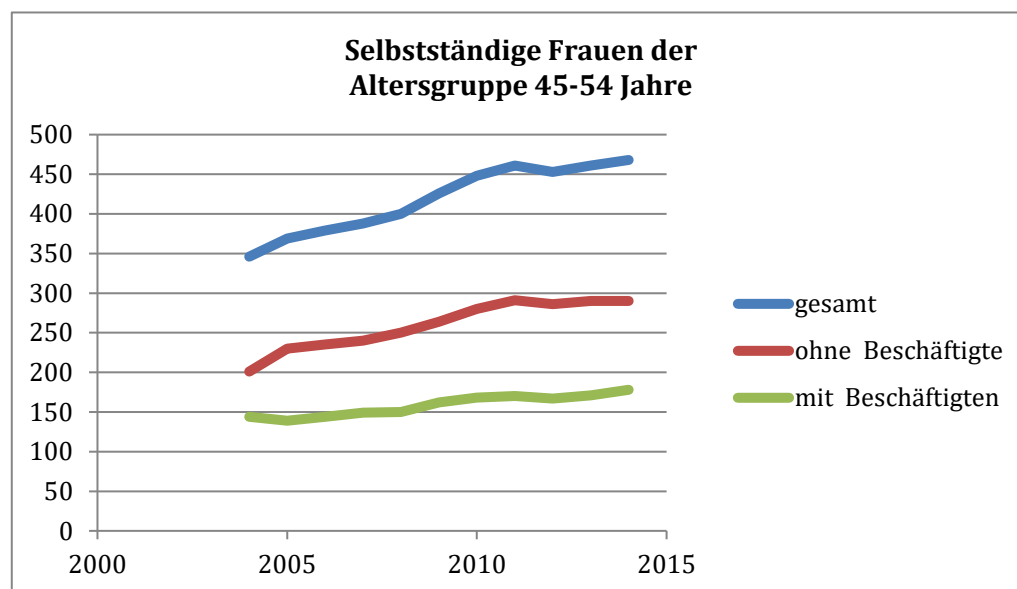
Die Zahl der Selbstständigen Männer entwickelte sich in den ersten 8 Jahren (2004-2012) von 773 Selbstständigen Männer auf 965 Selbstständige Männer kontinuierlich nach oben und flachte ab 2013 ab, um 2014 das Niveau von 947 Selbstständigen Männer zu erreichen. Die stärksten Zuwächse sind von 2010 auf 2011 zu verzeichnen mit 54 Selbstständigen. Die Selbstständigen Männer führten vorwiegend Unternehmen mit weiteren Beschäftigten. Diese wuchsen von 406 selbstständigen Unternehmen im Jahr 2004 auf 515 selbstständige Unternehmen mit weiteren Beschäftigten im Jahr 2014 an. Die Zahl der selbstständigen Alleinunternehmer wuchs im selben Zeitraum (2004-2014) von 367 auf 432 Unternehmen an.⁸²⁶

⁸²⁵ Eigene Darstellung nach Tabelle 4. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten sind der Folgerhebung entnommen.

⁸²⁶ Anhang Tabelle 4.

Die Zahl der Selbstständigen Frauen entwickelte sich im selben Zeitraum stärker. Im Jahr 2004 waren 346 Frauen selbstständig. Für das Jahr 2014 werden 468 selbstständig tätige Frauen ausgewiesen.⁸²⁷

Abbildung 6-6 Selbstständige Frauen der Altersgruppe 45-54 Jahre 2004 - 2014⁸²⁸



Die Steigerungen der Anzahl der selbstständig tätigen Frauen entwickelte sich von 2004 bis 2011 auf 461 selbstständige Unternehmerinnen kontinuierlich, waren 2012 leicht rückläufig auf 453 Unternehmerinnen, erreichten 2013 mit 461 Selbstständigen Frauen der Jahreswert von 2011 und stiegen dann im Jahr 2014 auf 468 Selbstständige Frauen leicht an. Frauen gründeten überwiegend Einzelunternehmungen. Die Anzahl dieser Unternehmungen stieg von 201 Unternehmungen im Jahr 2004 auf 290 Unternehmungen im Jahr 2014 an. Demgegenüber gründeten nur 144 Selbstständige Frauen im Jahr 2004 und 178 Selbstständige Frauen im Jahr 2014 Unternehmungen mit weiteren Beschäftigten.⁸²⁹ Dies kann der Tatsache geschuldet sein, dass Frauen nach der Familienphase flexibel und vorwiegend als Alleinunternehmerinnen in den Markt eintreten.⁸³⁰

6.2.2.1 Ältere Selbstständige der Altersgruppe 45-54 Jahre im Haupterwerb

Die Anzahl der älteren Selbstständigen der Altersgruppe 45-54 Jahre ist im Haupterwerb von 995 Personen im Jahr 2004 auf 1208 Personen im Jahr

⁸²⁷ Ebd.

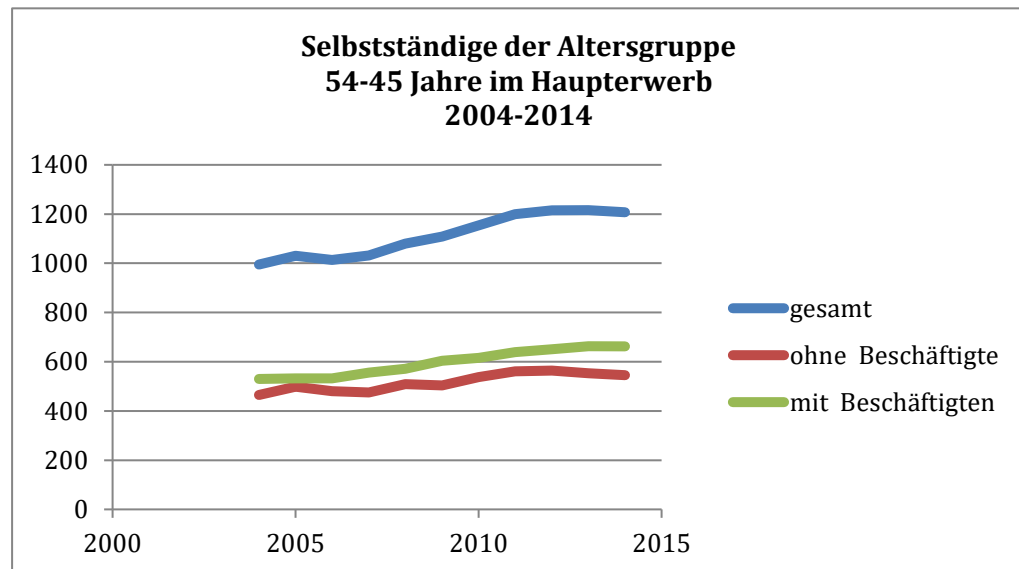
⁸²⁸ Eigene Darstellung nach: Anhang Tabelle 4. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten sind der Folgerhebung entnommen.

⁸²⁹ Anhang Tabelle 4.

⁸³⁰ Werner (2009), S. 119.

2014 angestiegen. Nach einem moderaten Anstieg von 995 Selbstständigen auf 1014 Selbstständige im Jahr 2007 erfolgte von 2008 bis 2011 stärkere Anstiege von 1080 auf 1200 Selbstständige im Haupterwerb, um danach mäßig anzusteigen.⁸³¹

Abbildung 6-7 Selbstständige der Altersgruppe 45-54 Jahre im Haupterwerb⁸³²



Die Gruppe der Selbstständigen mit Beschäftigten ist kontinuierlich von 530 Personen im Jahr 2004 auf 662 Personen im Jahr 2014 angestiegen. Im selben Zeitraum wuchs die Anzahl der Selbstständigen ohne Beschäftigte von 465 Einzelunternehmen im Jahr 2004 auf 546 Einzelunternehmen im Jahr 2014 an.⁸³³

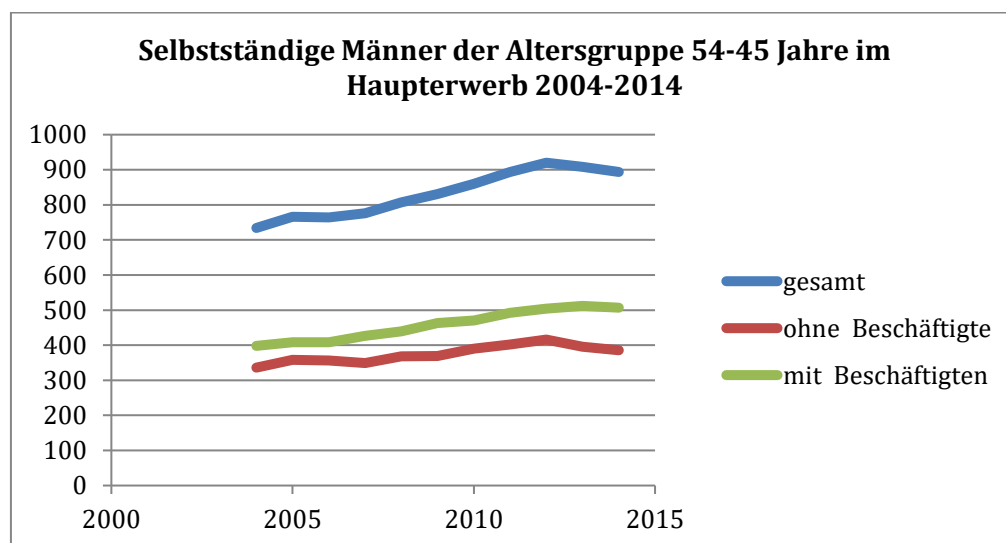
Wird dies nach Geschlechtern differenziert, ergibt sich folgende Situation.

⁸³¹ Anhang Tabelle 5.

⁸³² Eigene Darstellung nach Tabelle 5. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten sind der Folgerhebung entnommen.

⁸³³ Anhang Tabelle 5.

Abbildung 6-8 Selbstständige Männer der Altersgruppe 45-54 Jahre im
Haupterwerb⁸³⁴



Wie bei der Gesamtanzahl zeigt sich, dass Männer im Haupterwerb vorwiegend Unternehmen mit weiteren Beschäftigten führen. Von 398 Unternehmungen im Jahr 2004 kann ein Anstieg auf 507 Unternehmen im Jahr 2014 verzeichnet werden. Im selben Zeitraum waren 336 Einzelunternehmer (2004) und 386 Einzelunternehmer (2014) zu verzeichnen. Dabei stiegen die Einzelunternehmer bis 2012 kontinuierlich auf 416 Einzelunternehmer an, was gleichzeitig den Spitzenwert für den Erhebungszeitraum darstellt. Danach ist für die beiden letzten Jahre des Erhebungszeitraums eine Abflachung auf 396 Unternehmer (2013) und 286 Unternehmer (2014) festzustellen.⁸³⁵ Diese Entwicklung bei den Einzelunternehmern kann der Tatsache geschuldet sein, dass die Männer der Altersgruppe 45-54 Jahre nach der Finanzkrise wieder den Eintritt in den ersten Arbeitsmarkt als abhängig Beschäftigte gefunden haben. Die Selbstständigkeit war dann eine vorübergehende Vermeidung von Arbeitslosigkeit, hat aber die Wettbewerbsfähigkeit dieser Gruppe weiter gestärkt.

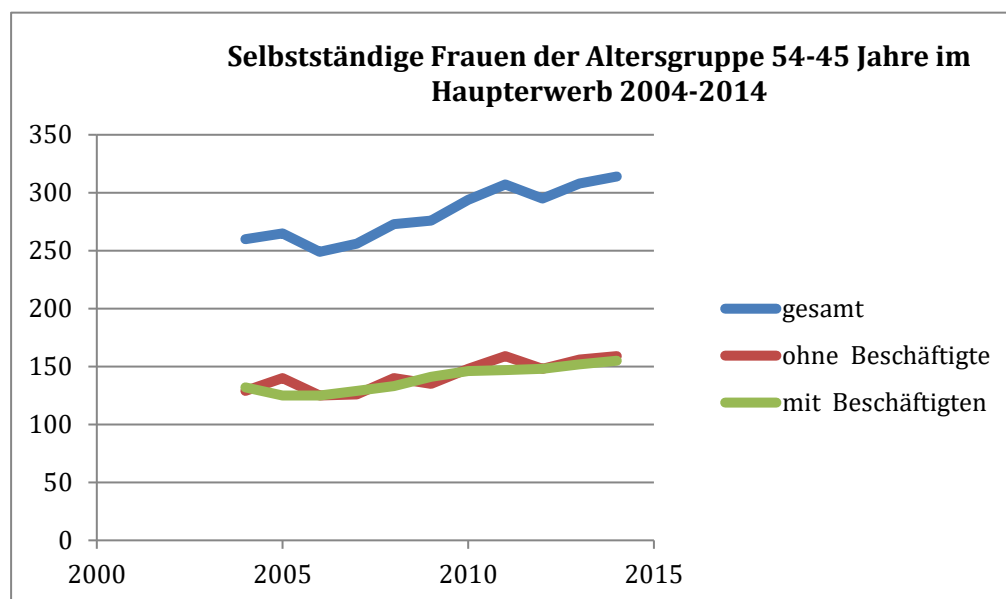
Die Zahl der Selbstständigen Frauen entwickelte sich von 260 Unternehmerinnen im Haupterwerb insgesamt im Jahr 2004 auf 314 selbstständige Unternehmerinnen im Haupterwerb im Jahr 2014. Auch hier ist für das Jahr 2012 mit 295 Unternehmerinnen im Haupterwerb gegenüber den Jahr 2011 mit 307 Unternehmerinnen zu verzeichnen, der aber zum Jahr 2013 mit 308 Unternehmerinnen wieder ausgeglichen wird.⁸³⁶

⁸³⁴ Eigene Darstellung nach Tabelle 5. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten sind der Folgerhebung entnommen.

⁸³⁵ Anhang Tabelle 5.

⁸³⁶ Anhang Tabelle 5.

Abbildung 6-9 Selbstständige Frauen der Altersgruppe 45-54 Jahre im
Haupterwerb⁸³⁷



Bei den Frauen entwickelten sich die Selbstständigen mit und ohne Beschäftigte fast deckungsgleich von insgesamt 260 Selbstständigen in 2004 auf 314 Selbstständige im Jahr 2014. Die selbstständigen Frauen im Haupterwerb hatten 2004 129 Unternehmungen ohne und 132 Unternehmungen mit weiteren Beschäftigten. Diese Anzahl erhöhte sich fast deckungsgleich auf 159 Einzelunternehmungen und 155 Unternehmungen mit Beschäftigten. Wie aus Abbildung 23 ersichtlich, waren dabei die Schwankungen bei der Anzahl der Einzelunternehmerinnen spürbar, während die Entwicklung der Unternehmerinnen im Haupterwerb mit Beschäftigten im Erhebungszeitraum kontinuierlich verlief.⁸³⁸

6.2.2.2 Ältere Selbstständige der Altersgruppe 45-54 Jahre im Nebenerwerb

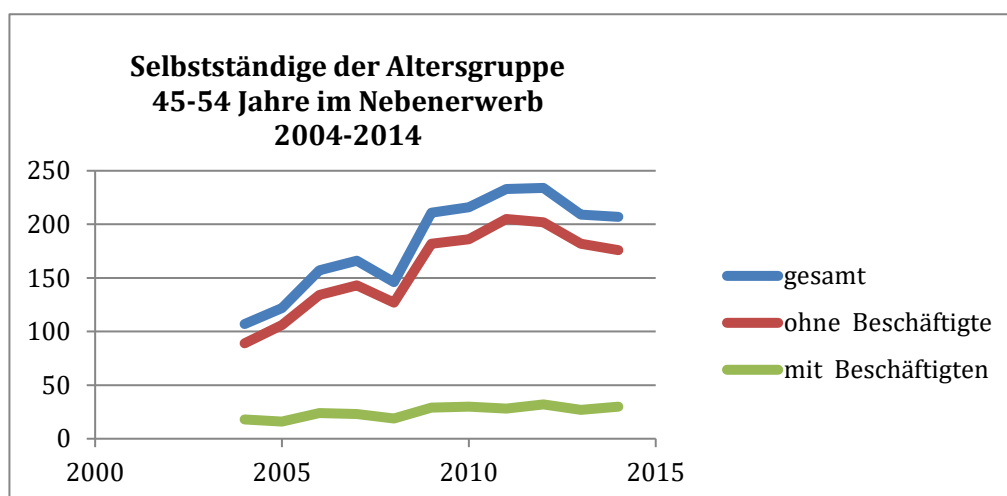
Im Nebenerwerb arbeiteten insgesamt 107 ältere Selbstständige im Jahr 2004. Dies verdoppelte sich nahezu auf 207 Selbstständige insgesamt im Jahr 2014. Dabei war eine sprunghafte Steigerung vom Jahr 2008 mit 146 Selbstständigen im Nebenerwerb auf 211 Selbstständige im Nebenerwerb im Jahr 2009 zu verzeichnen. Mit 230 (2011) und 232 (2012) Selbstständige waren die Spitzenwerte innerhalb des Zeitraumes erreicht. Danach entwickelte sich die Anzahl der Selbstständigen im Nebenerwerb zunächst moderat und dann merklich zurück.⁸³⁹

⁸³⁷ Eigene Darstellung nach Tabelle 5. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten sind der Folgerhebung entnommen.

⁸³⁸ Anhang Tabelle 5

⁸³⁹ Anhang Tabelle 6.

Abbildung 6-10 Selbstständige der Altersgruppe 45-54 Jahre im Nebenerwerb 2004-2014⁸⁴⁰



Die älteren Selbstständigen im Nebenerwerb waren überwiegend Einzelunternehmer. Im Jahr 2004 waren 89 Einzelunternehmer im Nebenerwerb tätig, deren Anzahl sich bis 2014 fast verdoppelte auf 176 Einzelunternehmer. Höhepunkte waren die Jahre 2011 und 2012. Das Jahr 2011 verzeichnete 203 Einzelunternehmer im Nebenerwerb und das Jahr 2012 200 Selbstständigen im Nebenerwerb ohne weitere Mitarbeiter.⁸⁴¹

Die Zahl der Selbstständigen im Nebenerwerb mit weiteren Beschäftigten entwickelte sich demgegenüber auf niedrigem Niveau von 18 Selbstständigen im Jahr 2004 auf 30 Selbstständige mit Beschäftigten im Jahr 2014. Höhepunkt war hier das Jahr 2012 mit 32 Selbstständigen mit Beschäftigten.⁸⁴²

Werden diese Erhebungen nach Geschlechtern differenziert so waren wesentlich weniger Männer, nur 32 Selbstständige im Nebenerwerb im Jahr 2004 tätig, gegenüber 75 Frauen, die im Nebenerwerb selbstständig tätig waren. Im Jahr 2014 waren sogar 100 Frauen mehr mit Nebenerwerb tätig als Männer. Das Verhältnis von 153 Frauen, die im Nebenerwerb tätig waren, zu 53 Selbstständigen Männern im Nebenerwerb ist bemerkenswert.⁸⁴³ Ein Grund für diese Diskrepanz könnte darin bestehen, dass Frauen nach der Familienphase oder neben der abhängigen Beschäftigung als Einzelunternehmerinnen am Markt auftraten, während Männer diesen Schritt nicht wagten.

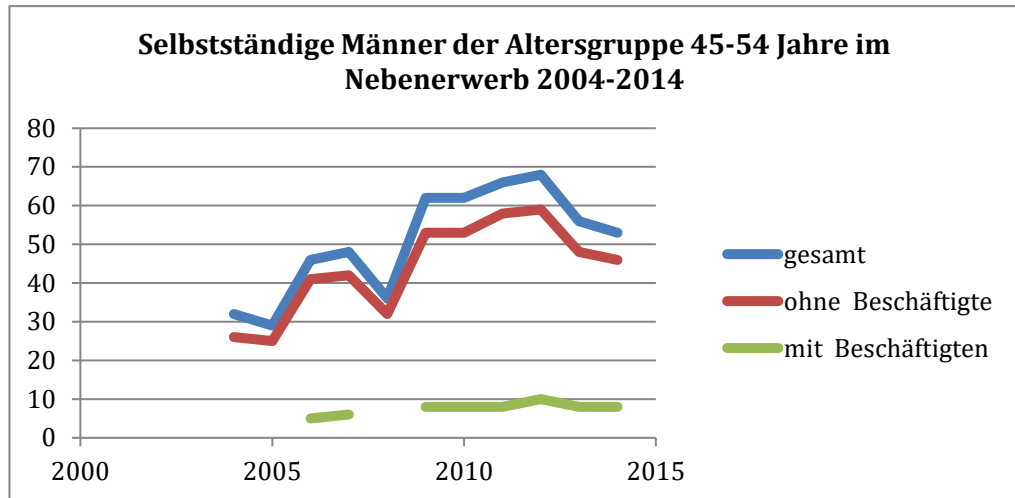
⁸⁴⁰ Eigene Darstellung nach Tabelle 6. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten sind der Folgerhebung entnommen.

⁸⁴¹ Ebd.

⁸⁴² Anhang Tabelle 6.

⁸⁴³ Anhang Tabelle 6.

Abbildung 6-11 Selbstständige Männer der Altersgruppe 45-54 Jahre im Nebenerwerb 2004-2014⁸⁴⁴

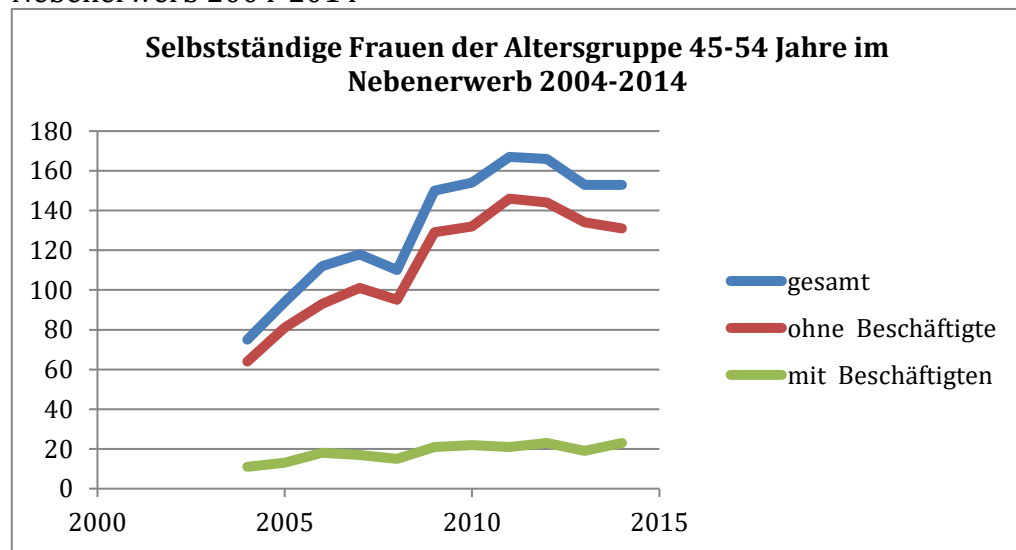


Selbstständige Männer im Nebenerwerb waren überwiegend als Einzelunternehmer tätig. Im Jahr 2004 waren 32 Männer im Nebenerwerb selbstständig tätig, davon 26 als Einzelunternehmer und 6 als Unternehmer mit weiteren Beschäftigten. Dies erhöhte sich zum Jahr 2014 auf 53 Selbstständige Männer im Nebenerwerb mit 46 Einzelunternehmern und 7 Unternehmern mit weiteren Beschäftigten. Für die Jahre 2005 und 2008 sind keine Selbstständigen im Nebenerwerb mit weiteren Beschäftigten ausgewiesen. Spitzenwerte erreichten die Jahre 2011 und 2012 mit jeweils 66 und 68 selbstständige Männer insgesamt Männern, die im Nebenerwerb tätig waren. Von ihnen waren als Einzelunternehmer 2011 58 Personen und 2012 59 Personen selbstständig tätig. Männer waren als 5 Unternehmer mit Beschäftigten im Nebenerwerb 2006 tätig. Dies ist der niedrigste Wert im Untersuchungszeitraum. Im Jahr 2012 wurde mit 12 Selbständigen im Nebenerwerb mit weiteren Beschäftigten für den untersuchten Zeitraum ein Spitzenwert erreicht.⁸⁴⁵

⁸⁴⁴ Eigene Darstellung nach Tabelle 6. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten sind der Folgerhebung entnommen.

⁸⁴⁵ Anhang Tabelle 6.

Abbildung 6-12 Selbstständige Frauen der Altersgruppe 45-54 Jahre im Nebenerwerb 2004-2014⁸⁴⁶



Die Anzahl der im Nebenerwerb selbstständig tätigen Frauen hat sich vom Jahr 2004 mit 75 Selbstständigen auf 153 Selbstständigen im Jahr 2014 mehr als verdoppelt. Die meisten Selbstständigen Frauen im Nebenerwerb wurden für die Jahre 2011 (167) und 2012 (166) vermerkt. In der Mehrheit waren die Frauen als Einzelunternehmerinnen tätig. Hier entwickelten sich die Zahlen von 64 Frauen im Jahr 2004 auf 131 Frauen im Jahr 2014, die als Einzelunternehmerinnen tätig waren. In den Jahren 2011 waren 146 und 2012 144 Frauen als Einzelunternehmerinnen im Nebenerwerb tätig. Gegenüber der männlichen Kohorte waren aber die Frauen eher bereit, im Nebenerwerb Beschäftigte einzustellen. Im Jahr 2004 hatten 11 Unternehmerinnen im Nebenerwerb weitere Beschäftigte. Im Jahr 2014 waren es 23 Unternehmerinnen im Nebenerwerb mit Beschäftigten und damit doppelt so viele wie im Jahr 2004. Die Spitzenwerte der Jahre 2012 und 2014 mit jeweils 23 Unternehmerinnen mit weiteren Beschäftigten im Nebenerwerb sind für die gesamte untersuchte Kohorte der Selbstständigen der Altersgruppe 45-54 Jahre auffällig.⁸⁴⁷

Die selbstständig tätigen Frauen im Nebenerwerb mit weiteren Beschäftigten sind eine Kohorte, die einer differenzierteren Analyse bedarf. Da die Frauen dieser Altersgruppe meist nach einer Familienphase ins Berufsleben zurückkehren, ist die doppelte Belastung mit einer Selbstständigkeit im Nebenerwerb und weiteren Beschäftigten ein mutiges aber auch riskantes Unterfangen. Der weiteren Forschung bedarf auch die Eruierung der Umfänglichkeit und Auskömmlichkeit dieser nebenerwerblichen Selbstständigkeit. Da die Daten nicht ausweisen, ob und wieviele Existenzgründerinnen in dieser Kohorte sind, kann dazu keine untersuchungstragende Aussage getroffen werden.

⁸⁴⁶ Eigene Darstellung nach Tabelle 6. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten der Folgerhebung entnommen.

⁸⁴⁷ Anhang Tabelle 6.

6.2.2.3 Die Relevanz Selbstständigen der Altersgruppe 45-54 Jahre für die weitere Forschung

Die Kohorte der 45-54 Jährigen Selbstständigen ist aus verschiedenen Gründen für die Forschung näher zu erschließen. Zum einen ist diese Altersgruppe in der vorgerückten Erwerbstätigkeit und aufgrund konjunktureller Krise oder struktureller Veränderungen im Erwerbsleben in Sorge um einen Abstieg in die Arbeitslosigkeit. Bei den Ausgründungen vieler Unternehmungen in den vergangenen Jahren wurden gerade diese Altersgruppen freigestellt, um dann als Selbstständige wieder für die Unternehmung zu arbeiten. Das entlastet die Unternehmung von den älteren Arbeitnehmern und belastet der Selbstständigen mit der Verantwortung für das restliche Arbeitsleben und die Altersvorsorge. Eine Vertiefung dieser Problematik würde den Rahmen dieser Untersuchung sprengen und bleibt künftiger Forschung vorbehalten.

Da in den Datensätzen des Statistischen Bundesamtes die Existenzgründer nicht differenziert werden, ist hier ein weiterer Forschungsbedarf. Zu wünschen wäre, wenn die Daten anderer Erhebungsstellen wie der Handwerks- und Industrie- und Handelskammer zusammengefügt und der Forschung zur Verfügung gestellt werden könnten. Dies könnte für künftige Forschungen ein ergiebiges Forschungsfeld darstellen. Während Männer der Altersgruppe der 45-54 Jährigen eher im Haupterwerb Selbstständig tätig sind und dann auch eher weitere Beschäftigte einstellen, ist diese Gruppe hinsichtlich der Dauer der Selbstständigkeit und der möglichen mehrfachen Selbstständigkeit zu eruieren.⁸⁴⁸

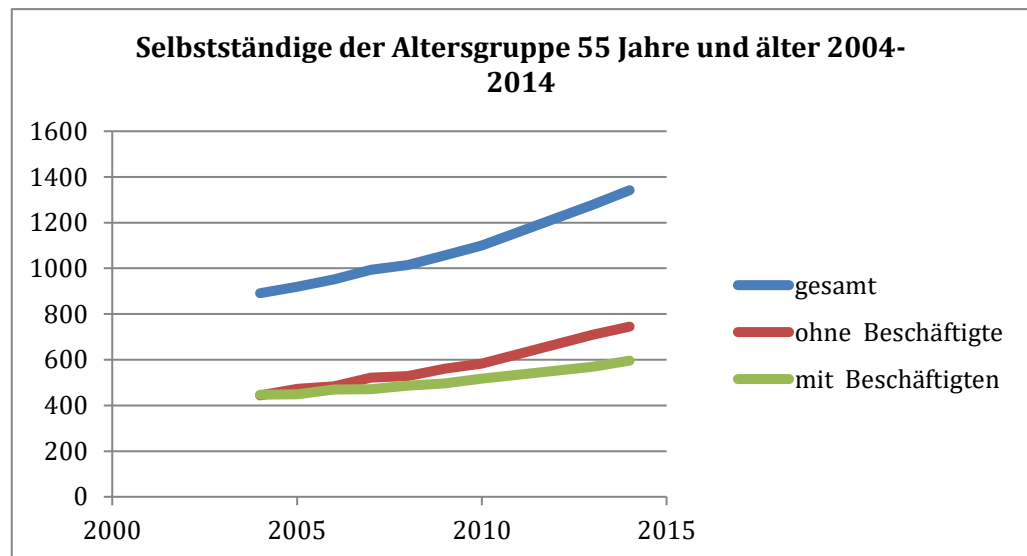
6.2.3 Ältere Selbstständige der Altersgruppe 55 Jahre und älter in Deutschland

Die Zahl der Selbstständigen der Altersgruppe 55 Jahre und älter, im folgenden *Altersgruppe 55+*, ist von 2004 mit 891 Selbstständigen kontinuierlich auf 1342 Selbstständige angestiegen. Im Jahr 2004 waren 444 Einzelunternehmen und 447 Unternehmer mit weiteren Beschäftigten ausgewiesen. Dies veränderte sich ab dem Jahr 2007 zugunsten der Einzelunternehmer zu 745 Einzelunternehmer in Jahr 2014 gegenüber 596 Selbstständigen mit weiteren Beschäftigten.⁸⁴⁹

⁸⁴⁸ Kapitel 6.2.9.

⁸⁴⁹ Anhang Tabelle 7.

Abbildung 6-13 Selbstständige der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2014⁸⁵⁰



Gründe für diese Entwicklung können in den Maßnahmen der Arbeitsagentur gesehen werden, z.B. die Ich-AG. Die prekäre Situation auf dem Arbeitsmarkt für die Altersgruppe 55+ vor dem Ruhestand unterstützt diese These. Gründe für den Anstieg der Selbstständigkeit dieser Alterskohorte sind sicherlich auch in der Vermeidung von Altersarmut durch fehlende Absicherung zu sehen.⁸⁵¹ Andererseits arbeiten Selbstständige länger als Beschäftigte, da sie ihre berufliche Situation frei bestimmen und gestalten können.

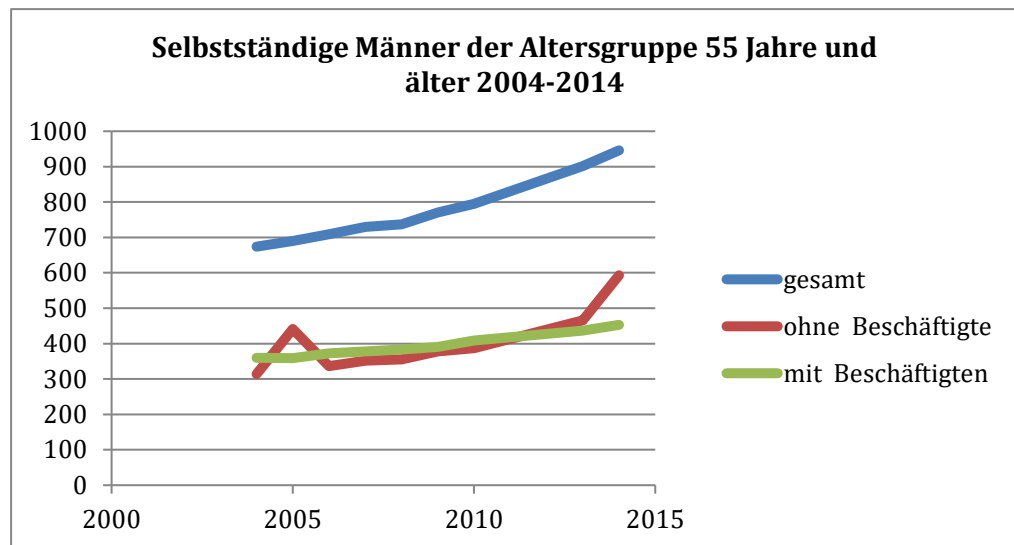
Wird nach Geschlechtern differenziert, dann fällt auf, dass 2/3 der Männer und nur 1/3 Frauen der Altersgruppe 55+ selbstständig tätig sind. Im Jahr 2004 waren 674 Männer und nur 217 Frauen als selbstständig tätig ausgewiesen. Dies änderte sich zum Jahr 2014 zu 946 Männern und 396 Frauen der Altersgruppe 55+ in selbständiger Tätigkeit.⁸⁵²

⁸⁵⁰ Eigene Darstellung nach Tabelle 7. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten sind der Folgerhebung entnommen.

⁸⁵¹ Vertiefend dazu Kapitel 5.2.7.

⁸⁵² Anhang Tabelle 7.

Abbildung 6-14 Selbstständige Männer der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2014⁸⁵³

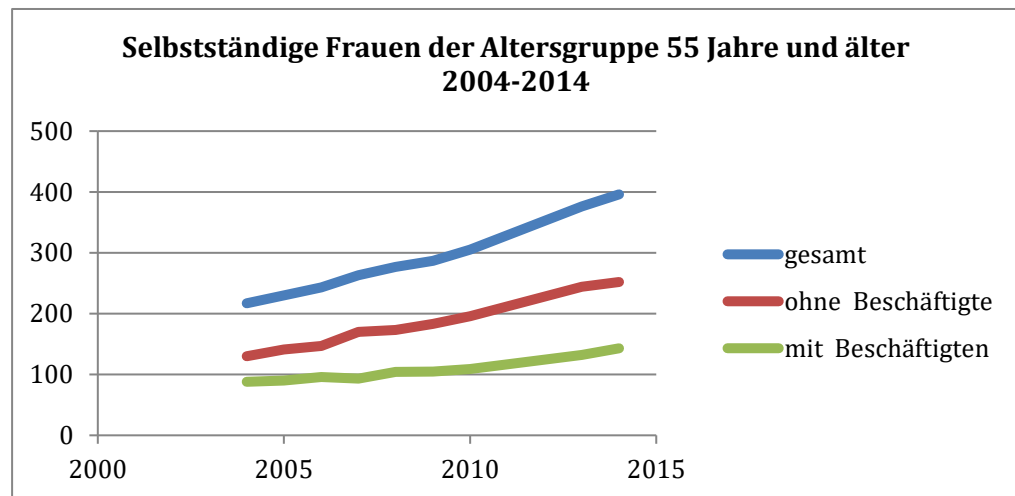


Bei den Männern in Selbstständigkeit lagen die Einzelunternehmer und die Unternehmer mit Beschäftigten bis auf die Jahre 2005 und 2014 fast gleichauf. Im Jahr 2005 waren 441 Einzelunternehmer und 359 Unternehmer mit Beschäftigten ausgewiesen. Im Jahr 2014 waren 593 Einzelunternehmer und 453 Unternehmer mit Beschäftigten erfasst.⁸⁵⁴ Dies lässt bis auf die Ausreisserjahre den Schluss zu, dass für den Untersuchungszeitraum Männer in Selbstständigkeit fast gleich oft als Einzelunternehmer und Unternehmer mit Beschäftigten tätig waren. Da die Datensätze des Statistischen Bundesamtes keine Existenzgründungen ausweisen, ist hier weiterer Forschungsbedarf, um zu eruieren wie die Einzelunternehmungen gestaltet sind und welcher Art die Unternehmungen mit weiteren Beschäftigten sind.

⁸⁵³ Eigene Darstellung nach Tabelle 7. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten sind der Folgerhebung entnommen.

⁸⁵⁴ Anhang Tabelle 7.

Abbildung 6-15 Selbstständige Frauen der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2012, 2011-2014⁸⁵⁵



Selbstständige Frauen der Altersgruppe 55+ waren deutlich häufiger als Männer als Einzelunternehmerinnen tätig. Insgesamt entwickelte sich die Zahl der Unternehmerinnen von 217 Selbstständigen im Jahr 2004 auf 396 Selbstständige in Jahr 2014 linear. Im Jahr 2004 waren 130 Frauen der Altersgruppe 55+ als Einzelunternehmerinnen tätig. Dies stieg auf 252 Einzelunternehmerinnen im Jahr 2014 an. Demgegenüber waren 2004 88 Unternehmerinnen mit weiteren Beschäftigten tätig und für das Jahr 2014 wurden 143 Unternehmerinnen mit weiteren Beschäftigten.⁸⁵⁶

6.2.3.1 Selbstständige der Altersgruppe 55 Jahre und älter im Haupterwerb

Die Zahl der Selbstständigen der Altersgruppe 55+ entwickelte sich von 2004 mit 733 Selbstständigen im Haupterwerb zu 2014 auf 982 Selbstständige im Haupterwerb, damit hat im Untersuchungszeitraum diese Altersgruppe die Selbstständigkeit im Haupterwerb gewählt.⁸⁵⁷ Dies gilt für das Jahr 2014 ausgeprägter, so dass für den Zeitraum ein Trend zur Selbstständigkeit im Haupterwerb gesehen werden kann.⁸⁵⁸

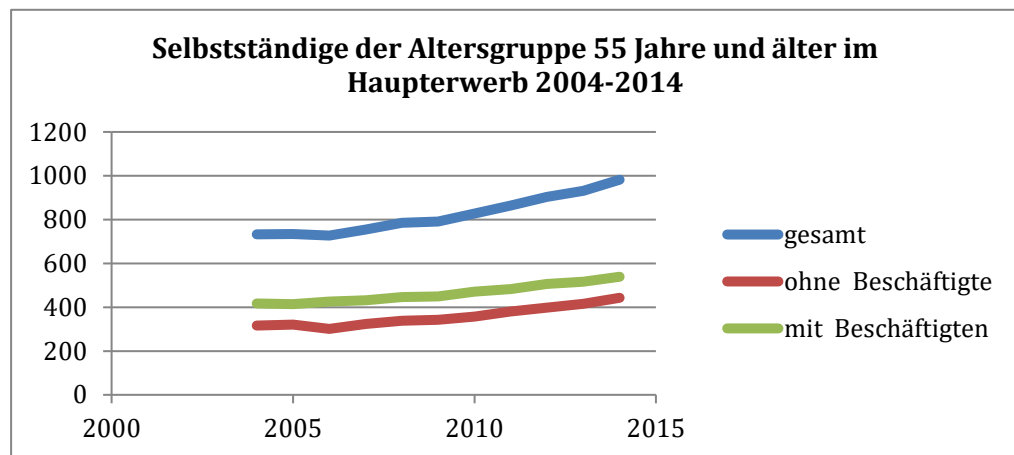
⁸⁵⁵ Eigene Darstellung nach Tabelle 7. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten sind der Folgerhebung entnommen.

⁸⁵⁶ Anhang Tabelle 7.

⁸⁵⁷ Anhang Tabelle 8.

⁸⁵⁸ Vgl. Tabelle 7 und 8.

Abbildung 6-16 Selbstständige im Haupterwerb der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2014⁸⁵⁹



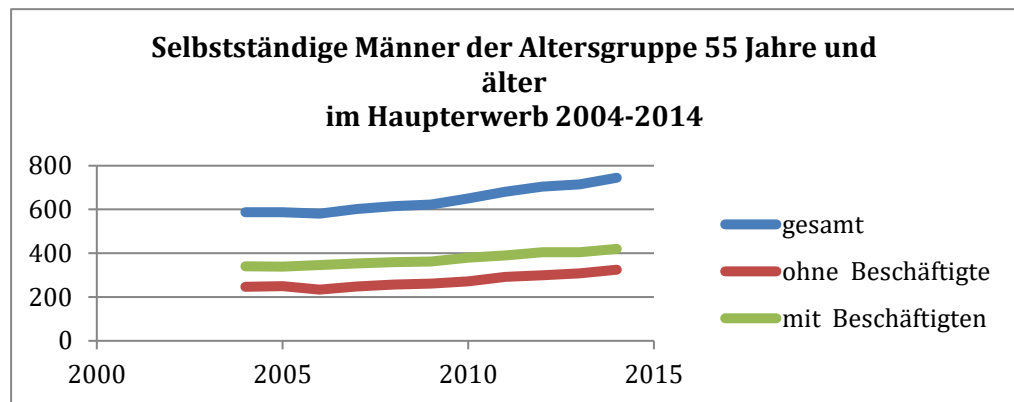
Die Selbstständigen der Altersgruppe 55+ arbeiteten vorwiegend in Unternehmen mit Beschäftigten. Im Jahr 2004 waren es 417 Selbstständige im Haupterwerb mit weiteren Beschäftigten und im Jahr 2014 erhöhte sich die Anzahl der Selbstständigen im Haupterwerb mit Beschäftigten auf 539 Unternehmen. Im selben Zeitraum agierten im Jahr 2004 316 Selbstständige als Einzelunternehmer. Die Zahl der Einzelunternehmer erhöhte sich zum Jahr 2014 auf 443 Einzelunternehmer dieser Altersgruppe.⁸⁶⁰ Wird nach den Geschlechtern differenziert, so haben Männer in der Mehrheit Unternehmen mit weiteren Beschäftigten gegründet, während Frauen ähnlich viel Unternehmen ohne Beschäftigte als mit weiteren Beschäftigten gegründet haben.⁸⁶¹

⁸⁵⁹ Eigene Darstellung nach Tabelle 8. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten sind der Folgerhebung entnommen.

⁸⁶⁰ Anhang Tabelle 8.

⁸⁶¹ Abbildung 6.2.3.1.2. und 6.2.3.1.3.

Abbildung 6-17 Selbstständige Männer im Haupterwerb der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2014⁸⁶²



Im Jahr 2004 führten 247 Selbstständige Männer Einzelunternehmungen. Im Jahr 2014 stieg die Anzahl auf 325 Einzelunternehmungen an. Im selben Zeitraum leiteten im Jahr 2004 340 Selbstständige Unternehmen mit weiteren Beschäftigten. Diese Zahl erhöhte sich zum Jahr 2014 auf 420 Unternehmen mit weiteren Beschäftigten.⁸⁶³

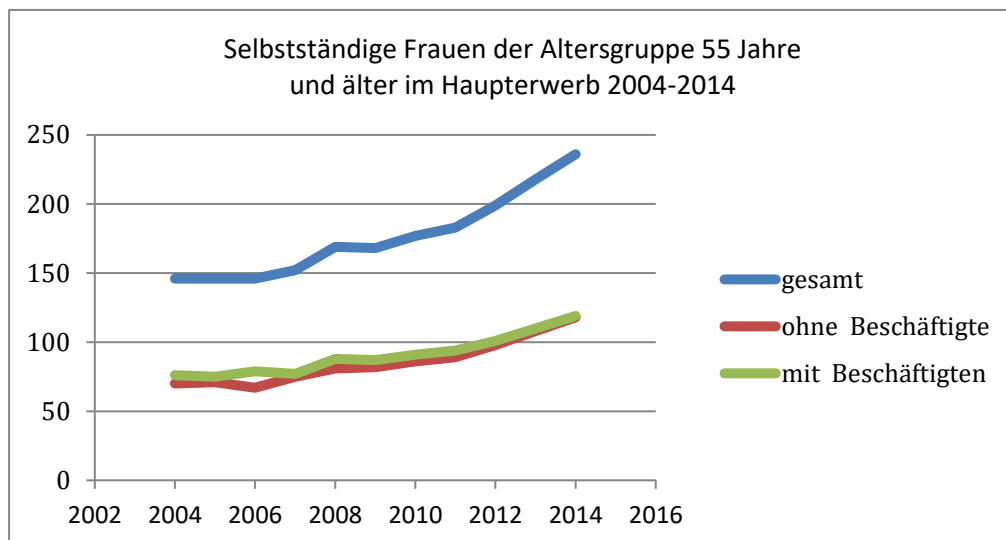
Die selbstständigen Frauen im Haupterwerb führten im Jahr 2004 146 Einzelunternehmen. Zum Jahr 2014 stieg diese Zahl auf 236 Einzelunternehmen im Haupterwerb an.⁸⁶⁴

⁸⁶² Eigene Darstellung nach Tabelle 8. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten der sind Folgerhebung entnommen.

⁸⁶³ Anhang Tabelle 8.

⁸⁶⁴ Ebd.

Abbildung 6-18 Selbstständige Frauen im Haupterwerb der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2014⁸⁶⁵



Im Haupterwerb leiteten die Selbstständigen Frauen der Altersgruppe 55+ im Jahr 2004 70 Einzelunternehmungen und 76 Unternehmungen mit weiteren Beschäftigten. Im Jahr 2014 werden für diese Altersgruppe im Haupterwerb 118 Einzelunternehmungen und 119 Unternehmungen mit weiteren Beschäftigten ausgewiesen.⁸⁶⁶ Im Haupterwerb entwickelten sich die Zahlen der von Frauen geleiteten Einzelunternehmungen und Unternehmungen mit weiteren Beschäftigten nahezu deckungsgleich.

6.2.3.2 *Selbstständige der Altersgruppe 55 Jahre und älter im Nebenerwerb*

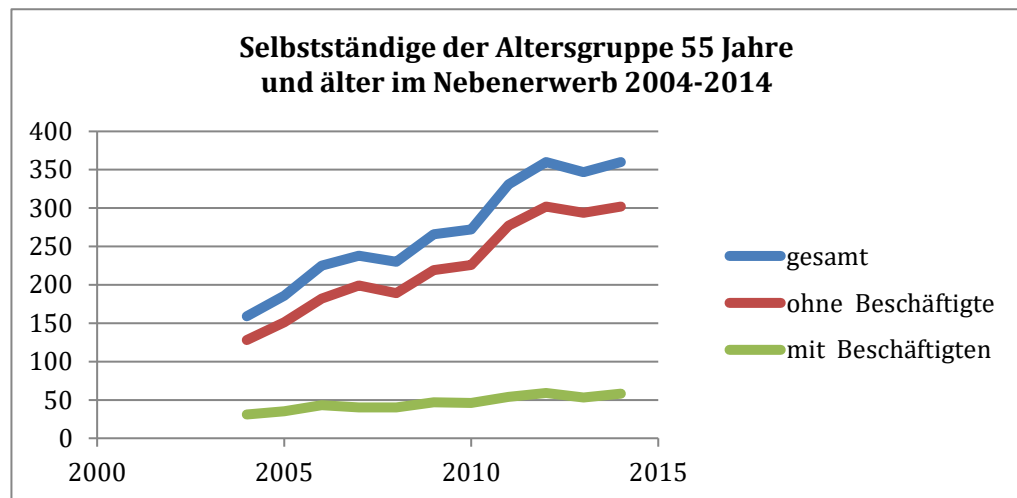
Im Nebenerwerb leiteten die Selbstständigen der Altersgruppe 55+ im Jahr 2004 159 Unternehmungen und davon nur 31 mit weiteren Beschäftigten. Im Jahr 2014 stieg diese Zahl auf 360 Unternehmungen im Nebenerwerb an, davon nur 58 Unternehmen mit weiteren Beschäftigten.⁸⁶⁷

⁸⁶⁵ Eigene Darstellung nach Tabelle 8. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten der sind Folgeerhebung entnommen.

⁸⁶⁶ Anhang Tabelle 8.

⁸⁶⁷ Anhang Tabelle 9.

Abbildung 6-19 Selbständige im Nebenerwerb der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2014⁸⁶⁸



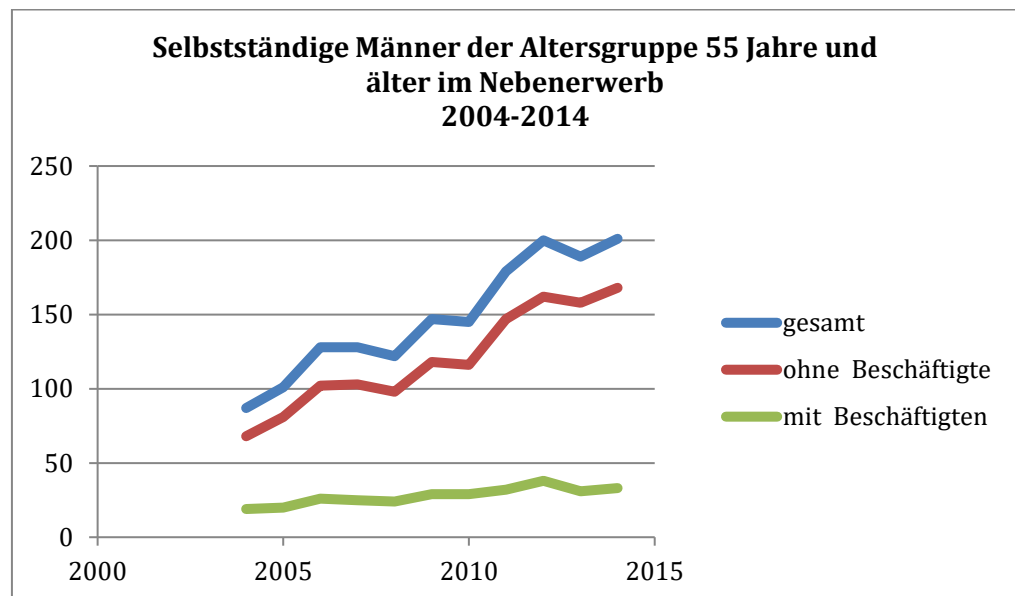
Die im Nebenerwerb Selbständigen der Altersgruppe 55+ führten 2004 128 Unternehmen als Einzelunternehmer und 2014 302 Unternehmen als Einzelunternehmer. Im selben Zeitraum verdoppelte sich die Zahl der Selbständigen im Nebenerwerb mit weiteren beschäftigten von 31 im Jahr 2004 auf 58 Selbständige der Altersgruppe 55+.⁸⁶⁹ Das kann als Auswirkung der Arbeitsmarktreformen der Agenda 2010 angesehen werden.

Wird nach den Geschlechtern differenziert haben Männer und Frauen vorwiegend Einzelunternehmungen geführt.

⁸⁶⁸ Eigene Darstellung nach Tabelle 9. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten sind der Folgerhebung entnommen.

⁸⁶⁹ Anhang Tabelle 9.

Abbildung 6-20 Selbstständige Männer im Nebenerwerb der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2014⁸⁷⁰



Von den 87 Selbstständigen Männern im Nebenerwerb leiteten im Jahr 2004 68 Männer eine Einzelunternehmung und 19 Männer eine Unternehmung mit weiteren Beschäftigten. Im Jahr 2014 führten von 201 selbstständig tätigen Männern 168 Personen eine Einzelunternehmung und 33 Männer eine Unternehmung mit weiteren Beschäftigten.⁸⁷¹

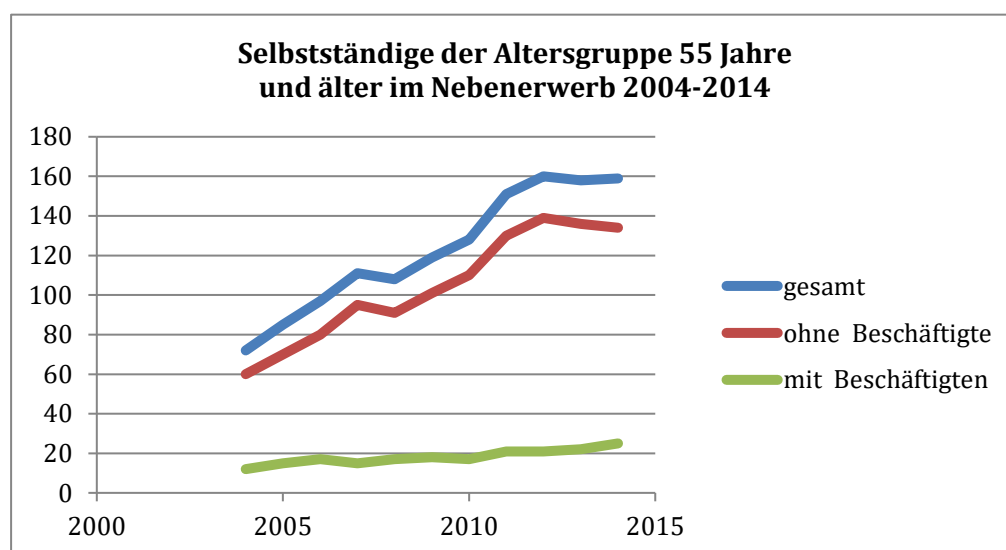
Von den 72 Selbstständigen Frauen im Nebenerwerb führten 2004 60 Frauen eine Einzelunternehmung und 12 eine Unternehmung mit weiteren Beschäftigten. Im Jahr 2014 leiteten von 159 Selbstständigen Frauen im Nebenerwerb 134 eine Einzelunternehmung und 25 Frauen eine Unternehmung mit weiteren Beschäftigten.⁸⁷²

⁸⁷⁰ Eigene Darstellung nach Tabelle 9. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten sind der Folgerhebung entnommen.

⁸⁷¹ Anhang Tabelle 9.

⁸⁷² Ebd.

Abbildung 6-21 Selbstständige Frauen im Nebenerwerb der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2012, 2011-2014⁸⁷³



6.2.3.3 Die Relevanz der Altersgruppe 55 Jahre und älter für die weitere Forschung

Die demographische Entwicklung rückt die Altersgruppe 55 Jahre und älter auch aufgrund der fragilen Alterssicherung immer mehr in den Blick der Forschung. Die Daten des Statistischen Bundesamtes geben kein differenziertes Bild dieser Altersgruppe, so dass künftig auf eine Spezifizierung zu hoffen ist. Das Verhalten gerade dieser Kohorte, die die Rente in Sichtweite hat, muss weiter eruiert werden. Da alle untersuchenden Institute andere Datenbasen verwenden,⁸⁷⁴ ist eine Vereinheitlichung des Forschungsansatzes dringend notwendig, damit valide empirische Aussagen getroffen werden können.

6.2.4 Ältere Selbstständige nach Wirtschaftszweigen in Deutschland

Bei den Teamgründungen entfielen auf Akademikergründungen 40%. Sie liegen damit signifikant über dem Durchschnitt aller Gründungen mit 20%. Da Akademikergründungen auch meist im wissensintensiven oder im High-Tech-Bereich erfolgen, liegt der Schluss nahe, dass die Finanzierung im Team geschultert wird und das Team in seiner Struktur von Ergänzungseffekten profitiert.⁸⁷⁵ Der deutsche Startup Monitor 2015

⁸⁷³ Eigene Darstellung nach Tabelle 9. Die Daten der Jahre 2004-2012 sind der ersten Erhebung entnommen. Die restlichen Daten sind der Folgerhebung entnommen.

⁸⁷⁴ Vertiefend dazu: Tabelle 5.2.

⁸⁷⁵ Gottschalk, Sandra/Kanzen, Sarah/Licht, Georg/Müller, Kathrin/Niefert, Michaela. Creditreform/KfWBankengruppe/ZEW (Hrsg.)(2008): KfW/ZEW Gründungspanel für

weist für das Jahr 2015 77,9% Teamgründungen im Vergleich zu 22,1% Einzelgründungen aus. Die Teams umfassten durchschnittlich 2,4 Gründer. Damit wiesen sowohl die Gründungen als auch die Teamgrößen einen zu den Vorjahreswerten steigenden Trend auf. Frauen sind öfter als Männer Sologründerinnen. Frauen gründeten zu mehr als einem Drittel (34,8% 2015) und (36,3% 2014) allein, aber auch hier zeigt sich ein Trend zur Teamgründung.⁸⁷⁶

Tabelle 6-5 Ausgewählte Branchen und ihre Tätigkeitsbereiche⁸⁷⁷

Abkürzung HTU	Branche High-Tech-Unternehmen	Tätigkeit/Bereiche
STW	Spitzentechnik im verarbeitenden Gewerbe	>8,5% Entwicklung/Forschung Forschung: pharm. Grundstoffe, EDV Geräte, Luft/Raumfahrt
HTW	Hochwertige Technik im verarbeitenden Gewerbe	3,5-8,5% Entwicklung/Forschung: Maschinen, Motoren, KfZ, chem. Erzeugnisse
TDL	technologie-intensive Dienstleistungen	Entwicklung/Forschung im Bereich Agrar-, Ingenieur-, Naturwissenschaft und Medizin
Software	Software	Softwareberatung, -entwicklung, Webdesign
NHTU	Nicht-High-Tech-Unternehmen	
NTW	Nicht-technologie-intensive Unternehmen	verarbeitendes Gewerbe ohne STW und HTW
kon.DL	konsumnahe Dienstleistungen	Gastgewerbe, Kultur-, Sport-, Unterhaltungsanbieter, Friseure, Reinigungen, usw.
untern.DL	Unternehmensnahe Dienstleistungen	Entsorgungsunternehmen, Gebäudereinigung, Leasing,
wiss. DL	wissensintensive Dienstleistungen	Steuerberatung, Wirtschaftsprüfer, Marketingberatung
Bau	Hoch- und Tiefbau	Baugewerbe insgesamt
Handel	Einzel- und Großhandel	alle Handelsgewerbe

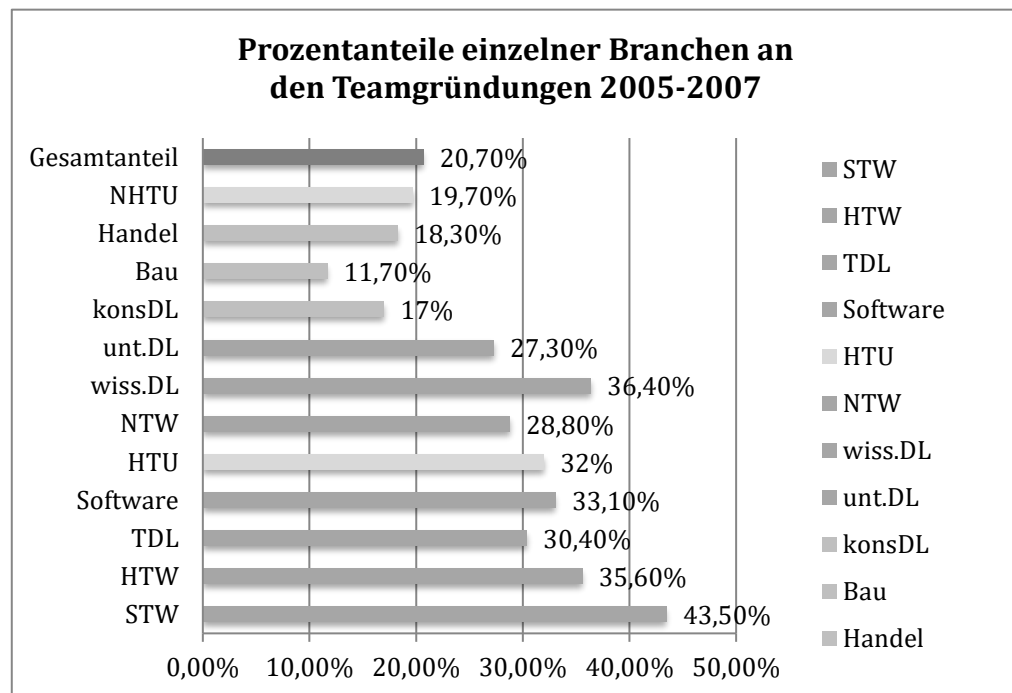
Deutschland: Beschäftigung, Finanzierung und Markteintrittsstrategien junger Unternehmen- Resultate der ersten Befragungswelle. Mannheim.

ftp://ftp.zew.de/pub/zew/.../gruendungspanel/KfW_ZEW_Gruendungspanel_102008.pdf, S. 30 [Internetzugriff 22.02.2018].

⁸⁷⁶ Ripsas/Tröger (2015): DSM 2015, S. 28.

⁸⁷⁷ Eigene Zusammenstellung nach KfW/ZEW Gründungspanel für Deutschland (2008), S. 4-5.

Abbildung 6-22 Prozentanteile einzelner Branchen an den Teamgründungen 2005-2007⁸⁷⁸



Die Anteile der Teamgründungen sind in den High-Tech-Branchen und den wissensintensiven Dienstleistungen besonders hoch mit 32%, da in diesen ein hoher Humankapitaleinsatz erforderlich ist. Die Gesamtanteile lassen keinen Rückschluss auf etwaige Seniorengründer zu, da keine weiteren Differenzierungen gemacht worden sind. Dies wäre für weitere Forschungsarbeiten angesichts der demographischen Entwicklung empfehlenswert. Bei den Nicht-High-Tech-Neugründungen, die mit 19,7% Anteil an den gesamten Neugründungen deutlich hinter den High-Tech-Gründungen liegen, stellen die wissenschaftlichen Dienstleistungen mit 36,4% die stärkste Gruppe der nicht-technologie-intensiven Neugründungen. Die wenig technikaffinen Branchen konsumnahe Dienstleistungen, Bau und Handel erreichen mit 47% fast die Hälfte der Teamgründungen. Da angenommen werden kann, dass Seniorgründer in dem Bereich der NTL Neugründungen zu verorten sind, wenn sie keine Zweit- oder Portfoliogründer sind, wäre auch hier eine differenziertere Darstellung angesichts des demographischen Wandels erforderlich.

⁸⁷⁸ eigene Darstellung nach: KfW/ZEW Gründungspanel für Deutschland (2008), S. 9.

6.2.5 Ältere Selbstständige als Unternehmensgründer in Deutschland

Entrepreneure, die ein Unternehmen aus Opportunität gründen, d.h. Marktchancen für ihr Produkt oder ihre Innovation sehen, werden nach dem GEM (Global Entrepreneurship Monitor) von denen, die aus Notwendigkeit gründen differenziert.⁸⁷⁹ Unternehmerische Aktivitäten in Deutschland sind regional heterogen, obwohl die regionalen Unterschiede in Deutschland nicht so ausgeprägt sind wie Frankreich, Großbritannien, den USA oder Japan. In Deutschland werden Unternehmensgründungen anders als zu Beginn des Jahrhunderts vermehrt von gut ausgebildeten Männern und Frauen vorgenommen, wobei der Anteil der Frauen mit einem Drittel an den Unternehmensgründungen signifikant angestiegen ist. Viele Frauen entscheiden sich nach der Familienphase für die Selbstständigkeit.⁸⁸⁰ Verschiedene Analysen haben das Stadt-Land Gefälle thematisiert und urbane Umgebungen als gründungsfreundlicher herausgestellt.⁸⁸¹

„In general scale of urbanisation effects is size dependent, i.e., the bigger the urban agglomeration is, the greater these effects are. In particular, the size of the urban area or agglomeration correlates positively with the quantitative and qualitative potential of entrepreneurial opportunities.“⁸⁸²

Urbane Umfeldler und insbesondere Agglomerationen haben positive Effekte auf Unternehmensgründungen, da Informationsübersprünge generiert werden. Die hohen Markteintrittskosten werden durch die Dynamik und Größe des lokalen Marktes kompensiert. Die neuen innovativen Unternehmungen sind kennzeichnend für das frühe Stadium von industriellen Entwicklungen und werden von urbanen Strukturen befördert. Urbane Umfeldler führen daher zu einer höheren Anzahl von Neugründungen, die längere Überlebenschancen haben als solche in ländlichen Regionen. Urbane Ökonomien sind gegenüber globalen und nationalen ökonomischen Verwerfungen resistenter.⁸⁸³

6.2.6 Ältere Selbstständige und ihre Kompetenzen zur Unternehmensgründung

Von 2003 bis 2012 sind die Gründungsberatungen Älterer in den regionalen Industrie- und Handelskammern von 12% auf 20% gestiegen. Allein im Jahr 2012 haben 8624 Ältere Gründungsinteressierte den regionalen Industrie- und Handelskammern ein Geschäftskonzept vorgestellt.⁸⁸⁴ Seniorengründer sind entweder Spezialisten oder Generalisten. Dies bedeutet,

⁸⁷⁹ dazu: Hundt, Christian/Sternberg, Rolf (2014): How did the Economic crisis influence new firm creation? In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*. Band 234, S. 727.

⁸⁸⁰ Fernández Sánchez/Fandrey (2013), S. 41.

⁸⁸¹ Hundt/Sternberg (2014), S. 729.

⁸⁸² Hundt/Sternberg (2014), S. 729-730.

⁸⁸³ Hundt/Sternberg (2014), S. 730.

⁸⁸⁴ DIHK (2017): Talfahrt mit Lichtblicken. S. 15: https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/dihk-gruenderreport-2017/at_download... [Internetzugriff 22.02.2018]; DIHK (2013): Weniger Gründer – aber besser vorbereitet. DIHK Gründerreport 2013. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisationen zum Gründungsgeschehen in

dass sie sich allgemeines Gründungswissen wie den Umgang mit den kaufmännischen Anforderungen und die Auseinandersetzung mit Behörden erst aneignen müssen oder aber dieses Wissen extern einkaufen. Generalisten haben durch die erste Berufskarriere meist kaufmännische Erfahrungen und können diese gezielt für den Gründungsprozess nutzen. Der Papierkram in der Kundenbetreuung und die vielfältigen Anforderungen der Gewerbeaufsicht, von Finanzamt und die Sozialgesetzgebung sind Neuland und müssen bewältigt werden. Der Einsatz und die Nutzung der digitalen Kommunikation sind Seniorgründern oft nicht geläufig. Die Möglichkeiten, diese komplexen Vorgänge in Probefirmen oder als „training on the job“ zu lernen, sind häufig unbekannt und werden selten genutzt.⁸⁸⁵ So wünschen Gründer einen „schnelleren, einfacheren und kostengünstigeren Abwicklung des Gründungsprozesses“.⁸⁸⁶

Demgegenüber verfügen Seniorgründer aus der ersten Beruflichen Karriere über ein breites Fach- und Erfahrungswissen, dass für den Gründungsprozess nutzbar gemacht werden kann. Seniorgründer sind häufig in Netzwerken eingebunden, verfügen über Kundenerfahrung und tiefes Branchenwissen. Seniorgründer gehen realistisch und distanziert an ihr Vorhaben ein, wägen Chancen und Risiken ab, sind dabei vorsichtig und risikavers und gestalten den Gründungsprozess effizient und professionell.⁸⁸⁷

„Und wenn der Ältere – egal ob aus der Arbeitslosigkeit oder aus einem Unternehmen heraus – mit den Erfahrungen in seinem Geschäftsfeld, mit Motivation und Energie gründet, hat er doch mehr Chancen als ein Jüngling.“⁸⁸⁸

Seniorgründer haben häufig Defizite im Bereich Marketing und Vertrieb und schätzen die Bedeutung von Finanzierungsplänen und Liquiditätsrechnungen nicht hoch genug ein. Hier ist sicherlich ein weiterer Bedarf an Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen zu sehen. Darüber hinaus werden Seniorgründer als weniger innovativ, flexibel und kreativ angesehen, was für die Unternehmensgründung jedoch unerlässlich ist.⁸⁸⁹

Den Gründungsservice der IHKs nutzten über die Hälfte der Startup Gründer in den Jahren 2014 und 2015 nicht. Von den Gründungswilligen 45-54 Jährigen nutzten 2014 25% Beratungsangebote der IHKs, aber nur 10% der Gründungswilligen im Alter von 55-64 Jahren.⁸⁹⁰

Deutschland. Berlin, S. 20. <https://www.ihk-muenchen.de/ihk/.../Gründung/DIHK-Gründerreport/DIHK-Gründerreport-2013...> [Internetzugriff 22.02.2018] ; Fernández Sánchez/Fandrey (2013), S. 27.

⁸⁸⁵ Nitschke, Anne. 2010. Ältere Gründer. Was zeichnet sie aus? Was benötigen sie? Innen- und Außenansichten. RKW (Hrsg.). Eschborn, S. 55.

⁸⁸⁶ Nitschke (2010), S. 56.

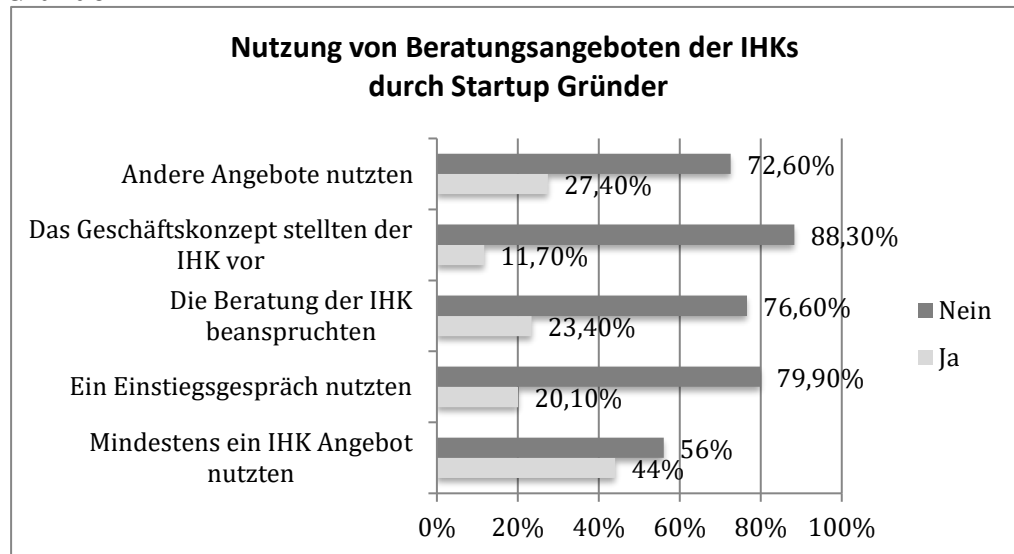
⁸⁸⁷ Ebd., S. 56; Werner (2008), S. 127.

⁸⁸⁸ Nitschke (2010), S. 57.

⁸⁸⁹ Ebd., S. 57.

⁸⁹⁰ Fernández Sánchez (2016), S. 8.

Abbildung 6-23 Nutzung von Beratungsangeboten der IHKs durch Startup Gründer⁸⁹¹



Die Beratungsangebote der IHKs stoßen auf ein sehr verhaltenes Interesse bei den Startup Gründern. Auch wenn 44% mindestens ein Angebot der IHK nutzten, sind die Nutzungsquoten der Einzelangebote nur von einem Viertel der Startup Gründer beansprucht worden. Einstiegsgespräche der IHK nutzten 20,1%. Die Beratung der IHK beanspruchten 23,4%, also einige Startup Gründer auch ohne Einstiegsgespräch. Marginale 11,7% präsentierten ihr Geschäftskonzept der IHK. Andere Angebote z.B. auch die Internetangebote der IHKs nutzten 27,4%. Dies zeigt die technikaffine Haltung der Startup Gründer, die Informationen online suchen. Insgesamt gesehen lässt diese Auswertung aber den Schluss zu, dass die Barrieren zur professionellen Beratung sowohl in traditioneller wie auch in online basierter Form sehr hoch sind. Dieser Trend wird bei der Nutzung der IHK Angebote nach erfolgter Gründung fortgesetzt.

⁸⁹¹ Ripsas/Tröger (2015): DSM 2015, S. 57.

Abbildung 6-24 Nutzung von IHK Angeboten nach der Startup Gründung⁸⁹²

	sehr regelmäßig	regelmäßig	hin und wieder	selten	Sehr selten	Überhaupt nicht
Informationen auf der Homepage	1,60%	4,60%	14,80%	8,40%	7,90%	62,80%
Weiterbildung für mich als Geschäftsführer	0,30%	3,50%	7,70%	10,90%	8,70%	68,90%
Weiterbildung für die Mitarbeiter	0,20%	2,20%	7,60%	11,70%	7,60%	70,80%
Besuch von Veranstaltungen	1,60%	7,10%	17,00%	10,40%	7,70%	56,20%
Lesen der IHK Zeitschrift	2,80%	5,40%	13,40%	12,50%	8,80%	57,10%
Andere	2%	4,10%	6,80%	10,10%	7,30%	69,70%

Anmerkung 1: Nutzung der Homepageangebote; 2: Weiterbildung für mich als Geschäftsführer; 3: Weiterbildung für Mitarbeiter; 4: Besuch von Veranstaltungen; 5: Lesen der IHK Zeitschrift; 6: Andere

Gerade einmal 21% der Startup Gründer besuchten die Homepage der IHK sehr regelmäßig bis hin und wieder. Nur 11,5% interessierten sich sehr bis hin und wieder für Weiterbildungsangebote für Geschäftsführer. Dieser Wert mag so niedrig sein, da unter den Startup Gründer auch Geschäftsführer und leitende Angestellte sind, die über entsprechende Führungserfahrungen verfügen.⁸⁹³ Schulungen für Mitarbeiter werden von 9,8% der Startup Gründer gebucht oder empfohlen. Damit wird dieses Weiterbildungsangebot der IHK insgesamt von 21,3% sehr häufig bis hin und wieder genutzt. Veranstaltungen der IHK besuchen sehr regelmäßig bis hin und wieder insgesamt 25,7% der Startup Gründer. Von 21,6% der Startup Gründer wird die IHK Zeitschrift sehr regelmäßig bis hin und wieder gelesen. Die sehr niedrigschwelligen Angebote der IHK – Homepage und Zeitschrift - erreichen so insgesamt 42,6% der Startup Gründer sehr regelmäßig bis hin und wieder. Angebote und Nachfrage sind hier nicht im Gleichgewicht, was weiterer Analysen bedarf. Eine Ausdifferenzierung der IHK Angebote nach Altersklassen und nach vorherigem Erfahrungswissen kann in weiteren Analysen zu einer Erhellung dieser Disparitäten führen. Den Defiziten der Seniorgründer in der Gründungsphase versuchen die Wirtschaftsministerien in Bund und Ländern mit breitaufgestellten Infor-

⁸⁹² Ripsas/Tröger (2015): DSM 2015, S. 58.

⁸⁹³ Siehe Kapitel 6.2.8.

mationsangeboten entgegenzuwirken. Die Angebote reichen von allgemeinen Informationen zum Gründungsprozess⁸⁹⁴ bis zu einer gezielten Ansprache der Altersgruppe 45plus.⁸⁹⁵ Vielfach wird die Ansprache dieser Altersgruppe von Gründermessen wie z.B. 2015 in Dortmund „Die Initiale – Starten, Gründen, Wachsen“ durch Anpassung an den Jugendslang „Fuck up, Stand up, Start up“ verfehlt und so diese Zielgruppe abgeschreckt. Etwas näher an der Zielgruppe ist Mainz 2017 mit der „Ignition meets Start up“. Die meisten Gründermessen richten sich jedoch an junge Gründer und Unternehmensnachfolger.⁸⁹⁶

6.2.7 Ältere Selbstständige und die Gründung aus der Arbeitslosigkeit

Entrepreneure, die aus Notwendigkeit ein Unternehmen gründen sind in der Terminologie des GEM, solche, die zur Erwirtschaftung ihres Lebensunterhalts ein Unternehmen gründen und keine andere Möglichkeit der Erwerbstätigkeit sehen.⁸⁹⁷ Für die Wirtschaftskrise 2008-2009 konnte belegt werden, dass die Gründungsmotivation in dieser Phase ökonomischen Abschwungs anstieg und viele Gründungen als Ausweg aus einer bestehenden oder drohenden Arbeitslosigkeit realisiert wurden. Im Jahr 2008 haben 21% aus der Arbeitslosigkeit gegründet.⁸⁹⁸ Der Global Entrepreneurship Monitor weist für Deutschland 2014 23% Notgründungen aus.⁸⁹⁹ Diese Zahlen lassen sich auch mit denen früherer Erhebungen vergleichen. Bei der KfW/ZEW Gründungspanel für Deutschland Untersuchung gaben von den Notgründern 13% an aus der Arbeitslosigkeit gegründet zu haben und 9,5% gründeten, da sie keinen adäquaten Arbeitsplatz finden konnten. Diese Gruppe umfasste 20% der Neugründungen zwischen 2005 und 2007. Dabei war das zentrale Motiv „Ausweg aus der Arbeitslosigkeit“ marginal, denn nur 13% nannten diesen Grund, obwohl von den untersuchten Unternehmern zuvor 19% arbeitslos waren. Damit kann die Eins zu Eins Relation von Motiv und tatsächlicher Situation nicht mehr unterstützt werden. Viele sehen eine Arbeitslosigkeit auch als Chance für die Vorbereitung der Gründung.⁹⁰⁰

⁸⁹⁴ Hebestreit, Regine/Geisen, Bernd (2016): Starthilfe: Der erfolgreiche Weg in die Selbstständigkeit. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): *die_neue_Grunderzeit*. Paderborn; INMIT Institut für Mittelstandsökonomie Trier (²2014): Gründungswegweiser Rheinland-Pfalz Ministerium für Wirtschaft/Klimaschutz/Energie und Landesplanung (Hrsg.). Mainz https://mwvlw.rlp.de/fileadmin/mwkel/.../Grueundungswegweiser_12-2014.pdf... [Internetzugriff 22.02.2018] Die Broschüre steht exemplarisch für gleichartige Informationsmaterialien der anderen Bundesländer.

⁸⁹⁵ Fernández Sánchez (2016).

⁸⁹⁶ Gründermessen in Deutschland – Gründerlexikon <https://www.fuer-gruender.de/termine/gruendermessen/>... [Internetzugriff 22.02.2018].

⁸⁹⁷ Hundt, Christian/Sternberg, Rolf (2014): How did the Economic crisis influence new firm creation? In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*. Band 234, S. 727.

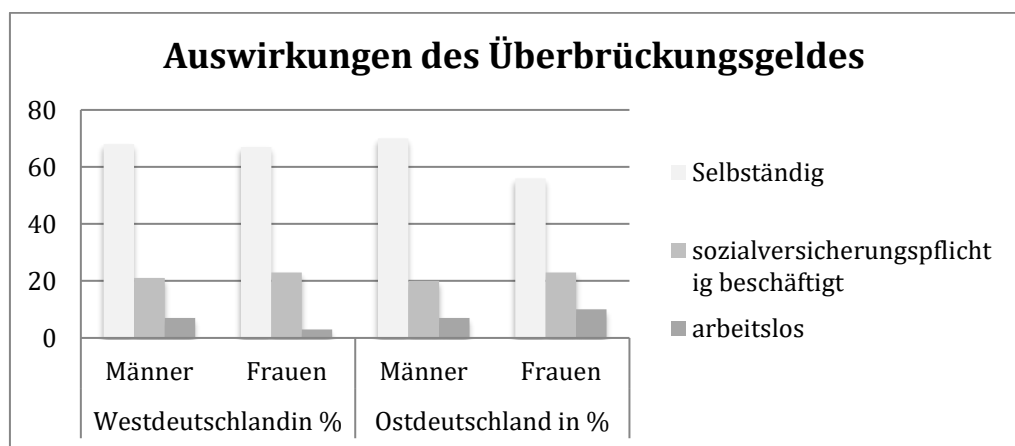
⁸⁹⁸ Nitschke (2010), S. 20.

⁸⁹⁹ Röhl, Klaus-Heiner (2016): Unternehmensgründungen: Mehr innovative Start Ups durch eine Kulturwandel für Entrepreneurship? IW policy paper 2/2016, S. 6. <https://www.iwkoeln.de>Studien>IW-Policy Paper>Beitrag> [Internetzugriff 22.02.2018].

⁹⁰⁰ Werner (2009), S. 129; Gottschalk, Sandra/Kanzen, Sahra/Licht, Georg/Müller, Kathrin/Niefert, Michaela. Creditreform/KfW Bankengruppe/ZEW (Hrsg.)(2008), KfW/ZEW Gründungspanel für Deutschland: Beschäftigung, Finanzierung und Markteintrittsstrategien junger Unternehmen- Resultate der ersten Befragungswelle. Mannheim, S. 9-10.

Der Rückgang von Unternehmensgründungen in Zeiten der Vollbeschäftigung lässt sich mit den steigenden Opportunitätskosten erklären.⁹⁰¹ Die langfristigen und durchschnittlichen Erfolge von Entrepreneuren, die aus Notwendigkeit gründen, sind geringer als die derjenigen, die aus Opportunität gründen. Dies trifft unabhängig von erhaltener oder nicht erhaltener Förderung zu und ist stärker mit ökonomischen Krisen korreliert als mit anderen Faktoren.⁹⁰² Für Unternehmensgründer aus Notwendigkeit ist es vorteilhaft in einem urbanen Umfeld und insbesondere in Agglomerationen zu gründen.⁹⁰³ Unternehmer aus Notwendigkeit profitieren von Rollenvorbildern, da sie durch deren Demonstration oder durch Lernen, deren Verhalten imitieren oder kopieren.⁹⁰⁴ In den Jahren 2008 und 2009 erhielten 140.000 Arbeitslose Förderungen im Rahmen des „Gründungszuschuss“.⁹⁰⁵

Abbildung 6-25 Auswirkungen des Überbrückungsgeldes⁹⁰⁶



Nur 7% der Männer in West- und Ostdeutschland und 3% der Frauen in Westdeutschland sowie 10% der Frauen in Ostdeutschland waren nach der Förderung wieder arbeitslos. Die Einspareffekte für die Bundesanstalt für Arbeit waren bei den Männern 2880 € (West) und 1500 € (Ost) und bei den Frauen 1100 € (West) bzw. 244€ (Ost). Für die anderen hatte das Überbrückungsgeld eine erfolgreiche Selbständigkeit begründet, bzw. die Phase der Selbständigkeit sie attraktiver für den allgemeinen Arbeitsmarkt gemacht. Neueren Studien zur Folge sind die Gründungen seit Ende des Überbrückungsgeldes zurückgegangen, es werden aber erfolgreichere

ftp://ftp.zew.de/pub/zew/.../gruendungspanel/KfW_ZEW_Gruendungspanel_102008.pdf. [Internetzugriff 22.02.2018]

⁹⁰¹ Hundt/Sternberg (2014), S. 725.

⁹⁰² Hundt/Sternberg (2014), S. 727-728.

⁹⁰³ Hundt/Sternberg (2014), S. 731.

⁹⁰⁴ Hundt/Sternberg (2014), S. 734.

⁹⁰⁵ Kritikos, Alexander (2011): Gründungszuschuss: Ein erfolgreiches Instrument steht zur Disposition. In: *DIW Wochenbericht* Nr. 45, S. 17. https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.388569.../11-45-2.pdf [Internetzugriff 22.02.2018].

⁹⁰⁶ Eigene Darstellung nach Kritikos (2011), S. 19.

Gründungen durchgeführt, da die Motivation „Selbstständigkeit“ überwiegt und als pull-Faktor gesehen werden kann.⁹⁰⁷

6.2.8 Ältere Unternehmer und ihre Markteintrittschancen

Interagierende Effekte zwischen den individuellen materiellen und immateriellen Ressourcen von Entrepreneur werden durch eine unternehmensfreundliche Umgebung verstärkt. Intellektuelle Fähigkeiten und ein hoher Lebensstandard beeinflusst die Unternehmensgründung in der Startphase positiv, federn die Markteintrittskosten ab und wirken stimulierend in unternehmensfreundlichen Umgebungen.⁹⁰⁸ Die Opportunitätskosten für gebildete und gutsituierte Individuen sind höher, da diese über bessere Arbeitsbedingungen verfügen als weniger gebildete und die Selbstständigkeit mit höheren Einstiegskosten verbunden ist.⁹⁰⁹

Die gesellschaftlichen Einstellungen zu Älteren Arbeitnehmer werden von diesen kritisch betrachtet.

„Und warum sortiert man ältere Leute aus, die kurz vor dem Ende des Berufslebens stehen, die so viel Erfahrung haben, die in der Regel eine umfassende Ausbildung haben, die ans Arbeiten, an Teamarbeit gewöhnt sind, die mit Leuten umgehen können?“⁹¹⁰

Seniorgründer aus Notwendigkeit sehen sich oft ausgegliedert und aus den gewohnten beruflichen und sozialen Strukturen gerissen, werden in den vergangenen Netzwerken als „loser“ gesehen.⁹¹¹ Demgegenüber beurteilen Experten die Situation der Seniorgründer positiv aufgrund ihrer Berufserfahrung und Lebenskompetenz. Seniorgründer, wie Gründer allgemein sollen als Individuen wahrgenommen werden, die ihre berufliche und soziale Situation verbessert haben.⁹¹²

⁹⁰⁷ Fernández Sánchez/Fandrey (2013), S. 42.

⁹⁰⁸ Hundt/Sternberg (2014), S. 732.

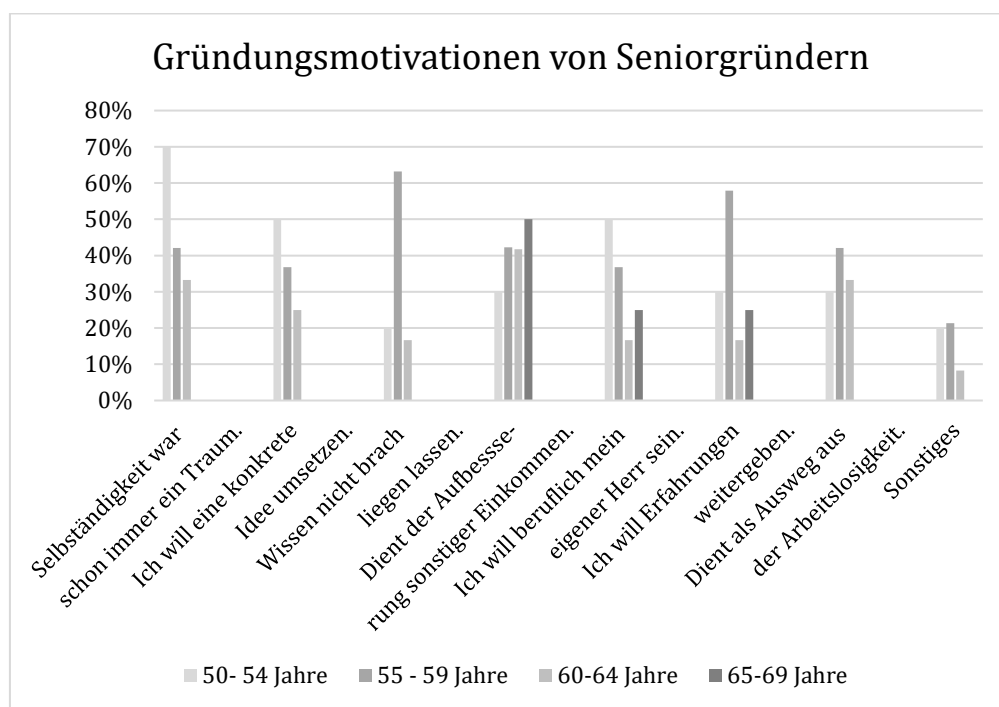
⁹⁰⁹ Hundt/Sternberg (2014), S. 732.

⁹¹⁰ Nitschke (2010), S. 58.

⁹¹¹ Werner (2009), S. 129.

⁹¹² Nitschke (2010), S. 58-59.

Abbildung 6-26 Gründungsmotivationen von Seniorgründern⁹¹³



Der Ausweg aus der Arbeitslosigkeit ist für die höheren Altersstufen der 55 – 59 Jährigen und der 60 - 64 Jährigen sehr bedeutsam, während er für die älteste Altersstufe keine Rolle spielt. Für die 55 – 59 Jährigen ist die Motivation Erfahrungen und Wissen weiterzugeben sehr wichtig. Mit weitem Abstand vor den anderen Altersstufen ist die Selbständigkeit für die 50 – 54 Jährigen ein Traum, der sich zu realisieren lohnt, gefolgt von beruflich der eigene Herr sein und eine konkrete Idee umsetzen. Die Aufbesserung des Einkommens ist für die beiden ältesten Altersstufen bedeutsam, da sie im nahen oder schon erreichten Rentenalter eine finanzielle Einbuße erleiden.

Während die jüngeren Gründer fehlende finanzielle Mittel als Schwierigkeiten bei der Gründung nennen, verfügen Seniorgründer offenbar über Startkapital oder können dieses informell über die Familie und Freunde akquirieren. Gleichwohl werden finanzielle Risiken und Rückzahlungsmodalitäten von Banken restriktiv eingegangen, da ein Ausfall durch Krankheit und eine in Frage stehende Amortisation hinderlich sind. Beim Unternehmerkapital für Gründungen (ERP Kapital) werden die tilgungsfreien Jahre um die Anzahl der Jahre über 55 reduziert. Für Seniorengründer sind in Deutschland bislang keine speziellen Förderprogramme aufgelegt worden.⁹¹⁴ Aus Angst vor einem Scheitern geben Seniorgründer bei den Banken oft ihre Versicherungen oder Immobilien nicht als Sicherheiten in die Kreditverhandlungen.⁹¹⁵

Um die Markteintrittschancen von Seniorgründern nachhaltig zu verbessern sollte

⁹¹³ Eigene Darstellung nach Nitschke (2010), S. 30.

⁹¹⁴ Nitschke (2010), S. 21.

⁹¹⁵ Nitschke (2010), S. 46.

- Das Programm „Bürgschaft ohne Bank“ ausgeweitet werden. Durch die Nutzung der Bürgschaftsprogramme des Bundes und der Ländern können Seniorgründer gegenüber Kreditgebern ihre Verhandlungssituation verbessern.
- Die Potentiale von Seniorgründern neu bewertet werden und die Lebensarbeitszeit sukzessive nach oben angepasst werden. Mit dem Hinaufsetzen des Rentenalters auf 67 Jahre sollte auch einkalkuliert werden, dass Seniorgründer länger geschäftstätig sein werden.
- Mikrokredite als Finanzierungsformen weiterentwickelt werden. Die akkreditierten Mikrofinanzierer in den Beratungszentren zur Vergabe von Kleinstkrediten durch das Deutsche Mikrofinanzinstitut (DMI) sollen gestärkt werden.
- Das Konzept der Business Angels ausgebaut werden. Damit können potentielle Investoren schon in der frühen Gründungsphase an das Projekt herangeführt werden.
- Die Gewährung von Gründungskrediten könnte verlängert werden, da neun Monate zum Aufbau einer Unternehmung meist nicht ausreichen.⁹¹⁶

6.2.9 Wachstumserwartungen Älterer Unternehmer

Wachstumserwartungen von Opportunitätsgründern weisen aus, dass 35,6% in den ersten 5 Jahren sechs Arbeitskräfte einstellen wollen, während dies bei nur 5,2% der Gründer aus Notwendigkeit der Fall ist.⁹¹⁷ Das Mannheimer Unternehmenspanel 2015 weist aus, dass bei den gesamten Neugründungen 2011-2014 im Jahr 2014 durchschnittlich 2,3 Stellen geschaffen worden sind. Dies entspricht 174.400 vollzeitäquivalenten Stellen. Insgesamt hatten von den Neugründungen 36,6% Mitarbeiter eingestellt. Dabei wurden von 50% der Neugründungen in nichttechnologieintensiven Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes Mitarbeiter eingestellt, während die geringste Einstellungsquote auf das Baugewerbe entfiel (Tabelle 5.2.4.).

⁹¹⁶ Nitschke (2010), S. 48-49.

⁹¹⁷ Hundt/Sternberg (2014), S. 731.

Tabelle 6-6 Ausgewählte Kennzahlen von Neugründungen 2011-2014, Basis 2014⁹¹⁸

	STW& HTW	TDL& Soft- ware	NTW	NTDL	Bau	Gesamt
Anfangsbeschäftigung (Basis 2014)						
Anteil Unternehmen mit Mitarbeitern	40,30%	34,40%	50,00%	36,10%	33,60%	36,60%
Durchschnittliche Unternehmensgröße	2,7	2,3	3,2	2,3	2,1	2,3
Investition						
Anteil investierender Unternehmen	68,50%	70,80%	70,20%	63,30%	77,80%	68,50%
Finanzierung						
Volumenanteil Innenfinanzierung	63,90%	75,50%	74,20%	76,50%	79,70%	76,60%
Volumenanteil Kreditfinanzierung	11,10%	5,90%	10,30%	7,00%	8,00%	7,50%
Anteil Unternehmen mit Finanzierungsschwierigkeiten	19,60%	14,30%	16,00%	9,70%	9,70%	11,10%

Anmerkung: STW: Spitzentechnik; HTW: höherwertiger Technik; TDL& Software: technologieintensive Dienstleister;
NTW: nichtforschungsintensive Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes; NTDL: nicht-technologieintensive Dienstleistungen.

Die Neugründungen mit den höchsten Investitionen sind in zwei traditionellen Unternehmensbereichen im Baugewerbe (77,8%) und in den NTDL (76,5%), während die Investitionsvolumina bei den TDL&Software (70,8%) und NTW (70,2%) fast gleichauf liegen. Geringere Investitionsvolumina haben STW&HTW (68,5%) sowie NTDL (63,3%). Wird berücksichtigt, dass Seniorgründer vorwiegend im Bereich NTDL, NTW und Bau den Schritt in die Selbstständigkeit wagen, dann ist ihr Kapitalbedarf entsprechend hoch. Dies kann der Grund sein, warum Seniorgründer vor dem Risiko zurückschrecken, zumal die Amortisierungsphase der Unternehmung in einem engen Zeitfenster erfolgen muss.

Die Volumenanteile der Innenfinanzierung wird diese Betrachtung unterstützt, da die Anteile in den drei Bereichen NTDL (76,5%), NTW (74,2%) und Bau (79,7%) sehr hoch sind und nur der Bereich TDL&Software (75,5%) eine ähnliche Inneninvestitionsquote aufweist. Dies unterstützt die Forschungsergebnisse, die von einer hohen Eigenkapitalquote bei Seniorgründern ausgehen, wenn diese Opportunitätsgründer sind.⁹¹⁹ Sind Seniorgründer aber Notgründer, dann fällt insbesondere im kapitalintensiven Baugewerbe eine Gründung ohne Kreditgeber schwer.⁹²⁰

⁹¹⁸ Eigene Zusammenstellung nach. Müller, Martina/Murmann, Martin/Gottschalk, Sandra (2016), ZEW/Creditreform (Hrsg.): Junge Unternehmer vom Mindestlohn betroffen. Mannheim, S. 2. ftp.zew.de/pub/zew-docs/.../MannheimerGrueundungspanel_012016.pdf [Internetzugriff 22.02.2018].

⁹¹⁹ Kapitel 6.2.5 dieser Arbeit

⁹²⁰ Kapitel 6.2.4 dieser Arbeit

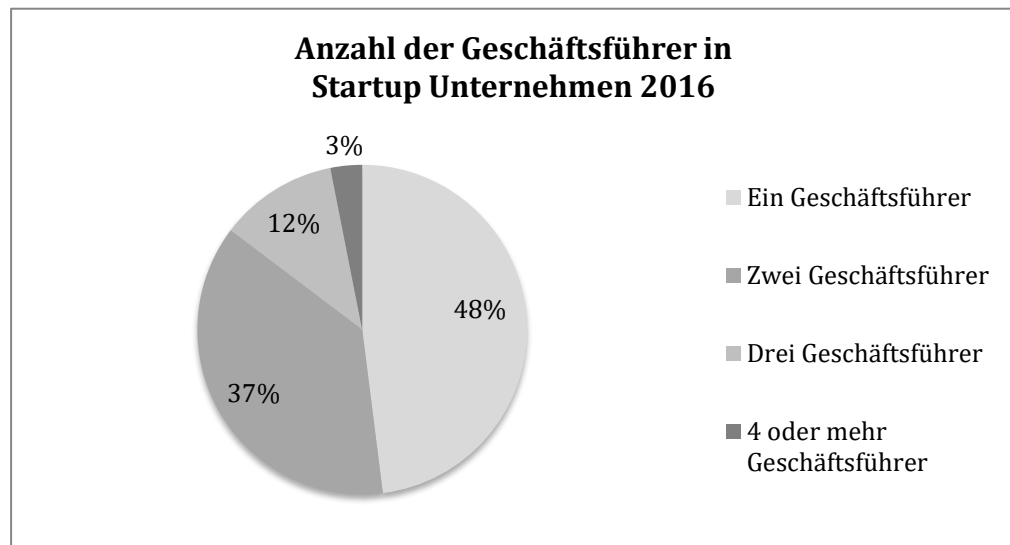
Die Analyse der kreditfinanzierten Investitionen belegt dies weiter, denn hier werden für den Bereich NTDL (7%) und Bau (8%) fremdfinanziert, während der Bereich NTDL (10,3%) akquirieren kann.

Die Neugründungen mit Finanzschwierigkeiten weisen für die Bereiche Bau und NTDL (9,7%) die niedrigsten Werte aus, während die Bereiche TDL&Doftware (14,3%), NTW (16%) und STW&HTW (19,6%) erhebliche Finanzengpässe ausweisen. Obschon im ZEW Deutschlandbarometer nicht explizit die Seniorengründer separat erfasst worden sind, liegt die Vermutung nahe, dass diese Gründerkohorte über solide Finanzierung verfügt, wenn sie denn gründet und dann auch die Risiken der nächsten Jahren realistisch kalkuliert hat.

6.2.10 Organisationsstrukturen von Startup Gründungen

Die Organisationsstruktur von Startup Unternehmen wird im Folgenden dezidiert dargestellt. Dabei wird zunächst die Unternehmensleitung analysiert, die Mitarbeiterstruktur aufgezeigt und die Organisationsabläufe erläutert.

Abbildung 6-27 Anzahl der Geschäftsführer in Startup Unternehmen 2016⁹²¹



Die Startup Gründungen in Deutschland haben die Unternehmensleitung in der Mehrheit auf mehrere Geschäftsführer aufgeteilt. Ein Geschäftsführer vertritt bei 48% das Startup nach außen. Zwei Geschäftsführer leiten bei 37,3% der Startups das Unternehmen. Drei Geschäftsführer vertreten für 11,6% der Startups die Unternehmung nach außen. Bei nur 3,1% der Startups sind mehr als drei Geschäftsführer für die Unternehmung tätig.⁹²² Der Anteil der Geschlechter in der Geschäftsführung teilt sich Deutsch-

⁹²¹ eigene Darstellung nach Kollmann/Stöckmann (2016): DMS 2016, S. 42.

⁹²² Kollmann/Stöckmann (2016): DSM 2016, S. 42.

landweit auf 15,2% Frauen und 84,8% Männer auf. Regional sind allerdings große Unterschiede festzustellen. Der Frauenanteil in der Geschäftsführung liegt in Hamburg bei 28,2%, in Berlin bei 17,5% und in der Region Hannover/Oldenburg bei 15,9%. Die Region Rhein/Ruhr liegt mit einem Frauenanteil von 10,7% fast gleichauf mit München mit einem Frauenanteil von 10%. Die wenigsten Frauen in der Geschäftsführung gab es 2016 in der Region Karlsruhe mit einem Frauenanteil von 7%.⁹²³ Die Gründer/Geschäftsführer arbeiten zu 71,4% operativ im Startup mit. Strategische Entscheidungen werden zu 80,5% auf der Geschäftsführungsebene und der Ebene der leitenden Angestellten getroffen. Operative Themen werden ausschließlich in Teams oder Abteilungen in 59,8% der Startup Gründungen getroffen.⁹²⁴

Die Mitarbeiterzahl ist leicht zurückgegangen, wenn die letzten drei Jahre betrachtet werden. Lag sie 2014 noch bei 14,5 Mitarbeiter und 2,3 Gründern, so lag sie 2016 bei 2,5 Gründern und 11,9 Mitarbeitern. Die Mitarbeiterstärksten Startups finden sich in München (31,1 Mitarbeiter/2,6 Gründer) und Berlin (28,1 Mitarbeiter/ 2,5 Gründer). Die Startups mit den wenigsten Mitarbeitern wurden in Hamburg (5,5 Mitarbeiter/ 2,5 Gründer), Stuttgart/Karlsruhe (6,1 Mitarbeiter/ 2,6 Gründer) und in der Region Rhein/Ruhr (6,9 Mitarbeiter/ 2,4 Gründer) gegründet. In der Region Hannover/Oldenburg lag das Verhältnis mit 8,6 Mitarbeitern bei 2,4 Gründern im Mittelfeld.⁹²⁵

Im Durchschnitt stellten die Startups 78% deutsche Mitarbeiter, 13,3% EU-Mitarbeiter und 8,7% nicht EU Mitarbeiter ein. Gegenüber dem Vorjahr ist das eine deutliche Steigerung zugunsten der deutschen Mitarbeiter von 69,2% auf 78%. In Hamburg wurden mit 88,8% deutschen Mitarbeiter weit über dem Bundesdurchschnitt einheimische Mitarbeiter rekrutiert. Der Anteil der ausländischen Mitarbeiter lag entsprechend bei 8,2% EU Mitarbeitern und 3% nicht EU Mitarbeitern. Den höchsten Anteil an ausländischen Mitarbeitern verzeichnen Berlin mit insgesamt 42,3% und München mit insgesamt 36,1%. Davon waren in Berlin 28,5% EU-Bürger und in München 24,3 % EU Bürger. Den höchsten Anteil an nicht EU Mitarbeitern wies die Region Hannover/ Oldenburg mit 19,5% Nicht EU Mitarbeitern, 10,9% EU Mitarbeitern und 69,5% einheimischen Mitarbeitern aus. Die Region München wies 24,3% EU-Mitarbeiter, 11,8% nicht EU Mitarbeiter und 63,9% deutsche Mitarbeiter aus. Die Regionen Rhein/Ruhr und Karlsruhe wiesen 8,1% bzw. 6,7% nicht EU Mitarbeiter, 15,2% bzw. 14,8% EU Mitarbeiter und 76,7% bzw. 78,5% deutsche Mitarbeiter aus.⁹²⁶ Dabei kamen diese Regionen dem Bundesdurchschnitt am nächsten. Der Kleidungsstil ist in den meisten Startups eher lässig, Sweater und Kapuzenshirts gehören in 94,6% der Unternehmen dazu, 24,1% der Unternehmen haben zur Entspannung einen Kickertisch. Mateteetee dient in 16,1% der Startups als Koffeinlieferant und 10,8% verbessern das Unternehmensklima mit einer Feel Good/ Startup Oma.⁹²⁷

⁹²³ Kollmann/Stöckmann (2016): DSM 2016, S. 42.

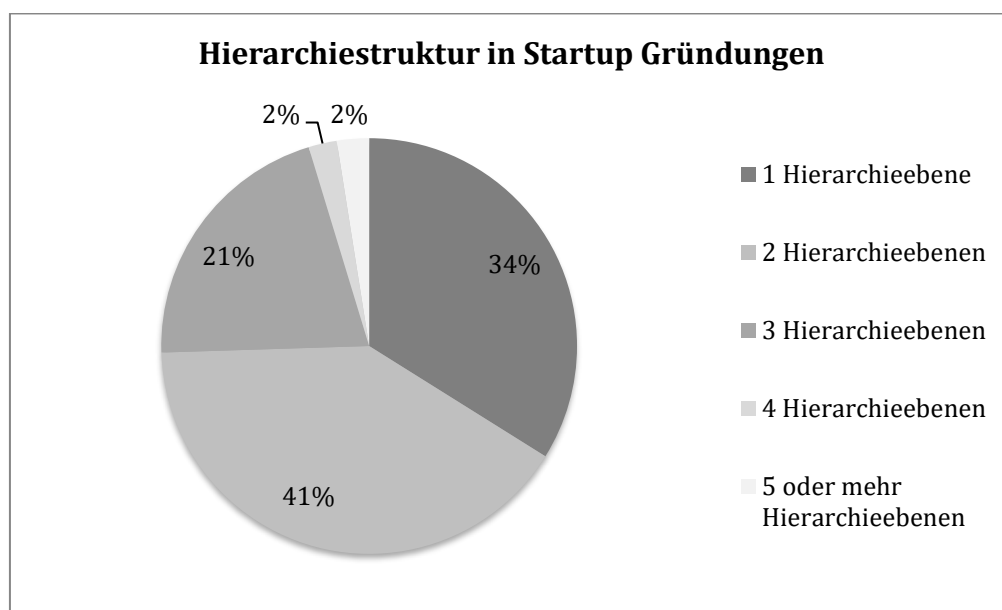
⁹²⁴ Kollmann/Stöckmann (2016): DSM 2016, S. 45.

⁹²⁵ Kollmann/Stöckmann (2016): DSM 2016, S. 35.

⁹²⁶ Kollmann/Stöckmann (2016): DSM 2016, S. 37.

⁹²⁷ Kollmann/Stöckmann (2016): DSM 2016, S. 41.

Abbildung 6-28 Hierarchiestruktur in Startup Gründungen⁹²⁸



Die deutschen Startup Gründungen wiesen mit 74,5% ein oder zwei Hierarchiestrukturen eine flache Organisation aus. Wird die dritte Hierarchiestufe mitberücksichtigt, dann werden 93,3% der Startup Gründungen erfasst. Eine tiefere Struktur findet sich nur in 2,2% der Startup Gründungen mit 4 Hierarchiestufen und 2,5% mit 5 oder mehr Hierarchiestufen. Gemäß diesen flachen Organisationsstrukturen sind die Zuständigkeiten zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern klar geregelt. In der überwiegenden Mehrheit der Startups sind die Aufgaben der Mitarbeiter klar definiert (88,6%) und es existieren klare Strukturen wie Teams, Abteilungen und Bereiche (85,5%). Die Startup Gründungen werden zu 81,3% von einem Führungsteam mit klaren Zuständigkeiten geleitet. Eine schriftliche Dokumentation der Stellenbeschreibungen erstellen 63,8% der Unternehmungen und eine Dokumentation mit Organigrammen führen nur 38,8% der Startup Gründungen.⁹²⁹ Ein informeller Informationsaustausch ist in 89,1 % der Startup Gründungen an der Tagesordnung.⁹³⁰ Bei der strategischen Aufstellung rangiert die Produktentwicklung mit 91,8% oben auf der Prioritätenliste vor den Zielen Organisationsentwicklung (81,9%) und Profitabilität (80,3%). Schnelles Wachstum als weiteres monetäres Ziel steht mit 76,5% an der vierten Stelle. Die Motivation der Mitarbeiter folgt mit 69,5% vor der Pflege der Unternehmenskultur (67,2%).⁹³¹ Die niedrige Einordnung der letzten beiden Faktoren ist gespiegelt in der flachen Unternehmensstruktur, die informellen Informationsaustausch organisatorisch installiert und Teamarbeit eingebettet hat.

⁹²⁸ Eigene Darstellung nach: Kollmann/Stöckmann (2016). DSM 2016, S. 43.

⁹²⁹ Kollmann/Stöckmann (2016): DSM 2016, S. 44.

⁹³⁰ Kollmann/Stöckmann (2016): DSM 2016, S. 45.

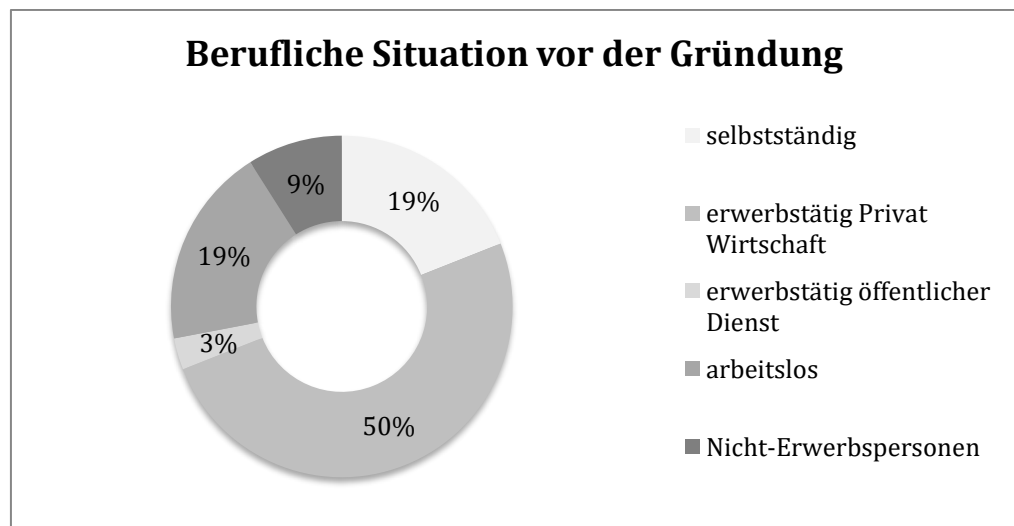
⁹³¹ Kollmann/Stöckmann (2016): DSM 2016, S. 47.

6.2.11 Teamgründungen bei Seniorgründern

Eine Untersuchung von Teamgründungen auf ökonomischer Basis lieferte das KfW/ZEW Gründungspanel für Deutschland Panel 2008.⁹³² Sie untersuchten zehn Branchengruppen, die in die vier Kategorien High-Tech-Unternehmen, Nicht-High-Tech-Unternehmen, Bau und Handel subsummiert waren. Die wenig Finanz- und Humankapitalintensiven Branchen – Bau, Handel und kDL wiesen dabei die meisten Neugründungen insgesamt auf und erreichten mit 167600 Neugründungen einen Anteil von 71% an den insgesamt 235800 Neugründungen in Deutschland. Auch sind in diesen Branchen die häufigsten Notgründungen anzutreffen. Von den Gründern in diesen Branchen waren 21% zuvor arbeitslos gewesen, bei anderen Branchen lag der Anteil der Gründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus bei 14%.⁹³³ Die Markteintrittsbarrieren sind in den genannten Branchen am geringsten, da sie auch geringqualifizierteren Gründungswilligen Einstiegsmöglichkeiten öffnen.

Die berufliche Situation der Teamgründer vor der Neugründung ist ein weiterer Indikator, der Aufschluss über die Zusammensetzung dieser Kohorte zulässt. Hier ist kennzeichnend, dass 50% der Neugründer aus abhängig erwerbstätigen Arbeitsverhältnissen in der Privatwirtschaft stammen. Diese Kohorte könnte ein Grund dafür sein, dass die Nennungen „Ausweg aus Arbeitslosigkeit“ mit 19% so hoch waren, da vermutet werden kann, dass der frühere Arbeitgeber die Selbstständigkeit forcierte.⁹³⁴ 28% waren zuvor arbeitslos oder erwerbslos, nur 19% Zweitgründer. Die Gruppe der gedrängten Neugründer und die Zweitgründer sind sicherlich im Rahmen der Seniorgründungen dezidiert zu ergründende Kohorten.

Abbildung 6-29 Berufliche Situation vor der Gründung⁹³⁵



⁹³² Gottschalk/Kanzen/Licht/Müller/Niefert. Creditreform/KfWBankengruppe/ZEW (Hrsg.)(2008 KfW/ ZEW: Gründungspanel für Deutschland (2008).

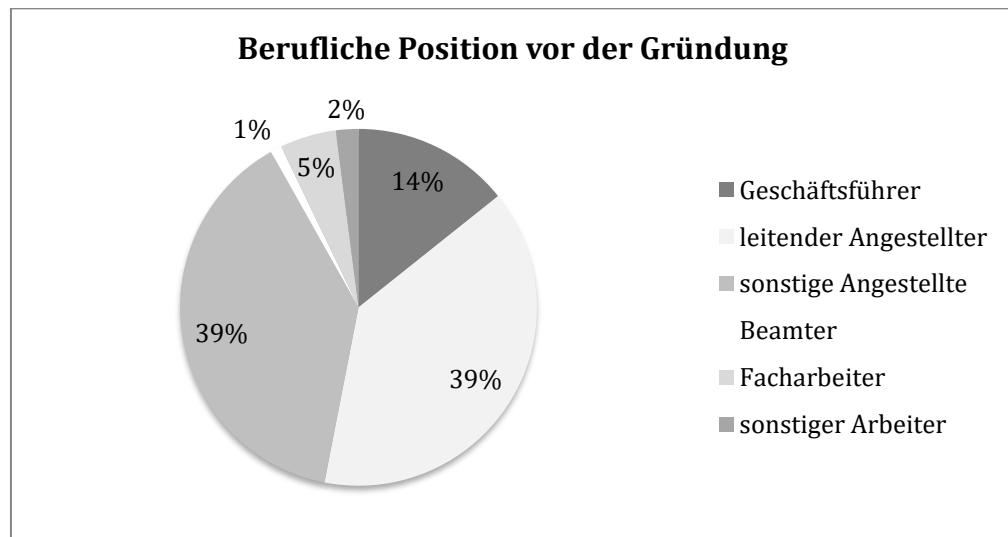
⁹³³ KfW/ZEW Gründungspanel für Deutschland (2008), S. 5-6.

⁹³⁴ Kapitel 5.2.4.

⁹³⁵ eigene Darstellung nach KfW/ZEW Gründungspanel für Deutschland (2008), S. 36.

Der beruflichen Situation als zweite Kategorie kann die berufliche Position gegenübergestellt werden. Geschäftsführer und leitende Angestellte stellen mit 52% der Gründer die Mehrheit. Dies lässt darauf schließen, dass Teamgründungen in der Regel von Personen mit Führungserfahrungen gemacht werden. Die Geschäftsführer sind in der Regel Zweit- oder Portfoliogründer wie weiter unter dargestellt wird.

Abbildung 6-30 Berufliche Position vor der Gründung⁹³⁶



Die Angestellten stellen mit 68% den größten Anteil einer Berufsgruppe. Hier kann vermutet werden, dass ein leitender Angestellter andere Angestellte mit in die Gründung einbezieht, da sie in der ersten Berufssituation im Team gearbeitet haben, wie dies von anderen Teamgründungen, z. B. Bosch, Melitta, SAP bekannt ist. Gründer mit Managementenerfahrungen sind häufig in Unternehmen der FuE Branchen tätig.⁹³⁷ Inwieweit gemischte Teams aus Geschäftsführern, Facharbeitern und Angestellten bestehen, ist leider nicht eruierbar. Dieser MIX ist nicht nur für die Gesamtheit der Teamgründungen für künftige Untersuchungen ein ergiebiger Forschungsgegenstand. Insbesondere eine zusätzliche Aufschlüsselung nach Altersgruppen ist angesichts der Altersmischung der Teamgründungen des demographischen Wandels weiteren Forschungen vorbehalten. Eine differenzierte Aufschlüsselung der Daten nach den Teamzusammensetzungen ist für die weiteren Forschungen erforderlich.

6.2.12 Seniorgründungen als Restart-, Portfolio- oder Seriengründung

„Das erste Unternehmen, das ich gegründet habe, ist mit einem großen Knall gescheitert. Das zweite Unternehmen ist ein bisschen weniger schlimm gescheitert, das dritte Unternehmen ist auch anständig gescheitert, aber das war irgendwie okay. Ich habe mich rasch

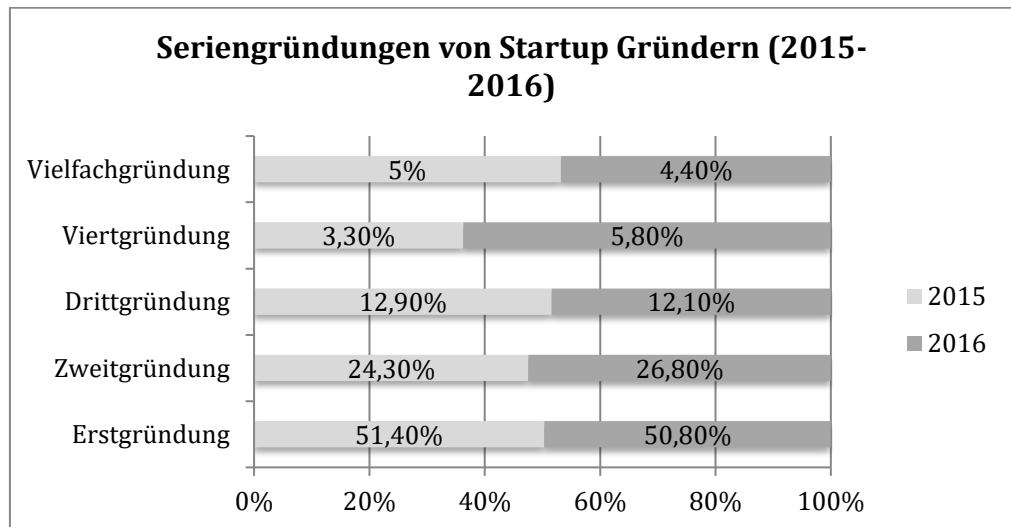
⁹³⁶ Eigene Darstellung nach KfW/ZEW Gründungspanel für Deutschland (2008), S. 36.

⁹³⁷ KfW/ZEW Gründungspanel für Deutschland (2008), S. 36.

erholt, und das vierte Unternehmen überlebte bereits. Nummer fünf war PayPal.“Max Levchin⁹³⁸

Im Jahr 2014 gaben beim Deutschen Startup Monitor 48,6% der Gründer an, schon zuvor ein oder mehrere Unternehmen gegründet zu haben.⁹³⁹ Eine weitere Befragung zeigte, dass fast ein Viertel der Kohorte zuvor eine Gründung (24,3%), zuvor zwei Gründungen (12,9%), zuvor drei Gründungen (3,3%) und zuvor mehr als drei Gründungen (5%).⁹⁴⁰

Abbildung 6-31 Seriengründungen von Startup Gründern (2015-2016)⁹⁴¹



Im Jahr 2016 gaben bei der Befragung 50,8% an Neugründer des Startups zu sein, 26,8% gründeten nach einer weiteren Gründung, 12,1% nach zwei weiteren Gründungen, 5,8% nach drei weiteren Gründungen und 4,4% nach mehr als drei Gründungen.⁹⁴² Damit sind 49,2% mehrfach oder Seriengründer. In Deutschland entwickelt sich der Trend zu den Seriengründungen von mehr als drei Gründungen.

⁹³⁸ Lotter, W.(2014): Wird schon schiefgehen. In: Brandeins. Wirtschaftsmagazin. 11. S. 35.

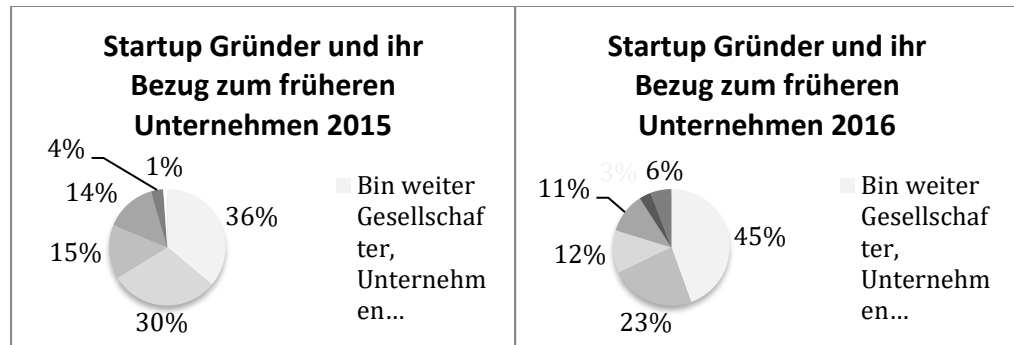
⁹³⁹ Ripsas/Tröger:DSM 2015, S. 24,26.

⁹⁴⁰ Ripsas/Tröger (2015): DSM 2015, S. 26.

⁹⁴¹ Ripsas/Tröger (2015): DSM 2015, S. 26; Kollmann/Stöckmann (2016): DSM 2016, S. 28.

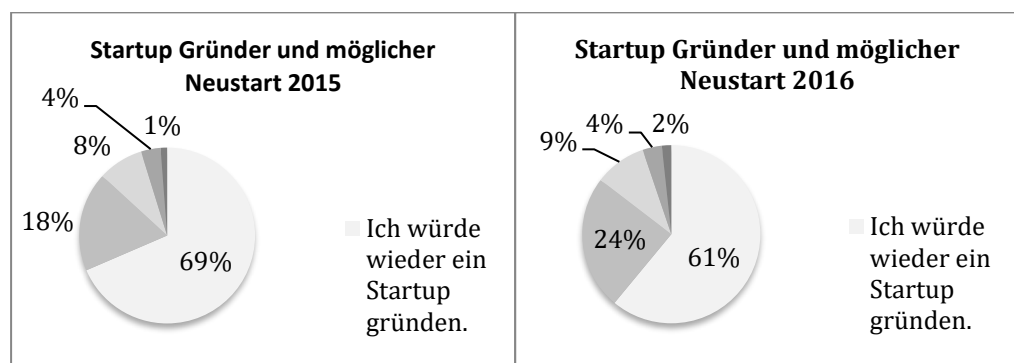
⁹⁴² Kollmann/Stöckmann (2016):DSM 2016, S. 28.

Abbildung 6-32 Startup Gründer und ihr Bezug zum früheren Unternehmen 2015 und 2016⁹⁴³



Von den Startup Gründern gaben 44,4% (36,1%)⁹⁴⁴ an, weiterhin aktiv in der zuvor gegründeten Unternehmung zu sein. Das ist eine Steigerung um 8,3 Prozentpunkte und zeugt von einer starken Verbundenheit zur ersten Unternehmung. Gleichzeitig ist es ein Indiz dafür, dass Seriengründer in Deutschland häufiger anzutreffen sind. Die Aufgabe des Geschäftsbetriebs nennen 23,3% (30,1%) als Grund für die Neugründung an. Die Veränderung in diesen ersten beiden Positionen von 2015 auf 2016 gehen im Jahr 2016 zu Lasten der Aufgabe des Betriebes und damit zugunsten seiner Weiterführung. Die Einstellung der Unternehmen zu Erst- und Zweitunternehmung ist damit positiv und nachhaltig. Damit gründeten 67,7% (66,2%) das Startup als Portfolio oder Restartgründer. Die Unternehmungen bestehen bei 67,4% (65,3%) fort, entweder als Unternehmen mit den Erstunternehmern, als vollständig verkaufte Unternehmen 9% (15%) oder der Neugründer ist als Gesellschafter ausgeschieden 11,1% (14,2%).⁹⁴⁵ Damit gründet die überwiegende Mehrheit Startups aus einer erfolgreichen ersten Gründung heraus.

Abbildung 6-33 Startup Gründer und möglicher Neustart 2015 und 2016⁹⁴⁶



⁹⁴³ Eigene Darstellung nach Ripsas/Tröger (2015): DSM 2015, S. 26; eigene Darstellung nach Kollmann/Stöckmann (2016): DMS 2016, S. 36.

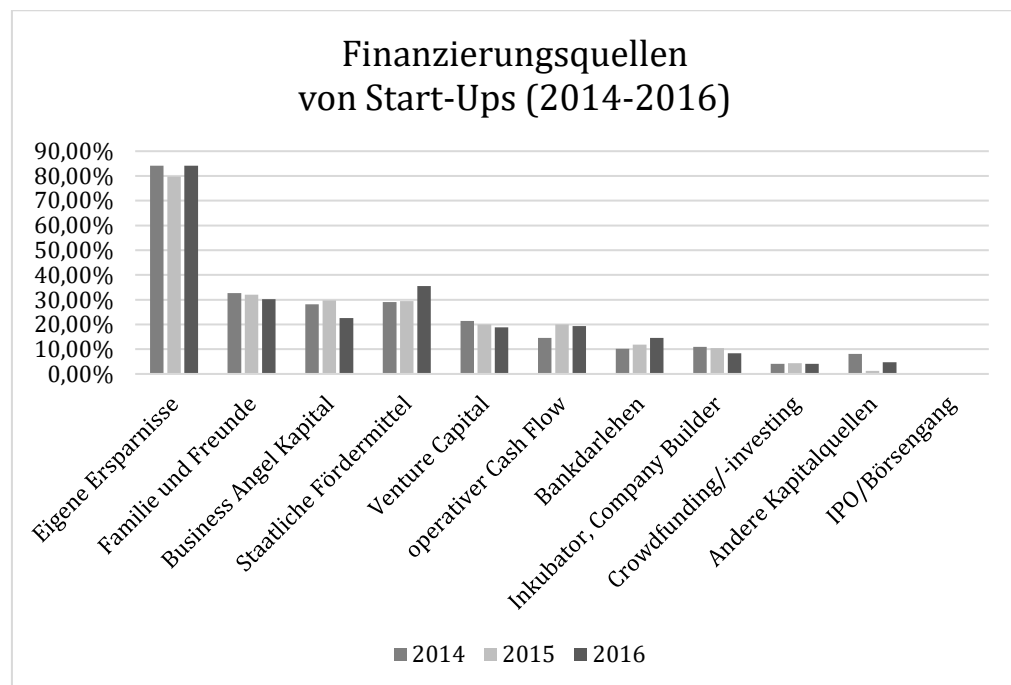
⁹⁴⁴ Die Zahlen 2016 sind die erste Nennung, die Zahlen 2015 stehen in Klammern.

⁹⁴⁵ Ripsas/Tröger (2015): DSM 2015, S. 26.

⁹⁴⁶ Eigene Darstellung nach: Ripsas/Tröger (2015): DSM 2015, S. 27; eigene Darstellung nach Kollmann/Stöckmann (2016): DMS 2016, S. 28.

Von den Befragten würden 73,9% (80,6%) weiterhin einer selbständigen Tätigkeit nachgehen. Das ist ein leichter Rückgang gegenüber 2015 und spiegelt sich in der Einstellung als Angestellter arbeiten zu wollen. Den Wunsch äußerten 2015 18,3% und im Jahr 2016 24,4%. Als Business Angels wollen sich 3,5% (3,6%) engagieren und nur 1,7% (1,2%) nicht mehr arbeiten.⁹⁴⁷ Diese Nennungen sind sicherlich auf die Zusammensetzung der Kohorte zurückzuführen, die überwiegend aus Startup Gründern im jüngeren und mittleren Alter bestand. Die untersuchte Kohorte erfasste die Seniorgründer oder späten Gründer nicht explizit. Hier ist weiterer Forschungsbedarf, da gerade die Seniorgründer als Business Angels den Startups zur Seite stehen können.

Abbildung 6-34 Finanzierungsquellen von Startup Gründern 2014-2015⁹⁴⁸



Bei den Finanzierungsquellen von Startup Gründern ist der Anteil an Eigenmitteln aus den eigenen Ersparnissen 84,1% in 2016 gegenüber 79,7% in 2015 auf demselben Stand wie 2014. Der Familien- und Freundeskreis mit 30,2% in 2016 engagiert sich gegenüber den Vorjahren (32,7% in 2014, 32% in 2015) zurückhaltender. Beide Finanzierungsquellen sind immer noch der Hauptanteil an der Unternehmensfinanzierung. An dritter Stelle folgt das Business Angel Kapital mit 22,6% in 2016, einem deutlichen Rückgang gegenüber 29,7% in 2015. Hier ist gegenüber 2014 (28,2%) eine leichte Steigerung zu verzeichnen. Diese Zurückhaltung in Zeiten niedriger Zinsen ist befremdlich und muss tiefer analysiert werden. Eine Analyse dieser Investoren nach Altersgruppe ist ein weiteres Forschungsgebiet, um zu eruieren, ob Senioren unter den Financiers sind. Die

⁹⁴⁷ Ripsas/Tröger 2015:DSM 2015, S. 27.

⁹⁴⁸ Eigene Darstellung nach Ripsas/Tröger (2015): DSM 2015, S. 43. Datenreihe 1 2014, Datenreihe 2 2015.

Finanzierung über staatliche Fördermittel ist mit 35,5% (2016) deutlich gegenüber den Vorjahren 29,1% (2014) und 20% (2015) angestiegen. Venture Capital nimmt als Finanzierungsquelle stetig ab. Waren es 2014 noch 21,4%, sank der Anteil 2015 auf 20% und 2016 wurde nur ein Anteil von 18,8% erreicht. Eine Finanzierung über Bankdarlehen ist mit 14,6% deutlich gegenüber den Vorjahren gestiegen. Der Trend der Vorjahre wird deutlich fortgesetzt: 11,9% in 2015 und 10,2% in 2014. Diese Art der Fremdfinanzierung wird trotz niedriger Zinsen noch immer zu restriktiv gewährt.

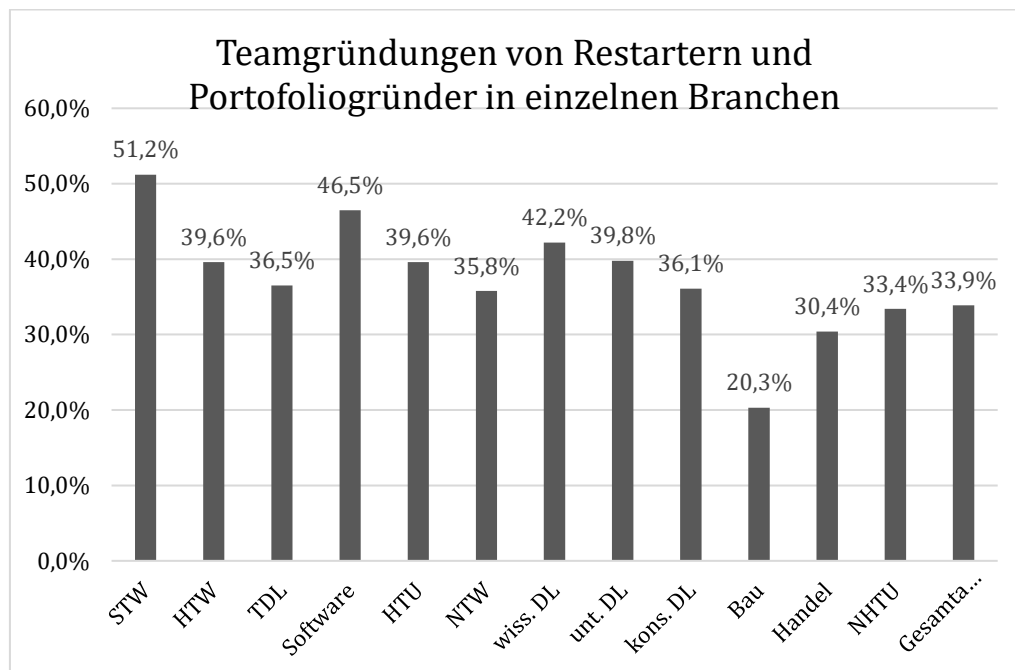
Eine deutliche Zunahme hat der operative Cash Flow und damit die Innenfinanzierung aufzuweisen. Lag diese in 2014 noch bei 14,5% so erreichte sie 2015 mit 20% ein Fünftel der genutzten Finanzquellen und ging 2016 auf 19,4% marginal zurück. Die Finanzierungsanteile durch Inkubator, Company Builder und oder Acceleratoren liegen mit 8,3% 2016 deutlich unter den Anteilen der Vorjahre: 10,9% (2014) und 10,4% (2015). Sie liegen damit deutlich unter den Anteilen der Bankfinanzierung. Hier hat eine Verschiebung der Finanzierungsquellen stattgefunden.

Andere Finanzierungsquellen und IPO/Börsengang (0%) und bei den anderen Kapitalquellen in 2014 (1,2%) und 0% (2015,2016) für den Börsengang im Marginalbereich. Die Finanzierung durch Crowdfunding/-investing ist bei 4,1% (2014 und 2016) nach leichtem Anstieg 2015 (4,4%) stabil geblieben.

Teamgründungen durch Restarter und Portfoliogründer sind eine spezielle Gruppe von Unternehmen. Restarter sind Unternehmer, die schon zuvor ein Unternehmen gegründet haben, mit dieser Gründung gescheitert sind, das Unternehmen aufgegeben oder verkauft haben. Portfoliogründer sind Unternehmer, die ein Unternehmen besitzen und dazu ein oder mehrere weitere Unternehmen gründen.⁹⁴⁹

⁹⁴⁹ KfW/ZEW Gründungsbarometer für Deutschland (2008), S. 37.

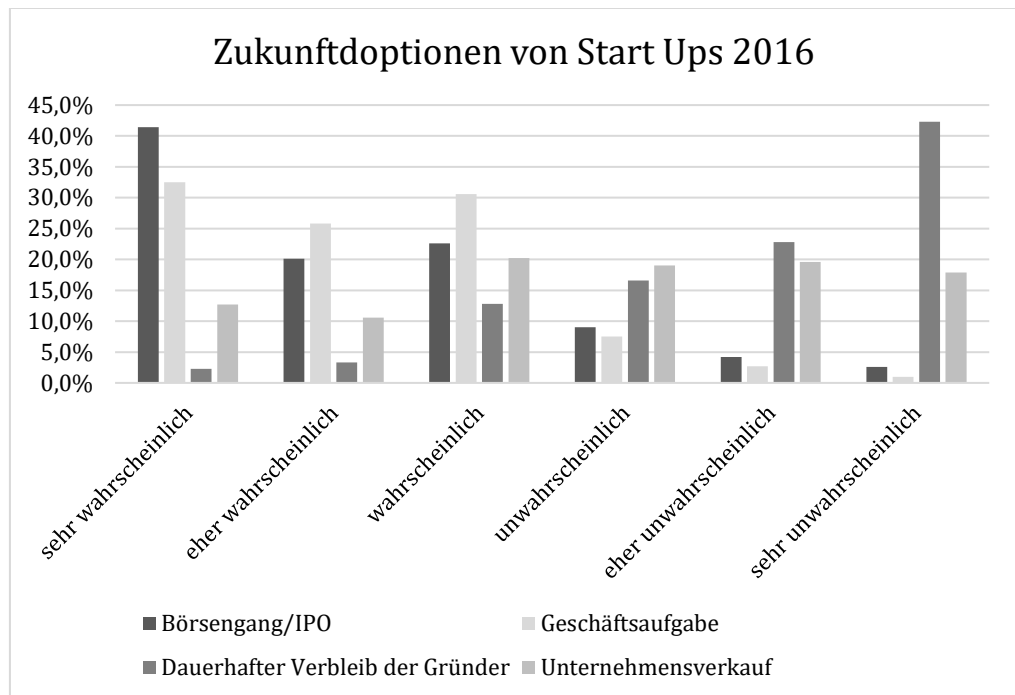
Abbildung 6-35 Teamgründungen von Restartern oder Portfoliogründern⁹⁵⁰



Gründungen unter mithilfe eines erfahrenen Unternehmers waren vor allem in den Branchen der Hoch und Spitzentechnologie (39,6%) und insbesondere in der Softwarebranche (46,5%) zu finden, während diese Konstellation in der Baubranche (20,3%) nicht häufig anzutreffen ist. Im Bereich der Nicht-High-Tech Unternehmen werden besonders häufig Unternehmen in den Bereichen konsDL (36,1%), unterDL (39,8%) und wissDL (42,2%) gegründet. Das bedeutet, dass auch in den wissensintensiven Bereichen häufig ein erfahrener Unternehmer die junge Unternehmung betreut.

⁹⁵⁰ Eigene Darstellung nach KfW/ZEW Gründungspanel für Deutschland (2008), S. 37.

Abbildung 6-36 Zukunftsoptionen der Startup Gründer 2016⁹⁵¹



Die Start-Up Gründer halten zu 41,4% einen Börsengang/IPO⁹⁵² für sehr wahrscheinlich und mit insgesamt 42,7% für eher wahrscheinlich oder wahrscheinlich. Damit schätzen sie die Produkte des Unternehmens für so konkurrenzfähig ein, dass sie dem Unternehmen ein rasantes Wachstum zutrauen. Eine Geschäftsaufgabe erwägen innerhalb der ersten 10 Jahre 32,5% mit sehr wahrscheinlich, 25,8% mit eher wahrscheinlich und 30,6% mit wahrscheinlich. Eine dauerhafte Beziehung zur gegründeten Startup schließen damit 88,9% aus. Wie diese Geschäftsaufgabe gestaltet ist, Insolvenz oder Einstellen der Unternehmung, ist dabei nicht eruierbar. Einen dauerhaften Verbleib der Gründer in dem Startup schätzen 42,3% als sehr unwahrscheinlich, 22,8% als eher unwahrscheinlich und 16,6% als unwahrscheinlich ein. Einen Unternehmensverkauf halten insgesamt 43,5% für wahrscheinlich bis sehr wahrscheinlich und insgesamt 46,5% für unwahrscheinlich bis sehr unwahrscheinlich. Bei dieser Nennung ist die Verteilung sehr gleichmäßig, gegenüber der Polarisierung in den anderen Nennungen.

⁹⁵¹ Eigene Darstellung nach: DMS 2015 S. 29

⁹⁵² IPO: Initial Public Offering

6.2.13 Multipler Einfluss auf die Gründungsmotivation von Unternehmern

Zur Erklärung von Gründungsmotivationen sind multiple Einflüsse herangezogen worden. Die grundlegenden individuellen Faktoren wie Lebensstandard, Familiensituation, Bildung und Netzwerke prägen die Gründungsmotivation nachhaltig. Daneben bestimmen erstens die räumlichen Bedingungen – nationale, regionale und lokale Strukturen die Gründungsneigung. Zweitens beeinflussen soziale Umgebungen wie Familie, Freundeskreis und alle Arten von Netzwerken die Gründungsbereitschaft. Und drittens ist der Faktor Zeit eine entscheidende Variable, da zu unterschiedlichen ökonomischen Phasen die Gründungsneigung stagniert oder ansteigt.⁹⁵³ Regionen mit gründungsfreundlichem Umfeld generieren mehr Entrepreneurure als Regionen ohne ausgeprägtes positives Gründungsumfeld.⁹⁵⁴ Firmengründungen in Krisenzeiten können regionale Erholungsprozesse mitinitiieren, die globale oder nationale Verwerfungen schneller beseitigen.⁹⁵⁵

⁹⁵³ Hundt/Sternberg (2014), S. 725.

⁹⁵⁴ Hundt/Sternberg (2014), S. 728.

⁹⁵⁵ Hundt/Sternberg (2014), S. 729.

7 Methodik und empirische Erhebungen

Um die Forschungsfragen dieser Arbeit zu beantworten wurde eine qualitative Methode ausgewählt. Da der Fokus der Untersuchung auf individuellen Auffassungen und Motiven liegt und nicht auf der Betrachtung von Zahlen, ist die qualitative Sozialforschung ein geeignetes Konzept.⁹⁵⁶ Viel mehr als um Zahlen und Statistiken geht es um Meinungen und Einstellungen. Die qualitative Sozialforschung ist dem interpretativen Paradigma zuzuordnen⁹⁵⁷, und sie ist auch eine Methode erster Wahl in der Biografie-forschung⁹⁵⁸, welche im Hinblick auf berufliche Werdegänge der Interviewpartner für das vorliegende Thema eine Rolle spielt. Dabei zeichnet sich die Qualitative Sozialforschung durch Ihre Offenheit⁹⁵⁹ aus, welche für das Thema dieser Arbeit ebenfalls eine Rolle spielt. So sind zwar festgelegte Strukturen und Vermutungen zu verifizieren, aber auch neue Erkenntnisse sind durchaus erwünscht. Dies verlangt allerdings ebenfalls eine Aufgeschlossenheit des Forschenden für unerwartete Situationen, um auf dieses gegebenenfalls reagieren zu können⁹⁶⁰. Die qualitative Forschung zeichnet sich dadurch aus, dass es nicht in erster Linie auf eine hohe Anzahl von Probanden ankommt, häufig stehen bei einer Analyse auch nur einzelne Fälle im Vordergrund⁹⁶¹.

Für die Datengenerierung dieser Untersuchung wurde eine Case Study mit Interviewtechnik ausgewählt. Die Case Study wurde gewählt, um ein Phänomen zu untersuchen⁹⁶². Die Interviewtechnik wurde gewählt, um die Sichtweise der unterschiedlichen Gruppen untereinander vergleichen zu können⁹⁶³.

Für die Durchführung der Interviews wurde das narrative Leitfadenterview⁹⁶⁴ ausgewählt, da dies den Interviewpartnern große Spielräume ermöglicht, die Stütze des Leitfadens allerdings die Vergleichbarkeit der Interviews garantiert und so eine größere Objektivität erreicht. Auch besteht durch die erzählende Form des Interviews die Möglichkeit, so viel Informationen wie möglich von den Interviewten zu generieren. Ebenfalls

⁹⁵⁶ Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2021): *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.

⁹⁵⁷ Kleemann, F., Krähnke, U., & Matuschek, I. (2013): *Interpretative Sozialforschung: Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens*. Springer-Verlag.

⁹⁵⁸ Krüger, H. H. (2006): *Handbuch erziehungswissenschaftliche Biographieforschung*. W. Marotzki (Ed.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

⁹⁵⁹ Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2021): *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, S. 22-23.

⁹⁶⁰ Steger, Thomas (2003): Einführung in die qualitative Sozialforschung, Schriften zur Organisationswissenschaft, No. 1, Technische Universität Chemnitz, Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft, Chemnitz.

⁹⁶¹ Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick* (pp. 53-228). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

⁹⁶² Feagin, J. R., Orum, A. M., & Sjoberg, G. (Eds.). (2016). *A case for the case study*. UNC Press Books.

⁹⁶³ Hussy, W./Schreier, M./Echterhoff, G. (2013), S. 224.

⁹⁶⁴ Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang. 2014. Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. In: Bonsack, Ralf/Flick, Uwe/Lüders, Christian/Reichert, Jo: *Qualitative Sozialforschung*. Wiesbaden, S. 27-34. Schmidt, Christiane (2010): Analyse von Leitfadenterviews. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinecke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbeck bei Hamburg, S. 447-455.

schafft das narrative Leitfadeninterview, die festgelegte und eingeschränkte Art und Weise zu lockern und den Gesprächsfluss des Interviewten zu fördern. Dadurch gehen Zwischentöne und Nuancen weniger verloren. Trotz allem sind für den Ablauf Rückfragen, nach dem eigentlichen Interview, sehr wichtig. Die Interviews waren daher immer nach dem gleichen Muster aufgebaut:

1. Einleitung: Small Talk mit Kennenlernphase
2. Hauptteil: Interviewfragen
3. Schlussteil: Rückfragen und Abschluss des Interviews

Für die Interviews wurde eine Aufzeichnung vorgesehen. Da aber dies von fast allen Interviewpartnern, bis auf einen⁹⁶⁵, abgelehnt wurde, erfolgte die Mitschrift. Jede Mitschrift der Interviews wurde von dem Interviewten nochmals bestätigt und zur Analyse freigegeben.

Leitend für die Erarbeitung der Interviewfragebögen waren sechs Hypothesen⁹⁶⁶. Diese sind aus der vorherigen Literaturrecherche entstanden.

1. Finanzielle Motivation ist ein Hauptgrund für die Unternehmensgründung älterer Menschen.
2. In der Selbstständigkeit erwarten sich ältere Menschen die Selbstverwaltung ihrer Arbeitszeit.
3. Unzufriedenheit mit der momentanen Arbeitssituation ist der Grund für den Wechsel in die Selbstständigkeit.
4. Anerkennung und Prestigegewinn sind Gründe für die Selbstständigkeit.
5. Durch die Unternehmensgründung entgehen Rentner der sozialen Isolation.
6. Langeweile ist eine Motivation zur Unternehmensgründung.

Mit den sechs Hypothesen sind die zentralen Motivationen von älteren Gründern umrissen. Die Reduzierung auf diese Motivationen erlaubt eine relativ flexible Gestaltung der Interviews, um sowohl den Beratungsexperten und Institutionen als auch den Gründern Freiräume zur Schilderung ihrer spezifischen Erfahrungen zu ermöglichen.

Für die Case Study wurde das multiple case (embedded) design⁹⁶⁷ ausgewählt, da es sich um unterschiedlichste Gruppen von Interviewten handelt: Gründungsexperten, Institutionen und die Gründer selbst. Zudem sind die interviewten Gründer in ihrem spezifischen Kontext zu sehen, der eine individuelle Untersuchung des Gründungsgeschehens erfordert. Aufgrund der unterschiedlichen regionalen Standorte der Interviewten wurden die Interviews jeweils in der gewohnten Umgebung des Interviewpartners oder an einem neutralen Ort, z.B. in einem Restaurant

⁹⁶⁵ Die Beratungsexpertin der KM:SI erlaubte den Mitschnitt.

⁹⁶⁶ Meinefeld, Werner (2010): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinecke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg, S. 265-275.

⁹⁶⁷ Ebd. S. 39.

durchgeführt, damit die Interviews in einer harmonischen Atmosphäre stattfinden konnten.

Für die Interviews in Rheinland-Pfalz sind in Landau Vertreter der Sparkasse Südliche Weinstraße und der VR Bank Südpfalz, in Ludwigshafen Vertreter der Commerzbank, interviewt worden. Daneben wurden Vertreter der VR Bank Speyer befragt. In Nordrhein-Westfalen sind in Siegen Vertreter der Sparkasse Siegen interviewt worden. Damit sind an verschiedenen regionalen Standorten insgesamt fünf Vertreter von Kreditinstituten interviewt worden, was eine regionale Einschätzung der Situation älterer Gründer aus dieser Expertensicht erlaubt.

Die Interviews mit den Vertretern der Beratungsinstitutionen sind in Landau mit der Agentur für Arbeit und der Industrie- und Handelskammer geführt worden. In Siegen sind Interviews mit der Industrie- und Handelskammer Siegen, der Mittelstandsbetreuungs- und Beratungsgesellschaft und der kommunalen Beratungsinstitution Siegen KM:SI geführt worden. In Kaiserslautern und Düsseldorf sind Vertreter der regionalen Handwerkskammern interviewt worden. Die Interviews mit diesen sieben Beratungsinstitutionen erlauben eine fundierte Einschätzung der regionalen Situation und des Umfeldes für ältere Gründer.

Die Gründer waren zum Zeitpunkt der Interviews zwischen 50 und 80 Jahre alt. Da zwei der interviewten Gründer keine Altersangaben gemacht haben, kann aus ihrer ersten Berufskarriere auf das Alter zurückgeschlossen werden. Insgesamt sind sieben Gründer interviewt worden, darunter waren zwei Frauen und fünf Männer. Der älteste Gründer ist ein Mehrfachgründer aus Düsseldorf. Die anderen Gründer stammen aus Rheinland-Pfalz und aus Baden-Württemberg. Die Interviews mit den sieben Gründern erlauben einen punktuellen Einblick in die Motivationen älterer Gründer in diesen Regionen. Da die Interviews punktuelle Situationen beschreiben, können Rückschlüsse auf die Entwicklung der einzelnen Gründungen nicht dargestellt werden. Dies ist weiteren Forschungen vorbehalten und kann Hinweise auf die Unterstützung und Förderung dieser Altersgruppe bei ihrem Streben nach Selbstständigkeit liefern.

Die Analyse der Transkriptionen erfolgte nach der deskriptiven hermeneutischen Methode.⁹⁶⁸ Hierbei wurden die Interviewtranskriptionen in einem ersten Schritt inhaltlich analysiert, um anhand der aufgestellten Hypothesen die Forschungsfragen zu beantworten. Den transkribierten Interviews ist jeweils eine tabellarische synoptische Kategorisierung beigelegt, die eine erste Einordnung untermauert.⁹⁶⁹ Danach sind die Interviews in Gruppen –Kreditinstitute⁹⁷⁰, Beratungsinstitutionen⁹⁷¹ und Gründer⁹⁷² – systematisiert auf die einzelnen Motivationen analysiert worden. Die transkribierten Interviews mit den einzelnen Gründern sind jeweils singular nach den Motivationen eingeordnet und in einem zweiten Schritt

⁹⁶⁸ Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinecke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg, S. 468-474; Schmidt (2010).

⁹⁶⁹ Siehe dazu die Tabellen, die den transkribierten Interviews im Anhang zu Kapitel 7 beigelegt sind.

⁹⁷⁰ Siehe dazu Kapitel 7.1.

⁹⁷¹ siehe dazu Kapitel 7.2.

⁹⁷² siehe dazu Kapitel 7.3.

miteinander verglichen worden.⁹⁷³ In einem letzten Schritt wurden die aus den Interviewtranskriptionen gewonnenen Erkenntnisse vor der Folie der Entrepreneurship Literatur ausgewertet, um so Erkenntnisse für die weitere Forschung zu gewinnen.⁹⁷⁴

7.1 Befragungen von Banken und Sparkassen (Kreditinstituten)

Für die vorliegende Untersuchung sind Befragungen bei regionalen Banken und Sparkassen durchgeführt worden. Ziel der Erhebung war, herauszufinden, ob die aktuellen Einschätzungen der Gesprächspartner mit der in der Literatur ermittelten Situationsanalyse übereinstimmen oder ob sich Differenzierungen herauskristallisieren. Die Befragungen sind in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz durchgeführt worden. In Nordrhein-Westfalen wurden die Befragungen in der Landeshauptstadt Düsseldorf und der Industrie- und Universitätsstadt Siegen durchgeführt. In Rheinland-Pfalz wurden die Befragungen im Mittelzentrum Landau durchgeführt, das sowohl über eine Universität als auch über einen Schwerpunkt der Ansiedlung von Zuliefererindustrie für die Automobilindustrie verfügt.

Die insgesamt fünf Kreditinstitute sind befragt worden nach ihrer allgemeinen Einschätzung der Gründungssituation bei Personen über 50 Jahren. Des Weiteren sind sie nach den Gründungsmotivationen dieser Altersgruppe befragt worden. Ein weiterer Schwerpunkt bei den Kreditinstituten ist die Finanzierung der Gründungen dieser Alterskohorte gewesen.⁹⁷⁵

7.1.1 Die Einschätzung der Kreditinstitute für das Gründungsverhalten Älterer

In der Region Landau wird das Gründungsverhalten der Personengruppe 50+ als Verhalten bisher nicht existent gesehen. Während die Sparkasse Landau/Südliche Weinstraße keine Gründungswelle sieht und bei den Gründern über 50 Jahren vorwiegend gut ausgebildete Frauen nach der Familienphase feststellt, wird über einzelne Gründer über 60 Jahre berichtet. Bei den Gründern sieht die Sparkasse eine sukzessive Selbstständigkeit im Partnerverbund oder allein. Von einer angestellten Arbeitsstelle wird im Nebenerwerb der Schritt in die Selbstständigkeit vollzogen. So kann abgesichert die Selbstständigkeit immer weiter ausgebaut werden.⁹⁷⁶

„Das Gründungsinteresse besteht weniger bei Arbeitslosen, die ihren Job verloren haben. Ein Anstieg des Gründungsinteresses ist hauptsächlich bei gut ausgebildeten Frauen mit Kindern durch ihre Selbstständigkeit erstmals flexible Arbeitszeiten schaffen mit dem

⁹⁷³ siehe dazu Kapitel 7.5.

⁹⁷⁴ siehe dazu Kapitel 8-10 dieser Untersuchung.

⁹⁷⁵ Alle Transkriptionen der Gesprächsprotokolle befinden sich im Kapitel 7 unter Punkt 7.4.

⁹⁷⁶ Kapitel 7.4.1.1. Zeilenn 69-72.

Ziel, diese über die Jahre auszubauen. In vielen Fällen kommt es auch zu einer stufenweisen Übernahme bereits vorhandener Unternehmen.“⁹⁷⁷

Die VR Bank Südpfalz stimmt mit dieser Einschätzung überein und kann weder einen Anstieg noch ein Massenthema vermelden. Jedoch sieht sie einen Anstieg der Übernahmen oder Nachfolgen durch oft ältere Gründer.⁹⁷⁸

„In letzter Zeit kommt es stattdessen häufig zu Existenzgründungen durch Übernahmen. Auch hier gibt es keine festen Altersklassen, oftmals sind es jedoch ältere Personen.“⁹⁷⁹

Diese Einschätzung wird auch von der Commerzbank Ludwigshafen geteilt, die auch keine Gründungswelle sieht, dafür aber geordnete Übergaben durch eine frühere Nachfolge attestiert. Generell schätzt die Commerzbank die ausländischen Gründer, auch die Älteren als mutiger ein.⁹⁸⁰

⁹⁷⁷ Ebd. Zeilen 53-58; Tabelle 7-11 Bereich Gründungsmotivation.

⁹⁷⁸ Kapitel 7.4.1.2 Zeilen 41-43.

⁹⁷⁹ Kapitel 7.4.1.2. Zeilenn 31-33; Tabelle 7-12 Bereich Selbstverwirklichung.

⁹⁸⁰ Kapitel 7.4.1.3. Zeilen 9-11, 15-18; Tabelle 7-13 Bereich Selbstverwirklichung.

Tabelle 7-1 Einschätzung der Gründer 50+ von regionalen Kreditinstituten⁹⁸¹

Institution	keine Gründungs-welle	Gründer 25-45 Jahre	Gründer 50 +	Gründer 60 +	Partnerschafts-gründung	Nebenerwerbs-gründung	Übernahme Nach-folge	Gründung älterer Ausländer
Spar-kasse Landau/SÜW	x	x	selten, häufig Frauen	einzelne	x	Sukzeive Selbstständig-keit	Stufenweise Über-nahme	
VR Bank Südpfalz	alle Kunden gleich be-handeln		kein Anstieg, kein Mas-senthema	kein Anstieg			Anstieg oft Ältere	
Commerzbank	x						Über-gabe durch frühe Nach-folge	Auslän-der Muti-gere Gründer
VR Bank Speyer		in den 30er Jah-ren	keine Er-höhung					vermehrt
Spar-kasse Sie-gen	Ver-mehrte Nach-frage		Erhöhung vor allem Frauen		kaum Er-fahrung	stetes Hinein-gleiten		

Dem Urteil der drei südpfälzischen Kreditinstitute schließt sich die VR Bank Speyer an. Sie sehen wie auch die Commerzbank vermehrte Gründungen durch Ausländer.⁹⁸²

„Anhand der demographischen Entwicklung werden die Anzahl der Gründungen von Älteren immer mehr ansteigen, aber ein Schwerpunkt wird es wohl in nächster Zeit nicht werden.“⁹⁸³

Anders fällt die Einschätzung der Sparkasse Siegen aus. Sie konstatiert vermehrte Nachfragen von Gründungswilligen und sieht auch eine leichte Erhöhung bei den älteren Gründern, vor allem bei Frauen. Hier sei ein langsames Hineingleiten in die Selbstständigkeit zu verzeichnen. In diesem Punkt stimmt, auf die Frauen bezogen, die Einschätzung der Siegener Sparkasse mit der südpfälzischen Sparkasse überein, allerdings hat diese kaum Erfahrungen mit Partnergründungen.⁹⁸⁴

Die Einschätzungen der regionalen Kreditinstitute decken sich mit den in der Literatur vertretenen Positionen und den erhobenen empirischen Daten der Forschungsinstitute.⁹⁸⁵ Die Gruppe der älteren Gründer ist noch eine marginale Erscheinung am Arbeitsmarkt, aber durch den demografischen Wandel könnte sich dies in den nächsten Jahren ändern,

⁹⁸¹ eigene Zusammenstellung nach Kapitel 7.4.1.

⁹⁸² Kapitel 7.4.1.4. Zeilen 14-20; Tabelle 7-14 Bereich Gründungsmotivation.

⁹⁸³ Ebd. Zeilen 55-58.

⁹⁸⁴ zu Frauengründungen: Kapitel 7.4.1.5. Zeilen 13-19; zu Partnergründungen Zeilen 30-33.

⁹⁸⁵ siehe dazu Kapitel 5 dieser Untersuchung.

insbesondere, wenn die Babyboomer Jahrgänge endgültig aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden.⁹⁸⁶

7.1.2 Die Beurteilung der Motivation älterer Gründer durch die Kreditinstitute

Die Beurteilung der Kreditinstitute hinsichtlich der Motivation von älteren Gründern fällt insgesamt verhalten aus. Dies ist sicherlich der Tatsache geschuldet, dass die Institute in ihren Bereichen kaum und geringe Kontakte zu älteren Gründern haben. Die Sparkasse Südliche Weinstraße nennt die ganze Palette möglicher Motivationen.

„Es gab einzelne ältere Gründer mit ganz unterschiedlichen Motivationen, z.B. Arbeitsplatzverlust, Selbstverwirklichung, Lebenstraum, Absicherung, neue Produktidee.“⁹⁸⁷

Damit zeichnet sie das Spektrum von Möglichkeits- und Notgründungen in der ganzen Breite auf. Dem schließt sich die VR Bank Südpfalz an, die anhand eines Beispiels die Motivation älterer Gründer erläutert.

„Die Person bezieht bereits eine Rente und wollte mit einem neuen Produkt am Markt erfolgreich sein. Die Gründung ist bereits erfolgt. Die Produktion läuft aber noch nicht. Die Finanzierung erfolgte weitestgehend über Venture Capital. Nach Überschreiten des Kapitals, wurde der Kreditantrag von der Bank allerdings abgelehnt. Die Notwendigkeit als auch die Annahmen des Produktes am Markt stand nicht im Verhältnis zum Risiko. Der Gründer fand die Idee reizvoll, wollte diese in seinem familiären Umfeld benutzen, aber auch finanziellen Erfolg damit haben.“⁹⁸⁸

Mit Gründungen aus der Arbeitslosigkeit hat die VR Bank bislang wenig Erfahrungen gemacht und schätzt ein: „Dies wird bei den allermeisten nicht funktionieren.“⁹⁸⁹ Bei den unterschiedlichen Motivationen hält die VR Bank Südpfalz das Streben nach Erfolg am vordringlichsten. Darin werde die Bank die Kunden unterstützen und hoffe auf eine lange beiderseitige Geschäftsbeziehung.⁹⁹⁰ Eine ähnliche Einschätzung trifft die Commerzbank Ludwigshafen:

„Gründer ab 55 Jahren und älter müssen sehr starke persönliche Gründe haben, das Risiko der Selbstständigkeit einzugehen. Bei Gründern, die keine ausreichende Vermögenswerte bzw. Eigenkapital haben und damit auf Fremdkapital (Kredite) angewiesen sind, dürfte die Existenzgründung eher aus der Not heraus geboren sein. Bekannte Beispiel sind Selbstverwirklichung und ein schlechtes Betriebsklima bei dem vorherigen Arbeitgeber. In allen Fällen muss aber die Rentabilität für den Gründer stimmen. Fast niemand gründet in fortgeschrittenem Alter, wenn es nicht lohnenswert ist.“⁹⁹¹

⁹⁸⁶ vgl. dazu Kapitel 6 dieser Arbeit.

⁹⁸⁷ Kapitel 7.4.1.1. Zeilen 9-11; Tabelle 7-11 Bereiche Gründungsmotivation und Selbstverwirklichung.

⁹⁸⁸ Kapitel 7.4.1.2. Zeilenn 57-64; Tabelle 7-12 Bereich Selbstverwirklichung.

⁹⁸⁹ Ebd. Zeilen 55-56.

⁹⁹⁰ Kapitel 7.4.1.2 Zeilenn 68-70; Tabelle 7-13 Bereich Gründungsmotivation.

⁹⁹¹ Kapitel 7.4.1.3. Zeilenn 42-51; Tabelle 7-13 Bereiche Gründungsmotivation und Selbstverwirklichung.

Damit spezifiziert die Commerzbank zwar nicht die Produktidee oder die Erfüllung eines Traums. Es ist eher eine nüchterne Einschätzung der Gründungsmotivation älterer Menschen, die das Risiko dennoch eingehen.

Tabelle 7-2 Beurteilung der Motivation von Gründern 50+ durch die Kreditinstitute⁹⁹²

Institution	Selbstverwirklichung	Einen Traum erfüllen	neue Produktidee	Erfolgreich sein	Kompetenz vermitteln	Altersabsicherung	Arbeitsplatzverlust
Sparkasse Landau/SÜW	X	X	X	X		X	X
VR Bank Südpfalz		X	X				X
Commerzbank Ludwigshafen	X			X		X	X
VR Bank Speyer	X				X		
Sparkasse Siegen		X				X	X

Eine allgemeine Einschätzung der Motivation von Gründern allgemein nimmt die VR Bank Speyer in ihrer Stellungnahme vor: „Franchise (...), unter Umständen auch aus der Not heraus“⁹⁹³. Sie verweisen aber darauf, dass diese Einschätzung für ältere Gründern nicht vorgenommen werden kann.⁹⁹⁴

„Oftmals sind Ältere dabei, die sich etwas dazu verdienen wollen oder einer ihrer Meinung nach sinnvollen Beschäftigung weiter nachgehen wollen. Auch in der Bank gibt es Beispiele für Personen, die nicht einfach mit 65 Jahren gehen wollen, da weiterhin die Kompetenz besteht und man gerne arbeitet.“⁹⁹⁵

Dies mag widersprüchlich anmuten, ist aus der Gesprächssituation aber nachvollziehbar, da aufgrund der Marginalität von Gründer 50+ für die VR Bank Speyer kein generelles Urteil abgegeben werden konnte. Die VR Bank Speyer hebt neben der Sinnhaftigkeit der Beschäftigung auch die Nutzung der Kompetenz älterer durch den Arbeitgeber hervor. Die Sparkasse Siegen gibt eine differenzierte Stellungnahme ab:

„Gründungsprojekte von Älteren sind oftmals viel durchdachter als die Gründungen von Jüngeren. Allerdings ist ein negativer Punkt, dass immer wieder die Älteren sich etwas überschätzen und dadurch nicht offen und beratungsresistent sind. Auch sind oftmals Emotionen in die Gründungsvorhaben mit eingebunden und Vorhaben können leicht überschätzt werden.“⁹⁹⁶

⁹⁹² eigene Zusammenstellung nach Kapitel 7.4.1.

⁹⁹³ Kapitel 7.4.1.4. Zeilenn 4-6; Tabelle 7-14 Bereich Gründungsmotivation.

⁹⁹⁴ Ebd. Zeilenn 6-7.

⁹⁹⁵ Ebd. Zeilenn 9-12; Tabelle 7-14 Bereich Gründungsmotivation.

⁹⁹⁶ Kapitel 7.4.1.5. Zeilenn 21-26; Tabelle 7-145 Bereich Gründungsmotivation.

Damit verweist die Sparkasse, ebenso wie die VR Bank Südpfalz, auf die starke Überzeugung der Gründer 50+ von ihrem Vorhaben, das einer realistischen Einschätzung dann nicht standhält. Die Sparkasse Siegen schätzt die Risikobereitschaft Älterer als verhalten ein.

„Im Allgemeinen gründen Ältere nicht in gewagten Branchen. Die Risikobereitschaft nimmt mit dem Alter ab und nicht jedem Trend wird hinterhergehetzt.“⁹⁹⁷

Auf die zunehmenden Frauengründungen eingehend verweist die Sparkasse Siegen auf deren höhere Kompetenzen im *soft skill* Bereich:

„Frauengründungen laufen oftmals anders ab als die Männergründungen vor allem, was den Soft Skill Bereich betrifft. Während des Gründungsprozesses wird viel mehr über das Vorhaben gesprochen, es dauert recht lange, bis es zu einer Gründung kommt.“⁹⁹⁸

Diese Einschätzung deckt sich mit der in den empirischen Untersuchungen ermittelten Ergebnissen aus der Literatur, dass Frauen seltener, aber nachhaltiger gründen.⁹⁹⁹

Die Analyse der Gesprächsprotokolle regionaler Kreditinstitute hat für die Gründer 50+, obwohl diese für alle Institute in ihrem Aufkommen marginal sind, ergeben, dass die Gründer sowohl erfolgreich sein wollen als auch aktiv weiterhin am Arbeitsleben teilhaben wollen. Dies ist für diese Gruppe eine neue Motivationsstruktur gegenüber den Motivationen früherer Generationen, die nach dem Ausscheiden aus dem aktiven Arbeitsleben ihre Selbstverwirklichung im ehrenamtlichen Bereich suchten und fanden.¹⁰⁰⁰

7.1.3 Die Beurteilung der Finanzierung von Gründungen 50+

Auf dem Gebiet ihrer Kernkompetenzen wagen alle Kreditinstitute die weitest gehenden Aussagen. Die Sparkasse Südliche Weinstraße kennt sowohl Möglichkeits- als auch Notgründer.

„Dabei ist oftmals kein Kapitalbedarf vorhanden, meistens sind ausreichend Ressourcen vorhanden. Im Schnitt handelt es sich höchstens um ca. 10.000 € wobei keine Kreditberatung zwingend notwendig ist.“¹⁰⁰¹

Und:

„Ab 60 Jahre besteht dennoch ein gewisser Vorbehalt bei größeren Investitionsvorhaben.“¹⁰⁰²

„Auch hier werden Rückversicherungen, Todesfallversicherung, Erwerbsunfähigkeitsversicherung usw. gefordert. Bei bestimmten Versicherungen gibt es Altersgrenzen und somit sind manche Dinge für Ältere nicht versicherbar. Allerdings gibt es keinen Risikoauf-

⁹⁹⁷ Ebd. Zeilen 35.-37; Tabelle 7-15 Bereich Gründungsmotivation.

⁹⁹⁸ Ebd. Zeilen 15-19; Tabelle 7-15 Bereich Selbstverwirklichung.

⁹⁹⁹ vgl. dazu Kapitel 5.2 dieser Untersuchung.

¹⁰⁰⁰ Hentze, Henner (o.J.): Ich gehe jetzt - in eine neue Zukunft. Übergang in den Ruhestand gestalten: Eine empirische Untersuchung der Fachhochschule Münster in Zusammenarbeit mit der Seniorenvertretung Münster. Münster. https://www.fh-muenster.de/wirtschaft/downloads/personen/hentze/Endfassung_Bericht.pdf.

¹⁰⁰¹ Kapitel 7.4.1.1. Zeilen 11-14; Tabelle 7-11 Bereich Finanzen.

¹⁰⁰² Kapitel 7.4.1.1. Zeilenn 4-5 Tabelle 7-11 Bereich Finanzen.

schlag auf Kreditkonditionen, falls diese nicht abgeschlossen werden. Bei älteren Gründern sind oftmals persönliche Versicherungen bereits vorhanden, was vieles vereinfacht.“¹⁰⁰³

Damit weist die Sparkasse Südliche Weinstraße sowohl auf die gutsituier-ten älteren Gründer als auch auf die Einschränkungen bei Kreditvergaben an diesen Personenkreis hin. Dies gilt auch für Fördergelder der KfW Bank.

„Bei dem Paket StartGeld (bis zu 100.000€), der KfW Förderbank gibt es keine Altersbe-grenzung, wichtig ist, dass vor oder während der Gründung keine Rente bezogen wird.“¹⁰⁰⁴

Des Weiteren verweist die Sparkasse Südliche Weinstraße darauf, dass sie ein Paket an Leistungen rund um die Unternehmensgründung vorhält.¹⁰⁰⁵ Die VR Bank Südpfalz stellt die ganzheitliche Betrachtung heraus.

„Alle Arten von Existenzgründungen, die finanzielle Unterstützung benötigen werden, werden individuell und unabhängig bewertet. Wichtig ist dabei eine ganzheitliche Be-trachtung. Für Ältere gibt es dabei keinen Risikozuschlag oder Ähnliches. Wahr-scheinlichkeiten auf Insolvenz und dessen Folgen werden immer in Erwägungen gezogen. Bei Älteren sind oftmals allerdings bereits mehrere Sicherheiten vorhanden, um die Bank mehr abzusichern.“¹⁰⁰⁶

Wie die Sparkasse Südliche Weinstraße verweist auch die VR Bank Landau auf die schon vorhandenen Sicherheiten auf Seiten der Gründer 50+. Auch das Abwickeln von Übernahmen mit älteren Gründern läuft in der Regel wie bei allen Gründungen ab.

„In letzter Zeit kommt es stattdessen häufig zu Existenzgründungen durch Übernahmen. Auch hier gibt es keine festen Altersklassen, oftmals sind es jedoch ältere Personen. Dabei müssen oft laufende Kredite neu vergeben werden. Wichtig für die Bank ist dabei die per-sönliche und fachliche Einschätzung der Person, aber es muss sich auch ein Bild von dem laufenden Betrieb gemacht werden. Rentabilitätsrechnungen, Liquiditätsplanungen und Businesspläne müssen vorgelegt werden. Ältere haben hierbei oftmals mehr Routine, eine Unterscheidung wird aber auch hier nicht gemacht.“¹⁰⁰⁷

Die VR Bank Landau weist darauf hin, dass sie Berater für spezifische Be-reiche der Unternehmensgründung (Agrar-, Pflege-, Weinbaubereich) und Zahlungsverkehrsberater zur Gründungsberatung und -begleitung vor-hält, damit der Gründer individuell und fachspezifisch beraten werden kann.

„Wichtig ist es, dass bei allen Gründungen nicht nur der Kredit im Vordergrund steht. Weitere Punkte, die eine Bank ansprechen muss, sind: Versicherungen, Geschäftskonto, Zahlungsverkehr (allein hierfür hält die Bank 3 Zahlungsverkehrsberater vor) und Geld-anlagen.“¹⁰⁰⁸

¹⁰⁰³ Kapitel 7.4.1.1 Zeilenn 26-33; Tabelle 7-11 Bereich Versicherungen.

¹⁰⁰⁴ Ebd. Zeilenn 38-40; Tabelle 7-11 Bereich Finanzen.

¹⁰⁰⁵ Ebd. Zeilenn 21-24.

¹⁰⁰⁶ Kapitel 7.4.1.2. Zeilenn 23-29; Tabelle 7-12 Bereich Finanzen.

¹⁰⁰⁷ Ebd. Zeilen 31-39; Tabelle 7-12 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁰⁰⁸ Kapitel 7.4.1.2 Zeilen 47-50.

Beide pfälzischen Kreditinstitute bieten ein auf die Gründung zugeschnittenes Gesamtkonzept an.

Die Commerzbank Ludwigshafen fokussiert auf die individuelle Beurteilung der finanziellen Situation älterer Gründer.

„Jeder Kreditnehmer wird individuell bewertet, Vermögenswerte bzw. die private Vermögenssituation spielen dabei gerade bei Älteren eine große Rolle. Eine Finanzierung bei Älteren ohne Vermögenswerte wird als schwierig angesehen. Dies wird genau hinterfragt. Was wurde die letzten Jahre gemacht? Falls es doch zur Finanzierung kommen sollte, kann ein Risikozuschlag durchaus möglich sein. Aber auch öffentliche Fördermittel werden geprüft, um die Bank abzusichern. Wichtig beim Kreditantrag bei älteren Unternehmern sind vor allem soft facts wie Engagement und Werte.“¹⁰⁰⁹

Die Commerzbank gleicht die finanziellen Möglichkeiten und Risiken der Gründung 50+ mit dem Engagement und den Werten des Gründers ab. Damit versucht sie, wie die beiden zuvor analysierten Kreditinstitute die Validität der Gründung zu erfassen.

Tabelle 7-3 Stellungnahmen regionaler Kreditinstitute zu Finanzierungen von Gründungen 50+

Institution	Finanzbedarf keiner/ gering	Wegen ALG I/II	KfW Bank 100.000 €	Finanzierungsgrenzen	Beraterstab	Vorbehalte Gründer 60 +	Versicherungen bei Älteren
Sparkasse Landau/ SÜW	x	x	ohne Altersbeschränkung keine Rente		Team	Investitionen/ kein Risikozuschlag	Nicht alle mehr möglich
VR Bank Südpfalz	x	Kaum Erfahrung		250.000 € 450.000 €	Bereichsberater	kein Risikozuschlag	
Commerzbank Ludwigshafen				ohne Sicherheiten kein Kredit		Risikozuschlag möglich	
VR Bank Speyer					Team	kein Risikozuschlag	
Sparkasse Siegen	Möglichkeitigründer	keine Notgründer			Team	Vorfinanzierungsproblematik	

Bei der Beurteilung der finanziellen Situation des Gründers 50+ wird umfassend von der VR Bank Speyer analysiert.

„Bei Gründungsinteressenten wird erstmal kein Unterschied bezüglich des Alters gemacht. Zu allererst wird das Geschäftsmodell geprüft und die persönliche Integrität. Und natürlich ist die Person von großer Wichtigkeit, was sich vor allem im persönlichen Gespräch widerspiegelt. Wenn eine Kreditvergabe in Frage kommt, wird der Vermögenshintergrund geprüft. Hat ein Mensch ein Leben lang gearbeitet und keinerlei Rücklagen, ist das natürlich auffällig und wird hinterfragt. Die statistische Lebenserwartung spielt auf

¹⁰⁰⁹ Kapitel 7.4.1.3 Zeilen 23-34; Tabelle 7-14 Bereich Finanzen.

gewisse Weise auch eine Rolle, allerdings gibt es keinen Risikozuschlag oder Ähnliches bei der Kreditvergabe.“¹⁰¹⁰

Wie bei der Sparkasse Südliche Weinstraße und bei der VR Bank Südpfalz erhebt auch das Institut VR Bank Speyer keinen Risikozuschlag bei älteren Gründern. Alle drei Banken durchleuchten die finanzielle Situation, um das Risiko für ihre Häuser zu minimieren. Wie auch die vorgenannten Institutionen betont die VR Bank Speyer die Bedeutung des Business Plans:

„Für jeden Gründer soll der Businessplan im Vordergrund stehen. Auch wichtig ist, wie sich der Gründer verkauft, wie sehr dieser seine Idee/Vision verkörpert. Wichtig ist es der Bank zu sehen, dass sich der Gründer mit seiner Idee beschäftigt hat und die verschiedenen Szenarien des Gründungsprozesses durchdacht wurden. Auch Nachfragen von Seiten der Bank müssen gewollt sein.“¹⁰¹¹

Für die Sparkasse Siegen kristallisieren sich zwei Typen von Gründungswilligen heraus:

„Es sind zwei Gruppen zu erkennen, einmal die Notgründer und die Möglichkeitsgründer. Lange geplante Gründungen sind eher nicht vertreten.“¹⁰¹²

Die Sparkasse Siegen stellt die Gleichbehandlung der Gründungsinteressierten mit Finanzbedarf heraus:

„Alle Gründungsinteressenten mit Finanzbedarf werden von der Bank gleich behandelt. Natürlich wird die Finanzierungslänge unterschiedlich bewertet. Die Bank benötigt auch Sicherheiten, dass die Finanzierung nach Eintritt in die Rente weiterlaufen kann. Alle Kreditanträge werden überprüft, kleinere Kredite bis 10.000 € sind für bekannte Kunden leichter zu bekommen. Trotz allem muss immer eine Grobplanung der Gründungsinteressenten abgeliefert werden. Auch sind sich Berater über Vorfinanzierungsprobleme in manchen Bereichen bewusst. Die meisten Gründungen, die zur Bank kommen, haben eher geringen Kapitalbedarf.“¹⁰¹³

Und:

„Viele Gründungen bekommt die Bank gar nicht oder erst später mit. Entweder gab es keinen Kapitalbedarf oder andere Banken wurden vorgezogen.“¹⁰¹⁴

Damit schließt sich die Sparkasse Siegen den Einschätzungen der anderen regionalen Banken an, die alle wenig Finanzierungsbedarf bei älteren Gründern sehen.

7.1.4 Einordnung der Einschätzungen von regionalen Kreditinstituten in den Kontext der Entrepreneurship Forschung

Die Befragung von insgesamt fünf regionalen Kreditinstituten erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Allgemeingültigkeit. Sie dient als

¹⁰¹⁰ Kapitel 7.4.1.4 Zeilen 22-31; Tabelle 7-14 Bereich Finanzen.

¹⁰¹¹ Ebd. Zeilen 43-48; Tabelle 7-14 Bereich Finanzen.

¹⁰¹² Kapitel 7.4.1.5. Zeilen 28-30; Tabelle 7-15 Bereiche Finanzen und Selbstverwirklichung.

¹⁰¹³ Ebd. Zeilen 42-50; Tabelle 7-15 Bereich Finanzen.

¹⁰¹⁴ Ebd. Zeilen 52-54.

ein Ansatz zur Prüfung der aufgrund empirischer Befragungen von unterschiedlichen Instituten erstellten Annahmen. Bei dieser Befragung konnten weitgehende Übereinstimmungen mit den Einschätzungen der Forschungsinstitute ermittelt werden. Zum einen ist es in den beiden Regionen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz, obwohl diese strukturell und ökonomisch unterschiedlich aufgestellt sind, zu weitgehenden Übereinstimmungen in der Einschätzung der Gründer 50+ gekommen. Festgehalten werden kann, dass die Gründer 50+ in der Mehrheit gut situiert sind und daher, wenn überhaupt, nur geringen Kreditbedarf haben. Die Banken lernen die Gründer 50+ deshalb auch selten und dann als Kleinkreditnehmer kennen. In einigen Fällen lernen die Banken Gründer kennen, deren Projekte an der Umsetzung scheitern, wie die VR Bank Südpfalz und die Sparkasse Siegen berichten. Notgründungen scheinen dank der guten konjunkturellen Lage in der aktuellen Situation kein Thema zu sein.

Der ökonomischen Situation der Gründer 50+ entspricht auch ihre proaktive und selbstbewusste Motivation. Diese ist kennzeichnend für die in der Entrepreneurship Forschung ermittelte psychische und geistige Verfassung von Gründern.

7.2 Befragungen von Beratungsinstitutionen

Die Befragungen der Beratungsinstitutionen sind in den Regionen Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz vorgenommen worden. Insgesamt wurden eine Agentur für Arbeit, zwei Handwerkskammern (HWK), zwei Industrie- und Handelskammern (IHK), eine kommunale Beratungsgesellschaft, und eine Mittelstandsberatungs- und -betreuungs-gesellschaft interviewt.

Die Beratungsinstitutionen sind befragt worden nach ihrer generellen Einschätzung zur Situation der Gründungsinteressierten 50+. Des Weiteren sind die Beratungsinstitutionen nach den ihnen vorgetragenen Motivationen der Gründer befragt worden. Und schließlich sind die Beratungsinstitutionen auch nach den finanziellen Möglichkeiten der Gründungswilligen befragt worden. Die Interviews sind im Jahr 2017 durchgeführt worden.¹⁰¹⁵

7.2.1 Die Analyse der Gesprächsprotokolle der Beratungsinstitutionen

Die Einschätzungen der Beratungsinstitutionen sind in ihren Aussagen zwar generell übereinstimmend, da sie aber unterschiedliche Klientel in ihren Beratungen unterstützen, werden im Folgenden die Agentur für Arbeit, die beiden Handwerkskammern und die beiden Industrie- und Handelskammern sowie die KM:SI Siegen und die Mittelstandsberatungs- und

¹⁰¹⁵ Alle Transkriptionen der Gesprächsprotokolle im Kapitel 7.4.2 dieser Untersuchung.

Betreuungsgesellschaft gesondert dargestellt. Eine zusammen-fassende Darstellung der Gesprächsprotokolle liefert Tabelle 7-4.

Tabelle 7-4 Die Einschätzung regionaler Beratungsinstitutionen zum Gründungsverhalten Älterer

Institution	keine Gründungswelle	Gründer 25-45 Jahre	Gründer 50+	Gründer 60+	Gründung als Übernahme/ Nachfolge	Gründung ältere Ausländer
Agentur für Arbeit	starker Trend bei Akademikern		Gründer 55+ Notgründer			
HWK Düsseldorf		meiste Gründungen	Notgründer vor allem Frauen	Kurzfristige Existenzen		
HWK Kaiserslautern		Meiste Gründungen	Angestiegen Scheinselbstständige	Kurzfristige Existenzen auch ab 50+	Problem, da die Nachfolge und geregelt ist.	
IHK Landau	Stiefkind		x			mutiger
IHK Siegen	mehr Beratungen		x	Honorar Kräfte	Unternehmen Übergabereif Matschig Pro Zeiss schwierig	
KM:SI Siegen Siegen			gut situiert Hobby zu Beruf machen	kleine, feine Gründungen		
Mittelstands Beratung			kein Anstieg	aber besser vorbereitet		

7.2.1.1 Die Einschätzungen der Agentur für Arbeit zum Gründungsverhalten Älterer

Die Agentur für Arbeit konzentriert sich auf die Beratung und Vermittlung akademischer Arbeitskräfte. Die Agentur für Arbeit sieht einen starken Gründungstrend bei Akademikern.

„In den letzten Jahren haben sich die Firmen oftmals von den vermeintlich teuren älteren Mitarbeitern getrennt. Damit kam es zu einer Frühverrentungswelle, welche durch die Politik unattraktiver gemacht wurde und somit wieder abgeebbt ist.“¹⁰¹⁶

¹⁰¹⁶ Kapitel 7.4.2.1 Zeilen 3-6; Tabelle 7-16 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

Diese Unternehmenspolitik wird in der Agentur für Arbeit mit der Unternehmenssituation begründet.

„Oftmals sind Unternehmensübernahmen der Grund für Kündigungen oder Abfindungen, auch wenn dadurch viel Potential verloren geht.“¹⁰¹⁷

Diese kurzfristige Unternehmenspolitik verschlankt die Belegschaft und senkt die fixen Kosten der Unternehmung. In der mittelfristigen Sicht kann eine solche Unternehmenspolitik sich als Fehlentscheidung erweisen.

„Es ist aber auch schon vorgekommen, dass Firmen Mitarbeiter wieder zurückgerufen haben. Sie haben gemerkt, dass die Erfahrungswerte und die lange Kundenbindung im Tagesgeschäft fehlen und diese nicht so schnell von anderen Personen übernommen oder ersetzt werden kann.“¹⁰¹⁸

Diese Unternehmenseinschätzung beleuchtet die Agentur für Arbeit im Weiteren aus Sicht der Gründer 50+.

„Obwohl die älteren Arbeitnehmer bereit sind, viele Abstriche bezüglich ihres Arbeitsverhältnisses zu machen, werden diese Faktoren von vielen Firmen nicht berücksichtigt. Somit bleibt vielen nur der Ausweg in die Selbstständigkeit. Oftmals machen sich diese Personen im gleichen Metier in beratender Funktion selbstständig.“¹⁰¹⁹

Damit ist die verfehlte und kurzsichtige Unternehmensstrategie der Grund für den Schritt in die Selbstständigkeit. So verwundert es nicht, die meisten der unfreiwillig Selbstständigen

„möchten auf kurz oder lang wieder ins Anstellungsverhältnis zurück“.¹⁰²⁰

Die Agentur für Arbeit unterscheidet zwischen Notgründern und Möglichkeitsgründern.

„Oftmals besteht keine Notwendigkeit weiter zu arbeiten, vor allem, wenn eine Abfindung gezahlt wurde. Jedoch kann man in Notgründer, wenn auch erstmal nicht das Abrutschen in den finanziellen Ruin droht und Möglichkeitsgründer unterteilen.“¹⁰²¹

7.2.1.2 Die Einschätzungen der Handwerkskammern zum Gründungsverhalten Älterer

Die beiden befragten Handwerkskammern haben ihre Sitze in Düsseldorf und Kaiserslautern.¹⁰²² Der Bereich der HWK Düsseldorf ist deckungsgleich mit dem Regierungsbezirk Düsseldorf und grenzt im Westen an die Niederlande, im Osten und Norden an das Münsterland und im Süden an den Kölner Raum. Die HWK Düsseldorf umfasst das Ruhrgebiet mit seinen Industrie- und Dienstleistungszentren sowie den Universitäten, aber auch

¹⁰¹⁷ Ebd. Zeilen 15-17; Tabelle 7-16 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰¹⁸ Kapitel 7.4.2.1 Zeilen 12-16; Tabelle 7-16 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰¹⁹ Ebd. Zeilen 18-22; Tabelle 7-16 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰²⁰ Ebd. Zeilen 45-46; Tabelle 7-16 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁰²¹ Ebd. Zeilen 6-10; Tabelle 7-16 Bereich Gründungsmotivation.

¹⁰²² Zur besseren Lesbarkeit werden sie im Folgenden als HWK mit der Orts- bzw. Regionalangabe geführt.

die ländlich geprägten Regionen im Westen. Der Bereich der HWK Pfalz mit Sitz in Kaiserslautern umfasst die gesamte Pfalz. Der HWK Bereich ist in der Vorderpfalz industriell und von den Mittelzentren Landau und Speyer von Dienstleistungen, Mercedes Benz in Wörth und Weinbau geprägt, hat aber auch eine strukturschwache Region in der Westpfalz. Die HWK Düsseldorf sieht einen leichten Anstieg von Gründungen Älterer.

„Ein Gründungstrend bei den Älteren ist nicht zu erkennen. Ein leichter Anstieg ist höchstens bei den Älteren, die einem selbstständigen Nebenberuf nachgehen. Vor allem hat sich die Anzahl der älteren weiblichen Gründer erhöht.“¹⁰²³

Diese Einschätzung bestätigt die HWK Pfalz:

„Die Anzahl der älteren Selbstständigen im Handwerk ist in den letzten Jahren angestiegen (50 Jahre und älter).“¹⁰²⁴

Beide Kammern sehen die meisten Gründungen allerdings bei der Altersgruppe 25-45 Jahre.¹⁰²⁵ Beide Kammern sehen die meisten Handwerker als Notgründer.

„Ein großer Teil der älteren Gründer gründet aus der Not heraus.“¹⁰²⁶

„Die Zahl der älteren, arbeitslosen Handwerker ist immer noch relativ hoch. Ein oft gewählter Ausweg ist dabei die Selbstständigkeit.“¹⁰²⁷

Beide Kammern sehen einen neuen Trend in der Kurzfristigkeit der Gründungen.

„Ein Wandel ist allerdings in der Dauer der gegründeten Unternehmen zu erkennen. Viele Gründungen verlaufen sehr kurzweilig zum Teil durch die zulassungsfreien Handwerkerberufe.“¹⁰²⁸

„Bei Gründungen im Handwerk, älter als 50 Jahre, handelt es sich oftmals um kurzfristige Existenzen. Der Arbeits- und Verwaltungsaufwand ist oftmals zu hoch für den Gründer.“¹⁰²⁹

Die Handwerkskammer Pfalz verweist auf einen weiteren Trend in den Handwerksberufen.

„Oftmals handelt es sich um Kümmerexistenzen. Einen weiteren Anstieg gab es bei den Scheinselbstständigen, die von den Unternehmen zur Selbstständigkeit gedrängt werden, auch bei Älteren.“¹⁰³⁰

Die Nachfolgeproblematik im Handwerk sieht die HWK Pfalz mit Sorge.

¹⁰²³ Kapitel 7.4.2.2. Zeilen 2-6; Tabelle 7-17 Bereich Gründungsmotivation.

¹⁰²⁴ Kapitel 7.4.2.3. Zeilen 2-3.

¹⁰²⁵ Kapitel 7.4.2.2. Zeilen 10-11 und Punkt 7.4.2.3. Zeilen 2-3.

¹⁰²⁶ Ebd. Zeilen 2; Tabelle 7-17 Bereich Gründungsmotivation.

¹⁰²⁷ Kapitel 7.4.2.3. Zeilen 11-13 Tabelle 7-18 Gründungsmotivation.

¹⁰²⁸ Kapitel 7.4.2.2. Zeilen 6-8; Tabelle 7-17 Bereich Gründungsmotivation.

¹⁰²⁹ Kapitel 7.4.2.3. Zeilen 20-22; Tabelle 7-18 Bereich Zeitmanagement.

¹⁰³⁰ Ebd. Zeilen 5-8; Tabelle 7-18 Bereich Gründungsmotivation.

„Im Handwerk gibt es oft das Problem der Nachfolge. Betriebe werden geschlossen, da keine Übernahme möglich ist.“¹⁰³¹

Hier existiert ein MissMatch: die gründungswilligen Handwerker sind finanziell nicht in der Lage, die Unternehmen zu übernehmen. Die übergabereifen Unternehmen existieren nicht weiter am Markt, da deren Besitzer vielleicht auch zu hohe Ansprüche an einen möglichen Nachfolger stellen. Hier ist die Kammer als Vermittlerin gefragt, um beide Seiten an einen Tisch zu bekommen und damit Lösungen zu finden, die auch in einer teilweisen Übernahme bestehen können.

Insgesamt zeichnen die beiden Kammern ein bedrückendes Bild der Gründungssituation Älterer im Handwerk. Dabei wird das Steuern durch die Politik sehr kritisch beurteilt:

„Handwerksberufe haben bestimmte Beschränkungen um sich selbstständig zu machen. Der Gesetzgeber möchte offiziell zusätzliche Selbstständige im Handwerk, inoffiziell um die Arbeitslosenzahlen zu verringern. Eine Ausnahmegewilligung macht es möglich, sich ab 47+ noch im Handwerk selbstständig zu machen, ohne das Ablegen einer Meisterprüfung.“¹⁰³²

Die generellen Einschätzungen der Handwerkskammern spiegeln sich in den Einschätzungen der Banken, die in der Kreditvergabe restriktiv vorgehen.

7.2.1.3 Die Einschätzung der Industrie- und Handelskammern zum Gründungsverhalten Älterer

Die beiden befragten Kammern sind aus Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz.¹⁰³³ Der Kammerbezirk der IHK Pfalz mit Sitz in Landau ist deckungsgleich mit dem der HWK Pfalz. Der IHK Bereich ist in der Vorderpfalz industriell und von den Mittelzentren Landau und Speyer von Dienstleistungen, Mercedes Benz in Wörth und Weinbau geprägt, hat aber auch eine strukturschwache Region in der Westpfalz.

Der IHK Bezirk Siegen umfasst die Kreise Siegen-Wittgenstein und Olpe. Der IHK Bezirk verfügt über eine klein- und mittelständige Unternehmensstruktur mit Schwerpunkt im verarbeitenden Gewerbe. Das „Regionale Netzwerk Existenzgründung“ RENEX ist seit 1996 zum einem Kooperationsverbund mit 50 Akteuren entwickelt worden.¹⁰³⁴

Zur generellen Einschätzung der Existenzgründersituation gilt:

„Es ist sehr schwierig, genaue Zahlen von Existenzgründungen zu bekommen. Es gibt zwar Daten, die als Indikatoren dienen können, z.B. die Gewerbeanmeldestatistik. Diese ist aber nur eine Annäherung. Nicht jede Gewerbeanmeldung ist auch eine Neugründung und Freiberufler werden hier gar nicht erfasst. Auch die dort aufgeführten Neugründungen sind nicht immer Existenzgründungen im engeren Sinne. Eine exakte „Existenzgründungsstatistik“ gibt es in dieser Form nicht.“¹⁰³⁵

¹⁰³¹ Kapitel 7.4.2.3 Zeilen 52-53; Tabelle 7-18 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰³² Ebd. Zeilen 24-29; Tabelle 7-18 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁰³³ Zur besseren Lesbarkeit werden sie im folgenden als IHK mit der Ortsangabe geführt.

¹⁰³⁴ Homepage der IHK Siegen Seiten-ID 1952.

¹⁰³⁵ Kapitel 7.4.2.5 Zeilen 57-63.

Die generelle Einschätzung zur Gründungssituation fällt für Landau ernüchternd aus:

„Prinzipiell sind Existenzgründungen in Landau eher ein Stiefkind.' Landau hat die niedrigste Gründungsrate im Einzugsbereich der IHK.“¹⁰³⁶

Dies ist bezeichnend, denn von den insgesamt 9.757 Neueinrichtungen entfielen auf Landau im Jahr 2015 nur 271 Neueinrichtungen.¹⁰³⁷ Da im IHK Bezirk Pfalz keine Differenzierung nach älteren Gründern gemacht wird, sind die detaillierten Daten nicht weiter auswertbar.¹⁰³⁸ Aber feststellbar für den Bezirk der IHK Pfalz ist:

„Die Gründungsbereitschaft der über 50-Jährigen ist nicht angestiegen. Viele Gründer kommen aber auch nicht unbedingt zur IHK, sondern lassen sich bei anderen Stellen beraten.“¹⁰³⁹

Und:

„Ausländer sind mutiger, was das Gründungsgeschehen betrifft. Weniger Angst vor dem Scheitern. An was das liegt, kann man nicht sagen.“¹⁰⁴⁰

Ein anderes Bild zeichnet die IHK Siegen, die im Allgemeinen die Gründungen im Dienstleistungsbereich, im Handel oder in der Gastronomie beobachtet.

„Das Alter wird zwar bei den Gründungsberatungen der IHK Siegen nicht erfasst, es besteht aber dort der Eindruck, dass in den vergangenen Jahren mehr Ältere die Gründungsberatungen in Anspruch genommen haben. Ob diese dann tatsächlich auch gründen, kann nicht festgestellt werden. Gezählt werden die Anzahl der Gründungsgespräche und nicht die der Gründungen.“¹⁰⁴¹

Und:

„Jedoch entsteht der Eindruck, dass Ältere sich öfter in der Beratung, als Freiberufler und im Dienstleistungsbereich selbstständig machen.“¹⁰⁴²

Auf die Nachfolgeproblematik geht die IHK Siegen vertiefend ein:

„Die Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen (vom Unternehmeralter her übergabereif) steigt. Demgegenüber steht eine Vielzahl an potentiellen Nachfolgern. Die Schwierigkeit, ein Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben ist die, dass sich der Matching-Prozess kompliziert gestaltet. Nicht nur, dass sich die Werte der Generationen in den letzten Jahren gewandelt haben, auch die Ansprüche der Übergeber entsprechen oftmals nicht den Erwartungen der Nachfolgekandidaten (Kaufpreisfindung, „Denkmalpflege“, zwischenmenschliche Beziehungen usw.).“¹⁰⁴³

Damit verweist die IHK Siegen ebenso wie die HWK Pfalz auf die Virilität des Matching Prozesses. Hier wird aufgrund der demografischen Entwicklung ein Schwerpunkt der Arbeit sowohl der Handwerkskammern als auch

¹⁰³⁶ Kapitel 7.4.2.4 Zeilen 2-3.

¹⁰³⁷ IHK Pfalz Zahlenspiegel 2016/17. www.pfalz.ihk24.de/Nummer415, S. 25.

¹⁰³⁸ Die Daten entstammen Erhebungen des statistischen Landesamtes Rheinland-Pfalz.

¹⁰³⁹ Kapitel 7.4.2.4 Zeilen 11-13.

¹⁰⁴⁰ Ebd. Zeilen 55-56.

¹⁰⁴¹ Kapitel 7.4.2.5 Zeilen 6-11.

¹⁰⁴² Ebd. Zeilen 15-17; Tabelle 7-20 Bereich Gründungsmotivation.

¹⁰⁴³ Ebd. Zeilen 68-76; Tabelle 7-20 Bereich Finanzen.

der Industrie- und Handelskammern liegen, die einen Weg finden müssen, eine „Übergabekultur“ entstehen zu lassen, da sonst unnötig Know-how und auch Betriebsvermögen brach liegen werden.

7.2.1.4 Die Einschätzungen der Wirtschaftsförderung der Kompetenzregion Mittelstand Siegen-Wittgenstein zum Gründungsverhalten Älterer

Die Wirtschaftsförderung der Kompetenzregion Mittelstand Siegen-Wittgenstein Beratungsstelle Siegen (KM:SI)¹⁰⁴⁴ berichtet über viele ältere Personen, die die Beratung suchen.

„Viele kommen mit Anfang 60, die sich noch fit fühlen und ihr Hobby zum Beruf machen. Viele vor der Rente oder als Rentner kommen und wollen noch ein Projekt umsetzen.“¹⁰⁴⁵
„Anfang 60 ja, aber über 60 bis 63 hatte ich schon Leute hier, aber nicht über 65. Die sind eher in der Vorbereitungsphase und denken noch mal neu.“¹⁰⁴⁶

Damit bestätigt die Beratungsstelle die Aussagen der IHK Siegen. Hier scheinen vermehrt Personen in der Vorrentenphase einen Neuanfang zu suchen und beschäftigen sich intensiv mit der Thematik. Inwieweit Doppelungen bei den Beratungen vorkommen, kann nicht geklärt werden, da die Daten nicht ausgetauscht werden.

„Es sind kleine feine Gründungen, die wollen nicht das große Geld machen.“¹⁰⁴⁷

Doch neben den Möglichkeitsgründer existieren in Siegen auch die Notgründer.

„Es gibt zwei Gruppen, die einen, die alles haben und keine finanzielle Unterstützung benötigen. Und die andere Gruppe, die die Grundsicherung über ALG I benötigen. Dann kann die Arbeitsagentur auch Kleinkredite bis 5000€ recht flexibel gewähren. Dann gibt es die Möglichkeit der Förderprogramme. Diejenigen, die aus der Arbeitslosigkeit gründen, kommen generell schlecht an Kredite, insbesondere ALG II. Das ist einfach so.“¹⁰⁴⁸

Die Beratungsstelle beurteilt die Chancen der Möglichkeitsgründer deutlich positiver und sieht die prekären Gründer von Anfang an in einer ungünstigeren Situation. Von allen bisher interviewten scheint diese Beratungsstelle den Trend am stärksten wahrgenommen zu haben und registriert mehr als nur eine marginale Gruppe.

7.2.1.5 Die Einschätzung der Mittelstandsberatungs- und -betreuungsgesellschaft zum Gründungsverhalten Älterer

Die Einschätzung der Unternehmensberatung zum Gründungsverhalten älterer Menschen deckt sich mit den Einschätzungen der Kammern und der kommunalen Beratungsstelle.

¹⁰⁴⁴ <http://www.kmsi.de> .

¹⁰⁴⁵ Kapitel 7.4.2.6 Zeilen 30-32; Tabelle 7-21 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰⁴⁶ Ebd. Zeilen 38-40; Tabelle 7-21 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰⁴⁷ Ebd. Zeilen 32-33; Tabelle 7-21 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰⁴⁸ Ebd. Zeilen 57-63; Tabelle 7-21 Bereich Finanzen.

„In der Vergangenheit gab es keine vermehrten Gründungsgespräche mit über 50-Jährigen. Auffällig ist allerdings, dass die Qualität derer, die sich selbstständig machen wollen, viel besser ist als in den vergangenen Jahren. Häufig sind die Gründungen durch die Entlassung aus einem festen Arbeitsverhältnis begründet (Abfindungen gezahlt). Jene Personen gründen in der Regel im gleichen Bereich als Berater. Damit sind Sie nicht völlige Neueinsteiger und haben bereits Kontakte und Netzwerke aufgebaut, auf welche sie zurückgreifen können. Diese Personengruppen wissen auf was sie sich einlassen und sind bereit, etwas dafür zu tun. Mehrfach sind auch Personen im Rentenalter dabei, diese kommen aber oftmals aus eher gesicherten Verhältnissen und wollen ihr Einkommen aufbessern.“¹⁰⁴⁹

Dieser Gruppe der Möglichkeitsgründer standen in der Vergangenheit auch Notgründer gegenüber:

„In der Vergangenheit kamen viele arbeitslose Menschen zur Unternehmensberatung, Das hat in den letzten Jahren deutlich abgenommen. Generell ist die Zahl der Beratungen bei den Gründungswilligen rückläufig. Zum einen hängt das mit dem Rückgang der Arbeitslosigkeit zusammen, zum anderen mit dem Sicherheitsgedanken der Deutschen.“¹⁰⁵⁰

Hier differenziert die Mittelstandsberatungs- und Betreuungsgesellschaft nicht nach Altersgruppen, so dass keine Rückschlüsse auf prekäre Gründungen Älterer gezogen werden können.

7.2.2 Die Einschätzungen der regionalen Beratungsinstitute zur Motivation älterer Gründer

Die Einschätzungen der regionalen Beratungsinstitutionen zur Motivation älterer Gründer unterstützen die generellen Einschätzungen der befragten Institutionen. Wie schon bei den generellen Einschätzungen spiegelt die Einschätzung der Motivation die unterschiedlichen Beweggründer von Möglichkeitsgründern gegenüber Notgründern.

„Der Arbeitsmarkt ist aktuell viel positiver als noch vor 5 Jahren. Daher haben die Gründungsgespräche aus der Not heraus abgenommen. Andererseits gibt es gesellschaftliche Entwicklungen, die die Gründungen eher begünstigen. Dabei muss man zwischen der Notwendigkeit und der Gelegenheit einer Gründung unterscheiden. Intrinsische Motivation hat dabei oftmals den Hintergrund, dass die Selbstständigkeit schon immer mit dem Gründungsinteressenten verknüpft war (Familie oder Bekannte). Extrinsische Motivation hat dabei oftmals den Hintergrund einer Drucksituation (Arbeitsplatzverlust, Insolvenz des Betriebes).“¹⁰⁵¹

Die folgende Tabelle fasst die Einschätzungen der Beratungsinstitutionen zusammen.

¹⁰⁴⁹ Kapitel 7.4.2.7 Zeilen 9-20; Tabelle 7-22 Bereich Gründungsmotivation.

¹⁰⁵⁰ Ebd. Zeilen 2-7; Tabelle 7-22 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰⁵¹ Kapitel 7.4.2.5. Zeilen 40-49; Tabelle 7-20 Bereiche Selbstverwirklichung und Zufriedenheit im Beruf.

Tabelle 7-5 Die Einschätzung der regionalen Beratungsinstitutionen zur Motivation älterer Gründer

Institution/ Motivation	Selbstver- wirklichung	einen Traum erfüllen	neue Pro- duktidee	erfolgreich sein	Absiche- rung	Arbeits- platzverlust
Agentur für Arbeit	Beratende Tätigkeit	x		x	x	x
HWK Düs- seldorf				x	x	x
HWK Kai- serslautern				x	x	x
IHK Landau	beratende Tätigkeit			x	x	x
IHK Siegen		Perspektiv- wechsel		Die Flinken fressen die Lahmen.	Notgrün- dungen- rückläufig	
KM:SI Sie- gen Siegen	x Berater	x		x	x	x
Mittel- standsbera- tung				x	x	x

7.2.2.1 Die Einschätzung der Agentur für Arbeit zur Motivation älterer Gründer

Die Agentur für Arbeit sieht die Motivation der Selbstverwirklichung bei den älteren Gründern eher nicht gegeben.

„Ältere Menschen mit dem Bedürfnis zur Selbstverwirklichung oder der Verwirklichung eines Traums kommen eher weniger zum Arbeitsamt und lassen sich beraten. Da kommen eher Personen mit Anfang 40. Das trifft schon eher auf Personengruppen aus dem Handwerk zu, vorausgesetzt, man benötigt wenig Gerätschaften.“¹⁰⁵²

Stattdessen gründen die Älteren, um den Lebensstandard zu sichern.

„Oftmals machen sich diese Personen im gleichen Metier in beratender Funktion selbstständig. Eine wirkliche finanzielle Notlage ist meistens nicht vorhanden, dennoch würde das Geld bis zum gesetzlichen Rentenalter nicht ausreichen, vor allem, da ein gewisser Lebensstandard weiter erhalten werden möchte. Ein Kredit ist in den meisten Fällen nicht notwendig, oftmals reichen die finanziellen Rücklagen sehr gut aus.“¹⁰⁵³

Auch spielt hier das Erfahrungswissen eine Rolle, welches Unternehmen bei der Verschlankung der Personalstruktur oft übersehen.

„Oftmals besteht keine Notwendigkeit weiter zu arbeiten, vor allem, wenn eine Abfindung gezahlt wurde. Jedoch kann man in Notgründer, wenn auch erstmal nicht das Abrutschen

¹⁰⁵² Ebd. Zeilen 28-32; Tabelle 7-16 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁰⁵³ Ebd. Zeilen 21-26; Tabelle 7-16 Bereich Finanzen.

in den finanziellen Ruin droht und Möglichkeitsgründer unterteilen. Oftmals sind Unternehmensübernahmen der Grund für Kündigungen oder Abfindungen, auch wenn dadurch viel Potential verloren geht. Es ist aber auch schon vorgekommen, dass Firmen Mitarbeiter wieder zurückgerufen haben. Sie haben gemerkt, dass die Erfahrungswerte und die lange Kundenbindung im Tagesgeschäft fehlen und diese nicht so schnell von anderen Personen übernommen oder ersetzt werden kann.“¹⁰⁵⁴

Damit werden Gründungen 50+ im akademischen Bereich vordergründig aus extrinsischer Motivation erwogen. Es kann aber durchaus konstatiert werden, dass der Perspektivwechsel in die Beratertätigkeit auch intrinsisch motiviert ist. Das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen und die Möglichkeit, das Wissen weiterzugeben ist sicherlich auch eine starke Motivation.

7.2.2.2 Die Einschätzungen der Handwerkskammern zur Motivation älterer Gründer

Beide Handwerkskammern sehen die Gründer 50+ überwiegend als Notgründer, deren Motivation die Absicherung des Alters ist.

„Ein großer Teil der älteren Gründer gründet aus der Not heraus. Ein Gründungstrend bei den Älteren ist nicht zu erkennen. Ein leichter Anstieg ist höchstens bei den Älteren, die einem selbstständigen Nebenberuf nachgehen.“¹⁰⁵⁵

Dieser Befund der HWK Düsseldorf wird in der HWK Pfalz unterstrichen.

„Die Anzahl der älteren Selbstständigen im Handwerk ist in den letzten Jahren angestiegen (50 Jahre und älter). (...)Oftmals handelt es sich um Kümmerexistenzen. Einen weiteren Anstieg gab es bei den Scheinselbstständigen, die von den Unternehmen zur Selbstständigkeit gedrängt werden, auch bei Älteren.“¹⁰⁵⁶

Und verstärkend hinzugefügt:

„Zum großen Teil liegt die Motivation der Gründung bei Älteren in der finanziellen Not. Die Zahl der älteren, arbeitslosen Handwerker ist immer noch relativ hoch. Ein oft gewählter Ausweg ist dabei die Selbstständigkeit. Viele dieser Gründer haben häufig nur einen geringen finanziellen Background.“¹⁰⁵⁷

Die Gründungen 50+ im Handwerk sind überwiegend prekäre Gründungen, die dem Gründer kein auskömmliches Leben ermöglichen. Zur Angst um die finanzielle Absicherung kommen die bürokratischen Erfordernisse. Dies sind insgesamt betrachtet enorme Stressfaktoren.

„Viele Handwerker, vor allem die, die stark körperlich arbeiten müssen, sind ab 55 Jahren und älter stark abgearbeitet (zum Teil 3 Schicht System). Aber auch psychisch ist eine Unternehmensgründung für Ältere eine große Belastung.“¹⁰⁵⁸

¹⁰⁵⁴ Kapitel 7.4.2.1 Zeilen 6-16; Tabelle 7-16 Bereiche Gründungsmotivation und Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰⁵⁵ Kapitel 7.4.2.2 Zeilen 2-5; Tabelle 7-17 Bereich Gründungsmotivation.

¹⁰⁵⁶ Kapitel 7.4.2.3 Zeilen 2-3, 5-8; Tabelle 7-17 Bereich Gründungsmotivation.

¹⁰⁵⁷ Ebd. Zeilen 10-14; Tabelle 7-17 Bereich Gründungsmotivation.

¹⁰⁵⁸ Kapitel 7.4.2.3 Zeilen 34-37; Tabelle 7-18 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

7.2.2.3 Die Einschätzungen der Industrie- und Handelskammern zur Motivation älterer Gründer

Die Motivation älterer Gründer sieht die IHK Pfalz vor allen Dingen in der finanziellen Absicherung:

„Diese Personen gehen oftmals einer beratenden Tätigkeit nach. Auch wenn ein gewisses Maß an finanziellen Mitteln vorhanden ist, durch Abfindungen oder Sonstiges, müssen sich diese Personen selbstständig machen, um nicht in finanzielle Not zu geraten. Falls ein Kredit benötigt wird, ist dies eher unproblematisch. Handel, Dienstleistungen und Industrie, alle die zur IHK kommen, haben zurzeit eine gute Auftragslage, deshalb kommen sehr wenig finanziell schlecht Gestellte.“¹⁰⁵⁹

Und:

„Viele ältere Gründer werden vom Arbeitsamt geschickt. Diese Personen gründen aus Not. Ab einem gewissen Alter (früher bis 40 Jahre, heute durch Fachkräftemangel bis 45-47 Jahre) ist es sehr schwierig sich nochmals neu in einem Job zu positionieren. Meistens sind dies gut ausgebildete Kräfte, die anhand von Fusionen, Insolvenzen, Personalabbau oder sonstigem ihren Arbeitsplatz verlieren.“¹⁰⁶⁰

Damit schließt sich die IHK Pfalz den Einschätzungen der regionalen Handwerkskammern an. Daneben verweist die IHK Pfalz auf die Netzwerkeinbindung und das Wissenspotential älterer Gründer:

„Ältere Gründer mit Berufserfahrung zeichnen sich vor allem durch ihre guten Kontakte aus. Das erleichtert die Existenzgründung. Auch deren Wissen ist sehr hoch durch die angesammelte Berufserfahrung, oftmals auch kaufmännisches Wissen.“¹⁰⁶¹

„Viele Ältere wollen auch nach Eintritt ins Rentenalter noch arbeiten, allerdings ist das nicht der Hauptteil. Isolation oder Anerkennung spielt da auch eine Rolle. Belegbar ist das aber nicht.“¹⁰⁶²

Damit stellt die IHK Pfalz neben Netzwerkeinbindung und Verwertung erworbenen Wissens auch die intrinsische Motivation der Angst vor Isolation oder auch die Suche nach Anerkennung in den Fokus der Betrachtung. Auch die IHK Siegen sieht die Wissensverwertung als eine leitende Motivation älterer Gründer:

„Die Älteren werden auch wegen des stärker werdenden Fachkräftemangels immer mehr gebraucht. Oft werden ihr Know-how und ihre große Erfahrung benötigt. Viel mehr Rentner als zuvor möchten ihre Expertise weitergeben. Oft arbeiten sie auch als Honorarkräfte. Daher kommt für mehr Ältere oder Pensionäre als zuvor auch eine Gewerbeanmeldung oder eine Anmeldung als Freiberufler in Frage.“¹⁰⁶³

Daneben verweist die IHK Siegen auf die Arbeitsmotivation älterer Gründer:

„Es entsteht der Eindruck, dass die heutige Generation 50+ inklusive der Pensionäre gewillt ist, länger zu arbeiten. Mehr Rentner als zuvor möchten z.B. weiterhin einer angestellten Beschäftigung nachgehen, wenn auch mit weniger Arbeitszeit. Größtenteils nicht,

¹⁰⁵⁹ Kapitel 7.4.2.4 Zeilen 20-27; Tabelle 7-19 Bereiche Finanzen und Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰⁶⁰ Ebd. Zeilen 15-20; Tabelle 7-19 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰⁶¹ Ebd. Zeilen 29-32; Tabelle 7-19 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁰⁶² Ebd. Zeilen 38-40; Tabelle 7-19 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰⁶³ Kapitel 7.4.2.5 Zeilen 23-28; Tabelle 7-20 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

weil sie aus Altersarmut arbeiten und Geld verdienen müssen, sondern weil sie fit und noch dazu motiviert sind.“¹⁰⁶⁴

Damit unterstreicht die IHK Siegen die Leistungsfähigkeit der älteren Gründer und verweist auf den Perspektivwechsel als weiteren Impetus für die Gründung:

„Es kommt nun seltener vor, dass nur ein Beruf erlernt wird und für eine lebenslange Beschäftigung in einem Unternehmen reicht. Lebenslanges Lernen und mehrfaches Wechseln des Arbeitgebers sind häufiger geworden. Allein aus diesem Grund ergeben sich mehr Chancen für Perspektivwechsel im fortgeschrittenen Alter, auch für Existenzgründungen.“¹⁰⁶⁵

Schließlich differenziert die IHK Siegen zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation bei älteren Gründern:

„Andererseits gibt es gesellschaftliche Entwicklungen, die die Gründungen eher begünstigen. Dabei muss man zwischen der Notwendigkeit und der Gelegenheit einer Gründung unterscheiden. Intrinsische Motivation hat dabei oftmals den Hintergrund, dass die Selbstständigkeit schon immer mit dem Gründungsinteressenten verknüpft war (Familie oder Bekannte). Extrinsische Motivation hat dabei oftmals den Hintergrund einer Drucksituation (Arbeitsplatzverlust, Insolvenz des Betriebes).“¹⁰⁶⁶

Mit Blick auf die immer kürzeren Zyklen in der Wirtschaft fasst die IHK Siegen pointiert zusammen:

„Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Flinken fressen die Lahmen.“ Ist sich die IHK Siegen mit Blick auf die kürzer werdenden Zyklen der Wirtschaft sicher. Die Zeit ist schnelllebig geworden, neue Entwicklungen und Trends treten in immer kürzeren Abständen auf. Etablierte und neue Unternehmen müssen deswegen flexibel und innovativ sein.“¹⁰⁶⁷

Die beiden Industrie- und Handelskammern unterstreichen übereinstimmend die Verwertung des in der ersten beruflichen Karriere erworbenen Wissens. Die Nutzung dieses Potentials, das von den Unternehmungen aus unterschiedlichen Motivationen oder Notwendigkeiten nicht mehr nachgefragt wird, bieten die älteren Entrepreneurere proaktiv am Arbeitsmarkt an und versuchen es weiterhin zu nutzen.

7.2.2.4 Die Einschätzungen der Wirtschaftsförderung der Kompetenzregion Mittelstand Siegen-Wittgenstein zur Motivation älterer Gründer

Die KM:SI Siegen sieht die Selbstverwirklichung als zentralen Antrieb bei den Gründungen Älterer:

¹⁰⁶⁴ Kapitel 7.4.2.5 Zeilen 18-23; Tabelle 7-20 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁰⁶⁵ Ebd. Zeilen 30-35; Tabelle 7-20 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁰⁶⁶ Ebd. Zeilen 42-49; Tabelle 7-20 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁰⁶⁷ Kapitel 7.4.2.5 Zeilen 78-83; Tabelle 7-20 Bereich Zeitmanagement.

„Einige haben das Motiv der Selbstverwirklichung, kommen nicht aus der Arbeitslosigkeit, sind in der Regel gut situiert. ‚Ich habe jetzt die Möglichkeit neu zu agieren. Wenn nicht jetzt, wann dann.‘“¹⁰⁶⁸

Aber auch die Unzufriedenheit mit der bestehenden Situation ist ein starkes Motiv für die älteren Gründer:

„Viele sind unzufrieden mit der jetzigen Situation. Es lohnt sich, was Neues anzufangen. Ich habe so viele Erfahrungen und Wissen, das kann ich jetzt allein umsetzen. Geschäftsführer z.B. der sich als Unternehmensberater selbstständig machen will.“¹⁰⁶⁹

Daneben bezieht die KM:SI Siegen auch den Zeithorizont älterer Gründer mit ein:

„Ich habe noch gute 10 Jahre, es lohnt sich noch einmal etwas Neues zu machen. Viele kommen mit Anfang 60, die sich noch fit fühlen und ihr Hobby zum Beruf machen.“¹⁰⁷⁰

Neben dieser intrinsischen Motivation konstatiert die KM:SI Siegen auch die extrinsische Motivation bei Notgründungen:

„Es gibt zwei Gruppen, die einen, die alles haben und keine finanzielle Unterstützung benötigen. Und die andere Gruppe, die die Grundsicherung über ALG I benötigen. Dann kann die Arbeitsagentur auch Kleinkredite bis 5000€ recht flexibel gewähren. Dann gibt es die Möglichkeit der Förderprogramme. Für diejenigen, die aus der Arbeitslosigkeit gründen, kommen generell schlecht an Kredite, insbesondere ALG II. Das ist einfach so.“¹⁰⁷¹

Damit verweist die KM:SI Siegen ebenso wie die Industrie- und Handelskammern auf die intrinsischen Motivationen, aber auch wie die Handwerkskammern auf die extrinsischen Motivationen älterer Gründer.

7.2.2.5 Die Einschätzung der Mittelstandsberatungs- und -betreuungsgesellschaft zur Motivation älterer Gründer

Die Mittelstandsberatungs- und Betreuungsgesellschaft sieht genau wie die anderen Beratungsstellen sowohl intrinsische als auch extrinsische Motivationen bei älteren Gründern.

„Häufig sind die Gründungen durch die Entlassung aus einem festen Arbeitsverhältnis begründet (Abfindungen gezahlt). Jene Personen gründen in der Regel im gleichen Bereich als Berater. Damit sind Sie nicht völlige Neueinsteiger und haben bereits Kontakte und Netzwerke aufgebaut, auf welche sie zurückgreifen können. Diese Personen Gruppen wissen auf was sie sich einlassen und sind bereit, etwas dafür zu tun. Mehrfach sind auch Personen im Rentenalter dabei, diese kommen aber oftmals aus eher gesicherten Verhältnissen und wollen ihr Einkommen aufbessern.“¹⁰⁷²

¹⁰⁶⁸ Kapitel 7.4.2.6 Zeilen 19-21; Tabelle 7-21 Bereich Finanzen.

¹⁰⁶⁹ Ebd. Zeilen 21-25; Tabelle 7-21 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁰⁷⁰ Ebd. Zeilen 28-31; Tabelle 7-21 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰⁷¹ Ebd. Zeilen 57-63; Tabelle 7-21 Bereich Finanzen.

¹⁰⁷² Kapitel 7.4.2.7 Zeilen 12-20; Tabelle 7-22 Bereich Gründungsmotivation.

Die Mittelstandsberatungs- und Betreuungsgesellschaft benennt die Vorteile gut situerter älterer Gründer:

„Ein großer Vorteil von Älteren ist die Erfahrung und das Vorhandensein von Kapital. Für kleinere Investitionen muss kein Kredit aufgenommen werden und auch Ältere wissen oftmals was eine selbstständige Arbeit mit sich bringt: ‚Selbst+Ständig‘“. ¹⁰⁷³

Die finanzielle Unabhängigkeit älterer Gründer ist der große Vorteil gegenüber jüngeren Gründern. Zentral bei allen Gründungen, auch bei denen Älterer ist jedoch der finanzielle Aspekt:

„Die Gründungsmotivationen sind sehr unterschiedlich, jedoch steht der finanzielle Aspekt bei fast allen im Vordergrund, egal in welcher Altersgruppe.“ ¹⁰⁷⁴

Damit zeichnet die Mittelstandsberatungs- und -betreuungsgesellschaft ein nahezu deckungsgleiches Bild zur Motivation älterer Entrepreneur. Das hier die Prekarität nicht so sehr fokussiert wird, hat mit der Klientel dieser Beratungsgesellschaft zu tun. Personen mit Gründungsinteresse aus der Arbeitslosigkeit sind aktuell eher in den Beratungen der Handwerkskammern zu finden.

„In der Vergangenheit kamen viele arbeitslose Menschen zur Unternehmensberatung, Das hat in den letzten Jahren deutlich abgenommen. Generell ist die Zahl der Beratungen bei den Gründungswilligen rückläufig. Zum einen hängt das mit dem Rückgang der Arbeitslosigkeit zusammen, zum anderen mit dem Sicherheitsgedanken der Deutschen.“ ¹⁰⁷⁵

7.2.2.6 Die Beurteilung der Finanzierung und die Risikoeinschätzung von Gründungen älterer Entrepreneur durch die regionalen Beratungsstellen

Die Beurteilung der Finanzierung von Gründungen älterer Entrepreneur durch die regionalen Beratungsstellen fällt erwartungsgemäß hinter den Einschätzungen der Kreditinstitute zurück, da diese ihre Kernkompetenz auf dem Bereich der Finanzierung haben. Demgegenüber heben die regionalen Beratungsstellen das Wesen der Selbstständigkeit hervor und streichen die physischen und psychischen Herausforderungen heraus.

¹⁰⁷³ Ebd. Zeilen 46-49; Tabelle 7-22 Bereich Zeitmanagement.

¹⁰⁷⁴ Ebd. Zeilen 28-30; Tabelle 7-22 Bereich Gründungsmotivation.

¹⁰⁷⁵ Ebd. Zeilen 2-7; Tabelle 7-22 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

Tabelle 7-6 Die Beurteilung und die Risikoeinschätzung zur Finanzierung und zum Risiko von älteren Entrepreneuren durch die regionalen Beratungsstellen

Institution	Finanzbedarf keiner/ gering	wegen ALG I/II	Ältere Gründer 50 +	Beratung/ Seminar	Vorbehalte Gründer 60 +	Versicherungen bei Älteren
Agentur für Arbeit	Möglichkeitsgründer	Notgründer		verpflichtend		
HWK Düsseldorf				kommen zu spät		
HWK Kaiserslautern	hoch	von Agentur für Arbeit	ab 47 + ohne Meistertitel		psychische Belastung	Risiken kaum absicherbar
IHK Landau	abgesichert				Selbstständig stressig	Leistungsverlust
IHK Siegen	gut situiert	von Agentur für Arbeit		verpflichtend	selbst+ ständig bleibt stressig	
KM:SI Siegen	gut situiert	von Agentur für Arbeit	ohne Sicherheiten	Gründung ab 57 + Seminare	Unterschätzen selbst+ ständig	
Mittelstandsberatung	abgesichert	Kaum Erfahrung			Wissen um selbst+ ständig	

Im Folgenden werden die regionalen Beratungsinstitutionen wieder wie schon in der vorangehenden Analyse im Einzelnen oder wie die Kammern gruppiert dargestellt.

7.2.2.7 Die Einschätzung der Agentur für Arbeit zur Finanzierung und zum Risiko bei Gründungen älterer Entrepreneure

Die Agentur für Arbeit unterscheidet Möglichkeits- und Notgründer:

„Oftmals besteht keine Notwendigkeit weiter zu arbeiten, vor allem, wenn eine Abfindung gezahlt wurde. Jedoch kann man in Notgründer, wenn auch erstmal nicht das Abrutschen in den finanziellen Ruin droht und Möglichkeitsgründer unterteilen. Oftmals sind Unternehmensübernahmen der Grund für Kündigungen oder Abfindungen, auch wenn dadurch viel Potential verloren geht.“¹⁰⁷⁶

Dabei attestiert die Agentur für Arbeit den älteren Gründern zwar generell keine prekäre finanzielle Situation, sieht aber durchaus den Bedarf durch einen Zuverdienst den erworbenen Lebensstandard zu erhalten und abzusichern:

¹⁰⁷⁶ Kapitel 7.4.2.1 Zeilen 6-12; Tabelle 7-16 Bereiche Gründungsmotivation und Zufriedenheit im Beruf.

„Eine wirkliche finanzielle Notlage ist meistens nicht vorhanden, dennoch würde das Geld bis zum gesetzlichen Rentenalter nicht ausreichen, vor allem, da ein gewisser Lebensstandard weiter erhalten werden möchte. Ein Kredit ist in den meisten Fällen nicht notwendig, oftmals reichen die finanziellen Rücklagen sehr gut aus.“¹⁰⁷⁷

Für die Agentur für Arbeit sind Gründungsseminare verpflichtend:

„Egal, welche Beratung stattfindet, ob von Gründungsinteressenten, die noch in einem Arbeitsverhältnis sind oder bereits Arbeitssuchenden, so wird immer ein Existenzgründungsseminar empfohlen. Dies gibt Aufschluss über Voraussetzungen, Möglichkeiten und auch Risiken.“¹⁰⁷⁸

Auf einen besonderen Aspekt verweist die Agentur für Arbeit:

„Obwohl die älteren Arbeitnehmer bereit sind, viele Abstriche bezüglich ihres Arbeitsverhältnisses zu machen, werden diese Faktoren von vielen Firmen nicht berücksichtigt. Somit bleibt vielen nur der Ausweg in die Selbstständigkeit.“¹⁰⁷⁹

„Die meisten, der sich selbstständig gemachten Unternehmer, die bei der Agentur für Arbeit beraten wurden, möchten auf kurz oder lang wieder ins Anstellungsverhältnis zurück.“¹⁰⁸⁰

„Sehr wichtig ist die allgemeine Wirtschaftslage. Ist diese schlecht, gehen die Personen weniger das Risiko ein, zu gründen.“¹⁰⁸¹

Damit verweist die Agentur für Arbeit auf das Sicherheitsbedürfnis der älteren Gründer, die als Angestellte glücklicher wären. Dieser Aspekt unterstreicht, dass ältere Gründer um ihr Erfahrungswissen und Potential wissen, aber nur aus der Not heraus dieses selbstständig am Arbeitsmarkt anbieten.

7.2.2.8 Die Einschätzungen der regionalen Handwerkskammern zur Finanzierung und zum Risiko bei Gründungen älterer Entrepreneure

Auf die finanzielle Belastung durch eine Gründung stellt die HWK Düsseldorf ab:

„Die Vorfinanzierung von Aufträgen ist oftmals ein Problem und hält viele Gründer, auch Ältere, von ihrem Vorhaben ab. Man möchte nicht den ‚Sprung ins Ungewisse‘.“¹⁰⁸²

Auf diesen Aspekt verweist auch die HWK Pfalz:

„Zum großen Teil liegt die Motivation der Gründung bei Älteren in der finanziellen Not. Die Zahl der älteren, arbeitslosen Handwerker ist immer noch relativ hoch. Ein oft gewählter Ausweg ist dabei die Selbstständigkeit. Viele dieser Gründer haben häufig nur einen geringen finanziellen Background. Der Interviewte sieht eine Gründung als sehr

¹⁰⁷⁷ Kapitel 7.4.2.1 Zeilen 22-26; Tabelle 7-16 Bereiche Finanzen und Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰⁷⁸ Ebd. Zeilen 39-42; Tabelle 7-16 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁰⁷⁹ Ebd. Zeilen 18-21; Tabelle 7-16 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰⁸⁰ Ebd. Zeilen 44-46; Tabelle 7-16 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁰⁸¹ Ebd. Zeilen 34-36.

¹⁰⁸² Kapitel 7.4.2.2 Zeilen 14-16; Tabelle 7-17 Bereich Finanzen.

schwierig an, vor allem im Handwerk werden in vielen Fällen doch viele Investitionen benötigt. Die Banken sind oftmals sehr kritisch solchen Vorhaben gegenüber.“¹⁰⁸³

Und auch die psychische Belastung durch eine Gründung darf nach Ansicht der HWK Düsseldorf nicht unterschätzt werden:

„Der Arbeitsaufwand darf nicht unterschätzt werden. Bei Beratungsgesprächen wird auch auf den Arbeitsaufwand, vor allem während der ersten 3 Jahre, hingewiesen. Durch die Unternehmensführung wird oftmals von der Unternehmensidee abgelenkt und viele Dinge geraten in den Hintergrund.“¹⁰⁸⁴

Die Handwerkskammer Düsseldorf hat im Jahr 2015 insgesamt 13.121 Beratungen durchgeführt, davon 5622 Betriebswirtschafts- bzw. Gründungsberatungen und weist für den gewerblichen Bedarf, das KfZ Gewerbe, den Gesundheitsbereich und die personenbezogenen Dienstleitungen für das Jahr 2016 Jungmeister der Altersgruppe 55 Jahre und älter mit marginalen Prozentanteilen unter einem Prozent aus.¹⁰⁸⁵

Dies unterstreicht auch die HWK Pfalz:

„Die demographische Entwicklung mag sich teilweise auf die ansteigenden Zahlen der selbstständigen Handwerker ausgewirkt haben, bzw. noch weiter auswirken. Allerdings wird es in Zukunft keine Massengründungen geben. Viele Handwerker, vor allem die, die stark körperlich arbeiten müssen, sind ab 55 Jahren und älter stark abgearbeitet (zum Teil 3 Schicht System). Aber auch psychisch ist eine Unternehmensgründung für Ältere eine große Belastung.“¹⁰⁸⁶

„Bei Gründungen im Handwerk, älter als 50 Jahre, handelt es sich oftmals um kurzfristige Existenzen. Der Arbeits- und Verwaltungsaufwand ist oftmals zu hoch für den Gründer.“¹⁰⁸⁷

Die Nutzung der Beratungsangebote ist spärlich und findet viel zu spät statt:

„Umschulungen und Weiterbildungsangebote werden zwar genutzt, aber nicht wie es sich die Handwerkskammer wünschen würde. (...) Das Beratungsangebot im Weiterbildungs- und Umschulungssektor wird immer mehr gefordert. Allerdings kommen viele meistens zu spät. In der Zukunft wird die demographische Entwicklung immer mehr Thema im Handwerksbereich werden. Ältere müssen früh genug und besser aufgeklärt werden.“¹⁰⁸⁸

Demgegenüber stellt die HWK Pfalz die Problematik der Versicherungen im Alter heraus:

„Eine Selbstständigkeit im Handwerk kann unter Umständen sehr investitionsintensiv sein. Ist kein Kapital im Alter vorhanden, wird das Vorhaben als sehr risikoreich angesehen. Ausnahmesituationen sind nicht mehr so gut abzusichern, zum Beispiel durch Versicherungen.“¹⁰⁸⁹

¹⁰⁸³ Kapitel 7.4.2.3 Zeilen 10-17; Tabelle 7-17 Bereich Finanzen.

¹⁰⁸⁴ Kapitel 7.4.2.2 Zeilen 17-21; Tabelle 7-17 Bereich Zeitmanagement.

¹⁰⁸⁵ Statistischer Anhang Tabellen 11 und 12.

¹⁰⁸⁶ Kapitel 7.4.2.3 Zeilen 31-37; Tabelle 7-18 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰⁸⁷ Ebd. Zeilen 20-22; Tabelle 7-18 Bereich Zeitmanagement.

¹⁰⁸⁸ Kapitel 7.4.2.2 Zeilen 26-28, 30-34; Tabelle 7-17 Bereiche Finanzen und Zeitmanagement.

¹⁰⁸⁹ Kapitel 7.4.2.3 Zeilen 47-50; Tabelle 7-18 Bereich Finanzen.

Und verweist auf die politische Motivation zur Steigerung des Gründungsinteresses älterer Gründer:

„Handwerksberufe haben bestimmte Beschränkungen um sich selbstständig zu machen. Der Gesetzgeber möchte offiziell zusätzliche Selbstständige im Handwerk, inoffiziell um die Arbeitslosenzahlen zu verringern. Eine Ausnahmegewilligung macht es möglich, sich ab 47+ noch im Handwerk selbstständig zu machen, ohne das Ablegen einer Meisterprüfung.“¹⁰⁹⁰

Wie schon bei der generellen Einschätzung und bei der Beurteilung der Motivation älterer Gründer kommen die Handwerkskammern auch bei der Risikobewertung zu einer vorwiegend negativen Einschätzung. Die Gründungswilligen im Handwerk sind notgedrungen vorhanden, aber es fehlen ihnen die finanziellen Voraussetzungen für die Durchführung einer nachhaltigen Gründung.

7.2.2.9 Die Einschätzungen regionaler Industrie- und Handelskammern zur Finanzierung und zum Risiko bei Gründungen älterer Entrepreneur

Die finanzielle Situation älterer Gründer wird von der IHK Pfalz differenziert eingeschätzt:

„Viele ältere Gründer werden vom Arbeitsamt geschickt. Diese Personen gründen aus Not. Ab einem gewissen Alter (früher bis 40 Jahre, heute durch Fachkräftemangel bis 45-47 Jahre) ist es sehr schwierig sich nochmals neu in einem Job zu positionieren. Meistens sind dies gut ausgebildete Kräfte, die anhand von Fusionen, Insolvenzen, Personalabbau oder sonstigem ihren Arbeitsplatz verlieren. Diese Personen gehen oftmals einer beratenden Tätigkeit nach. Auch wenn ein gewisses Maß an finanziellen Mitteln vorhanden ist, durch Abfindungen oder Sonstiges, müssen sich diese Personen selbstständig machen, um nicht in finanzielle Not zu geraten. Falls ein Kredit benötigt wird, ist dies eher unproblematisch.“¹⁰⁹¹

Demgegenüber unterstreicht die IHK Siegen die Möglichkeitsgründungen älterer Gründer:

„Es entsteht der Eindruck, dass die heutige Generation 50+ inklusive der Pensionäre gewillt ist, länger zu arbeiten. Mehr Rentner als zuvor möchten z.B. weiterhin einer angestellten Beschäftigung nachgehen, wenn auch mit weniger Arbeitszeit. Größtenteils nicht, weil sie aus Altersarmut arbeiten und Geld verdienen müssen, sondern weil sie fit und noch dazu motiviert sind.“¹⁰⁹²

Auf die Erfahrungskompetenz und das Wissen älterer Gründer verweist die IHK Pfalz:

¹⁰⁹⁰ Kapitel 7.4.2.3 Zeilen 24-29; Tabelle 7-18 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁰⁹¹ Kapitel 7.4.2.4 Zeilen 15-25; Tabelle 7-19 Bereich Finanzen.

¹⁰⁹² Kapitel 7.4.2.5 Zeilen 18-23; Tabelle 7-20 Bereiche Gründungsmotivation und Selbstverwirklichung.

„Ältere Gründer mit Berufserfahrung zeichnen sich vor allem durch ihre guten Kontakte aus. Das erleichtert die Existenzgründung. Auch deren Wissen ist sehr hoch durch die angesammelte Berufserfahrung, oftmals auch kaufmännisches Wissen.“¹⁰⁹³

Die Bedeutung und der Anreiz der Wissensweitergabe wird auch von der IHK Siegen gesehen:

„Die Älteren werden auch wegen des stärker werdenden Fachkräftemangels immer mehr gebraucht. Oft werden ihr Know-how und ihre große Erfahrung benötigt. Viel mehr Rentner als zuvor möchten ihre Expertise weitergeben. Oft arbeiten sie auch als Honorarkräfte. Daher kommt für mehr Ältere oder Pensionäre als zuvor auch eine Gewerbeanmeldung oder eine Anmeldung als Freiberufler in Frage.“¹⁰⁹⁴

Die gesundheitlichen Risiken stellt die IHK Pfalz heraus:

„Jedoch lässt ab Mitte fünfzig die Leistungsfähigkeit nach.“¹⁰⁹⁵

Und:

„Die gesundheitliche Entwicklung bei Älteren ist sehr schlecht abschätzbar. Man sollte sich bewusst sein, dass Krankheitstage eigentlich nicht erlaubt sind.“¹⁰⁹⁶

Die IHK Pfalz zeigt gleichzeitig die Schwachstellen der körperlichen Leistungsfähigkeit auf. Des Weiteren verweist die IHK Pfalz auf die juristische Situation der Unternehmer:

„Selbstständigkeit bedeutet das Anlegen von Fußangeln.“¹⁰⁹⁷

Und:

„Der Endverbraucher hat alle Rechte, der Unternehmer keine.“¹⁰⁹⁸

Diese Einschätzung teilt die IHK Siegen, indem sie die ökonomische Seite der Unternehmensführung herausstellt:

„Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Flinken fressen die Lahmen.' ist sich die IHK Siegen mit Blick auf die kürzer werdenden Zyklen der Wirtschaft sicher. Die Zeit ist schnelllebig geworden, neue Entwicklungen und Trends treten in immer kürzeren Abständen auf. Etablierte und neue Unternehmen müssen deswegen flexibel und innovativ sein. Die Entwicklungen auf den Märkten sind ständig zu verfolgen, um die eigene Strategie daran anzupassen. Kundenorientierung ist sehr wichtig.“¹⁰⁹⁹

Auch der Gewinn an Flexibilität wird von der IHK Pfalz sehr kritisch gesehen:

„Mehr Flexibilität ist ein Trugschluss. Es ist stressig, wenn es läuft und stressig, wenn es nicht läuft.' Vor allem die ersten 2 bis 3 Jahre sind sehr schwer.“¹¹⁰⁰

Dies hebt auch die IHK Siegen indirekt hervor:

¹⁰⁹³ Kapitel 7.4.2.4 Zeilen 29-33; Tabelle 7-19 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁰⁹⁴ Kapitel 7.4.2.5 Zeilen 23-28; Tabelle 7-20 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁰⁹⁵ Kapitel 7.4.2.4 Zeilen 32-33; Tabelle 7-19 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁰⁹⁶ Ebd. Zeilen 51-53.

¹⁰⁹⁷ Ebd. Zeile 42; Tabelle 7-19 Bereich Zeitmanagement.

¹⁰⁹⁸ Ebd. Zeilen 44; Tabelle 7-19 Bereich Zeitmanagement.

¹⁰⁹⁹ Kapitel 7.4.2.5 Zeilen 78-85; Tabelle 7-20 Bereich Zeitmanagement.

¹¹⁰⁰ Kapitel 7.4.2.4 Zeilen 44-46; Tabelle 7-19 Bereich Zeitmanagement.

„Existenzgründer müssen hart arbeiten bis sich der Erfolg einstellt und dann können sie sich nicht zufrieden darauf ausruhen.“¹¹⁰¹

Für Notgründer ist das Basisseminar der IHK Siegen Pflicht:

„Das Basisseminar der IHK ist ein Muss für Gründungsinteressierte, die die Förderung der Agentur für Arbeit beantragen möchten.“¹¹⁰²

Die Industrie- und Handelskammern beurteilen die Situation älterer Gründer nicht so pessimistisch wie die Handwerkskammern. Dies liegt in der unterschiedlichen Klientel der Kammern begründet. Auch aufgrund der aktuell guten Konjunkturlage sind die Beratungsnachfragen prekärer Gründer bei diesen Kammern rückläufig.

7.2.2.10 Die Einschätzung der Wirtschaftsförderung der Kompetenzregion Mittelstand Siegen-Wittgenstein zur Finanzierung und zum Risiko bei Gründungen älterer Entrepreneur

Die KM:SI hebt die Notgründer hervor:

„Unterschiedlich, viele kommen über die Homepage, der größere Teil, die die aus der Arbeitslosigkeit kommen, kommen direkt vom Arbeitsamt. Wir sind eine anerkannte Beratungsstelle für Stellungnahmen. Die Bezieher von ALG I kommen direkt, da es verpflichtend ist.“¹¹⁰³

Und:

„Viele Gründer aus der Arbeitslosigkeit oder Bereich Pflege, Freiberufler kommen zu uns, meistens direkt vom Arbeitsamt Bezieher ALG I oder Hartz IV, aber auch solche, denen Arbeitslosigkeit droht.“¹¹⁰⁴

Daneben kennt die KM:SI auch Möglichkeitsgründer:

„Eine zweite Gruppe, sind jene, die sich schon immer selbstständig machen wollten, der Geschäftsführer einer Firma z.B. oder jemand, der seinen Traum endlich verwirklichen will oder jemand, der in seinem Betrieb selbstständig gearbeitet hat und jetzt denkt, dass schaffe ich allein.“¹¹⁰⁵

Die Möglichkeitsgründer kommen wohlüberlegt und sind gut situiert:

„Einige haben das Motiv der Selbstverwirklichung, kommen nicht aus der Arbeitslosigkeit, sind in der Regel gut situiert. ‚Ich habe jetzt die Möglichkeit neu zu agieren. Wenn nicht jetzt, wann dann.‘“¹¹⁰⁶

Und:

„Jemand in einer führenden Stellung, der jetzt seine Ideen umsetzen will. Diese Personen machen es wohlüberlegt. Die Personen haben noch Verpflichtungen oder sind gerade in der Lage zu agieren, da die Verpflichtungen erledigt sind. ‚Ich habe noch gute 10 Jahre, es lohnt sich noch einmal etwas Neues zu machen.‘“¹¹⁰⁷

¹¹⁰¹ Kapitel 7.4.2.5 Zeilen 85-86; Tabelle 7-20 Bereich Zeitmanagement.

¹¹⁰² Kapitel 7.4.2.5 Zeilen 52-53; Tabelle 7-20 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹⁰³ Kapitel 7.4.2.6 Zeilen 1-4; Tabelle 7-21 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹⁰⁴ Ebd. Zeilen 6-9; Tabelle 7-21 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹⁰⁵ Ebd. Zeilen 10-13; Tabelle 7-21 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹⁰⁶ Ebd. Zeilen 19-21; Tabelle 7-21 Bereich Finanzen.

¹¹⁰⁷ Ebd. Zeilen 25-29; Tabelle 7-21 Bereich Selbstverwirklichung.

Es sind die Personen kurz vor dem oder gerade im Rentenalter, die die Beratung der KM:SI suchen:

„Viele kommen mit Anfang 60, die sich noch fit fühlen und ihr Hobby zum Beruf machen. Viele, die vor der Rente oder als Rentner kommen und wollen noch ein Projekt umsetzen. Es sind kleine feine Gründungen, die wollen nicht das große Geld machen.“¹¹⁰⁸

Neben diesen positiven Aspekten hebt die KM:SI die Illusion der vermeintlichen Flexibilität hervor:

„Viele sehen auch die Flexibilität, aber das sehen sie falsch. Das „Selbst+Ständig“ sehen viele nicht. Es ist da schon ein Widerspruch, denn andere geben den Takt vor. Viele denken, dass ihr Produkt vom Markt akzeptiert wird. Die Zielgruppe ist oft nicht klar definiert.“¹¹⁰⁹

Auch die mangelnde Liquidität und die juristische Seite werden als große Probleme benannt:

„Ein großes Problem ist die Liquidität. Viele unterschätzen, dass sie einen langen Atem brauchen. Viele übersehen den rechtlichen Part, die Auseinandersetzung mit dem Finanzamt, Rechnungen schreiben usw. das muss alles geklärt werden. Viele unterschätzen, dass jetzt nicht der Chef den Druck ausübt.“¹¹¹⁰

Als Anlaufstation nennt die KM:SI den Verein Startpunkt57¹¹¹¹.

„In Siegen gibt es den Startpunkt57 - Die Initiative für Gründer e. V. . Der Verein hält ein großes Veranstaltungsprogramm vor, z.B. Businesspläne erstellen, Seminare, Ziele finden.“¹¹¹²

Die Wirtschaftsjuvenen loben jährlich einen mit insgesamt 10.000€ ausgestatteten Wettbewerb für Neugründungen aus.¹¹¹³

7.2.2.11 Die Einschätzung der Mittelstandsberatungs- und -betreuungsgesellschaft zur Finanzierung und zum Risiko bei Gründungen älterer Entrepreneure

Die Mittelstandsberatungs- und -betreuungsgesellschaft sieht einen großen Vorteil in der Absicherung älterer Gründer:

„Ein großer Vorteil von Älteren ist die Erfahrung und das Vorhandensein von Kapital. Für kleinere Investitionen muss kein Kredit aufgenommen werden.“¹¹¹⁴

Und:

„Auch Ältere wissen oftmals, was eine selbstständige Arbeit mit sich bringt: „Selbst+Ständig“.“¹¹¹⁵

¹¹⁰⁸ Kapitel 7.4.2.6 Zeilen 30-33; Tabelle 7-21 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹¹⁰⁹ Ebd. Zeilen 40-43; Tabelle 7-21 Bereich Zeitmanagement.

¹¹¹⁰ Ebd. Zeilen 43-47; Tabelle 7-21 Bereich Zeitmanagement.

¹¹¹¹ <http://www.startpunkt57.de>

¹¹¹² Kapitel 7.4.2.6 Zeilen 54-56.

¹¹¹³ <http://www.startpunkt57.de>

¹¹¹⁴ Kapitel 7.4.2.7 Zeilen 46-48; Tabelle 7-22 Bereich Finanzen.

¹¹¹⁵ Ebd. Zeilen 48-49; Tabelle 7-22 Bereich Zeitmanagement.

Die Gründungen Älterer sieht die Mittelstandberatungs- und -betreuungsgesellschaft als finanziell abgesichert an:

„Häufig sind die Gründungen durch die Entlassung aus einem festen Arbeitsverhältnis begründet (Abfindungen gezahlt). Jene Personen gründen in der Regel im gleichen Bereich als Berater. Damit sind Sie nicht völlige Neueinsteiger und haben bereits Kontakte und Netzwerke aufgebaut, auf welche sie zurückgreifen können.“¹¹¹⁶

Aber auch:

„Diese Personen Gruppen wissen auf was sie sich einlassen und sind bereit, etwas dafür zu tun. Mehrfach sind auch Personen im Rentenalter dabei, diese kommen aber oftmals aus eher gesicherten Verhältnissen und wollen ihr Einkommen aufbessern.“¹¹¹⁷

Und zieht das Fazit:

„Die Gründungsmotivationen sind sehr unterschiedlich, jedoch steht der finanzielle Aspekt bei fast allen im Vordergrund, egal in welcher Altersgruppe.“¹¹¹⁸

Die Mittelstandsberatungs- und -betreuungsgesellschaft attestiert einen Rückgang der Beratungsgespräche:

„Als die Arbeitslosenzahlen höher waren, wurde mehr Hilfe im Bereich Gründungsberatung benötigt. Dies ist vor allem auch in den sinkenden Zahlen der Teilnehmer an Existenzgründerseminaren zu erkennen. Auch Individualberatungen, welche vom Bund gefördert werden, werden sehr wenig in Anspruch genommen.“¹¹¹⁹

Wie auch die Industrie- und Handelskammer sieht die Mittelstandsberatungs- und -betreuungsgesellschaft die konjunkturelle Lage als Grund für die rückläufigen Beratungsgespräche.

7.3 Befragungen älterer Gründer

Die Befragungen der älteren Gründer haben alle als Gesprächsprotokolle mitschreiben lassen. Daher sind nur die doppelt ausgewiesenen Zitate Originalzitate. Alle anderen Zitate sind Quasi-Zitate.

Der jüngste Gründer ist zum Interviewtermin 52 Jahre alt¹¹²⁰ gewesen, die ältesten Gründer sind zum Interviewtermin 69 Jahre,¹¹²¹ 70 Jahre alt¹¹²² bzw. 72 Jahre alt¹¹²³ und über 80 Jahre alt¹¹²⁴ gewesen. Zwei Interviewpartner haben keine Altersangaben gemacht.¹¹²⁵ Da einer von ihnen einen Aufhebungsvertrag abgeschlossen hat,¹¹²⁶ und der andere über 30 Jahre Berufserfahrung vor der Gründung verfügt,¹¹²⁷ kann davon ausgegangen werden, dass sie zur Alterskohorte gehören. Von den interviewten

¹¹¹⁶ Kapitel 7.4.2.7 Zeilen 12-16; Tabelle 7-22 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹¹⁷ Ebd. Zeilen 16-20; Tabelle 7-22 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹¹⁸ Ebd. Zeilen 28-30; Tabelle 7-22 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹¹⁹ Ebd. Zeilen 22-26; Tabelle 7-22 Bereich Finanzen.

¹¹²⁰ Kapitel 7.4.3.1.

¹¹²¹ Kapitel 7.4.3.7.

¹¹²² Kapitel 7.4.3.5.

¹¹²³ Kapitel 7.4.3.6.

¹¹²⁴ Kapitel 7.4.3.3.

¹¹²⁵ Kapitel 7.4.3.2.; Kapitel 7.4.3.4.

¹¹²⁶ Kapitel 7.4.3.4. Zeilen 6-8; Tabelle 7-26 Bereich Finanzen.

¹¹²⁷ Kapitel 7.4.3.2 Zeilen 6-9; Tabelle 7-24 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

Gründern verfügen zwei über einen Studienabschluss,¹¹²⁸ zwei über eine abgeschlossene Lehre,¹¹²⁹ die anderen haben keine Angaben zur Berufsausbildung gemacht, waren aber in führenden Positionen tätig.¹¹³⁰ Außer den beiden Gründerinnen waren alle Gründer in führenden Positionen tätig.¹¹³¹

Die interviewten älteren Gründer lassen sich nicht gruppieren, allerdings können aufgrund der Fragestellungen Einzelanalysen erstellt werden zum Finanzierungsbedarf älterer Gründer, zu den Gründungsformen der Unternehmungen, zur Motivation der älteren Gründer und hinsichtlich der Tipps, die diese Gründer anderen Gründern mit auf den Weg geben wollen.

7.3.1 Die Finanzierungssituation älterer Gründer

Die Finanzierungssituation der interviewten älteren Gründer kann insgesamt als zufriedenstellend bis gut bezeichnet werden. Fremdfinanzierung haben zwei Gründer in Anspruch genommen.¹¹³² Alle anderen haben die Gründung aus eigenen Mitteln finanziert.

¹¹²⁸ Kapitel 7.4.3.6. Zeilen 2-3; Kapitel 7.4.3.7 Zeilen 1-2.

¹¹²⁹ Kapitel 7.4.3.3 Zeilen 2-4; Punkt 7.4.3.5 Zeile 7.

¹¹³⁰ Kapitel 7.4.3.1 16-20; Tabelle 7-23 Bereich Zufriedenheit im Beruf; Punkt 7.4.3.2 Zeilen 2-3, 50-54; Tabelle 7-24 Bereich Zufriedenheit im Beruf; Punkt 7.4.3.4 Zeilen 4-6, 42-44; Tabelle 7-26 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹¹³¹ Die Cafébetreiberin hat keine Angaben zu ihrer Position in der Erwachsenenbildung gemacht.

¹¹³² Kapitel 7.4.3.2. Zeilen 30-33; Tabelle 7-23 Bereich Finanzen; Kapitel 7.4.3.3 Zeilen 65-69; Tabelle 7-25 Bereich Finanzen.

Tabelle 7-7 Finanzierungssituation der älteren Gründer

Interviewte/ Interviewter	Finanzierung Eigenfinanzierung	Fremdfinanzierung	Fördermaßnahmen	Vorbehalte bei der Gründung
Gründer der Eiscremeproduktion	x	zu kompliziert will Daten nicht offenlegen	nicht so einsetzbar wie gewünscht nur Anmeldung, Material, aber keine Arbeitskraft	weniger Vorgaben wären hilfreich
Gründer im Tiefbau		große Unterschiede bei Banken	Risikoeinschätzungen dispers	eigene Risikoeinschätzung moderat
Gründer der Immobilienfirma	Eigenkapital vorhanden	Finanzierung kein Problem		
Gründer der Weiterbildungsfirma	Eigenkapital vorhanden keine Verpflichtungen			
Freiberufliche Sporttherapeutin		Kaum Finanzbedarf		
Cafébetreiberin	Privatvermögen			
Freiberufler in der WA Karlsruhe		kein Finanzbedarf		

7.3.1.1 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 18. Februar 2017 mit dem Gründer in der Eisproduktion

In seiner jetzigen Berufskarriere ist der Gründer in der Eisproduktion zu einem bestimmenden Faktor im Unternehmen seines Arbeitgebers geworden:

„Da der Interviewte einer der teuersten Mitarbeiter für die Firma ist, unterstützt der Arbeitgeber die Stellenverkürzung. Er ist ein hochqualifizierter Angestellter, aber die jüngeren Kollegen können das nach ein paar Jahren auch, kosten aber zu Beginn weniger.“¹¹³³

¹¹³³ Kapitel 7.4.3.1 Zeilen 16-20; Tabelle 7-23 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

Als Wissen vermittelnde Arbeitskraft bleibt der Gründer dem Unternehmen erhalten, kann aber im Nebenerwerb seine Unternehmung aufbauen.

„Der Gründer hat seine Vollzeitstelle auf 80% gekürzt. Sein Arbeitgeber hatte damit keine Probleme, im Gegenteil.“¹¹³⁴

Der Gründer hat ohne Fremdkapital seine Unternehmung zur Eisproduktion gegründet.

„Ursprünglich wollte der Interviewte einen Kredit aufnehmen, allerdings möchte er dazu nicht alle seine Finanzen offenlegen. Für einen Kredit hätte der Interviewte seine Steuererklärung und seine Rentenversicherung offenlegen müssen. Dazu ist er zum jetzigen Zeitpunkt nicht bereit.“¹¹³⁵

Für den Gründer sind die Modalitäten bei der Fördermittelvergabe ein Hinderungsgrund:

„Er würde das Geld bekommen, ist ihm aber zu kompliziert und somit finanziert er sich selbst. Das ist für ihn auch ein Problem bei Gründungen. Zusätzlich sind Förderkredite nicht so einsetzbar wie der Gründer es möchte. Z.B. ist ein Förderkredit nicht für eine zusätzliche Arbeitskraft gedacht, sondern rein für die Gründung vorgesehen (Anmeldung, Material usw.).“¹¹³⁶

Die Bindung an materiellen Einsatz oder an die Gründungskosten ist für ihn ein Ärgernis.

„Der Interviewte würde es als große Hilfe für Gründer ansehen, wenn die Vorgaben zur Verwendung der Existenzgründerkredite gelockert werden würden, schließlich wüsste der Gründer selbst am besten, wo die Ressourcen eingesetzt werden sollten.“¹¹³⁷

Da der Interviewte eine Nebenerwerbsgründung vorgenommen hat, ist er über das Angestelltenverhältnis abgesichert und somit auf keine Fremdfinanzierung angewiesen.¹¹³⁸

7.3.1.2 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 20. März 2017, mit dem Gründer der Tiefbaufirma

In seiner ersten beruflichen Karriere war Gründer im Tiefbau mit Leib und Seele für die Unternehmung als Angestellter tätig.

„Der Unternehmer hatte mehr als 30 Jahre Berufserfahrung und war mit ‚Herzblut‘ als Angestellter bei seinem Unternehmen tätig, als der Vorstand beschloss, das Unternehmen durch Veräußerung von sich abzulösen. Das Unternehmen ist sehr regional strukturiert mit eigener Werkstatt und eigenen Geräten von den anderen Geschäftsstellen abgelöst.“¹¹³⁹

¹¹³⁴ Kapitel 7.4.3.1 Zeilen 15-16; Tabelle 7-23 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹¹³⁵ Ebd. Zeilen 23-27; Tabelle 7-23 Bereich Finanzen.

¹¹³⁶ Ebd. Zeilen 27-32; Tabelle 7-23 Bereich Finanzen.

¹¹³⁷ Ebd. Zeilen 41-44; Tabelle 7-23 Bereich Finanzen.

¹¹³⁸ Ebd. Zeilen 15; Tabelle 7-23 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹¹³⁹ Kapitel 7.4.3.2 Zeilen 6-11; Tabelle 7-24 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

Der Beschluss des Vorstands hat zunächst auch Ängste beim Gründer ausgelöst:

„Es gab viele Interessenten in der Region und der Unternehmer ging davon aus, dass er wohl seinen Job mit neuer Führung auch verlieren könnte. Aber auch Szenarien haben sich bei ihm abgespielt, dass unter neuer Führung Veränderungen kommen könnten, die für ihn nicht vereinbar sind.“¹¹⁴⁰

Daraus reifte dann beim Gründer der Entschluss:

„Warum kaufen wir uns nicht selbst?“¹¹⁴¹

Der Gründer hat mit zwei weiteren Geschäftsführern ein Management-Buy-Out realisiert.

„Seit 2014 ist das Unternehmen eigenständig, als Tochterfirma abgelöst, durch Management Buy Out von drei Geschäftsführern. Das mittelständige Unternehmen ist als Full-Service Anbieter mit Schwerpunkt Tiefbau tätig.“¹¹⁴²

Die Finanzierung des Management-Buy-Out gestaltete sich von Anfang an als schwierig, da der Betrieb weiterlaufen sollte:

„Ungewiss war, wie das Ganze ablaufen wird, wichtig war der zeitliche und monetäre Aspekt. Der Betrieb sollte während der ganzen Zeit weiterlaufen ohne Einschränkungen.“¹¹⁴³

Bei den Verhandlungen zeigten die Banken unterschiedliche Risikobewertungen:

„Das Vorgehen der Banken während der Verhandlungen war sehr unterschiedlich. Vor allem die Risikoeinschätzung und die Angebote der Banken waren sehr unterschiedlich. Am interessiertesten waren die Banken bei denen bereits persönlicher Kontakt bestand.“¹¹⁴⁴

Demgegenüber schätzte der Gründer das Risiko als moderat ein:

„In den Augen des Unternehmers war das Risiko, dass etwas schief gehen würde, recht gering. Die Firma hatte eine gute Ertragslage und man wusste, es wird sich in vielen Bereichen nur wenig oder nichts ändern. Im Gegenteil, das Ablösen vom Konzern hat viel Bürokratie unter den Tisch fallen lassen und eine positive Selbstständigkeit des Unternehmens ist entstanden. Auch wenn im privaten Bereich viele Dinge geklärt sind, ist ein gewisses Risiko natürlich immer vorhanden, aber für den Unternehmer war dies sehr überschaubar.“¹¹⁴⁵

Der Zusammenhalt mit den beiden anderen Geschäftsführern, die gemeinsamen Verhandlungen und der gute Kontakt zur Hausbank führten dann 2014 zur erfolgreichen Umsetzung des Management-Buy-Out.

¹¹⁴⁰ Anhang Kapitel 7.4.3.2 Zeilen 12-16.

¹¹⁴¹ Ebd. Zeilen 16-17; Tabelle 7-24 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹⁴² Ebd. Zeilen 2-4; Tabelle 7-24 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹⁴³ Ebd. Zeilen 26-28; Tabelle 7-24 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹⁴⁴ Ebd. Zeilen 30-33; Tabelle 7-24 Bereich Finanzen.

¹¹⁴⁵ Ebd. Zeilen 40-47; Tabelle 7-24 Bereich Gründungsplanung.

7.3.1.3 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 mit dem Gründer der Immobilienfirma

In seiner ersten beruflichen Karriere ist der Gründer seinem Arbeitgeber nach dem Abschluss einer kaufmännischen Lehre bis zum Ruhestand treu geblieben.

„Der Interviewte wurde am 11.12.1936 geboren. Er ist als Kind auf dem Lande aufgewachsen und hat nach der mittleren Reife eine kaufmännische Lehre abgeschlossen. Danach fing der Interviewte bei C&A in Düsseldorf an zu arbeiten und erhielt innerhalb weniger Jahre eine führende Position im Unternehmen.“¹¹⁴⁶

Der Gründer ist seinen Ruhestand bewusst angegangen und wusste, dass er sich selbstständig machen wird:

„Dem Interviewten war früh bekannt, dass die Pensionierung mit 58 Jahren ansteht. Des Weiteren wurde bis zum 60. Lebensjahr das volle Gehalt gezahlt. Der goldene Handschlag hat ihm geholfen, aber auch ohne diese wusste der Interviewte mit 60 Jahren ist nicht Schluss und er will weiterarbeiten und sich selbstständig machen.“¹¹⁴⁷

Seine finanzielle Unabhängigkeit garantierten der „goldene Handschlag“ und das volle Gehalt bis zum 60. Lebensjahr.

„Für seine Vorhaben nach seiner ersten Pensionierung hat er zu Beginn keinen Kredit gebraucht, es war allerdings von Vorteil bei der Erweiterung des Unternehmens (neue Räumlichkeiten und Umbau). Es wäre auch kein Problem für ihn gewesen mit 60 einen Kredit zu bekommen. Allerdings ohne seinen finanziellen Background wäre es wohl schwieriger gewesen. Der Unternehmen hatte noch einen weiteren Vorteil, durch seine Erfahrung im Gewerbe und der Vorgehensweisen, auch mit der Kreditvergabe.“¹¹⁴⁸

Neben der finanziellen Liquidität war für den Gründer seine Kompetenz im kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Bereich wichtig, die er in der ersten Berufskarriere erworben hat:

„Der Interviewte wurde am 11.12.1936 geboren. Er ist als Kind auf dem Lande aufgewachsen und hat nach der mittleren Reife eine kaufmännische Lehre abgeschlossen. Danach find der Interviewte bei C&A in Düsseldorf an zu arbeiten und erhielt innerhalb weniger Jahre eine führende Position im Unternehmen.“¹¹⁴⁹

Nach der zweiten Pensionierung mit 80 Jahren denkt der Gründer daran, jetzt Kunst zu seinem Beruf zu machen und eine Galerie zu gründen:

„Das zweite Mal ist es ihm allerdings sehr schwer gefallen. „Ich bin noch fit und bin drauf und dran nochmal eine Firma zu gründen.“ Da er sich selbst als aktiven Menschen beschreibt mit vielen Kontakten durch die Arbeitswelt, aber auch im privaten Bereich (Wirtschaftsclub, Kirche, Stammtisch usw.) möchte er immer noch aktiv sein. Er möchte morgens nicht später aus dem Haus gehen, sondern weiterhin einer Aufgabe nachgehen.

¹¹⁴⁶ Kapitel 7 Punkt 7.4.3.3 Zeilen 2-6.

¹¹⁴⁷ Ebd. Zeilen 8-12; Tabelle 7-25 Bereich Finanzen.

¹¹⁴⁸ Ebd. Zeilen 65-72; Tabelle 7-25 Bereich Finanzen.

¹¹⁴⁹ Ebd. Zeilen 2-6.

Vielleicht wird er doch noch seinen Traum einer eigenen Galerie verwirklichen. Die Kunst ist immer noch sein Hobby und seine Leidenschaft.“¹¹⁵⁰

Damit ist der Gründer von allen älteren Gründern nicht nur der älteste, sondern auch der agilste und umtriebige.

7.3.1.4 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 mit dem Gründer der Weiterbildungsfirma

In seiner ersten beruflichen Karriere ist der Freiberufler im technischen Bereich und im Bildungsbereich tätig gewesen.

„Der Interviewte arbeitete lange Jahre bei dem weltweit größten Chemieunternehmen. Zum Schluss arbeitete er als Betriebsleiter im Bildungswesen. Er hat bis zum Schluss eng mit dem Vorstand zusammengearbeitet und als Führungspersönlichkeit im technischen Bereich gearbeitet.“¹¹⁵¹

Finanziell unabhängig ist auch der Freiberufler durch die Abfindung aus dem Aufhebungsvertrag mit seinem früheren Arbeitgeber:

„Er hat bis zum Schluss eng mit dem Vorstand zusammengearbeitet und als Führungspersönlichkeit im technischen Bereich gearbeitet. Viele geschäftspolitische Entwicklungen haben dazu beigetragen, dass es zu einem Aufhebungsvertrag zwischen ihm und seinem Arbeitgeber kam. Seine damalige Zielsetzung war es, nie mehr zu arbeiten. Da keine finanzielle Not bestand und der Lebensstandard mit der Abfindung aufrechterhalten werden konnte, war dies ohne Probleme möglich. Auch finanzielle Verpflichtungen mussten nicht mehr geleistet werden.“¹¹⁵²

Der Freiberufler gibt für Institutionen und Firmen Seminare. Daher ist der finanzielle Aufwand überschaubar.¹¹⁵³

„In seiner Selbstständigkeit sah der Interviewte kein Risiko. Viel Kapital musste er nicht einsetzen und er wusste, dass er mit dem was er tut, erfolgreich sein wird. Das hat sich daran gezeigt, dass der Interviewte noch drei andere Mitarbeiter eingestellt hat, die alle im Rentenalter (der älteste ist 73 Jahre alt) sind. Dabei kannten sich alle seine Mitarbeiter und sie sind aus dem gleichen Berufsfeld.“¹¹⁵⁴

Die Selbstständigkeit erlaubt dem Freiberufler ohne finanzielle Risiken oder Fremdfinanzierung die eigene Expertise an Dritte weiterzugeben.

7.3.1.5 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 11. Mai 2017 der freiberuflichen Sporttherapeutin

Die Sporttherapeutin kann auf eine wechselvolle Berufskarriere zurückblicken.

¹¹⁵⁰ Kapitel 7.4.3.3 Zeilen 49-57; Tabelle 7-25 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹⁵¹ Kapitel 7.4.3.4. Zeilen 2-6.

¹¹⁵² Ebd. Zeilen 4-12; Tabelle 7-26 Bereich Finanzen.

¹¹⁵³ Ebd. Zeilen 28-29; Tabelle 7-26 Bereich Selbstverwirklichung.

¹¹⁵⁴ Ebd. Zeilen 58-60; Tabelle 7-26 Bereich Gründungsplanung.

„Ursprünglich hat die Interviewte Reisbürokauffrau gelernt. Später hat sie sich um die Kinder gekümmert und bei ihrem selbstständigen Mann als Bürokauffrau angefangen, allerdings nicht im Angestelltenverhältnis.“¹¹⁵⁵

Daneben hatte die Sporttherapeutin schon immer Spaß am Sport und setzte sich früh als Trainerin ein:

„Sie hatte schon immer Spaß an Sport. In frühen Jahren hat sie Unterricht im Kinderturnen gegeben und angefangen, Trainerscheine zu machen. Durch die Krebserkrankung eines Familienmitgliedes entstand die Verbindung zum Rehasport.“¹¹⁵⁶

Die Sporttherapeutin ist unter den interviewten älteren Gründern die einzige, die eine Notgründung umgesetzt hat:

„Wichtig für die Interviewte ist es, von niemandem abhängig zu sein. Die Selbstständigkeit wurde auf jeden Fall durch die „Not“ gefördert.“¹¹⁵⁷

Dazu führt die Sporttherapeutin erläuternd aus:

„Zur Vollzeitbeschäftigung als Selbstständige ist es in einem schleichenden Prozess gekommen. Nach der Scheidung vom selbstständigen Mann war die Rente so gering, dass ein Nebenerwerb der Interviewten sehr viel geholfen hat.“¹¹⁵⁸

Der Neubeginn nach der Scheidung und die prekäre finanzielle Lage durch die fehlende Absicherung machten diesen Schritt erforderlich:

„Ich kann eigentlich nur, vor allem Frauen, raten, nicht jahrelang irgendwo zu arbeiten, ohne angestellt zu sein. ‚Das war ein Fehler.‘ Man sollte sich egal wie immer absichern.“¹¹⁵⁹

Trotz der fehlenden Altersabsicherung waren für die Sporttherapeutin keine größeren finanziellen Aufwendungen erforderlich:

„Die Interviewte machte sich mit 60 Jahren im Reha- und Sport-Präventions-Bereich selbstständig. Sie arbeitet mit Vereinen zusammen, die ihr zum Großteil Geräte und Räumlichkeiten zur Verfügung stellen.“¹¹⁶⁰

Und:

„Viele Anschaffungskosten waren nicht von Nöten. Wichtig ist für die Interviewte ihr Auto, denn sie hat Kunden in verschiedenen Orten. Finanziellen Aufwand hatte sie durch die Scheine und Befähigungen, die sie machen wollte.“¹¹⁶¹

Die Nutzung der Infrastruktur von Vereinen und ihre Fortbildungsmaßnahmen sind neben der Finanzierung des Autos die wesentlichen Ausgaben für die Sporttherapeutin. Auch hier ist dieser Aufwand so gering, dass auf eine Fremdfinanzierung verzichtet werden konnte.

¹¹⁵⁵ Kapitel 7.4.3.5 Zeilen 7-9; Tabelle 7-27 Bereich Selbstverwirklichung.

¹¹⁵⁶ Ebd. Zeilen 9-13; Tabelle 7-27 Bereich Selbstverwirklichung.

¹¹⁵⁷ Ebd. Zeilen 42-44; Tabelle 7-27 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹⁵⁸ Ebd. Zeilen 15-18; Tabelle 7-27 Bereich Finanzen.

¹¹⁵⁹ Ebd. Zeilen 53-55; Tabelle 7-27 Bereich Finanzen.

¹¹⁶⁰ Ebd. Zeilen 3-5; Tabelle 7-27 Bereich Gründungsplanung.

¹¹⁶¹ Ebd. Zeilen 19-23; Tabelle 7-27 Bereich Finanzen.

7.3.1.6 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 18. Mai 2017 der Cafétreiberin

In der ersten beruflichen Karriere hat die Cafétreiberin nach dem Studium in der Erwachsenenbildung gearbeitet.

„Ursprünglich hat die Interviewte Erziehungswissenschaften studiert und nach dem Studium in der Erwachsenenbildung gearbeitet. Das hat sie auch bis zum Rentenalter gemacht.“¹¹⁶²

Im Ruhestand engagierte sie sich zunächst in einem ökologischen Projekt, um dann den Enkeln bei ihrem Start ins Leben zur Seite zu stehen.

„Danach hat sie eine Zeit lang in einem Ökopjekt mitgearbeitet, wobei sie viel Wissen erworben hat. Irgendwann sind die Interviewte und ihr Mann ihren 4 Enkeln nachgezogen und haben sich zum Teil gekümmert, bis sie aus dem Größten raus waren.“¹¹⁶³

Für die Cafétreiberin gab es keine finanziellen Gründe für den Schritt in die Selbstständigkeit:

„Finanzielle Beweggründe gab es dabei keine. Die Interviewte hat ihr Leben lang gearbeitet und ist somit nicht in finanziellen Schwierigkeiten, die den Job notwendig machen. Alle Investitionen konnte sie durch ihr Privatvermögen decken und wäre auch bei Nichterfolg nicht finanziell ruiniert.“¹¹⁶⁴

Stattdessen war die Cafétreiberin bemüht der Trägheit des Rentnerdaseins zu entkommen:

„Ohne Arbeit ist man zwar flexibel, aber man wird auch träger.‘ Für die Interviewte war es langweilig und sie wollte einer sinnvollen Tätigkeit nachgehen, die ihr Spaß macht. Die Interviewte ist ‚nicht hinter dem Geld her‘. Das versucht sie auch in ihrem Café zu vermitteln.“¹¹⁶⁵

Auch die investierte Zeit ist für sie kein Hinderungsgrund:

„Zu Beginn hatten die Unternehmerin und ihr Mann einen 14-16 Stunden Tag. Die Arbeitszeiten haben sich jetzt zwar etwas gelockert, aber trotzdem stehen beide meistens 11-12 Stunden in ihrem Café.“¹¹⁶⁶

Die Cafétreiberin hat eine intrinsisch motivierte Gründung im Alter von 72 Jahren durchgeführt. Da dies unabhängig von externen Geldgebern geschehen konnte, haben Außenstehende ihr das Projekt auch nicht als zu riskant ausreden können.

¹¹⁶² Kapitel 7.4.3.6 Zeilen 2-4.

¹¹⁶³ Ebd. Zeilen 4-8.

¹¹⁶⁴ Ebd. Zeilen 13-17; Tabelle 7-28 Bereich Finanzen.

¹¹⁶⁵ Ebd. Zeilen 23-26; Tabelle 7-28 Bereich Zeitmanagement.

¹¹⁶⁶ Ebd. Zeilen 42-45; Tabelle 7-28 Bereich Zeitmanagement.

7.3.1.7 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 1. Juni 2017 mit dem Freiberufler in der WA Karlsruhe

In seiner ersten beruflichen Karriere arbeitete der Freiberufler nach dem Chemiestudium bei der Wiederaufbereitungsanlage (WA) in Karlsruhe.

„Der Interviewte hat ein Studium als Diplom Ingenieur Chemie abgeschlossen. In seinen Augen hatte er Glück und konnte sein Leben lang bei der gleichen Firma arbeiten (WAK). Zuständig für die Wiederaufbereitung in Deutschland arbeitete der Interviewte zunächst in der Planungsabteilung wobei der Hauptteil seiner Aufgaben wissenschaftliche Tätigkeit umfasste. Danach war der Interviewte Projektleiter und später als Abteilungsleiter tätig.“¹¹⁶⁷

Der Freiberufler arbeitet in seinem Ruhestand weiter in seiner alten Firma der WA Karlsruhe. War er zuvor Angestellter, ist er jetzt als Honorarkraft eingesetzt:

„Die Geschäftsführung kam auf den Interviewten zu und fragte ihn ob er weiterhin für die Firma arbeiten möchte. Seine Erfahrung als auch seine Kontakte werden dringend benötigt. Das Angebot kam dem Interviewten sehr gelegen, obwohl durch ausreichend Hobbies und Familie keine Langeweile aufkam.“¹¹⁶⁸

Seinen Aufgabenbereich umreißt der Freiberufler nach 1989/90 folgendermaßen:

„Ab 1989/90 wurde keine Wiederaufbereitung mehr betrieben und in dieser Richtung keine Forschung mehr unternommen. Alle Ressourcen wurden für den Rückbau eingesetzt. Vor allem mussten Maschinen/Roboter gebaut und entwickelt werden, um den Rückbau zu betreiben. Der Schwerpunkt in den leitenden Aufgaben des Interviewten lag dabei Genehmigungen und Gutachten von Behörden abnehmen zu lassen. Dieser Tätigkeit ging der Interviewte bis zu seiner Pensionierung nach.“¹¹⁶⁹

Für die modifizierte Aufgabe waren keine finanziellen Aufwendungen notwendig:

„Finanziell angewiesen war der Interviewte nicht auf den Job. Trotz allem war es ein gutes Angebot, das der Interviewte nicht abschlagen wollte, zumal er sich auch die Arbeitszeiten recht frei einteilen konnte. 95 % seiner Tätigkeit verbringt der Unternehmer in der Firma, die restliche Zeit arbeitet er von zu Hause aus. Dazu hat er sich ein Zimmer mit minimalem finanziellem Aufwand als Büro eingerichtet.“¹¹⁷⁰

Die Nutzung der Expertise und Netzwerkkompetenz über das Rentenalter hinaus macht die Selbstständigkeit im Alter zu einer Win-Win-Situation für das Unternehmen und den älteren Unternehmer.

7.3.2 Ältere Gründer und ihre Gründungsformen

Die für diese Untersuchung interviewten älteren Gründer haben sowohl im Haupterwerb als auch im Nebenerwerb gegründet. Sie sind alle durch

¹¹⁶⁷ Kapitel 7 Punkt 7.4.3.7 Zeilen 2-8.

¹¹⁶⁸ Ebd. Zeilen 22-26; Tabelle 7-29 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹⁶⁹ Ebd. Zeilen 8-15.

¹¹⁷⁰ Ebd. Zeilen 38-43; Tabelle 7-29 Bereich Finanzen und Zeitmanagement.

eine Rente bzw. Abfindung für das Alter abgesichert. Nur die freiberufliche Sporttherapeutin hat aus Not gegründet. Wenn in der untenstehenden Tabelle trotzdem nach Haupterwerb und Nebenerwerb differenziert wird, ist der zeitliche Umfang der Tätigkeit gemeint.

Tabelle 7-8 Unternehmensgründungen älterer Gründer nach Unternehmensformen

Interviewte/ Interviewter	Gründung im Haupterwerb	im Nebenerwerb	in Partnerschaft	als Übernahme	Flexibilität	Methode Businessplan/Canvass
Gründer in der Eisproduktion	Später	x			ist größer, aber mehr Arbeit	Canvass ist kurz und knapp
Gründer der Tiefbau Unternehmung	Unternehmerhalt Arbeitsplätze sichern		drei Geschäftsführer an einem Strang ziehen	Management Buy Out	hat auch vorher viele Freiheiten genossen	Das Modell muss stimmen, dann wird es erfolgreich sein. Geschäftsplan
Gründer der Immobilien Firma	erst Bau- firma dann Makler vielleicht bald Galerie		Sukzessive Übergabe an Tochter		Wenn es gut läuft, ist die Flexibilität hin.	Hatte bereits Wissen, wie Projekte funktionieren.
Gründer in der Weiterbildung		x			Arbeitszeit flexibel	Businessplan Freistellung durch ADD
Sporttherapeutin	Schleichender Prozess	Zuerst Nebenerwerb				
Cafébetreiberin	Haupterwerb neben der Rente					Hygiene- schein IHK Unterweisung
Freiberufler in der WA Karlsruhe		Rückkehr in die Firma			Zeit frei einteilen	

Die Auswertung der Gesprächsprotokolle wird wie im vorhergehenden Kapitel in Einzelauswertungen vorgenommen.

7.3.2.1 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 18. Februar 2017 mit dem Gründer in der Eisproduktion

Der Gründer in der Eisproduktion möchte mit seiner Unternehmensgründung zunächst im Nebenerwerb einen Speiseeisvertrieb aufbauen:

„Die Geschäftsidee ist ein hochwertiges veganes Speiseeis in kleinen 100ml Becher herzustellen, zu Beginn zwei Sorten (Wein und Apfel).“¹¹⁷¹

Dafür hat Gründer seine Arbeitsstelle im Einverständnis mit dem Arbeitgeber gekürzt:

„Der Gründer der Eisproduktion hat sein Vollzeitstelle auf 80% gekürzt. Sein Arbeitgeber hatte damit keine Probleme, im Gegenteil. Da der Interviewte einer der teuersten Mitarbeiter für die Firma ist, unterstützt der Arbeitgeber die Stellenverkürzung.“¹¹⁷²

Für die Zeit nach dem Ausscheiden aus der ersten Berufskarriere will er dies zum Haupterwerb ausweiten:

„In ein paar Jahren möchte der Gründer hauptberuflich seine Produkte vertreiben, auch überregional.“¹¹⁷³

Denn:

„Der Gründer möchte nicht sein Leben lang bis zur Rente das Gleiche machen.“¹¹⁷⁴

Den Zugewinn an Flexibilität durch die Unternehmensgründung sieht er auf den zeitlichen Rahmen bezogen zwar, aber:

„Der Interviewte sieht seine Arbeitsteilung als flexibler an, aber weniger Arbeit ist es auf keinen Fall, sich selbstständig zu machen. Im Gegenteil, Selbstständigkeit bedeutet meistens mehr Arbeit.“¹¹⁷⁵

Auf die Selbstständigkeit hat der Gründer sich mit der CANVASS Methode vorbereitet:

„Beim Visualisieren des Geschäftsmodells hat sich der Interviewte für die CANVASS Methode entschieden. Dadurch werden zentrale Faktoren kurz und knapp zusammengefasst.“¹¹⁷⁶

Damit ist der Gründer der Eisproduktion seine weitere Lebensplanung proaktiv angegangen, um sicherzustellen, dass ihm nach dem Ausscheiden aus der ersten beruflichen Karriere ein neues und völlig anderes Berufsfeld offensteht.

¹¹⁷¹ Kapitel 7.4.3.1 Zeilen 2-3; Tabelle 7-23 Bereich Produktidee.

¹¹⁷² Kapitel 7 7.4.3.1 Zeilen 15-18; Tabelle 7-23 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹¹⁷³ Ebd. Zeilen 20-21; Tabelle 7-23 Bereich Zeitmanagement.

¹¹⁷⁴ Ebd. Zeilen 11-12; Tabelle 7-23 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹⁷⁵ Ebd. Zeilen 34-36; Tabelle 7-23 Bereiche Selbstverwirklichung und Zeitmanagement.

¹¹⁷⁶ Ebd. Zeilen 57-59; Tabelle 7-23 Bereich Gründungsplanung.

7.3.2.2 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 20. März 2017 dem Gründer der Tiefbau Unternehmung

Das Geschäftsmodell von des Partnergründers der Tiefbaufirma ist das Management-Buy-Out.

„Dann kam erst mal der Gedanke: ‚Warum kaufen wir uns nicht selbst?‘ Zu diesem Zeitpunkt wusste der Befragte noch nichts über das Verfahren von Management Buy Out Bescheid. und man hat sich schlau gemacht, wie so etwas funktioniert. Mit zwei weiteren Kollegen zusammen wurde sich besprochen und für eine Übernahme entschieden.“¹¹⁷⁷

Dabei war der Zusammenhalt mit den Kollegen entscheidend:

„Hilfreich bei der Übernahme waren vor allem bereits bestehende Netzwerke zu Kunden. Aber auch die lange Berufserfahrung im Gewerbe war von Nutzen. Zusätzlich waren zwei weitere Kollegen bei der Übernahme beteiligt, was zu einem gegenseitigen Austausch geführt hat.“¹¹⁷⁸

Auch die Rückendeckung durch die damalige Mutterfirma hat den Gründer und seine beiden Mitgeschäftsführer in ihrem Vorhaben bestärkt.

„Aber auch der Konzern hat sich nicht gegen die Übernahme gestellt, sondern die Unternehmer in ihrem Vorhaben unterstützt.“¹¹⁷⁹

Und auch das Geschäftsmodell muss stimmen:

„Wichtig ist, dass das bestehende Konzept funktioniert. Ein erfolgreiches Modell kann auch erfolgreich weitergeführt werden. Anders machen würde er in seinem speziellen Fall nichts. Natürlich ist es immer gut, mehrere Meinungen zu haben und die Zusammenarbeit mit den beiden anderen Unternehmern hat das Ganze vereinfacht.“¹¹⁸⁰

Und:

„Auch der Geschäftsplan und das weitere Vorgehen wurde bei den Banken vorgetragen und haben zu einer positiven Entscheidung geführt.“¹¹⁸¹

Bei der Gründung im Haupterwerb ging es den drei Geschäftsführern um den Unternehmenserhalt und die Sicherung der Arbeitsplätze.

„Ungewiss war, wie das Ganze ablaufen wird, wichtig war der zeitliche und monetäre Aspekt. Der Betrieb sollte während der ganzen Zeit weiterlaufen ohne Einschränkungen.“¹¹⁸²

In der ersten beruflichen Karriere hat der Gründer schon einige Freiheiten genossen, so dass er resümiert:

„Auch hat der Unternehmer sich schon immer nicht nur in der Rolle des Arbeitnehmers gesehen. Flexibler ist der Befragte nicht unbedingt geworden, aber er hat schon vorher

¹¹⁷⁷ Kapitel 7.4.3.2 Zeilen 16-20; Tabelle 7-24 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹⁷⁸ Kapitel 7.4.3.2 Zeilen 35-38; Tabelle 7-24 Bereich Selbstverwirklichung.

¹¹⁷⁹ Ebd. Zeilen 22-24; Tabelle 7-24 Bereich Gründungsplanung.

¹¹⁸⁰ Ebd. Zeilen 62-66; Tabelle 7-24 Bereich Gründungsplanung.

¹¹⁸¹ Ebd. Zeilen 73-75; Tabelle 7-24 Bereich Gründungsplanung.

¹¹⁸² Ebd. Zeilen 26-28; Tabelle 7-24 Bereich Gründungsmotivation.

große Freiheiten genossen. Ein erfolgreiches Modell konnte weitergeführt werden und das ist ihm wichtig. ‚Ich bin rundum zufrieden, wie es abgelaufen ist.‘¹¹⁸³

7.3.2.3 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 mit dem Gründer der Immobilienfirma

Der Gründer hat aus seiner ersten beruflichen Karriere schon das Wissen für die Selbstständigkeit erworben.

„Der Unternehmer hatte noch einen weiteren Vorteil, durch seine Erfahrung im Gewerbe und der Vorgehensweisen, auch mit der Kreditvergabe. Er hatte bereits das nötige Wissen wie er die Projekte und deren Umsetzung richtig angeht.“¹¹⁸⁴

Flexibilität ist für ihn dabei keine Option gewesen:

„Für den Interviewten ist, eine Firma zu gründen, eine ernste Sache. Es ging ihm nicht um freie Zeiteinteilung. Natürlich kann man als Chef auch mal erst um 10 Uhr anfangen zu arbeiten. Aber irgendwann wird die Arbeit, wenn es gut läuft, immer mehr und dann geht auch das nicht mehr.“¹¹⁸⁵

Zunächst wollte der Gründer das Bauen zu seinem neuen Beruf machen.

„Somit hat der Interviewte sein zweites Hobby, das Bauen, zum Beruf gemacht und Häuser gebaut und vermietet oder verkauft. („Böcker Bauen und Wohnen“). Allerdings hat der Unternehmer nach dem ersten Jahr gemerkt, dass ‚das Bauträrgeschäft sehr gefährlich ist‘.“¹¹⁸⁶

Und der Gründer hat daraus dann die Konsequenzen gezogen.

„Jeder Unternehmer sollte erkennen, wenn es nicht funktioniert und die Reißleine ziehen. ‚Das habe ich ja auch gemacht.‘“¹¹⁸⁷

Trotz dieser negativen Erfahrung ist der Gründer nicht in den Ruhestand gegangen, sondern hat umfirmiert.

„Daraufhin hat der Interviewte sein Unternehmen in „Böcker Wohnimmobilien“ umbenannt und sich als Immobilienmakler weiterentwickelt. Das Unternehmen hat sich vom Ein-Mann Unternehmen in ein Unternehmen mit 55 Mitarbeitern entwickelt.“¹¹⁸⁸

Und:

„Seine Familie, insbesondere seine Frau war ihm dabei eine große Stütze. Sie hat ihn in seinen Projekten unterstützt und war auch an dem Unternehmen beteiligt.“¹¹⁸⁹

Diese zweite Unternehmensgründung war für den Unternehmer sehr erfolgreich, so dass er sie an die nächste Generation übergeben konnte.

¹¹⁸³ Ebd. Zeilen 55-6; Tabelle 7-24 Bereich Zeitmanagement.

¹¹⁸⁴ Kapitel 7.4.3.3 Zeilen 70-73; Tabelle 7-25 Bereich Finanzen.

¹¹⁸⁵ Ebd. Zeilen 59-62; Tabelle 7-25 Bereich Zeitmanagement.

¹¹⁸⁶ Ebd. Zeilen 21-25; Tabelle 7-25 Bereich Selbstverwirklichung.

¹¹⁸⁷ Ebd. Zeilen 75-77; Tabelle 7-25 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹¹⁸⁸ Ebd. Zeilen 27-31; Tabelle 7-25 Bereich Selbstverwirklichung.

¹¹⁸⁹ Ebd. Zeilen 33-35; Tabelle 7-25 Bereich Gründungsplanung.

„Seine Tochter wurde sukzessive ins Geschäft mit eingebunden. Schon früher hatte sie immer ausgeholfen und ist nach dem Studium dann ganz mit eingestiegen.“¹¹⁹⁰

Jetzt ist er für die Unternehmung seiner Tochter nur noch beratend tätig.

„Auch wenn der Interviewte nicht mehr im Unternehmen ist, nimmt er noch alle 14 Tage an Feed-Back-Gesprächen mit allen Maklern teil. Dort wird über den Bestand der Immobilien, Vermietung, Verkauf, Probleme usw. gesprochen. Aus der Geschäftsleitung hat er sich allerdings vollkommen zurückgezogen und nimmt an keinerlei Besprechung mehr teil.“¹¹⁹¹

Aber auch die zweite Pensionierung ist für den Gründer noch nicht das Ende:

„Ich bin noch fit und bin drauf und dran nochmal eine Firma zu gründen.' Da er sich selbst als aktiven Menschen beschreibt mit vielen Kontakten durch die Arbeitswelt, aber auch im privaten Bereich (Wirtschaftsclub, Kirche, Stammtisch usw.) möchte er immer noch aktiv sein. Er möchte morgens nicht später aus dem Haus gehen, sondern weiterhin einer Aufgabe nachgehen. Vielleicht wird er doch noch seinen Traum einer eigenen Galerie verwirklichen. Die Kunst ist immer noch sein Hobby und seine Leidenschaft.“¹¹⁹²

7.3.2.4 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 dem Gründer der Weiterbildungsfirma

Der Freiberufler hat für die Unternehmensgründung im Nebenerwerb einen Perspektivwechsel vollzogen.

„Seine damalige Zielsetzung war es, nie mehr zu arbeiten. Da keine finanzielle Not bestand und der Lebensstandard mit der Abfindung aufrechterhalten werden konnte, war dies ohne Probleme möglich.“¹¹⁹³

Jedoch wurde er bald mit der bestehenden Situation unzufrieden:

„Nach einiger Zeit im Ruhestand fühlte der Interviewte eine innere Unruhe. ‚Mir wurde es langweilig. Mein ganzes Leben habe ich meinen Geist benutzt und plötzlich nicht mehr.' Immer zu Hause sitzen und nur profane Aufgaben zu erledigen, war ihm einfach nicht mehr genug.“¹¹⁹⁴

Dann wies ihm ein Schlüsselerlebnis den neuen Weg in die Selbstständigkeit:

„Ein Schlüsselerlebnis hat den Interviewten dann in die Selbstständigkeit geführt. Durch das Übernehmen eines Seminars für den TÜV wurde die Arbeitslust des Interviewten noch mehr geweckt und daraufhin hat er sich selbstständig gemacht.“¹¹⁹⁵

Der Weg in die Selbstständigkeit war für den Gründer dann problemlos.

¹¹⁹⁰ Ebd. Zeilen 37-39; Tabelle 7-25 Bereich Gründungsplanung.

¹¹⁹¹ Kapitel 7.4.3.3 Zeilen 81-86; Tabelle 7-25 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹¹⁹² Ebd. Zeilen 50-57; Tabelle 7-25 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹⁹³ Kapitel 7.4.3.4 Zeilen 8-11; Tabelle 7-26 Bereich Finanzen.

¹¹⁹⁴ Ebd. Zeilen 14-17; Tabelle 7-26 Bereich Gründungsmotivation.

¹¹⁹⁵ Ebd. Zeilen 19-22; Tabelle 7-26 Bereich Selbstverwirklichung.

„Eigentlich gab es keine Schwierigkeiten bei der Unternehmensgründung. Er musste an einem IHK Existenzgründerseminar teilnehmen und einen Businessplan erstellen, um durch die ADD freigestellt werden zu können. Innerhalb eines halben Jahres war alles erledigt.“¹¹⁹⁶

Jetzt ist er mit der Situation sehr zufrieden.

„In seinem jetzigen Beruf hat der Interviewte recht flexible Arbeitszeiten. Eigentlich gibt es kein ‚ein Muss‘ und er kann auch Aufträge absagen. Gegen Rahmenverträge verstößt der Interviewte natürlich nicht. Er könnte auch noch mehrere Mitarbeiter beschäftigen, aber es ist zum jetzigen Zeitpunkt auch so zu schaffen.“¹¹⁹⁷

Die flexible Zeiteinteilung und die Freiheit bei der Limitierung seiner Aufträge können den Freiberufler als Unternehmensgründer im Nebenerwerb ausweisen. Allerdings hat er im Interview keine Angaben zu seiner zeitlichen Belastung oder Auslastung gemacht. Dem Gründer scheint seine Selbstständigkeit als Einzelunternehmer zu genügen, da er eine Erweiterung der Unternehmung derzeit nicht ins Auge fasst.

7.3.2.5 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 11. Mai 2017 mit der freiberuflichen Sporttherapeutin

Für die Sporttherapeutin war die Unternehmensgründung eine Gründung aus der Not heraus:

„Nach der Scheidung vom selbstständigen Mann war die Rente so gering, dass ein Nebenerwerb der Interviewten sehr viel geholfen hat.“¹¹⁹⁸

Der Übergang vom Nebenerwerb zum Haupterwerb war dabei fließend:

„Zur Vollzeitbeschäftigung als Selbstständige ist es in einem schleichenden Prozess gekommen.“¹¹⁹⁹

Sehr hilfreich waren für die Sporttherapeutin die Kontakte, die sie im Ehrenamt geknüpft hatte:

„Sehr hilfreich waren der Interviewten ihre Kontakte, die sie durch ihr jahrelanges Engagement gesammelt hatte. ‚Eigentlich läuft sehr wenig ohne Kontakte.‘“¹²⁰⁰

Eine Prise Glück war am Anfang auch dabei:

„Die Interviewte hatte keine Probleme sich selbstständig zu machen. Allerdings war bei ihr auch viel Glück im Spiel. Eine Klinik brauchte die Betreuung und sie war vor Ort.“¹²⁰¹

¹¹⁹⁶ Kapitel 7.4.3.4 Zeilen 37-40; Tabelle 7-26 Bereich Gründungsplanung.

¹¹⁹⁷ Ebd. Zeilen 31-35; Tabelle 7-26 Bereich Zeitmanagement.

¹¹⁹⁸ Kapitel 7.4.3.5 Zeilen 16-18; Tabelle 7-27 Bereich Finanzen.

¹¹⁹⁹ Ebd. Zeilen 15-16; Tabelle 7-27 Bereich Gründungsplanung.

¹²⁰⁰ Ebd. Zeilen 33-35; Tabelle 7-27 Bereich Produktidee.

¹²⁰¹ Ebd. Zeilen 25-27; Tabelle 7-27 Bereich Gründungsmotivation.

Anfangen hat sie mit einem einzigen Kunden und daraus entwickelte sich die Selbstständigkeit im Haupterwerb:

„Trotz der schwierigen Branche, da ihr Job sehr spezifisch ist, konnte sie sich einen guten Kundenstamm ansammeln. Anfangen mit einem Patienten, hatte die Interviewte jetzt jede Woche mehrere Stammkunden zu behandeln.“¹²⁰²

7.3.2.6 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 18. Mai 2017 mit der Cafébetreiberin

Die Cafébetreiberin erfüllte sich mit der Unternehmensgründung einen Lebenstraum.

„Ihr Traum war es, schon immer ein Hotel oder ein kleines Restaurant zu eröffnen. Ganz nach dem Motto: „Ein Ziel ist ein Traum mit einer Frist.“ Hat sie die Chance genutzt und sich den Traum eines eigenen Cafés erfüllt.“¹²⁰³

Sie bezeichnet sich und ihren Partner als Laien in der Branche:

„Die Interviewte war schon immer begeistert von Kochsendungen und hat sich viel abgesehen und ausprobiert. Trotz allem nennt sie sich und ihren Partner „Laien in der Branche“. Alles, was sie offiziell braucht, war ein Hygieneschein und eine Unterweisung der IHK. Eine Ausbildung oder sonstige Zusatzqualifikation hat sie nicht.“¹²⁰⁴

Da die Finanzierung aus dem Privatvermögen erfolgte, hat sie außer der Unterweisung durch die IHK keine weiteren Geschäftsmodelle erstellt. Jedoch:

„Die Unternehmerin würde nicht vieles anders machen. Ein größeres Lokal wäre der Wunsch der Interviewten, da alles ausgereizt ist und alle Möglichkeiten ausgeschöpft sind. Obwohl sie Laien waren, haben sie keine größeren Fehler gemacht. Wichtig ist es, alles zu durchdenken und nicht blauäugig an die Sache heranzugehen. Vor allem sollte man den Gewinn nicht außer Acht lassen und betriebswirtschaftlich handeln.“¹²⁰⁵

Die Cafébetreiberin hält eine durchdachte Planung trotzdem für ein wesentliches Element:

„Ein Café zu führen, bedeutet sehr viel Planung. Die Kunden in Landau sind kritisch und haben einen hohen Anspruch, den sie auch erfüllen möchte. Natürlich gibt es Ausnahmen.“¹²⁰⁶

Und erst, wenn das Café etabliert ist, kann auf das Verständnis der Kunden bei einer etwaigen Schließung gehofft werden:

¹²⁰² Kapitel 7.4.3.5 Zeilen 27-30; Tabelle 7-27 Bereich Gründungsplanung.

¹²⁰³ Kapitel 7.4.3.6 Zeilen 8-11; Tabelle 7-28 Bereich Gründungsmotivation.

¹²⁰⁴ Ebd. Zeilen 33-37; Tabelle 7-28 Bereich Gründungsplanung.

¹²⁰⁵ Ebd. Zeilen 47-52; Tabelle 7-28 Bereich Gründungsplanung.

¹²⁰⁶ Ebd. Zeilen 26-29; Tabelle 7-28 Bereich Gründungsplanung.

„Manchmal muss man das Geschäft schließen, z.B. ein Todesfall in der Familie. Sie haben sich diese Position geschaffen, um dies auch mal zu tun. Auch die Kunden haben Verständnis.“¹²⁰⁷

Eine höhere Flexibilität ist bei der Arbeitsbelastung in einem Café nicht zu erwarten:

„Zu Beginn hatten die Unternehmerin und ihr Mann eine 14-16 Stunden Tag. Die Arbeitszeiten haben sich jetzt zwar etwas gelockert, aber trotzdem stehen die beiden meistens 11-12 Stunden in ihrem Café.“¹²⁰⁸

Bei dieser Arbeitsbelastung kann die Cafébetreiberin als hauptberufliche Gründerin angesehen werden. Sie denkt an die nächsten Schritte, die sie machen will, um das Café zu stärken und die eigene Arbeitsbelastung zu reduzieren:

„Die Interviewte möchte ihren Job noch so lange machen, wie es möglich ist. Auch sind schon die nächsten Schritte geplant, wie das Anstellen ihres Mannes und zusätzliches Personal.“¹²⁰⁹

Obwohl die Cafébetreiberin keinen expliziten Businessplan erstellt hat, verhelfen ihr das durch das Studium erworbene strukturierte Denken und die Erfahrungen aus der Erwachsenenbildung zu einer nachhaltigen Planung der Unternehmensführung.

7.3.2.7 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 1. Juni 2017 mit dem Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe

Für den Freiberufler war keine Planung der Unternehmung notwendig, da er in seine alte Firma und seinen gewohnten Aufgabenbereich zurückgekehrt ist.

„Das Angebot ein bisschen was zu machen und Wissen zu vermitteln hatte seinen Reiz.‘ Somit hat der Interviewte direkt nach der Pensionierung weitergearbeitet. Er ist dabei immer in seinem Bereich geblieben, konnte allerdings viel Verantwortung abgeben. Er geht dabei 3 Funktionen nach: Genehmigungsanträge stellen, Verfahren bearbeiten und das betriebliche Regelwerk aktualisieren.“¹²¹⁰

Eine finanzielle Notwendigkeit war nicht gegeben, aber die flexible Arbeitseinteilung hat ihn gereizt:

„Finanziell angewiesen war der Interviewte nicht auf den Job. Trotz allem war es ein gutes Angebot, das der Interviewte nicht abschlagen wollte zumal er sich auch die Arbeitszeiten recht frei einteilen konnte. 95 % seiner Tätigkeit verbringt der Unternehmer in der Firma, die restliche Zeit arbeitet er von zu Hause aus.“¹²¹¹

¹²⁰⁷ Ebd. Zeilen 29-31.

¹²⁰⁸ Kapitel 7.4.3.6 Zeilen 42-45; Tabelle 7-28 Bereich Zeitmanagement.

¹²⁰⁹ Ebd. Zeilen 54-58; Tabelle 7-28 Bereich Zeitmanagement.

¹²¹⁰ Kapitel 7.4.3.7 Zeilen 26-31; Tabelle 7-29 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹²¹¹ Ebd. Zeilen 38-42; Tabelle 7-29 Bereich Zeitmanagement.

Die beratende Tätigkeit hat nicht nur ihn bewogen, in die Firma zurückzukehren:

„Zusätzlich ist er noch in beratender Funktion tätig. Dabei helfen ihm seine früheren Kontakte zu Kollegen, Behörden und Firmen sehr. Weitere Kollegen in seinem Alter allerdings mit anderen Schwerpunkten, wurden auch direkt nach der Pensionierung angesprochen und haben sich genau wie er selbstständig gemacht.“¹²¹²

Die WA Karlsruhe schätzt die Expertise und die Erfahrung der ehemaligen Angestellten sehr:

„Die Geschäftsführung kam auf den Interviewten zu und fragte ihn ob er weiterhin für die Firma arbeiten möchte. Seine Erfahrung als auch seine Kontakte werden dringend benötigt.“¹²¹³

Der Freiberufler ist von den interviewten Gründern der einzige, bei dem die Initiative von der ehemaligen Unternehmung ausging. Da diese dasselbe Modell für andere Mitarbeiter im Ruhestand angeboten hat, kann davon ausgegangen werden, dass WA Karlsruhe erkannt hat, dass Expertise und Erfahrung älterer Mitarbeiter ein hohes Kapital für die Unternehmung sind.

7.3.3 Motivationen älterer Gründer

Alle älteren Gründer wollen so lange wie möglich arbeiten. Nur der Freiberufler in der WA Karlsruhe denkt daran, mit 70 Jahren vielleicht aufzuhören:

„Mit 70 Jahren möchte der Interviewte voraussichtlich aufhören zu arbeiten, aber genau steht das noch nicht fest.“¹²¹⁴

Obwohl, wie aus der nachstehenden Tabelle ersichtlich wird, einige Motivationen bei mehreren der Interviewten aufgelistet werden können, sind die tieferen Motivationen jedoch unterschiedlich, so dass die einzelnen älteren Gründer wie in den beiden vorherigen Kapiteln wieder einzeln dargestellt werden.

¹²¹² Anhang Kapitel 7 Punkt 7.4.3.7 Zeilen 31-36; Tabelle 7-29 Bereich Gründungsmotivation.

¹²¹³ Ebd. Zeilen 22-24; Tabelle 7-29 Bereich Selbstverwirklichung

¹²¹⁴ Ebd. Zeilen 43-45; Tabelle 7-29 Bereich Zeitmanagement.

Tabelle 7-9 Die Motivationen älterer Gründer

Interviewer/ Interviewte	Selbstverwirklichung	einen Traum Erfüllen	neue Produktidee	Erfolgreich sein	Kompetenz vermitteln	Altersabsicherung
Gründer Eisproduktion	aus Spaß; eigener Herr		Weineis	x		
Gründer Tiefbau	Lebenswerk fortführen			x		
Gründer der Immobilienfirma	aus Spaß	Hobbies zum Beruf machen		x	als Bauträger nicht kompetent genug	vorhanden; auskömmlich
Gründer Weiterbildung	aus innerer Unruhe			x	Wissen vermitteln	vorhanden; ausreichend
Sporttherapeutin	so lange es Spaß macht	selbstständiges Leben				zu geringe Rente Alter früh absichern
Cafébetreiberin	so lange es geht, arbeiten	Ein Ziel ist ein Traum mit einer Frist.	Veganes Café	Kunden zufriedenstellen; nicht hinter dem Geld her		Rente und Unternehmerin
Freiberufler WA Karlsruhe	mit 70 Jahren aufhören			Netzwerke pflegen	Wissen vermitteln	Absicherung auskömmlich

7.3.3.1 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 18. Februar 2017 mit dem Gründer in der Eisproduktion

Für den Gründer entstand die Idee aus Wein Speiseeis herzustellen aus Spaß:

„Die Motivation ein Speiseeis herzustellen war aus Spaß. Die Eltern haben bereits im Nebenerwerb als Winzer gearbeitet, somit hatte der Interviewte immer mit Wein zu tun. Dabei kam die Idee ein leckeres Speiseeis mit Wein herzustellen.“¹²¹⁵

Damit tritt er in einen Markt ein, auf dem ein Wettbewerber mit deutschlandweitem Vertrieb, Zandonella Landau, Konkurs anmelden musste und ein weiterer seit dem Jahr 1907 Vorprodukte zur Eisherstellung erfolgreich vermarktet, Bertolina Bad Bergzabern.¹²¹⁶ Eine weitere Motivation für den Gründer ist die Möglichkeit, bis zur Rente nicht immer das Gleiche zu machen:

„Gründer Eisproduktion GmbH möchte nicht sein Leben lang bis zur Rente das Gleiche machen.“¹²¹⁷

Sein neues Produkt hat er bereits am Markt getestet:

„Eine Testphase gab es bereits (Weinbergführungen, Weinfeste), zusätzlich stellte der Interviewte sein Produkt auf der regionalen Wirtschaftswoche vor.“¹²¹⁸

Auch nennt Gründer der Eisproduktion den Spaß an der Arbeit als Motiv, denn er ist sein eigener Herr:

„Allerdings macht es mehr Spaß sein ‚eigener Herr zu sein‘. Auch sieht der Interviewte seine Arbeit mehr als Hobby an. ‚Wenn man etwas gerne macht, ist das eher keine Arbeit.‘“¹²¹⁹

Die Selbstverwirklichung und die finanzielle Unabhängigkeit sind die beiden zentralen Faktoren, die den Gründer zur Nebenerwerbsgründung motiviert haben. Etwas Neues anfangen und dabei einen Perspektivwechsel zu vollziehen können als weitere Motivationsfaktoren mitbenannt werden.

7.3.3.2 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 20. März 2017 den Gründer der Tiefbau Unternehmung

Die Motivationen des Partnergründers waren sowohl intrinsisch als auch extrinsisch gesteuert. Die zentrale Motivation fasst der Gründer in der Frage zusammen:

„Dann kam erst mal der Gedanke: ‚Warum kaufen wir uns nicht selbst?‘“¹²²⁰

Aber auch die Angst um die eigene berufliche Zukunft spielte eine entscheidende Rolle:

¹²¹⁵ Kapitel 7.4.3.1 Zeilen 8-11; Tabelle 7-23 Bereich Produktidee.

¹²¹⁶ Rheinpfalz: (aja) Landauer Zandonella GmbH meldet Insolvenz an und stellt die Bio-Eis-Produktion ein, 14.02.2017; www.behtolina.com.

¹²¹⁷ Kapitel 7.4.3.1 Zeilen 11-12; Tabelle 7-23 Bereich Gründungsmotivation.

¹²¹⁸ Ebd. Zeilen 4-6; Tabelle 7-23 Bereich Produktidee.

¹²¹⁹ Ebd. Zeilen 36-39; Tabelle 7-23 Bereich Zeitmanagement.

¹²²⁰ Kapitel 7 Punkt 7.4.3.2 Zeilen 16-17; Tabelle 7-24 Bereich Gründungsmotivation.

„Es gab viele Interessenten in der Region und der Unternehmer ging davon aus, dass er wohl seinen Job mit neuer Führung auch verlieren könnte. Aber auch Szenarien haben sich bei ihm abgespielt, dass unter neuer Führung Veränderungen kommen könnten, die für ihn nicht vereinbar sind.“¹²²¹

Als die oben aufgeworfene Frage beantwortet werden sollte standen der Betrieb und die Mitarbeiter im Vordergrund:

„Der Unternehmer hat sich gefragt, wie es weitergehen wird mit ihm aber auch mit der Firma. Er ist in der Firma ‚groß‘ geworden und gewisse Emotionen haben ihn mit dem Ganzen verbunden. Für ihn ist es ein Lebenswerk, das es weiterzuführen gilt. Er wollte sich nichts beweisen, sondern hat die Gelegenheit genutzt und sieht seine Aufgabe als Lebenswerk an.“¹²²²

Die Fortführung der Firma und damit die Weiterführung seines Lebenswerks als Erfolgsmodell waren für den Partnergründer Antrieb und Ziel in einem:

„Ein erfolgreiches Modell konnte weitergeführt werden und das ist ihm wichtig. ‚Ich bin rundum zufrieden, wie es abgelaufen ist.‘“¹²²³

Die starke Bindung an die Firma, der er seit Jahrzehnten als Angestellter verbunden war und der Wille, das Risiko eines Management Buy Out einzugehen, waren die zentralen Antriebe, die den Gründer bewogen haben mit zwei weiteren Kollegen das Wagnis zu starten und einen Teil des Konzerns zu übernehmen.

7.3.3.3 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 mit dem Gründer der Immobilienfirma

Mit 58 Jahren ging der Gründer das erste Mal in Pension:

„Als der Unternehmer das erste Mal in Pension gegangen ist, war er glücklich. Er wusste, dass er in absehbarer Zeit weiterarbeiten würde.“¹²²⁴

Der Gründer begründet dieses Verhalten mit seiner Lebensplanung, die sich von derjenigen seiner anderen Kollegen unterscheidet:

„Während die meisten seiner Kollegen in Rente blieben. Er wollte das nicht. Er wollte nicht der Vergangenheit nachtrauern und nur darüber reden, wie er ‚früher‘ etwas gemacht hat und wie toll die Zeit damals war.“¹²²⁵

Proaktiv startete der Gründer in die neue Lebensphase und wollte nach der ersten Pensionierung sein Hobby Kunst zum Beruf machen:

„Fast jedes Museum wurde auf seinen Reisen besucht. Somit wollte er nach der ersten Pensionierung erstmal die Kunst zu seinem Beruf machen und eine Galerie eröffnen. Er

¹²²¹ Ebd. Zeilen 12-16; Tabelle 7-24 Bereich Gründungsplanung.

¹²²² Kapitel 7 Punkt 7.4.3.2 Zeilen 49-54; Tabelle 7-24 Bereich Selbstverwirklichung.

¹²²³ Ebd. Zeilen 58-60; Tabelle 7-24 Bereich Zeitmanagement.

¹²²⁴ Kapitel 7.4.3.3 Zeilen 45-46; Tabelle 7-25 Bereich Gründungsmotivation.

¹²²⁵ Ebd. Zeilen 47-49; Tabelle 7-25 Bereich Gründungsmotivation.

hatte Zeit, sich darauf vorzubereiten und auch an finanziellen Mitteln hätte es ihm nicht gefehlt.“¹²²⁶

Aber die Ratschläge einer Nachbarin hielten ihn davon ab:

„Eine Nachbarin, die selbst in der Kunstszene tätig war, hat ihm allerdings immer wieder davon abgeraten. Zu viele Risiken und Unsicherheiten würden auf ihn im Kunstgeschäft warten.“¹²²⁷

Dies Risiko scheuend, machte der Gründer sein zweites Hobby zum Beruf:

„Somit hat der Interviewte sein zweites Hobby, das Bauen, zum Beruf gemacht und Häuser gebaut und vermietet oder verkauft. („Böcker Bauen und Wohnen“) Allerdings hat der Unternehmer nach dem ersten Jahr gemerkt, dass ‚das Baurärgergeschäft sehr gefährlich ist.‘“¹²²⁸

Wohlüberlegt erkannte der Unternehmer seine mangelnden Kompetenzen im Baugeschäft:

„Der Interviewte empfand sich oftmals als nicht kompetent genug. ‚Ich war nicht vom Fach und viele Dinge auf dem Bau sollte man von Grund auf kennen.‘“¹²²⁹

Obwohl er zweimal bei der Überlegung das Hobby zum Beruf zu machen, die Risiken kalkulierte, abwog und scheute, blieb der Gründer dennoch dem Baugeschäft verbunden:

„Daraufhin hat der Interviewte sein Unternehmen in „Böcker Wohnimmobilien“ umbenannt und sich als Immobilienmakler weiterentwickelt. Das Unternehmen hat sich vom Ein-Mann Unternehmen in ein Unternehmen mit 55 Mitarbeitern entwickelt.“¹²³⁰

Die Gedanken an sein erstes Hobby lassen den Unternehmer nach der 2. Pensionierung nicht los:

„Das zweite Mal ist es ihm allerdings sehr schwer gefallen. ‚Ich bin noch fit und bin drauf und dran nochmal eine Firma zu gründen.‘ Da er sich selbst als aktiven Menschen beschreibt mit vielen Kontakten durch die Arbeitswelt, aber auch im privaten Bereich (Wirtschaftsklub, Kirche, Stammtisch usw.) möchte er immer noch aktiv sein. Er möchte morgens nicht später aus dem Haus gehen, sondern weiterhin einer Aufgabe nachgehen. Vielleicht wird er doch noch seinen Traum einer eigenen Galerie verwirklichen. Die Kunst ist immer noch sein Hobby und seine Leidenschaft.“¹²³¹

Auch bleibt der Unternehmer Immobilienfirma in beratender Funktion weiterhin verbunden:

„Auch wenn der Interviewte nicht mehr im Unternehmen ist, nimmt er noch alle 14 Tage an Feed-Back-Gesprächen mit allen Maklern teil. Dort wird über den Bestand der Immobilien, Vermietung, Verkauf, Probleme usw. gesprochen. Aus der Geschäftsleitung hat er

¹²²⁶ Ebd. Zeilen 15-19; Tabelle 7-25 Bereiche Selbstverwirklichung und Produktidee.

¹²²⁷ Ebd. Zeilen 19-21; Tabelle 7-25 Bereiche Selbstverwirklichung und Produktidee.

¹²²⁸ Kapitel 7 Punkt 7.4.3.3 Zeilen 21-25; Tabelle 7-25 Bereiche Selbstverwirklichung und Produktidee.

¹²²⁹ Ebd. Zeilen 25-27; Tabelle 7-25 Bereiche Selbstverwirklichung und Produktidee.

¹²³⁰ Ebd. Zeilen 27-31; Tabelle 7-25 Bereiche Selbstverwirklichung und Produktidee.

¹²³¹ Ebd. Zeilen 49-57; Tabelle 7-25 Bereiche Gründungsmotivation und Produktidee.

sich allerdings vollkommen zurückgezogen und nimmt an keinerlei Besprechung mehr teil.“¹²³²

Mit der von intrinsischer Motivation geleiteten proaktiven Einstellung zu seinen neuen Projekten, zeichnet sich der Gründer als ein Prototyp des Unternehmers aus, der die Risiken einschätzt, kalkuliert und bei zu großen Risiken auch die Reißleine zieht. Der Wille das Leben aktiv zu gestalten und solange einer beruflichen Tätigkeit nachzugehen, wie dies möglich ist, sind für ihn die zentralen Faktoren in diesem Lebensabschnitt.

7.3.3.4 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 mit dem Gründer der Weiterbildungsfirma

Der Freiberufler ist in seinem Ruhestand unruhig geworden, da ihm das neue Leben nicht genügt:

„Nach einiger Zeit im Ruhestand fühlte der Interviewte eine innere Unruhe. ‚Mir wurde es langweilig. Mein ganzes Leben habe ich meinen Geist benutzt und plötzlich nicht mehr.‘ Immer zu Hause sitzen und nur profane Aufgaben zu erledigen, war ihm einfach nicht mehr genug.“¹²³³

Ein Seminar für den TÜV weckte seine Arbeitslust nachhaltig:

„Ein Schlüsselerlebnis hat den Interviewten dann in die Selbstständigkeit geführt. Durch das Übernehmen eines Seminars für den TÜV wurde die Arbeitslust des Interviewten noch mehr geweckt und daraufhin hat er sich selbstständig gemacht.“¹²³⁴

Die in der ersten Berufskarriere erworbenen Kompetenzen sind dabei sehr nützlich gewesen:

„Bevor der Interviewte ins Bildungswesen wechselte, wurde er als „Troubleshooter“ eingesetzt. Immer, wenn es Probleme gab, wurde er gerufen, um diese zu beseitigen und Mitarbeiter zu delegieren. Auch hierbei gibt es viele Parallelen zu seiner jetzigen Arbeit.“¹²³⁵

Der Unternehmer möchte weiter arbeiten und seine Expertise an andere weitervermitteln:

„Der Interviewte fragt sich, was Leute machen, die mit 60 in Rente gehen. Für ihn wäre das keine Option mehr. Er möchte sich einbringen und so lange es möglich ist, und er Spaß daran hat seine Kompetenzen weitergeben.“¹²³⁶

Schon in der ersten Berufskarriere war Bildung und Weiterbildung ihm ein großes Anliegen:

¹²³² Ebd. Zeilen 81-85; Tabelle 7-25 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹²³³ Kapitel 7.4.3.4 Zeilen 14-17; Tabelle 7-26 Bereich Gründungsmotivation.

¹²³⁴ Ebd. Zeilen 19-22; Tabelle 7-26 Bereich Selbstverwirklichung.

¹²³⁵ Ebd. Zeilen 42-45; Tabelle 7-26 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹²³⁶ Ebd. Zeilen 51-54; Tabelle 7-26 Bereich Gründungsmotivation.

„Für ihn sind die Mitarbeiter das wichtigste Kapital einer Firma. Dazu zählt vor allem die Bildung und Weiterbildung, daran sollte nie gespart werden. Aber auch Corporate Identity ist für ihn wichtig. Man muss sich mit dem, was man tut und für den man etwas tut, identifizieren können.“¹²³⁷

Die intrinsischen Motive sind für ihn zentrale Faktoren, während das extrinsische Motiv „Geld verdienen“ für den Unternehmer keine Rolle spielt:

„Seine damalige Zielsetzung war es, nie mehr zu arbeiten. Da keine finanzielle Not bestand und der Lebensstandard mit der Abfindung aufrechterhalten werden konnte, war dies ohne Probleme möglich. Auch finanzielle Verpflichtungen mussten nicht mehr geleistet werden.“¹²³⁸

7.3.3.5 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 11. Mai 2017 mit der Sporttherapeutin

Für freiberufliche Sporttherapeutin standen am Anfang finanzielle Beweggründe im Vordergrund:

„Nach der Scheidung vom selbstständigen Mann war die Rente so gering, dass ein Nebenberuf der Interviewten sehr viel geholfen hat.“¹²³⁹

Aber ein selbstständiges Leben zu führen ist ihr dabei ebenso wichtig:

„Auch wenn für die Interviewte das Arbeiten zum gewissen Teil ein Muss ist, um ihre Einnahmen aufzubessern, hätte Sie niemals ganz aufgehört zu arbeiten. Neben ihrem Job ist sie weiterhin noch ehrenamtlich im Sportbereich tätig. Wichtig für die Interviewte ist es, von niemandem abhängig zu sein.“¹²⁴⁰

Daneben betont die Sporttherapeutin, dass die Arbeit auch Spaß machen muss:

„Wichtig war ihr allerdings, dass der Spaß im Vordergrund stand.“¹²⁴¹

Und:

„Ich arbeite ja weiterhin auch ehrenamtlich, weil es mir einfach Spaß macht.“¹²⁴²

Denn:

„Die Selbstständigkeit wurde auf jeden Fall durch die „Not“ gefördert. Aber ohne Spaß und Überzeugung würde sie es trotzdem nicht machen.“¹²⁴³

Und verstärkend führt sie aus:

„Wichtig ist es, ein Gefühl für Menschen zu haben, ohne das geht es nicht! Man arbeitet mit den Menschen zusammen und versucht Ihnen zu helfen. Im Pflegebereich kann man nicht nur wegen des Geldes arbeiten.“¹²⁴⁴

¹²³⁷ Ebd. Zeilen 45-49; Tabelle 7-26 Bereich Gründungsmotivation.

¹²³⁸ Kapitel 7.4.3.4 Zeilen 8-12; Tabelle 7-26 Bereich Finanzen.

¹²³⁹ Kapitel 7.4.3.5 Zeilen 16-18; Tabelle 7-27 Bereich Finanzen.

¹²⁴⁰ Ebd. Zeilen 39-43; Tabelle 7-27 Bereiche Finanzen und Gründungsmotivation.

¹²⁴¹ Ebd. Zeilen 23; Tabelle 7-27 Bereich Selbstverwirklichung.

¹²⁴² Ebd. Zeile 51; Tabelle 7-27 Bereich Selbstverwirklichung.

¹²⁴³ Ebd, Zeilen 43-45; Tabelle 7-27 Bereich Gründungsmotivation.

¹²⁴⁴ Ebd. Zeilen 48-50; Tabelle 7-27 Bereiche Zeitmanagement und Produktidee.

Daneben ist die Sporttherapeutin bestrebt ihre Expertise weiterzugeben:

„Auch bildet die Interviewte weiter aus, in dem Rahmen, in dem es ihr möglich ist.“¹²⁴⁵

Damit sind für die Sporttherapeutin die intrinsische und die extrinsische Motivation leitend, wobei die intrinsische Motivation im Vordergrund steht. Die Sporttherapeutin verbindet Selbstständigkeit und Ehrenamt und führt damit das Leben, wie sie es sich gewünscht hat.

7.3.3.6 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 18. Mai 2017 mit der Cafébetreiberin

Die Cafébetreiberin ist intrinsisch motiviert, denn:

„Ihr Traum war es, schon immer ein Hotel oder ein kleines Restaurant zu eröffnen. Ganz nach dem Motto: ‚Ein Ziel ist ein Traum mit einer Frist.‘ hat sie die Chance genutzt und sich den Traum eines eigenen Cafés erfüllt.“¹²⁴⁶

Mit dem Café kann sie die Leute verwöhnen und das ist ihr Ziel:

„Ihr Anliegen ist es, die Leute zu verwöhnen, vegan. Sie könnten auch viel mehr verdienen, wenn sie Fleisch anbieten würden, aber das wollen sie nicht. Sie wollen ihrem Motto treu bleiben. Sie können sich den Luxus erlauben, da trotz allem das Endergebnis am Monatsende positiv ausgeht.“¹²⁴⁷

Dabei steht die Umsetzung ihrer Idee im Zentrum ihrer Unternehmung und ist für sie der Maßstab ihres Handelns:

„ ‚Ohne Arbeit ist man zwar flexibel, aber man wird auch träger.‘ Für die Interviewte war es langweilig und sie wollte einer sinnvollen Tätigkeit nachgehen, die ihr Spaß macht. Die Interviewte ist ‚nicht hinter dem Geld her.‘“¹²⁴⁸

Ihre finanzielle Unabhängigkeit lässt sie ihre intrinsische Motivation in den Vordergrund rücken. Und so kann sie stolz auf ihre Doppelrolle blicken:

„ ‚Zum einen bin ich Rentnerin. Zum anderen bin ich Unternehmerin.‘“¹²⁴⁹

7.3.3.7 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 1. Juni 2017 mit dem Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe

Den Freiberufler reizte die Möglichkeit, sein Wissen weiter zu vermitteln:

¹²⁴⁵ Ebd. Zeilen 45-46; Tabelle 7-27 Bereich Gründungsmotivation.

¹²⁴⁶ Kapitel 7.4.3.6 Zeilen 8-11; Tabelle 7-28 Bereich Gründungsmotivation.

¹²⁴⁷ Ebd. Zeilen 17-21; Tabelle 7-28 Bereich Produktidee.

¹²⁴⁸ Ebd. Zeilen 23-26; Tabelle 7-28 Bereich Zeitmanagement.

¹²⁴⁹ Ebd. Zeilen 57-58; Tabelle 7-28 Bereiche Finanzen und Zufriedenheit im Beruf.

„Das Angebot ein bisschen was zu machen und Wissen zu vermitteln hatte seinen Reiz.“¹²⁵⁰

Dabei arbeitet er in seinem gewohnten Arbeitsumfeld weiter, allerdings in reduziertem Maßstab:

„Er ist dabei immer in seinem Bereich geblieben, konnte allerdings viel Verantwortung abgeben. Er geht dabei 3 Funktionen nach: Genehmigungsanträge stellen, Verfahren bearbeiten und das betriebliche Regelwerk aktualisieren. Zusätzlich ist er noch in beratender Funktion tätig. Dabei helfen ihm seine früheren Kontakte zu Kollegen, Behörden und Firmen sehr.“¹²⁵¹

Zum einen wollte der Freiberufler für die WA Karlsruhe da sein, denn er hatte in seiner ersten beruflichen Karriere gerne dort gearbeitet:

„Auch während der Arbeitszeit ist er sehr flexibel in der Zeiteinteilung, er wollte aber auch immer für die Firma da sein. Ihm machte und macht sein Job Spaß und er geht gerne zur Arbeit.“¹²⁵²

Aber auch die Möglichkeit, selber weiter geistig fit zu bleiben, gefiel dem Freiberufler:

„Die Motivation des Interviewten war das Interesse an der früheren Tätigkeit als auch weiterhin geistig rege zu bleiben. „Arbeiten hält jung.“¹²⁵³

Eine finanzielle Notwendigkeit zur Verlängerung der Arbeitszeit war für den Freiberufler nicht gegeben:

„Finanziell angewiesen war der Interviewte nicht auf den Job. Trotz allem war es ein gutes Angebot, das der Interviewte nicht abschlagen wollte zumal er sich auch die Arbeitszeiten recht frei einteilen konnte.“¹²⁵⁴

Für den Freiberufler sind die intrinsische Motivation und die extrinsische Motivation gegeben. Er kann seine Expertise an die jüngeren Mitarbeiter weitergeben und sie so besser auf kommende Herausforderungen vorbereiten. Gleichzeitig werden von der Unternehmung seine Erfahrung und sein Wissen geschätzt und seine Netzwerkfunktion benötigt. Indem er in seiner Firma, die er als Angestellter im Ruhestand verlassen hat, jetzt als Selbstständiger zurückkehrt, weiß er noch mehr als früher, wie sehr er als Person geschätzt wird.

7.3.3.8 Tipps von älteren Gründern für Gründungswillige

Alle interviewten älteren Gründer sind befragt worden, welche Tipps sie Gründungswilligen mit auf den Weg geben würden. Auch hier zeigt sich ein vielfältiges Bild, was die unterschiedlichen Gründungserfahrungen und

¹²⁵⁰ Kapitel 7.4.3.7 Zeilen 26-27; Tabelle 7-29 Bereich Selbstverwirklichung.

¹²⁵¹ Kapitel 7.4.3.7 Zeilen 28-33; Tabelle 7-29 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹²⁵² Ebd. Zeilen 46-48; Tabelle 7-29 Bereich Zeitmanagement.

¹²⁵³ Ebd. Zeilen 50-51; Tabelle 7-29 Bereich Produktidee.

¹²⁵⁴ Ebd. Zeilen 38-40; Tabelle 7-29 Bereich Zeitmanagement.

-modalitäten widerspiegelt. Auch hier sind sowohl Gemeinsamkeiten und Überschneidungen als auch unterschiedliche Perspektiven zu erkennen, wie Tabelle 7.3.4. verdeutlicht. Wie in den vorhergehenden Kapiteln werden auch hier die einzelnen Protokolle zunächst separat ausgewertet, um die einzelnen Ratschläge entsprechend auszuwerten.

Tabelle 7-10 Tipps der interviewten älteren Gründer für Gründungswillige

Tipps für Gründer					
Interviewte/ Interviewter	früh grün- den	durchhalten	Vertrauen/ Rückschläge	Scheitern	Netzwerke
Gründer in der Eispro- duktion	je jünger, je besser	anfangen, durchhalten	in Kauf neh- men	nicht Exis- tenz abhän- gig machen	
Gründer der Tiefbaufirma		nicht ängst- lich sein	Überzeugt handeln		zu Kollegen zu Kunden
Gründer der Immobilien- firma		Machen, was den ei- genen Nei- gungen ent- spricht.		Reißleine ziehen	Familie, be- sonders Ehe- frau Freunde, Be- kannte
Gründer der Weiterbil- dungsfirma	Identifika- tion mit ei- genem Tun	Tu nur das, was du kannst.			
Sportthera- peutin	auf Men- schen zuge- hen	Durchhalten wichtig	auf Absiche- rung achten		Durch Eh- renamt auf- gebaut
Cafébetrei- berin	Menschen verwöhnen	nicht blau- äugig grün- den			Ehemann
Freiberufler in der WA Karlsruhe	Abstimmung mit dem Umfeld ist wichtig. Steuerbera- ter				Partner, Fa- milie Netz- werke nut- zen

7.3.3.9 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 18. Februar 2017 mit dem Gründer in der Eisproduktion

Gründungswilligen rät der Gründer der Eisproduktion trotz seiner Gründung mit 50+ zur frühestmöglichen Gründung:

„Das Alter hat bis jetzt noch nie eine Rolle gespielt. Er würde auch nicht viel anders machen. Trotzdem findet er für Gründungen gilt: ‚Je jünger, je besser.‘“¹²⁵⁵

Auch während des Gründungsprozesses ist einiges zu beachten:

„Zu Beginn gibt es viele Aufgaben und alles kostet viel Zeit. Doch man muss irgendwo anfangen.“¹²⁵⁶

Aber die Selbstständigkeit bedeutet Eigenständigkeit und die Arbeit macht mehr Spaß:

„(...) Selbstständigkeit bedeutet meistens mehr Arbeit. Allerdings macht es mehr Spaß sein ‚eigener Herr zu sein‘.“¹²⁵⁷

Und der Gründer betont die Notwendigkeit eines langen Atems:

„Wichtig ist es, durchzuhalten!“¹²⁵⁸

Aber er sieht auch die Möglichkeit des Scheiterns und will sich daher nicht von dieser Geschäftsidee abhängig machen:

„Man muss Rückschläge in Kauf nehmen und diese zum Teil vorher miteinberechnen. Nicht alles kann auf Anhieb klappen. Und ganz wichtig, man muss auch wissen, dass es scheitern kann. Man sollte nicht seine Existenz davon abhängig machen.“¹²⁵⁹

Der Gründer hat damit für Gründungswillige den gesamten Gründungsprozess skizziert, Vor- und Nachteile beleuchtet, aber insgesamt die Vorteile der Selbstständigkeit hervorgehoben.

7.3.3.10 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 20. März 2017 mit dem Gründer der Tiefbau Unternehmung

Der Partnergründer resümiert die Erfahrungen des Management Buy Out mit zwei weiteren Geschäftsführern:

„ ‚Wichtig ist es, an einem Strang zu ziehen.‘ “¹²⁶⁰

Und er nennt als Begründung die Vorteile einer Partnergründung:

„Zusätzlich waren zwei weitere Kollegen bei der Übernahme beteiligt, was zu einem gegenseitigen Austausch geführt hat.“¹²⁶¹

„Natürlich ist es immer gut, mehrere Meinungen zu haben und die Zusammenarbeit mit den beiden anderen Unternehmern hat das Ganze vereinfacht.“¹²⁶²

¹²⁵⁵ Kapitel 7.4.3.1 Zeilen 46-48; Tabelle 7-23 Bereich Selbstverwirklichung.

¹²⁵⁶ Ebd. Zeilen 50-51; Tabelle 7-23 Bereiche Selbstverwirklichung und Zeitmanagement.

¹²⁵⁷ Ebd. Zeilen 36-37; Tabelle 7-23 Bereich Zeitmanagement.

¹²⁵⁸ Ebd. Zeilen 50; Tabelle 7-23 Bereich Zeitmanagement.

¹²⁵⁹ Ebd. Zeilen 51-55; Tabelle 7-23 Bereich Selbstverwirklichung.

¹²⁶⁰ Kapitel 7.4.3.2 Zeilen 66-67; Tabelle 7-24 Bereich Selbstverwirklichung.

¹²⁶¹ Kapitel 7.4.3.2 Zeilen 37-38; Tabelle 7-24 Bereich Selbstverwirklichung.

¹²⁶² Ebd. Zeilen 64-66; Tabelle 7-24 Bereich Selbstverwirklichung.

Zentral für das Gelingen einer Gründung ist für den Gründer das Geschäftsmodell:

„Wichtig ist, dass das bestehende Konzept funktioniert. Ein erfolgreiches Modell kann auch erfolgreich weitergeführt werden.“¹²⁶³

Ein weiterer Vorteil des Management-Buy-Out ist die Übernahme bestehender Netzwerke:

„Hilfreich bei der Übernahme waren vor allem bereits bestehende Netzwerke zu Kunden. Aber auch die lange Berufserfahrung im Gewerbe war von Nutzen.“¹²⁶⁴

Das Risiko der Gründung sieht der Unternehmer deshalb als gering an und verweist auf die positiven Effekte der Ablösung von der Konzernmutter:

„In den Augen des Unternehmers war das Risiko, dass etwas schief gehen würde, recht gering. Die Firma hatte eine gute Ertragslage und man wusste, es wird sich in vielen Bereichen nur wenig oder nichts ändern. Im Gegenteil, das Ablösen vom Konzern hat viel Bürokratie unter den Tisch fallen lassen und eine positive Selbstständigkeit des Unternehmens ist entstanden.“¹²⁶⁵

Aber auch die Risiken im privaten Bereich bleiben bestehen, auch wenn alles abgeklärt ist:

„Auch wenn im privaten Bereich viele Dinge geklärt sind, ist ein gewisses Risiko natürlich immer vorhanden, aber für den Unternehmer war dies sehr überschaubar.“¹²⁶⁶

Deshalb ermutigt der Unternehmer Gründungswillige zu Selbstbewusstsein:

„Auch darf man nicht ängstlich sein, sondern muss das, was man tut aus Überzeugung tun.“¹²⁶⁷

Dann spielt die investierte Zeit nur noch eine untergeordnete Rolle:

„Dann geht man auch gerne arbeiten und investiert seine Zeit.“¹²⁶⁸

Auch der Weg in die Selbstständigkeit über den Management-Buy-Out erfolgt fordert dies ein funktionierendes Geschäftsmodell und eine Risikoabschätzung durch die Gründer. Doch wenn in der Partnergründung alle in einem Boot sitzen, dann kann die Gründung nicht nur erfolgreich sein, sondern auch zu einer Verschlinkung der Strukturen führen.

¹²⁶³ Ebd. Zeilen 62-63; Tabelle 7-24 Bereich Gründungsplanung.

¹²⁶⁴ Ebd. Zeilen 35-37; Tabelle 7-24 Bereich Gründungsmotivation.

¹²⁶⁵ Ebd. Zeilen 40-45; Tabelle 7-24 Bereich Gründungsplanung.

¹²⁶⁶ Ebd. Zeilen 45-47; Tabelle 7-24 Bereich Gründungsplanung.

¹²⁶⁷ Ebd. Zeilen 70-71; Tabelle 7-24 Bereich Gründungsplanung.

¹²⁶⁸ Ebd. Zeilen 67-69; Tabelle 7-24 Bereich Selbstverwirklichung.

7.3.3.11 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 mit dem Gründer der Immobilienfirma

Der Unternehmer betont den ganzheitlichen Aspekt einer Gründung:

„Für den Interviewten ist, eine Firma zu gründen, eine ernste Sache.“¹²⁶⁹

Deshalb sollten Gründungswillige genau auf ihre Neigungen achten:

„Man sollte immer nur das machen, was seinen Neigungen entspricht.“¹²⁷⁰

Und auch der Rückhalt durch die Familie ist sehr wichtig:

„Seine Familie, insbesondere seine Frau war ihm dabei eine große Stütze. Sie hat ihn in seinen Projekten unterstützt und war auch an dem Unternehmen beteiligt.“¹²⁷¹

Daneben ist auch der Freundes- und Bekanntenkreis eine große Stütze:

„Allerdings wurde er auch von allen unterstützt und bekam Bestätigung von Freunden und Bekannten.“¹²⁷²

Und auch die richtige Reaktion in der Situation des Scheiterns ist konsequent zu treffen:

„Jeder Unternehmer sollte erkennen, wenn es nicht funktioniert und die Reißleine ziehen. ‚Das habe ich ja auch gemacht.‘“¹²⁷³

Der Unternehmer stellt die Ernsthaftigkeit der Gründung ins Zentrum seiner Ratschläge für Gründungswillige und betont die Wichtigkeit der engen und weiten Netzwerke, Familie und Freundes- und Bekanntenkreis. Zudem rät er auch den Zeitpunkt des Scheiterns zu erkennen und entsprechend das Projekt zu beenden.

7.3.3.12 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 dem Gründer der Weiterbildungsfirma

Der Unternehmer rät Gründungswilligen nur das zu tun, was den eigenen Neigungen entspricht:

„ ‚Tu nur das, was du kannst.‘“¹²⁷⁴

¹²⁶⁹ Kapitel 7.4.3.3 Zeilen 59; Tabelle 7-25 Bereiche Gründungsmotivation und Zeitmanagement.

¹²⁷⁰ Ebd. Zeilen 75; Tabelle 7-25 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹²⁷¹ Ebd. Zeilen 33-35; Tabelle 7-25 Bereich Gründungsplanung.

¹²⁷² Ebd. Zeilen 78-79; Tabelle 7-25 Bereich Gründungsplanung.

¹²⁷³ Ebd. 75-77; Tabelle 7-25 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹²⁷⁴ Kapitel 7.4.3.4 Zeilen 56; Tabelle 7-26 Bereich Selbstverwirklichung.

Der Erfolg ist dann mit Spaß zu erreichen:

„Dann hat man Erfolg und auch Spaß.“¹²⁷⁵

Im Bereich der Weiterbildung will der Unternehmer am Ende zufriedene Gesichter sehen. Das ist ihm die eigentliche Bestätigung:

„Die Weiterbildung boomt zurzeit, dabei ist es ihm wichtig, viele Informationen praxisbezogen zu vermitteln. Und am Ende des Seminars mochte der Interviewte zufriedene Gesichter sehen.“¹²⁷⁶

Der Gründer stellt die Kompetenzen und Neigungen in den Mittelpunkt und folgert daraus, dass mit dem Erfolg der Gründung auch die Zufriedenheit des Gründers mit seinem Angebot resultiert.

7.3.3.13 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 11. Mai 2017 mit der Sporttherapeutin

Für die freiberufliche Sporttherapeutin sind das Durchhalten und die Möglichkeit des Scheiterns die entscheidenden Momente bei der Gründung:

„Das Wichtigste ist durchhalten und man muss wissen, die Selbstständigkeit kann funktionieren oder aber auch nicht.“¹²⁷⁷

Und sie verweist Gründungswillige im Rehabilitations-Bereich (Reha) auf die Bedeutung der Empathie hin:

„Wichtig ist es, ein Gefühl für Menschen zu haben, ohne das geht es nicht!“¹²⁷⁸

Denn im Reha Bereich ist der Kontakt zu Menschen von zentraler Bedeutung:

„Man arbeitet mit den Menschen zusammen und versucht Ihnen zu helfen. Im Pflegebereich kann man nicht nur wegen des Geldes arbeiten.“¹²⁷⁹

Wichtig sind auch Offenheit, Kontaktfreude und Selbstvertrauen:

„Wichtig ist es auch, dass man auf andere zugehen kann und sich selbst etwas zutraut. Man muss sich bewegen, sonst kann man nichts erreichen.“¹²⁸⁰

Des Weiteren verweist die Sporttherapeutin Gründungswillige auf die Bedeutung von Netzwerken:

¹²⁷⁵ Ebd. Zeilen 56; Tabelle 7-26 Bereich Selbstverwirklichung.

¹²⁷⁶ Ebd. Zeilen 63-66; Tabelle 7-26 Bereich Gründungsplanung.

¹²⁷⁷ Kapitel 7.4.3.5 Zeilen 32-33; Tabelle 7-27 Bereich Produktidee.

¹²⁷⁸ Ebd. Zeile 48; Tabelle 7-27 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹²⁷⁹ Ebd. Zeilen 49-50; Tabelle 7-27 Bereiche Zeitmanagement und Zufriedenheit im Beruf.

¹²⁸⁰ Ebd. Zeilen 36-37; Tabelle 7-27 Bereich Produktidee.

„Sehr hilfreich waren der Interviewten ihre Kontakte, die sie durch ihr jahrelanges Engagement gesammelt hatte. ‚Eigentlich läuft sehr wenig ohne Kontakte.‘“¹²⁸¹

Und aus der Erfahrung der ungenügenden Altersabsicherung rät die Sporttherapeutin insbesondere Frauen:

„Ich kann eigentlich nur, vor allem Frauen, raten, nicht jahrelang irgendwo zu arbeiten, ohne angestellt zu sein. ‚Das war ein Fehler.‘ Man sollte sich egal wie immer absichern.“¹²⁸²

Die Sporttherapeutin stellt die menschlichen Beziehungen in den Mittelpunkt ihrer Ratschläge. Sie verweist aber auch auf die Bedeutung von Netzwerken und die Kontakte aus dem ehrenamtlichen Engagement. Daneben stellt die Sporttherapeutin die Wichtigkeit der Altersvorsorge heraus.

7.3.3.14 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 18. Mai 2017 mit der Cafébetreiberin

Die Cafébetreiberin rät potentiellen Gründern nicht blauäugig an die Gründung heranzugehen:

„Wichtig ist es, alles zu durchdenken und nicht blauäugig an die Sache heranzugehen. Vor allem sollte man den Gewinn nicht außer Acht lassen und betriebswirtschaftlich handeln.“¹²⁸³

Neben der ökonomischen Seite der Gründung ist auch Planung von zentraler Bedeutung:

„Ein Café zu führen, bedeutet sehr viel Planung. Die Kunden in Landau sind kritisch und haben einen hohen Anspruch, den sie auch erfüllen möchte.“¹²⁸⁴

Die Unternehmerin betont, wie wichtig es ist, ihren Mann als Unterstützung zu haben:

„Die Unternehmerin ist froh darüber, dass ihr Mann mit im Boot ist und ihr helfen kann. Natürlich hätte sie sofort jemanden einstellen können, aber ‚man kann besser Hand in Hand arbeiten, wenn man sich kennt.‘ Auch kann man mal Aufgaben abgeben.“¹²⁸⁵

Und sie resümiert, dass Gründungswillige ihrem Motto oder ihrem Anliegen treu bleiben sollen, dann kann die Gründung erfolgreich werden:

„Ihr Anliegen ist es, die Leute zu verwöhnen, vegan. Sie könnten auch viel mehr verdienen, wenn sie Fleisch anbieten würden, aber das wollen sie nicht. Sie wollen ihrem Motto treu bleiben. Sie können sich den Luxus erlauben, da trotz allem das Endergebnis am Monatsende positiv ausgeht.“¹²⁸⁶

¹²⁸¹ Kapitel 7.4.3.5 Zeilen 33-35; Tabelle 7-27 Bereich Produktidee.

¹²⁸² Ebd. Zeilen 53-55; Tabelle 7-27 Bereich Finanzen.

¹²⁸³ Kapitel 7.4.3.6 Zeilen 50-52; Tabelle 7-28 Bereich Gründungsplanung.

¹²⁸⁴ Ebd. Zeilen 26-28; Tabelle 7-28 Bereich Gründungsplanung.

¹²⁸⁵ Ebd. Zeilen 39-42; Tabelle 7-28 Bereich Selbstverwirklichung.

¹²⁸⁶ Ebd. Zeilen 17-21; Tabelle 7-28 Bereich Produktidee.

Die Cafébetreiberin betont bei ihren indirekten Ratschlägen für Gründungswillige die ökonomischen Aspekte ebenso wie die Verfolgung eines Mottos oder Traums:

„Ganz nach dem Motto: ‚Ein Ziel ist ein Traum mit einer Frist.‘ hat sie die Chance genutzt und sich den Traum eines eigenen Cafés erfüllt.“¹²⁸⁷

7.3.3.15 Analyse des Gesprächsprotokolls vom 1. Juni 2017 mit dem Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe

Für den Freiberufler war im Gründungsprozess die Beratung durch den Steuerberater von zentraler Bedeutung:

„Wichtig und hilfreich empfand der Interviewte die Beratung seines Steuerberaters. ‚Das würde ich jedem empfehlen, auch nicht Rentnern.‘“¹²⁸⁸

Daneben verweist er auf die Unterstützung durch das familiäre Umfeld:

„Wichtig war für den Interviewten, sich mit seiner Familie abzustimmen. Ohne die Zustimmung des Partners hätte sich sein Vorhaben als schwierig erwiesen.“¹²⁸⁹

Schließlich verweist der Freiberufler auf die Bedeutung der in der ersten Karriere aufgebauten Netzwerke:

„Zusätzlich ist er noch in beratender Funktion tätig. Dabei helfen ihm seine früheren Kontakte zu Kollegen, Behörden und Firmen sehr.“¹²⁹⁰

Der Freiberufler stellt somit neben der Klärung der ökonomischen Fragen die Unterstützung durch die Familie und die Bedeutung der aufgebauten Netzwerke ins Zentrum der Ratschläge für potentielle Gründer.

7.3.4 Zusammenfassung der Protokollanalysen

Die geführten Interviews haben nachdrücklich illustriert, dass Personen in der zweiten Lebenshälfte gewillt und in der Lage sind, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten am Markt erfolgreich einzubringen. Die Auswertungen der Transkriptionen haben als Gemeinsamkeiten die Einbindung der Selbstständigkeit in das familiäre Umfeld, den weitestgehenden Verzicht auf Fremdfinanzierung sowie das Sch pfen aus den beruflichen Vorkenntnissen und Lebenserfahrungen ergeben. Daneben haben alle Interviewpartner den Stellenwert der Selbstverwirklichung, das Nutzen von Netzwerken und die Weitergabe von Kompetenzen betont.

Bei zwei der Interviewten waren die früheren Arbeitgeber an der Selbstständigkeit unmittelbar beteiligt, indem sie die Ausgründung des Start-

¹²⁸⁷ Ebd. Zeilen 9-11; Tabelle 7-28 Bereich Selbstverwirklichung.

¹²⁸⁸ Kapitel 7.4.3.7 Zeilen 57-58; Tabelle 7-29 Bereich Gründungsplanung.

¹²⁸⁹ Ebd. Zeilen 53-55; Tabelle 7-29 Bereich Gründungsplanung.

¹²⁹⁰ Ebd. Zeilen 31-33; Tabelle 7-29 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

Ups oder die Umwandlung des Arbeitsverhältnisses in eine freiberufliche Tätigkeit innerhalb des Betriebes ermöglichen. Das Erkennen des Potentials der Generation 50+ und 60+ ist von diesen Unternehmen erkannt und gefördert worden. Für die Zukunft ist zu hoffen, dass diese Beispiele Schule machen und in der Arbeitswelt viele Nachahmer finden.

Die Unterstützung des Start-Ups als zweites Standbein in der nebenberuflichen Tätigkeit ist eine weitere Möglichkeit für Unternehmen, den Generationenwechsel zu gestalten. Hier ist die Flexibilität auf beiden Seiten hervorzuheben, die eine solche Lösung realisieren lässt. Für den Schritt in die Selbstständigkeit bedeutet sie für den Angestellten, die Sicherheit der Arbeit in dem Unternehmen und ermöglicht diesem, die Kosten der Arbeitsleistung zu senken, indem jüngere Arbeitnehmer in Führungsaufgaben nachrücken. Auch dieses Modell des unternehmensinternen Generationenwechsels ist tragfähig und kann für einige Arbeitnehmer dieser Altersgruppe zukunftsweisend sein.

Drei Interviewpartner haben ihr Hobby zum Beruf gemacht. Dieses Fundament der Selbstständigkeit kann ebenfalls als solide angesehen werden, da die Kompetenzen und Kenntnisse für die Selbstständigkeit in der Freizeit erworben worden sind. Die ökonomischen Kenntnisse haben diese Interviewpartner in der ersten beruflichen Laufbahn erworben und dann in der Selbstständigkeit angewandt. Insbesondere die Gründung aus dem Ehrenamt als Unternehmen für Rehabilitation muss hervorgehoben werden, da auch das Ehrenamt die Kompetenzen für eine Selbstständigkeit mobilisieren kann.

Für einen Interviewpartner waren die Aufhebung des Arbeitsverhältnisses und der Zufall leitend für die Gründung. Hier ist entscheidend, dass der Interviewte seine Kompetenzen aus der ersten Berufswelt in der Selbstständigkeit mit gleichgesinnten Angestellten umsetzen konnte. Dieses Modell des Auslagerns von Betriebsteilen sollte jedoch in der Zukunft von beiden Seiten proaktiv betrieben werden. Dann kann es eine für alle zufriedenstellende Lösung werden.

Insgesamt betrachtet kann festgestellt werden, dass die Generation 50+ den Arbeitsmarkt für die weitere Lebensphase als interessant und gewinnbringend zu nutzen bereit ist. Bei dem demografischen Wandel, der in allen Bereichen in den nächsten Jahren erfolgen wird, bieten sich daher flexible und unbürokratische Lösungen als Wege in die Selbstständigkeit an.

7.4 Transkriptionen der Gesprächsprotokolle mit den Experten und Gründern

7.4.1 Transkriptionen der Gesprächsprotokolle mit regionalen Kreditinstituten

7.4.1.1 Transkription des Gesprächsprotokolls vom 16. Januar 2017 Institution: Sparkasse Landau

1 **Kein spezielles Verfahren bei Investitionen von über 55 Jährigen**
2 Zurzeit gibt es kein spezielles Verfahren zur Beurteilung der Kredit-
3 vergabe bei älteren Gründungsinteressenten zumal das Gründungsinte-
4 resse zwischen 24-45 Jahren liegt. Ab 60 Jahre besteht dennoch ein gewis-
5 ser Vorbehalt bei größeren Investitionsvorhaben.
6 Einzelne ältere Gründer mit unterschiedlichen Motivationen werden indi-
7 viduell bewertet.
8 In den letzten Jahren wurde keine Gründungswelle von älteren Personen
9 verzeichnet. Es gab einzelne ältere Gründer mit ganz unterschiedlichen
10 Motivationen, z.B. Arbeitsplatzverlust, Selbstverwirklichung, Le-
11 benstraum, Absicherung, neue Produktidee. Dabei ist oftmals kein Kapital-
12 bedarf vorhanden, meistens sind ausreichend Ressourcen vorhanden. Im
13 Schnitt handelt es sich höchstens um ca. 10.000 € wobei keine Kreditbera-
14 tung zwingend notwendig ist. Trotz allem wird Unterstützung bei dem An-
15 legen des Geschäftskontos und der Beratung über die Versicherungs- und
16 Versorgungslage angeboten. Egal um welche Art von Kreditanträgen es
17 sich handelt, alle werden individuell bewertet. Bei Unternehmensgrün-
18 dungen ist vor allem die Geschäftsidee wichtig aber auch die Persönlich-
19 keitsstruktur der Person wie die Vorbereitung auf das Gespräch sind wich-
20 tige Faktoren für die weitere Bewertung. Ein weiterer Faktor wird auch
21 durch das persönliche Verhältnis bestimmt. Eine leichtere Beurteilung ist
22 durch eine langjährige Kundenbeziehung möglich.
23 **Konkurrenz durch Internetbanken, viele Voraussetzungen aller-**
24 **dings gleich**
25 Internetbanken können Kredite zu günstigeren Konditionen anbieten, da
26 für diese gewisse Aufwände entfallen. Auch hier werden Rückversicherun-
27 gen, Todesfallversicherung, Erwerbsunfähigkeitsversicherung usw. gefor-
28 dert. Bei bestimmten Versicherungen gibt es Altersgrenzen und somit sind
29 manche Dinge für Ältere nicht versicherbar. Allerdings gibt es keinen Risi-
30 koaufschlag auf Kreditkonditionen, falls diese nicht abgeschlossen werden.
31 Bei älteren Gründern sind oftmals persönliche Versicherungen bereits
32 vorhanden, was vieles vereinfacht. Im Gegensatz zu gewerblichen Investi-
33 tionen gibt es bei privaten Investitionen Kreditausfallversicherungen. Be-
34 wertet werden in gewissen Fällen auch die Geschäftsart als auch der
35 Standort der Unternehmung.
36 **KFW Förderbank**

37 Bei dem Paket StartGeld (bis zu 100.000€), der KfW Förderbank gibt es
38 keine Altersbegrenzung, wichtig ist, dass vor oder während der Gründung
39 keine Rente bezogen wird. Sicherheiten werden über die Bank vereinbart,
40 welche eine Haftungsfreistellung von 80% haben und somit die Haftung
41 für die Hausbank reduziert wird. Hierbei muss allerdings zwingend ein
42 Businessplan vorgelegt werden, was bei der Größenordnung (bis 10000€)
43 bei der Hausbank nicht unbedingt von Nöten ist.

44 Wichtiger Meilenstein sind Gründungsberater

45 Die Erstberatung findet oftmals durch Gründungsberater statt. Diese legen
46 den Grundstein für den Gang zur Bank. Vom Gründungswilligen wird
47 meistens ein Businessplan gefordert, in dem viele Details zur Gründungs-
48 person, zum Produkt, zur Finanzierung bereits abgefragt werden. Oftmals
49 kann an dieser Hürde das Gründungsvorhaben bereits scheitern.

50 **Neue Gründungswelle**

51 Das Gründungsinteresse besteht weniger bei Arbeitslosen, die ihren Job
52 verloren haben. Ein Anstieg des Gründungsinteresses ist hauptsächlich bei
53 gut ausgebildeten Frauen mit Kindern durch ihre Selbstständigkeit erst-
54 mals flexible Arbeitszeiten schaffen mit dem Ziel, diese über die Jahre aus-
55 zubauen. In vielen Fällen kommt es auch zu einer stufenweisen Über-
56 nahme bereits vorhandener Unternehmen.

57 Vorgehensweise bei Gesprächen mit Älteren

58 Wichtig ist es, bei allen Vorhaben mit Bedacht vorzugehen. Niemand soll
59 von seinem Vorhaben abgebracht werden, aber auch nicht vorgeführt wer-
60 den. Mit zunehmendem Alter der Gründungsinteressierten sind solche Be-
61 ratungen immer dringlicher. Dabei spielt die familiäre Lage als auch die
62 weitere Lebensgestaltung eine wichtige Rolle. Man muss einen Draht zu
63 den Personen finden und sowohl Vorteile als auch Nachteile des Vorha-
64 bens erläutern. „Nichts ist von der Stange“ – und erstmal altersunabhängig
65 zu bewerten.

66 **Spezielle Vorgehensweise**

67 Sukzessive Selbstständigkeit (im Partnerverbund): Gründer hat/haben
68 eine halbe feste Anstellung und machen sich Schritt für Schritt selbststän-
69 dig. Zur Absicherung ist der /sind die Gründer weiterhin in einem festen
70 Arbeitsverhältnis.

7.4.1.1.1 *Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Sparkasse Landau*

Tabelle 7-11 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Sparkasse Landau

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	Kreditkriterien KFW Förderbank	kein Verfahren 50+ kein Kapitalbedarf Paket Start Geld aber: Gründungsphase	Vorbehalte bei größeren Vorhaben eigene Ressourcen 100.000€ ohne Altersbeschränkung kein Rentenbezug	7.4.1.1 Zeile 4-7 7.4.1.1. Zeile 11-14 7.4.1.1. Zeile 38-44
Gründungsmotivation	berufliche Sackgasse Ende der Familienphase	Gründung aus der Arbeitslosigkeit Absicherung Gründung von älteren Frauen	Selbstständigkeit als Rettungsanker sukzessive Gründung	7.4.1.1. Zeile 9-11 Zeile 53-54 7.4.1.1. Zeile 9-11 7.4.1.1. Zeile 54-58
Selbstverwirklichung	Lebenstraum neue Produktidee	Geschäftsidee	Persönlichkeitsstruktur	7.4.1.1. Zeile 9-11 7.4.1.1. Zeile 18-22
Versicherungen	Rückversicherungen	Todesfall-, Erwerbsunfähigkeitsversicherung	Altersbegrenzung	7.4.1.1. Zeile 26-30
Zeitmanagement	Familienphase Partner-/Einzelgründung	Gründung älterer Frauen aus gesicherter Position	flexible Arbeitszeiten schrittweise selbstständig	7.4.1.1. Zeile 54-58 7.4.1.1. Zeile 69-72
Zufriedenheit im Beruf	berufliche Sackgasse	Gründung aus der Arbeitslosigkeit	Selbstständigkeit als Rettungsanker	7.4.1.1. Zeile 9-11

7.4.1.2 Transkription des Gesprächsprotokolls vom 24. Januar 2017 **Institution: VR Bank Südpfalz**

- 1 **Einteilung von Größenklassen der Unternehmen**
2 Um ein Finanzierungsvorhaben eines Unternehmens zu bewerten, gibt es
3 verschiedene Größenklassen. Innerhalb der Firmenkunden, welche in Ge-
4 werbekunden und Geschäftskunden unterteilt sind, wird dabei vor allem
5 der Umsatz als auch das bisherige Kreditengagement bewertet.
- 6 **Unabhängig Betrachtung von Bestandskunden oder Neukunden**
7 Bei der Kreditvergabe wird unabhängig bewertet bezüglich Bestandskun-
8 den und Neukunden. Natürlich gibt es für beide Gruppen unterschiedliche
9 Bedürfnisse. Bei den Investitionskrediten von Neukunden gibt es Finanzie-
10 rungsgrenzen, beispielsweise bis 250000€ oder bis 450000€. Aber es gibt
11 auch anlageintensive Gründungen, die durch hohe Aufwendungen ganz
12 aus dem Rahmen fallen. Es gilt, jeder Kunde wird individuell geprüft (Busi-
13 nessplan, Fördermittel, Sicherheiten): Hilfreich sind dabei die Unterteilun-
14 gen bestimmter Bereiche mit Spezialisten, allerdings ist das noch im Auf-
15 bau und es werden mit Sicherheit noch andere Bereiche hinzukommen.
16 Winzer-Bereich, Agrar-Bereich. Vielleicht kommt noch Pflege-Bereich
17 hinzu, ein Bereich speziell für Gründungen älterer Menschen ist momen-
18 tan noch nicht vorgesehen.
- 19 **Kein spezielles Vorgehen bei älteren Gründern**
20 Zum einen gibt es kein spezielles Vorgehen bei älteren Gründern, zum an-
21 deren ist in der Vergangenheit kein Anstieg von älteren Gründern aufgefal-
22 len, allerdings sind diesbezüglich auch keine Zahlen explizit ausgewertet
23 worden. Alle Arten von Existenzgründungen, die finanzielle Unterstützung
24 benötigen werden, werden individuell und unabhängig bewertet. Wichtig
25 ist dabei eine ganzheitliche Betrachtung. Für Ältere gibt es dabei keinen
26 Risikozuschlag oder Ähnliches. Wahrscheinlichkeiten auf Insolvenz und
27 dessen Folgen werden immer in Erwägungen gezogen. Bei Älteren sind
28 oftmals allerdings bereits mehrere Sicherheiten vorhanden, um die Bank
29 mehr abzusichern.
- 30 **Anstieg bei den Übernahmen**
31 In letzter Zeit kommt es stattdessen häufig zu Existenzgründungen durch
32 Übernahmen. Auch hier gibt es keine festen Altersklassen, oftmals sind es
33 jedoch ältere Personen. Dabei müssen oft laufende Kredite neu vergeben
34 werden. Wichtig für die Bank ist dabei die persönliche und fachliche Ein-
35 schätzung der Person, aber es muss sich auch ein Bild von dem laufenden
36 Betrieb gemacht werden. Rentabilitätsrechnungen, Liquiditätsplanungen
37 und Businesspläne müssen vorgelegt werden. Ältere haben hierbei oftmals
38 mehr Routine, eine Unterscheidung wird aber auch hier nicht gemacht.
- 39 **Gründungen von Älteren ist keine Massenthematik**
40 Man rechnet mit mehr älteren Kunden allein anhand der demographi-
41 schen Lage. Allerdings wird in den nächsten Jahren wohl nicht von einer
42 Massenthematik ausgegangen. Bisher ist kein Segment für Ältere geplant,
43 vor allem, da oftmals in dieser Gruppe Kapitalreserven vorhanden sind.
44 Natürlich gibt es Ausnahmen.
- 45 **Nicht nur auf den Kredit reduzieren**

46 Wichtig ist es, dass bei allen Gründungen nicht nur der Kredit im Vorder-
47 grund steht. Weitere Punkte, die eine Bank ansprechen muss, sind: Versi-
48 cherungen, Geschäftskonto, Zahlungsverkehr (allein hierfür hält die Bank
49 3 Zahlungsverkehrsberater vor) und Geldanlagen.

50 **Wenige Erfahrungen mit Selbstständigkeit aus der Arbeitslosigkeit**

51 Der Interviewte hat bisher wenige Erfahrungen mit Selbstständigkeit aus
52 der Arbeitslosigkeit gemacht. Die persönliche Einschätzung: „Dies wird bei
53 den allermeisten nicht funktionieren.“ Zum Teil werden auch Unterneh-
54 mensberater mit eingebunden, diese sind allerdings Externe.

55 **Beispiel einer Unternehmensgründung 60+**

56 Die Person bezieht bereits eine Rente und wollte mit einem neuen Produkt
57 am Markt erfolgreich sein. Die Gründung ist bereits erfolgt. Die Produktion
58 läuft aber noch nicht. Die Finanzierung erfolgte weitestgehend über Ven-
59 ture Capital. Nach Überschreiten des Kapitals, wurde der Kreditantrag von
60 der Bank allerdings abgelehnt. Die Notwendigkeit als auch die Annahmen
61 des Produktes am Markt stand nicht im Verhältnis zum Risiko. Der Grün-
62 der fand die Idee reizvoll, wollte diese in seinem familiären Umfeld benut-
63 zen, aber auch finanziellen Erfolg damit haben.

64 **Unterschiedliche Gründungsmotivationen**

65 Es gibt die unterschiedlichsten Gründungsmotivationen, aber alle wollen
66 auch erfolgreich sein, mit dem, was sie tun, zumindest so ist die Erfahrung.
67 Meistens erklären die Gründer auch ihre Motivation diesbezüglich. Die
68 Bank möchte, dass der Kunde auch erfolgreich ist und hofft auf eine lang-
69 jährige Geschäftsbeziehung. Allgemein kann man sagen, dass sich viele
70 Gründungsinteressenten zu wenig Gedanken machen über den genauen
71 Ablauf. Ältere sind da oftmals weiter als ihre jüngeren Mitstreiter, schon
72 allein durch die Erfahrungen, die sie über die Jahre gesammelt haben.

7.4.1.2.1 *Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der VR Bank Südpfalz*

Tabelle 7-12 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der VR Bank Südpfalz

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	Kreditvergaben	Neukunden mit Kreditgrenze Bereichsspezifische Vergaben Ältere oft abgesichert	250.00-450.000 € Agrar-, Winzer-, Pflegebereich, kein Bereich 50+; kein Risikozuschlag	7.4.1.2. Zeile 7-11 7.4.1.2. Zeile 14-18 7.4.1.2. Zeile 25-29
Gründungsmotivation	Unterschiedliche Motivationen	neue Produktidee	erfolgreich sein	7.4.1.2. Zeile 66-67 Zeile, 57-58, 63-64
Selbstverwirklichung	Gründung 60+ Geschäftsübernahme	Venture Kapital Kreditneuvergaben	Risiko zu hoch, keine Markterfolge; Ältere mehr Routine	7.4.1.2. Zeile 59-62 7.4.1.2. Zeile 37-39
Versicherungen	Rückversicherungen		Ältere oft abgesichert	7.5.3.2 Zeile 47-50
Zeitmanagement				
Zufriedenheit im Beruf		Alle wollen erfolgreich sein	im familiären Umfeld umsetzen	7.5.3.2 Zeile 66-73 Zeile 63-64

7.4.1.3 *Transkription des Gesprächsprotokolls vom 27. Januar 2017
Institution: Commerzbank*

- 1 **Einteilung der Unternehmen anhand der Umsätze**
- 2 Im mittelständischen Firmenkundengeschäft der Commerzbank wurden
- 3 die Unternehmen entsprechend ihrer Umsatzgrößen im Privat- und Ge-
- 4 schäftskundenbereich (bis 2,5 Mio. € Umsatz) und in die sogenannten Mit-
- 5 telstandsbank (ab 2,5 Mio. € Umsatz) betreut. Künftig werden Unterneh-
- 6 men bis 15 Mio. € im Unternehmerkundenbereich und ab 15 Mio. € im Fir-
- 7 menkundenbereich betreut.
- 8 **Keine Gründungswelle von Älteren**
- 9 In den letzten Jahren gab es keine Veränderung bei dem Gründungsverhalten
- 10 Älterer. Es hat sich eher ein Trend des früheren Aussteigens und der
- 11 geordneten Übergabe der Nachfolge etabliert. Oftmals wird nach einer Un-
- 12 ternehmensnachfolge gesucht, um sich zurückzuziehen. Problem ist, dass
- 13 die Nachfolge in der vielen Fällen fehlt.
- 14 **Anstieg bei Gründungen von Ausländern**
- 15 Ein Anstieg ist bei den Existenzgründern von Ausländern, auch bei Älte-
- 16 ren. Die Annahme des Interviewten ist, dass dieser Anstieg vielleicht durch
- 17 die Flüchtlingswelle begründet ist und diese eher bereit sind neue Existen-
- 18 zen zu gründen.
- 19 **Jeder Kreditnehmer wird individuell bewertet**

20 Jeder Kreditnehmer wird individuell bewertet, Vermögenswerte bzw. die
21 private Vermögenssituation spielen dabei gerade bei Älteren eine große
22 Rolle. Eine Finanzierung bei Älteren ohne Vermögenswerte wird als
23 schwierig angesehen. Dies wird genau hinterfragt. Was wurde die letzten
24 Jahre gemacht? Falls es doch zur Finanzierung kommen sollte, kann ein Ri-
25 sikozuschlag durchaus möglich sein. (Anmerkung: grundsätzlich wird er
26 Preis eines Kredites anhand der Bonität und den möglichen Sicherheiten
27 kalkuliert; je schwächer die Bonität u. fehlende Sicherheiten, umso höher
28 der Risikoaufschlag u. damit der Zinssatz) Aber auch öffentliche Förder-
29 mittel werden geprüft um die Bank abzusichern. Wichtig beim Kreditan-
30 trag bei älteren Unternehmern sind vor allem soft facts wie Engagement
31 und Werte.

32 **Ganz klares Wachstumsziel**

33 Die Bank hat ein ganz klares Wachstumsziel, Bestandskunden und Exis-
34 tenzgründer stehen auf der gleichen Stufe. Man möchte eine langjährige
35 Geschäftsbeziehung aufbauen, egal in welcher Altersklasse.

36 **Kein spezielles Interesse an älteren Gründern**

37 Alle Gründungsvorhaben werden berücksichtigt, dabei wird kein besonde-
38 res Augenmerk auf ältere Gründer gelegt. Ein anderes Vorgehen bei älte-
39 ren Gründern ist zum jetzigen Zeitpunkt und auch in Zukunft nicht vorge-
40 sehen.

41 **Gründungen aus Not**

42 Der Interviewte nimmt an: „Gründer ab 55 Jahren und älter müssen sehr
43 starke persönliche Gründe haben, das Risiko der Selbstständigkeit einzu-
44 gehen.

45 Bei Gründern, die keine ausreichende Vermögenswerte bzw. Eigenkapital
46 haben und damit auf Fremdkapital (Kredite) angewiesen sind, dürfte die
47 Existenzgründung eher aus der Not heraus geboren sein. Bekannte Bei-
48 spiel sind Selbstverwirklichung und ein schlechtes Betriebsklima bei dem
49 vorherigen Arbeitgeber. In allen Fällen muss aber die Rentabilität für den
50 Gründer stimmen. Fast niemand gründet im fortgeschrittenen Alter, wenn
51 es nicht lohnenswert ist.“

7.4.1.3.1 *Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Commerzbank*

Tabelle 7-13 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Commerzbank

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	Kreditvergabe	ohne Sicherheiten soft facts	mit Risikozuschlag Engagement und Werte	7.4.1.3. Zeile 20-25 7.4.1.3. Zeile 28-31
Gründungsmotivation	Notgründung	Ältere mit Kreditbedarf		7.4.1.3. Zeile 45-47
Selbstverwirklichung	Unternehmensnachfolge ältere Ausländer ältere Gründer 55+	geordnete Übergabe Suche erfolglos mutigere Gründer Rentabilität muss stimmen	frühes Aussteigen Ausstieg scheitert Flüchtlingswelle lohnenswerte Gründung	7.4.1.3. Zeile 10-13 7.4.1.3. Zeile 13 7.4.1.3. Zeile 15-18 7.4.1.3. Zeile 49-51
Versicherungen	Absicherung notwendig	öffentliche Fördermittel prüfen	soft facts: Engagement und Werte	7.4.1.3 Zeile 28-31
Zeitmanagement				
Zufriedenheit im Beruf	Berufliche Situation Rentabilität	schlechtes Betriebsklima erfolgreich sein	lohnenswerte Gründung	7.4.1.3. Zeile 47-49 7.4.1.3. Zeile 49-51

7.4.1.4 *Transkription des Gesprächsprotokolls vom 9. März 2017 Institution: VR Bank Speyer*

- 1 **In den letzten Jahren keine Erhöhung der älteren Gründer**
- 2 Die vergangenen Jahre gab es keine erhöhte Gründungsintensität von älteren Menschen. Hin und wieder mal gibt es natürlich Gründungen von Älteren, aber auf keinen Fall vermehrt. Oftmals ist dabei Franchise ein Thema
- 3 (Fertighausanbieter, Tankstellenbesitzer) und unter Umständen auch aus
- 4 der Not heraus. Eine Einordnung von älteren Gründern kann man aber
- 5 nicht vornehmen. Die Motivation von denen, die zur Bank kommen, ist
- 6 doch sehr unterschiedlich. Oftmals sind Ältere dabei, die sich etwas dazu
- 7 verdienen wollen oder einer ihrer Meinung nach sinnvollen Beschäftigung
- 8 weiter nachgehen wollen. Auch in der Bank gibt es Beispiele für Personen,
- 9 die nicht einfach mit 65 Jahren gehen wollen, da weiterhin die Kompetenz
- 10 besteht und man gerne arbeitet.
- 11 **Hauptsächlich Gründer ab 30 Jahren**
- 12 Die größte Anzahl der Gründer ist um die 30 Jahre alt. Einen Anstieg an
- 13 Gründungen ist vor allem bei Gründern mit Migrationshintergrund zu ver-
- 14 zeichnen. In den letzten Jahren haben sich, sowohl ältere als auch jüngere
- 15 Menschen mit Migrationshintergrund selbstständig gemacht. In dieser
- 16 Gründerszene herrscht eine ganz andere Mentalität als bei den Deutschen.
- 17 Dort hat man weniger Angst vor dem Scheitern. Oftmals wird sich im Bau-
- 18 gewerbe oder in der Gastronomie selbstständig gemacht.
- 19 **Erstmal wird kein Unterschied bezüglich des Alters gemacht**
- 20
- 21

22 Bei Gründungsinteressenten wird erstmal kein Unterschied bezüglich des
23 Alters gemacht. Zu allererst wird das Geschäftsmodell geprüft und die per-
24 sönliche Integrität. Und natürlich ist die Person von großer Wichtigkeit,
25 was sich vor allem im persönlichen Gespräch widerspiegelt. Wenn eine
26 Kreditvergabe in Frage kommt, wird der Vermögenshintergrund geprüft.
27 Hat ein Mensch ein Leben lang gearbeitet und keinerlei Rücklagen, ist das
28 natürlich auffällig und wird hinterfragt. Die statistische Lebenserwartung
29 spielt auf gewisse Weise auch eine Rolle, allerdings gibt es keinen Risiko-
30 zuschlag oder Ähnliches bei der Kreditvergabe. Egal für welches Vorhaben
31 gibt es mehrere Personen, die entscheiden. Man versucht das so zu steu-
32 ern, dass die passenden Berater dem Gründungsinteressenten zur Seite
33 stehen. Natürlich hat man Erfahrungen und kann gewisse Risiken abschät-
34 zen, das Risiko des Scheiterns liegt allerdings beim Gründer.

35 **Ältere sind nicht besser vorbereitet als jüngere Unternehmer**

36 Im Allgemeinen sind ältere Unternehmer nicht besser vorbereitet als jün-
37 gere Unternehmer. Der Lebenslauf ist natürlich länger und oftmals sind
38 die fachliche und auch die betriebswirtschaftliche Eignung besser, man hat
39 mehr Erfahrung und ein besseres Netzwerk, auf das man zurückgreifen
40 kann.

41 **Wichtig ist der Businessplan**

42 Für jeden Gründer soll der Businessplan im Vordergrund stehen. Auch
43 wichtig ist, wie sich der Gründer verkauft, wie sehr dieser seine Idee/Vi-
44 sion verkörpert. Wichtig ist es der Bank zu sehen, dass sich der Gründer
45 mit seiner Idee beschäftigt hat und die verschiedenen Szenarien des Grün-
46 dungsprozesses durchdacht wurden. Auch Nachfragen von Seiten der
47 Bank müssen gewollt sein.

48 **Jeder Kunde ist wichtig**

49 Jeder Kunde ist wichtig für die Bank, egal in welchem Alter. Natürlich
50 möchte man eine Kundenbeziehung so lange wie möglich aufrechterhal-
51 ten, mit jüngeren Unternehmern ist die Wahrscheinlichkeit um vieles hö-
52 her.

53 **Anzahl der älteren Gründer wird zunehmen**

54 Anhand der demographischen Entwicklung werden die Anzahl der Grün-
55 dungen von Älteren immer mehr ansteigen, aber ein Schwerpunkt wird es
56 wohl in nächster Zeit nicht werden. Eine Spezialisierung auf diesen Be-
57 reich ist in Zukunft auch nicht vorgesehen.

7.4.1.4.1 *Tabelle der synoptischen Kategorisierung der Aussagen der VR Bank Speyer*

Tabelle 7-14 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der VR Bank Speyer

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	Kreditfinanzierung	Prüfung Vermögenshintergrund statistische Lebenserwartung Businessplan	kein Risikozuschlag 50+ Gründerpersönlichkeit	7.4.1.4. Zeile 22-31 7.4.1.4. Zeile 29-35 7.4.1.4. Zeile 43-48
Gründungsmotivation	Notgründung Möglichkeitengründer ausländische Gründer	Franchiseunternehmer Alterssicherung Kompetenzweitergabe keine Angst vor dem Scheitern	Tankstelle, Fertighäuser Zuverdienst in der Rente sinnvolle Beschäftigung andere Mentalität	7.4.1.4. Zeile 3-7 7.4.1.4. Zeile 8-12 7.4.1.4. Zeile 10-12 7.4.1.4 Zeile 16-20
Selbstverwirklichung	Möglichkeitengründer	Alterssicherung Kompetenzweitergabe	Zuverdienst in der Rente sinnvolle Beschäftigung	7.4.1.4. Zeile 8-12 7.4.1.4. Zeile 10-12
Versicherungen	Absicherung	Geschäftsmodell Persönlichkeit	Risiko liegt beim Gründer	7.4.1.4 Zeile 23-31 Zeile 33-35
Zeitmanagement	Zeithorizont älterer Gründer	lange Geschäftsbeziehung erwünscht	Geschäftsbeziehung mit Gründern 50+ kürzer	7.4.1.4 Zeile 50-53, 55-58
Zufriedenheit im Beruf	Kompetenzen	Netzwerke Erfahrung	fachliche und betriebswirtschaftliche Eignung	7.4.1.4. Zeile 37-41

7.4.1.5 *Transkription des Gesprächsprotokolls vom 22. März 2017 Institution: Sparkasse Siegen*

- 1 **Veränderungen in der Gründerszene in den letzten Jahren**
- 2 Es gab in den letzten Jahren sehr viele Veränderungen in der Gründerszene. Es gibt relativ viele Anfragen bei der Bank von Gründungsinteressenten, allerdings ist kein übermäßig vermehrtes Aufkommen von Älteren aufgetreten. Die Zielgruppe der Gründer liegt erstmal bei den Jüngeren. Dennoch ist die aktuelle Gründungslage sehr schwierig zu beurteilen, da die Zahlen sehr schwanken.
- 7
- 8 **Oftmals fehlt die Alternative zur Selbstständigkeit**
- 9 Ein leichter Anstieg der älteren Gründer kann in den letzten Jahren verzeichnet werden. Oftmals fehlt den Älteren die Alternative zur Selbstständigkeit und es wird aus der Arbeitslosigkeit gegründet.
- 11
- 12 **Gründungszahlen bei älteren Frauen steigen an**
- 13 Ein Gründungsanstieg ist vor allem bei den älteren Frauen zu verzeichnen. Frauen wollen nach der Familienphase wieder mehr machen und werden immer mutiger ihre Gründungsinteressen betreffend. Frauengründungen laufen oftmals anders ab als die Männergründungen vor allem, was den Soft Skill Bereich betrifft. Während des Gründungsprozesses wird viel mehr über das Vorhaben gesprochen, es dauert recht lange, bis es zu einer Gründung kommt.
- 19
- 20 **Unterschiede bei älteren Gründern**

21 Gründungsprojekte von Älteren sind oftmals viel durchdachter als die
22 Gründungen von Jüngeren. Allerdings ist ein negativer Punkt, dass immer
23 wieder die Älteren sich etwas überschätzen und dadurch nicht offen und
24 beratungsresistent sind. Auch sind vielfach Emotionen in die Gründungs-
25 vorhaben mit eingebunden und Vorhaben können leicht überschätzt wer-
26 den.

27 **Zwei Typen kristallisieren sich heraus**

28 Es sind zwei Gruppen zu erkennen, einmal die Notgründer und die Mög-
29 lichkeitsgründer. Lange geplante Gründungen sind eher nicht vertreten.
30 Bis jetzt hat die Bank auch noch nicht so viele Erfahrungen mit Partner-
31 gründungen gemacht. Langsames Hineingleiten in die Selbstständigkeit
32 kommt schon eher mal vor, vor allem im Handwerk und bei gewissen
33 Dienstleistungen.

34 **Ältere gründen nicht in gewagten Branchen**

35 Im Allgemeinen gründen Ältere nicht in gewagten Branchen. Die Risikobe-
36 reitschaft nimmt mit dem Alter ab und nicht jedem Trend wird hinterher-
37 gehechtet.

38 **Langzeitarbeitslose kommen nicht**

39 Erfahrungen mit Langzeitarbeitslosen gibt es nicht. Diese Personengruppe
40 kommt nicht mal als Interessent, zumindest bis zum jetzigen Zeitpunkt.

41 **Keine unterschiedliche Herangehensweise**

42 Alle Gründungsinteressenten mit Finanzbedarf werden von der Bank
43 gleich behandelt. Natürlich wird die Finanzierungslänge unterschiedlich
44 bewertet. Die Bank benötigt auch Sicherheiten, dass die Finanzierung nach
45 Eintritt in die Rente weiterlaufen kann. Alle Kreditanträge werden über-
46 prüft, kleinere Kredite bis 10000 € sind von bekannten Kunden leichter zu
47 bekommen. Trotz allem muss immer eine Grobplanung der Gründungsinter-
48 essenten abgeliefert werden. Auch sind sich Berater über Vorfinanzie-
49 rungsprobleme in manchen Bereichen bewusst. Die meisten Gründungen,
50 die zur Bank kommen, haben eher geringen Kapitalbedarf.

51 **Bank bekommt viele Gründungen nicht mit**

52 Viele Gründungen bekommt die Bank gar nicht oder erst später mit. Ent-
53 weder gab es keinen Kapitalbedarf oder andere Banken wurden vorgezo-
54 gen.

55 Bank möchte alles vereinen Die Bank möchte so viel Dinge wie möglich im
56 Haus abwickeln. Eine enge Kundenbeziehung ist ihr sehr wichtig. Auch als
57 Ansprechpartner für verschiedenste Bereiche kann sie zur Verfügung ste-
58 hen. Auch verfügt die Bank über Kontakte, die dem Kunden helfen können
59 (Vermitteln von Kunden, Lieferanten, Kooperationen). Auch der öffentli-
60 che Auftrag der Bank spielt dabei eine große Rolle.

7.4.1.5.1 *Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Sparkasse Siegen*

Tabelle 7-15 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Sparkasse Siegen

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	Notgründung Kreditfinanzierung	Langzeitarbeitslose Finanzierung in der Rente kaum Kapitalbedarf	kommen nicht Si- cherheiten erfor- derlich kein Kredit- interesse	7.4.1.5 Zeile 39-40 7.4.1.5. Zeile 42-48 7.4.1.5. Zeile 49-50
Gründungsmotiva- tion	berufliche Sack- gasse Ende der Familien- phase	Gründung aus der Arbeitslosigkeit Gründung älterer Frauen	Selbstständigkeit als Rettungsanker langer reflektierter Gründungsprozess	7.4.1.5. Zeile 9-11 7.4.1.5. Zeile 13-19
Selbstverwirkli- chung	mehr Selbstbe- wusstsein Beratungsangebote Möglichkeitsgrün- dungen	Gründungen von Frauen beratungsresistent risikoarme Grün- dung	ausgeprägter soft skill Bereich Selbstüberschät- zung nicht jedem Trend hinterhergehecht	7.4.1.5. Zeile 14-19 7.4.1.5. Zeile 22-26 7.4.1.5. Zeile 35-37
Versicherungen	Absicherung, Vorfi- nanzierungsprob- leme	Netzwerke der Bank nutzen	Kooperationen, Lie- feranten, Kun- denaquire	7.4.1.5 Zeile 48-50 Zeile 52-60
Zeitmanagement	Sukzessive Selbst- ständigkeit	Hineingleiten in die Selbstständigkeit	Handwerksberufe, Dienstleistungen	7.4.1.5 Zeile 31-33
Zufriedenheit im Beruf	berufliche Sack- gasse	Gründung aus der Arbeitslosigkeit	Selbstständigkeit als Rettungsanker	7.4.1.5. Zeile 9-11

7.4.2 **Transkriptionen der Gesprächsprotokolle der Interviews mit Be- ratungsinstitutionen**

7.4.2.1 *Transkription des Gesprächsprotokolls vom 21. März 2017 In- stitution: Agentur für Arbeit, Landau*

1 **Gründungstrend bei akademischen Fach- und Führungskräften**
2 Bei akademischen Fach- und Führungskräften besteht ein starker Grün-
3 dungstrend. In den letzten Jahren haben sich die Firmen oftmals von den
4 vermeintlich teuren älteren Mitarbeitern getrennt. Damit kam es zu einer
5 Frühverrentungswelle, welche durch die Politik unattraktiver gemacht
6 wurde und somit wieder abgeebbt ist. Oftmals besteht keine Notwendig-
7 keit weiter zu arbeiten, vor allem, wenn eine Abfindung gezahlt wurde. Je-
8 doch kann man in Notgründer, wenn auch erstmal nicht das Abrutschen in
9 den finanziellen Ruin droht und Möglichkeitsgründer unterteilen. Oftmals
10 sind Unternehmensübernahmen der Grund für Kündigungen oder Abfin-
11 dungen, auch wenn dadurch viel Potential verloren geht. Es ist aber auch
12 schon vorgekommen, dass Firmen Mitarbeiter wieder zurückgerufen ha-
13 ben. Sie haben gemerkt, dass die Erfahrungswerte und die lange Kunden-
14 bindung im Tagesgeschäft fehlen und diese nicht so schnell von anderen
15 Personen übernommen oder ersetzt werden kann.

16 **Gründung im Alter 55+ aus Not für den Lebensstandard**

17 Obwohl die älteren Arbeitnehmer bereit sind, viele Abstriche bezüglich ih-
18 res Arbeitsverhältnisses zu machen, werden diese Faktoren von vielen Fir-
19 men nicht berücksichtigt. Somit bleibt vielen nur der Ausweg in die Selbst-
20 ständigkeit. Oftmals machen sich diese Personen im gleichen Metier in be-
21 ratender Funktion selbstständig. Eine wirkliche finanzielle Notlage ist
22 meistens nicht vorhanden, dennoch würde das Geld bis zum gesetzlichen
23 Rentenalter nicht ausreichen, vor allem, da ein gewisser Lebensstandard
24 weiter erhalten werden möchte. Ein Kredit ist in den meisten Fällen nicht
25 notwendig, oftmals reichen die finanziellen Rücklagen sehr gut aus.

26 **Motiv der Selbstverwirklichung eher weniger vorhanden**

27 Ältere Menschen mit dem Bedürfnis zur Selbstverwirklichung oder der
28 Verwirklichung eines Traums kommen eher weniger zum Arbeitsamt und
29 lassen sich beraten. Da kommen eher Personen mit Anfang 40. Das trifft
30 schon eher auf Personengruppen aus dem Handwerk zu, vorausgesetzt,
31 man benötigt wenige Gerätschaften.

32 **Wichtig ist die Wirtschaftslage**

33 Sehr wichtig ist die allgemeine Wirtschaftslage. Ist diese schlecht, gehen
34 die Personen weniger das Risiko ein, zu gründen. Als große Hürde gilt
35 auch das Gehalt. Die Gründer möchten ein ihren Wünschen entsprechen-
36 des Gehalt bekommen.

37 **Existenzgründerseminar ist ein muss**

38 Egal, welche Beratung stattfindet, ob von Gründungsinteressenten, die
39 noch in einem Arbeitsverhältnis sind oder bereits Arbeitssuchenden, so
40 wird immer ein Existenzgründungsseminar empfohlen. Dies gibt Auf-
41 schluss über Voraussetzungen, Möglichkeiten und auch Risiken.

42 **Die meisten wollen ins Anstellungsverhältnis zurück**

43 Die meisten, der sich selbstständig gemachten Unternehmer, die bei der
44 Agentur für Arbeit beraten wurden „möchten auf kurz oder lang wieder
45 ins Anstellungsverhältnis zurück“. Oftmals erkennen Firmen in der bera-
46 tenden Funktion des Unternehmers einen Nutzen und holen diese ganz ins
47 Unternehmen zurück.

7.4.2.1.1 *Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Agentur für Arbeit Landau*

Tabelle 7-16 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Agentur für Arbeit Landau

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	keine Kreditnotwendigkeit	Ressourcen reichen dank Abfindung aus		7.4.2.1.Zeile 21-26
Gründungsmotivation	Möglichkeitengründer	Abfindung macht Arbeit nicht nötig	Aufbesserung des Rentenalters	7.4.2.1.Zeile 6-10 Zeile 21-26
Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung kein Grund bei Älteren	Rückkehr ins Angestelltenverhältnis	Firmen erkennen Potentiale der Berater	7.4.2.1.Zeile 44-48
Zeitmanagement				
Zufriedenheit im Beruf	Arbeitsplatzverlust Abstriche im Beruf vom Arbeitnehmer angeboten Rückgewinnung von Arbeitnehmern	Freisetzen von teureren Arbeitskräften Unternehmen reagieren nicht Erfahrungspotentiale fehlen der Unternehmung	Frühverrentungswelle Ausweg selbstständige Beratungsfirma Erfahrungswerte und Kundenbindungen nutzen	7.4.2.1.Zeile 2-6 7.4.2.1.Zeile 18-21 7.4.2.1.Zeile 10-16

7.4.2.2 *Transkription des Gesprächsprotokolls vom 28. März 2017 Institution: Handwerkskammer Düsseldorf*

- 1 **Ältere gründen aus Not**
- 2 Ein großer Teil der älteren Gründer gründet aus der Not heraus. Ein Grün-
- 3 dungstrend bei den Älteren ist nicht zu erkennen. Ein leichter Anstieg ist
- 4 höchstens bei den Älteren, die einem selbstständigen Nebenberuf nachge-
- 5 hen. Vor allem hat sich die Anzahl der älteren weiblichen Gründer erhöht.
- 6 Ein Wandel ist allerdings in der Dauer der gegründeten Unternehmen zu
- 7 erkennen. Viele Gründungen verlaufen sehr kurzweilig zum Teil durch die
- 8 zulassungsfreien Handwerkerberufe.
- 9 **Viele junge Existenzgründer**
- 10 Ein Trend ist bei den jüngeren Existenzgründern zu erkennen. Viele ma-
- 11 chen sich nach dem Erwerb des Meistertitels selbstständig.
- 12 **Großes Problem bei Gründungen ist die Vorfinanzierung von Projek-**
- 13 **ten**
- 14 Die Vorfinanzierung von Aufträgen ist oftmals ein Problem und hält viele
- 15 Gründer, auch Ältere, von ihrem Vorhaben ab. Man möchte nicht den
- 16 „Sprung ins Ungewisse“.
- 17 Der Arbeitsaufwand darf nicht unterschätzt werden. Bei Beratungsgesprä-
- 18 chen wird auch auf den Arbeitsaufwand, vor allem während der ersten 3
- 19 Jahre, hingewiesen. Durch die Unternehmensführung wird oftmals von der
- 20 Unternehmensidee abgelenkt und viele Dinge geraten in den Hintergrund.
- 21 **Probleme im Alter bei Handwerksberufen**

22 Auf die anstehenden gesundheitlichen Probleme im Handwerk wird auf-
 23 merksam gemacht. Natürlich gibt es auch ein „Abfangnetz“ für Notfälle,
 24 aber man möchte Handwerker so lange wie möglich im Angestelltenver-
 25 hältnis oder auch als Selbstständige halten. Umschulungen und Weiterbil-
 26 dungsangebote werden zwar genutzt, aber nicht wie es sich die Hand-
 27 werkskammer wünschen würde.

28 **Demografieberatung wird immer mehr zum Thema**

29 Das Beratungsangebot im Weiterbildungs- und Umschulungssektor wird
 30 immer mehr gefordert. Allerdings kommen viele meistens zu spät. In der
 31 Zukunft wird die demographische Entwicklung immer mehr Thema im
 32 Handwerksbereich werden. Ältere müssen früh genug und besser aufge-
 33 klärt werden.

7.4.2.2.1 *Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Handwerkskammer Düsseldorf*

Tabelle 7-17 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Handwerkskammer Düsseldorf

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	Finanzierungsbedarf	Liquiditätsproblematik	Vorfinanzierung von Aufträgen	7.4.2.2.Zeile 14-16
Gründungsmotivation	Notgründungen Nebenerwerbsgründungen befristete Gründung	Gründung mit Meistertitel Zahl der weiblichen Gründer gestiegen Gründung auf Zeit	kurzzeitige Gründung in zulassungsfreien Handwerksberufen Ältere Frauen gründen vermehrt zulassungsfreie Berufe	7.4.2.2. Zeile 2 Zeile 6-8, 10-11 7.4.2.2.Zeile 3-6 7.4.2.2.Zeile 7-8
Selbstverwirklichung		Unterschätzter Arbeitsaufwand	Unternehmensführung lässt -ziel verlassen	7.4.2.2.Zeile 17-21
Zeitmanagement	Arbeitsaufwand	während der ersten drei Jahre erheblich	Unternehmensführung lässt -ziel verlassen	7.4.2.2.Zeile 17-21
Versicherungen			Abfangnetz für Notfälle	7.4.2.2 Zeile 23-26
Zufriedenheit im Beruf	Umschulungen	Beratungen zu spät genutzt	Gesundheitliche Probleme	7.4.2.2. Zeile 26-28

7.4.2.3 *Transkription des Gesprächsprotokolls vom 31. Januar 2017
 Institution: Handwerkskammer Pfalz, Kaiserslautern*

1 **Anzahl der älteren Selbstständigen im Handwerk angestiegen**
 2 Die Anzahl der älteren Selbstständigen im Handwerk ist in den letzten Jah-
 3 ren angestiegen (50 Jahre und älter). Der größte Teil der Gründungen fin-
 4 det in der Altersgruppe zwischen 25 und 45 Jahren statt. Die Altersgrup-
 5 pen werden aber nicht explizit ausgewertet. Oftmals handelt es sich um

6 Kümmerexistenzen. Einem weiteren Anstieg gab es bei den Scheinselbst-
7 ständigen, die von den Unternehmen zur Selbstständigkeit gedrängt wer-
8 den, auch bei Älteren.

9 **Motivation für die Gründung liegt in der Not**

10 Zum großen Teil liegt die Motivation der Gründung bei Älteren in der fi-
11 nanziellen Not. Die Zahl der älteren, arbeitslosen Handwerker ist immer
12 noch relativ hoch. Ein oft gewählter Ausweg ist dabei die Selbstständig-
13 keit. Viele dieser Gründer haben häufig nur einen geringen finanziellen
14 Background. Der Interviewte sieht eine Gründung als sehr schwierig an,
15 vor allem im Handwerk werden in vielen Fällen doch viele Investitionen
16 benötigt. Die Banken sind oftmals sehr kritisch solchen Vorhaben gegen-
17 über. Über spätere Verschuldungen der Existenzgründer ist nichts be-
18 kannt.

19 **Kurzfristige Existenzen**

20 Bei Gründungen im Handwerk, älter als 50 Jahre, handelt es sich oftmals
21 um kurzfristige Existenzen. Der Arbeits- und Verwaltungsaufwand ist oft-
22 mals zu hoch für den Gründer.

23 Handwerksordnung § 8 HWO

24 Handwerksberufe haben bestimmte Beschränkungen um sich selbststän-
25 dig zu machen. Der Gesetzgeber möchte offiziell zusätzliche Selbstständige
26 im Handwerk, inoffiziell um die Arbeitslosenzahlen zu verringern. Eine
27 Ausnahmegewilligung macht es möglich, sich ab 47+ noch im Handwerk
28 selbstständig zu machen, ohne das Ablegen einer Meisterprüfung.

29 **Handwerker werden körperlich stark belastet**

30 Die demographische Entwicklung mag sich teilweise auf die ansteigenden
31 Zahlen der selbstständigen Handwerker ausgewirkt haben, bzw. noch wei-
32 ter auswirken. Allerdings wird es in Zukunft keine Massengründungen ge-
33 ben. Viele Handwerker, vor allem die, die stark körperlich arbeiten müs-
34 sen, sind ab 55 Jahren und älter stark abgearbeitet (zum Teil 3 Schicht Sys-
35 tem). Aber auch psychisch ist eine Unternehmensgründung für Ältere eine
36 große Belastung.

37 **Keine Gründungen im Handwerk**

38 Selbstständigkeit ist stark von Berufen abhängig. Ältere werden durch ih-
39 ren Erfahrungswert gebraucht, aber nicht für körperliche Arbeit. For-
40 schung und Entwicklung sind wichtige Bereiche für Ältere. Viel Wissen
41 und dazugehörige Erfahrung sind in akademischen Berufen von Nöten,
42 nicht aber in der direkten Produktion. Im Handwerk wird wohl eher die
43 Anzahl der geringfügigen Arbeit zunehmen.

44 Volle Selbstständigkeit mit Investitionsaufwand wird sehr kritisch beur-
45 teilt

46 Eine Selbstständigkeit im Handwerk kann unter Umständen sehr investiti-
47 onsintensiv sein. Ist kein Kapital im Alter vorhanden, wird das Vorhaben
48 als sehr risikoreich angesehen. Ausnahmesituationen sind nicht mehr so
49 gut abzusichern, zum Beispiel durch Versicherungen.

50 **Nachfolgeprobleme im Handwerk**

51 Im Handwerk gibt es oft das Problem der Nachfolge. Betriebe werden ge-
52 schlossen, da keine Übernahme möglich ist.

7.4.2.3.1 *Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Handwerkskammer Pfalz Kaiserslautern*

Tabelle 7-18 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Handwerkskammer Pfalz Kaiserslautern

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	Finanzierungsbedarf	hoher Kreditbedarf wenig Sicherheiten	kaum finanzielle Ressourcen vorhanden	7.4.2.3.Zeile 10-17, 48-50
Gründungsmotivation	Notgründungen	Existenznot ältere in Arbeitslosigkeit gedrängte Handwerker	Kümmerexistenzen, Scheinselbstständige	7.4.2.3.Zeile 5-8 7.4.2.3.Zeile 10-13
Selbstverwirklichung	Selbstständigkeit	Gründungsmöglichkeit ab 47+ ohne Meistertitel		7.4.2.3 Zeile 24-29
Zeitmanagement	Arbeitsaufwand	Verwaltungsaufwand zu hoch	kurzfristige Existenzen	7.4.2.3.Zeile 20-22
Versicherungen				
Zufriedenheit im Beruf	Arbeitsaufwand/ Existenznot Nachfolgeproblematik	ab 55+ körperlich kaum belastbar Nachfolger fehlen	physische und psychische Probleme Betriebe schließen	7.4.2.3.Zeile 34-37 7.4.2.3.Zeile 3-6, Zeile 6-16, 52-53

7.4.2.4 *Transkription des Gesprächsprotokolls vom 3. Februar 2017* *Institution: IHK Landau*

- 1 **Gründungen im Kreis SÜW und Landau sehr gering**
- 2 „Prinzipiell sind Existenzgründungen in Landau eher ein Stiefkind.“
- 3 Landau hat die niedrigste Gründungsrate im Einzugsbereich der IHK. Be-
- 4 zeichnend ist dafür auch die Rate der älteren Rentner als auch die vielen
- 5 Studenten. Nach Ansicht der IHK Pfalz besitzen die Deutschen keine wirk-
- 6 liche Gründungskultur. Die Deutschen suchen stattdessen nach Sicherheit:
- 7 festen Urlaub, Absicherung im Krankheitsfall, 13. Monatsgehalt.
- 8 **Gründungen der über 50 Jährigen sind in den letzten Jahren nicht an-**
- 9 **gestiegen**
- 10 Die Gründungsbereitschaft der über 50 Jährigen ist nicht angestiegen.
- 11 Viele Gründer kommen aber auch nicht unbedingt zur IHK, sondern lassen
- 12 sich bei anderen Stellen beraten.
- 13 **Gründungen aus der Not**
- 14 Viele ältere Gründer werden vom Arbeitsamt geschickt. Diese Personen
- 15 gründen aus Not. Ab einem gewissen Alter (früher bis 40 Jahre, heute
- 16 durch Fachkräftemangel bis 45-47 Jahre) ist es sehr schwierig sich noch-
- 17 mals neu in einem Job zu positionieren. Meistens sind dies gut ausgebil-
- 18 dete Kräfte, die anhand von Fusionen, Insolvenzen, Personalabbau oder
- 19 sonstigem ihrer Arbeitsplatz verlieren. Diese Personen gehen oftmals ei-
- 20 ner beratenden Tätigkeit nach. Auch wenn ein gewisses Maß an finanziel-
- 21 len Mitteln vorhanden ist, durch Abfindungen oder Sonstiges, müssen sich
- 22 diese Personen selbstständig machen, um nicht in finanzielle Not zu gera-
- 23 ten. Falls ein Kredit benötigt wird, ist dies eher unproblematisch. Handel,
- 24 Dienstleistungen und Industrie, alle die zur IHK kommen, haben zurzeit
- 25 eine gute Auftragslage, deshalb kommen sehr wenig finanziell schlecht Ge-
- 26 stellte.

27 **Gute Kontakte, Leistungsfähigkeit lässt nach**

28 Ältere Gründer mit Berufserfahrung zeichnen sich vor allem durch ihre gu-
29 ten Kontakte aus. Das erleichtert die Existenzgründung. Auch deren Wis-
30 sen ist sehr hoch durch die angesammelte Berufserfahrung, oftmals auch
31 kaufmännisches Wissen. Jedoch lässt ab Mitte fünfzig die Leistungsfähig-
32 keit nach.

33 **Ältere sind besser vorbereitet als Jüngere**

34 Im Allgemeinen sind ältere Unternehmensgründer besser vorbereitet als
35 jüngere Unternehmensgründer.

36 **Ältere wollen arbeiten und fühlen sich fit**

37 Viele Ältere wollen auch nach Eintritt ins Rentenalter noch arbeiten, aller-
38 dings ist das nicht der Hauptteil. Isolation oder Anerkennung spielt da
39 auch eine Rolle. Belegbar ist das aber nicht.

40 **Selbstständigkeit ist keine freie Arbeitseinteilung**

41 „Selbstständigkeit bedeutet das Anlegen von Fußangeln.“ Man ist sehr ab-
42 hängig vom Kunden und im B oder C Bereich hat man kaum Rechte. „Der
43 Endverbraucher hat alle Rechte, der Unternehmer keine.“ Mehr Flexibilität
44 ist ein Trugschluss. „Es ist stressig, wenn es läuft und stressig, wenn es
45 nicht läuft.“ Vor allem die ersten 2 bis 3 Jahre sind sehr schwer.

46 **Keine Spezialisierung auf Ältere**

47 Es gibt die der IHK keine Spezialisierung auf Ältere, aber viele Gewerbe
48 stellen sich darauf ein (Apotheken, Automobilbranche).

49 **Probleme bei Älteren**

50 Die gesundheitliche Entwicklung bei Älteren ist sehr schlecht abschätzbar.
51 Man sollte sich bewusst sein, dass Krankheitstage eigentlich nicht erlaubt
52 sind.

53 **Ausländer sind mutiger**

54 Ausländer sind mutiger, was das Gründungsgeschehen betrifft. Weniger
55 Angst vor dem Scheitern. An was das liegt, kann man nicht sagen.

7.4.2.4.1 *Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Industrie- und Handelskammer Landau*

Tabelle 7-19 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Industrie- und Handelskammer Landau

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	Kreditfinanzierung	Abfindungen und sonstiges	zusätzliche Alterssicherung	7.4.2.4 Zeile 24-28
Gründungsmotivation	keine Gründungskultur Notgründungen	Urlaub, Absicherung im Krankheitsfall, 13. Monatsgehalt 47+ gut ausgebildet Altersabsicherung	Insolvenz, Verkauf Beratungstätigkeit	7.4.2.4 Zeile 5-8 7.4.2.4 Zeile 15-20, Zeile 20-24
Selbstverwirklichung	Unternehmensgründung	besser vorbereitet Leistungsfähigkeit lässt ab 50+ nach	Netzwerke Kompetenzen kaufmännisches Wissen	7.4.2.4 Zeile 35-36 Zeile 29-33
Zeitmanagement	Arbeitseinteilung	die ersten 2-3 Jahre sind sehr stressig	selbst+ ständig	7.4.2.4 Zeile 42-46
Versicherungen				
Zufriedenheit im Beruf	Freistellungen ab 47+	Fusionen, Insolvenzen, Personalabbau	Beratungstätigkeit	7.4.2.4 Zeile 18-21

7.4.2.5 *Transkription des Gesprächsprotokolls vom 9. Februar 2017* *Institution: IHK Siegen*

1 „Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Flinken fressen die
2 Lahmen.“
3
4 **Tendenziell mehr Gründungsberatungen für Ältere vermutlich auch**
5 **mehr Gründungen von Älteren**
6 Das Alter wird zwar bei den Gründungsberatungen der IHK Siegen nicht
7 erfasst, es besteht aber dort der Eindruck, dass in den vergangenen Jahren
8 mehr Ältere die Gründungsberatungen in Anspruch genommen haben. Ob
9 diese dann tatsächlich auch gründen, kann nicht festgestellt werden. Ge-
10 zählt werden die Anzahl der Gründungsgespräche und nicht die der Grün-
11 dungen. Es gibt kein altersspezifisches Vorgehen bei den Beratungsgesprä-
12 chen. Hauptsächlich machen sich die Gründer im Allgemeinen im Bereich
13 Dienstleistungen, im Handel oder der Gastronomie selbstständig. Hierbei
14 wird ebenfalls keine Differenzierung nach Alter vorgenommen. Jedoch
15 entsteht der Eindruck, dass Ältere sich öfter in der Beratung, als Freiberufler
16 und im Dienstleistungsbereich selbstständig machen.
17 Es entsteht der Eindruck, dass die heutige Generation 50+ inklusive der
18 Pensionäre gewillt ist, länger zu arbeiten. Mehr Rentner als zuvor möchten
19 z.B. weiterhin einer angestellten Beschäftigung nachgehen, wenn auch mit
20 weniger Arbeitszeit. Größtenteils nicht, weil sie aus Altersarmut arbeiten
21 und Geld verdienen müssen, sondern weil sie fit und noch dazu motiviert
22 sind. Die Älteren werden auch wegen des stärker werdenden Fachkräftemangels
23 immer mehr gebraucht. Oft werden ihr Know-how und ihre große
24 Erfahrung benötigt. Viel mehr Rentner als zuvor möchten ihre Expertise
25 weitergeben. Oft arbeiten sie auch als Honorarkräfte. Daher kommt für

26 mehr Ältere oder Pensionäre als zuvor auch eine Gewerbeanmeldung oder
27 eine Anmeldung als Freiberufler in Frage. Schließlich gibt es heutzutage
28 höchst wahrscheinlich immer mehr Brüche in den Erwerbsbiografien. Es
29 kommt nun seltener vor, dass nur ein Beruf erlernt wird und für eine le-
30 benslange Beschäftigung in einem Unternehmen reicht. Lebenslanges Ler-
31 nen und mehrfaches Wechseln des Arbeitgebers sind häufiger geworden.
32 Allein aus diesem Grund ergeben sich mehr Chancen für Perspektivwech-
33 sel im fortgeschrittenen Alter, auch für Existenzgründungen.

34 **Je besser die Arbeitsmarktsituation desto weniger Gründer gibt es**
35 **tendenziell.**

36 Je besser die Arbeitsmarktsituation ist, desto weniger Gründungsinteres-
37 senten gibt es tendenziell. Eben vor allem bei denjenigen, die sich auf-
38 grund von Arbeitslosigkeit beraten lassen. Der Arbeitsmarkt ist aktuell
39 viel positiver als noch vor 5 Jahren. Daher haben die Gründungsgespräche
40 aus der Not heraus abgenommen. Andererseits gibt es gesellschaftliche
41 Entwicklungen, die die Gründungen eher begünstigen. Dabei muss man
42 zwischen der Notwendigkeit und der Gelegenheit einer Gründung unter-
43 scheiden. Intrinsische Motivation hat dabei oftmals den Hintergrund, dass
44 die Selbstständigkeit schon immer mit dem Gründungsinteressenten ver-
45 knüpft war (Familie oder Bekannte). Extrinsische Motivation hat dabei oft-
46 mals den Hintergrund einer Drucksituation (Arbeitsplatzverlust, Insolvenz
47 des Betriebes).

48 Basisseminar ist für Gründer aus der Arbeitslosigkeit (Bezug ALG I)
49 Pflicht.

50 Das Basisseminar der IHK ist ein Muss für Gründungsinteressierte, die die
51 Förderung der Agentur für Arbeit beantragen möchten. Die Anzahl der
52 Stellungnahmen zum Gründungszuschuss sind bezifferbar, aber sie sind
53 nicht vollständig, da auch die Handwerkskammer solche Stellungnahmen
54 abgibt. Es gibt keine genauen Zahlen für Existenzgründungen.

55 Es ist sehr schwierig, genaue Zahlen von Existenzgründungen zu bekom-
56 men. Es gibt zwar Daten, die als Indikatoren dienen können, z.B. die Ge-
57 werbeanmeldestatistik. Diese ist aber nur eine Annäherung. Nicht jede Ge-
58 werbeanmeldung ist auch eine Neugründung und Freiberufler werden
59 hier gar nicht erfasst. Auch die dort aufgeführten Neugründungen sind
60 nicht immer Existenzgründungen im engeren Sinne. Eine exakte „Existenz-
61 gründungsstatistik“ gibt es in dieser Form nicht. Die Erwerbsbiografien
62 von Gründern sind sehr unterschiedlich. Bei einer echten Existenzgrün-
63 derstatistik müsste man vermutlich oft eine Langzeiterfassung von Daten
64 vornehmen.

65 **Die vielen Unternehmen steht die Unternehmensnachfolge an.**

66 Die Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen (vom Unterneh-
67 meralter her übergabereif) steigt. Demgegenüber steht eine Vielzahl an
68 potentiellen Nachfolgern. Die Schwierigkeit, ein Unternehmen an die
69 nächste Generation weiterzugeben ist die, dass sich der Matching-Prozess
70 kompliziert gestaltet. Nicht nur, dass sich die Werte der Generationen in
71 den letzten Jahren gewandelt haben, auch die Ansprüche der Übergeber
72 entsprechen oftmals nicht den Erwartungen der Nachfolgekandidaten
73 (Kaufpreisfindung, „Denkmalpflege“, zwischenmenschliche Beziehungen
74 usw.).

75 **Existenzgründer müssen flexibel und engagiert sein.**

76 „Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Flinken fressen die
77 Lahmen.“ Ist sich die IHK Siegen mit Blick auf die kürzer werdenden Zykl-
78 len der Wirtschaft sicher. Die Zeit ist schnelllebig geworden, neue Ent-
79 wicklungen und Trends treten in immer kürzeren Abständen auf. Etab-
80 lierte und neue Unternehmen müssen deswegen flexibel und innovativ
81 sein. Die Entwicklungen auf den Märkten sind ständig zu verfolgen, um die
82 eigene Strategie daran anzupassen. Kundenorientierung ist sehr wichtig.
83 Existenzgründer müssen hart arbeiten bis sich der Erfolg einstellt und
84 dann können sie sich nicht zufrieden darauf ausruhen.

7.4.2.5.1 *Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Industrie- und Handelskammer Siegen*

Tabelle 7-20 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Industrie- und Handelskammer Siegen

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	Nachfolgeproblematik	Ansprüche an Nachfolger hoch, Denkmalpflege, Preisfindung	Matching Prozess ist kompliziert	7.4.2.5. Zeile 68-76
Gründungsmotivation	Gründungen Älterer	Generation 50+ ist gewillt länger zu arbeiten	Dienstleistungsbe- reich, Beratung Freiberufler	7.4.2.5. Zeile 18-28
Selbstverwirklichung	Angestelltenantätigkeit Selbstständigkeit intrinsisch motiviert	fit und motivierte Rentner motivierte 50+	Rentner mit eingeschränkter Arbeitszeit Chancen für Perspektivwechsel	7.4.2.5. Zeile 18-21 7.4.2.5. Zeile 29-35
Zeitmanagement	Flexibilität	Nicht die Großen fressen die Kleinen.	Die Flinken fressen die Lahmen.	7.4.2.5. Zeile 78-83
Versicherungen				
Zufriedenheit im Beruf	Angestelltenantätigkeit/ Selbstständigkeit Notgründung Extrinsisch motiviert	Unternehmen brauchen diese Fachkräfte Insolvenz, Arbeitsplatzverlust	Expertise und Kompetenzen weitergeben Existenzangst	7.4.2.5. Zeile 23-28 Zeile 40-48 7.4.2.5. Zeile 48-51

**7.4.2.6 Transkription des Gesprächsprotokolls vom 2. Februar 2017
Institution: Wirtschaftsförderung der Kompetenzregion Mittel-
stand Siegen-Wittgenstein, KM:SI**

1 Unterschiedlich, viele kommen über die Homepage, der größere Teil, die
2 die aus der Arbeitslosigkeit kommen, kommen direkt vom Arbeitsamt. Wir
3 sind eine anerkannte Beratungsstelle für Stellungnahmen. Die Bezieher
4 von ALG I kommen direkt, da es verpflichtend ist. IHK StartUp Center,
5 Gründung aus der Hochschule, Dienstleistungen, Gewerbe Gastronomie;
6 HWK Handwerk. Viele Gründer aus der Arbeitslosigkeit oder Bereich
7 Pflege, Freiberufler kommen zu uns, meistens direkt vom Arbeitsamt Be-
8 zieher ALG I oder Hartz IV, aber auch solche, denen Arbeitslosigkeit droht.
9 Eine zweite Gruppe, sind jene, die sich schon immer selbstständig machen
10 wollten, der Geschäftsführer einer Firma z.B. oder jemand, der seinen
11 Traum endlich verwirklichen will oder jemand, der in seinem Betrieb
12 selbstständig gearbeitet hat und jetzt denkt, dass schaffe ich allein.
13 Die Leute kommen mit Ideen, denn wir können ihnen ja nicht vorschlagen,
14 was sie machen sollen. Die Ideen müssen auf die Person abgestimmt sein,
15 es geht nicht ohne eigene Ideen. Die Leute weiten z.B. ihr Hobby aus oder
16 haben sonst konkrete Ideen. Wir können mit ihnen die Ideen verfeinern,
17 modifizieren.
18 Einige haben das Motiv der Selbstverwirklichung, kommen nicht aus der
19 Arbeitslosigkeit, sind in der Regel gut situiert. „Ich habe jetzt die Möglich-
20 keit neu zu agieren. Wenn nicht jetzt, wann dann.“ Viele sind unzufrieden
21 mit der jetzigen Situation. Es lohnt sich, was Neues anzufangen. Ich habe
22 so viele Erfahrungen und Wissen, das kann ich jetzt allein umsetzen. Ge-
23 schäftsführer z.B. der sich als Unternehmensberater selbstständig machen
24 will. Jemand in einer führenden Stellung, der jetzt seine Ideen umsetzen
25 will. Diese Personen machen es wohlüberlegt. Die Personen haben noch
26 Verpflichtungen oder sind gerade in der Lage zu agieren, da die Verpflich-
27 tungen erledigt sind. „Ich habe noch gute 10 Jahre, es lohnt sich noch ein-
28 mal etwas Neues zu machen.“
29 Viele kommen mit Anfang 60, die sich noch fit fühlen und ihr Hobby zum
30 Beruf machen. Viele, die vor der Rente oder als Rentner kommen und wol-
31 len noch ein Projekt umsetzen. „Es sind kleine feine Gründungen, die wol-
32 len nicht das große Geld machen.“ Die Altersgrenze steigt nach oben an. Es
33 gibt aber auch jene die aus Angst vor einer Altersarmut gründen. Viele
34 Rentner müssen noch arbeiten gehen. Das kann ich aber nicht klar hinter-
35 fragen, es kommt darauf an, wie offen die Leute damit umgehen. Das ist
36 der Sache mit geschuldet.
37 Anfang 60 ja, aber über 60 bis 63 hatte ich schon Leute hier, aber nicht
38 über 65. Die sind eher in der Vorbereitungsphase und denken noch mal
39 neu. Viele sehen auch die Flexibilität, aber das sehen sie falsch. Das
40 „Selbst+Ständig“ sehen viele nicht. Es ist da schon ein Widerspruch, denn
41 andere geben den Takt vor. Viele denken, dass ihr Produkt vom Markt ak-
42 zeptiert wird. Die Zielgruppe ist oft nicht klar definiert. Ein großes Prob-
43 lem ist die Liquidität. Viele unterschätzen, dass sie einen langen Atem
44 brauchen. Viele übersehen den rechtlichen Part, die Auseinandersetzung
45 mit dem Finanzamt, Rechnungen schreiben usw. das muss alles geklärt
46 werden. Viele unterschätzen, dass jetzt nicht der Chef den Druck ausübt.

47 75% gründen als Einzelunternehmer, in den Beratungsberufen und im Ge-
48 sundheitswesen sind viele Einzelkämpfer. Psychotherapeuten sind oft zu
49 zweit, aber die meisten müssen erst mal alles allein stemmen. Verstärkt
50 sind Gründungen im Gesundheitsbereich, Wellness oder im Bereich Tiere,
51 Tiertherapeuten, Wellness für Tiere. Tierpensionen. Zunehmend auch
52 Gründungen im Nebenerwerb, nicht nur Frauen.
53 In Siegen gibt es einen Verein Start mit 57. Mit einem großen Veranstal-
54 tungsprogramm, z.B. Businesspläne erstellen, Seminare, Ziele finden.
55 Es gibt zwei Gruppen, die einen, die alles haben und keine finanzielle Un-
56 terstützung benötigen. Und die andere Gruppe, die die Grundsicherung
57 über ALG I benötigen. Dann kann die Arbeitsagentur auch Kleinkredite bis
58 5000€ recht flexibel gewähren. Dann gibt es die Möglichkeit der Förder-
59 programme. Für diejenigen, die aus der Arbeitslosigkeit gründen, kommen
60 generell schlecht an Kredite, insbesondere ALG II. Das ist einfach so.
61 Wo ist meine Zielgruppe, Netzwerke suchen, Wirtschaftsjunoren z.B. Ler-
62 nen sich selbst zu verkaufen, überall präsent sein. Viele übersehen auch
63 die Kundenpflege, es ist schwieriger bestehende Kunden zu pflegen, als
64 neue zu akquirieren.
65 Wir beurteilen das Konzept, die Idee. Was er machen will. Gibt es das
66 schon hundertmal oder ist die Idee neu. Dann die finanzielle Seite, braucht
67 er einen Kredit. Die dritte ist der Gründer als Person. Wenn der Gründer
68 nicht überzeugend ist, er muss im Grunde ein Vertriebsmann sein. Er muss
69 kommunikativ sein, seine Leistung verkaufen können, auf Leute zugehen
70 können. Wenn das nicht stimmt, ist eher abzuraten. Am Anfang ist sicher
71 alles euphorisch, aber es gibt dann auch Durststrecken, Zeiten in denen
72 kein Geld fließt. Zeiten wo man Ärger hat. Den Stress muss man aushalten
73 können. Man muss auch harte Kritik aushalten können, wenn die Kunden
74 nicht zufrieden sind.
75 Manchmal muss man die Leute vor ihrem Glück bewahren. Wenn der Le-
76 benslauf brüchig ist, viele Leerstellen im Lebenslauf sind. Und dann noch
77 ein Kredit dazukommt, dann ist eher abzuraten. Wenn der Gründer und
78 die Idee nicht zusammen passen, geht es auch nicht. Die Idee kann noch so
79 gut sein, wenn der Gründer nicht dazu passt, kann es nicht funktionieren.
80 Wenn einer noch einen Hausmeisterservice aufmachen will, dann muss er
81 mehr bieten als andere. Es kann nicht nur über den Preis gehen.

7.4.2.6.1 *Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Siegen KM:SI*

Tabelle 7-21 Synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Siegen KM:SI

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	Finanziell abgesichert prekäre Situation	Hobby zum Beruf Notgründung	Wenn nicht jetzt, wann dann? Angst vor Altersarmut	7.4.2.6. Zeile 19-21 Zeile 57-58 7.4.2.6. Zeile 34-37
Gründungsmotivation	Selbstverwirklichung Arbeitslosigkeit	Projekt umsetzen ALG I oder ALG II	kleine feine Gründungen verpflichtende Beratung	7.4.2.6. Zeile 30-34 7.4.2.6. Zeile 6-9
Selbstverwirklichung	Ideen Lebenslauf Geschäftsführer, u.ä.	Ideen zu Konzepten machen brüchiger Lebenslauf, wohlüberlegt	Ideen und Gründer müssen passen Gründung abraten was Neues machen	7.4.2.6. Zeile 73-76 7.4.2.6. Zeile 78-81 7.4.2.6. Zeile 10-13, 19-26
Zeitmanagement	Stressresistenz	langer Atem	selbst+ ständig Durststrecken	7.4.2.6. Zeile 40-47 7.4.2.6. Zeile 73-77
Versicherungen				
Zufriedenheit im Beruf	Unzufriedenheit mit der jetzigen Situation	Verpflichtungen erledigt mit 60+ Hobby zum Beruf machen	Ich habe noch 10 Jahre, da mache ich was Neues nicht das große Geld machen	7.4.2.6. Zeile 28-32 7.4.2.6. Zeile 19-21 7.4.2.6. Zeile 30-33

7.4.2.7 *Transkription des Gesprächsprotokolls vom 1. Februar 2017
Institution Mittelstandsberatung- und Betreuungsgesellschaft,
Landau*

- 1 **In der Vergangenheit Beratung vieler Arbeitsloser**
- 2 In der Vergangenheit kamen viele arbeitslose Menschen zur Unternehmensberatung, Das hat in den letzten Jahren deutlich abgenommen. Generell ist die Zahl der Beratungen bei den Gründungswilligen rückläufig. Zum
- 3
- 4
- 5 einen hängt das mit dem Rückgang der Arbeitslosigkeit zusammen, zum
- 6 anderen mit dem Sicherheitsgedanken der Deutschen.
- 7 **Kein Anstieg bei Gründern über 50 Jahre**
- 8 In der Vergangenheit gab es keine vermehrten Gründungsgespräche mit
- 9 über 50 Jährigen. Auffällig ist allerdings, dass die Qualität derer, die sich
- 10 selbstständig machen wollen, viel besser ist als in den vergangenen Jahren.
- 11 Häufig sind die Gründungen durch die Entlassung aus einem festen Arbeitsverhältnis begründet (Abfindungen gezahlt). Jene Personen gründen
- 12 in der Regel im gleichen Bereich als Berater. Damit sind Sie nicht völlige
- 13 Neueinsteiger und haben bereits Kontakte und Netzwerke aufgebaut, auf
- 14 welche sie zurückgreifen können. Diese Personen Gruppen wissen auf was
- 15 sie sich einlassen und sind bereit, etwas dafür zu tun. Mehrfach sind auch
- 16 Personen im Rentenalter dabei, diese kommen aber oftmals aus eher gesicherten Verhältnissen und wollen ihr Einkommen aufbessern.
- 17
- 18 **Teilnehmerzahlen an Existenzgründerseminaren rückläufig**
- 19 Als die Arbeitslosenzahlen höher waren, wurde mehr Hilfe im Bereich
- 20 Gründungsberatung benötigt. Dies ist vor allem auch in den sinkenden
- 21 Zahlen der Teilnehmer an Existenzgründerseminaren zu erkennen. Auch
- 22

23 Individualberatungen, welche vom Bund gefördert werden, werden sehr
24 wenig in Anspruch genommen.

25 **Gründungen hauptsächlich aus finanziellem Aspekt**

26 Die Gründungsmotivationen sind sehr unterschiedlich, jedoch steht der fi-
27 nanzielle Aspekt bei fast allen im Vordergrund, egal in welcher Alters-
28 gruppe.

29 **Über Vermögen nur wenig bekannt**

30 Informationen über Vermögensverhältnisse der Gründer ist oftmals nichts
31 bekannt, das ist bei der Unternehmensberatung nicht von Nöten. Natürlich
32 wird darauf hingewiesen, aber sofern der zu Beratende darüber keine
33 Aussagen macht, wird auch nicht weiter nachgefragt. Allerdings kommen
34 aus der Erfahrung nur sehr wenige Personen mit wenig Kapital oder kei-
35 nem Kapital zur Unternehmensberatung.

36 **Spezielles Programm für ältere Gründer nicht vorhanden**

37 Ein spezielles Programm für ältere Gründer ist nicht vorhanden und auch
38 in der Zukunft nicht vorgesehen. Auch die Fragen an die älteren Gründer
39 der Gründungsberater weichen nicht stark von denen an die jüngeren
40 Gründer ab. Natürlich sind Gründungen von Älteren nicht auf die gleiche
41 Dauer ausgelegt, wie die der Jüngeren, zumindest nicht unter der gleichen
42 Führung. „Es ist nun mal eine ganz andere Situation.“

43 **Ältere haben viel mehr Erfahrung**

44 Ein großer Vorteil von Älteren ist die Erfahrung und das Vorhandensein
45 von Kapital. Für kleinere Investitionen muss kein Kredit aufgenommen
46 werden. und auch Ältere wissen oftmals was eine selbstständige Arbeit
47 mit sich bringt: „Selbst+Ständig“.

48 Keine Zahlen über die Dauerhaftigkeit der Unternehmen. Im Allgemeinen
49 sind aber die Insolvenzen in vielen Bereichen zurückgegangen, so ist zu-
50 mindest der Erfahrungswert des Interviewten.

7.4.2.7.1 *Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Mittelstandsberatungs- und -betreuungsgesellschaft*

Tabelle 7-22 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Mittelstandsberatungs- und -betreuungsgesellschaft

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	Gründungsfinanzierung	Gründer meist finanziell abgesichert	Es kommen nur wenige Personen mit wenig oder keinem Kapital	7.4.2.7. Zeile 35-37
Gründungsmotivation	Gründungsmotivationen sind unterschiedlich	nutzen Abfindungen als Einstieg sind durch Rente abgesichert	Bei allen Gründungswilligen steht der finanzielle Aspekt im Vordergrund.	7.4.2.7. Zeile 9-12 7.4.2.7. Zeile 12-20 7.4.2.7. Zeile 28-30
Selbstverwirklichung	Gründungsdauer bei älteren Gründern limitiert.	besser vorbereitet	Natürlich sind die Gründungen von Älteren nicht auf die gleiche Dauer ausgelegt...	7.4.2.7. Zeile 10-11 7.4.2.7. Zeile 42-44
Zeitmanagement	Ältere Gründer haben Erfahrung	Ältere kennen die Risiken	"selbst+ ständig"	7.4.2.7. Zeile 46-49
Versicherungen				
Zufriedenheit im Beruf	Gründungsberatungen sind rückläufig kaum Gründungen aus der Arbeitslosigkeit	Gründen im gleichen Berufsfeld als Berater	wenig Bedarf an Beratung bleiben lieber angestellt; Sicherheitsdenken	7.4.2.7. Zeile 2-7, Zeile 12-17 7.4.2.7. Zeile 4-7

7.4.3 Transkriptionen der Befragungen älterer Gründer

7.4.3.1 *Transkription des Gesprächsprotokolls vom 18. Februar 2017 mit dem Gründer in der Eisproduktion (52 Jahre)*

- 1 **Geschäftsidee**
- 2 Die Geschäftsidee ist ein hochwertiges veganes Speiseeis in kleinen 100ml
- 3 Becher herzustellen, zu Beginn zwei Sorten (Wein und Apfel). Weitere
- 4 Produkte sollen folgen. Eine Testphase gab es bereits (Weinbergführungen,
- 5 Weinfeste), zusätzlich stellte der Interviewte sein Produkt auf der regionalen
- 6 Wirtschaftswoche vor.
- 7 **Gründung aus Spaß**
- 8 Die Motivation ein Speiseeis herzustellen war aus Spaß. Die Eltern haben
- 9 bereits im Nebenerwerb als Winzer gearbeitet, somit hatte der Interviewte
- 10 immer mit Wein zu tun. Dabei kam die Idee ein leckeres Speiseeis mit Wein
- 11 herzustellen. Gründer Eisproduktion GmbH möchte nicht sein Leben lang bis zur
- 12 Rente das Gleiche machen.
- 13 Vor 20 Jahren hat Gründer der Eisproduktion bereits einen Innovationspreis
- 14 für seine Entwicklung bekommen.
- 15 Gründer der Eisproduktion hat sein Vollzeitstelle auf 80% gekürzt. Sein
- 16 Arbeitgeber hatte damit keine Probleme, im Gegenteil. Da der Interviewte
- 17 einer der teuersten Mitarbeiter für die Firma ist, unterstützt der Arbeitgeber
- 18 die Stellenverkürzung. Er ist ein hochqualifizierter Angestellter, aber

19 die jüngeren Kollegen können das nach ein paar Jahren auch, kosten aber
20 zu Beginn weniger. In ein paar Jahren möchte Gründer der Eisproduktion
21 hauptberuflich seine Produkte vertreiben, auch überregional.
22 Fremdfinanzierung ist für ihn zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorgesehen
23 Ursprünglich wollte der Interviewte einen Kredit aufnehmen, allerdings
24 möchte er dazu nicht alle seine Finanzen offenlegen. Für einen Kredit
25 hätte der Interviewte seine Steuererklärung und seine Rentenversiche-
26 rung offenlegen müssen. Dazu ist er zum jetzigen Zeitpunkt nicht bereit. Er
27 würde das Geld bekommen, ist ihm aber zu kompliziert und somit finan-
28 ziert er sich selbst. Das ist für ihn auch ein Problem bei Gründungen. Zu-
29 sätzlich sind Förderkredite nicht so einsetzbar wie der Gründer es möchte.
30 Z.B. ist ein Förderkredit nicht für eine zusätzliche Arbeitskraft gedacht,
31 sondern rein für die Gründung vorgesehen (Anmeldung, Material usw.).
32 Man ist flexibler, hat aber mehr Arbeit
33 Der Interviewte sieht seine Arbeitsteilung als flexibler an, aber weniger
34 Arbeit ist es auf keinen Fall, sich selbstständig zu machen. Im Gegenteil,
35 Selbstständigkeit bedeutet meistens mehr Arbeit. Allerdings macht es
36 mehr Spaß sein „eigener Herr zu sein“. Auch sieht der Interviewte seine
37 Arbeit mehr als Hobby an. „Wenn man etwas gerne macht, ist das eher
38 keine Arbeit.“
39 Weniger Vorgaben würden Existenzgründern helfen
40 Der Interviewte würde es als große Hilfe für Gründer ansehen, wenn die
41 Vorgaben zur Verwendung der Existenzgründerkredite gelockert werden
42 würden, schließlich wüsste der Gründer selbst am besten, wo die Ressour-
43 cen eingesetzt werden sollten.
44 Alter hat nie eine Rolle gespielt
45 Das Alter hat bis jetzt noch nie eine Rolle gespielt. Er würde auch nicht viel
46 anders machen. Trotzdem findet er für Gründungen gilt: „Je jünger, je bes-
47 ser.“
48 Durchhalten
49 Wichtig ist es, durchzuhalten! Zu Beginn gibt es viele Aufgaben und alles
50 kostet viel Zeit. Doch man muss irgendwo anfangen. Man muss Rück-
51 schläge in Kauf nehmen und diese zum Teil vorher miteinberechnen. Nicht
52 alles kann auf Anhieb klappen. Und ganz wichtig, man muss auch wissen,
53 dass es scheitern kann. Man sollte nicht seine Existenz davon abhängig
54 machen.
55 Canvass Methode
56 Beim Visualisieren des Geschäftsmodells hat sich der Interviewte für die
57 CANVASS Methode entschieden. Dadurch werden zentrale Faktoren kurz
58 und knapp zusammengefasst.

7.4.3.1.1 *Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen des Gründers in der Eisproduktion*

Tabelle 7-23 Synoptische Kategorisierung der Aussagen des Gründers der Eisproduktion

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	Fremdfinanzierung Fördermittel Vorgaben für Fördermittel lockern	keine Offenlegung der Finanzen nur für Gründung vorgesehen	Eigenfinanzierung für Mitarbeiterfinanzierung erwünscht Gründer wissen, wie sie Ressourcen nutzen	7.4.3.1 Zeile 22-32 7.4.3.1 Zeile 29-32 7.4.3.1 Zeile 41-44
Gründungsmotivation	Perspektivwechsel	nicht bis zur Rente das Gleiche machen	Spaß am Neuen	7.4.3.1 Zeile 11-12
Selbstverwirklichung	Selbstständigkeit	mehr Arbeit viele Aufgaben, hoher Zeitaufwand	sein eigener Herr sein Rückschläge einkalkulieren Scheitern einplanen	7.4.3.1 Zeile 34-39 7.4.3.1 Zeile 50-55 7.4.3.1 Zeile 53-55
Zeitmanagement	Flexibilität Selbstständigkeit	Arbeitseinteilung Flexibler Hauptberuf	Arbeit als Hobby sehen Bald soweit kommen	7.4.3.1 Zeile 34-39 7.4.3.1 Zeile 20-21
Zufriedenheit im Beruf	Kürzung Vollzeitstelle	80% Vollzeit	Nebenerwerbsgründung	7.4.3.1 Zeile 15-18
Produktidee	Speiseeis	Testphase mit neuen Sorten	Apfel- und Weineis	7.4.3.1 Zeile 2-6 Zeile 8-11
Gründungsplanung	Canvass Methode Gründungszeitpunkt	zentrale Faktoren Alter spielte keine Rolle	kurz und knapp notiert je jünger, je besser	7.4.3.1 Zeile 57-59 7.4.3.1 Zeile 46-48

7.4.3.2 *Transkription des Gesprächsprotokolls vom 20. März 2017 Tiefbau Unternehmung (ohne Altersangabe)*

1 Firmengründung durch Management Buy Out
2 Seit 2014 ist das Unternehmen eigenständig, als Tochterfirma abgelöst,
3 durch Management Buy Out von drei Geschäftsführern. Das mittelständige
4 Unternehmen ist als Full-Service Anbieter mit Schwerpunkt Tiefbau tätig.
5 Ablauf der Übernahme
6 Der Unternehmer hatte mehr als 30 Jahre Berufserfahrung und war mit
7 „Herzblut“ als Angestellter bei seinem Unternehmen tätig, als der Vor-
8 stand beschloss, das Unternehmen durch Veräußerung von sich abzulösen.
9 Das Unternehmen ist sehr regional strukturiert mit eigener Werkstatt und
10 eigenen Geräten von den anderen Geschäftsstellen abgelöst. Trotzdem,
11 eine Veräußerung international hätte sich als äußerst schwierig gestaltet.
12 Es gab viele Interessenten in der Region und der Unternehmer ging davon
13 aus, dass er wohl seinen Job mit neuer Führung auch verlieren könnte.
14 Aber auch Szenarien haben sich bei ihm abgespielt, dass unter neuer Füh-
15 rung Veränderungen kommen könnten, die für ihn nicht vereinbar sind.
16 Dann kam erst mal der Gedanke: „Warum kaufen wir uns nicht selbst?“ Zu
17 diesem Zeitpunkt wusste der Befragte noch nichts über das Verfahren von

18 Management-Buy-Out Bescheid. und man hat sich schlaue gemacht, wie so
19 etwas funktioniert. Mit zwei weiteren Kollegen zusammen wurde sich be-
20 sprochen und für eine Übernahme entschieden. Wichtig waren für den In-
21 terviewten vor allem die Kontakte zu Bekannten, die ihm in beratender
22 Funktion beiseite gestanden haben. Aber auch der Konzern hat sich nicht
23 gegen die Übernahme gestellt, sondern die Unternehmer in ihrem Vorha-
24 ben unterstützt.

25 Der Betrieb und die Mitarbeiter standen im Vordergrund.
26 Ungewiss war, wie das Ganze ablaufen wird, wichtig war der zeitliche und
27 monetäre Aspekt. Der Betrieb sollte während der ganzen Zeit weiterlaufen
28 ohne Einschränkungen.

29 Große Unterschiede bei den Banken

30 Das Vorgehen der Banken während der Verhandlungen war sehr unter-
31 schiedlich. Vor allem die Risikoeinschätzung und die Angebote der Banken
32 waren sehr unterschiedlich. Am interessiertesten waren die Banken bei
33 denen bereits persönlicher Kontakt bestand.

34 Pluspunkte der Übernahme

35 Hilfreich bei der Übernahme waren vor allem bereits bestehende Netz-
36 werke zu Kunden. Aber auch die lange Berufserfahrung im Gewerbe war
37 von Nutzen. Zusätzlich waren zwei weitere Kollegen bei der Übernahme
38 beteiligt, was zu einem gegenseitigen Austausch geführt hat.

39 Risiko wurde sehr gering bewertet

40 In den Augen des Unternehmers war das Risiko, dass etwas schief gehen
41 würde, recht gering. Die Firma hatte eine gute Ertragslage und man
42 wusste, es wird sich in vielen Bereichen nur wenig oder nichts ändern. Im
43 Gegenteil, das Ablösen vom Konzern hat viel Bürokratie unter den Tisch
44 fallen lassen und eine positive Selbstständigkeit des Unternehmens ist ent-
45 standen. Auch wenn im privaten Bereich viele Dinge geklärt sind, ist ein
46 gewisses Risiko natürlich immer vorhanden, aber für den Unternehmer
47 war dies sehr überschaubar.

48 Motivation des Unternehmers

49 Der Unternehmer hat sich gefragt, wie es weitergehen wird mit ihm aber
50 auch mit der Firma. Er ist in der Firma „groß“ geworden und gewisse Emo-
51 tionen haben ihn mit dem Ganzen verbunden. Für ihn ist es ein Lebens-
52 werk, das es weiterzuführen gilt. Er wollte sich nichts beweisen, sondern
53 hat die Gelegenheit genutzt und sieht seine Aufgabe als Lebenswerk an. Er
54 hatte schon die Möglichkeit zur Selbstständigkeit gehabt, aber die Bedin-
55 gungen haben einfach nicht gepasst. Auch hat der Unternehmer sich schon
56 immer nicht nur in der Rolle des Arbeitnehmers gesehen. Flexibler ist der
57 Befragte nicht unbedingt geworden, aber er hat schon vorher große Frei-
58 heiten genossen. Ein erfolgreiches Modell konnte weitergeführt werden
59 und das ist ihm wichtig. „Ich bin rundum zufrieden, wie es abgelaufen ist.“

60 Tipp für andere Übernahmen mit MBO

61 Wichtig ist, dass das bestehende Konzept funktioniert. Ein erfolgreiches
62 Modell kann auch erfolgreich weitergeführt werden. Anders machen
63 würde er in seinem speziellen Fall nichts. Natürlich ist es immer gut, meh-
64 rere Meinungen zu haben und die Zusammenarbeit mit den beiden ande-
65 ren Unternehmern hat das Ganze vereinfacht. „Wichtig ist es, an einem
66 Strang zu ziehen.“ Auch darf man nicht ängstlich sein und muss das, was

67 man tut, aus Überzeugung tun. „Dann geht man auch gerne Arbeiten und
 68 investiert seine Zeit.“
 69 Schwierigkeiten bei den Banken
 70 Die größten Schwierigkeiten hat er bei den Banken gesehen. „Zum Schluss
 71 entscheiden die Banken.“ Aber das Risiko war für seinen Fall kalkulierbar
 72 und somit ist man sich einig geworden. Auch der Geschäftsplan und das
 73 weitere Vorgehen wurde bei den Banken vorgetragen und haben zu einer
 74 positiven Entscheidung geführt.

7.4.3.2.1 Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen des Gründers der Tiefbau Unternehmung

Tabelle 7-24 Synoptische Kategorisierung der Aussagen des Gründers Tiefbau Unternehmung

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	Kreditfinanzierung	Angebote der Banken sehr unterschiedlich	am interessiertesten die Banken mit gestehenden Kontakten	7.4.3.2 Zeile 30-33 Zeile 71-75
Gründungsmotivation	Selbstständigkeit	Warum kaufen wir uns nicht selbst? Betriebsfortführung Netzwerke	Management Buy Out Mitarbeiter und Betrieb im Vordergrund	7.4.3.2 Zeile 2-4 Zeile 16-20 7.4.3.2 Zeile 26-28 Zeile 35-38
Selbstverwirklichung	Ausgründung Selbstständigkeit	mit zwei weiteren Kollegen Chance genutzt Zusammenarbeit mit den Kollegen	gemeinsame Planung und Strategie Lebenswerk für den Unternehmer wichtig ist, an einem Strang zu ziehen.	7.4.3.2 Zeile 17-24 Zeile 37-38 7.4.3.2 Zeile 49-54 7.4.3.2 Zeile 35-38 Zeile 64-69
Zeitmanagement	war vorher flexibel	jetzt nicht flexibler	erfolgreiches Modell weiterführen	7.4.3.2 Zeile 55-63
Zufriedenheit im Beruf	als Angestellter	seit mehr als 30 Jahren Berufserfahrung	mit Herzblut in der Firma	7.4.3.2 Zeile 6-11 Zeile 50-54
Produktidee	Tiefbau	eigene Geräte und eigene Werkstatt	Full Service Anbieter	7.4.3.2 Zeile 3-4 Zeile 6-11
Gründungsplanung	Geschäftsplan Unterstützung Konzeption Wichtig Konkurrenz in der Region	Business Plan Risiken überschaubar Konzern war hilfreich Konzept muss stimmen neue Führung bedeutet Veränderung	Business Plan für die Finanzierung erstellt Bürokratieabbau volle Unterstützung erfolgreiches Modell fortführen selber Führung übernehmen	7.4.3.2 Zeile 73-75 7.4.3.2 Zeile 40-47 7.4.3.2 Zeile 22-24 7.4.3.2 Zeile 62-66 7.4.3.2 Zeile 12-16 Zeile 73-75

7.4.3.3 Transkriptionen des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 Gründer der Immobilienfirma (80 Jahre)

1 Ursprünglich eine kaufmännische Lehre

2 Der Interviewte wurde am 11.12.1936 geboren. Er ist als Kind auf dem
3 Lande aufgewachsen und hat nach der mittleren Reife eine kaufmännische
4 Lehre abgeschlossen. Danach fing der Interviewte bei C&A in Düsseldorf
5 an zu arbeiten und erhielt innerhalb weniger Jahre eine führende Position
6 im Unternehmen.

7 Pensionierung mit 58 Jahren war früh bekannt

8 Dem Interviewten war früh bekannt, dass die Pensionierung mit 58 Jahren
9 ansteht. Des Weiteren wurde bis zum 60. Lebensjahr das volle Gehalt ge-
10 zahlt. Der goldene Handschlag hat ihm geholfen, aber auch ohne diese
11 wusste der Interviewte mit 60 Jahren ist nicht Schluss und er will weiter
12 arbeiten und sich selbstständig machen.

13 Hobby zum Beruf gemacht

14 Der Interviewte hat zwei Hobbies: Kunst und Bauen. Durch zahlreiche Rei-
15 sen hat er viel gesehen. Fast jedes Museum wurde auf seinen Reisen be-
16 sucht. Somit wollte er nach der ersten Pensionierung erstmal die Kunst zu
17 seinem Beruf machen und eine Galerie eröffnen. Er hatte Zeit, sich darauf
18 vorzubereiten und auch an finanziellen Mitteln hätte es ihm nicht gefehlt.
19 Eine Nachbarin, die selbst in der Kunstszene tätig war, hat ihm allerdings
20 immer wieder davon abgeraten. Zu viele Risiken und Unsicherheiten wür-
21 den auf ihn im Kunstgeschäft warten. Somit hat der Interviewte sein zwei-
22 tes Hobby, das Bauen, zum Beruf gemacht und Häuser gebaut und vermie-
23 tet oder verkauft. Allerdings hat der Unternehmer nach dem ersten Jahr
24 gemerkt, dass „das Baurärgergeschäft sehr gefährlich ist“. Der Interviewte
25 empfand sich oftmals als nicht kompetent genug. „Ich war nicht vom Fach
26 und viele Dinge auf dem Bau sollte man von Grund auf kennen.“ Daraufhin
27 hat der Interviewte sein Unternehmen umbenannt und sich als Immobili-
28 enmakler weiterentwickelt. Das Unternehmen hat sich vom Ein-Mann Un-
29 ternehmen in ein Unternehmen mit 55 Mitarbeitern entwickelt.

30 Immer unterstützt durch die Familie

31 Seine Familie, insbesondere seine Frau war ihm dabei eine große Stütze.
32 Sie hat ihn in seinen Projekten unterstützt und war auch an dem Unter-
33 nehmen beteiligt.

34 Sukzessive seine Nachfolge integriert

35 Seine Tochter wurde sukzessive ins Geschäft mit eingebunden. Schon frü-
36 her hatte sie immer ausgeholfen und ist nach dem Studium dann ganz mit
37 eingestiegen.

38 Mit 80 Jahren ist der das zweite Mal in Pension gegangen

39 Der Unternehmer hat alle seine Anteile mit seinem 80. Geburtstag an seine
40 Kinder abgegeben und ist seit diesem Zeitpunkt in Rente. Ab und zu ist er
41 noch im Unternehmen, aber nur in beratender Funktion.

42 Das zweite Mal in Pension fiel ihm schwer, er hat schon wieder Pläne.

43 Als der Unternehmer das erste Mal in Pension gegangen ist, war er glück-
44 lich. Er wusste, dass er in absehbarer Zeit weiterarbeiten würde. Während
45 die meisten seiner Kollegen in Rente blieben. Er wollte das nicht. Er wollte
46 nicht der Vergangenheit nachtrauern und nur darüber reden, wie er „frü-
47 her“ etwas gemacht hat und wie toll die Zeit damals war. Das zweite Mal

48 ist es ihm allerdings sehr schwer gefallen. „Ich bin noch fit und bin drauf
49 und dran nochmal eine Firma zu gründen.“ Da er sich selbst als aktiven
50 Menschen beschreibt mit vielen Kontakten durch die Arbeitswelt, aber
51 auch im privaten Bereich (Wirtschaftsclub, Kirche, Stammtisch usw.)
52 möchte er immer noch aktiv sein. Er möchte morgens nicht später aus
53 dem Haus gehen, sondern weiterhin einer Aufgabe nachgehen. Vielleicht
54 wird er doch noch seinen Traum einer eigenen Galerie verwirklichen. Die
55 Kunst ist immer noch sein Hobby und seine Leidenschaft.

56 **Gründen ist eine ernste Sache**

57 Für den Interviewten ist, eine Firma zu gründen, eine ernste Sache. Es ging
58 ihm nicht um freie Zeiteinteilung. Natürlich kann man als Chef auch mal
59 erst um 10 Uhr anfangen zu arbeiten. Aber irgendwann wird die Arbeit,
60 wenn es gut läuft, immer mehr und dann geht auch das nicht mehr.

61 **Mit finanziellem Background ist es einfach einen Kredit zu bekom-** 62 **men.**

63 Für seine Vorhaben nach seiner ersten Pensionierung hat er zu Beginn kei-
64 nen Kredit gebraucht, es war allerdings von Vorteil bei der Erweiterung
65 des Unternehmens (neue Räumlichkeiten und Umbau). Es wäre auch kein
66 Problem für ihn gewesen mit 60 einen Kredit zu bekommen. Allerdings
67 ohne seinen finanziellen Background wäre es wohl schwieriger gewesen.
68 Der Unternehmer hatte noch einen weiteren Vorteil, durch seine Erfah-
69 rung im Gewerbe und der Vorgehensweisen, auch mit der Kreditvergabe.
70 Er hatte bereits das nötige Wissen wie er die Projekte und deren Umset-
71 zung richtig angeht.

72 **Tipp für Gründer**

73 Man sollte immer nur das machen, was seinen Neigungen entspricht. Jeder
74 Unternehmer sollte erkennen, wenn es nicht funktioniert und die Reiß-
75 leine ziehen. „Das habe ich ja auch gemacht.“ Er würde wieder alles so ma-
76 chen und hat Spaß an dem, was er tut. Allerdings wurde er auch von allen
77 unterstützt und bekam Bestätigung von Freunden und Bekannten.

78 **Trotz Pension noch immer aktiv**

79 Auch wenn der Interviewte nicht mehr im Unternehmen ist, nimmt er
80 noch alle 14 Tage an Feed-Back-Gesprächen mit allen Maklern teil. Dort
81 wird über den Bestand der Immobilien, Vermietung, Verkauf, Probleme
82 usw. gesprochen. Aus der Geschäftsleitung hat er sich allerdings vollkom-
83 men zurückgezogen und nimmt an keinerlei Besprechung mehr teil.

7.4.3.3.1 *Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen des Gründers der Immobilienfirma*

Tabelle 7-25 Synoptische Kategorisierung der Aussagen des Gründers der Immobilienfirma

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	Eigenfinanzierung Fremdfinanzierung	volles Gehalt bis 60 Jahre trotz Pensionierung mit 58 Jahren Kreditfinanzierung mit 60 Jahren bei seinen Sicherheiten kein Problem	mit 60 Jahren ist nicht Schluss, Wechsel in die Selbstständigkeit für die Unternehmenserweiterung suchte er Fremdkapital	7.4.3.3 Zeile 8-12 Zeile 10-12 7.4.3.3Zeile 65-73
Gründungsmotivation	intrinsische Motivation	nicht den alten Zeiten nachtrauern, sondern proaktiv handeln 2. Pensionierung ist ihm schwergefallen	wollte weiterarbeiten und nicht in der Rente verbleiben er ist drauf und dran nochmal eine Firma zu gründen	7.4.3.3 Zeile 45-46, Zeile 47-49, 49-57 Zeile 15-19 7.4.3.3Zeile 48-57
Selbstverwirklichung	Er wollte eine Galerie Er wolle bauen und verkaufen Er firmierte um	Eine Nachbarin hat ihm abgeraten Er entdeckte die Gefahren des Bauträgergeschäfts Jetzt makelt er	zu viele Risiken in der Kunstszene Er war nicht vom Fach, kannte das Baugeschäft nicht genug Er hat eine Firma mit 55 Angestellten	7.4.3.3 Zeile 19-21 7.4.3.3Zeile 21-27 7.4.3.3Zeile 27-31
Zeitmanagement	Gründen ist eine ernste Sache	Chef kann natürlich erst um 10 Uhr kommen	Wenn es gut läuft, geht es nicht.	7.4.3.3Zeile 59-62
Zufriedenheit im Beruf	Man sollte nur das machen, was den Neigungen entspricht	Erkennen, wenn es nicht funktioniert	Die Reißleine ziehen	7.4.3.3 Zeile 75-77 Zeile 81-86
Produktidee	Galerie, Bauträger, Makler	s. Selbstverwirklichung		7.4.3.3 Zeile 19-31
Gründungsplanung	Berufserfahrung hat genutzt	Rat von Familie, Freunden, Bekannten	Einbindung der Familie in die Selbstständigkeit	7.4.3.3Zeile 37-39 Zeile 75-79

7.4.3.4 *Transkription des Gesprächsprotokolls vom 10. April 2017 mit dem Gründer der Weiterbildungsfirma (ohne Altersangabe)*

- 1 Der Interviewte wollte sich eigentlich nicht selbstständig machen.
- 2 Der Interviewte arbeitete lange Jahre bei dem weltweit größten Chemie-
- 3 unternehmen. Zum Schluss arbeitete er als Betriebsleiter im Bildungswesen.
- 4 Er hat bis zum Schluss eng mit dem Vorstand zusammengearbeitet
- 5 und als Führungspersönlichkeit im technischen Bereich gearbeitet. Viele
- 6 geschäftspolitische Entwicklungen haben dazu beigetragen, dass es zu einem
- 7 Aufhebungsvertrag zwischen ihm und seinem Arbeitgeber kam. Seine
- 8 damalige Zielsetzung war es, nie mehr zu arbeiten. Da keine finanzielle
- 9 Not bestand und der Lebensstandard mit der Abfindung aufrechterhalten
- 10 werden konnte, war dies ohne Probleme möglich. Auch finanzielle Ver-
- 11 pflichtungen mussten nicht mehr geleistet werden.
- 12 **Irgendwann wurde es langweilig**

13 Nach einiger Zeit im Ruhestand fühlte der Interviewte eine innere Unruhe.
14 „Mir wurde es langweilig. Mein ganzes Leben habe ich meinen Geist be-
15 nutzt und plötzlich nicht mehr.“ Immer zu Hause sitzen und nur profane
16 Aufgaben zu erledigen, war ihm einfach nicht mehr genug.

17 **Durch Zufall hat sich genau das Richtige ergeben.**

18 Ein Schlüsselerlebnis hat den Interviewten dann in die Selbstständigkeit
19 geführt. Durch das Übernehmen eines Seminars für den TÜV wurde die Ar-
20 beitslust des Interviewten noch mehr geweckt und daraufhin hat er sich
21 selbstständig gemacht.

22 **Bildungsdienstleistungen im E-Technik Bereich**

23 Mit der Erfahrung des Seminars hat sich der Interviewte im Bereich Bil-
24 dungsdienstleistungen E-Technik selbstständig gemacht. Durch die jahre-
25 lange Routine im Bildungswesen (11 Jahre) des Chemiekonzerns hat sich
26 ein breit gefächertes Wissen angesammelt, welches durch Seminare oder
27 Schulungen weitergegeben werden kann. Seine Angebote werden sowohl
28 von festen Institutionen als auch von Firmen nachgefragt.

29 **Recht flexible Arbeitseinteilung**

30 In seinem jetzigen Beruf hat der Interviewte recht flexible Arbeitszeiten.
31 Eigentlich gibt es kein ‚ein Muss‘ und er kann auch Aufträge absagen. Ge-
32 gen Rahmenverträge verstößt der Interviewte natürlich nicht. Er könnte
33 auch noch mehrere Mitarbeiter beschäftigen, aber es ist zum jetzigen Zeit-
34 punkt auch so zu schaffen.

35 **Keine Schwierigkeiten bei der Unternehmensgründung**

36 Eigentlich gab es keine Schwierigkeiten bei der Unternehmensgründung.
37 Er musste an einem IHK Existenzgründerseminar teilnehmen und einen
38 Businessplan erstellen, um durch die ADD freigestellt werden zu können.
39 Innerhalb eines halben Jahres war alles erledigt.

40 **Konfliktlöser**

41 Bevor der Interviewte ins Bildungswesen wechselte, wurde er als „Trou-
42 bleshooter“ eingesetzt. Immer, wenn es Probleme gab, wurde er gerufen,
43 um diese zu beseitigen und Mitarbeiter zu delegieren. Auch hierbei gibt es
44 viele Parallelen zu seiner jetzigen Arbeit. Für ihn sind die Mitarbeiter das
45 wichtigste Kapital einer Firma. Dazu zählt vor allem die Bildung und Wei-
46 terbildung, daran sollte nie gespart werden. Aber auch Corporate Identity
47 ist für ihn wichtig. Man muss sich mit dem, was man tut und für den man
48 etwas tut, identifizieren können.

49 **Was machen Leute, die mit 60 in Rente gehen**

50 Der Interviewte fragt sich, was Leute machen, die mit 60 in Rente gehen.
51 Für ihn wäre das keine Option mehr. Er möchte sich einbringen und so
52 lange es möglich ist, und er Spaß daran hat, seine Kompetenzen weiterge-
53 ben.

54 **Tipp für Ältere Gründer**

55 „Tu nur das, was du kannst.“ Dann hat man Erfolg und auch Spaß.

56 **Kein Risiko in seiner Tätigkeit**

57 In seiner Selbstständigkeit sah der Interviewte kein Risiko. Viel Kapital
58 musste er nicht einsetzen und er wusste, dass er mit dem was er tut, er-
59 folgreich sein wird. Das hat sich daran gezeigt, dass der Interviewte noch
60 drei andere Mitarbeiter eingestellt hat, die alle im Rentenalter (der älteste
61 ist 73 Jahre alt) sind. Dabei kannten sich alle seine Mitarbeiter und sie sind
62 aus dem gleichen Berufsfeld. Die Weiterbildung boomt zurzeit, dabei ist es

63 ihm wichtig, viele Informationen praxisbezogen zu vermitteln. Und am
 64 Ende des Seminars mochte der Interviewte zufriedene Gesichter sehen.

7.4.3.4.1 *Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen des Gründers der Weiterbildungsfirma*

Tabelle 7-26 Synoptische Kategorisierung der Aussagen des Gründers der Weiterbildungsfirma

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	Eigenfinanzierung	durch Abfindung abgesichert	eigentlich nie mehr arbeiten	7.4.3.4 Zeile 6-8 Zeile 4-12
Gründungsmotivation	Langeweile Corporate Identity ist wichtig	Er spürte eine innere Unruhe. Mitarbeiter das wichtigste Kapital	Immer zu Hause sitzen reicht ihm nicht aus. Identifikation mit dem, was man tut und für wen	7.4.3.4 Zeile 14-17 7.4.3.4 Zeile 45-49, 51-54
Selbstverwirklichung	Schlüsselerlebnis Gründung Dienstleistungen E-Technik Eigene Stärken kennen	Seminar für den TÜV Weitergabe von Wissen, Erfolg und Spaß	Arbeitslust ist geweckt worden Seminare/Schulungen für Firmen/Institutionen Tu nur das, was du kannst	7.4.3.4 Zeile 19-22 7.4.3.4 Zeile 28-29 7.4.3.4 Zeile 56, 58-60
Zeitmanagement	flexible Zeiteinteilung	kann Aufträge ablehnen	kein Verstoß gegen Rahmenverträge	7.4.3.4 Zeile 31-35
Zufriedenheit im Beruf	Möchte so lange wie möglich arbeiten	Kompetenzen weitergeben	Mitarbeiter das wichtigste Kapital	7.4.3.4 Zeile 4-6, 42-49
Produktidee	Gründung Dienstleistungen E-Technik	Weitergabe von Wissen	Seminare/Schulungen für Firmen/Institutionen	7.4.3.4 Zeile 27-32
Gründungsplanung	Problemlose Gründung Mitarbeiter alle im Rentenalter	IHK Seminar, Business Plan aus dem gleichen Bereich, waren bekannt	für Freistellung durch die ADD notwendig wollen erfolgreich sein, zufriedene Gesichter sehen	7.4.3.4 Zeile 37-40 7.4.3.4 Zeile 58-60, 63-66

7.4.3.5 *Transkription des Gesprächsprotokolls vom 11. Mai 2017 mit der Sporttherapeutin, 70 Jahre*

1 Mit 60 Jahren im Sport-Reha und Sport-Präventions-Bereich selbstständig
2 gemacht
3 Die Interviewte machte sich mit 60 Jahren im Sport- Reha und Sport-Prä-
4 ventions-Bereich selbstständig. Sie arbeitet mit Vereinen zusammen, die
5 ihr zum Großteil Geräte und Räumlichkeiten zur Verfügung stellen.

6 **Ursprünglich Reisebürokauffrau**
7 Ursprünglich hat die Interviewte Reisbürokauffrau gelernt. Später hat sie
8 sich um die Kinder gekümmert und bei ihrem selbstständigen Mann als
9 Bürokauffrau angefangen, allerdings nicht im Angestelltenverhältnis. Sie hatte
10 schon immer Spaß an Sport. In frühen Jahren hat sie Unterricht im Kinder-
11 turnen gegeben und angefangen, Trainerscheine zu machen. Durch die
12 Krebserkrankung eines Familienmitgliedes entstand die Verbindung zum
13 Reha Sport.

14 Vollzeitbeschäftigung war ein schleichender Prozess
15 Zur Vollzeitbeschäftigung als Selbstständige ist es in einem schleichenden
16 Prozess gekommen. Nach der Scheidung vom selbstständigen Mann war
17 die Rente so gering, dass ein Nebenerwerb der Interviewten sehr viel ge-
18 helfen hat. Die Interviewte machte schon immer etwas für sich und andere
19 und es war praktisch, das nun zusätzlich zu tun. Viele Anschaffungskosten
20 waren nicht von Nöten. Wichtig ist für die Interviewte ihr Auto, denn sie
21 hat Kunden in verschiedenen Orten. Finanziellen Aufwand hatte sie durch
22 die Scheine und Befähigungen, die sie machen wollte. Wichtig war ihr al-
23 lerdings, dass der Spaß im Vordergrund stand.

24 **Probleme bei der Selbstständigkeit gab es nicht**
25 Die Interviewte hatte keine Probleme sich selbstständig zu machen. Aller-
26 dings war bei ihr auch viel Glück im Spiel. Eine Klinik brauchte die Betreu-
27 ung und sie war vor Ort. Trotz der schwierigen Branche, da ihr Job sehr
28 spezifisch ist, konnte sie sich einen guten Kundenstamm ansammeln. An-
29 gefangen mit einem Patienten, hatte die Interviewte jetzt jede Woche meh-
30 rere Stammkunden zu behandeln.

31 Wichtig ist es, durchzuhalten.
32 Das Wichtigste ist durchhalten und man muss wissen, die Selbstständig-
33 keit kann funktionieren oder aber auch nicht. Sehr hilfreich waren der In-
34 terviewten ihre Kontakte, die sie durch ihr jahrelanges Engagement ge-
35 sammelt hatte. „Eigentlich läuft sehr wenig ohne Kontakte.“ Wichtig ist es
36 auch, dass man auf andere zugehen kann und sich selbst etwas zutraut.
37 „Man muss sich bewegen, sonst kann man nichts erreichen.“

38 Interviewte hätte nie vollkommen aufgehört zu arbeiten
39 Auch wenn für die Interviewte das Arbeiten zum gewissen Teil ein Muss
40 ist, um ihre Einnahmen aufzubessern, hätte Sie niemals ganz aufgehört zu
41 arbeiten. Neben ihrem Job ist sie weiterhin noch ehrenamtlich im Sportbe-
42 reich tätig. Wichtig für die Interviewte ist es, von niemandem abhängig zu
43 sein. Die Selbstständigkeit wurde auf jeden Fall durch die „Not“ gefördert.
44 Aber ohne Spaß und Überzeugung würde sie es trotzdem nicht machen.
45 Auch bildet die Interviewte weiter aus, in dem Rahmen, in dem es ihr mög-
46 lich ist.
47 Ein Gefühl für Menschen ist wichtig

48 „Wichtig ist es, ein Gefühl für Menschen zu haben, ohne das geht es nicht!“
 49 Man arbeitet mit den Menschen zusammen und versucht Ihnen zu helfen.
 50 Im Pflegebereich kann man nicht nur wegen des Geldes arbeiten. „Ich arbeite ja weiterhin auch ehrenamtlich, weil es mir einfach Spaß macht.“
 51 Würden Sie etwas anders machen?
 52 Ich kann eigentlich nur, vor allem Frauen, raten, nicht jahrelang irgendwo
 53 zu arbeiten, ohne angestellt zu sein. „Das war ein Fehler.“ Man sollte sich
 54 egal wie immer absichern.
 55 Arbeiten so lange es geht
 56 „So lange es geht und es mit Spaß macht, möchte ich arbeiten.“ Die Interviewte möchte im weitesten Sinne ein selbstständiges Leben führen, so
 57 lange es geht.
 58
 59

7.4.3.5.1 Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Sporttherapeutin

Tabelle 7-27 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Sporttherapeutin

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	nach der Scheidung zu wenig Rente	der Nebenerwerb hat sehr geholfen fehlende Absicherung trifft das Alter	Scheine und Befähigungen kosten Geld mangelnde Ansprüche führen zu Armut	7.4.3.5 Zeile 8-12, 15-23, 39-43 7.4.3.5 Zeile 48-50, 53-55
Gründungsmotivation	Notgründung	von niemandem abhängig sein durch die Not gefördert	selbstständiges Leben führen, so lange es geht Klinik suchte Therapeuten	7.4.3.5 Zeile 39-44 Zeilen 57-59 7.4.3.5 Zeile 25-27 Zeilen 43-45
Selbstverwirklichung	immer schon ehrenamtlich tätig	Kindersport, dann Reha-Sport Reha-Sport	arbeitet weiter ehrenamtlich, weil es Spaß macht Absicherung des Alters	7.4.3.5 Zeile 7-13 Zeile 12-15, 23, 57 7.5.3.5 Zeile 39-46
Zeitmanagement	Ehrenamt	Job und Ehrenamt Reha Sport	Engagement wichtig Krebserkrankung	7.4.3.5 Zeile 39-46 7.5.3.5 Zeile 9-13
Zufriedenheit im Beruf	ein Gefühl für Menschen haben	im Reha Bereich kann man nicht nur für Geld arbeiten	auf andere zugehen, ist wichtig	7.4.3.5 Zeile 48-51 7.5.3.5 Zeile 50-51
Produktidee	Selbstständigkeit im Reha Sport	ohne Kontakte läuft nichts	man muss sich bewegen, sonst läuft nichts	7.4.3.5 Zeile 33-37
Gründungsplanung	schleichende Selbstständigkeit	erst 1 Kunde, jetzt fester Kundentamm	Vereine stellen Geräte und Räume	7.4.3.5 Zeile 3-5, 15-16, 27-30

7.4.3.6 *Transkription des Gesprächsprotokolls vom 18. Mai 2017 mit der Cafébetreiberin, 72 Jahre*

- 1 **Langer Lebenstraum erfüllt**
2 Ursprünglich hat die Interviewte Erziehungswissenschaften studiert und
3 nach dem Studium in der Erwachsenenbildung gearbeitet. Das hat sie auch
4 bis zum Rentenalter gemacht. Danach hat sie eine Zeit lang in einem Öko-
5 projekt mitgearbeitet, wobei sie viel Wissen erworben hat. Irgendwann
6 sind die Interviewte und ihr Mann ihren 4 Enkeln nachgezogen und haben
7 sich zum Teil gekümmert „bis sie aus dem Größten raus waren“. Ihr
8 Traum war es, schon immer ein Hotel oder ein kleines Restaurant zu eröff-
9 nen. Ganz nach dem Motto: „Ein Ziel ist ein Traum mit einer Frist.“ Hat sie
10 die Chance genutzt und sich den Traum eines eigenen Cafés erfüllt.
- 11 **Keine finanziellen Beweggründe**
12 Finanzielle Beweggründe gab es dabei keine. Die Interviewte hat ihr Leben
13 lang gearbeitet und ist somit nicht in finanziellen Schwierigkeiten, die den
14 Job notwendig machen. Alle Investitionen konnte sie durch ihr Privatver-
15 mögen decken und wäre auch bei Nichterfolg nicht finanziell ruiniert. Ihr
16 Anliegen ist es, die Leute zu verwöhnen, vegan. Sie könnten auch viel mehr
17 verdienen, wenn sie Fleisch anbieten würden, aber das wollen sie nicht.
18 Sie wollen ihrem Motto treu bleiben. Sie können sich den Luxus erlauben,
19 da trotz allem das Endergebnis am Monatsende positiv ausgeht.
- 20 **Nicht mehr flexibel**
21 „Ohne Arbeit ist man zwar flexibel, aber man wird auch träger.“ Für die In-
22 terviewte war es langweilig und sie wollte einer sinnvollen Tätigkeit nach-
23 gehen, die ihr Spaß macht. Die Interviewte ist „nicht hinter dem Geld her“.
24 Das versucht sie auch in ihrem Café zu vermitteln. Ein Café zu führen, be-
25 deutet sehr viel Planung. Die Kunden in Landau sind kritisch und haben ei-
26 nen hohen Anspruch, den sie auch erfüllen möchte. Natürlich gibt es Aus-
27 nahmen. Manchmal muss man das Geschäft schließen, z.B. ein Todesfall in
28 der Familie. Sie haben sich diese Position geschaffen, um dies auch mal zu
29 tun. Auch die Kunden haben Verständnis.
- 30 **Keine Ausbildung oder Zusatzqualifikation**
31 Die Interviewte war schon immer begeistert von Kochsendungen und hat
32 sich viel abgeschaut und ausprobiert. Trotz allem nennt sie sich und ihren
33 Partner „Laien in der Branche“. Alles, was sie offiziell braucht, war ein Hy-
34 gieneschein und eine Unterweisung der IHK. Eine Ausbildung oder sons-
35 tige Zusatzqualifikation hat sie nicht.
36 Ohne Unterstützung sehr schwer bis nicht möglich
37 Die Unternehmerin ist froh darüber, dass ihr Mann mit im Boot ist und ihr
38 helfen kann. Natürlich hätte sie sofort jemanden einstellen können, aber
39 „man kann besser Hand in Hand arbeiten, wenn man sich kennt.“ Auch
40 kann man mal Aufgaben abgeben. Zu Beginn hatten die Unternehmerin
41 und ihr Mann eine 14-16 Stunden Tag. Die Arbeitszeiten haben sich jetzt
42 zwar etwas gelockert, aber trotzdem stehen die beiden meistens 11-12
43 Stunden in ihrem Café.
- 44 **Würde nicht vieles anders machen**
45 Die Unternehmerin würde nicht vieles anders machen. Ein größeres Lokal
46 wäre der Wunsch der Interviewten, da alles ausgereizt ist und alle Mög-

47 lichkeiten ausgeschöpft sind. Obwohl sie Laien waren, haben sie keine grö-
 48 ßeren Fehler gemacht. Wichtig ist es, alles zu durchdenken und nicht blau-
 49 äugig an die Sache heranzugehen. Vor allem sollte man den Gewinn nicht
 50 außer Acht lassen und betriebswirtschaftlich handeln.

51 **So lange arbeiten wie möglich**

52 Die Interviewte möchte ihren Job noch so lange machen, wie es möglich
 53 ist. Auch sind schon die nächsten Schritte geplant, wie das Anstellen ihres
 54 Mannes und zusätzliches Personal. Die Interviewte bezieht volle Rente
 55 und wird vom Staat als zwei Personen behandelt. „Zum einen bin ich Rent-
 56 nerin. Zum anderen bin ich Unternehmerin.“

7.4.3.6.1 *Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen der Ca-
fébetreiberin*

Tabelle 7-28 Synoptische Kategorisierung der Aussagen der Cafébetreiberin

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	Eigenfinanzierung	alle Investitionen durch Privatvermögen gedeckt	auch bei Misserfolg nicht ruiniert nicht hinter Geld her	7.4.3.6 Zeile 12-13, 13-17, 57-58 Zeile 23-26
Gründungsmotivation	einen Traum verwirklichen	veganes Café gegründet	gönnt sich Luxus der Idee treu zu sein	7.4.3.6 Zeile 8-11 Zeilen 17-21
Selbstverwirklichung	Selbstständigkeit Unterstützung	eigenes Hotel oder Restaurant eröffnen Familie einbinden	Ein Ziel ist ein Traum mit einer Frist Ihr Mann ist im Boot	7.4.3.6 Zeile 7-9 Zeilen 9-13 7.4.3.6 Zeile 39-41
Zeitmanagement	Ohne Arbeit ist man flexibel, aber träge Personal einstellen	Menschen verwöhnen ist das Ziel Betrieb erweitern	14-16 Stunden Tag, jetzt 11-12 Stunden Ehemann und weitere	7.4.3.6 Zeile 27, Zeilen 42-45 7.4.3.6 Zeile 55-56
Zufriedenheit im Beruf	solange arbeiten, wie es möglich ist	bezieht volle Rente, wird als 2 Personen eingestuft	zum einen Rentnerin, zum anderen Unternehmerin	7.4.3.6 Zeile 57-58
Produktidee	veganes Café	mit Fleisch könnte sie mehr verdienen	gönnt sich den Luxus der Idee treu zu sein	7.4.3.6 Zeile 17-21
Gründungsplanung	Laien in der Branche Gründungsprozess Planung ist wichtig	Hygieneschein, IHK Schulung alles durchdenken Kunden sind anspruchsvoll	keine Zusatzqualifikation nicht blauäugig sein Kundenwünsche erfüllen	7.4.3.6 Zeile 33-37 7.4.3.6 Zeile 47-52 7.4.3.6 Zeile 26-31

7.4.3.7 Transkription des Gesprächsprotokolls vom 1. Juni 2017, Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe, 69 Jahre

- 1 **Studium zum Diplom Ingenieur Chemie, immer dabei geblieben**
2 Der Interviewte hat ein Studium als Diplom Ingenieur Chemie abgeschlos-
3 sen. In seinen Augen hatte er Glück und konnte sein Leben lang bei der
4 gleichen Firma arbeiten (WA Karlsruhe). Zuständig für die Wiederaufbe-
5 reitung in Deutschland arbeitete der Interviewte zunächst in der Pla-
6 nungsabteilung wobei der Hauptteil seiner Aufgaben wissenschaftliche
7 Tätigkeit umfasste. Danach war der Interviewte Projektleiter und später
8 als Abteilungsleiter tätig. Ab 1989/90 wurde keine Wiederaufbereitung
9 mehr betrieben und in dieser Richtung keine Forschung mehr unternom-
10 men. Alle Ressourcen wurden für den Rückbau eingesetzt. Vor allem muss-
11 ten Maschinen/Roboter bebaut und entwickelt werden, um den Rückbau
12 zu betreiben. Der Schwerpunkt in den leitenden Aufgaben des Interview-
13 ten lag dabei Genehmigungen und Gutachten von Behörden abnehmen zu
14 lassen. Dieser Tätigkeit ging der Interviewte bis zu seiner Pensionierung
15 nach.
- 16 **Der Interviewte hat sich auf seine Pensionierung gefreut.**
17 Der Interviewte ging mit einem guten Gefühl in die Rente und hat sich da-
18 rauf gefreut. Da ein Generationenwechsel in der Zeit stattgefunden hat und
19 viele jüngere Mitarbeiter eingestellt wurden, empfand der Interviewte,
20 dass es der richtige Zeitpunkt war zu gehen.
- 21 **Die Geschäftsführung kam auf den Interviewten zu.**
22 Die Geschäftsführung kam auf den Interviewten zu und fragte ihn ob er
23 weiterhin für die Firma arbeiten möchte. Seine Erfahrung als auch seine
24 Kontakte werden dringend benötigt. Das Angebot kam dem Interviewten
25 sehr gelegen, obwohl durch ausreichend Hobbies und Familie „keine Lan-
26 geweile aufkam“. „Das Angebot ein bisschen was zu machen und Wissen
27 zu vermitteln hatte seinen Reiz.“ Somit hat der Interviewte direkt nach der
28 Pensionierung weitergearbeitet. Er ist dabei immer in seinem Bereich ge-
29 blieben, konnte allerdings viel Verantwortung abgeben. Er geht dabei 3
30 Funktionen nach: Genehmigungsanträge stellen, Verfahren bearbeiten und
31 das betriebliche Regelwerk aktualisieren. Zusätzlich ist er noch in beraten-
32 der Funktion tätig. Dabei helfen ihm seine früheren Kontakte zu Kollegen,
33 Behörden und Firmen sehr. Weitere Kollegen in seinem Alter allerdings
34 mit anderen Schwerpunkten, wurden auch direkt nach der Pensionierung
35 angesprochen und haben sich genau wie er selbstständig gemacht.
- 36 **Geld spielt weniger eine Rolle**
37 Finanziell angewiesen war der Interviewte nicht auf den Job. Trotz allem
38 war es ein gutes Angebot, das der Interviewte nicht abschlagen wollte zu-
39 mal er sich auch die Arbeitszeiten recht frei einteilen konnte. 95 % seiner
40 Tätigkeit verbringt der Unternehmer in der Firma, die restliche Zeit arbei-
41 tet er von zu Hause aus. Dazu hat er sich ein Zimmer mit minimalem finan-
42 ziellen Aufwand als Büro eingerichtet. Mit 70 Jahren möchte der Inter-
43 viewte voraussichtlich aufhören zu arbeiten, aber genau steht das noch
44 nicht fest.

45 Auch während der Arbeitszeit ist er sehr flexibel in der Zeiteinteilung, er
 46 wollte aber auch immer für die Firma da sein. Ihm machte und macht sein
 47 Job Spaß und er geht gerne zur Arbeit.
 48 **Motivation des Interviewten**
 49 Die Motivation des Interviewten war das Interesse an der früheren Tätig-
 50 keit als auch weiterhin geistig rege zu bleiben. „Arbeiten hält jung.“
 51 Wichtig ist es, sich mit seinem Umfeld abzustimmen.
 52 Wichtig war für den Interviewten, sich mit seiner Familie abzustimmen.
 53 Ohne die Zustimmung des Partners hätte sich sein Vorhaben als schwierig
 54 erwiesen. Anders machen würde er nichts und ist froh, noch zu arbeiten.
 55 Tipps für Pensionäre, die sich selbstständig machen wollen
 56 Wichtig und hilfreich empfand der Interviewte die Beratung seines Steuer-
 57 beraters. „Das würde ich jedem empfehlen, auch nicht Rentnern.“

7.4.3.7.1 *Tabelle zur synoptischen Kategorisierung der Aussagen des Freiberuflers in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe*

Tabelle 7-29 Synoptische Kategorisierung der Aussagen des Freiberuflers in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe

Bereich	Ausprägung	Beschreibung	Beispiel	Belegstelle
Finanzen	keine Finanznot	durch Rente abgesichert	Er wollte das attraktive Angebot annehmen	7.5.3.7. Zeile 38-43 Zeile 26-28
Gründungsmotivation	externer Anstoß	Geschäftsleitung trat an den Gründer heran	Erfahrungen und Kontakte weiter wichtig	7.5.3.7. Zeile 22-26 Zeile 31-36
Selbstverwirklichung	weiterhin im alten Bereich tätig	Direkt nach der Pensionierung weitergearbeitet	Das Angebot, Wissen zu vermitteln, reizte ihn	7.5.3.7. Zeile 28-33
Zeitmanagement	flexible Arbeitszeit Ende der Selbstständigkeit	kleines Büro für Heimarbeit geplanter Ausstieg	95% in der Firma, 5% zu Hause tätig mit 70 Jahren aufhören	7.5.3.7. Zeile 38-43 Zeile 46-48, 50-51 7.5.3.7. Zeile 43-45
Zufriedenheit im Beruf	gleiche Tätigkeit, weniger Verantwortung Pensionierung	Genehmigungsanträge, betriebl. Regelwerk Ruhestand positiv erwartet	Kontakte zu Behörden, Kollegen, Firmen helfen Generationenwechsel hatte stattgefunden	7.5.3.7. Zeile 26-31 7.5.3.7. Zeile 28-33
Produktidee	Freiberufler	weiter für WAK tätig	Arbeiten hält jung.	7.5.3.7. Zeile 50-51
Gründungsplanung	Beratung	Familie eingebunden	mit Rückhalt Steuerberater befragt	7.5.3.7. Zeile 53-55 Zeile 57-58

8 Die Einordnung der empirischen Ergebnisse in das Umfeld der Entrepreneurship Forschung

Der deskriptiven Analyse der Interviewprotokolle folgt in diesem Kapitel der Vergleich zwischen den Aussagen der externen Institutionen, Kreditinstitute und Beratungsstellen, und die Einordnung der Ergebnisse in den Zusammenhang der Entrepreneurship Forschung. Da die geführten Interviews regionale Momentaufnahmen sind, können zwar Vergleiche gezogen werden, da alle Interviews im Jahr 2017 stattfanden, aber es sind keine allgemein gültigen Aussagen. Die Einordnung der Ergebnisse in den Zusammenhang der Entrepreneurship Forschung kann ein kleiner Beitrag zur Ergänzung des Forschungsfeldes sein, liefert jedoch keine neuen Forschungsansätze.

8.1 *Organisationsstrukturen älterer Gründer aus externer Sicht verglichen mit den Strukturen der interviewten älteren Gründer im Lichte der Entrepreneurship Forschung*

8.1.1 Die gewählten Unternehmensart vor dem Hintergrund der deutschlandweiten Erhebungen zu Gründungen Älterer

Die Gründungen der interviewten älteren Gründer sind bei den beiden interviewten Unternehmerinnen¹²⁹¹ und bei dem Gründer der Eisproduktion¹²⁹² und dem Freiberufler in der WA Karlsruhe¹²⁹³ Einzelgründungen. Der Gründer der Tiefbau Unternehmung¹²⁹⁴ hat eine Partnergründung¹²⁹⁵ und der Gründer der Immobilienfirma¹²⁹⁶ sowie der Gründer der Weiterbildungsfirma¹²⁹⁷ haben eine Unternehmung mit mehreren Angestellten realisiert. Der Gründer im Tiefbau¹²⁹⁸ hat daneben ein Restart Gründung mit dem Management Buy Out vollzogen. Der Gründer der Immobilienfirma¹²⁹⁹ ist zudem ein Seriengründer, da er bereits zwei Unternehmensgründungen realisiert hat und eine dritte Gründung erwägt.¹³⁰⁰ Dieser Gründer gehört des Weiteren zu der Gruppe von Seriengründern, deren

¹²⁹¹ Zur Übersicht: Tabelle 7-1; Tabelle 7-27; Tabelle 7-28. Zu den Unternehmensgründungen vgl. in der Übersicht Tabelle 7-8.

¹²⁹² Tabelle 7-23.

¹²⁹³ Tabelle 7-29.

¹²⁹⁴ Tabelle 7-24.

¹²⁹⁵ vgl. dazu Tabelle 6-35 und vertiefend Kapitel 5.2.11.

¹²⁹⁶ Tabelle 7-25.

¹²⁹⁷ Tabelle 7-26.

¹²⁹⁸ Tabelle 7-24.

¹²⁹⁹ Tabelle 7-25.

¹³⁰⁰ vgl. dazu Kapitel 6.2.12.; Kollmann, Tobias/Stöckmann, Christoph/Hensellek, Simon/Kenskock, Julia. (2016): Der Perfekte Start. In: KPMG (Hrsg.) Deutscher Startup Monitor 2016. Berlin. Deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dms/dms-16/studie_dms_2016.pdf [Internetzugriff 22.02.2018], S.28; Ripsas, Sven/Tröger, Steffen (2015): 3.DSM: 3. Deutscher Startup Monitor .KPMG (Hrsg.) Berlin. deutscherstartupmonitor.de/dms/dms-15/... [Internetzugriff 22.02.2018], S. 26.

Unternehmen weiterbesteht, da er es an die Tochter übergeben hat.¹³⁰¹ Dies spiegelt die Einschätzungen der Kreditinstitute, die Erfahrungen mit Einzelgründungen haben, allerdings kann nur die Sparkasse Südliche Weinstraße Erfahrungen mit Partnergründungen benennen.¹³⁰² Die Erfahrungen der HWK Kaiserslautern¹³⁰³ und der IHK Siegen¹³⁰⁴ mit den Schwierigkeiten der Unternehmensnachfolge können durch die Interviews nicht belegt werden.

Teamgründungen werden in der Literatur oft im akademischen Umfeld verortet.¹³⁰⁵ Ob der Gründer der Tiefbau GmbH und seine Partner Akademiker sind, lässt sich nicht aufzeigen, da der Unternehmer sich zu seiner Ausbildung nicht näher geäußert hat.¹³⁰⁶ Ein Trend zur Teamgründung, wie für Deutschland ermittelt,¹³⁰⁷ ist bei den untersuchten Gründern nicht zu erkennen. Gleichwohl ist bei ihnen der Akademikeranteil sehr hoch. Der Gründer der Immobilienfirma hat seine Unternehmung an seine akademisch ausgebildete Tochter übergeben¹³⁰⁸ und der Gründer der Weiterbildung GmbH hat drei weitere Akademiker in seiner Weiterbildungsunternehmung angestellt.¹³⁰⁹

8.1.2 Die Unternehmensform vor dem Hintergrund der deutschlandweiten Erhebungen zu Gründungen Älterer

Die Form der Unternehmensgründung ob im Haupterwerb oder im Nebenerwerb kann aus den geführten Interviews nur in fünf Fällen gesichert gezogen werden. Die Gastronomin hat in der ersten Phase ihres Cafés mit ihrem Mann einen 14-16 Stunden Tag gearbeitet. Zudem will die Unternehmerin ihren Mann und weitere Angestellte zur zeitlichen Entlastung einstellen.¹³¹⁰ Daraus kann auf eine Haupterwerbsgründung geschlossen werden. Beim Gründer der Immobilienfirma ist sicher, dass er die beiden Unternehmensgründungen trotz Versorgungssicherheit im Alter im Haupterwerb gegründet hat, da er 55 Angestellte hatte und Vollzeit arbeitete, weil es gut lief.¹³¹¹ Auch beim Gründer der Tiefbau Unternehmung ist sicher, dass er die ausgegründete Unternehmung im Haupterwerb mit den beiden anderen Geschäftsführern betreibt, da der Betrieb reibungslos weiterläuft

¹³⁰¹ Vgl. dazu Abbildung 6-32.

¹³⁰² siehe dazu Tabelle 7-1.

¹³⁰³ Tabelle 7-18.

¹³⁰⁴ Tabelle 7-20.

¹³⁰⁵ Gottschalk, Sandra/Kanzen, Sarah/Licht, Georg/Müller, Kathrin/Niefert, Michaela. Creditreform/KfW Bankengruppe/ZEW (Hrsg.) (2008): KfW/ZEW Gründungspanel für Deutschland: Beschäftigung, Finanzierung und Markteintrittsstrategien junger Unternehmen- Resultate der ersten Befragungswelle. Mannheim.

ftp://ftp.zew.de/pub/zew/.../gruendungspanel/KfW_ZEW_Gruendungspanel_102008.pdf. [Internetzugriff 22.02.2018], S. 30.

¹³⁰⁶ Kapitel 7.4.3.2. Zeilen 9-12, 52-57.

¹³⁰⁷ Ripsas/Tröger (2015): DSM 2015, S. 28.

¹³⁰⁸ Tabelle 7-25 Bereich Gründungsplanung.

¹³⁰⁹ Tabelle 7-26 Bereich Gründungsplanung.

¹³¹⁰ Tabelle 7-28 Bereich Zeitmanagement.

¹³¹¹ Tabelle 7-25 Bereiche Selbstverwirklichung und Zeitmanagement .

und die Mitarbeiter gesichert werden sollten.¹³¹² Der Gründer der Weiterbildungsfirma hat drei weitere Senioren angestellt.¹³¹³ Dies lässt ebenfalls auf eine Haupterwerbsgründung schließen. Die drei Haupterwerbsgründungen der Unternehmer sind alle mit weiteren Beschäftigten erfolgt. Dies ist entgegen dem deutschlandweit ermittelten Trend.¹³¹⁴

Der Gründer der Eisproduktion hat mit seinem Arbeitgeber einen Teilzeitvertrag abgeschlossen und gründet das Unternehmen zunächst im Nebenerwerb. Er hat vor bis zur Rente, dies weiter auszubauen.¹³¹⁵ Die Sporttherapeutin gründete, um die Altersvorsorge aufzubessern, arbeitet aber auch ehrenamtlich. Sie hat mit einem Kunden angefangen und dann sukzessive einen Kundenstamm aufgebaut.¹³¹⁶ Dies könnte eine sukzessive Wandlung der Nebenerwerbsgründung in eine Haupterwerbsgründung nahelegen, aber es kann keine eindeutige Aussage getroffen werden. Angenommen werden kann, dass die Unternehmerin mit der Selbstständigkeit genug verdient, um die nicht auskömmliche Rente zu ergänzen. Diese Art der schleichenden Selbstständigkeit kennen auch die Sparkasse Südliche Weinstraße¹³¹⁷ und die Sparkasse Siegen.¹³¹⁸ Die Sparkasse Südliche Weinstraße unterstreicht zudem, dass dies häufig auf gut ausgebildete Frauen nach der Familienphase zutrifft.¹³¹⁹

Der Freiberufler arbeitet als Honorarkraft in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe, dem Arbeitgeber der ersten Berufskarriere.¹³²⁰ Der zeitliche Rahmen ist nicht bekannt, deshalb kann hier auch keine eindeutige Aussage gemacht werden. Die IHK Siegen nennt als Möglichkeit für ältere Gründer die Honorarkräfte.¹³²¹

8.1.3 Einzelunternehmer oder Unternehmer mit weiteren Angestellten bei den interviewten Gründer verglichen mit den Einschätzungen der externen Beratungs- und Kreditinstitutionen im Licht der Entrepreneurship Forschung

Von den interviewten Gründern sind vier Einzelgründer¹³²² und alle weiteren haben zusätzliche Angestellte.¹³²³ Die Kreditinstitute und Beratungsinstitutionen haben zu diesem Komplex keine Aussagen getroffen.¹³²⁴ In

¹³¹² Tabelle 7-24 Bereich Gründungsmotivation.

¹³¹³ Tabelle 7-26 Bereich Gründungsplanung.

¹³¹⁴ Abbildung 6-7.

¹³¹⁵ Tabelle 7-23 Bereich Zeitmanagement. Zur Übersicht: Tabelle 7-8.

¹³¹⁶ Tabelle 7-27 Bereich Gründungsplanung.

¹³¹⁷ Tabelle 7-11 Bereich Zeitmanagement; vgl. zur Übersicht Tabelle 7-1.

¹³¹⁸ Tabelle 7-15 Bereich Zeitmanagement; vgl. zur Übersicht Tabelle 7-1.

¹³¹⁹ Tabelle 7-11 Bereich Zeitmanagement.

¹³²⁰ Tabelle 7-29 Bereiche Selbstverwirklichung und Produktidee.

¹³²¹ Tabelle 7-20 Bereich Zufriedenheit im Beruf; siehe dazu Tabelle 7-4.

¹³²² Die Sporttherapeutin, der Freiberufler in der WA Karlsruhe, der Gründer der Eisproduktion GmbH und die Cafébetreiberin. Letztere plant allerdings die Einstellung zusätzlicher Kräfte. Zur Übersicht Tabelle 7-8.

¹³²³ der Gründer der Immobilien GmbH, der Gründer der Tiefbau GmbH und der Gründer der Weiterbildungsgesellschaft. Vgl. zur Übersicht Tabelle 7-8.

¹³²⁴ Vgl. dazu Kapitel 7.1 und 7.2.

Deutschland lag die Quote der Gründungen durch Ältere bei 1%,¹³²⁵ damit deutlich unter der europäischen Gründerquote von 2,2%.¹³²⁶ In den statistischen Erhebungen liegen dabei die Gründer mit mehr als einem weiteren Arbeitnehmer vor den Einzelgründern.¹³²⁷ Dies trifft auf die Altersgruppe 45-54 Jahre¹³²⁸ zu, jedoch nicht auf die Altersgruppe 55 Jahre und älter.¹³²⁹ Bei den interviewten Gründern ist dieses Verhältnis umgekehrt. Bei den männlichen Gründern der Altersgruppe 45-54 Jahren überwiegen die Gründungen mit weiteren Beschäftigten,¹³³⁰ während bei den männlichen Gründern der Altersgruppe 55 Jahre und älter zunächst die Einzelgründungen und Gründungen mit weiteren Angestellten fast deckungsgleich waren, im Jahr 2014 überwogen die Einzelgründungen.¹³³¹ Damit entspricht das Gründungsverhalten der interviewten männlichen Gründer den erhobenen Daten der Altersgruppe 45-54 Jahre. Drei von ihnen sind Gründer mit Angestellten und zwei Einzelgründer. Die interviewten Gründerinnen entsprechen als Einzelgründerinnen den empirischen Daten beider Altersgruppen,¹³³² relevant ist allerdings die Altersgruppe 55 Jahre und älter, da die Unternehmerinnen zum Zeitpunkt des Interviews 70 bzw. 72 Jahren alt waren.¹³³³

8.2 *Möglichkeitsgründer und Notgründer aus externer Sicht verglichen mit den Aussagen der interviewten Gründer im Lichte der Entrepreneurship Forschung*

Bei den Kreditinstituten ist die Einschätzung der Notgründer zweiseitig. Die Sparkasse Südliche Weinstraße räumt die Existenz ein,¹³³⁴ während die VR Bank Südpfalz mit Notgründern kaum Erfahrung hat.¹³³⁵ Die Commerzbank reagiert verhalten bei älteren Gründern ohne Sicherheiten¹³³⁶ und die Sparkasse Siegen registriert keine Notgründer.¹³³⁷ Die Agentur für

¹³²⁵ Eurostat. Arbeitskräfteerhebung. 2002-2012.

<http://dx.doi.org/10.1787/888933190969> [Internetzugriff 22.02.2018].

¹³²⁶ Europäische Union/OECD (2015b) Die fehlenden Unternehmer 2015: Politiken für Selbstständige Erwerbstätigkeit und Unternehmertum. Luxemburg. www.oecd-library.org/.../die-fehlenden-unternehmer-2015_9789264249943-de

<http://dx.doi.org/10.1787/888933314227> [Internetzugriff 22.02.2018], S. 65.

¹³²⁷ Europäische Union/OECD Hrsg. (2016) Die fehlenden Unternehmer 2015: Politiken für Selbstständige Erwerbstätigkeit und Unternehmertum. Luxemburg. www.oecd-library.org/.../die-fehlenden-unternehmer-2015_9789264249943-de [Internetzugriff 22.02.2018], S. 62; Eurostat 2014 <http://dx.doi.org/10.1787/888933314227> [Internetzugriff 22.02.2018]; Eurostat. Arbeitskräfteerhebung. 2002-2012.

<http://dx.doi.org/10.1787/888933190939> [Internetzugriff 22.02.2018].

¹³²⁸ Vgl. dazu Abbildung 6-7.

¹³²⁹ vgl. dazu Abbildung 6-13.

¹³³⁰ Vgl. dazu Abbildung 6-8.

¹³³¹ vgl. dazu Abbildung 6-14.

¹³³² vgl. dazu Abbildung 6-9 und Abbildung 6-15.

¹³³³ Kapitel 7.4.3.5. und Punkt 7.4.3.6.

¹³³⁴ Tabelle 7-11 Bereiche Gründungsmotivation und Zufriedenheit im Beruf.

¹³³⁵ Anhang Kapitel 7.4.1.2 Zeilen 55-57.

¹³³⁶ Tabelle 7-13 Bereich Finanzen.

¹³³⁷ Tabelle 7-15 Bereich Finanzen; zur Übersicht siehe dazu Tabelle 7-3.

Arbeit konstatiert Notgründer in der Altersgruppe 55+.¹³³⁸ Demgegenüber betont die HWK Düsseldorf die Notgründungen, vor allem von Frauen.¹³³⁹ Dies ist bei der Sporttherapeutin auch der Fall, wenngleich sie in einem Pflegeberuf arbeitet.¹³⁴⁰ Ihre erfolgreiche Gründung und ihr Streben nach Selbstständigkeit können als pull-Faktor gewertet werden, da die Unternehmerin, angefangen zunächst mit einem Kunden, sich einen Kundentamm aufgebaut hat.¹³⁴¹ Damit trifft auf diese Gründerin nicht zu, dass sie von der Umgebung als „loser“¹³⁴² wahrgenommen wird, denn sie erhält Unterstützung von Vereinen, die ihr Räumlichkeiten und Geräte zur Verfügung stellen.¹³⁴³ Beide Handwerkskammern registrieren kurzfristige Existenzen und die HWK Kaiserslautern verweist zudem auf die steigende Zahl der Scheinselbstständigen.¹³⁴⁴ Diese pessimistische Einschätzung wird auch von der Forschung unterstützt, die prekäre Gründungen als seltener erfolgreich einstuft.¹³⁴⁵

Alle anderen interviewten Gründer sind ausgenommen dem Partnergründer der Tiefbau Unternehmung Opportunitätsgründer.¹³⁴⁶ Dieser Unternehmer ist sowohl Opportunitätsgründer als auch Notgründer. Zu einem ergriff er die Gelegenheit „Warum kaufen wir uns nicht selbst?“¹³⁴⁷ und folgte damit der „erster guter Grund Heuristik“.¹³⁴⁸ Zum anderen fürchtete er um seine berufliche Existenz in einer neuen Unternehmenskonstellation.¹³⁴⁹ Drittens hatten er und seine Geschäftsführer hohen Kapitalbedarf, um den Management Buy Out zu realisieren.¹³⁵⁰ Diese Einschätzung unterstreicht das Gründungspanel für Deutschland, dass die Notgründungen aus drohender Arbeitslosigkeit auch als Chance für eine Unternehmensgründung einschätzt.¹³⁵¹ Dagegen stellt die europaweite Erhebung bei älteren Gründern den Finanzbedarf als die bestimmende Variable heraus, die Gründungsvorhaben scheitern lässt.¹³⁵²

Die interviewten Gründer sind alle gut situiert und hatten bis auf den Gründer der Immobilienfirma und den Partnergründer keinen weiteren

¹³³⁸ siehe dazu Tabelle 7-4.

¹³³⁹ siehe dazu Tabelle 7-4.

¹³⁴⁰ Tabelle 7-26 Bereiche Finanzen und Gründungsmotivation; Definition dazu: Hundt, Christian/Sternberg, Rolf (2014): How did the economic crisis influence new firm creation. In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*. Band 234., S. 727.

¹³⁴¹ Fernández Sánchez, Noemi/Fandrey, Gabriele. 2013. Gründerinnen und Gründer ab dem mittleren Alter. Schlüsselfaktor für die Wirtschaft. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum (Hrsg.). *Senior entrepreneurship*. Eschborn. 2013_gruenderinnen-und-Gruender-ab-dem-mittleren-Alter-Schluesselfaktor-fuer-die-Wirtschaft.pdf [Internetzugriff 22.02.2018], S. 42.

¹³⁴² Nitschke, Anne. 2010. Ältere Gründer. Was zeichnet sie aus? Was benötigen sie? Innen- und Außenansichten. RKW (Hrsg.). Eschborn. https://lambertschuster.de/content/uploads/2010/2010Altere_Grunder.pdf [Internetzugriff 22.02.2018], S. 58-59.

¹³⁴³ Tabelle 7-27 Bereich Gründungsplanung.

¹³⁴⁴ siehe dazu Tabelle 7-4.

¹³⁴⁵ Hundt/Sternberg (2014), S. 727-728.

¹³⁴⁶ siehe dazu Tabelle 7-3.; vgl. dazu Kapitel 8.3.

¹³⁴⁷ Anhang Kapitel 7 Punkt 7.5.3.2 Zeilen 19-20.

¹³⁴⁸ vgl. dazu Kapitel 5.2.4.

¹³⁴⁹ Tabelle 7-24 Bereich Gründungsplanung.

¹³⁵⁰ Ebd. Bereich Finanzen, Selbstverwirklichung und Gründungsplanung.

¹³⁵¹ Gründungspanel für Deutschland (2008), S. 9-10.

¹³⁵² Eurostat 2014 <http://dx.doi.org/10.1787/888933314227> [Internetzugriff 22.02.2018].

Fremdkapitalbedarf.¹³⁵³ Damit gehören die interviewten Gründer zu den europaweit ermittelten Selbstständigen, die neben den Erträgen aus der Unternehmung über weitere Finanzmittel verfügen.¹³⁵⁴

8.3 Motivationen älterer Gründer aus externer Sicht verglichen mit den Motiven der interviewten älteren Gründer im Lichte der Entrepreneurship Forschung

Bei allen interviewten älteren Gründern kann ein starkes Autonomiebestreben attestiert werden.¹³⁵⁵ Für alle dieser Unternehmer gilt, dass sie einen Aktiven Lebensabend gestalten wollen.¹³⁵⁶ Diese Einschätzung wird von der Commerzbank¹³⁵⁷, der Sparkasse Südliche Weinstraße¹³⁵⁸ und der VR Bank Speyer¹³⁵⁹ geteilt. Auch die Beratungsinstitutionen unterstreichen dieses, da alle älteren Gründer erfolgreich sein wollen.¹³⁶⁰

Beim Gründer der Weiterbildungsfirma kann der Wechsel in die Selbstständigkeit als die Fortsetzung der Weitergabe beruflicher Expertise in einer neuen Umgebung angesehen werden, da er sich von seinem ersten Arbeitgeber mit einem Aufhebungsvertrag trennte.¹³⁶¹ Auch bei dem Freiberufler kann der Wechsel in die Selbstständigkeit als Weiterführung und Weitergabe der beruflichen Kompetenzen betrachtet werden, da er bei seinem Arbeitsgeber WA Karlsruhe als Selbstständiger weiterhin arbeitet.¹³⁶² Damit ist dieser starke Trend Expertiseweitergabe, der deutschlandweit festgestellt werden kann,¹³⁶³ hier belegbar. Die von Croson/Minniti deklarierte Loslösung aus einer bestehenden Situation, die in einer neu gewonnenen Autonomie aus freien Stücken weitergeführt wird, trifft gleichermaßen zu.¹³⁶⁴

Für den Freiberufler kann konstatiert werden, dass ein Handel zwischen Arbeitgeber und Unternehmer stattgefunden hat, der zu beiderseitigem Vorteil abgeschlossen werden konnte.¹³⁶⁵ Dies kann auch für den Gründer der Eisproduktion attestiert werden, da er als Teilzeitmitarbeiter im Unternehmen verbleibt, in seiner nebenberuflichen Selbstständigkeit einen

¹³⁵³ siehe dazu Tabelle 7-7.

¹³⁵⁴ Europäische Union/OECD (2015a) Die fehlenden Unternehmer 2014: Politiken für ein integrationsförderndes Unternehmertum in Europa. DOI:1787/9789264230897-de [Internetzugriff 22.02.2018], S. 17.

¹³⁵⁵ siehe dazu Tabelle 7-9.

¹³⁵⁶ Fernández Sánchez/Fandrey (2013), S. 25-26.

¹³⁵⁷ Tabelle 7-23 Bereich Selbstverwirklichung.

¹³⁵⁸ Tabelle 7-11 Bereich Zeitmanagement.

¹³⁵⁹ Tabelle 7-14 Bereiche Gründungsmotivation und Selbstverwirklichung.

¹³⁶⁰ siehe dazu Tabelle 7-5.

¹³⁶¹ Tabelle 7-26 Bereiche Finanzen, Zufriedenheit im Beruf und Produktidee.

¹³⁶² Tabelle 7-29 Bereiche Gründungsmotivation und Selbstverwirklichung.

¹³⁶³ Nitschke, S.30.

¹³⁶⁴ Croson, David C./Minniti, Maria. 2010. Slipping the surly bonds: the value of autonomy in self-employment. SMU Cox School of business working paper. Mimeo. www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167487011000808. [Internetzugriff 22.02.2018], S. 15-16.

¹³⁶⁵ Croson/Minniti (2010), S. 19.

künftigen Perspektivwechsel vorbereitet. Auch dies ist einvernehmlich mit dem Arbeitgeber ausgehandelt worden.¹³⁶⁶

Das Management Buy Out vom Partnergründer der Tiefbau Unternehmung kann als monetärer und nichtmonetärer Handel mit dem Mutterkonzern gewertet werden, da hier die monetären Interessen des Konzerns erfüllt und die nichtmonetären Interessen der drei Unternehmer am Erhalt und der Weiterführung der Unternehmung ebenso befriedigt wurden.¹³⁶⁷ Auch die weitere Analyse des Management Buy Out bedarf weiterer Forschung.

Bei der Gastronomin¹³⁶⁸ und dem Gründer der Immobilien GmbH¹³⁶⁹ kann festgestellt werden, dass ihr Autonomiestreben aus freien Stücken und intrinsisch generiert worden ist, da sie für die Selbstständigkeit keine Verhandlungen benötigten, sondern mit ihrem Privatvermögen den Gründungsprozess finanzierten. In diesen beiden Fällen war kein Handel mit dem Arbeitgeber notwendig, da die Arbeitsverhältnisse beendet waren. Hier ist weiterer Forschungsbedarf, da die Analyse von Croson/Minniti die Gründer aus dem Ruhestand nicht erfasst.

8.4 Finanzbedarf älterer Gründer aus externer Sicht verglichen mit dem Finanzbedarf der interviewten älteren Gründer im Lichte der Entrepreneurship Forschung

Eine gezielte Förderung der interviewten älteren Gründer war nur bei dem hohen Finanzierungsbedarf des Management Buy Outs notwendig, da alle anderen Gründer über genug Eigenkapital verfügten. Die Opportunitätsgründer sind bei den interviewten Gründern 50+ in der Mehrheit. Sie verfügen über genügend Kapital, um die Gründung zu finanzieren und sind alle hoch qualifiziert.¹³⁷⁰ Dies korreliert mit den Einschätzungen der Beratungsinstitutionen, die diese Kohorte als „gut situiert“¹³⁷¹ und „abgesichert“¹³⁷² einstufen. Die Kreditinstitute äußern sich wenig über diese Kohorte, da sie, wie die Sparkasse Siegen konstatiert:

„Viele Gründungen bekommt die Bank gar nicht oder erst später mit. Entweder gab es keinen Kapitalbedarf oder andere Banken wurden vorgezogen.“¹³⁷³

Dies wird in der Literatur unterstrichen, da dort vermehrt bei den älteren Gründern gut qualifizierte Opportunitätsgründer verortet werden.¹³⁷⁴

¹³⁶⁶ Tabelle 7-23 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹³⁶⁷ Tabelle 7-24 Bereiche Selbstverwirklichung und Gründungsplanung .

¹³⁶⁸ Tabelle 7-28 Bereich Finanzen.

¹³⁶⁹ Tabelle 7-25 Bereich Finanzen.

¹³⁷⁰ siehe dazu Tabelle 7-7.

¹³⁷¹ Tabelle 7-6: KM:SI

¹³⁷² Ebd. IHK Landau, Mittelstandsberatung- und -betreuungsgesellschaft

¹³⁷³ Kapitel 7.4.1.5 Zeilen 52-54.

¹³⁷⁴ Fernández Sánchez/Fandrey (2013), S. 41.

Deshalb kann die Aktivierung dieser Gründer durch gezielte Fördermaßnahmen nicht attestiert werden.¹³⁷⁵ Die Kreditinstitute¹³⁷⁶ und die Beratungsinstitutionen¹³⁷⁷ stufen die Kohorte der Gründer 50+ als marginal bis nicht existent ein und stimmen damit mit den Ergebnissen der europaweiten Studie überein.¹³⁷⁸

Angesichts der demografischen Entwicklung ist hier ein Potential, das durch nicht monetäre Anreize zu einem Markteintritt bewegt werden kann und hier sind die Unternehmen und auch die Kammern gefordert, diese Gründer zu aktivieren.

8.5 Die Netzwerkstrukturen der interviewten Gründer vor dem Hintergrund der Entrepreneurship Literatur

Die interviewten Seniorengründer verwiesen drei Gründer explizit auf die Unterstützung durch Familie und Partner. Drei weitere Gründer verweisen auf die Netzwerke von Kunden und Kollegen. Die Sporttherapeutin hat in ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit zu Vereinen Netzwerke aufgebaut.¹³⁷⁹

Die Verankerung der Seniorengründer in Netzwerken, ihr tiefes Branchenwissen und ihre Kundenerfahrung werden auch in der Literatur unterstrichen.¹³⁸⁰ Diese Verankerung kann der Grund dafür sein, dass nur zwei der interviewten Gründer die Beratung durch die IHK gesucht haben.¹³⁸¹ Dies wird gespiegelt durch die empirischen Erhebungen zur Nutzung der Beratungsangebote der IHKs durch Startup Gründer.¹³⁸² Durch ihre Lebenskompetenz und Berufserfahrung sind Seniorengründer und dies zeigen die interviewten Gründer, befähigt ihre Gründung ohne oder mit nur geringer Unterstützung durch Beratungsinstitutionen vorzunehmen.¹³⁸³

Mit ihren Netzwerkbezügen haben einige der interviewten Gründer ihre Kompetenzen nutzend red ocean¹³⁸⁴ Strategien verfolgt und in einem ihrer ersten beruflichen Karriere verwandten Bereich gegründet. Dabei erweist sich diese Strategie für die interviewten Unternehmer nicht als blutig, son-

¹³⁷⁵ Dies wird angeregt von: Fernández Sánchez/Fandrey (2013), S. 24.

¹³⁷⁶ siehe dazu Tabelle 7-1.

¹³⁷⁷ siehe dazu Tabelle 7-4.

¹³⁷⁸ Eurostat. Arbeitskräfteerhebung. 2002-2012.

<http://dx.doi.org/10.1787/888933190969> [Internetzugriff 22.02.2018].

¹³⁷⁹ siehe dazu Tabelle 7-25 Bereiche Selbstverwirklichung, Produktidee, Gründungsplanung.

¹³⁸⁰ Nitschke (2013), S. 56.

¹³⁸¹ Tabelle 7-26 Bereich Gründungsplanung und Tabelle 7-28 Bereich Gründungsplanung.

¹³⁸² vgl. dazu Kapitel 6.2.6. insbesondere Tabelle 6-23 und Tabelle 6-24

¹³⁸³ Nitschke (2013), S. 58.

¹³⁸⁴ Chia, R.(2011): Complex thinking: toward an oblique strategy for dealing with the complex. In: Allen, P./Maguire, S./McKelvey, B.(Hrsg.): *The SAGE handbook of complexity and management*. London. [Internetzugriff 22.02.2018], S. 182-198.

dern sie haben Marktmöglichkeiten erkannt, die durch veränderte Verhaltensweisen in Unternehmensstrukturen entstanden sind. Die sozialen Netzwerke sind in der Literatur umfassend untersucht worden.¹³⁸⁵

8.6 Wachstumserwartungen älterer Gründer aus externer Sicht verglichen mit den Wachstumserwartungen der interviewten älteren Gründer im Lichte der Entrepreneurship Forschung

Die Erwartungen der älteren Gründer an das Wachstum beurteilen die Sparkasse Südliche Weinstraße und die Sparkasse Siegen als sukzessive Selbstständigkeit,¹³⁸⁶ die durch die Interviews mit der Sporttherapeutin¹³⁸⁷ und dem Gründer der Eisproduktion¹³⁸⁸ bestätigt werden. Demgegenüber konstatiert die KM:SI „kleine, feine Gründungen, die nicht das große Geld machen wollen“,¹³⁸⁹ die durch das Interview mit der Gastronomin belegbar ist.¹³⁹⁰ Auch kennt die KM:SI Gründer, die „ihr Hobby zum Beruf machen“¹³⁹¹. Auch dies ist für die Cafébetreiberin benennbar.¹³⁹² Der Gründer Eisproduktion wird sukzessive sein Hobby zum Beruf machen¹³⁹³ und der Gründer der Immobilienfirma hat zweimal sein Hobby zum Beruf gemacht.¹³⁹⁴

Die Handwerkskammern kennen kurzfristige Existenzen,¹³⁹⁵ die durch die Aussage vom Freiberufler in der WA Karlsruhe¹³⁹⁶ belegbar sind, da dieser in einem überschaubaren Rahmen seine Selbstständigkeit ausübt. Der Gründer der Tiefbau Unternehmung möchte mit seinen Partnern die ausgegründete Unternehmung erfolgreich weiterführen.¹³⁹⁷ Dies erfordert die Pflege des Kundenstammes und einen ausgelasteten Maschinenpark, um

¹³⁸⁵ Ridzva, R./Muhammad, N.M.N. (2017): The role of social network for entrepreneurial success: a proposed model <http://www.umkeprints.umk.edu.my/4989/1/Conference%20Paper%2017%20%20ISEB%202015.docx.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018]; Horny, Christoph (2012): regionale Netzwerke und Unternehmenserfolg: Eine empirische Analyse am Beispiel der deutschen Photovoltaikindustrie, Bonn; Zhao, X.-Y./Frese, M./Giardini, A. (2010): Business owners' network size and business growth in China: the role of comprehensive social competencies. In: *Entrepreneurship and regional development*, S. 1-55 bschool.nus.edu/departments/.../MichaelFreseJournal/404.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]; Caliendo, Marco/Kritikos, Alexander (2011): Searching for the entrepreneurial personality: new evidence and avenues for further research. In: IZA discussion Paper 5790. Berlin, S. 6 <ftp.iza.org/dp5790.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018].

¹³⁸⁶ siehe dazu Tabelle 7-1.

¹³⁸⁷ Tabelle 7-27 Bereich Gründungsplanung.

¹³⁸⁸ Tabelle 7-23 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹³⁸⁹ Anhang Kapitel 7 Punkt 7.4.2.6 Zeilen 32-33.

¹³⁹⁰ Tabelle 7-28 Bereiche Gründungsmotivation und Produktidee.

¹³⁹¹ Anhang Kapitel 7 Punkt 7.4.2.6 Zeilen 30-31.

¹³⁹² Tabelle 7-28 Bereich Gründungsplanung.

¹³⁹³ Tabelle 7-23 Bereiche Gründungsmotivation, Zufriedenheit im Beruf und Gründungsplanung.

¹³⁹⁴ Tabelle 7-24 Bereiche Selbstverwirklichung und Produktidee.

¹³⁹⁵ siehe dazu Tabelle 7-4.

¹³⁹⁶ Tabelle 7-29 Bereich Zeitmanagement.

¹³⁹⁷ Tabelle 7-24 Bereiche Gründungsmotivation, Selbstverwirklichung und Zeitmanagement.

die Belegschaft auf Dauer halten zu können. Der Gründer der Weiterbildung GmbH ist unentschlossen, da er weitere Mitarbeiter anstellen könnte, aber die derzeitigen Aufträge mit den drei Mitarbeitern zu schultern sind.¹³⁹⁸ Der Gründer Eisproduktion ist langfristig an Wachstum interessiert, da er sein Weineis auch überregional vertreiben möchte.¹³⁹⁹ Der Gründer der Immobilienfirma steht vielleicht vor einer Neugründung, daher kann nicht gesagt werden, ob er auch in dieser an Wachstum interessiert ist. Aus den beiden ersten Gründungen kann dies definitiv bejaht werden, da er die erste Gründung beendete und die zweite sehr erfolgreich gründete.¹⁴⁰⁰

Die Sporttherapeutin ist mit dem Freiberufler in der WA Karlsruhe wohl eher an einer auskömmlichen Ergänzung der Altersvorsorge interessiert, da sie neben der Unternehmung auch ehrenamtliche Kurse erteilt.¹⁴⁰¹ Während für den Unternehmer die Kompetenzvermittlung¹⁴⁰² zentral ist, kann für die Sporttherapeutin auch gesagt werden, dass sie mit der ehrenamtlichen Arbeit, den Vereinen einen Ausgleich für die zur Verfügung gestellten Räume und Geräte gibt. Dies kann als „Tit for Tat“¹⁴⁰³ Verhalten interpretiert werden, das für beide Seiten zu Gewinnen führt.

8.7 Das Risikoverhalten der interviewten Gründer verglichen mit den Risikoeinschätzungen der Beratungs- und Kreditinstitutionen im Lichte der Entrepreneurship Forschung

Der Gründer der Eisproduktion zeigte gegenüber Kreditinstituten ein reserviertes Verhalten, was die Angabe zu seinen finanziellen Sicherheiten betraf.¹⁴⁰⁴ Dieses Verhalten wird in der Literatur als Angst vor dem Scheitern gesehen.¹⁴⁰⁵ Zudem wünschen sich Gründer eine „schnellere, einfachere und kostengünstigere Abwicklung des Gründungsprozesses“¹⁴⁰⁶. Der Gründer der Eisproduktion

„(...) würde es als große Hilfe für Gründer ansehen, wenn die Gründungsmodalitäten gelockert werden würden, schließlich wüssten Gründer am besten, wo die Ressourcen eingesetzt werden sollten.“¹⁴⁰⁷

Das Risikoverhalten älterer Gründer schätzt die Commerzbank Ludwigs-hafen als nüchtern kalkuliert ein:

„Gründer ab 55 Jahren und älter müssen sehr starke persönliche Gründe haben, das Risiko der Selbstständigkeit einzugehen. (...)In allen Fällen muss aber die Rentabilität für

¹³⁹⁸ Tabelle 7-26 Bereich Zeitmanagement und Gründungsplanung.

¹³⁹⁹ Tabelle 7-23 Bereiche Zeitmanagement und Produktidee.

¹⁴⁰⁰ Tabelle 7-25 Bereiche Selbstverwirklichung, Produktidee und Zufriedenheit im Beruf.

¹⁴⁰¹ Tabelle 7-27 Bereich Gründungsmotivation, Selbstverwirklichung, Zeitmanagement und Zufriedenheit im Beruf.

¹⁴⁰² Tabelle 7-29 Bereiche Gründungsmotivation und Zufriedenheit im Beruf.

¹⁴⁰³ Axelrod, R. (1984): The Evolution of Cooperation. New York.

¹⁴⁰⁴ Tabelle 7-23 Bereich Finanzen.

¹⁴⁰⁵ Nitschke, S.46.

¹⁴⁰⁶ Ebd. S. 56.

¹⁴⁰⁷ Anhang Kapitel 7 Punkt 7.4.3.1 Zeilen 41-44.

den Gründer stimmen. Fast niemand gründet in fortgeschrittenen Alter, wenn es nicht lohnenswert ist.“¹⁴⁰⁸

Demgegenüber kennt die VR Bank Landau ein Beispiel einer riskanten Gründung durch einen älteren Gründer:

„Die Person bezieht bereits eine Rente und wollte mit einem neuen Produkt am Markt erfolgreich sein. Die Gründung ist bereits erfolgt. Die Produktion läuft aber noch nicht. Die Finanzierung erfolgte weitestgehend über Venture Capital. Nach Überschreiten des Kapitals, wurde der Kreditantrag von der Bank allerdings abgelehnt. Die Notwendigkeit als auch die Annahmen des Produktes am Markt stand nicht im Verhältnis zum Risiko. Der Gründer fand die Idee reizvoll, wollte diese in seinem familiären Umfeld benutzen, aber auch finanziellen Erfolg damit haben.“¹⁴⁰⁹

Auch die KM:SI hebt die Gefahr hervor, dass Gründer die Marktakzeptanz falsch einschätzen und ihre Zielgruppe nicht klar definieren.¹⁴¹⁰ Diese Gründerpersönlichkeit ist ein rationalisierendes Wesen, wie es die Entrepreneurship Forschung kennt. Dabei hat die Person eine Dissonanzreduktion vorgenommen, indem sie obwohl die Bank weitere Kapitalunterstützung versagte, für sich das Projekt entgegen der objektiven Begebenheiten als realisierbar und gewinnbringend einstuft.¹⁴¹¹

Die Sparkasse Siegen sieht ähnlich wie die VR Bank Landau¹⁴¹² auch kritische Aspekte beim Gründungsverhalten älterer Gründungswilliger:

„Gründungsprojekte von Älteren sind oftmals viel durchdachter als die Gründungen von Jüngeren. Allerdings ist ein negativer Punkt, dass immer wieder die Älteren sich etwas überschätzen und dadurch nicht offen und beratungsresistent sind.“¹⁴¹³

Aber gleichzeitig betont die Sparkasse Siegen:

„Im Allgemeinen gründen Ältere nicht in gewagten Branchen. Die Risikobereitschaft nimmt mit dem Alter ab und nicht jedem Trend wird hinterhergehechtet.“¹⁴¹⁴

Das überlegt kalkulierte Gründungsverhalten wird in der Literatur als moderate Risikoneigung konstatiert. Entrepreneurere begeben sich demnach in

¹⁴⁰⁸ Anhang 7 Punkt 7.4.1.3 Zeilen 42-44, 49-51.

¹⁴⁰⁹ Anhang 7 Punkt 7.4.1.2 Zeilen 57-64.

¹⁴¹⁰ Tabelle 7-21 Bereich Zeitmanagement.

¹⁴¹¹ Herkner (2001) Lehrbuch der Sozialpsychologie. Bern, S. 35; Festinger, Leon (1957): A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford, S. 3.

¹⁴¹² Tabelle 7-12 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁴¹³ Anhang Kapitel 7 Punkt 7.4.1.5 Zeilen 21-24.

¹⁴¹⁴ Anhang Kapitel 7 Punkt 7.4.1.5 Zeilen 35-37.

moderat risikoaffine Situationen.¹⁴¹⁵ Dies trifft auf den Gründer der Immobilienfirma¹⁴¹⁶, den Gründer der Weiterbildungs-firma¹⁴¹⁷ und den Freiberufler in der WA Karlsruhe¹⁴¹⁸ zu, die alle das in der ersten Karriere erworbene Wissen für die zweite Berufslaufbahn in der Selbstständigkeit einsetzen. Damit ist für sie das Risiko kalkulierbar und die Selbstständigkeit planbar. Die Nutzung der Kompetenzen aus der ersten beruflichen Karriere für die Selbstständigkeit konstatiert auch die IHK Pfalz.¹⁴¹⁹

8.8 Die Kontrollüberzeugung im Gründungsverhalten der interviewten Gründer im Lichte der Entrepreneurship Forschung

Die internale Kontrollüberzeugung wird in der Literatur als prägende Kennzeichen von Unternehmerpersönlichkeiten angesehen.¹⁴²⁰ Die interviewten Gründer verfügen alle über ein ausgeprägtes Kontrollverhalten oder ILOC¹⁴²¹. Allen gemein ist, dass sie die Kontrolle über ihre Karriere in der Selbstständigkeit haben. Die internale Kontrollüberzeugung korreliert bei allen sowohl mit einem mittleren bis höheren Bildungsgrad und daraus resultierendem höheren Einkommen als auch mit dem beruflichen Erfolg.¹⁴²²

Der Gründer Eisproduktion hat mit seiner Nebenerwerbsgründung die Kontrolle über die weitere Entwicklung und er betont, dass er sich von

¹⁴¹⁵ Walter, Sascha G./Walter, Achim. 2009. Personenbezogene Determinanten von Unternehmensgründungen: Stand der Forschung und Perspektiven des Fortschritts. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. Nr. 61, S. 71; Stewart, Wayne W.H./Roth, Philip L. A (2007): meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. In *Journal of small Business Management*. Vol. 45. S. 401-421. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.0020.x> [Internetzugriff 22.02.2018], S. 414; Collins/Hinges/Locke (2004) Collins, Christopher J./ Hanges, Paul J./Locke, Edwin A. (2004): The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behaviour: a meta-analysis. In: *Human Performance*. Vol. 17/1. S. 95-117. <https://pdfs.semanticscholar.org/.../1ad782856991bfc10ec2473ff...> [Internetzugriff 22.02.2018], S. 101; Hansemark, Ove C. (2003): Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: A longitudinal study. In: *Journal of economic psychology*. Vol. 24. S. 301-319. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:joepsy:v:24:y:2003:i:3:p:...> [Internetzugriff 22.02.2018], S. 302; McClelland, David C. (1965) N achievement and entrepreneurship. A longitudinal study. In: *Journal of Personality and social Psychology* Nr. 1. S.389-392. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14328753> [Internetzugriff 22.02.2018], S. 204.

¹⁴¹⁶ Tabelle 7-25 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁴¹⁷ Tabelle 7-26 Bereiche Selbstverwirklichung, Zufriedenheit im Beruf und Produktidee.

¹⁴¹⁸ Tabelle 7-29 Bereiche Bereiche Selbstverwirklichung, Zufriedenheit im Beruf und Produktidee .

¹⁴¹⁹ Anhang Kapitel 7 Punkt 7.5.2.4 Zeilen 32-35.

¹⁴²⁰ vgl. Kapitel 5.1.2. und 5.1.3.

¹⁴²¹ Siehe dazu Kapitel 5.1.3.

¹⁴²² Caliendo, Marco/Fossen, Frank/Kritikos, Alexander (2011b): Personality characteristics and the decision to become and stay self-employed. In: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). Discussion Paper 1113. Berlin. https://diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.371396.de/diw_sp0369.pdf [Internetzugriff 22.02.2018], S. 10.

dieser Existenz nicht abhängig machen will.¹⁴²³ Damit zeigt er eine signifikante Kontrollüberzeugung,¹⁴²⁴ die ihn zum Planer dieser Lebensphase macht.

Das Lebenswerk vom Partnergründer der Tiefbau Unternehmung, dass er mit der Selbstständigkeit vollendet, ist geprägt von dem Wunsch, die Unternehmung und die Arbeitsplätze zu erhalten und während des Management Buy Out den Betrieb weiterlaufen zu lassen.¹⁴²⁵ Der Matching Prozess hat hier gepasst und so ist es nicht zu der von der IHK Siegen konstatierten Problematik bei der Nachfolgeregelung gekommen.¹⁴²⁶

Eine ausgeprägte Kontrollüberzeugung ist auch beim Gründer der Immobilienfirma feststellbar, da dieser die Reißleine gezogen hat, als die erste Selbstständigkeit ihm zu riskant wurde.¹⁴²⁷ „Der Sprung ins Unge- wisse“¹⁴²⁸, den die HWK Düsseldorf hervorhebt, hat bei der ersten Gründung von dieses Unternehmers nicht den gewünschten Erfolg gezeitigt. Aber mit der nächsten Gründung im Immobiliengeschäft als Makler hat er Erfolg gehabt.¹⁴²⁹

Der Gründer der Weiterbildungsfirma hat drei Mitarbeiter eingestellt, die alle im Rentenalter sind. Da er in seiner ersten beruflichen Karriere auch im Bildungsbereich gearbeitet hat, ist die Selbstständigkeit für ihn kontrollierbar gewesen.¹⁴³⁰ Die Mittelstandsberatungs- und -betreuungsgesellschaft unterstreicht diese Art der Gründung und betont die Nutzung von Kontakten und Netzwerken.¹⁴³¹ Die internale Kontrollüberzeugung wirkt bei diesem Unternehmer insbesondere auf der motivationalen Ebene, da er in der Selbstständigkeit für sich eine Möglichkeit gefunden hat, etwas zu leisten und sein Wissen weiterzugeben.¹⁴³²

Die Sporttherapeutin ist neben der Selbstständigkeit auch ehrenamtlich tätig und vermittelt ihr Wissen an andere.¹⁴³³ Damit steuert sie aktiv den

¹⁴²³ Tabelle 7-23 Bereich Zufriedenheit im Beruf, Selbstverwirklichung und Zeitmanagement.

¹⁴²⁴ Caliendo/Fossen/Kritikos (2011b), S. 7; Cromie, Stanley (2000): Assessing entrepreneurial inclinations: Some approaches and empirical evidence. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 9/1., S. 18; Chell, Elizabeth (2008): The entrepreneurial personality: Concepts, cases, and categories. London/New York., S. 108-109.

¹⁴²⁵ Tabelle 7-24 Bereiche Gründungsmotivation, Selbstverwirklichung und Zufriedenheit im Beruf.

¹⁴²⁶ Tabelle 7-4.

¹⁴²⁷ Tabelle 7-25 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁴²⁸ Anhang Kapitel 7 Punkt 7.4.2.2 Zeilen 16.

¹⁴²⁹ Tabelle 7-25 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁴³⁰ Tabelle 7-26 Bereiche Selbstverwirklichung, Produktidee und Gründungsplanung.

¹⁴³¹ Tabelle 7-22 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁴³² Tabelle 7-26 Bereich Selbstverwirklichung; siehe dazu: Caliendo, Marco/Fossen, Frank/Kritikos, Alexander (2011a): Selbstständige sind anders: Persönlichkeit beeinflusst unternehmerisches Handeln. In: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). *Wochenbericht* 78/11. Berlin. https://www.diw.de/%20documents/publikationen/73/diw_01.c.369405.de/11-11-1. [Internetzugriff 22.02.2018], S. 4; Caliendo/Fossen/Kritikos (2011b), S. 31-32; Raab/Stedham/Neuner (2005) Raab, Gerhard/Stedham, Yvonne/Neuner, Michael (2005): Entrepreneurial potential: An explanatory study of business students in the U.S. and in Germany. In: *Journal of Business and Management*. Nr. 11 (2), S. 71-88. [http://www.researchgate.net/.../270820415 Entrepreneurial Potential...](http://www.researchgate.net/.../270820415_Entrepreneurial_Potential...) [Internetzugriff 22.02.2018], S. 74.

¹⁴³³ Tabelle 7-27 Bereiche Selbstverwirklichung, Zeitmanagement und Zufriedenheit im Beruf.

Anteil der die Rente aufbessernden Selbstständigkeit und entscheidet inwieweit das Ehrenamt und damit der Spaß an ihren Angeboten Raum erhält. Damit kann für sie attestiert werden, dass internale Kontrollüberzeugung bei ihr ausgeprägt ist.¹⁴³⁴

Die Gastronomin führt ihr Café nicht „blauäugig“ sondern nach betriebswirtschaftlichen Kriterien und achtet auf den Gewinn. Auch hat sie zunächst mit ihrem Mann als Unterstützer gearbeitet, ohne diesen jedoch einzustellen. Zum Zeitpunkt des Interviews plante diese Unternehmerin ihren Mann und weitere Personen einzustellen.¹⁴³⁵ Damit zeigt sie sowohl bei der betriebswirtschaftlichen Führung des Cafés als auch bei der Personalpolitik eine signifikante Kontrollüberzeugung.¹⁴³⁶ Mit der Verneinung der Blauäugigkeit lehnt sie explizit die Anwendung der Überschlagsrechnung oder Daumenregel für ihr eigenes Verhalten ab.¹⁴³⁷

Der Freiberufler in der WA Karlsruhe hat den Rat seines Steuerberaters gesucht, um die Selbstständigkeit zu organisieren. Er arbeitet als Honorarkraft und plant mit siebzig Jahren vielleicht in Ruhestand zu gehen.¹⁴³⁸ Mit seinen Kontakten und Netzwerken und seiner Expertise aus der ersten beruflichen Karriere entspricht er nicht der Einschätzung der Agentur für Arbeit, die moniert, dass viele Firmen diese Faktoren nicht schätzen und nutzen. Gleichzeitig kennt die Agentur für Arbeit aber auch Firmen, die sehr wohl diese Potentiale zu nutzen wissen.¹⁴³⁹ Die proaktive Steuerung der Selbstständigkeit weist diesen Unternehmer als Persönlichkeit mit signifikanter Kontrollüberzeugung aus.¹⁴⁴⁰

8.9 Die Leistungsmotivstärke im Gründungsverhalten der interviewten Gründer im Lichte der Entrepreneurship Forschung

Neben der internalen Kontrollüberzeugung wird in der Literatur die Leistungsmotivstärke einem stark entwickeltem Leistungsstreben zugeordnet.¹⁴⁴¹ Für alle interviewten Gründer gilt zum Zeitpunkt des Interviews, dass sie gerne arbeiten und manche von ihnen so lange arbeiten möchten wie möglich.¹⁴⁴² Besonders bei der Einschätzung der Flexibilität weisen nur der Gründer der Weiterbildungsfirma und der Freiberufler in der Wie-

¹⁴³⁴ Diewald, Martin/Huinink, Johannes (1996): Berufsbezogene Kohortenschicksale und Kontrollüberzeugungen ostdeutscher Erwachsener nach der Wende. In: Clausen, Lars/Deutsche Gesellschaft für Soziologie (Hrsg.): *Gesellschaften im Umbruch: Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale 1995*. Frankfurt a.M. S. 773-775 <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ss0ar-140358> [Internetzugriff 22.02.2018].

¹⁴³⁵ Tabelle 7-28 Bereich Zeitmanagement.

¹⁴³⁶ siehe dazu: Caliendo/Fossen/Kritikos (2011a), S. 4; Caliendo/Fossen/Kritikos (2011b), S. 31-32; Raab/Stedham/Neuner (2005), S. 74.

¹⁴³⁷ Vgl. dazu Kapitel 5.2.3.

¹⁴³⁸ Tabelle 7-29 Bereiche Gründungsplanung und Zeitmanagement.

¹⁴³⁹ Tabelle 7- 16 Bereich Selbstverwirklichung und Zufriedenheit im Beruf.

¹⁴⁴⁰ siehe dazu: Caliendo/Fossen/Kritikos (2011a), S. 4; Caliendo/Fossen/Kritikos (2011b), S. 31-32; Raab/Stedham/Neuner (2005), S. 74.

¹⁴⁴¹ siehe dazu: Kapitel 5.1.3.

¹⁴⁴² vgl. dazu: Tabelle 7-9. Nur Herr Birringer will vielleicht mit 70 Jahren aufhören zu arbeiten.

deraufbereitungsanlage Karlsruhe darauf hin, dass sie die Zeit frei einteilen können. Alle anderen äußern, dass die Selbstständigkeit mehr Arbeit bedeutet und dass, wenn es gut läuft, die Flexibilität dahin ist.¹⁴⁴³ Gastronomin fasst dies am konkretesten, da sie angibt 14-16 Stunden Tage im Café zu arbeiten und dies jetzt durch Personalaufstockung auf 12-14 Stunden zu reduzieren gedenkt.¹⁴⁴⁴ Während die Kreditinstitute den Finanzbedarf der älteren Gründer betonen,¹⁴⁴⁵ stellen die Beratungsinstitutionen die Problematik der Selbstständigkeit heraus. Die HWK Kaiserslautern, die IHKs Pfalz und Siegen und die KM:SI betonen, dass „Selbst+Ständig“ stressig ist und bleibt, während die Mittelstandsberatungs- und -betreuungs-gesellschaft das Wissen um „Selbst+Ständig“ hervorhebt.¹⁴⁴⁶ Damit entsprechen die Beschreibungen der Beratungsinstitutionen außer der letzteren nicht den von den interviewten Gründern gegebenen Statements, die alle die Mehrarbeit hervorheben. Die Bedeutung des Leistungsstrebens, dass alle interviewten Gründer implizit äußern, wird auch in der Literatur als Neigung hochleistungsmotivierter Persönlichkeiten zur Selbstverwirklichung und ihrem Streben nach einem aus der eigenen Leistung resultierenden Feedback charakterisiert.¹⁴⁴⁷ Die interviewten Gründer entsprechen mit ihrer Leistungsmotivstärke der in der Literatur und in den empirischen Untersuchungen erhobenen Daten.

8.10 Problemlösungsorientierung im Gründerverhalten der interviewten Gründer verglichen mit den Einschätzungen der Beratungsinstitutionen im Lichte der Entrepreneurship Forschung

Von den interviewten Gründern sind alle männlichen Gründer in leitenden Stellungen tätig gewesen¹⁴⁴⁸ oder noch tätig.¹⁴⁴⁹ Die interviewten Gründerinnen waren in der Erwachsenenbildung, die Cafébetreiberin und als unterstützende Kraft des selbstständigen Mannes, die Sporttherapeutin, tätig. Allen Gründern kann aus der ersten beruflichen Karriere attestiert werden, dass sie Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenzen erworben haben, die sie auch im Gründungsprozess nutzbar gemacht haben.¹⁴⁵⁰ Dies gilt insbesondere für den Gründer der Eisproduktion, Immobilienunternehmer und die Cafébetreiberin, die ihre Selbstständigkeit auf neuem Terrain anstreben,¹⁴⁵¹ während der Gründer im Tiefbau, der Gründer der Weiterbildungsfirma, die Sporttherapeutin und die Honorarkraft in der

¹⁴⁴³ vgl. dazu: Tabelle 7-8.

¹⁴⁴⁴ Tabelle 7-28 Bereich Zeitmanagement.

¹⁴⁴⁵ vgl. dazu: Tabelle 7-3.

¹⁴⁴⁶ vgl. dazu: Tabelle 7-6.

¹⁴⁴⁷ Walter/Walter (2009), S. 71; Stewart/Roth (2007), S. 415; Collins/Hanges/Locke (2004), S. 101; Hansemark (2003), S. 302.

¹⁴⁴⁸ Dies gilt für den Gründer der Tiefbau GmbH, den Gründer der Immobilien GmbH, den Gründer der Weiterbildung GmbH und den Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe.

¹⁴⁴⁹ Der Gründer der Eisproduktion GmbH arbeitet in Teilzeit.

¹⁴⁵⁰ vgl. dazu Abbildung 5-4.

¹⁴⁵¹ Jeweils die Bereiche Produktidee und Selbstverwirklichung in den Tabellen 7-23, 7-25 und 7-28.

WA Karlsruhe diese auf vertrautem Terrain ausüben.¹⁴⁵² Allen gemein ist, dass diese Problemlösungsorientierung sie in die Lage versetzt, neue Kompetenzen und neues Wissen zu akquirieren.¹⁴⁵³

Für die gescheiterte erste Selbstständigkeit vom Immobilienunternehmer kann festgestellt werden, dass die multidimensionale Struktur der Problemorientierung ihn zur schnellen Selbstmotivation befähigt und ihm die zweite erfolgreiche Gründung ermöglicht hat.¹⁴⁵⁴ Zudem ist er dem Bauchgefühl gefolgt, als er die Reißleine gezogen hat.¹⁴⁵⁵ Indem er das Scheitern seines Bauträgers verhinderte, hat der Unternehmer das Gespür entwickelt, als Makler in die Immobilienwirtschaft einzusteigen und so mit dem Kontingent eigener Fähigkeiten einen neuen Markt erschlossen.¹⁴⁵⁶ Damit hat er mit dem Spartenwechsel die Erfolgreichen imitiert und für sich das Maklergeschäft erkoren.¹⁴⁵⁷

Die VR Bank Südpfalz¹⁴⁵⁸ und die Sparkasse Siegen¹⁴⁵⁹ betonen demgegenüber die Beratungsresistenz älterer Gründer, die den Kreditinstituten eine Kooperation erschwert. Dies kann für die interviewten Gründer nicht bestätigt werden, auch wenn der Gründer Eisproduktion eine Kreditfinanzierung ausschlug, weil er seine finanziellen Verhältnisse nicht offenlegen wollte.¹⁴⁶⁰ Die Handwerkskammer betonen die Schwierigkeiten bei den Gründern im Handwerk, die in die Selbstständigkeit gedrängt werden und gar nicht oder zu spät Beratung wahrnehmen.¹⁴⁶¹ Diese Kümmerexistenzen oder Scheinselbstständigen sind oft kurzfristige Existenzen, die dem enormen finanziellen, physischen und psychischen Druck nicht gewachsen sind.¹⁴⁶² Da Problemlösungsorientierung erlernbar ist und die Politik die Selbstständigkeit von älteren Handwerkern fördern will, sind hier sowohl die Politik als auch die Kammern gefragt, um mit gezielten Förderprogrammen und Schulungsangeboten die gründungswilligen Handwerker in die Lage zu versetzen eine Gründung erfolgreich zu meistern.

¹⁴⁵² Tabelle 7-24 Bereich Gründungsmotivation; Tabelle 7-26 Bereich Selbstverwirklichung; Tabelle 7-27 und Tabelle 7-29 Bereiche Selbstverwirklichung und Zufriedenheit im Beruf.

¹⁴⁵³ Raab/Stedham/Neuner (2005), S. 75.

¹⁴⁵⁴ Müller, Günther Fred (1999): Dispositionelle und familienbiografische Faktoren un-Selbstständiger, teilSelbstständiger und vollSelbstständiger Tätigkeit. In: von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.). Existenzgründung und Unternehmertum. Themen, Trends und Perspektiven. Stuttgart, S. 470.

¹⁴⁵⁵ Vgl. dazu Kapitel 5.2.2.

¹⁴⁵⁶ Sarasvathy, S.D. (2001b): What makes entrepreneurs entrepreneurial. Washington University. S. 1-9. <https://www.effectuation.org/.../what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial...pdf> [Internetzugriff 22.02.2018, S. 4-5.

¹⁴⁵⁷ Vgl. dazu Tabelle 5-1; siehe auch Boyd; R. /Richerson, P.J. (2005): The Origins and the Evolution of Cultures. New York.

¹⁴⁵⁸ Tabelle 7-12 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁴⁵⁹ Tabelle 7-15 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁴⁶⁰ Anhang 7 Tabelle 7-23 Bereich Finanzen.

¹⁴⁶¹ Tabelle 7-6

¹⁴⁶² vgl. dazu Tabelle 7-4 in Verbindung mit Tabelle 7-6.

8.11 Zusammenfassende Einordnung der Interviews in den Forschungskontext der Entrepreneurforschung

Die interviewten Gründer sind in der Mehrzahl akademisch gebildet oder haben während der ersten Berufstätigkeit weitere Kompetenzen erworben. Alle Unternehmer sind nicht unbedarft in die Selbstständigkeit gewechselt, sondern haben diesen Schritt geplant und wohlüberlegt vollzogen. Bei den Gründungsformen überwiegen die Einzelgründungen, aber es sind auch Restart- Team- und Seriengründungen vorhanden. Damit decken die interviewten Unternehmer das in der Literatur bei vorwiegend jungen StartUps untersuchte Spektrum ab. Hier kann die Entrepreneurforschung mit den gleichen Fragestellungen diese Alterskohorte vertiefend erschließen.

Die Beleuchtung des Gründertypen der interviewten Gründer deckt sich mit den Einschätzungen der interviewten Institute und Institutionen sowie dem Forschungsstand. Die meisten der Gründer sind Opportunitätsgründer ohne weiteren Finanzbedarf. Dies wird auch in europaweiten Untersuchungen hervorgehoben. Das Risiko von prekären Gründungen, das von den interviewten Instituten und Institutionen betont wird, lässt sich bei den interviewten Gründern nicht belegen, da diese von ihrer sozialen Umgebung als Gewinner gesehen werden. Die finanzielle Situation der interviewten Gründer kann als gut situiert eingestuft werden. Da die meisten von ihnen auch keinen großen Fremdkapitalbedarf haben, sind sie für die Kreditinstitute nicht erfassbar. Dennoch kann eine nähere Untersuchung dieser Kohorte zukünftig ermitteln, welche Anreize von Politik und Kammern gesetzt werden können, um mehr Gründer zu generieren. Alle Gründer zeichnen sich durch ein starkes Autonomiestreben aus, das auch von den Instituten und Institutionen für ältere Gründer attestiert wird. Die Literatur kennt deutschlandweit auch das Autonomiestreben als stärkste Motivation in die Selbstständigkeit zu wechseln. Bei der Mehrzahl der Gründer ist die Weitergabe von Expertise eine weitere prägende Motivation. Somit sind alle Gründer intrinsisch und extrinsisch motiviert. Deshalb sind die Verhandlungen mit dem ersten Arbeitgeber im Zuge der Selbstständigkeit ein starkes Kennzeichen mit Gewinnen für beide Seiten. Für die Generation 50+ besteht hier weiterer Forschungsbedarf, aber auch die Generation 60+ sollte gesondert ins Auge gefasst werden, da von den interviewten Gründern ein Teil erst nach Beendigung der ersten Berufslaufbahn in die Selbstständigkeit gewechselt sind. Für den Wechsel in die Selbstständigkeit sind für alle Gründer neben dem familiären Umfeld Netzwerke von großer Relevanz. Hier rekurren die Unternehmer in starkem Masse auf im ersten Berufsleben aufgebaute Kontakte. Diese Einschätzung wird auch in der Literatur geteilt. Viele der interviewten Gründer haben die red ocean¹⁴⁶³ Strategie verfolgt, aber sie zu einer Gewinnsituation umgewandelt. Hier scheinen für die Gründer 50+

¹⁴⁶³ Chia, R. (2011): Complex thinking: toward an oblique strategy for dealing with the complex. In: Allen, P./Maguire, S./McKelvey, B.(Hrsg.): *The SAGE handbook of complexity and management*. London. S. 182-198 Eprints.gla.ac.uk/70349/ [Internetzugriff 22.02.2018].

andere Kriterien zu gelten, als für die jüngeren Gründer die mit der Erschließung neuer Märkte erfolgreich sind. Auch dieser Aspekt bedarf der weiteren Untersuchung und kann Hinweise für die Unterstützung Gründungswilliger dieser Alterskohorte ergeben.

Die Wachstumserwartungen der älteren Gründer können differenziert betrachtet werden. Während einige der interviewten Unternehmer für eine überschaubare Zeit die Selbstständigkeit ausüben wollen, betonen andere, solange wie möglich arbeiten zu wollen. Dies deckt sich mit der Einschätzung der Institutionen, die gut situierte und gesicherte Gründungen dieser Alterskohorte beobachten. In den mittel- bis langfristigen Einschätzungen sind die Gründer 50+ die altersbedingten Risiken bewusst und so streben die meisten der Interviewpartner ein solides Wachstum an. Hier unterscheidet sich diese Alterskohorte von jüngeren Gründern, denen hohe Ansprüche an das Wachstum der Unternehmen in der Literatur attestiert werden.¹⁴⁶⁴

Die interviewten Institute und Institutionen benennen die Schwächen der älteren Gründer und sehen diese in der Beratungsrestistenz und mangelnder Marktkenntnis. Für die interviewten Gründer kann dies nicht attestiert werden, da alle risikobewusst, geplant und durchdacht gegründet haben. Inwieweit die Gründungen mittel- und langfristig erfolgreich sind, kann nur für eine Gründung dieser Unternehmer belegt werden. Gleichzeitig hat dieser Unternehmer bei seiner ersten Gründung ein Scheitern vermeiden, indem er rechtzeitig umsteuerte.¹⁴⁶⁵ Das überlegt kalkulierte Gründungsverhalten wird in der Literatur als moderate Risikoneigung konstatiert. Entrepreneure begeben sich demnach in moderat risikoaffinen Situationen.¹⁴⁶⁶

Das risikoaffine Verhalten der interviewten Gründer ist gepaart mit einer starken internalen Kontrollüberzeugung oder ILOC¹⁴⁶⁷, die in der Literatur als prägend klassifiziert wird.¹⁴⁶⁸ Alle Unternehmer agieren in den selbstgewählten Arenen bewusst und planen die ökonomischen Prozesse, das Personal- und Zeitmanagement dezidiert. Die von den interviewten Instituten und Institutionen angebrachten Zweifel an dieser Kontrolle können für die Unternehmer nicht belegt werden. Für die weitere Forschung ist die Ausweitung der Untersuchungskohorte eine Möglichkeit, diese These weiter zu verfolgen, um griffigere Ergebnisse zu erzielen.

Alle interviewten Gründer zeichnen sich durch eine hohe Leistungsmotivstärke oder nAch aus.¹⁴⁶⁹ Die spiegelt sich in ihrer Arbeitsbereitschaft, ihrer Durchsetzungsfähigkeit und ihrem Streben nach persönlichem Erfolg. Damit unterstreichen die Unternehmer in der Selbsteinschätzung das Vorhandensein der Problematik „Selbst+Ständig“, ohne darin einen Nachteil zu erkennen. Demgegenüber betonen die Institutionen eine Fehleinschätzung dieser Alterskohorte in diesem Punkt. Eine Auflösung dieser

¹⁴⁶⁴ Vgl. dazu Kapitel 6.1.6 und Kapitel 6.2.9.

¹⁴⁶⁵ Tabelle 7-25 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁴⁶⁶ Walter/Walter (2009), S. 71; Stewart/Roth (2007), S. 414; Collins/Hinges/Locke (2004), S. 101; Hansemark (2003), S. 302; McClelland (1966), S. 204.

¹⁴⁶⁷ Siehe dazu Kapitel 5.1.3

¹⁴⁶⁸ vgl. Kapitel 5.1.2. und 5.1.3.

¹⁴⁶⁹ siehe dazu: Kapitel 5.1.3.

Diskrepanz in den Einschätzungen kann nur eine längere Begleitung dieser Selbstständigen ergeben, um fundierte Ergebnisse einer größeren Kohorte zu ermitteln.

Für alle interviewten Gründer kann eine hohe Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz attestiert werden, die sie in der ersten Berufskarriere erworben haben und gezielt als Problemlösungsstrategie für die Selbstständigkeit zu nutzen wissen.¹⁴⁷⁰ Weder die Beratungsresistenz, die von Kreditinstituten unterstellt wird,¹⁴⁷¹ noch die fehlende Belastbarkeit, die bei gründenden Handwerkern ermittelt worden ist,¹⁴⁷² kann für die interviewten Gründer belegt werden. Allerdings ist zu konstatieren, dass keiner der interviewten Gründer aus dem Handwerk stammte. Hier kann eine dezidierte Untersuchung dieses Personenkreises konkretere Ergebnisse ermitteln.

¹⁴⁷⁰ vgl. dazu Abbildung 5.1.5.

¹⁴⁷¹ Anhang 7 Punkt 7.5.1.2 Zeilen 60-67, Anhang 7 Punkt 7.5.1.5 Zeilen 26-30.

¹⁴⁷² Tabelle 7.2.3.

9 Kategorisierung der interviewten Unternehmer

Die interviewten Unternehmer können in die interdisziplinäre Kategorisierung eingeordnet werden. In der internationalen Entrepreneurforschung wurde differenziert zwischen dem *Entrepreneur*, dem Macher oder Entdecker von Neuen oder von Bedarfen, dem *Unternehmer*, dem Besitzer und Gründer und dem *enterpriser*, dem Projektgenerierer. Die interviewten Unternehmerinnen und Unternehmer sind alle Entrepreneur, da sie eine Idee umsetzen oder einen Perspektivwechsel vollzogen haben.

Tabelle 9-1 Die interviewten Unternehmer als Entrepreneur, Unternehmer und/oder Enterpriser

	Entrepreneur	Unternehmer	Enterpriser
Gründer der Eisproduktion	x	x	x
Gründer Tiefbau Unternehmung	x	x	
Gründer Immobilienfirma	x	x	
Gründer Weiterbildungsfirma	x	x	x
Sporttherapeutin	x	x	
Gastronomin	x	x	
Freiberufler in der WAK	x	x	x

Des Weiteren sind sie alle Unternehmer, da jede einzelne Person die Unternehmung ganz oder anteilig¹⁴⁷³ besitzt und jede Unternehmerin und jeder Unternehmer die Unternehmung gegründet hat. Als Enterpriser können die Gründer der Eisproduktion und der Weiterbildungsfirma sowie der Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe angesehen werden, da sie in Nebenerwerb¹⁴⁷⁴ oder als Honorarkräfte¹⁴⁷⁵ tätig sind. Damit fallen letztere unter alle drei Kategorien.

Werden die interviewten Unternehmerinnen und Unternehmer nach der Gründungsart kategorisiert, so sind sie alle bis auf die Sporttherapeutin¹⁴⁷⁶ freiwillige Gründer. Zu unterscheiden sind vier geplante Gründungen¹⁴⁷⁷ von den Gründern der Eisproduktion, der Tiefbaufirma, der Immobilienfirma und des Cafés und drei ungeplante Gründungen von dem Gründer der Weiterbildungsfirma, der Sporttherapeutin und dem Freiberufler in der WA Karlsruhe. Der Gründer Eisproduktion hat die Gründung als Nebenerwerb mit einem Teilzeitvertrag bei seinem Arbeitnehmer verbunden.¹⁴⁷⁸ Der Gründer im Tiefbau hat mit zwei weiteren Geschäftsführern ein Management Buy Out vollzogen.¹⁴⁷⁹ Der Gründer der Immobilienfirma

¹⁴⁷³ Dies trifft nur auf die Gründer der Tiefbau GmbH und der Immobilien GmbH zu.

¹⁴⁷⁴ Dies trifft nur auf den Gründer der Eisproduktion GmbH zu.

¹⁴⁷⁵ Beide Unternehmer ergänzen ihre Ruhestandsbezüge.

¹⁴⁷⁶ Vgl. dazu Tabelle 7-8 und Tabelle 9-2.

¹⁴⁷⁷ Frese (2009), S. 468-469.

¹⁴⁷⁸ Tabelle 7-23 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁴⁷⁹ Tabelle 7-24 Bereiche Gründungsmotivation, Selbstverwirklichung und Gründungsplanung.

hat zwei Gründungen umgesetzt.¹⁴⁸⁰ Die Gastronomin hat mit ihrem Café einen Lebenstraum realisiert.¹⁴⁸¹

Die ungeplante Gründung des Gründers der Weiterbildungsfirma entsprang einem Schlüsselerlebnis.¹⁴⁸² Damit folgte dieser Gründer der *erste gute Grund* Heuristik¹⁴⁸³ und seinem Bauchgefühl¹⁴⁸⁴. Für die Gründung der Sporttherapeutin ist ein einschneidendes Lebensereignis, die Scheidung von ihrem Mann, ausschlaggebend.¹⁴⁸⁵ Der Freiberufler ist von der WA Karlsruhe auf eine Weiterbeschäftigung angesprochen worden.¹⁴⁸⁶ Auch dieser Unternehmer folgte damit der *erste gute Grund* Heuristik¹⁴⁸⁷

Tabelle 9-2 Gründungsarten der interviewten Unternehmer

Gründung	geplant	ungeplant	Nachahmend	verbessernd	innovativ
Gründer der Eisproduktion	x		x		
Gründer Tiefbaufirma	x			x	
Gründer Immobilienfirma	x		x		
Gründer Weiterbildungsfirma		x	x		x
Sporttherapeutin		x	x		x
Gastronomin	x				x
Freiberufler in der WA Karlsruhe		x		x	

Werden die interviewten Gründer nach den Arten des Unternehmens kategorisiert, so gestaltet sich die Einordnung schwieriger. Der Gründer Eisproduktion hat ein innovatives Produkt und will dieses am Markt platzieren.¹⁴⁸⁸ Obwohl Eishersteller regional und überregional um Marktanteile kämpfen, sind die Sorten Apfel- und Weineis keine gängigen Sorten.¹⁴⁸⁹ Daher wird Gründer Eisproduktion als Nachahmer der zahlreichen Eishersteller und als Trendnachahmer bei diesen Sorten eingestuft. Der Doppelgründer ist mit der Gründung seiner Bauträgergesellschaft und den Immobilienfirma ein Nachahmer,¹⁴⁹⁰ da es in beiden Bereichen zahlreiche andere Anbieter gab. Über die Innovationskraft seiner Gründung hat er im Interview keine Angaben gemacht, aber in diesem umkämpften Marktsegment konnte er sich innerhalb eines Jahrzehnts erfolgreich etablieren. Damit sind diese Gründer sozialen Heuristiken gefolgt, indem sie erfolgreiche Konkurrenten nachahmten.¹⁴⁹¹ Mit seinem Weiterbildungsangebot kann

¹⁴⁸⁰ Tabelle 7-25 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁴⁸¹ Tabelle 7-28 Bereiche Selbstverwirklichung und Gründungsmotivation.

¹⁴⁸² Tabelle 7-26 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁴⁸³ vgl. Kapitel 5.2.4.

¹⁴⁸⁴ vgl. Kapitel 5.2.3.

¹⁴⁸⁵ Tabelle 7-27 Bereich Finanzen und Gründungsmotivation.

¹⁴⁸⁶ Tabelle 7-29 Bereich Gründungsmotivation.

¹⁴⁸⁷ vgl. Kapitel 5.2.4.

¹⁴⁸⁸ Tabelle 7-23 Bereich Produktidee.

¹⁴⁸⁹ Apfeleis ist aus Kochportalen bekannt, z.B. www.chefkoch.de/rs/s0/apfel+eis/Rezepte.html. Weineis ist aus New York von Mercer's Diary bekannt. <https://glossar.weinplus.eu/weineis>.

¹⁴⁹⁰ Tabelle 7-25 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁴⁹¹ siehe dazu Kapitel 5.2.6.

auch der nächste Unternehmer als Nachahmer eingestuft werden, allerdings ist er auch ein Innovator, da dieses Weiterbildungsangebot am freien Markt bislang nicht existent war und er seine Seminare als Indoorangebote vorhält.¹⁴⁹² Die Sporttherapeutin kann mit ihrem Angebot im Reha Sport als Nachahmerin eingestuft werden, da zahlreiche Fitnesscenter dieses Angebot ebenfalls vorhalten. Innovativ ist, dass sie die Kunden vor Ort betreut.¹⁴⁹³ Damit hat die Mehrheit der Gründer eine nachahmende Gründung gewählt, die der *red ocean* Strategie folgt, also in etablierten Märkten eine Nische findet.¹⁴⁹⁴ Obwohl die Literatur diese Art der Gründung als weniger erfolversprechend ansieht,¹⁴⁹⁵ sind alle Gründer zum Zeitpunkt des Interviews zufrieden, da sie sich am Markt etabliert haben.

Der Partnergründer der Tiefbau Unternehmung und der Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe sind verbessernde Gründer, da beide in ihrer ehemaligen Unternehmung als Angestellte arbeiteten und jetzt zum Zeitpunkt des Interviews Modifizierungen durchgeführt haben.¹⁴⁹⁶ Inwieweit diese Umstrukturierungen oder Ablaufsmodifizierungen auch innovativer Natur sind, kann aus den Aussagen der Interviewten nicht erschlossen werden.

9.1 **Die interviewten Gründer als Ressourcenallokatoren und – koordinatoren**

Die funktionalistische Schule der Entrepreneurforschung kategorisiert Unternehmer nach ihrer Stellung im Marktgeschehen. Allen interviewten Unternehmern ist gemein, dass sie ein Unternehmen gegründet haben und Werte schaffen. Diese Werte sind materieller Natur bei den Gründern der Eisproduktion, der Tiefbau Unternehmung, der Immobilienfirma, der Sporttherapeutin und der Gastronomin, während die Weiterbildungsleistungen und die Einsätze der Honorarkraft immaterieller Natur sind.

¹⁴⁹² Tabelle 7-26 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁴⁹³ Kapitel 7 Punkt 7.5.3.5 Zeilen 22-24.

¹⁴⁹⁴ Chia, R.(2011): Complex thinking: Toward an oblique strategy for dealing with the complex. In: Allen, P./Maguire, S./McKelvey, B.(Hrsg.): *The SAGE handbook of complexity and management*. London. S. 182-198 Eprints.gla.ac.uk/70349/ [Internetzugriff 22.02.2018].

¹⁴⁹⁵ Chia (2011); Kim, W.C./Mauborgne, R. (2005): Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant. Massachusetts.

¹⁴⁹⁶ Kapitel 7.4.3.2 Zeilen 40-45 und Kapitel 7.4.3.7 Zeilen 28-33.

Tabelle 9-3 Die interviewten Gründer als Ressourcenallokatoren und -koordinatoren¹⁴⁹⁷

Schaffung von	Reich-tum	Unter-nemen	Innova-tion	Arbeits-plätzen	Werten	Wachs-tum
Gründer der Eisproduk-tion		x			x	x
Gründer der Tiefbau Un-ternehmung		x		x	x	x
Gründer der Immobilien-firma	x	x		x	x	x
Gründer der Weiterbil-dungsfirma		x	x	x	x	x
Sporttherapeutin		x	x		x	x
Gastronomin		x	x	x	x	x
Freiberufler in der WA Karlsruhe		x			x	

Die Schaffung von Reichtum kann dem Unternehmer attestiert werden, der mit seiner Immobilienfirma ein mittelständiges Unternehmen gegründet und zum Erfolg geführt hat.¹⁴⁹⁸ Für alle anderen lässt sich dies mit Bestimmtheit nicht sagen, da dazu keine verwertbaren Aussagen vorliegen. Bei der Sporttherapeutin und dem Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe kann ein Streben nach Reichtum ausgeschlossen werden, da die Gastronomin keine Reichtümer erstrebt¹⁴⁹⁹ und die Honorarkraft den Endpunkt seines Engagements in greifbarer Nähe sieht.¹⁵⁰⁰ Der Unternehmer hat mit seinem Weiterbildungsangebot die Marktlücke erkannt, die sich durch die Schließung der unternehmensinternen Weiterbildung am Markt entstand.¹⁵⁰¹ Die Sporttherapeutin hat ihre Reha Sportangebote mit einem Vor-Ort Service gekoppelt.¹⁵⁰² Die Gastronomin hat ein veganes Café eröffnet und damit eine Spartenische erschlossen.¹⁵⁰³ Neue Arbeitsplätze geschaffen und bestehende Arbeitsplätze erhalten haben die Gründer der Tiefbau Unternehmung,¹⁵⁰⁴ der Immobilienfirma¹⁵⁰⁵ und der Weiterbildungsfirma¹⁵⁰⁶. An Wachstum interessiert sind alle Unternehmer bis auf den Freiberufler, der seine Honorartätigkeit vielleicht zum 70. Geburtstag einstellen will.¹⁵⁰⁷

Die Gründer Eisproduktion, der Tiefbaufirma, der Immobilienfirma und die Gastronomin haben für die Gründung des Unternehmens finanzielle

¹⁴⁹⁷ Eigene Zusammenstellung; vgl. dazu Tabelle 2-2.

¹⁴⁹⁸ Kapitel 7 Punkt 7.4.3.3 insbesondere Zeilen 27-31.

¹⁴⁹⁹ Tabelle 7-28 Bereiche Gründungsmotivation und Produktidee.

¹⁵⁰⁰ Tabelle 7-29 Bereich Zeitmanagement.

¹⁵⁰¹ Tabelle 7-26 Bereiche Selbstverwirklichung und Produktidee.

¹⁵⁰² Kapitel 7 Punkt 7.4.3.5 Zeilen 20-21.

¹⁵⁰³ Tabelle 7-28 Bereich Produktidee.

¹⁵⁰⁴ Tabelle 7-24 Bereich Gründungsmotivation.

¹⁵⁰⁵ Tabelle 7-25 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁵⁰⁶ Tabelle 7-26 Bereich Gründungsplanung.

¹⁵⁰⁷ Tabelle 7-29 Bereich Zeitmanagement.

Vorleistungen erbracht und müssen diese bei der Führung der Unternehmung auch weiterhin erbringen.¹⁵⁰⁸ Der Gründer der Eisproduktion investierte in seine Eisproduktion. Der Gründer im Tiefbau hält einen Fuhrpark vor und muss die gesetzlichen Ansprüche der Arbeitnehmer finanzieren. Der Gründer der Immobilienfirma tritt in Vorleistung beim Erwerb und der Vermietung der Immobilien. Die Gastronomin hat die Einrichtung des Cafés vorfinanziert und muss auch die Produktion vorfinanzieren. Bei dem Gründer der Weiterbildungsfirma, der Sporttherapeutin und dem Freiberufler in der WA Karlsruhe sind nur marginale Vorfinanzierungskosten entstanden. Alle benötigen neben den Arbeitsmaterialien ein Auto, da sie vor Ort tätig sind.¹⁵⁰⁹ Die Honorarkraft hat sich darüber hinaus noch ein Arbeitszimmer eingerichtet. Zu vermuten ist, dass die anderen beiden dies auch für ihre Buchführung und sonstigen Abläufe benötigen, sie haben dies jedoch nicht explizit erwähnt.

9.2 Die interviewten Gründer als Intrapreneure und Entrepreneure

In ihrer ersten beruflichen Karriere waren bis auf die Sporttherapeutin¹⁵¹⁰ alle Unternehmer als Intrapreneure tätig. Der Gründer Eisproduktion ist in Teilzeit in führender Stellung im Unternehmen tätig.¹⁵¹¹ Der Gründer der Tiefbaufirma genoss in der ersten Berufskarriere schon viele Freiräume.¹⁵¹² Der Unternehmer in der Immobilienbranche hat sich bei seinem ersten Arbeitgeber schnell eine führende Position erarbeitet.¹⁵¹³ Der Gründer der Weiterbildungsfirma hat als „Troubleshooter“ und in der Weiterbildung in der ersten beruflichen Karriere gearbeitet, was ihm die direkte Zusammenarbeit mit dem Vorstand ermöglichte.¹⁵¹⁴ Die Gastronomin war in der Erwachsenenbildung tätig, was ihr Freiräume erlaubte.¹⁵¹⁵ Der Freiberufler hat in seiner ersten beruflichen Karriere „Genehmigungen und Gutachten von Behörden abnehmen lassen“¹⁵¹⁶ und modifiziert jetzt das Regelwerk der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe. Dies verschaffte ihm Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten. Damit sind diese Unternehmer in der ersten beruflichen Karriere Intrapreneure gewesen und haben somit schon vor der Gründung der Unternehmung ein explizites Wissen um die Führung einer Unternehmung erworben. Damit ist es für weitere Forschungen unerlässlich auch die Gründer 50+ mit in die Untersuchung über Intrapreneure einzubeziehen, da die Interviews belegen, dass die Gründer 50+ die Kompetenzen und Erfahrungen in

¹⁵⁰⁸ Jeweils Bereich Finanzen Tabellen 7-23, 7-24, 7-25 und 7-28.

¹⁵⁰⁹ Kapitel 7.4.3.4 Zeilen 28-29, Kapitel 7.4.3.5 Zeilen 20-21 und Kapitel 7.4.3.7 Zeilen 27-28.

¹⁵¹⁰ Kapitel 7.4.3.5 7-9.

¹⁵¹¹ Kapitel 7.4.3.1 15-20.

¹⁵¹² Kapitel 7.4.3.2 Zeilen 50-58.

¹⁵¹³ Kapitel 7.4.3.3 Zeilen 2-6.

¹⁵¹⁴ Kapitel 7.4.3.4 Zeilen 42-44.

¹⁵¹⁵ Kapitel 7.4.3.6 Zeilen 2-8.

¹⁵¹⁶ Kapitel 7.4.3.7 Zeilen 12-15, 29-32.

der ersten beruflichen Karriere erworben haben. Eine Reduktion auf wissenschaftliche Ausgründungen führt zu kurz,¹⁵¹⁷ da die Gründer 50+ auch Perspektivwechsel vollziehen und vielleicht nach einer Karriere in der digitalen Welt in der Tätigkeit als Entrepreneur eine neue Rolle suchen.

9.3 Die Kategorisierung der interviewten Unternehmer nach der gründungsbezogenen Schule

Die interviewten Gründer lassen sich auch nach der gründungsbezogenen Schule kategorisieren. Alle interviewten Unternehmer sind Existenzgründer, da sie ein neues Unternehmen am Markt platziert haben. Dies trifft auch auf den Gründer der Tiefbau GmbH zu, da dieser mit den beiden anderen Geschäftsführern ein Management Buy Out vollzogen hat und die ausgegründete Unternehmung neu strukturiert hat.¹⁵¹⁸

Tabelle 9-4 Die Kategorisierung der interviewten Unternehmer nach der gründungsbezogenen Schule

	Existenzgründer	Familienunternehmer	Managerunternehmer	Risikounternehmer	Teamgründer
Gründer der Eisproduktion	x		x	x	
Gründer der Tiefbaufirma	x		x	x	x
Gründer der Immobilienfirma	x	x	x	x	x
Gründer der Weiterbildungsfirma	x		x	x	
Sporttherapeutin	x			x	
Gastronomin	x			x	
Freiberufler in der WA Karlsruhe	x		x		

Der Gründer der Immobilienfirma ist Familienunternehmer, da er die Unternehmungen mit seiner Frau geführt hat und seiner Tochter das Unternehmen übergeben hat.¹⁵¹⁹ Die Gastronomin könnte jetzt auch Familienunternehmerin sein, da sie zum Zeitpunkt des Interviews die Anstellung ihres Mannes plante.¹⁵²⁰

Der Gründer der Eisproduktion ist Managerunternehmer, da er in Teilzeit in exponierter Stellung in einer Unternehmung arbeitet.¹⁵²¹ Der Gründer der Tiefbau Unternehmung ist Managerunternehmer, da er mit zwei anderen Geschäftsführern ein Management Buy Out durchgeführt hat.¹⁵²² Die

¹⁵¹⁷ vgl. Kapitel 2.1.2.3.

¹⁵¹⁸ Tabelle 7-24 Bereiche Gründungsmotivation und Gründungsplanung.

¹⁵¹⁹ Kapitel 7.4.3.3 Zeilen 33-35, 37-39.

¹⁵²⁰ Kapitel 7 Punkt 7.4.3.6 Zeilen 39-41, 55-56.

¹⁵²¹ Kapitel 7 Punkt 7.3.1 Zeilen 15-20.

¹⁵²² Tabelle 7-24 Bereiche Gründungsmotivation und Selbstverwirklichung.

Gründer der Immobilienfirma und der Weiterbildungsfirma, und der Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe können ebenfalls in diese Kategorie gefasst werden, da sie in der ersten beruflichen Karriere in exponierter Stellung in der Unternehmung tätig waren.¹⁵²³

Alle Unternehmer bis auf die Honorarkraft in der WA Karlsruhe sind Risikounternehmer, da sie ihre Unternehmungen aus freien Stücken gegründet haben und Vorfinanzierungen bzw. die Marktrisiken zu tragen haben.¹⁵²⁴ Der Freiberufler ist von seinem ehemaligen Arbeitgeber der WAK Karlsruhe wieder als Honorarkraft in den Betrieb geholt worden.¹⁵²⁵ Damit kann er nicht als Risikounternehmer kategorisiert werden.

Nur der Gründer der Tiefbau Unternehmung ist Teamgründer, da er mit den beiden anderen Geschäftsführern die Ausgründung der Unternehmung realisiert hat.¹⁵²⁶ Der Gründer der Immobilienfirma ist ebenfalls ein Teamgründer, da seine Frau an den Unternehmen beteiligt war.¹⁵²⁷ Der Gründer der Weiterbildungsfirma ist kein Teamgründer, da er die drei weiteren Mitarbeiter angestellt hat, obwohl sie zuvor im gleichen Bereich tätig gewesen sind.¹⁵²⁸ Alle anderen Gründer sind Einzelgründer und waren zum Zeitpunkt der Interviews ohne Angestellte tätig.¹⁵²⁹ Die Gastronomin hatte allerdings die Unterstützung ihres Mannes.

9.4 Die Kategorisierung der Interviewten Unternehmer in die ökonomischen Ansätze

Werden die interviewten Unternehmer anhand der ökonomischen Ansätze kategorisiert, wird die hohe Übereinstimmung mit den Aussagen der deutsch-österreichischen Schule offensichtlich.

¹⁵²³ Kapitel 7.4.3.3 Zeilen 2-6, Kapitel 7.4.3.4 Zeilen 3-6 und Kapitel 7.4.3.7 Zeilen 4-8.

¹⁵²⁴ Jeweils Kategorien Finanzen und Selbstverwirklichung Tabellen 7-23-7-28.

¹⁵²⁵ Tabelle 7-29 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁵²⁶ Tabelle 7-24 Bereiche Gründungsmotivation und Selbstverwirklichung.

¹⁵²⁷ Kapitel 7 Punkt 7.4.3.3 Zeilen 33-35.

¹⁵²⁸ Tabelle 7-26 Bereich Gründungsplanung.

¹⁵²⁹ Kapitel 7.4.3.1 Zeilen 29-32, Kapitel 7.4.3.5 Zeilen 39-42 und Kapitel 7.4.3.6 Zeilen 39-41.

Tabelle 9-5 Die Kategorisierung der interviewten Unternehmer in die ökonomischen Ansätze¹⁵³⁰

	Menger Fortschrittsmotor	Schumpeter Innovator Störfaktor	Kirzner Arbitrageur Profiteur	Knight Risikoträger	Casson Innovator Koordinator
Gründer der Eisproduktion	x	x	x	x	x
Gründer der Tiefbaufirma	x	x	x	x	x
Gründer der Immobilienfirma	x	x	x	x	x
Gründer der Weiterbildungsfirma	x	x	x	x	x
Sporttherapeutin	x	x	x	x	x
Gastronomin	x	x	x	x	x
Freiberufler in der WA Karlsruhe	x		x		x

Im Sinne von Carl Menger handeln alle interviewten Unternehmer als aktive Personen und werden damit zu Fortschrittsmotoren, da sie die Märkte durch die Unternehmensgründungen aktiv beeinflussen.

Joseph A. Schumpeter sieht die Unternehmer als Störfaktoren des Marktgleichgewichtes, hebt die innovatorische Funktion hervor und sieht den Unternehmer als Initiator des Wandels. Damit sind alle interviewten Unternehmer bis auf den Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe ebensolche Störfaktoren, da sie neue Impulse in die Märkte tragen. Der Freiberufler bringt seine Expertise und Erfahrung in die WA Karlsruhe weiterhin ein und modifiziert dort das Regelsystem. Inwieweit er damit ein Innovator ist, kann nicht abschließend festgestellt werden.¹⁵³¹ Mit Israel M. Kirzner können die interviewten Unternehmer aber auch als Reetablierer des Marktgleichgewichtes angesehen werden,¹⁵³² da offensichtlich ein Bedarf an ihren Leistungen bestand. Alle interviewten Unternehmer sind darüber hinaus Arbitrageure und Profiteure, da sie Ressourcen neu einsetzen und koordinieren.

Auch sind alle interviewten Unternehmer bis auf den Freiberufler in der WA Karlsruhe Risikoträger.¹⁵³³ Mit Frank H. Knight haben sie damit eine Gleichgewichtsfunktion im Marktgeschehen, die in der neueren Literatur von der synergetischen Entrepreneurship Forschung aufgegriffen wird.¹⁵³⁴ Der Unternehmer als Innovator und Koordinator von Informationen kann für alle interviewten Unternehmer attestiert werden. Am Markt bringen alle interviewten Unternehmer ihre Angebote an Ressourcen mit den Wünschen und den Bedarfen der Nachfrager zusammen.

¹⁵³⁰ vgl. dazu Kapitel 2.2.1 und Kapitel 2.2.2.

¹⁵³¹ Kapitel 7 Punkt 7.4.3.7 Zeilen 29-32.

¹⁵³² Tabelle 2-1.

¹⁵³³ Kapitel 7 Punkt 7.4.3.7 Zeilen 22-24, 28-33.

¹⁵³⁴ vgl. dazu Kapitel 4.3.

10 Gründungsprozesse der interviewten Unternehmer vor der Folie von synergetischer Theorie und der Aktionstheorie

Die interviewten Gründer haben in unterschiedlicher Weise ihre Gründungsprozesse gestaltet. Da einige von ihnen gut situiert sind, also keiner finanziellen Unterstützung bedurften, ist aus den Interviews auch keine dezidierte Aussage zur Art und Gestaltung der Gründungsprozesse zu entnehmen. Die Art der Darstellung ihrer Tätigkeit und ihrer Vorkarriere lassen Rückschlüsse auf den Gründungsprozess zu, auch wenn diese nicht generalisierbar sind.

„Wir brauchen Entrepreneure, die nicht ständig neue Bedürfnisse herauskitzeln, sondern auf vorhandene Probleme mit sozialer, ökonomischer, aber auch künstlerischer Phantasie antworten – Entrepreneurship als schöpferische Tätigkeit.“¹⁵³⁵

Für alle interviewten Unternehmer kann konstatiert werden, dass sie keinesfalls der von der traditionellen traits Forschung unterstellten Trägheit und einem Leben in vorgegebenen Bahnen unterliegen.¹⁵³⁶ Alle sind dynamisch und offen für ihre neuen Projekte und die damit verbundenen Herausforderungen. Damit entsprechen sie mit ihrem Denken und Handeln der neueren traits Forschung mit ihrem Lebensspannenansatz.¹⁵³⁷

10.1 *Lineare Gründungsprozesse bei den interviewten Unternehmern*

Drei der interviewten Unternehmer haben für die Unternehmensgründung Businesspläne erstellt. Der Gründer der Tiefbau Unternehmung benötigte einen Businessplan, um die Kreditgeber von dem Geschäftsmodell des Management Buy Out zu überzeugen.¹⁵³⁸ Ein weiterer Gründer benötigte für die Erweiterung seiner Immobilienfirma Fremdkapital. Er kannte die Modalitäten aus seiner ersten beruflichen Karriere, daher gab es keine

¹⁵³⁵ Faltin, Günter (1998): Das Netz weiter werfen – Für eine neue Kultur unternehmerischen Handelns. In: Faltin, Günter/ Ripsas, Seven/Zimmer, Jürgen (Hrsg.). *Wie aus Ideen Unternehmen werden*. München, S. 18.

¹⁵³⁶ Vertiefend dazu Kapitel 3.2.6.5. dieser Arbeit.

¹⁵³⁷ Baltes, P. B. (1997): On the incomplete architecture of human ontogeny. In: *American Psychologist* 52., S. 366-380; Baltes, P.B./Lindenberger, U./Staudinger, U.M. (1998): Life-span theory in developmental psychology. In: Damon, W./Lerner, R.M. (Hrsg.). *Handbook of Child Psychology*. Vol. 1. New York., S. 1029-1143.

¹⁵³⁸ Tabelle 7-24 Bereich Gründungsplanung.

Schwierigkeiten.¹⁵³⁹ Der Gründer der Weiterbildungsfirma hat seinen Businessplan erstellt, weil er eine Befreiung von der ADD benötigte.¹⁵⁴⁰ Damit waren die drei Businesspläne extern erforderlich.¹⁵⁴¹ Es steht zu vermuten, dass alle Unternehmer aus ihrer Expertise aus der ersten beruflichen Karriere die Strukturen und Funktionsabläufe schon implementiert hatten.

Tabelle 10-1 Lineare Gründungsprozesse und ihre Begründungen

Unternehmer	Businessplan	Grund
Gründer der Eisproduktion	-	Finanzielle Situation
Gründer der Tiefbaufirma	x	Management Buy Out
Gründer der Immobilienfirma	x	berufliche Vorerfahrung
Gründer der Weiterbildungsfirma	x	Befreiung durch die ADD
Sporttherapeutin	-	kaum Kapitalbedarf
Gastronomin	-	genügend Eigenkapital
Freiberufler in der WA Karlsruhe	-	freie Weiterbeschäftigung

Während bei den Gründern der Tiefbau Unternehmung und der Immobilienfirma die Finanzierung im Vordergrund stand, sind beim Gründer der Weiterbildungsfirma verwaltungstechnische Vorgaben für die Erstellung des Business Planes maßgeblich gewesen. Indem die drei Unternehmer in mechanistischer Weise den Gründungsprozess für Dritte darstellten, haben sie Transparenz erzeugt. Sie haben nach dem ‚Crazy quilt‘ Prinzip gehandelt.¹⁵⁴² Daneben kann attestiert werden, dass sie die Marktchancen erkannten und genutzt haben. Ohne dieses unternehmerische Handeln wäre der Markt nicht bereichert worden.¹⁵⁴³

Der Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe¹⁵⁴⁴ hat ebenso wie die Sporttherapeutin¹⁵⁴⁵ keinen Businessplan erstellt, da beide über genügend Eigenkapital verfügten und auf eine Fremdfinanzierung nicht angewiesen waren. Zudem ist der Unternehmer als freier Mitarbeiter weiterhin bei der WA Karlsruhe beschäftigt. Die Sporttherapeutin¹⁵⁴⁶ hat eine Notgründung durchgeführt, brauchte aber auch kein Fremdkapital, da

¹⁵³⁹ Tabelle 7-25 Bereich Finanzen.

¹⁵⁴⁰ Tabelle 7-26 Bereich Gründungsplanung.

¹⁵⁴¹ Sharasvathy (2001a): Causation and effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. In: *Academy of Management Review*. Vol. 26/2. S. 243-263. https://www.entrepreneurscommunity.pbworks.com/f/2001_Sarasvathy_Causation+and+effectuation.pdf [Internetzugriff 22.02.2018], S. 245; dazu: Abbildung 5-6.

¹⁵⁴² vgl. dazu Tabelle 5-3.

¹⁵⁴³ Brown, Christopher/Thornton, Mark (2013): How entrepreneurship theory created economics. In: *The Quarterly of Austrian Economics* Vol. 16/4., S. 403-404; Volkmann, Christine K./Tokarski, Kim O./Grünhagen, Marc (2010): Entrepreneurship in a European perspective. Concepts for the creation and growth of new ventures. Wiesbaden, S. 16.

¹⁵⁴⁴ Tabelle 7-29 Bereich Finanzen.

¹⁵⁴⁵ Tabelle 7-28 Bereich Finanzen.

¹⁵⁴⁶ Tabelle 7-27 Bereiche Gründungsmotivation und Gründungsplanung.

sie Unterstützung von Sportvereinen erhielt. Der Gründer der Eisproduktion¹⁵⁴⁷ hat zunächst eine Fremdfinanzierung erwogen, schreckte aber davor zurück seine finanzielle Situation gegenüber einem Fremdfinanzierer aufzudecken. Alle drei haben nach dem ‚Bird in the hand‘ Prinzip agiert, indem Sie auf den Einsatz ihrer Mittel fokussierten.¹⁵⁴⁸

Auch die interviewten Unternehmer, die für Dritte eine mechanistische und lineare Darstellung des Gründungsprozesse nicht erstellten, haben ihre Marktchance erkannt, genutzt und ihre Ressourcen für die Realisierung der Unternehmung bereitgestellt.¹⁵⁴⁹ Allen interviewten Unternehmern ist gemein, dass sie über ein Vorwissen aus der ersten beruflichen Laufbahn verfügen, dass sie in dieser schon aktiv eingebracht hatten und jetzt für die unternehmerische Tätigkeit nutzbar machen.¹⁵⁵⁰

10.2 **Komplexe Gründungsprozesse bei den interviewten Unternehmern**

Der Gründer der Eisproduktion gestaltet den Gründungsprozess zeitlich komplex, da er nebenberuflich gegründet hat und bis zum Ende der ersten Berufskarriere ein Standbein aufbauen will. Er hat zudem die Orientierung am Business Canvass explizit erwähnt.¹⁵⁵¹ In seiner nebenberuflichen Tätigkeit implementiert er die Kenntnisse aus der hauptberuflichen Tätigkeit und nutzt so Synergieeffekte.¹⁵⁵² Die Gastronomin hat schon über Jahre mit dem Gedanken an die Gründung eines Restaurants gespielt und dies nicht blauäugig vorbereitet.¹⁵⁵³ Auch sie hat sich temporär komplex mit der Unternehmensgründung auseinandergesetzt. Beide Unternehmer agieren in der Lebensmittelbranche und versuchen mit eigenen innovativen Angeboten in diesem volatilen Markt zu bestehen. Während die Cafébetreiberin den Gründungsprozess intuitiv vorab gesteuert hat, plant der Gründer der Eisproduktion seinen Wechsel in die Selbstständigkeit als sukzessiven systematischen Übergang bis zu seinem Ausscheiden aus der ersten Karriere.¹⁵⁵⁴

Der Gründer der Tiefbau Unternehmung hat für das Management Buy Out mit seinen beiden Geschäftsführern in Teamgründung ein tragfähiges Geschäftsmodell erstellt.¹⁵⁵⁵ Damit kann er als Intrapreneur und Entrepreneur kategorisiert werden, der innerhalb einer bestehenden Organisation

¹⁵⁴⁷ Tabelle 7-23 Bereich Finanzen.

¹⁵⁴⁸ vgl. dazu Tabelle 5-3.

¹⁵⁴⁹ Bird, Allan/Mitsuhashi, Hitoshi (2003): Entrepreneurs and entrepreneurial process: Historical and theoretical perspectives an entrepreneurship in the Japanese context. In: *Asian Perspectives*. Nr. 27/3, S. 129.

¹⁵⁵⁰ Europäische Kommission (2003): Greenpaper. Entrepreneurship in Europe. Brüssel. [Ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_354_sum_de.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_354_sum_de.pdf). [Internetzugriff 22.02.2018], S. 6.

¹⁵⁵¹ Tabelle 7-23 Bereich Gründungsplanung.

¹⁵⁵² Kuratko, D.F./Hornsby, J.S./Goldby, M.G. (2011): *Innovation acceleration: Transforming organizational thinking*. Boston, S. 13.

¹⁵⁵³ Tabelle 7-28 Bereich Gründungsplanung.

¹⁵⁵⁴ vgl. dazu Abbildung 5-11 wobei nicht notwendig alle Parameter implementiert worden sind oder werden.

¹⁵⁵⁵ Tabelle 7-24 Bereich Selbstverwirklichung.

seine Chancen nutzte und nutzt.¹⁵⁵⁶ Obwohl er kein Franchisenehmer ist, kann er die Strukturen, Arbeitnehmer und Kunden weiterhin für die Unternehmung nutzbar machen. Damit ist er mit einem etablierten Unternehmen mit modifizierten Strukturen im Markt verblieben und kann diese Vorteile gegenüber Wettbewerbern nutzen.

Die Sporttherapeutin hat zum einen durch die ehrenamtliche Vorerfahrung schon über das Know how verfügt und konnte dann nach der Scheidung sukzessive ein Standbein aufbauen.¹⁵⁵⁷ Sie kann mit Frese als eine im sozialen und auch ehrenamtlichen Bereich agierende Entrepreneurin gesehen werden, die sowohl ehrenamtlich als auch gewinnbringend agiert.¹⁵⁵⁸ Die Unternehmensgründung von dieser Unternehmerin kann als komplex eingestuft werden, da sie bewusst eine Balance zwischen der ehrenamtlichen Tätigkeit und der finanziellen Notwendigkeit erstrebt.

Tabelle 10-2 Komplexe Gründungsprozesse bei den interviewten Unternehmern

Unternehmer	komplexer Gründungsprozess	Grund
Gründer der Eisproduktion	x	schrittweiser Aufbau
Gründer der Tiefbaufirma	x	Management Buy Out
Gründer der Immobilienfirma	x	Gründungswechsel
Gründer der Weiterbildungsfirma	-	sukzessiver Einstieg
Sporttherapeutin	x	langsamer Übergang
Gastronomin	x	intuitive Planung
Freiberufler in der WA Karlsruhe	-	freie Weiterbeschäftigung

Die Gründungsprozesse des Gründers der Weiterbildungsfirma und des Freiberuflers bei der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe können temporär als wenig komplex eingestuft werden. Bei Ersterem gestaltete sich der Gründungsprozess über ein halbes Jahr, um die verwaltungstechnischen Erfordernisse zu erfüllen.¹⁵⁵⁹ Der Freiberufler ist fließend von der angestellten Tätigkeit in die freie Mitarbeit gewechselt.¹⁵⁶⁰ Beide haben unternehmerische Möglichkeiten erkannt und realisiert,¹⁵⁶¹ wobei der

¹⁵⁵⁶ Schumpeter, Joseph A. (1987): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmensgewinn, Kapital, Kredit, Zins, und den Konjunkturzyklus. Berlin., S. 11-112; Schönebeck, Grit (2010): Intrapreneurship – Eine empirische Analyse der Barrieren und Widerstände im Unternehmen. Berlin., S. 21.

¹⁵⁵⁷ Tabelle 7-27 Bereiche Finanzen, Selbstverwirklichung und Gründungsplanung.

¹⁵⁵⁸ Frese, Michael (2009): . Toward a psychology of entrepreneurship. In: *Foundations and trends in entrepreneurship*. Vol 6., S. 437; Dagegen unterstellt die traits Forschung ein Nachlassen des sozialen Engagements in diesem Alter. Dazu: Robert, Brent W./Mroczek, Daniel (2008): Personality trait change in adulthood. In: *Association for psychological science*. Vol. 17/1., S. 32-35; Roberts, Brent W./Walton, Kate E./Viechtbauer, Wolfgang (2006): Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: a meta analysis of longitudinal studies. In: *Psychological Bulletin*. Vol. 132, S. 15.

¹⁵⁵⁹ Tabelle 7-26 Bereich Gründungsplanung.

¹⁵⁶⁰ Tabelle 7-29 Bereiche Selbstverwirklichung und Gründungsplanung .

¹⁵⁶¹ Venkataraman, S. (1997): The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In: Katz, J./Brockhaus, R. (Hrsg.). *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. Greenwich, S. 659.

Gründer der Weiterbildungsfirma ein Schlüsselerlebnis hatte¹⁵⁶² und der Freiberufler von seinem Arbeitgeber mit Nudging¹⁵⁶³ überzeugt worden ist.¹⁵⁶⁴ Während dieser intern Mitarbeiter schult,¹⁵⁶⁵ bietet der andere seine Weiterbildung extern und innerbetrieblich an.¹⁵⁶⁶ Beide greifen auch hier auf in der ersten Karriere erworbene Kenntnisse zurück. Die Reduktion an Komplexität ergibt sich für den Freiberufler aus der Einschränkung seines Wirkungskreises gegenüber der ersten Karriere.¹⁵⁶⁷ Demgegenüber koordiniert der Gründer der Weiterbildungsfirma seine Angestellten, reduziert die Komplexität hier, indem er nicht weiter expandiert, obwohl dies möglich wäre.¹⁵⁶⁸ Beide Unternehmer, können im weiten Sinne als Business Angel angesehen werden, da sie im wissensintensiven Dienstleistungsbereich gegründet haben und ihre Kompetenzen in Schulungen weitergeben.¹⁵⁶⁹ Zwar unterstützen sie nicht direkt bei der Gründung eines Start-Ups, jedoch kann ihre freiberufliche Tätigkeit auf andere motivierend wirken auch diesen Weg zu gehen.¹⁵⁷⁰

10.3 *Kennzeichen des Effectuation Ansatzes bei den interviewten Unternehmern*

Aus den Äußerungen der interviewten Unternehmer kann auf die implizite Anwendung des Effectuation Ansatzes geschlossen werden. Allerdings gilt es zu differenzieren inwieweit diese von den einzelnen Unternehmern eingesetzt worden sind. Die Prinzipien ‚Bird in the hand‘, ‚Affordable Loss‘ und ‚Pilot in the plane‘ sind von allen interviewten Unternehmern angewandt worden, da sie sehr wohl ihre Entscheidungen an den vorhandenen Mitteln orientierten, den Arbeits-, Kapital- und Zeiteinsatz kalkulierten als auch die Kontrolle über die Fakten und den Markt hatten.¹⁵⁷¹

¹⁵⁶² Tabelle 7-26 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁵⁶³ Thaler, R.H./Sunstein, C.R. (2012): Nudge – wie man kluge Entscheidungen anstößt. Ulm, S. 58.

¹⁵⁶⁴ Tabelle 7-29 Bereich Gründungsmotivation.

¹⁵⁶⁵ Tabelle 7-29 Bereiche Selbstverwirklichung und Zufriedenheit im Beruf.

¹⁵⁶⁶ Tabelle 7-26 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁵⁶⁷ Tabelle 7-29 Bereich Zufriedenheit im Beruf.

¹⁵⁶⁸ Tabelle 7-26 Bereich Zeitmanagement.

¹⁵⁶⁹ Dazu Kapitel 6.2.4 dieser Arbeit.

¹⁵⁷⁰ Europäische Kommission/OECD (2013): Policy Brief on Senior Entrepreneurship. Entrepreneurial Activities in Europe. https://www.oecd.org/cfe/leed/EU-EMP12A1201_Brochure_Entrepreneurial_Activities_EN_v7.0_accessible.pdf [Internetzugriff 22.02.2018] www.best-agers-project.eu [Internetzugriff 22.02.2018]

¹⁵⁷¹ Kapitel 7.4.3.1. bis Kapitel 7.4.3.7. Dazu vertiefend Kapitel 8.7 und 8.8 dieser Arbeit.

Tabelle 10-3 Die Prinzipien des Effectuation Ansatzes und ihre Anwendung durch die interviewten Unternehmer¹⁵⁷²

angewandte Prinzipien	Bird in the hand	Affordable loss	Crazy quilt	Lemonade	Pilot in the plane
Gründer der Eisproduktion	x	x		x	x
Gründer der Tiefbaufirma	x	x	x	x	x
Gründer der Immobilienfirma	x	x	x	x	x
Gründer der Weiterbildungsfirma	x	x		x	x
Sporttherapeutin	x	x		x	x
Gastronomin	x	x		x	x
Freiberufler in der WA Karlsruhe	x	x			x

Nur der Freiberufler setzte ausschließlich diese drei Prinzipien ein, da er als freier Mitarbeiter in der WAK Karlsruhe auf den Einsatz weiterer Prinzipien verzichten konnte.¹⁵⁷³ Chancen und Risiken zur Umsetzung ihrer Ideen nahmen die sechs anderen Unternehmer auf sich.¹⁵⁷⁴

Das ‚Lemonade‘ Prinzip erwies sich bei der interviewten Kohorte als das vierthäufigste Prinzip.¹⁵⁷⁵ Damit stellten diese Unternehmer sich der direkten Marktkonkurrenz, während der Freiberufler unter dem Schirm der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe verblieb. Beim Gründer der Eisproduktion, der in der Erprobungsphase der Unternehmung interviewt worden ist, kann dies nur eingeschränkt gelten.¹⁵⁷⁶ Für den Gründer der Immobilienfirma gilt, dass er diese Marktrisiken für seine beiden ersten Unternehmensgründungen getragen hat, im Moment des Interviews eine erneute Gründung ins Auge fasste.¹⁵⁷⁷ Der Teamgründer der Tiefbau Unternehmung stellt sich den Marktrisiken, die Verantwortung und das finanzielle Risiko sind auf mehrere Schultern verteilt.¹⁵⁷⁸ Der Gründer der Weiterbildungsfirma stellt sich mit Angestellten den Marktrisiken¹⁵⁷⁹ und die Gastronomin erwägt zurzeit des Interviews weitere Personen zu beschäftigen.¹⁵⁸⁰ Die Sporttherapeutin agiert als Einzelunternehmerin am Markt und kooperiert mit Vereinen in der Fortbildung.¹⁵⁸¹

Das ‚Crazy quilt‘ Prinzip wenden nur die Gründer der Tiefbau Unternehmung und der Immobilienfirma an.¹⁵⁸² Damit sind rund 30% der interviewten Unternehmer nach dem Effectuation Ansatz die intensivsten

¹⁵⁷² Eigene Auswertung; vgl. dazu Tabelle 5-3.

¹⁵⁷³ Tabelle 7-29 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁵⁷⁴ Bereiche Gründungsmotivation, Selbstverwirklichung und Gründungsplanung Tabellen 7-23-7-28.

¹⁵⁷⁵ vgl. dazu vertiefend Kapitel 8.7 dieser Arbeit.

¹⁵⁷⁶ Tabelle 7-23 Bereich Produktidee.

¹⁵⁷⁷ Tabelle 7-25 Bereich Gründungsmotivation.

¹⁵⁷⁸ Tabelle 7-24 Bereich Selbstverwirklichung, Finanzen und Gründungsplanung.

¹⁵⁷⁹ Tabelle 7-26 Bereich Gründungsplanung.

¹⁵⁸⁰ Tabelle 7-28 Bereich Zeitmanagement.

¹⁵⁸¹ Tabelle 7-27 Bereich Gründungsplanung, Zeitmanagement und Zufriedenheit im Beruf.

¹⁵⁸² Kapitel 7.4.3.2. und Kapitel 7.4.3.3. dazu vertiefend Kapitel 8.4 und 8.6 dieser Arbeit.

Gründer. Zugleich sind beide in der Baubranche bzw. im Immobiliengeschäft tätig, die beide von den nicht-technischen Bereichen am ehesten zu Teamgründungen tendieren.¹⁵⁸³

10.4 **Das SEP 1 Modell und die Implikation auf die interviewten Unternehmer**

Von der Europäischen Union gefordert und gefördert sollen gründungswillige Ältere durch Weiterbildung animiert werden, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen.¹⁵⁸⁴ Auch die Bundesregierung unterstützt diese Intention mit Fördermaßnahmen, die von den Ländern umgesetzt werden.¹⁵⁸⁵

„Entrepreneuriale Haltung wird hier als (be)wertende Einstellung gegenüber entrepreneurialem Wissen definiert, die es ermöglicht, für das Wissen einen rational begründeten Geltungsanspruch zu erheben. Entrepreneuriale Haltung ist die Voraussetzung dafür, sachgerecht und verantwortungsvoll zugleich in Entrepreneurship Kontexten zu handeln.“¹⁵⁸⁶

Die entrepreneuriale Haltung, die durch wirtschaftsdidaktische Fortbildungsmaßnahmen gefördert werden soll, ist von über 50% der interviewten Unternehmer nicht nachgefragt worden. Damit entsprechen diese Unternehmer der am Markt zu beobachtenden Nachfrageschwäche in diesem Bereich.¹⁵⁸⁷ Allerdings nahmen zwei der interviewten Unternehmer niederschwellige Beratungsangebote wahr.¹⁵⁸⁸

¹⁵⁸³ Dazu Kapitel 6.2.4 und Abbildung 6-22 dieser Arbeit.

¹⁵⁸⁴ Policy Brief on Senior Entrepreneurship. Entrepreneurial Activities in Europe; Europäische Union/OECD Hrsg. 2016; Die fehlenden Unternehmer 2015: Politiken für Selbstständige Erwerbstätigkeit und Unternehmertum . www.oecd-library.org/.../die-fehlenden-unternehmer-2015_9789264249943-de [Internetzugriff 22.02.2018]; Tymowski, Jan (2015): European year für active ageing and solidarity between the generations (2012) In: European parliamentary research service (Hrsg.): In depth analysis. Brüssel. [www.europarl.europa.eu/.../.../EPRS_IDA\(2015\)536344_E...](http://www.europarl.europa.eu/.../.../EPRS_IDA(2015)536344_E...) [Internetzugriff 22.02.2018].

¹⁵⁸⁵ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014): Gründerzeiten 19: Existenzgründungen im besten Alter. Berlin. . <https://www.existenzgruender.de/.../DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-19.pdf?> ... [Internetzugriff 22.02.2018].

¹⁵⁸⁶ Liening, Andreas (2017): Komplexität und Entrepreneurship: Komplexitätsforschung sowie Implikationen auf Entrepreneurship-Prozesse. Wiesbaden., S. 493.

¹⁵⁸⁷ Vertiefend dazu Kapitel 6.2.6 dieser Arbeit und auch die Einschätzungen der interviewten Institutionen, dazu Kapitel 7.1 und 7.2 dieser Arbeit.

¹⁵⁸⁸ Siehe dazu Tabelle 10-4.

Tabelle 10-4 Teilnahme der interviewten Unternehmer an Schulungen

Schulungen Unternehmer	IHK Finanzen	IHK Hygiene	Trainerscheine	Andere Beratung	keine
Gründer der Eisproduktion				x	
Gründer der Tiefbaufirma					x
Gründer der Immobilienfirma					x
Gründer der Weiterbildungsfirma	x				
Sporttherapeutin			x		
Gastronomin		x			
Freiberufler in der WA Karlsruhe				x	

An Schulungen der IHK haben nur zwei Teilnehmer teilgenommen. Der Gründer der Weiterbildungsfirma hat die Schulung zur Erstellung seines Business Planes besucht.¹⁵⁸⁹ Die Gastronomin benötigte einen Hygiene-schein, um ihr Restaurant zu eröffnen.¹⁵⁹⁰ Für sie war weder eine Ausbildung in der Gastronomie noch eine Schulung im Bereich Finanzen zwin-gend erforderlich, damit scheint sie für sich keinen Bedarf gesehen zu ha-ben.

Am intensivsten hat die Sporttherapeutin an Fortbildungen und Schulen im Rahmen ihrer Trainerausbildung teilgenommen. Da sie vor der Selbst-ständigkeit bereits Trainerin gewesen ist, kann nicht eingeschätzt werden, ob sie im Zuge der Selbstständigkeit an weiteren Schulungen teilgenom-men hat. Da sie in der Firma ihres Mannes tätig gewesen ist, kann sie in dieser Funktion entrepreneurialies Wissen erworben haben.¹⁵⁹¹

Der Gründer der Eisproduktion hat den Business Canvass zur Unterneh-mensgründung angewandt und scheint ihn weiterhin zu implementieren. Er hat zusätzlich ein Gründungsberatungsgespräch geführt, um dann von einer Fremdfinanzierung abzusehen.¹⁵⁹² Zusammen kann dies als entre-preneuriales Wissen gewertet werden, welches er in seiner angestellten Karriere und in der Beratung erworben hat. Auch der Gründer der Immo-bilienfirma hat neben seiner kaufmännischen Ausbildung darauf verwie-sen, dass seine berufliche Vorerfahrung ihm die Unternehmensgründung erleichtert hat.¹⁵⁹³ Er ist mit seiner Ausbildung und Genese in der ersten beruflichen Karriere sicherlich umfassend entrepreneurial gebildeter Un-ternehmer. Die anderen interviewten Unternehmer haben keine Angaben zu Schulungen gemacht.

Der Gründer der Tiefbau Unternehmung hat eine Teamgründung reali-siert, daher kann es sein, dass ein Partner die ökonomischen Aspekte geklärt hat und daher für ihn keine Schulung erforderlich war.¹⁵⁹⁴ Auch der Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe hat keine Anga-ben zu Fortbildungen im Bereich der Unternehmensgründung gemacht. Da er weiterhin als freier Mitarbeiter bei der WA Karlsruhe tätig ist, scheint

¹⁵⁸⁹ Tabelle 7-26 Bereich Gründungsplanung.

¹⁵⁹⁰ Tabelle 7-28 Bereich Gründungsplanung.

¹⁵⁹¹ Kapitel 7.4.3.5 Zeilen 7-9.

¹⁵⁹² Tabelle 7-23 Bereiche Gründungsplanung und Finanzen.

¹⁵⁹³ Tabelle 7-25 Bereich Finanzen.

¹⁵⁹⁴ Tabelle 7-24 Bereich Selbstverwirklichung.

er keinen Bedarf gehabt zu haben. Er verweist aber dezidiert auf die Beratung seines Steuerberaters.¹⁵⁹⁵

Die entrepreneuriale Haltung und das Wissen um die Führung eines Unternehmens haben die interviewten Unternehmer in der Mehrzahl in der ersten Karriere erworben. Die Darstellung der Gründungsprozesse lässt darauf schließen, dass die interviewten Unternehmer tatsächlich über das entrepreneuriale Wissen verfügen und bereit sind, wenn sie es benötigen, über Beratungen oder Schulungen ihr Wissen zu vertiefen.¹⁵⁹⁶

„Als entrepreneurial gebildet kann man eine Person bezeichnen, die in der Lage ist, für sich und andere unter Unsicherheit mit maßvoller, aber entschlossener Risikobereitschaft Gründungsvorhaben, aber auch Entrepreneurship-Prozesse innerhalb von etablierten Unternehmen, mit einem hohen Maß an Selbstständigkeit, sachgerecht, verantwortungsvoll und selbstbewusst zu gestalten.“¹⁵⁹⁷

10.5 *Das SEP 2 Modell und die Implikation auf die interviewten Unternehmer*

Auf der organisatorischen Ebene können die interviewten Unternehmer nach den Differenzierungen des SEP 2 Modells eingeordnet werden. Die Lean Start-Up Methode haben alle interviewten Unternehmer verwendet. Während der Gründer der Tiefbau Unternehmung mit seinen Partnern einen übergangslosen Neustart als Management Buy Out wählte, um den laufenden Betrieb der Unternehmung nicht zu unterbrechen,¹⁵⁹⁸ arbeitete der Freiberufler nahtlos als freier Mitarbeiter bei der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe weiter. Er ist als Sonderfall anzusehen, da er auf einen Kunden spezialisiert ist und sein Wissen und seine Kompetenzen im Auftrag des Kunden an weitere Mitarbeiter vermittelt.¹⁵⁹⁹ Für beide Unternehmer gilt, dass sie sowohl als Intrapreneure als auch als Entrepreneure anzusehen sind.¹⁶⁰⁰ Der Gründer im Tiefbau hat aus der Unternehmung seines ehemaligen Arbeitgebers die neue Unternehmung entwickelt, verschlankt und so die Abläufe entbürokratisiert.¹⁶⁰¹ Der Unternehmer kann mit seiner Ausgründung sowohl in das Marktsegment des *blue ocean* als auch des *red ocean* eingeordnet werden, da er zwar weiterhin um *red ocean* des Straßenbaus tätig ist, mit dem Management Buy Out aber einen neuen Wettbewerber in diesem Markt aufstellt.¹⁶⁰² Der Freiberufler hat in

¹⁵⁹⁵ Tabelle 7-29 Bereich Gründungsplanung.

¹⁵⁹⁶ vgl. dazu Abbildung 5-15 dieser Arbeit.

¹⁵⁹⁷ Liening (2017), S. 495.

¹⁵⁹⁸ Tabelle 7-24 Bereich Gründungsmotivation.

¹⁵⁹⁹ Tabelle 7-29 Bereiche Selbstverwirklichung und Zufriedenheit im Beruf.

¹⁶⁰⁰ Pfeiffer, W./Weiss, E. (1994): *Lean Management: Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen*. Berlin, S. 53ff.

¹⁶⁰¹ Kapitel 7.4.3.2 Zeile 41-45; dazu: Ries, E. (2014): *Lean startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*. München, S. 23; Ries, E. (2011): *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. London, S. 8ff.

¹⁶⁰² vgl. dazu: Chia, R. (2011): *Complex thinking: toward an oblique strategy for dealing with the complex*. In: Allen, P./Maguire, S./McKelvey, B. (Hrsg.): *The SAGE handbook of complexity and management*. London. S. 195. [Eprints.gla.ac.uk/70349/](http://eprints.gla.ac.uk/70349/) [Internetzugriff

der WA Karlsruhe in seiner angestellten Tätigkeit schon die Build-Measure-Learn Methode¹⁶⁰³ angewendet, da er für den Rückbau der Wiederaufbereitungsanlage neue Roboter entwickeln und genehmigen lassen musste. Der Unternehmer kann kaum weder dem *blue ocean* noch dem *red ocean* Marktsegment zugeordnet werden,¹⁶⁰⁴ da er exklusiv für die WA Karlsruhe tätig ist.

Der Gründer der Eisproduktion startet sein Unternehmen als Lean Manufacturing¹⁶⁰⁵, da er zunächst ohne weitere Mitarbeiter nebenberuflich seine Eisproduktion aufbaut. Dies gilt auch für die Gastronomin, die ihr veganes Restaurant zwar mit Unterstützung ihres Mannes betreibt, aber erst zum Zeitpunkt des Interviews an die Einstellung weiterer Mitarbeiter dachte.¹⁶⁰⁶ Beide Unternehmer sind auf ein Kundenfeedback angewiesen, um ihre Produkte zu verbessern.¹⁶⁰⁷ Beide versuchen im Bereich der Gastronomie ihre Marktnische zu erobern. Der Gründer der Eisproduktion befand sich zu Zeitpunkt der Interviews noch in der Testphase, während die Cafébetreiberin einen regulären Betrieb führte.

Tabelle 10-5 Das SEP 2 Modell und die Implikationen auf die interviewten Unternehmer¹⁶⁰⁸

Unternehmer	Lean Start-Up Methode	Kundenorientierung	Geschäftsmodelle	strategische Innovation	Ertragsmodell
Gründer der Eisproduktion	sukzessive	Testphase	Alleinunternehmer	Red ocean	Produkte
Gründer der Tiefbau Unternehmung	übergangslos	Kundenstamm	Team, Angestellte	Ausgründung	Dienstleistungen
Gründer der Immobilienfirma	sukzessive	Marktnische	Angestellte	Blue ocean	Dienstleistungen
Gründer der Weiterbildungsfirma	sukzessive	Kundenstamm	Angestellte	Blue ocean	Dienstleistungen
Sporttherapeutin	sukzessive	Kundenstamm	Alleinunternehmer	Red ocean	Dienstleistungen
Gastronomin	übergangslos	Marktnische	Alleinunternehmer	Red ocean	Produkte
Freiberufler bei der WA Karlsruhe	übergangslos	Ein Kunde	Alleinunternehmer	keine	Dienstleistungen

Der Unternehmer hat mit der Immobilienfirma eine Marktnische entdeckt, die er sukzessive für sein Unternehmen - vom 1 Mann Unternehmen zu einem Immobilienunternehmen mit 55 Angestellten - ausbauen konnte, bis

22.02.2018, S. 195; Kim, W.C./Mauborgne, R. (2005): Blue ocean strategy: How to create uncontested markets and make competition irrelevant. Massachusetts., S. xii.

¹⁶⁰³ Ries (2011), S. 75.

¹⁶⁰⁴ vgl. dazu: Chia (2011), S. 195; Kim/Mauborgne (2005), S. xii.

¹⁶⁰⁵ Pfeiffer/Weiss (1994), S. 53ff.

¹⁶⁰⁶ Tabelle 7-28 Bereich Zeitmanagement.

¹⁶⁰⁷ Ries (2011), S. 8ff.

¹⁶⁰⁸ Eigene Zusammenstellung aufgrund der geführten Interviews.

er dieses an die nächste Generation übergab. Da dies seine zweite Unternehmensgründung war, hat er aus den Fehlern der ersten Gründung gelernt und sich dem Markt angepasst.¹⁶⁰⁹ Der Gründer der Weiterbildungsfirma kann als Intrapreneur und als Entrepreneur gekennzeichnet werden, da er im Angestelltenverhältnis bereits im Bildungsbereich tätig gewesen ist und dies jetzt freiberuflich mit Angestellten fortsetzt.¹⁶¹⁰ Er hat eine *blue ocean*¹⁶¹¹ Gründung vollzogen, da es diese Art der Fort- und Weiterbildung am freien Markt nicht gab. Die Sporttherapeutin hat mit der Lean Start-Up Methode ihre Reha Unternehmung als Alleinunternehmerin gegründet und sich sukzessive einen Kundenstamm aufgebaut.¹⁶¹² Ebenso wie Immobilienmakler hat sie eine *red ocean*¹⁶¹³ Lösung gewählt, da beide Gründungen in schwierigen Märkten der Dienstleistungsbranche stattfanden.

10.6 **Das SEP 3 Modell und die Implikation auf die interviewten Unternehmer**

Die Implikationen des SEP 3 Modells auf die interviewten Unternehmer ergeben sich bereits aus dem SEP 2 Modell mit seinen organisatorischen Parametern. Die Positionen der Unternehmen am Markt sind aufgrund der punktuellen Interviews nicht näher darstellbar, da hierzu eine Reihenuntersuchung mit mehreren Befragungen erforderlich gewesen wäre. Dies würde allerdings den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Hier ist weiterer Forschungsbedarf, da auch die Begleitung der Unternehmer 50+ über das Gründungsstadium hinaus Hinweise auf mögliche Unternehmensgeschichten von der Gründung bis zur Übergabe, zum Verkauf, zur Liquidierung oder zum Scheitern geben kann. Die interviewten Unternehmer sind vorwiegend im Dienstleistungsbereich tätig und dies für einen überschaubaren Zeitraum¹⁶¹⁴ oder solange es geht und Spaß macht.¹⁶¹⁵ Der Immobilienmakler war zum Zeitpunkt des Interviews gerade in der Vorgründungsphase seiner dritten Unternehmung und hatte die zweite Unternehmung an die nächste Generation übergeben.¹⁶¹⁶ Der Gründer der Tiefbau Unternehmung war zum Zeitpunkt des Interviews bestrebt, die Unternehmung erfolgreich weiter zu führen.¹⁶¹⁷ Hier könnte eine Langzeitbeobachtung Aufschlüsse geben, ob die Unternehmung langfristig durch Übergabe am Markt weiterbesteht oder welche andere mögliche Entwicklung sie nehmen wird. Der Gründer der Eisproduktion plant den sukzessiven Wechsel

¹⁶⁰⁹ Tabelle 7-25 Bereich Selbstverwirklichung; dazu: Frese, Michael (2009): Toward a psychology of entrepreneurship. In: *Foundations and trends in entrepreneurship*. Vol 6., S. 449; Pfeiffer/Weis (1994), S. 53ff.

¹⁶¹⁰ Tabelle 7-26 Bereiche Gründungsmotivation und Selbstverwirklichung.

¹⁶¹¹ vgl. dazu: Chia (2011), S. 195; Kim/Mauborgne (2005), S. xii.

¹⁶¹² Tabelle 7-27 Bereich Gründungsplanung.

¹⁶¹³ vgl. dazu: Chia (2011), S. 195; Kim/Mauborgne (2005), S. xii.

¹⁶¹⁴ Tabelle 7-29 Bereich Zeitmanagement.

¹⁶¹⁵ Tabelle 7-26, 7-28 Bereich Zufriedenheit im Beruf und Tabelle 7-2 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁶¹⁶ Kapitel 7 Punkt 7.4.3.3 Gründung: Zeilen 50-57;Übergabe: Zeilen 37-39.

¹⁶¹⁷ Tabelle 7-24 Bereich Gründungsplanung.

in die Selbstständigkeit bis zum Ausscheiden aus der ersten Karriere.¹⁶¹⁸ Auch hier kann nur eine weitere Beobachtung Aufschlüsse geben, inwieweit dies ein erfolgreicher und nachhaltiger Weg ist, zur Gestaltung der nächsten Lebensphase.

10.7 Die Aktionstheorie und ihre Implikationen auf die interviewten Unternehmer

Die interviewten Unternehmer nutzten für ihre Gründungen sowohl die mechanistisch statischen Businesspläne,¹⁶¹⁹ als auch andere Medien, z. B. Beratungen¹⁶²⁰ oder den Business Canvass,¹⁶²¹ um für sich den Gründungsprozess darzustellen.¹⁶²² Auch wenn die interviewten Unternehmer keine detaillierten Angaben zu den Gründungsabläufen und ihrer Fixierung machen, kann aus den Interviews geschlossen werden, dass bei allen interviewten Unternehmern klare Zielvorstellungen und Pläne vorgelegen haben.

Tabelle 10-6 Die Aktionstheorie und ihre Implikationen auf die interviewten Unternehmer

Unternehmer	Kognitive Regulierung	Ziele	Pläne	Reaktionen, Feedback
Gründer der Eisproduktion	bewusste Korrekturen	volle Selbstständigkeit	Business Canvass	Kundentestphase
Gründer der Tiefbau Unternehmung	Teamplanung	Management Buy Out	Business Plan	Stammkunden
Gründer der Immobilienfirma	Planung Reißleine	Hobby zum Beruf machen	Business Plan	Marktbeobachtung
Gründer der Weiterbildungsfirma	Einzelplanung	Kompetenzen vermitteln	Business Plan	Marktbeobachtung
Sporttherapeutin	Einzelplanung	Erfolg und Spaß	Nicht fixiert	Kunden Vereine
Gastronomin	Intuitive Planung	Selbstverwirklichung	Nicht fixiert	Kundenfeedback
Freiberufler bei der WA Karlsruhe	systematische Planung	Kompetenzen vermitteln	Rückzug mit 70 Jahren	Feedback WA Karlsruhe

Wie schon in Kapitel 10.1 und 10.2. dieser Arbeit dargestellt haben die interviewten Unternehmer lineare und komplexe Gründungsmuster verfolgt. Inhärent ihrer Planung ist, dass sie beim Schritt in die Selbstständigkeit ihr Humankapital nutzen und als Kompetenzvermittlung erfolgreich

¹⁶¹⁸ Tabelle 7-23 Bereich Zeitmanagement.

¹⁶¹⁹ vgl. dazu Tabelle 10-1.

¹⁶²⁰ vgl. dazu Tabelle 10-4.

¹⁶²¹ Tabelle 7-23 Bereich Gründungsplanung.

¹⁶²² Frese (2009), S. 446.

einsetzen.¹⁶²³ Auf im Beruf erworbenes Humankapital greifen bei der Unternehmensplanung explizit drei der interviewten Unternehmer zurück.¹⁶²⁴ Der Gründer der Eisproduktion bricht bewusst aus der beruflichen Routine aus, um für die nächste Lebensphase ein neues Standbein aufzubauen.¹⁶²⁵ Dabei setzt er auf proaktives Feedback und Fehlersuche in der Testphase seiner Eisproduktion und schließt deren Scheitern nicht aus.¹⁶²⁶

Die Sporttherapeutin setzt die in der ehrenamtlichen Tätigkeit erworbenen Kompetenzen erfolgreich als Unternehmerin um. Sie beschränkt ihre unternehmerische Tätigkeit auf die notwendige Aufbesserung ihres Einkommens, um die restliche Zeit mit Spaß im Ehrenamt weiterhin tätig zu sein.¹⁶²⁷ Dabei sind für sie die sozialen Netzwerke der Sportvereine von zentraler Bedeutung, da die Vereine ihr die Sportgeräte zur Verfügung stellen und sie mit ihren Sportkursen die Vereine stärkt.¹⁶²⁸ Die Gastronomin erfüllte sich mit der Restauranteröffnung einen Lebenstraum und setzte ihre Lebenserfahrung erfolgreich ein. Diese Unternehmerin plant eher intuitiv, setzt ihre Visionen und Ziele dennoch nicht blauäugig um, sondern orientiert sich an dem Erfolg der Unternehmung, der größer sein könnte, wenn sie ein breiteres Angebot vorhalten würde.¹⁶²⁹ Beide Unternehmerinnen zeichnet neben der Vision von ihrer Unternehmensgestaltung auch aktives Handeln und Planen aus, die sie befähigen für diesen Lebenszyklus ihren erfolgreichen Weg zu gestalten.¹⁶³⁰

Auch für die beiden in der Fort- und Weiterbildung tätigen Unternehmer, den Gründer der Weiterbildungsfirma¹⁶³¹ und den Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe¹⁶³² sind die sozialen Netzwerke von zentraler Bedeutung. Ersterer hat die Chance erkannt, die vom ehemaligen Unternehmen ausgelagerte Weiterbildung als Unternehmer anzubieten.

¹⁶²³ Bereich Selbstverwirklichung: Tabelle 7-26 und Tabelle 7-29.

¹⁶²⁴ Kapitel 7 Punkt 7.4.3.1., Kapitel 7 Punkt 7.4.3.2. und Kapitel 7 Punkt 7.4.3.3.

¹⁶²⁵ Frese (2009), S. 456.

¹⁶²⁶ Vgl. dazu Abbildung 5-20.

¹⁶²⁷ Tabelle 7-27 Bereiche Selbstverwirklichung, Zeitmanagement und Zufriedenheit im Beruf.

¹⁶²⁸ vertiefend dazu: Ridzva, R./Muhammad, N.M.N. (2017): The role of social network for entrepreneurship success: a proposed model. <http://www.umke-prints.umk.edu.my/4989/1/Conference%20Paper%2017%20%20ISEB%202015.docx.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018]; Hornych, Christoph (2012): Regionale Netzwerke und Unternehmenserfolg. Eine empirische Analyse am Beispiel der deutschen Photovoltaikindustrie. Baden Baden; Caliendo, Marco/Kritikos, Alexander (2011): Searching for the entrepreneurial personality: new evidence and avenues for further research. In: *IZA Discussion Paper* 5790. Berlin <ftp.iza.org/dp5790.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018]; Zhao, X.Y./Frese, M./Giardini, A. (2010): Business owners' network size and business growth in China: The role of comprehensive social competency. In: *Entrepreneurship and regional Development*. S. 1-55. <bschool.nus.edu/departments/.../MichaelFreseJournal/404.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018].

¹⁶²⁹ Tabelle 7-28 Bereich Gründungsplanung; vgl. dazu: Dew, N./Read, S./Sarasvathy, S.D./Wiltbank, R. (2009): Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision making. Differences between experts and novices. In: *Journal of business venturing*. Vol. 24. S. 287-309. . <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002> [Internetzugriff 22.02.2018], S. 287-309.

¹⁶³⁰ Vgl. dazu Abbildung 5-20.

¹⁶³¹ Tabelle 7-26 Bereich Selbstverwirklichung.

¹⁶³² Tabelle 7-29 Bereich Selbstverwirklichung.

Zugleich hat er Gleichgesinnte angestellt, die auch zuvor in ihrer Unternehmung in der Weiterbildung tätig waren. Der Freiberufler nutzt weiterhin seine sozialen Netzwerke in den Behörden, um für die WA Karlsruhe die notwendigen Genehmigungen zu erlangen. Gleichzeitig gibt er dieses Wissen an jüngere Mitarbeiter weiter und gestaltet so für die Unternehmung den Übergang fließend. Für ihn als Unternehmer ist eine größere Freiheit bei sehr überschaubarem Risiko erreicht.¹⁶³³

Für die Gründer der Tiefbau Unternehmung¹⁶³⁴ und der Immobilienfirma¹⁶³⁵ kann attestiert werden, dass sie mit großer Risikobereitschaft an die Unternehmensgründung herangegangen sind. Ersterer hat mit dem erfolgreichen Management Buy Out mit seinen Partnern die ausgegründete Firma erhalten und so die Arbeitsplätze gesichert. Zudem konnten er und seine Partner durch die Verschlankung der Unternehmung Bürokratie abbauen und so eine Effizienzsteigerung erreichen. Der bestehende Kundenstamm ist dabei sicherlich eine Hilfe gewesen, um am Markt dauerhaft bestehen können, ist dessen Pflege von großer Bedeutung. Bei der Realisierung des Management Buy Outs haben er und seine Partner zur Finanzierung einen Business Plan erstellt und damit aktive Handlungsstrategien aufgezeigt.¹⁶³⁶

Für die Unternehmungen des Gründers der Immobilienfirma¹⁶³⁷ gilt dies gleichermaßen. Bei seiner ersten Unternehmensgründung beendete er die Unternehmung, da er sich nicht kompetent genug fühlte. Stattdessen gründete er im Immobilienbereich eine zweite Unternehmung, die er erfolgreich führte. Er paarte Risikobereitschaft mit einer gesunden Risikoabschätzung und konnte so ein Scheitern vermeiden. Da er beide Unternehmungen in der Rentnerphase gründete, können ihm eine proaktive Lebensgestaltung und eine berufliche Leidenschaft attestiert werden. Er hat für diesen Lebenszyklus für sich und seine Familie eine aktive Gestaltung gewählt und ist bereit, eine weitere Unternehmung zu gründen.

Alle interviewten Unternehmer strahlen eine große Selbstwirksamkeit aus. Sie sind von der eigenen Leistung und deren Erfolg am Markt überzeugt und stehen hinter den Produkten und Dienstleistungen, die sie anbieten. Mit ihren Unternehmensgründungen 50+ dokumentieren sie, dass ein Potential in der neuen Lebensphase steckt, dass gesellschaftlich erschlossen werden kann. Alle interviewten Unternehmer, bis auf den Freiberufler in der WA Karlsruhe, haben auch nachdrücklich herausgestellt, dass die Idee zur Unternehmensgründung nicht von außen an sie herangetragen worden ist. Das Nudging der Honorarkraft in der Wa Karlsruhe verdeutlicht, dass auch die Unternehmen proaktiv diese Potentiale nutzen können und sich langfristig von Modellen der Frühverrentung verabschieden sollten.

¹⁶³³ vertiefend dazu: Ridzva/Muhammad (2017); Hornych (2012); Caliendo/Kritikos (2011); Zhao/Frese/Giardini (2010).

¹⁶³⁴ Kapitel 7.4.3.2.

¹⁶³⁵ Kapitel 7.4.3.3.

¹⁶³⁶ Vgl. dazu Abbildung 5-20.

¹⁶³⁷ Tabelle 7-25 Bereich Selbstverwirklichung; Vgl. dazu Abbildung 5-20.

10.8 Zusammenfassende Darstellung der Einbettung der Unternehmerinterviews in die Theorien

Für die Gestaltung ihrer Unternehmensgründung nutzten die Interviewpartner sowohl lineare als auch komplexe Gründungsmodelle. Damit haben sie die von den Instituten und Institutionen empfohlenen Strategien implementiert und den Gründungsprozess für sich und ihre Berater transparent gemacht. Obwohl nicht alle Interviewpartner explizit auf einen Business Plan oder Business Canvass verwiesen haben, kann aus den Ausführungen auf die Existenz stringenter Gründungsplanung in kurzfristiger oder langfristiger Weise rückgeschlossen werden.¹⁶³⁸ Damit kann konzediert werden, dass die Gründer 50+ durchaus aus der ersten beruflichen Karriere über entsprechende Kompetenzen verfügen und diese entsprechend implementieren können. Bei den weiteren Forschungen kann deshalb ein solides Grundwissen der akademischen Gründer und auch der Gründer aus kaufmännischen Berufen vorausgesetzt werden und die Unterstützungsprogramme für diese Gruppe sollten differenziert werden von den Programmen für Gründer aus handwerklichen Berufen, so diese nicht über eine Weiterqualifizierung wie z.B. Meisterprüfung verfügen.

Bei den Markteinschätzungen sind alle interviewten Gründer umsichtig und vorsichtig an die Projekte herangegangen. Auch wenn sie Quereinsteiger in eine andere Branche waren, haben sie die Märkte analysiert und ihre Schlüsse aus dem Marktgeschehen gezogen und umgesetzt. Damit haben sie sich als ökonomisch agierende Akteure erwiesen, die nicht renitent und beratungsresistent sind, sondern ihre Chancen nutzen und wenn die Risiken zu groß werden, Projekte auch aufgeben.¹⁶³⁹ Da diese Ergebnisse nur für eine kleine Kohorte ermittelt werden konnten, ist es der weiteren Forschung anheimgestellt größere Kohorten zu untersuchen.

Die Kenntnis des Effectuation Ansatzes kann bei den Interviewpartnern nicht vorausgesetzt oder ausgeschlossen werden, da dies nicht zum Interview gehörte. Die Äußerungen der interviewten Gründer haben ausgezeigt, dass dieser Ansatz von allen in weiten Teilen angewandt worden ist. Alle verfügten über ein striktes Kapital-, Ressourcen- und Zeitmanagement und haben die Gestaltung ihres Projektes am Marktgeschehen orientiert.¹⁶⁴⁰ Da die Gründungen sowohl im wissensvermittelnden Dienstleistungsbereich als auch in der Baubranche, in der Gastronomie und in der Rehabilitation erfolgten, kann eine breite Aufstellung der interviewten Kohorte konzediert werden. Auch unter dem Aspekt des Effectuation Ansatzes kann attestiert werden, dass die untersuchte Kohorte intuitiv nach den vorgegebenen Verhaltensmustern agierte.

Die Interviewpartner haben nur zu 50% der interviewten Unternehmer Beratungsangebote angenommen. Die von der Europäischen Union und der Bundesregierung geförderten Beratungsangebote sind damit ins Leere gelaufen.¹⁶⁴¹ Dies resultierte allerdings nicht in der Beratungsresistenz der interviewten Kohorte. Vielmehr kann festgestellt werden, dass alle in der

¹⁶³⁸ vertiefend Kapitel 10.1.

¹⁶³⁹ vertiefend Kapitel 10.2.

¹⁶⁴⁰ Tabelle 10.3.

¹⁶⁴¹ Tabelle 10.4.

ersten beruflichen Karriere die Kompetenzen und das Wissen erworben haben und eine Beratung nur dann erfolgt ist, wenn diese vorgeschrieben war oder wenn der Gründer diese für sich für notwendig erachtete. Diese Resultate können in der Zusammensetzung der Kohorte begründet sein. Deshalb können weitere Forschungen mit einer differenzierteren Kohorte hier detailliertere Ergebnisse erzielen.

Von den interviewten Gründern waren drei der sieben Unternehmer sowohl Intrapreneure als auch Entrepreneure. Die Mehrzahl von ihnen, fünf Unternehmer gründete im *red ocean*¹⁶⁴² Bereich in der Dienstleistungs- und Gastronomiebranche. Vier der interviewten Unternehmer gründeten im *blue ocean* Bereich oder als Mischform im *red* und *blue ocean*¹⁶⁴³ Bereich, da sie neue Angebote in ihren Bereichen am Markt etablierten. Nur ein Unternehmer kann nicht in diese Kategorien befasst werden, da er als Freiberufler bei seinem ehemaligen Arbeitgeber arbeitet. Für alle Gründer gilt, dass sie ihre Marktchancen erkannt und wahrgenommen haben. Da die Gründungen dieser Altersgruppe zeitlich begrenzt sind, scheinen Gründungen im *red ocean* Bereich auch nicht ein so großes Problem darzustellen wie bei jüngeren Gründern. Dass kleine und feine Gründungen funktionieren und dann als etablierte Unternehmen an die nächste Generation weitergeben werden können, konnte ein Interviewpartner¹⁶⁴⁴ nachdrücklich belegen. Für weitere detailliertere und differenziertere Erkenntnisse sind Langzeitstudien in diesem Bereich wünschenswert, die im Rahmen dieser Untersuchung nicht geleistet werden konnten.

Die Gegenüberstellung der Interviewtranskriptionen mit den synergetischen Modellen hat nachdrücklich unterstrichen, dass die interviewten Gründer für ihre Selbstständigkeit aus der ersten beruflichen Karriere Synergien erzeugen konnten.¹⁶⁴⁵ Dies ist bei den von Liening¹⁶⁴⁶ untersuchten und adressierten jüngeren Unternehmern nicht der Fall, da diese die Kompetenzen erst erwerben müssen. Inwieweit die Ergebnisse Kohorten spezifisch sind, kann nicht ermittelt werden, da eine Vergleichsgruppe fehlte und innerhalb der Gruppe keine Handwerker waren. Künftige Forschungen können in der Gegenüberstellung untersuchen, welche spezifischen Anforderungen jüngere Unternehmer bei ihren Gründungen haben und inwieweit sich diese von denen älterer Unternehmer unterscheiden. Da einige der interviewten Unternehmer in der ersten Berufskarriere fremden Branchen gegründet haben, ist das Modell des Business Angels für sie keine Option. Wenn allerdings in gleichartigen Branchen gegründet wird, kann eine Kooperation mit jüngeren Unternehmern zu Synergieeffekten führen, da die Senioren dann ihre Kompetenzen und ihr Wissen transferieren können.

Die interviewten Gründer haben alle mit ihrer Entscheidung für die Selbstständigkeit die neue Lebensphase pro-aktiv gestaltet und in einem der ersten beruflichen Karriere affinen Bereich oder in einem für sie neuen Bereich eine Lebenserfüllung gefunden. Alle haben in unterschiedlicher

¹⁶⁴² vgl. dazu: Chia (2011), S. 195; Kim/Mauborgne (2005), S. xii.

¹⁶⁴³ Ebd., vertiefend Kapitel 10.5.

¹⁶⁴⁴ Kapitel 7 Punkt 7.4.3.3 Zeilen 37-39, 80-86.

¹⁶⁴⁵ Vertiefend Kapitel 10.4 - Kapitel 10.6.

¹⁶⁴⁶ Liening (2017).

Weise ihren Plan in die Tat umgesetzt und nutzten dabei sowohl ihr Humankapital als auch in der ersten Karriere erworbene Kompetenzen und akkumuliertes Wissen.¹⁶⁴⁷ Für die Interviewpartner kann festgestellt werden, dass sie keine Defizite an Gründungskompetenzen aufwiesen, also auch nicht zwingend weiterer Informationen bedurften. Als frei agierende Marktakteure sind alle von ihnen in der Lage, die notwendigen Informationen selbst zu generieren, bzw. sich geeignete Informationsquellen zu erschließen. Eine Förderung von außen ist nicht notwendig und in der Art und Weise wie sie gewünscht ist, wird nicht angeboten.¹⁶⁴⁸ In der Zukunft können breiter angelegte Studien den Bedarf dieser Altersgruppe näher untersuchen und somit der Politik und den Kammern Hinweise auf die Bedarfe aufzeigen. Im Licht der demografischen Entwicklung ist es zwingend notwendig diese Potentiale zu erschließen und für den Markt nutzbar zu machen.

¹⁶⁴⁷ Vertiefend Kapitel 10.7. insbesondere Tabelle 10.7.

¹⁶⁴⁸ Tabelle 7-23 Bereich Finanzen .

11 Zusammenfassung und Fazit

In einem ersten Kapitel ist der demografische Wandel und seine Bedeutung für das Erwerbsverhalten älterer Menschen untersucht worden. Eine globale Analyse ist schrittweise auf die europäische, die deutsche und schließlich die Dimension der fokussierten Regionen heruntergebrochen worden. In jeder regionalen Dimension konnte herausgearbeitet werden, dass die Erwerbstätigkeit von Älteren bereits heute, aber besonders in Zukunft eine immer wichtiger werdende Rolle für Wachstum und Wohlstand spielt. Unternehmensgründungen durch Seniorinnen und Senioren, lange Zeit in Europa, besonders in Deutschland zu wenig beachtet und bearbeitet, wird nun verspätet von Organisationen wie der OECD und der EU langsam auch in Deutschland als relevanter ökonomischer Faktor gewürdigt. Die nächsten vier Kapitel haben der theoretischen Untermauerung der Untersuchung gedient. Verschiedene Schulen der Entrepreneurship-Forschung sind daraufhin befragt worden, wie sie für das Untersuchungsziel-Unternehmensgründung durch Senioren- nutzbar gemacht werden können. Dabei konnte die besondere Bedeutung der persönlichkeitsbezogenen Schule herausgearbeitet werden. Diese hatte auch wichtige Konsequenzen für die Methodik der empirischen Untersuchung, nämlich die Entscheidung für die Interviewmethode aus der qualitativen Sozialforschung. Das Konstrukt der Unternehmerpersönlichkeit, beispielsweise das Big Five Modell – in der Folge von Rosenstiel und Müller, wurde dabei herausgestellt. Müllers Ansatz der kategorialen Eigenschaften unternehmerisch denkender und handelnder Persönlichkeiten stellte sich dabei für das Untersuchungsziel als besonders zweckmäßig heraus.

In Kapitel 6 wird der qualitativen Untersuchung ein kurzer quantitativer Überblick vorausgestellt: Selbstständigen Erwerbsquoten von Älteren im europäischen Vergleich und in Deutschland.

Das darauffolgende Kapitel 7 bietet mit der Herleitung und Beschreibung der qualitativen Methode als auch der Darstellung der Erhebungen durch regionale Befragungen, den Kern der Untersuchung. Nach einer Erörterung der Untersuchungsmethodik – qualitative Sozialforschung mit strukturierter Interviewtechnik – kommt die multiperspektivische Analyse – Perspektive der Kreditinstitute, der Beratungsinstitutionen und der Gründer – zu Ergebnissen, die nach der Transkription in Kapitel 8, 9 und 10 zusammengefasst werden.

Ziel dieser Arbeit war es, Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Charaktereigenschaften und überschneidende Motivationen der älteren Unternehmensgründer durch die Anwendung der beschriebenen Forschungsmethodik herauszuarbeiten. Dabei haben die Forschungsfragen:

- Welche Gemeinsamkeiten weisen ältere Unternehmensgründer anhand der Entrepreneurship-Forschung auf?
- Welche Motivationen überschneiden sich bei Unternehmensgründungen Älterer?

den Rahmen gebildet.

Die wichtigsten Erkenntnisse sind dabei, dass es viele Überschneidungen hinsichtlich der Gründer gibt, aber keine grundsätzlich bestimmenden Faktoren.

Betrachtet man die Organisationsstrukturen älterer Gründer, sind diese sehr unterschiedlich. Sowohl Möglichkeitsgründungen als auch Notgründungen, („Opportunity“ versus „Necessity“) wurden in dieser Arbeit aufgeführt. Aus der externen Perspektive werden Notgründungen von ihrer Umgebung manchmal als „Verlierer“ stigmatisiert, und viele Notgründungen, insbesondere aus der Arbeitslosigkeit heraus, scheitern oder führen zu Kümmerexistenzen. Eine Ursache dafür sind die nach Auskunft der Kreditinstitute, Berater und Kammern mangelnde unternehmerische Kompetenzen bzw. kategoriale Defizite im Sinne von Müller. Allerdings wurde in der vorliegenden Arbeit durch Interviews nur eine Notgründung untersucht, und diese war erfolgreich. Die anderen Gründer waren Möglichkeitsgründer, die meist über unternehmerische Kompetenzen verfügten, intrinsisch motiviert waren und keine Probleme bei der Kapitalbeschaffung hatten. Dies wurde sowohl von den Kreditinstituten als auch von Beratern und Kammern allgemein bestätigt.

Der Bildungsstand der Gründer war hoch, und sie verfügten über eigenes Kapital bzw. Sicherheiten. Ein größerer Kreditbedarf lag bei einer industriellen Seniorengründung vor (Management-Buy-Out), der aber von einer Bank vor Ort bedient wurde.

Während die externen Experten Hinweise auf die Gemeinsamkeiten von Gründungsprozessen durch Senioren erbrachten, zeigten die Interviews mit den Gründerinnen und Gründern, dass es „den“ oder „die“ Gründerin nicht gibt. Im Gegenteil, ein breites Spektrum von Persönlichkeitsmerkmalen und Prozessen tritt zu Tage, wenn man anders als Kreditinstitute, Berater und Kammern, im ausführlichen Gespräch ins Detail geht. Die Gründerprofile reichen dabei vom hochspezialisierten Akademiker bis hin zur geschiedenen Hausfrau, die im Betrieb des Ehemanns mitgearbeitet hatte und danach unversorgt zurückgeblieben ist. Eine Gemeinsamkeit allerdings wiesen alle Seniorengründer auf: Der Arbeitseinsatz ist sehr hoch und geht oftmals weit über den acht Stunden Arbeitstag hinaus. Trotz hoher Motivation wurde diese Tatsache von einigen Interviewten unterschätzt. Nachfragen ergaben jedoch, dass die meisten Gründungen auch nach mehreren Jahren noch am Markt waren. Nur ein Gründer hat versucht ein neuartiges Produkt zu etablieren und musste aufgeben.

Vor dem Hintergrund der Innovationspotentiale von Unternehmensgründungen zeigen die Fallstudien, dass Senioren konventionelle Angebote machen und weniger neue Produkte oder Verfahren (Produkt-/Prozessinnovation) auf den Markt bringen. Das Innovationspotential wird in Untersuchungen von Gründungen durch junge Menschen oft betont. Es ist plausibel, dass Senioren vor Innovationen zurückschrecken, denn diese sind risikointensiv und mit hoher Ungewissheit belastet. Die befragten Seniorinnen und Senioren wissen nicht, wie lange sie noch erwerbsfähig sind oder erwerbsfähig bleiben möchten, dies könnte ein altersbedingtes Innovationshemmnis darstellen.

Diese Arbeit hat gezeigt, dass weiterer Forschungsbedarf in der Untersuchung von Gründungen Älterer besteht. Bisher ist die Datenlage in Deutschland unbefriedigend, sodass, anders als beispielweise in den USA, sich keine ausgebaute demografische Entrepreneurship-Forschung herausbilden konnte. Ein Grund dafür mag auch darin liegen, dass bei Gründungsschulungen und -beratungen in der Regel keine Altersstatistik dokumentiert wird. Auch hier wäre weiterer Forschungsbedarf notwendig. Ebenfalls fehlt es vielen Studien in Deutschland an der Vergleichbarkeit. Untersuchte Gruppen haben unterschiedliche Einteilungen der Altersgrenzen und sind somit nur bedingt vergleichbar. Wenn auch das öffentliche Interesse und die Forschung sich in letzter Zeit mehr und mehr der immer größer werden Community von Seniorengründern angenommen hat, so fehlt es an aufeinander abgestimmten Studien, die diese Gruppe analysiert und versteht, um dadurch einen Mehrwert durch spätere Gründungen zu fördern.

12 Statistischer Anhang

Tabelle 1: Die Hauptindikatoren unternehmerischer Tätigkeit in ausgewählten Staaten der Europäischen Union 2013¹⁶⁴⁹

Staat	TEA (%)	TEA 55-64 (%)	Quote
Schweden	8,25	7,4	0,9
Norwegen	6,25	5,25	0,84
Finnland	5,29	3,65	0,69
Luxemburg	8,69	5,83	0,67
Vereinigtes Königreich	7,14	4,52	0,63
Italien	3,43	2,07	0,6
Griechenland	5,51	3,26	0,59
Belgien	4,92	2,73	0,55
Deutschland	4,98	2,66	0,53
Ungarn	9,68	4,98	0,51
Irland	9,25	4,62	0,5
Bosnien	10,34	5,13	0,5
Niederlande	9,27	4,41	0,48
Mazedonien	6,63	3,03	0,46
Portugal	8,25	3,39	0,41
Slowenien	6,45	2,63	0,41
Lettland	13,25	5,22	0,39
Rumänien	10,13	3,91	0,39
Tschechien	7,33	2,74	0,37
Spanien	5,21	1,91	0,37
Polen	9,28	3	0,32
Kroatien	8,27	2,64	0,32
Frankreich	4,57	1,42	0,31
Estland	13,11	3,99	0,3
Litauen	12,43	3,26	0,26
Slowakei	9,52	2	0,21

¹⁶⁴⁹ Eigene Berechnungen nach Pilkova/Holienka/Rehak (2014), S.531.

Tabelle 2: Unternehmerpotentiale in den Staaten der Europäischen Union¹⁶⁵⁰

Staat	Habe nie an Unternehmensgründung gedacht		Denke an Unternehmensgründung		Ältere/Jüngere	Bin in der Unternehmensgründungsphase		Ältere/Jüngere
	20-49 Jahre	50-64 Jahre	20-49 Jahre	50-64 Jahre		20-49 Jahre	50-64 Jahre	
Belgien	85,6	96,9	7,7	2	26%	6,8	1,2	18%
Bulgarien	43,8	74,4	44,8	17,6	39%	11,4	7,7	68%
Dänemark	56,6	76,4	35,5	21,1	59%	7,9	2,4	30%
Deutschland	65,9	85,7	18,7	6,9	37%	15,4	7,4	48%
Estland	63,8	82,2	18,9	9,9	52%	17,3	7,9	46%
Finnland	54,7	87,5	8,5	4,2	49%	36,8	8,3	23%
Frankreich	66,3	89,3	22,2	8	36%	11,4	2,7	24%
Griechenland	51,3	77,2	31,7	14	44%	17,1	8,8	51%
Großbritannien	67	87	19,6	5,8	30%	13,5	7,1	53%
Irland	62,8	73,1	21,6	18	83%	15,5	9	58%
Island	51,4	53	26,8	25,8	96%	21,8	21,2	97%
Italien	74	90,4	10,8	2,6	24%	15,2	7,1	47%
Kroatien	74,2	86,7	15,9	7,8	49%	9,9	5,6	57%
Lettland	46	75,6	46,8	18,6	40%	7,1	5,8	82%
Litauen	61,8	86,8	21,8	7,2	33%	16,4	6	37%
Luxemburg	79,3	90,4	14,5	3,5	24%	6,2	6,1	98%
Malta	81	91,7	13,5	2,8	21%	5,6	5,5	98%
Niederlande	68,2	86,2	14,6	3,6	25%	17,3	10,3	60%
Norwegen	64,9	87,5	18,2	6,3	35%	16,9	6,3	37%
Österreich	71,7	93,7	16,5	2,5	15%	11,8	3,8	32%
Polen	48,2	76,1	32,8	10,2	31%	19	13,6	72%
Portugal	75,9	92,2	8,6	1,7	20%	15,5	6,2	40%
Rumänien	52,3	66,7	29,2	19,4	66%	18,5	14	76%
Schweden	50,5	71	28,6	17,2	60%	21	11,8	56%
Slowenien	60,2	90,4	28,3	7,7	27%	11,5	1,9	17%
Slowakei	71,8	79,9	20,8	13,6	65%	7,4	6,5	88%
Tschechien	72,7	81,9	16,9	9,6	57%	10,5	8,4	80%
Ungarn	58,3	87,3	32,9	7,7	23%	8,8	5	57%
Zypern	57,5	82,9	18,9	2,6	14%	23,6	14,5	61%

¹⁶⁵⁰ Zusammenstellung nach Europäische Union/OECD (2013), S.10.

Tabelle 3: Selbstständige Unternehmer in den Europäischen Staaten
 Quelle: Eurostat (2014), Arbeitskräfteerhebung 2003-2013

		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Österreich	Gesamt	10,8	11,8	11,6	11,7	11,7	11,1	10,9	11,3	11,3	11,0	11,0
	50- bis 64-Jährige	18,6	19,2	19,5	19,2	18,5	17,7	16,6	17,5	18,3	17,0	16,8
Belgien	Gesamt	13,1	12,7	13,1	13,2	13,1	12,7	13,2	13,0	12,8	13,0	13,7
	50- bis 64-Jährige	19,7	17,4	18,6	19,1	17,8	17,0	17,3	16,8	16,2	16,3	17,1
Bulgarien	Gesamt	12,6	12,9	12,0	11,5	10,9	10,9	11,2	11,5	10,8	10,5	11,2
	50- bis 64-Jährige	16,3	16,4	15,4	14,7	14,1	13,7	13,4	14,2	13,9	13,4	14,2
Kroatien	Gesamt	18,3	18,6	20,0	18,3	17,5	17,4	17,2	18,0	17,6	16,4	15,8
	50- bis 64-Jährige	28,1	29,2	31,1	27,9	25,9	26,8	26,1	25,0	23,9	21,7	21,3
Zypern	Gesamt	19,1	19,5	19,6	18,4	17,5	16,9	16,4	15,2	14,7	13,7	14,9
	50- bis 64-Jährige	28,9	29,6	30,9	28,6	26,6	25,2	24,6	23,4	23,5	23,7	24,0
Tschechi- sche Republik	Gesamt	16,5	16,1	15,1	15,3	15,4	15,2	15,9	16,8	17,2	17,5	16,5
	50- bis 64-Jährige	16,5	16,4	16,1	17,0	17,6	16,5	18,0	18,5	19,2	20,6	19,6
Dänemark	Gesamt	8,1	7,6	7,6	8,0	8,0	8,0	8,6	8,4	8,4	8,3	8,2
	50- bis 64-Jährige	12,8	11,9	11,4	11,5	11,3	11,6	12,0	11,4	11,4	11,3	11,1
Estland	Gesamt	8,3	9,3	7,7	8,0	8,9	7,7	8,2	8,2	8,3	8,5	8,8
	50- bis 64-Jährige	9,5	11,0	8,0	8,2	8,8	7,6	7,8	7,8	8,0	8,7	9,6
Finnland	Gesamt	11,9	11,7	11,7	11,9	11,5	11,8	12,6	12,2	12,2	12,3	12,2
	50- bis 64-Jährige	17,4	16,5	16,6	16,5	16,0	16,0	16,7	16,2	16,4	16,4	16,4
Frankreich	Gesamt	10,1	9,7	9,7	10,3	10,2	9,8	10,2	10,8	10,9	10,7	10,6
	50- bis 64-Jährige	16,7	15,9	15,6	15,9	15,2	14,6	14,7	15,2	15,0	14,6	14,4
Deutsch- land	Gesamt	10,0	10,5	10,8	10,7	10,5	10,3	10,5	10,5	10,5	10,5	10,1
	50- bis 64-Jährige	14,7	14,8	14,6	14,4	13,9	13,5	13,7	13,6	13,6	13,6	13,4
Griechen- land	Gesamt	30,2	29,5	29,3	29,2	28,7	28,8	29,2	29,6	30,4	31,4	31,9
	50- bis 64-Jährige	47,2	45,0	44,3	44,5	43,2	43,6	45,1	44,5	44,5	45,2	46,4
Ungarn	Gesamt	12,7	13,9	13,1	12,1	11,8	11,6	11,9	11,7	11,4	10,9	10,4
	50- bis 64-Jährige	16,3	18,1	17,5	16,2	15,6	16,0	15,9	16,4	16,2	16,0	15,0
Irland	Gesamt	15,7	16,3	15,4	14,8	15,4	15,7	15,7	15,1	14,7	14,5	15,2
	50- bis 64-Jährige	27,5	26,7	25,7	25,2	26,4	26,2	25,8	26,0	24,9	24,6	25,8
Italien	Gesamt	22,7	24,6	24,0	23,7	23,4	22,9	22,5	22,7	22,5	22,4	22,3
	50- bis 64-Jährige	31,1	32,3	30,4	28,8	28,1	27,8	27,0	26,8	26,3	25,9	25,2
Lettland	Gesamt	9,3	9,5	9,0	9,7	9,0	8,7	9,8	9,9	10,1	10,2	10,5
	50- bis 64-Jährige	12,3	11,6	11,8	12,2	9,8	9,7	12,3	12,8	11,6	12,0	10,9
Litauen	Gesamt	16,9	15,6	13,9	13,1	12,4	10,1	10,2	9,1	9,0	9,6	10,5
	50- bis 64-Jährige	22,1	20,3	17,9	17,7	15,2	11,4	11,6	11,3	11,0	11,3	12,5
Luxemburg	Gesamt	7,5	7,7	7,7	7,6	7,0	6,1	7,4	7,2	7,7	8,0	7,9
	50- bis 64-Jährige	13,6	12,1	12,0	13,2	11,9	9,1	11,0	12,4	12,7	12,0	11,2
Malta	Gesamt	13,5	13,8	13,6	13,7	13,8	13,1	13,6	14,0	13,1	13,1	13,3
	50- bis 64-Jährige	19,0	23,8	19,6	19,6	19,0	20,3	19,9	20,1	20,2	20,7	20,8
Nieder- lande	Gesamt	10,5	11,0	11,3	11,6	12,0	12,1	12,4	13,8	13,7	14,0	14,8
	50- bis 64-Jährige	16,5	17,1	17,2	17,3	17,3	17,4	17,2	19,1	18,4	18,8	19,6

Polen	Gesamt	21,1	20,7	20,0	19,4	18,7	18,3	18,3	18,7	18,7	18,4	18,1
	50- bis 64-Jährige	29,1	30,4	29,1	27,3	26,3	24,8	25,2	25,1	25,0	24,9	24,5
Portugal	Gesamt	21,6	20,5	20,0	19,0	19,0	18,8	18,5	17,5	16,5	16,8	16,9
	50- bis 64-Jährige	38,9	37,6	36,4	35,1	34,0	32,8	31,9	30,6	29,2	28,9	27,9
Rumänien	Gesamt	20,1	17,6	19,0	18,3	18,6	18,2	18,4	19,5	17,9	18,1	18,0
	50- bis 64-Jährige	37,7	31,3	31,3	28,5	29,2	28,8	28,2	28,8	27,0	27,0	27,1
Slowakei	Gesamt	9,3	11,9	12,5	12,5	12,8	13,6	15,5	15,8	15,8	15,3	15,4
	50- bis 64-Jährige	10,0	12,0	12,8	13,4	13,0	13,7	14,8	15,9	16,5	16,0	16,2
Slowenien	Gesamt	9,2	9,6	9,3	10,4	10,0	9,3	10,1	11,6	11,9	11,6	11,6
	50- bis 64-Jährige	16,1	15,9	17,3	18,5	17,6	15,3	15,3	17,2	18,4	18,1	15,9
Spanien	Gesamt	16,3	16,5	16,3	16,1	16,2	16,3	15,7	15,6	15,4	16,3	16,9
	50- bis 64-Jährige	27,6	27,3	26,5	26,0	24,9	25,1	24,0	23,8	23,2	23,8	24,0
Schweden	Gesamt	9,3	9,5	9,6	9,8	9,6	9,4	9,6	9,8	9,3	9,2	9,4
	50- bis 64-Jährige	12,5	13,0	13,2	13,7	13,3	12,9	13,2	13,7	13,3	12,6	13,3
Vereinigtes Königreich	Gesamt	12,1	12,3	12,2	12,4	12,6	12,5	12,7	13,0	13,1	13,5	13,4
	50- bis 64-Jährige	17,3	17,6	17,3	17,2	17,6	17,1	17,2	18,2	17,9	18,7	17,9

Tabelle 4: Selbstständige der Altersgruppe 45-54 Jahre 2004-2012, 2011-2014¹⁶⁵¹

Selbstständige	Jahr 45-55 Jahre			Männer			Frauen		
	Jahr	gesamt	ohne Beschäftigte	mit Beschäftigte	gesamt	ohne Beschäftigte	mit Beschäftigte	gesamt	ohne Beschäftigte
2004	1118	568	550	773	367	406	346	201	144
2005	1170	619	551	801	389	412	369	230	139
2006	1198	640	559	820	405	414	379	235	144
2007	1221	638	583	833	399	434	388	240	149
2008	1251	658	593	851	408	444	400	250	150
2009	1319	686	633	893	422	471	426	264	162
2010	1369	723	646	922	443	478	448	280	168
2011	1434	766	684	988	475	514	461	291	170
2012	1419	748	671	965	461	504	453	286	167
2011	1424	734	690	964	445	519	461	290	171
2012	1450	766	684	988	475	514	461	291	170
2013	1424	734	690	964	445	519	461	290	171
2014	1415	722	692	947	432	515	468	290	178

¹⁶⁵¹ Suprinovic, Olga/Norkina, Alina (2015): Selbstständige in Deutschland 2011 bis 2014. In: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): *Selbstständigen Monitor 2014*. Bonn. www.ifo-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/S-Monitor_2014.pdf, S. 82.

Tabelle 5: Selbständige der Altersgruppe 45-54 Jahre im Haupterwerb
2004-2012, 2011-2014¹⁶⁵²

Selbstständige	45-55 Jahre	Haupterwerb		Männer			Frauen		
		Jahr	gesamt	ohne Beschäftigte	mit Beschäftigte	gesamt	ohne Beschäftigte	mit Beschäftigte	gesamt
2004	995	465	530	734	336	398	260	129	132
2005	1031	498	533	766	358	408	265	140	125
2006	1014	481	533	764	356	408	249	125	125
2007	1032	475	556	776	349	427	256	126	129
2008	1080	509	571	807	368	439	273	140	133
2009	1108	504	604	831	369	463	276	135	141
2010	1154	538	616	860	390	470	294	148	146
2011	1200	561	639	894	402	492	307	159	147
2012	1215	564	651	920	416	504	295	148	148
2011	1173	546	627	873	390	483	301	156	144
2012	1189	550	639	899	405	494	290	145	145
2013	1216	553	663	908	396	512	308	156	152
2014	1208	546	662	894	386	507	314	159	155

Tabelle 6: Selbstständige der Altersgruppe 45-54 Jahre im Nebenerwerb¹⁶⁵³

Selbstständige	45-55 Jahre	Nebenerwerb		Männer			Frauen		
		Jahr	gesamt	ohne Beschäftigte	mit Beschäftigte	gesamt	ohne Beschäftigte	mit Beschäftigte	gesamt
2004	107	89	18	32	26	6	75	64	11
2005	122	106	16	29	25	/	94	81	13
2006	157	134	24	46	41	5	112	93	18
2007	166	143	23	48	42	6	118	101	17
2008	146	127	19	36	32	/	110	95	15
2009	211	182	29	62	53	8	150	129	21
2010	216	186	30	62	53	8	154	132	22
2011	233	205	28	66	58	8	167	146	21
2012	234	202	32	68	59	10	166	144	23
2011	228	200	28	64	56	8	165	144	21
2012	230	198	32	66	57	10	164	141	22
2013	209	182	27	56	48	8	153	134	19
2014	207	176	30	53	46	8	153	131	23

¹⁶⁵² Selbstständigen Monitor 2014, S. 85

¹⁶⁵³ Selbstständigen Monitor 2014, S. 88.

Tabelle 7: Selbstständige der Altersgruppe 55 Jahre und älter 2004-2012, 2011-2014¹⁶⁵⁴

Selbstständige	55 Jahre und älter			Männer			Frauen		
	Jahr	gesamt	ohne Beschäftigte	mit Beschäftigte	gesamt	ohne Beschäftigte	mit Beschäftigte	gesamt	ohne Beschäftigte
2004	891	444	447	674	314	360	217	130	88
2005	920	472	448	690	441	359	230	141	90
2006	952	483	469	709	336	373	243	147	96
2007	993	522	471	730	352	378	263	170	93
2008	1014	528	487	737	355	383	277	173	104
2009	1057	561	496	770	378	391	287	183	105
2010	1100	583	517	795	387	409	305	196	109
2011	1195	658	537	861	439	422	334	219	115
2012	1264	699	565	905	462	443	359	238	122
2011	1162	640	523	836	426	410	326	214	113
2012	1230	680	550	879	448	431	351	232	119
2013	1278	709	569	902	466	437	376	244	132
2014	1342	745	596	946	593	453	396	252	143

¹⁶⁵⁴ Selbstständigen Monitor 2014, S. 82.

Tabelle 8: Selbstständige der Altersgruppe 55 Jahre und älter im Haupterwerb 2004-2012, 2011-2014¹⁶⁵⁵

Selbstständige	55 Jahre und älter	Haupterwerb		Männer			Frauen		
		gesamt	ohne Beschäftigte	mit Beschäftigte	gesamt	ohne Beschäftigte	mit Beschäftigte	gesamt	ohne Beschäftigte
2004	733	316	417	587	247	340	146	70	76
2005	734	321	414	588	250	339	146	71	75
2006	727	301	426	581	234	347	146	67	79
2007	754	323	431	602	249	354	152	75	77
2008	785	338	446	616	257	359	169	81	88
2009	791	343	449	623	261	362	168	82	87
2010	827	357	471	651	271	380	177	86	91
2011	864	381	483	681	292	390	183	89	94
2012	904	398	506	705	300	405	199	98	101
2011	840	370	470	661	283	379	178	87	92
2012	879	387	492	684	291	394	195	96	99
2013	932	416	516	714	308	405	218	108	110
2014	982	443	539	745	325	420	236	118	119

¹⁶⁵⁵ Selbständigen Monitor 2014, S. 85.

Tabelle 9: Selbstständige der Altersgruppe 55 Jahre und älter im Nebenerwerb 2004-2012, 2011-2014¹⁶⁵⁶

Selbstständige	55 Jahre und älter	Nebenerwerb		Männer			Frauen		
		gesamt	ohne Beschäftigte	mit Beschäftigte	gesamt	ohne Beschäftigte	mit Beschäftigte	gesamt	ohne Beschäftigte
2004	159	128	31	87	68	19	72	60	12
2005	186	151	35	101	81	20	85	70	15
2006	225	182	43	128	102	26	97	80	17
2007	238	199	40	128	103	25	111	95	15
2008	230	189	40	122	98	24	108	91	17
2009	266	219	47	147	118	29	119	101	18
2010	272	226	46	145	116	29	128	110	17
2011	331	277	54	179	147	32	151	130	21
2012	360	302	59	200	162	38	160	139	21
2011	323	270	52	174	143	31	148	127	21
2012	351	294	58	194	157	37	157	136	20
2013	347	294	53	189	158	31	158	136	22
2014	360	302	58	201	168	33	159	134	25

¹⁶⁵⁶ Selbstständigen Monitor 2014, S. 88.

Tabelle 10: Ausgewählte Handwerksgerwerke im Kammerbezirk Düsseldorf in Nordrhein-Westfalen¹⁶⁵⁷

Handwerksgruppe	Zugänge 1.1-31.12.2016	Existenzgründer	Anteil in Prozent	Durchschnittl. Alter	Betriebe aus EU-Beitrittsstaaten		Betriebe mit weiblichen Inhabern	
					Zugänge	Bestand	Zugänge	Bestand
Metallbildner	3	1	33,3	48	0	6	1	3
Graveure	8	2	25	58	0	0	0	0
Gold-/Silberschmiede	18	11	61,1	46,3	0	1	10	146
Modistin	1	1	100	50	0	0	1	12
Schuhmacher	5	3	60	46,3	0	1	1	14
Betonbohrer/-schneider	5	1	20	45	3	6	0	2
Getränkeleuchtungsreiniger	1	1	100	78	0	0	1	4
Fahrzeugverwerter	4	1	25	45	0	0	0	1
Bügelanstalten Herren OB	6	5	83,3	50,4	0	3	5	41
Dekorationsnäher	2	1	50	49	0	1	1	31
Änderungsschneider	83	47	56,6	45,5	4	30	38	600
Maurer/Betonbauer	192	63	32,8	45,7	11	41	3	30
Wärme-/Kältesolierer	6	3	50	47,7	0	0	0	2
Gerüstbauer	20	8	40	46,3	0	0	1	7
Feinwerkmechaniker	23	8	34,8	46	0	2	1	10
Informationstechniker	8	6	75	53,5	0	1	0	5
Karosserie-/Fahrzeugbauer	22	6	27,3	44,5	0	4	3	6
Zweiradmechaniker	17	3	17,6	48,3	0	1	2	14
Bäcker	16	8	50	49	0	0	2	29
Augenoptiker	15	4	26,7	53	0	0	3	67
Hörgeräteakustiker	6	4	66,7	45,5	0	0	1	17
Orthopädietechniker	4	2	50	53	0	0	1	4
Zahntechniker	21	10	47,6	49	0	2	3	35
Steinmetz/Bildhauer	6	2	33,3	58	0	1	1	15
Gesundheitsgerwerke	53	21	39,6	49	0	2	8	130

¹⁶⁵⁷ Deutscher Handwerkskammertag Betriebsstatistik Handwerk Anlagen A, B1, B2.

Tabelle 11 Betriebsberatungen der Handwerkskammer Düsseldorf 2016

Betriebsberatungen 2016 insgesamt	> 3 Std. 13.229	Kurzkontakte
Gründung und Entwicklung von Unternehmen	2492	20316
Recht	5.547	61069
Personal- und Arbeitswelt	3.608	29015
Ausbildung	1.224	8464
Umwelt, Technik, Standortfragen	231	1466
Corporate Design und Unternehmenskommunikation	107	158

Tabelle 12 Alter der Jungmeister absolut und in Prozentanteilen im Handwerkskammerbezirk Düsseldorf 2016

Gruppen	Lebensalter der Jungmeister:			in Prozent:				
	bis 22 Jahre	23-24 Jahre	25-29 Jahre	30-34 Jahre	35-39 Jahre	40-49 Jahre	50 Jahre und älter	Durchschnittsalter
Bauhauptgewerbe	12,5	10,9	31,3	17,2	21,9	6,3		30,1
Ausbaugewerbe	6,3	16,8	40,8	21	9,7	5,5		28,7
Gewerblicher Bedarf	2,4	20	49,6	13,6	7,2	6,4	0,8	28,6
Kraftfahrzeuggewerbe	6,6	14	45	16,1	9,9	7,9	0,4	29,1
Lebensmittelgewerbe	9,1	18,2	27,3	27,3	18,2			28,7
Gesundheitsgewerbe	3,7	13,1	48,6	20,6	7,5	5,6	0,9	29,3
Personenbezogene Dienstleistungen	7,1	16,8	37,4	16,1	12,3	9	1,3	29,5
Insgesamt	6,2	15,7	42,6	17,7	10,5	6,8	0,5	29,1

13 Interviewleitfäden für die Gründungsexperten und Gründer

1. Interviewleitfaden Gründungsexperten

Einleitung

- Vorstellung Interviewer
 - Name, Erläuterung zur Dissertation und Forschungszweck
- Einholung der Einverständniserklärung zur Aufzeichnung des Interviews, Gewährleistung der Anonymität des Interviewmaterials¹⁶⁵⁸, Bereitstellung der Ergebnisse des Interviews
- Vorstellung des Interviewten
 - Name, Alter, Position im Unternehmen

Hauptteil

- Motivation
 - Wie sieht im Allgemeinen die finanzielle Lage ihrer Klienten aus?
 - Werden ihre Klienten in die Selbstständigkeit gedrängt?
 - Sehen Sie für ihre Klienten mehr Unabhängigkeit in der Selbstständigkeit?
 - Wie flexibel sind ihre Klienten nach der Unternehmensgründung?
 - Empfinden Sie die Unternehmensgründung für ihre Klienten als Selbstverwirklichung?
 - Sind ihre Klienten vor der Unternehmensgründung unzufrieden mit ihrem Job oder Leben?
 - Denken Sie Anerkennung ist ein Grund für Unternehmensgründung?
 - Denken Sie Isolation ist ein Grund für eine Unternehmensgründung?
 - Bitte bewerten sie nachfolgende Faktoren in der ihnen vorliegenden Likard-Skala?
- Begünstigende und hemmende Faktoren
Bitte bewerten sie nachfolgende Faktoren:
 - Was könnte ihren Klienten vor, während und nach der Unternehmensgründung helfen?
 - Welche Probleme haben ihre Klienten oftmals vor, während und nach der Unternehmensgründung?
 - Welche Art von Unterstützung oder Förderung gibt es für ihre Klienten?

¹⁶⁵⁸ Der Verfasserin sind die Namen der Interviewpartner bekannt. In der Anonymisierung wird bei den Gründungsexperten die Institution oder das Institut genannt, der Name wird durch Person ersetzt. Bei den Gründern wird der Ort und die Branche genannt, der Name wird durch Person ersetzt.

- Was würde ihrer Meinung nach die Unternehmensgründung für ihre Klienten vereinfachen? Welchen Tipp haben Sie?

Schluss teil

- Haben Sie noch Fragen oder Anmerkungen?
- Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben. Für Fragen und Anmerkungen stehe ich ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

2. Interviewleitfaden Gründer

Einleitung

- Vorstellung Interviewer
 - Name, Erläuterung zur Dissertation und Forschungszweck
- Einholung der Einverständniserklärung zur Aufzeichnung des Interviews, Gewährleistung der Anonymität des Interviewmaterials, Bereitstellung der Ergebnisse des Interviews
- Vorstellung des Interviewten
 - Name, Alter, Position im Unternehmen, Rechtsform

Hauptteil

- Motivation
 - Würden sie aus finanziellen Gründen in die Selbstständigkeit gedrängt?
 - Welche Rolle haben ihre Finanzen während der Geschäftsgründung gespielt?
 - Fühlen sie sich durch ihre Unternehmensgründung unabhängiger?
 - Sind sie flexibel in ihrer Arbeitseinteilung?
 - War die Unternehmensgründung für sie eine Art Selbstverwirklichung?
 - Waren Sie vor ihrer Geschäftsgründung zufrieden mit Ihrem Beruf?
 - Waren Anerkennung und Prestige ein Motiv für ihre Unternehmensgründung?
 - Würden sie sich ohne Selbstständigkeit isoliert fühlen?
 - Führt die Selbstständigkeit zu mehr sozialen Kontakten? War das ein Gründungsmotiv?
 - Bitte bewerten sie nachfolgende Faktoren?
- Begünstigende und Hemmende Faktoren
Bitte bewerten sie nachfolgende Faktoren:
 - Was hat ihnen die Unternehmensgründung leicht gemacht? Was hat ihnen bei der Unternehmensgründung geholfen?
 - Mussten Sie Versicherungen abschließen?
 - Welche Probleme hatten Sie bei der Unternehmensgründung?
 - Was haben Sie während der Gründung ihres Unternehmens an Unterstützung vermisst oder gewünscht?
 - Haben Sie sich mehr Beratung oder Förderung gewünscht? In welcher Art?
 - Wie könnte man eine Unternehmensgründung vereinfachen?
- Geschäftsidee und Branche/Sektor
 - Haben Sie eine bestimmte Geschäftsidee gehabt und worin bestand die? Mussten sie diese anpassen?
 - Warum haben Sie sich für diese Branche bzw. diesen Sektor entschieden?

Schlussenteil

- Haben Sie noch Fragen oder Anmerkungen? Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben. Für Fragen und Anmerkungen stehe ich ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

14 Nachweis der Interviewpartner

1. Interviewpartner bei den Finanzinstituten

Commerzbank Ludwigshafen: Person 1

Sparkasse Landau: Person 2

Sparkasse Siegen: Person 3, Person 4

VR –Bank Speyer: Person 5, Person 6

VR – Bank Südpfalz: Person 7

2. Interviewpartner bei den Beratungsinstitutionen

Agentur für Arbeit, Landau: Person 8, Person 9

HWK Düsseldorf: Person 10, Person 11

HWK Pfalz, Kaiserslautern: Person 12

IHK Landau: Person 13

IHK Siegen: Person 14, Person 15

Wirtschaftsförderung der Kompetenzregion Mittelstand Siegen-Wittgenstein: Person 16

Mittelstandsberatungs- und betreuungsgesellschaft Siegen: Person 17

3. Interviewte Gründer

Cafébetreiberin: Person 18

Freiberufler einer Weiterbildung GmbH, Landau: Person 19

Freiberufler in der WAK Karlsruhe: Person 20

Gründer der Eiscremeproduktion, Landau: Person 21

Gründer der Immobiliengesellschaft, Düsseldorf: Person 22

Gründer der Tiefbaugesellschaft: Person 23

Sporttherapeutin: Person 24

Anhang

Erhobenes Material, welches nicht in die Ergebnisauswertung eingebunden wurde, jedoch mit zeitlichem Abstand für weitere Erkenntnisse für zukünftige Forschung aufgenommen wird.

Gesprächsprotokolle mit Gründern

Gesprächsprotokoll mit dem Gründer der Tiefbau Unternehmung vom 24. Mai 2023

Es ist fast alles gleichgeblieben. Auch bei der Kundenorientierung hat sich nicht stark etwas geändert. Wir sind weiterhin Dienstleister für viele Industriekunden – hauptsächlich Straßenbau. Dabei handelt es sich oft um Rahmenverträge mit Verkehrsbetrieben, aber auch Einzelprojekte. Auch haben wir Projekte im geschützten Markt, wobei es nicht viel Wettbewerb gibt – die Auftragslage in den ehemaligen Kernkraftwerken wird wohl noch 20 Jahre andauern. Verstärkt sind wir auch als Versorger für Rohrleitungsnetz- Gas/Wasser/Fernwärme unterwegs – das ist immer abhängig von der aktuellen Marktsituation. Corona hatte auf uns nur wenig Einfluss. An unserem Gewerbe ist die Krankheit gut vorbeigegangen – natürlich auch durch die Baustellen im Freien. Wir haben in diese Zeit an Umsatz eher noch zugelegt und konnten eine positive Entwicklung verzeichnen. Es sind neue Liegenschaften hinzugekommen, um Büro und Lagerflächen zu erweitern.

Eine Veränderung im Management gab es in den letzten Jahren nicht. Allerdings werde ich in den nächsten 2 Jahren den aktiven Teil meiner Arbeit beenden. Grund dafür ist mein Alter, ich bin jetzt 65. Passiv möchte ich noch dabeibleiben, wie das aussieht ist noch nicht geregelt bzw. nicht sicher. Ich kann mich dazu nicht äußern. Es gibt mehrere Möglichkeiten.

Für die Zukunft prognostiziere ich wenig Änderung in dem, was wir machen, und wir bleiben in dem gewohnten Geschäftsfeld. Ich mache mir da auch keine großen Gedanken, dass das nicht mehr funktioniert. Im Gegenteil, unsere Branche bleibt weiterhin interessant und weiterhin bestehen.

Gesprächsprotokoll mit der freiberuflicher Sporttherapeutin vom 25. Mai 2023

Ich bin jetzt 77 Jahre, aber viel verändert sich bei mir nicht. Eigentlich ist alles gleichgeblieben. Weiterhin arbeite ich die gleiche Stundenanzahl von 23 Stunden pro Woche. Und es macht mir immer noch Spaß. Alle 3 Jahre mache ich eine Prüfung, um weiterhin den Sport anbieten zu können. Dabei wird nichts neu erfunden, aber es gibt immer kleine Änderungen oder Neuheiten, die man beachten sollte für die Kurse im Rehasport und Präventionssport. Wirklich nichts Großartiges. Allerdings war es dieses Mal

wahrscheinlich das letzte Mal, dass ich den Trainerschein aufgefrischt habe. Dann werde ich 80. Was danach ist kann ich nicht sagen, das weiß ich nicht. Ich bin fit, aber irgendwann ist ja auch mal Schluss.

Ich habe auch diese starren Behörden in Deutschland irgendwie satt, dabei geht es nicht um mich, aber um meine Teilnehmer. Bis diese die Kurse bezahlt bekommen, dauert immer lange und macht Probleme. Das ist zermürbend.

Ich mache das Ganze allerdings auch noch, um meine Rente aufzubessern. Diese ist leider nicht so üppig. Momentan bin ich noch fit und mache alles noch gerne. Mal schauen was die Zukunft bringt.

Gesprächsprotokoll mit der Cafébetreiberin vom 25. Mai 2023

Ich habe das Café nicht mehr. Ich habe das Café 5 Jahre geleitet und es hat immer Spaß gemacht. Es wurde einfach Zeit, dass die Jungen drankommen. Ich werde 78 und möchte mich noch vielen anderen Dingen widmen. Es wurde Zeit für etwas Neues.

Zum Beispiel ist gerade mein 2. Kinderbuch veröffentlicht worden, über das auch viel in der Zeitung steht. Vielleicht schreibe ich auch noch ein Kochbuch. Auch interessiere ich mich für Tierethik, genaueres konnte ich bis jetzt noch nicht umsetzen. Ich hatte Interesse an einem Gnadenhof, aber das ist sehr schwer umsetzbar. Oftmals fehlt es dabei an finanziellen Mitteln. Und durch Corona wurde das auch verzögert.

Ich habe das Café auf jeden Fall nicht aufgegeben, weil ich mich zu alt fühle. Ich werde weiter aktiv bleiben, solange es mir möglich ist.

Die Übergabe wurde allerdings von mir vorbereitet. Die Nachfolgerin hat schon vorher für mich gearbeitet, und so war es einfach perfekt. Wir haben uns vom Café in ein veganes Café/Restaurant/Weinstube entwickelt, und so habe ich es dann auch an meine Nachfolge übergeben. Sie ist jetzt allerdings ganz auf Restaurant umgestiegen.

Weiterhin will ich aktiv bleiben und mich nicht direkt zur Ruhe setzen. In meiner Stadt wurde gerade ein neues veganes Restaurant eröffnet. Der Betreiber hat vorher bei uns gelernt. Darauf bin ich natürlich stolz.

Gesprächsprotokoll mit dem Gründer der Eisproduktion vom 5. Juni 2023

Leider gibt es das Unternehmen nicht mehr. 2021 habe ich das Unternehmen aufgelöst. Das Unternehmen ist zwar einigermaßen gelaufen, aber ich hätte mich vergrößern müssen. Das Risiko war mir einfach zu hoch. Ich hätte neue Sorten anbieten müssen und jemanden einstellen müssen. Das war mir alles zu risikoreich.

Ich war mit meinem Stand fast nur auf Festen. Zu Beginn wird man ange- lockt mit einer günstigen Standgebühr, im nächsten Jahr ist diese dann schon doppelt so hoch. Und es sind auch nicht nur die Standgebühren, son- dern auch der Steuerberater und sonstiges was immer mal anfällt, das war mir einfach zu eng. Des Weiteren hat Corona auch seinen Teil dazu beige- tragen. Mit Corona waren erstmal keine Feste mehr, auf denen ich mich etablieren konnte. Und natürlich hatte ich zu dieser Zeit keine Einnahmen. Ich hätte es hauptberuflich gerne gemacht, aber wenn man nicht wachsen kann muss man eben weichen. Und man muss auch seine Grenzen sehen. Die Kosten rennen davon, man wird oft übers Ohr gehauen, Kontakte kos- ten dann am Schluss doch mehr als ausgemacht. Ich musste dann einfach die Reißleine ziehen.

Am Ende hatte ich ungefähr 20.000 – 30.000 € Verlust. Wahrscheinlich würde ich es wieder so machen. Es hat mir Spaß gemacht, und ich wollte es einfach ausprobieren. Vielleicht wäre es auch besser gewesen etwas jünger zu sein und das Risiko auf mehrere Leute zu verteilen.

Gesprächsprotokoll mit dem Gründer der Weiterbildungsfirma vom 16. Juni 2023

Meine selbstständige Tätigkeit existiert noch, und es ist alles bezüglich des Angebots gleichgeblieben. In den letzten Jahren habe ich weniger gemacht. Das liegt auch einfach an der Lust am Arbeiten. Am Anfang habe ich das Unternehmen gegründet, weil ich zu viel private Zeit hatte, und jetzt möchte ich einfach wieder mehr private Zeit. Und das mache ich dann so wie ich das will. Ich bin jetzt 73 und mache den Job noch so lange ich Lust habe, allerdings sicher nicht mehr bis ich 80 bin. Für jedes Alter gibt es eine Grenze. Ich arbeite auch nur noch für den TÜV, Vorlesungen und an- dere Dinge mache ich nicht mehr.

Ich habe das Ganze ja nie wegen des Geldes gemacht, sondern einfach um wieder etwas Abwechslung zu haben, aber wie gesagt, alles ist überschau- barer geworden. Jeder Lebensabschnitt sollte neue Ziele aufweisen, und ich denke, das könnte bald wiederkommen. Trotzdem halte ich weiter da- ran fest, dass die Weiterbildungsbranche wirklich ein boomender Sektor ist. Es gibt heutzutage so viel Möglichkeiten, und Qualifikationen sind ein- fach wichtig und müssen passen. Bildung ist ähnlich wie Gesundheit, ohne geht nichts.

Wenn ich gehe, gebe ich allerdings mein Geschäft nicht weiter, sondern löse die Firma auf. Ich möchte darin nicht mehr involviert sein, und das geht so am besten.

Wichtig war mir die letzten Jahre, immer mein eigener Herr zu sein. Sonst hätte ich das auch nie gemacht. Eine Regel, die mir in meinem Beruf immer

geholpen hat, war, dass ich nie meine Mitarbeiter wegen irgendwas angelegen habe. Und das habe ich auch immer von ihnen verlangt. So hat alles funktioniert.

Gesprächsprotokoll mit dem Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe vom 23. Juni 2023

Ich arbeite nicht mehr. Mit 70 Jahren habe ich aufgehört. Zu dem Zeitpunkt war ich wieder 5 Jahre im Beruf. Und das war ja auch mein ursprünglicher Plan. Zum einen war das Hauptprojekt, an dem ich gearbeitet hatte, gerade abgeschlossen, zum anderen wurde bei mir eine Krankheit diagnostiziert, die mich mehrere Monate von der Arbeit abgehalten hätten. Wäre das Projekt nicht fertig gewesen und die Krankheit wäre nicht festgestellt worden, hätte ich aber weitergemacht. Trotz Genesung wollte ich nicht mehr weiterarbeiten. Auch die kaufmännischen Berater des Unternehmens haben das nicht mehr unterstützt, und damit wollte ich mich nicht mehr auseinandersetzen. Außerdem war es für mich persönlich dann wirklich Zeit aufzuhören.

Geldtechnisch war es noch nie notwendig gewesen, aber natürlich ein schönes Zubrot, vor allem konnte ich so noch viel an meinem Haus machen. Jetzt habe ich gefühlt auch überhaupt keine Zeit mehr zum Arbeiten, ich habe zu viele private Termine. Wären die Kollegen allerdings nochmal auf mich zugekommen und hätten dringend meine Hilfe gebraucht, hätte ich natürlich nochmal geholfen. Vor allem, da es immer nur Verträge für ein halbes Jahr waren, wären die Enden ja immer absehbar gewesen. Das ist aber nicht passiert. Ich bin auf jeden Fall noch fit und hätte der Arbeit nachgehen können.

Analyse der Gesprächsprotokolle mit Gründern

Analyse des Gesprächsprotokolls mit dem Gründer der Tiefbau Unternehmung

In der Firmenstruktur des Interviewten gab es in den letzten Jahren keine Änderungen.

„Eine Veränderung im Management gab es in den letzten Jahren nicht.“¹⁶⁵⁹

Auch bezüglich des Angebots der Firma ist laut des Interviewten fast alles gleichgeblieben.

„Es ist fast alles gleichgeblieben. Auch bei der Kundenorientierung hat sich nicht stark etwas geändert. Wir sind weiterhin Dienstleister für viele Industriekunden – hauptsächlich Straßenbau.“¹⁶⁶⁰

Durch die starke Auftragslage und die Art der Arbeit ist auch Corona ohne größere Einbußen an ihnen vorbeigegangen.

„Corona hatte auf uns nur wenig Einfluss. An unserem Gewerbe ist die Krankheit gut vorbeigegangen – natürlich auch durch die Baustellen im Freien.“¹⁶⁶¹

Ganz im Gegenteil, wurde der Umsatz sogar gesteigert.

„Wir haben in diese Zeit an Umsatz eher noch zugelegt und konnten eine positive Entwicklung verzeichnen.“¹⁶⁶²

Auch wurde in die Zukunft investiert.

„Es sind neue Liegenschaften hinzugekommen, um Büro und Lagerflächen zu erweitern.“¹⁶⁶³

Und diese prognostiziert der Interviewte als erfolgreich.

„Ich mache mir da auch keine großen Gedanken, dass das nicht mehr funktioniert. Im Gegenteil, unsere Branche bleibt weiterhin interessant und weiterhin bestehen.“¹⁶⁶⁴

Trotz dieser Entwicklung möchte sich der Interviewte aus dem Geschäft zurückziehen.

„Allerdings werde ich in den nächsten 2 Jahren den aktiven Teil meiner Arbeit beenden.“¹⁶⁶⁵

Das liegt vor allem an seinem Alter.

„Grund dafür ist mein Alter, ich bin jetzt 65.“¹⁶⁶⁶

¹⁶⁵⁹ vgl. Anhang

¹⁶⁶⁰ vgl. Anhang

¹⁶⁶¹ vgl. Anhang

¹⁶⁶² vgl. Anhang

¹⁶⁶³ vgl. Anhang

¹⁶⁶⁴ vgl. Anhang

¹⁶⁶⁵ vgl. Anhang

¹⁶⁶⁶ vgl. Anhang

Wie das aussehen wird, was genau passiert kann der Interviewte allerdings nicht sagen. Es werden mehrere Optionen besprochen, aber darüber möchte sich der Interviewte nicht äußern.

„Passiv möchte ich noch dabeibleiben, wie das aussieht ist noch nicht geregelt bzw. nicht sicher. Ich kann mich dazu nicht äußern. Es gibt mehrere Möglichkeiten.“¹⁶⁶⁷

Analyse des Gesprächsprotokolls mit der freiberuflicher Sporttherapeutin

Die Interviewte ist noch in gleichem Maße aktiv in ihrem Beruf.

„Eigentlich ist alles gleichgeblieben. Weiterhin arbeite ich die gleiche Stundenanzahl von 23 Stunden pro Woche.“¹⁶⁶⁸

Trotz ihres Alters hat die Interviewte immer noch Spaß an ihrer Arbeit.

„Und es macht mir immer noch Spaß.“¹⁶⁶⁹

Alle 3 Jahre muss die Interviewte einen Trainerschein machen, um weiterhin Ihren Reha- und Präventionssport anzubieten. Allerdings weiß sie noch nicht, wie es nach den nächsten 3 Jahren weitergeht.

„Allerdings war es dieses Mal wahrscheinlich das letzte Mal, dass ich den Trainerschein aufgefrischt habe. Dann werde ich 80. Was danach ist kann ich nicht sagen, das weiß ich nicht.“¹⁶⁷⁰

Auch wenn es bei der Interviewten auch zur Aufbesserung der Rente notwendig ist noch etwas zu arbeiten, kann sie keine Aussage treffen was nach dem Ablauf des Trainerscheins passiert.

„Ich mache das Ganze allerdings auch noch, um meine Rente aufzubessern. Diese ist leider nicht so üppig, Mal schauen was die Zukunft bringt.“¹⁶⁷¹

Analyse des Gesprächsprotokolls mit der Cafébetreiberin

Die Interviewte ist keine selbstständige Cafébetreiberin mehr. Allerdings hat Sie ihre Tätigkeit nicht aufgeben des Alters wegen, sondern um sich neuen Plänen zu widmen.

„Es wurde einfach Zeit, dass die Jungen drankommen.“ „Es wurde Zeit für etwas Neues.“ Ich habe das Café auf jeden Fall nicht aufgegeben, weil ich mich zu alt fühle.“¹⁶⁷²

Die Interviewte möchte sich aber keinesfalls zur Ruhe setzen, sondern hat noch viele Pläne für die Zukunft.

¹⁶⁶⁷ vgl. Anhang

¹⁶⁶⁸ vgl. Anhang

¹⁶⁶⁹ vgl. Anhang

¹⁶⁷⁰ vgl. Anhang

¹⁶⁷¹ vgl. Anhang

¹⁶⁷² vgl. Anhang

„Vielleicht schreibe ich auch noch ein Kochbuch. Ich hatte Interesse an einem Gnadenhof, aber das ist sehr schwer umsetzbar.“¹⁶⁷³

Wichtig ist ihr, sich nicht zur Ruhe zu setzen und so lange aktiv zu bleiben wie möglich.

„Ich werde weiter aktiv bleiben solange es mir möglich ist“.¹⁶⁷⁴

Analyse des Gesprächsprotokolls mit dem Gründer der Eisproduktion

Die Eisproduktion existiert nicht mehr, der Interviewte musste das Unternehmen auflösen.

„Leider gibt es das Unternehmen nicht mehr. 2021 habe ich das Unternehmen aufgelöst“.¹⁶⁷⁵

Es waren mehrere Faktoren, die den Interviewten zu diesem Schritt veranlassen haben. Es war die Summe aus verschiedenen Faktoren. Das war dem Interviewten mit zu viel Risiko verbunden.

„Das war mir alles zu risikoreich“.¹⁶⁷⁶

Auch Corona hat seinen Teil dazu beigetragen. Dadurch kam es zu Ausfällen der Einnahmen, aber auch das Etablieren am Markt war dadurch nicht möglich.

„Des Weiteren hat Corona auch seinen Teil dazu beigetragen. Mit Corona waren erstmal keine Feste mehr auf denen ich mich etablieren konnte. Und natürlich hatte ich zu dieser Zeit keine Einnahmen.“¹⁶⁷⁷

Der Interviewte hätte das Unternehmen gerne hauptberuflich geführt.

„Ich hätte es Hauptberuflich gerne gemacht aber wenn man nicht wachsen kann muss man eben weichen.“¹⁶⁷⁸

Aber er hat durch alle einwirkenden Faktoren erkannt, dass es in dieser Art nicht mehr tragbar war.

„Ich musste dann einfach die Reißleine ziehen.“¹⁶⁷⁹

Auch wenn der Interviewte sich mit Verlust von der Unternehmung trennen musste, bereue er nichts.

„Wahrscheinlich würde ich es wieder so machen. Es hat mir Spaß gemacht und ich wollte es einfach ausprobieren.“¹⁶⁸⁰

¹⁶⁷³ vgl. Anhang

¹⁶⁷⁴ vgl. Anhang

¹⁶⁷⁵ vgl. Anhang

¹⁶⁷⁶ vgl. Anhang

¹⁶⁷⁷ vgl. Anhang

¹⁶⁷⁸ vgl. Anhang

¹⁶⁷⁹ vgl. Anhang

¹⁶⁸⁰ vgl. Anhang

Allerdings hätte er sich vielleicht bessere Chance errechnet, wäre er Jünger gewesen und nicht allein.

„Vielleicht wäre es auch besser gewesen etwas jünger zu sein und das Risiko auf mehrere Leute zu verteilen.“¹⁶⁸¹

Analyse des Gesprächsprotokolls mit dem Gründer der Weiterbildungsfirma

Die Unternehmung des Interviewten besteht noch in seiner ursprünglichen Form.

„Meine selbstständige Tätigkeit existiert noch, und es ist alles bezüglich des Angebots gleichgeblieben“.¹⁶⁸²

Allerdings arbeitet der Interviewte nicht mehr so viel wie noch vor einigen Jahren.

„In den letzten Jahren habe ich weniger gemacht...“¹⁶⁸³

Der Interviewte möchte sich wieder mehr seinen privaten Dingen widmen.

„Am Anfang habe ich das Unternehmen gegründet, weil ich zu viel private Zeit hatte, und jetzt möchte ich einfach wieder mehr private Zeit.“¹⁶⁸⁴

Auch ist die Zeit, die der Interviewte noch arbeiten möchte, begrenzt. Genaueres kann er darüber aber nicht sagen.

„Ich bin jetzt 73 und mache den Job noch so lange ich Lust habe, allerdings sicher nicht mehr bis ich 80 bin.“¹⁶⁸⁵

Da er dabei nicht auf das Geld angewiesen ist, ist ihm das auch jederzeit möglich.

„Ich habe das Ganze ja nie wegen des Geldes gemacht, sondern einfach um wieder etwas Abwechslung zu haben, aber wie gesagt, alles ist überschaubarer geworden.“¹⁶⁸⁶

Der Interviewte hätte nie eine Gründung in Betracht gezogen, wenn er dabei in einer Art eingeschränkt worden wäre.

„Wichtig war mir die letzten Jahre, immer mein eigener Herr zu sein. Sonst hätte ich das auch nie gemacht.“¹⁶⁸⁷

¹⁶⁸¹ vgl. Anhang

¹⁶⁸² vgl. Anhang

¹⁶⁸³ vgl. Anhang

¹⁶⁸⁴ vgl. Anhang

¹⁶⁸⁵ vgl. Anhang

¹⁶⁸⁶ vgl. Anhang

¹⁶⁸⁷ vgl. Anhang

Analyse des Gesprächsprotokolls mit dem Freiberufler in der Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe

Der Interviewte arbeitet nicht mehr in seinem Beruf und hat nach Plan aufgehört

„Ich arbeite nicht mehr. Mit 70 Jahren habe ich aufgehört. Und das war ja auch mein ursprünglicher Plan.“¹⁶⁸⁸

Trotzdem wurde das Beenden des Arbeitsverhältnisses durch das Zusammenspiel von mehreren Faktoren beeinflusst.

„Wäre das Projekt nicht fertig gewesen und die Krankheit wäre nicht festgestellt worden, hätte ich aber weitergemacht.“¹⁶⁸⁹

Und hätten die Kollegen ihn gebraucht, hätte er auch nochmal weitergemacht.

„Wären die Kollegen allerdings nochmal auf mich zugekommen und hätten dringend meine Hilfe gebraucht, hätte ich natürlich nochmal geholfen.“¹⁶⁹⁰

Der Interviewte fühlt sich auch noch Weiterhin der Arbeit gewachsen.

„Ich bin auf jeden Fall noch fit und hätte der Arbeit nachgehen können.“¹⁶⁹¹

Allerdings sind ihm jetzt die privaten Verpflichtungen wichtiger, und einer Arbeit nachzugehen wäre dabei keine Zeit.

„Jetzt habe ich gefühlt auch überhaupt keine Zeit mehr zum Arbeiten, ich habe zu viele private Termine.“¹⁶⁹²

¹⁶⁸⁸ vgl. Anhang

¹⁶⁸⁹ vgl. Anhang

¹⁶⁹⁰ vgl. Anhang

¹⁶⁹¹ vgl. Anhang

¹⁶⁹² vgl. Anhang

Literaturverzeichnis

- Ahamat, A. 2013. Entrepreneurial opportunity creation in the biotechnology industry in Malaysia. Sheffield.
- Ahmed, Allam/Mc Quaid, Ronald W. 2005. Entrepreneurship, management, and sustainable development. In: *World Review of Entrepreneurship, management, and sustainable Development*. Vol. 1/1, S. 6-30.
- Ajzen, Icek. . 1991. A Theory of planned behaviour. In: *Organizational Behaviour and Human Decision Process*. Nr. 50. S. 179-211.
- Allport, Gordon W. (21961): Pattern and Growth in Personality. New York. <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.199562> [Internetzugriff 22.02.2018]
- Alter, A.L./Oppenheimer, D.M. 2006. Predicting short-term stock fluctuations by using processing fluency. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences*. Vol. 103. S. 9369-9372.
- Alvarez, S.A./Barney, J.B. 2007. Discovery and creation: Alternative theories of the entrepreneurial action. In: *Strategic entrepreneurial journal*. Vol. 1/1-2. S. 11-26. https://www.econ.mpg.de/files/.../solvarez-discovery_and_creation.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]
- Alvarez, S.A. 2005. Theories of entrepreneurship: Alternative assumptions and the study of entrepreneurial action. Boston.
- Amelang, Manfred/Bartussek, Dieter. 2001. Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung. Stuttgart.
- Asendorpf, Jens B. 2007. Psychologie der Persönlichkeit. Berlin/Heidelberg/New York.
- Askari, H. 2014. Opportunity recognition als unternehmerische Aufgabe: Eine Analyse von Gründungschancen im Bereich der Roten Biotechnologie. Lohmar.
- Atonakis, J./Atwater, L. 2002. Leader distance: A review and a proposed theory. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 13. S. 673-704.
- Avolio, B.J./Bass, B.M. 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 6. S. 199-218.
- Avolio, B.J./Kahai, S./Dodge, G.E. 2000. E-leadership: Implications in theory, research, and practice. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 11. S. 615-668.
- Axelrod, R. 1984. The evolution of cooperation. New York.
- Bader, Reinhard. 2007. Unternehmerische Selbstständigkeit als Thema in Schulbüchern der Berufsschule – Ergebnisse einer Analyse ausgewählter Schulbücher. In: Baader, Reinhard/Keiser, Gerd/Unger, Tim (Hrsg.): *Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen in der Berufsbildung – Hintergründe, Ziele und Prozesse berufspädagogischen Handelns*. Bielefeld
- _____. 1990. *Entwicklung beruflicher Handlungskompetenzen in der Berufsschule - zum Begriff „berufliche Handlungskompetenz“ und zur didaktischen Strukturierung handlungsorientierten Unterrichts*. Dortmund
- Balkunin, P./Kilduff, M. 2005. The ties that lead: A social network approach to leadership. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 16. S. 941-961.

Baltes, P.B. 1997. On the incomplete architecture of human ontogeny. In: *American Psychologist* 52. S. 366-380.

Baltes, P.B./Lindenberger, U./Staudinger, U.M. 1998. Life-span theory in developmental psychology. In: Damon, W./Lerner, R.M. (Hrsg.). *Handbook of Child Psychology*. Vol. 1. New York. S. 1029-1143.

Bandura, Albert. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. In: *Psychological Review*. Nr. 84/2. S. 191-215.

_____. 1994. Self-efficacy. In: Ramachaudran V.S. (Hrsg.): *Encyclopedia of human behavior* Vol. 4 S. 71-81. <https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1994EHB.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. 1997. Self-efficacy. The exercise of control. New York.

_____. 1982. Self-efficacy mechanism in human agency. In: *American Psychologist*. Vol. 37. S. 122-147.

Barefoot, J.C./Mortensen, E.L./Helms, M.J./Avlund, K./Schroll, M. 2001. A longitudinal study of gender differences in depressive symptoms from age 50 to 80. In: *Psychology and Aging*. Vol 16. S. 342-345.

Baron, R.A. 2007. Entrepreneurship: a process perspective. In: Baum, J.R./Frese, M./Baron, R.A. (Hrsg.) *The psychology of entrepreneurship*. Mahwah, NJ. S. 19-40.

Bartussek, Dieter. 1996. Faktorenanalytische Gesamtsysteme der Persönlichkeit. In: Amelang, Manfred (Hrsg.). *Temperaments- und Persönlichkeitsunterschiede*. Göttingen. S. 51-105.

Bass, B.M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 1. S. 9-32.

Bass, B.M./Avolio, B.J. 2004. Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set. 3Redwood City.

Bertelsmann Stiftung. <http://wegweiser-kommune/Siegen-Wittgenstein,-LK-Bevölkerungspyramiden-2030.png>. [Internetzugriff 22.02.2018]

Bijedic, Teita. 2013. *Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit im Rahmen einer Entrepreneurship Education*. Flensburg.

Bird, Allan/Mitsuhashi, Hitoshi. 2003. Entrepreneurs and entrepreneurial process: Historical and theoretical perspectives and entrepreneurship in the Japanese context. In: *Asian Perspectives*. Nr. 27/3. S. 125-175.

Blank, S./Dorf, B. 2012. *The startup owner's manual: The step-by-step guide to build a great company*. California.

Bleidorn, Wiebke/Kandler, Christian/Riemann, Rainer// Hülshager, Ute R. /Angleitner, Alois/Spinath, Frank M. (2009): Nature and nurture of the interplay between personality traits and major life goals. In: *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 2, S. 142-145. <https://pdfs.semanticscholar.org/e7b6/247ec5073c10ca9b9486d751b3a42adbb96.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018]

Boal, K.B./Hooijberg, R. 2000. Strategic leadership research: Moving on. In: *the Leadership Quarterly*. Vol. 11. S. 515-549.

Boeree, George C.2006. *Persönlichkeitstheorie – Gordon Allport (1897-1967)*, Shippensburg.

Börsch-Supan, Axel/Wilke, Christina Benita. 2009. Zur mittel- und langfristigen Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland. In: *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung (ZAF)* 42. S. 29-48.

Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang. 2014. Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. In: Bonsack, Ralf/Flick, Uwe/Lüders, Christian/Reichert, Jo: Qualitative Sozialforschung. Wiesbaden.

Bomsdorf, Eckhart/Winkelhausen, Jörg. 2014. Der demografische Wandel bleibt ungebrochen – trotz höherer Zuwanderung. In: Ifo Schnelldienst 22/2014. S. 15-34. [Internetzugriff 22.02.2018]

Bowers, Kenneth S. 1973. Situationism in Psychology. An analysis and critique. In: *Psychological Review*. Nr. 80/5. S. 307-336. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/4585116> [Internetzugriff 22.02.2018]

Boyd, R. /Richerson, P.J. 2005. The origin and the evolution of cultures. New York.

Brandstätter, Hermann. 1997. Becoming an entrepreneur – a question of personality structure? In: *Journal of Economic psychology*. Nr. 18. S. 155-172. <https://www.sciencedirect.com/science/.../S01674870970000032> [Internetzugriff 22.02.2018]

Brenke, Karl/Marius, Clemens (2017): Steigende Erwerbsbeteiligung wird künftig kaum ausreichen, um den demografischen Wandel in Deutschland zu meistern. In: *DIW Wochenberichte* 35/2017. S. 675-685. https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c563760.de/17-35-1.pdf. [Internetzugriff 22.02.2018]

Brighton, H. 2006. Robust inference with simple cognitive models. In: Lebiere, C./Wray, R. (Hrsg.). AAAI (American Association for Artificial Intelligence) spring symposium: Cognitive science principles meet AI-hard problems. Menlo Park. S. 17-22.

Brown, Christopher/Thornton, Mark. 2013. How entrepreneurship theory created economics. In: *The Quarterly of Austrian Economics Vol. 16/4*. S. 401-419.

Brüderl, Josef/Peisendörfer, Peter/Ziegler, Rolf. 2007. Der Erfolg neugegründeter Betriebe: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. Berlin.

Brüsemeister, T. (2008). Qualitative Forschung: Ein Überblick (pp. 53-228). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Buenstorf, G. 2007. Creation and the pursuit of entrepreneurial opportunities: An evolutionary economics perspective. In: *Small Business Economics* Vol. 28/4, S. 323-337.

Bujard, Martin/Sulak, Harun. 2017. Mehr Kinderlose oder weniger Kinderreiche? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Vol. 68/3. S. 487-514.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung/Geografische Rundschau (Hrsg.) 2017-11-09-bevoelkerung-in-deutschland.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSF) (Hrsg.) (2007): Kinderreichtum in Deutschland Monitor Familienforschung 10. <http://www.jena.de/fm/41/monitor-10,pro-perty%3D,rwb%3Dtrue.pdf>. [Internetzugriff 22.02.2018]

Bundesministerium des Inneren (Hrsg.). 2017. Jedes Alter zählt. „Für mehr Wohlstand und Lebensqualität aller Generationen“. Eine demografiepolitische Bilanz der Bundesregierung zum Ende der 18. Legislaturperiode. Berlin. [Internetzugriff 22.02.2018]

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014. Gründerzeiten 19. Existenzgründung im besten Alter. Berlin. 6/2014. <https://www.existenzgruender.de/.../DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-19.pdf?>... [Internetzugriff 22.02.2018].

Bundeszentrale für politische Bildung. 2012 Bildungserwartung. 12.5.2012. Quelle. Eurostat (Stand 03/2012) Lizenz cc by-nc-nd/3.0/de/ [Internetzugriff 22.02.2018]

Burns, J.M. 1978. Leadership. New York.

- Buslei, Hermann (2017): Erhöhung der Rentenaltersgrenze über 67 Jahre hinaus trägt spürbar zur Konsolidierung der Rentenfinanzen und Sicherung der Alterseinkommen bei. In: DIW Wochenberichte 48/3 2017. https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_0s.c.571.de/17-48-3.pdf. [Internetzugriff 22.02.2018]
- Bygrave, William D. (1998): Die einzelnen Stufen des entrepreneurship. In: Faltin, Günter/Ripsas, Sven/Zimmer, Jürgen (Hrsg.): *Entrepreneurship*. Wie aus Ideen Unternehmen wurden. München, S. 113- 139.
- Caliendo, Marco/Fossen, Frank/Kritikos, Alexander. 2011a. Selbstständige sind anders: Persönlichkeit beeinflusst unternehmerisches Handeln. In: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). *Wochenbericht* 78/11. Berlin. https://www.diw.de/%20documents/publikationen/73/diw_01.c.369405.de/11-11-1. [Internetzugriff 22.02.2018].
- _____.2011b. Personality characteristics and the decision to become and stay self-employed. In: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). Discussion Paper 1113. Berlin. https://diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.371396.de/diw_sp0369.pdf [Internetzugriff 22.02.2018].
- _____. 2009. Risk attitudes of nascent entrepreneurs – new evidence from an experimentally –validated survey. In: *Small Business Economics*. Nr. 32/2. S. 153-167.
- Caliendo, Marco/Kritikos, Alexander. 2011. Searching for the entrepreneurial personality: new evidence and avenues for further research. In: *IZA Discussion Paper* 5790. Berlin <ftp.iza.org/dp5790.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018].
- Cantillon, Richard. 1755. *Essai Sur la Nature du Commerce en General*, H. Higgs, ed. and trans. London: Macmillan, 1931.
- Capara, Gian V. /Cervone, Daniel. 2008. Personality. Determinants, dynamics, and potentials. Melbourne.
- Casson, Mark. 2005. Entrepreneurship and the theory of the firm. In: *Journal of Economic Behaviour and Organization*. Nr. 58. S. 327-348.
- _____. 2003. *The entrepreneur*. An economic theory. Cheltenham.
- Casson, M.C. 1982. *The entrepreneur: An Economic Theory*. Oxford.
- Catell, Raymond Bernard 1946. *The description and measurement of personality*. New York.
- Cattell, Heather/Mead, Alan D. 2008. The sixteen personality factor questionnaire (16PF). In: Boyle, Gregory J. /Matthews, Gerald/Saklofske Donald H. (Hrsg.). *The SAGE Handbook of personality, theory and assessment*. Vol. 2. Personality , measurement, and testing. London. S. 135-160.
- Cetidimar, Dilek/Fis, Ahmet M.. 2007. Schumpeter’s twins: Entrepreneur and intrapreneur. In: Carayannis, Elias G. /Ziemnowicz, Christopher (Hrsg.). *Rediscovering Schumpeter*. Creative Destruction evolving into „Mode 3“. Hampshire. S. 199-218.
- Chan, D. 1998. Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. In: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 83. S. 234-246. <http://doi10.1037/0021-9010.83.2.234> [Internetzugriff 22.02.2018].
- Chell, Elizabeth. 2008. *The entrepreneurial personality: Concepts, cases, and categories*. London/New York.
- Chia, R. 2011. Complex thinking: toward an oblique strategy for dealing with the complex. In: Allen, P. /Maguire, S. /McKelvey, B. (Hrsg.): *The SAGE handbook of complexity and management*. London. S. 195. [Eprints.gla.ac.uk/70349/](http://eprints.gla.ac.uk/70349/) [Internetzugriff 22.02.2018].

- Choi, Y./Mai-Dalton, R.R. 1998. On the leadership function of self-sacrifice. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 9. S. 475-501.
- Cliff, J.E./Langton, N. / Aldrich, H.E. 2005. Walking the talk? Gender rhetoric versus action in small firms. In: *Organisation Studies*. Vol. 26. S. 63-91.
- Collins, Christopher J. / Hanges, Paul J. /Locke, Edwin A. 2004. The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behaviour: a meta-analysis. In: *Human Performance*. Vol. 17/1. S. 95-117. <https://pdfs.semanticscholar.org/.../1ad782856991bfc10ec2473ff...> [Internetzugriff 22.02.2018].
- Conrad, Wolfgang/ Müller Günther Fred/Wagener, Dietrich/Wilhelm, Oliver. 1998. Psychologische Beiträge zur Analyse unternehmerischer Potentiale bei angehenden Existenzgründern. Veröffentlichungen des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim. Band 36. Mannheim.
- Costa, Paul T. /McCrae, Robert R. 1988. Personality in adulthood: a six year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 54. S. 853-863. . <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3379583> [Internetzugriff 22.02.2018]
- _____. 1992. Multiple uses for longitudinal personality data. In: *European Journal of Personality*. Vol. 6. S. 85-102. onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/per.2410060203/pdf [Internetzugriff 22.02.2018]
- _____. 1997. Longitudinal stability of adult personality. In: Hogan, R. /Johnson, J. /Briggs, S. (Hrsg.). *Handbook of Personality Psychology*. San Diego. S. 269-292. https://www.researchgate.net/.../279719761_Longitudinal_Stability... [Internetzugriff 22.02.2018]
- _____. 1999. A five-factor theory of personality. In: *Handbook of Personality Theory and research 2*. S. 139-153. <https://www.ocf.berkeley.edu/~johnlab/bigfive.htm> [Internetzugriff 22.02.2018].
- Costa, Paul T. /McCrae, Robert R. /Arenberg, D. 1980. Enduring dispositions in adult males. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 38. S. 793-800.
- Costa, Paul T. Jr./Herbst, Jeffrey H./McCrae, Robert R./Siegler, Ilene C. 2000. Personality at midlife: stability, intrinsic maturation, and response to life events. In: *Assessment* 7. S. 365-378.
- Costa, Paul T.Jr./McCrae, Robert R./Pedroso de Lima, Margarida/Simones, Antonio/ Ostendorf, Fritz/ Angleitner, Alois/Marusic, Iris/Bratko, Denis/Capara, Gian Vittorio/Barbaranelli, Claudio/Chae, Joon-Ho/Piedmont, Ralph L. 1999. Age differences in personality across the adult life span: parallels in five cultures. In: *Developmental Psychology* Vol. 35/2. S. 466-477. [Internetzugriff 22.02.2018]
- Cox, Larry W. 1997. International entrepreneurship: a Literature review. Arbeitspapier präsentiert im Rahmen der International Council for Small Business (ICSB) Conference. Washington. <http://www.usabe.org/conferences/1997/ProceedingsEntrepreneurshipEducation/papers/p180coc.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018].
- Cromie, Stanley. 2000. Assessing entrepreneurial inclinations: Some approaches and empirical evidence. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 9/1. S. 7-30.
- Croson, David C. /Minniti, Maria. 2010. Slipping the surly bonds: the value of autonomy in self-employment. SMU Cox School of business working paper. Mimeo. www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167487011000808. [Internetzugriff 22.02.2018] S. 1-23.
- Czerlinski, J./Gigerenzer, G./Goldstein, D.G. 1999. How good are simple heuristics? In: Gigerenzer, G. /Todd, P.M. /ABC Research Group. *Simple heuristics that make us smart*. New York. S. 97-118.
- Danhoff, Clarence H. (1949). Observations on entrepreneurship in agriculture. In: Cole, Arthur H. (Hrsg.). *Change and the Entrepreneur: Postulates and the Patterns of Entrepreneurial History*. Cambridge, S. 20-24.

Davidsson, Per. 2006. The entrepreneurial process. In: Carter, Sara/Jones-Evans, Dylan (Hrsg.). *Enterprises and Small Businesses*. Principles, Practice and Policy. Harlow. S. 129-151.

Davis, W.D./Gardener, W.L. 2002. Perceptions of politics and organizational cynism: An attributional and leader-member-exchange perspective. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 15. S. 439-465.

De, D.A. 2005. Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von kleineren und mittleren Unternehmen. München.

De Hoogh, A.H.B./den Hartog, D.N./Koopman, P.L./Thierry, H./van den Berg, P.T./van der Weide, J.G. 2005. Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 16. S. 17-38.

Denis, J.-L./Lamothe, L. /Langley, A. 2001. The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 44. S. 809-837.

DeKay, Todd W. /Buss, David. M. 1992. Human Nature Individual Differences and the Importance of Context. Perspectives from evolutionary psychology. In: *Current Directions in Psychological Science*. Nr. 1/6. S. 184-189.

Delmar, Frédéric. 2006. The psychology of the entrepreneur. In: Carter, Sara/Jones-Evans, Dylan (Hrsg.). *Enterprises and small businesses*. Principles, practice and policy. Harlow. S. 152-175.

Delmar, Frédéric/Wiklund, Johan. 2008. The effect of small business managers' growth motivation on firm growth. A longitudinal study. In: *Entrepreneurship: Theory and practice*. Vol. 32. S. 437-457. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00235.x> [Internetzugriff 22.02.2018].

Deschermeier, Philipp. 2017. Bevölkerungsentwicklung in den deutschen Bundesländern bis 2035. In: *Vierteljahrszeitschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*. 3.2017. S. 63-80.

_____. 2016. Einfluss der Zuwanderung auf die demografische Entwicklung in Deutschland. In: *IW-Trends*. 43/2. S. 97-111. [Internetzugriff 22.02.2018]

Deutscher Handwerkskammertag. Betriebsstatistik Handwerk. Anlage A, B1, B2. Düsseldorf.

Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (DSW) (2017): DSW- Datenreport 2017, S.4. dazu: www.dsw.org/laenderdatenbank, Quelle: PRB Population Data Sheet 2017. [Internetzugriff 22.02.2018]

Dew, N. /Read, S. /Sarasvathy, S.D. /Wiltban, R. 2009. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision making. Differences between experts and novices. In: *Journal of business venturing*. Vol. 24. S. 287-309. . <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002> [Internetzugriff 22.02.2018].

Dieckmann, A. /Rieskamp, J. 2007. The influence of information redundancy on probabilistic inferences. In: *Memory and cognition*. Vol. 35. S. 1801-1813.

Diewald, Martin/Huinink, Johannes. 1996. Berufsbezogene Kohortenschicksale und Kontrollüberzeugungen Erwachsener nach der Wende. In: Clausen, Lars/ Deutsche Gesellschaft für Soziologie (Hrsg.). *Gesellschaften im Umbruch. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie i Halle an der Saale. Frankfurt a.M.* S. 765-780. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-140358> [Internetzugriff 22.02.2018]

DIHK 2017. Talfahrt mit Lichtblicken. https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/dihk-gruenderreport-2017/at_download ... [Internetzugriff 22.02.2018]

DIHK (2013): Weniger Gründer – aber besser vorbereitet. DIHK Gründerreport 2013. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisationen zum Gründungsgeschehen in Deutschland. Berlin, S. 20. <https://www.ihk-muenchen.de/ihk/.../Gründung/DIHK-Gruenderreport/DIHK-Gruenderreport-2013...> [Internetzugriff 22.02.2018]

Donellan, M. B./Lucas, R. E. 2008. Age differences in the Big Five across the life span: Evidence from two national samples. In: *Psychology and Aging*. Vol. 23. S. 558-566.

Dorsch Lexikon der Psychologie. Darin: Stichwort Entscheidungsheuristiken: Reizenzein, Rainer (182018): Entscheidungsheuristiken. In: *Dorsch Lexikon der Psychologie*. <https://www.portal.hogrefe.com/dorsch/de/startseite/entscheidungsheuristiken>

Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practise and Principles*. New York.

_____. 1993. *The Ecological Vision*. New Brunswick.

Duntley, Joshua D. /Buss, David M. 2008. Evolutionary psychology is a metatheory for psychology. In: *Psychological Inquiry* Nr. 19/1. S. 30-34.

Ebbers, Ilona 2012. Zur Bedeutung der Entrepreneurship education und der Gründungsperson. In: Schuhen, Michael/Wohlgemuth, Michael/Müller, Christian: *Ökonomische Bildung und Wirtschaftsordnung*. In: Apolte, T./Leschke, M./Michler, A.F./ Müller, C./Voigt, S./Wentzel, D.: *Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft*. Band 96. Stuttgart.

Edelstein, Linda N. 2010. *The Dark Side of Entrepreneurs*. Chicago. <http://therapyevans-ton.com/category/blog/entrepreneurs/4.5.2016>

Eggleston, K.K./Bhagat, R.S. 1993. Organisational contents and contingent leadership roles: A theoretical exploration. In: *Human Relations*. Vol. 46. S. 1177-1192.

Egri, C.P./Frost, P.J. 1994. Leadership for environmental and social change. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 5. S. 195-200.

Elhardt, Siegfried. 1972. *Tiefenpsychologie. Eine Einführung*. Stuttgart.

Engle, Robert E./Dimitriadi, Nikolay/ Gavidia, Jose V./Schlaegel, Christopher/Delanoë, Servane/Alvarado, Irene/He, Xiaohong/Buame, Samuel/Wolff, Birgitta. 2010. Entrepreneurial Intent: A twelve-country evaluation of Ajen's model of planned behaviour. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol.16/1. S. 35-57. <https://doi.org/10.1108/13552551011020063> [Internetzugriff 22.02.2018]

Europäische Kommission. 2012. *Unternehmertum in der EU und darüber hinaus*. Flash Eurobarometer 354. [Internetzugriff 22.02.2018]

Europäische Kommission. 2003. *Greenpaper. Entrepreneurship in Europe*. Brüssel. ec.europa.eu/commfrontoffice/pulicopinion/flash/fl_354_sum_de.pdf.

Europäische Union/OECD Hrsg. 2016. *Die fehlenden Unternehmer 2015: Politiken für selbstständige Erwerbstätigkeit und Unternehmertum*. Luxemburg. www.oecd-library.org/.../die-fehlenden-unternehmer-2015_9789264249943-de [Internetzugriff 22.02.2018].

Europäische Union/OECD (Hrsg.). 2015. *Kurz dossier zur nachhaltigen Selbstständigkeit: Unternehmertätigkeiten in Europa*. Luxemburg.

_____. 2015a. *Die fehlenden Unternehmer 2014: Politiken für ein integrationsförderndes Unternehmertum in Europa*. DOI:1787/9789264230897-de [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. 2015b. *Die fehlenden Unternehmer 2015: Politiken für selbstständige Erwerbstätigkeit und Unternehmertum*. Luxemburg. www.oecd-library.org/.../die-fehlenden-unternehmer-2015_9789264249943-de <http://dx.doi.org/10.1787/888933314227>[Internetzugriff 22.02.2018]

_____. 2015c. *Die fehlenden Unternehmer 2015. Selbstständigenquoten bei Älteren nach Wirtschaftszweig*. Brüssel <http://dx.doi.org/10.1787/888933314233>[Internetzugriff 22.02.2018]

_____. 2014 *Die fehlenden Unternehmer 2014. Politiken für ein integrationsförderndes Unternehmertum in Europa. Raten des werdenden Unternehmertums bei Älteren, 2008-2012*.

<http://dx.doi.org/10.1787/888933190956>. [Internetzugriff 22.02.2018].

_____.2013. Policy Brief on Senior Entrepreneurship. Entrepreneurial activities in Europe. https://www.oecd.org/cfe/leed/EUEMP12A1201_Brochure_Entrepreneurial_Activities_EN_v7.0_accessible.pdf [Internetzugriff 22.02.2018] www.best-agers-project.eu[Internetzugriff 22.02.2018]

Eurostat .2017. eurostat.ec.europa.eu. ID 954. [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. eurostat.ec.europa.eu. ID 14035. [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. eurostat.ec.europa.eu. ID 74795 [Internetzugriff 22.02.2018]

_____.eurostat.ec.europa.eu. ID 164004. [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. eurostat.ec.europa.eu. ID 188766. [Internetzugriff 22.02.2018]

_____.eurostat.ec.europa.eu. ID 200065. [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. eurostat.ec.europa.eu. ID 248981. [Internetzugriff 22.02.2018]

_____.eurostat.ec.europa.eu. ID 348929. [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. statistics_id159834-altersmedian-der-weltbevoelkerung-bis-2015-und-prognose-bis-2100.pptx. Quelle: UN DESA (Population Division) ID 159834. [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. study_id12428_weltwirtschaft-statistics-dossier.pptx. Quelle: World Bank ID 12428. [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. study_id12428_weltwirtschaft-statistics-dossier.pptx. Quelle: World Bank ID 12428. [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. study_id12428_weltwirtschaft-statistics-dossier.pptx. Quelle: World Bank ID 247140 [Internetzugriff 22.02.2018]

Eurostat. 2015: Arbeitskräfteerhebung. 2002-2012. <http://dx.doi.org/10.1787/888933190939>. [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. <http://dx.doi.org/10.1787/888933190969>. [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. <http://dx.doi.org/10.1787/888933190976>. [Internetzugriff 22.02.2018]

Eurostat. 2014. Beschäftigung und Arbeitslosigkeit. (AKE). <http://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/main-tables>. [Internetzugriff 22.02.2018]

Eurostat 2014, Arbeitskräfteerhebung 2003-2013. Statlink <http://dx.doi.org/10.1787/888933314198>. [Internetzugriff 22.02.2018]

Eurostat 2014, Arbeitskräfteerhebung 2003-2013. Statlink <http://dx.doi.org/842015015p1g031.xls>. [Internetzugriff 22.02.2018]

Eurostat 2014a <http://dx.doi.org/10.1787/888933314233>. [Internetzugriff 22.02.2018]

Eurostat 2014b, Arbeitskräfteerhebung 2003-2013. Statlink <http://dx.doi.org/842015015p1g031.xls> [Internetzugriff 22.02.2018]

Eurostat 2014 <http://dx.doi.org/10.1787/888933314263>. [Internetzugriff 22.02.2018]

Eurostat 2014 <http://dx.doi.org/10.1787/888933314275>. [Internetzugriff 22.02.2018]

Eurostat (2014) <http://dx.doi.org/10.1787/888933314300>. [Internetzugriff 22.02.2018]

Eurostat (2014) <http://dx.doi.org/10.1787/888933314327>. [Internetzugriff 22.02.2018]

Eurostat, Arbeitskräfteerhebung 2012. <http://dx.doi.org/10.1787/888933191104> . [Internetzugriff 22.02.2018]

Evans, David S. /Leighton, Linda S. 1989. Some empirical aspects of entrepreneurship. In: *American Economic Review* Nr. 79/3. S. 519-535. <https://econpapers.repec.org/RePEc:aea:aecrev:v:79:y:1989:i:3:p>. [Internetzugriff 22.02.2018].

Eysenck, Hans J. 1990. Biological dimensions of personality. In: Pervin, Lawrence A. (Hrsg.). 1990a. *Handbook of Personality – theory and research*. New York/London.

Fallgatter, Michael J. 2002. *Theorie des Entrepreneurship. – Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen*. Wiesbaden.

_____. 2005. Zur betriebswirtschaftlichen Disziplin ‚Entrepreneurship‘: Einige Überlegungen zur Lehrbarkeit von unternehmerischen Handeln. In: Konrad, Elmar (Hrsg.). *Aspekte erfolgreicher Unternehmensgründung. Hinweise – Vorgehen – Empfehlungen*. Münster.

_____. 2007. *Junge Unternehmen. Charakteristika, Potentiale, Dynamik*. Stuttgart.

Faltin, Günter. 1998. Das Netz weiter werfen – Für eine neue Kultur unternehmerischen Handelns. In: Faltin, Günter/ Ripsas, Seven/Zimmer, Jürgen (Hrsg.). *Wie aus Ideen Unternehmen werden*. München, S. 3-20.

Feagin, J. R., Orum, A. M., & Sjoberg, G. (Eds.). (2016). *A case for the case study*. UNC Press Books.

Férrnandez Sánchez, Noemi. 2016. Leitfaden für die Gründungsberatung 45plus: Herausforderungen und Handlungsvorschläge. In: RKW Kompetenzzentrum (Hrsg.). *Senior Entrepreneurship*. Eschborn. Leitfaden fuer die Gruendungsberatung 45plus – Herausforderungen und Handlungsvorschläge.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]

Férrnandez Sánchez, Noemi/Fandrey, Gabriele. 2013. Gründerinnen und Gründer ab dem mittleren Alter. Schlüsselfaktor für die Wirtschaft. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum (Hrsg.). *Senior entrepreneurship*. Eschborn. 2013_gruenderinnen-und-Gruender-ab-dem-mittleren-Alter-Schlusselfaktor-fuer-die-Wirtschaft.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]

Fernandez-Sanchez, Noemi/Geisen, Bernd. 2016. . Leitfaden für die Gründungsberatung 45plus: Herausforderungen und Handlungsvorschläge. In: RKW Kompetenzzentrum (Hrsg.). *Senior Entrepreneurship*. Eschborn. Leitfaden fuer die Gruendungsberatung 45plus – Herausforderungen und Handlungsvorschläge.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]

Festinger, Leon. 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford.

Foss, Nikolai, Klein, Peter. 2012. *Organizing Entrepreneurial Judgement. A New Approach to the Firm*. New York.

Franke, A. 2012. Gründungsaktivitäten in der zweiten Lebenshälfte. Eine empirische Untersuchung im Kontext der Altersproduktivitätsdiskussion. In: *Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung*. Wiesbaden.

Frese, Michael. 2009. Toward a psychology of entrepreneurship. In: *Foundations and trends in entrepreneurship*. Vol 6. S. 435-494.

_____. 2007. The psychological actions and entrepreneurial success: an action theory approach. In: Baum, J. Robert/Frese, Michael/Baron, Robert A. (Hrsg.). *The psychology in entrepreneurship*. Mahwah, NJ. S. 151-188.

_____.2000. Ein psychologisches Modell unternehmerischen Erfolgs und einige empirische Ergebnisse. In: Klandt, Heinz/Nathusius, Klaus/Syperski, Norbert/ Heil, Heinrike. *G-Forum 1999*. Köln. [Internetzugriff 22.02.2018]

- Freud, Sigmund. 1990. Psychoanalyse. Ausgewählte Schriften zur Neurosenlehre, zur Persönlichkeitspsychologie, zur Kulturtheorie. Leipzig.
- _____. 1991. Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse. Frankfurt am Main.
- Friedman, Howard S. /Schustack, Miriam W. 2006. Personality. Classic theories and modern research. Boston.
- Fröhlich, Werner D. 2000. Wörterbuch der Psychologie. München.
- Fuchs, Johann/Söhnlein, Doris/Weber, Brigitte/Weber, Enzo. 2016. Ein integriertes Modell zur Schätzung von Arbeitskräfteangebot und Bevölkerung. In: IAB-Forschungsbericht 10/2016.
- Fuller, T. /Warren, L. 2006. Entrepreneurship as foresight: A complex social network perspective on organizational foresight. In: *Futures*. Vol. 38/8, S. 956-971. https://www.researchgate.net/publication/240173992_Entrepreneurship_as_Foresight.pdf [Internetzugriff 22.02.2018];
- Fuller, T. /Warren, L. /Argyle, P. 2004. Entrepreneurial foresight: A Case study in reflexivity, experiments, sensitivity and reorganization. In: Troikas, H. /Shepherd, J. (Hrsg.): *Managing the future: foresight in the knowledge economy*. Oxford. S. 171-178.
- Gabler Wirtschaftslexikon Stichwort Heuristik. <http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de>
- Gardner, J. W. 1990. On leadership. New York.
- Gerlitz, Jean-Yves/Schupp, Jürgen. 2005. Zur Erhebung der Big Five basierten Persönlichkeitsmerkmale in SOEP. Vol. 4. Berlin
- Gigerenzer, Gerd/Gaissmaier, Wolfgang. 2011. Heuristic decision making. In: *Annual Review of Psychology*. Vol. 62. S. 451-482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psy-120709-14534...> [Internetzugriff 22.02.2018].
- Gigerenzer, Gerd/ Brighton, Henry. 2009. Homo heuristicus: Why biased minds make better inferences. In: *Cognitive Science*. Vol. 1. S. 107-143. library.mpib-berlin.mpg.de/ft/gg/GG_Homo_2009.pdf [Internetzugriff 22.02.2018].
- Gigerenzer, Gerd/Goldstein, Daniel G. 1996. Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded reality. In: *Psychological Review* Vol. 103. S. 650-669. library.mpib.berlin.mpg.de/ft/gg/gg_reasoning_1996.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]
- Gilbertson, Deb. 2004. „ADHD“ or „latent entrepreneurial personality type“. Wellington. <https://www.kohutu.co.nz/wp-content/uploads/2015/06/ADHD.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018]
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit. 2010. Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden.
- Glancey, Keith S./McQuaid, Ronald W. 2000. Entrepreneurial Economics. Basingstoke.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). 2014. Besondere Auswertung der jährlichen Erhebungen des Global Entrepreneurship Monitor unter Erwachsenen im Zeitraum 2009-2013. [Internetzugriff 22.02.2018]
- Goldberg, L.R. 1981. Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In: Wheeler, L. (Hrsg.). *Review of personality and social psychology*. Vol. 2. Beverly Hills. S. 141-166.
- Goldstein, D.G./Gigerenzer, G. 2002. Models of ecological rationality: The recognition heuristic. In: *Psychological Review*. Vol. 109. S. 75-90.

Gottschalk, Sandra/Kanzen, Sarah/Licht, Georg/Müller, Kathrin/Niefert, Michaela. Creditreform/KfWBankengruppe/ZEW (Hrsg.).2008. KfW/ZEW Gründungspanel für Deutschland: Beschäftigung, Finanzierung und Markteintrittsstrategien junger Unternehmen- Resultate der ersten Befragungswelle. Mannheim. ftp://ftp.zew.de/pub/zew/.../gruendungspanel/KfW_ZEW_Gruendungspanel_102008.pdf. [Internetzugriff 22.02.2018]

Grabowski, Ute (2008): Berufliche Sozialisation von Bankkaufleuten. Eine berufs- und eignungspsychologische Studie. Wiesbaden.

Gramann, Klaus/Schandry, Rainer. 2009. Psychophysiologie. Körperliche Indikatoren psychischen Geschehens. Weinheim/Basel.

Große Starmann, Carsten/Klug, Petra (2017): Demographietyp 2: Zentren der Wissensgesellschaft. Hgg. Bertelsmann Stiftung. Demographietyp 2.pdf.

_____. Demographietyp 6: stabile Mittelstädte Hgg. Bertelsmann Stiftung. Demographietyp 6.pdf. [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. Demographietyp 7: Wirtschaftszentren mit geringerer Wachstumsdynamik Hgg. Bertelsmann Stiftung. Demographietyp 7.pdf. [Internetzugriff 22.02.2018]

Große-Starmann, Carsten/Klug, Petra/Arnsbeck, Hannah/Loos, Reinhard (2015): Demografischer Wandel 2030 – aktualisierte Bevölkerungsvorausberechnung. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Analysen und Konzepte aus dem Programm „LebensWerte Kommune“. 1/2015

Groves, K.S. 2005. Linking leader skills, follower attitudes and contextual variables via an integrated model of charismatic leadership. In: *Journal of Management*. Vol. 31. S. 255-277.

Gründermessen in Deutschland –Gründerlexikon <https://fuer-gruender.de/beratung/termine/gruendermessen/> [Internetzugriff 22.02.2018].

Grüneberg, Norman (2008) Wer ist musikalisch? Zur Persönlichkeit aus musikpsychologischer Sicht. Norderstedt.

Günterberg, B./Kohn, K./Niefert, M. 2010. Unternehmensfluktuation: aktuelle Trends im Gründungs- und Liquidationsgeschehen. In: KfW/Creditreform/IfM/RWI/ZEW (Hrsg.). *Mittelstandsmotor 2010 – jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen*. Frankfurt a.M. [Internetzugriff 22.02.2018]

Günther, Jutta/Wagner, Kerstin/Ritter, Ilka. 2007. Zehn Jahre Entrepreneurship Ausbildung in Deutschland. In: *Wirtschaft im Wandel*. Nr. 9. S. 350-356.

Hackman, J.R./Wageman, R. 2005. A theory of team coaching. In: *Academy of Management Review*. Vol. 30. S. 269-287.

Haken, H. 1982. Synergetics: formation of ordered structures out of chaos. In: *Leonardo*. Vol. 15/1. S. 66-67.

_____. 2006. Can synergetics be of use to management theory? In: Brunner, E/Meynhard, T. (Hrsg.). *Selbstorganisation managen. Beiträge zu Synergetic der Organisation*. Münster. S. 19-30.

_____. 2014. Entwicklungslinien der Synergetic. Wolfgang Tschacher. In: *Forschungsberichte der Abteilung für Psychotherapie*. Bern. S. 67.

Hambrick, D.C./Finkelstein, S./Mooney, A.C. 2005. Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviours. In: *Academy of Management Review*. Vol. 30. S. 472-491.

Handwerkskammer Düsseldorf (Hrsg.) 2017. Handwerk in Zahlen 2017. Düsseldorf

_____.2017. Werkstatt 2017. Düsseldorf

- Hansemark, Ove C. 2003. Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: A longitudinal study. In: *Journal of economic psychology*. Vol. 24. S. 301-319. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:joecpsy:v:24:y:2003:i:3:p:...> [Internetzugriff 22.02.2018].
- Hébert, Robert F. /Link, Albert N. 1988. *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*. New York.
- Hébert, 2006. "The Entrepreneur as Innovator". *Journal of Technology Transfer* 31: 589–597.
- Hebestreit, Regine/Geisen, Bernd. 2016. Starthilfe. Der erfolgreiche Weg in die Selbstständigkeit. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.). *Die neue Gründerzeit*. Berlin. [Internetzugriff 22.02.2018]
- Helmrich, R./Zika, G. (Hrsg.)(2010): *Beruf und Arbeit in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in den Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025*. Bonn. [Internetzugriff 22.02.2018]
- Helson, Ravenna/ Kwan, Virginia S.Y. 2000. Personality development in adulthood. The broad picture and processes in one longitudinal sample. In: Hampson, S. (Hrsg.). *Advances in personality psychology*. Vol 1. London. S. 77-106.
- Helson, Ravenna/Jones, Constance/Kwan, Virginia S.Y.2002. Personality change over 40 years of adulthood: Hierarchical linear modeling analyses of two longitudinal samples. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 83. S. 752-766. [Internetzugriff 22.02.2018]
- Hentze, Henner (o.): Ich gehe jetzt - in eine neue Zukunft. Übergang in den Ruhestand gestalten: Eine empirische Untersuchung der Fachhochschule Münster in Zusammenarbeit mit der Seniorenvertretung Münster. Münster. https://www.fh-muenster.de/wirtschaft/downloads/personen/hentze/Endfassung_Bericht.pdf. [Internetzugriff 22.02.2018]
- Herkner, Werner. 2001. *Lehrbuch der Sozialpsychologie*. Bern.
- Herrmann, Theo. 1991. *Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung*. Göttingen.
- Hertwig, R. Herzog, S.M./Schooler, I.J./Reimer, T. 2008. Fluency heuristic: a model of how the mind exploits a by-product of information retrieval. In: *Journal of Experimental psychology: Learning, memory, cognition*. Vol. 34. S. 1191-1206. . <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18763900> [Internetzugriff 22.02.2018]
- Hisrich, Robert/Langan-Fox, Janice/Grant, Sharon. 2007. Entrepreneurship research and practice. A call to action for psychology. In: *American Psychologist*. Nr. 62/6. S. 575-589. DOI:10.1037/0003-066X.62.6.575 [Internetzugriff 22.02.2018].
- Hisrich, Robert/Peters, Michael P. /Shephard, Dean. 2010. *Entrepreneurship*. New York.
- Hoegl, Martin/Gemünden, Hans Georg. 2005. *Management von Teams: Theoretische Konzepte und empirische Befunde*. Wiesbaden.
- Hogarth R.M./Karelaia, N. (2007): Heuristic and linear models of judgement: matching rules and environments. In: *Psychological Review*. Vol. 114, S. 733-758. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17638504> [Internetzugriff 22.02.2018]
- Holcombe, Randall. 2007. *Entrepreneurship and Economic Progress*. New York: Routledge.
- Hopf, Christel (©2010): *Qualitative Interviews*. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinecke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbeck bei Hamburg, S. 349-359.
- Hornsby, Jeffrey S. /Kuratko, Donald F. /Zahra, Shaker A. 2002. Middle manager's perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. In: *Venturing*. Nr. 17/3. S. 253-273.

Hornych, Christoph. 2012. Regionale Netzwerke und Unternehmenserfolg. Eine empirische Analyse am Beispiel der deutschen Photovoltaikindustrie. Baden Baden.

Howell, J.M./Avolio, B.J. (1993) Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-business-unit-performance. In: *Journals of applied Psychology*. Vol. 78, S. 891-902.
<https://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891> [Internetzugriff 22.02.2018]

Howell, J.M./Hall-Merenda, K.E. 1999. The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. In: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 84. S. 680-694.

Humphrey, N. 1976/1988. The social function of intellect. In: Byrne, R. /Whiten, A. *Machiavellian Intelligence*. Oxford. S. 13-26.

Hundt, Christian/Sternberg, Rolf. 2014. How did the economic crisis influence new firm creation? In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*. Band 234. S. 722-756.

Hunger, Uwe/Candan, Menderes/Rath, Bernhard/Güttler, Sandra/Hoesch, Kirsten/Neumann, Marlene/Erdmeier, Manuel/Pfundheller, Kai/Metzger, Stefan/Krannich/Sascha: Studie: „Demografischer Wandel und regionale Entwicklungschancen“ (DEMOREC). Siegen 2015.

Hunt, J.G./Boal, K.B./Sorenson, R.L. 1990. Top management leadership: Inside the black box. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 1. S. 41-65.

Hunt, J.G./Ropo, A. 1995. Multi-level leadership: Grounded theory and mainstream theory applied to the cases of general Motors. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 6. S. 379-412.

Hussy, W./Schreier, M./Echterhoff, G. (2013): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. Berlin, Heidelberg.

IHK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz/HwK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz (Hrsg.) 202016. Gründungsreport 2015/2016. Das Gründungsjahr 2015 in Rheinland-Pfalz. Mainz. [Internetzugriff 22.02.2018]

IHK Baden-Württemberg (2017): fachkraeftemonitoring-bw.de: Berufsgruppenranking. [Internetzugriff 22.02.2018]

IHK NRW. Industrie- und Handelskammern Nordrhein-Westfalen. (Hrsg.). 2016. Von Generation zu Generation. Nachfolgeschehen in NRW. Düsseldorf. [Internetzugriff 22.02.2018]

IHK Pfalz Zahlenspiegel 2016/17. www.pfalz.ihk24.de/Nummer415 [Internetzugriff 22.02.2018]

IHK Rheinland-Pfalz (2017): Berufsgruppenranking. fachkraeftemonitor-rlp.de. [Internetzugriff 22.02.2018]

IHK Siegen. Homepage. Seiten-ID 1952 [Internetzugriff 22.02.2018]

INMIT. Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier. Gründungswegweiser Rheinland-Pfalz. Ministerium für Wirtschaft/Klimaschutz/Energie und Landesplanung (Hrsg.) Mainz 2014. [Internetzugriff 22.02.2018]

Institut für Demoskopie Allensbach (2004): Einflussfaktoren auf die Geburtenrate. Allensbach. [Internetzugriff 22.02.2018]

Jakoby, L.L./Dallas, M. 1981. On the relationship between autobiographical memory and perpetual learning. In: *Journal of experimental psychology*. Vol. 110. S. 306-340.

Jandaghi, G. /Matin H.Z./Farjami, A. 2009. Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. In: *International Journal of Social Sciences*. Vol. 4/3. S. 211-216.

- Jevons, William Stanley. 1881. "Richard Cantillon and the nationality of political economy." In Richard Cantillon, *Essai Sur la Nature du Commerce en General*, London: Macmillan, 1931, pp. 133–157.
- John, Oliver P. /Naumann, Laura P. / Soto, Christopher J. 2008³. Paradigm shift in the integrative big five factor taxonomy, History, measurement, and conceptual issues. In: John, Oliver P. /Robins, Richard W. /Pervin, Lawrence a. (Hrsg.). *Handbook of Personality*. London/New York. S. 114-158. <https://www.ocf.berkeley.edu/~johnlab/bigfive.htm> [Internetzugriff 22.02.2018]
- Johnson, E.J./Goldstein, D.G. 2003. Do defaults save lifes? In: *Science*.Vol. 302. S. 1338-1339.
- Johnson, J.L./Hill, W.R. 2009. Personality traits and military leadership. In: *Individual Differences Research*.Vol. 7/1. S. 1-13.
- Jonas, Klaus/ Brömer, Philip. ²2002. Die sozial-kognitive Theorie von Bandura. In: Frey, Dieter/Irle, Martin (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie*. Band 2. Gruppen- Interaktions- und Lerntheorien. Bern/Göttingen/Toronto/Seattle. S. 277-299.
- Judge, Timothy A. Higgins, Charles J. / Barrick, Michael R. 1999. The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. In: *Personell Psychology*. Vol. 52. S. 621-652.
- Jung, Carl Gustav. 1921. *Psychologische Typen*. Zürich.
- Jung, D.I./Chow, C. /Wu, A. 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovations: Hypotheses and some preliminary findings. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 14. S. 525-544.
- Kahnemann, D. 2003. A perspective on judgement and choice. In: *American Psychologist*. Vol. 58, S. 697-720.
- Kailer, Norbert/Weiß, Gerold. 2009. *Gründungsmanagement kompakt: Von der Idee zum Business Plan*. Wien.
- Katsipopoulos, K.V./Martignon, L. 2006. Naive heuristics for paired comparisons: Some results on their relative accuracy. In: *Journal of mathematical psychology*. Vol. 50. S. 488-494.
- Kay, Rosemarie/Suprinovic, Olga (2013): *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018*. In: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): *Daten und Fakten 11*. Bonn.
- Keddi, Barbara/Zerle, Claudia/Lange Andreas (2010): *Der Alltag von Mehrkinderfamilien – Ressourcen und Bedarfe*. Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.) http://www.dji.de/bibs/Bericht_Mehrkinderfamilien_21-01-2010.pdf
- Kelley Harold H. /Michaela, John L. 1980. Attribution Theory. In: *Annual review of psychology* Nr. 31
- Kevala, Augustin/Schermelleh-Engel, Karin. 2008. Latent-State-Trait-Theorie. LST-Theorie. In: Moosruggger, Helfried/Kevala, Augustin (Hrsg.). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Heidelberg. S. 343-360.
- Kim W.C./Mauborgne, R. 2005. *Blue ocean strategy: How to create uncontested markets and make competition irrelevant*. Massachusetts.
- Kirby, David A. 2003. *Entrepreneurship*. Berkshire.
- Kirzner, Israel M. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, III.
- Kleemann, F., Krähnke, U., & Matuschek, I. (2013): *Interpretative Sozialforschung: Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens*. Springer-Verlag.

- Klein, K.J./House, R.J. 1995. On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 6. S. 183-198.
- Klein, Sabine B. 2009. Führung in Familienunternehmen. In: In: Rosenstiel, Lutz von/ Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern*. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6Stuttgart. S. 509-518.
- Knight, Frank H. 1921. *Uncertainty and the Profit*. Boston.
- Kocka, Jürgen. 1981. *Die Angestellten in der deutschen Geschichte. 1850-1980*. Göttingen.
- _____ : Capitalism and bureaucracy in German industrialisation before 1914
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0289.1981.tb02080.x>
- Koetze, Elmar. 2006. Persönlichkeitsstile und unternehmerischer Erfolg von Existenzgründern. Osnabrück. E-Diss630_unternehmenseerfolg_unternehmer.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]
- Kogan, N. 1990. . Personality and aging. In: Birren J.E./Schaie, S.W. (Hrsg.). *Handbook of the psychology of the aging*. San Diego. S. 330-346.
- Kollmann, Tobias/Stöckmann, Christoph/Hensellek, Simon/Kenscock, Julia. 2016. Der Perfekte Start. In: KPMG (Hrsg.) *Deutscher Startup Monitor 2016*. Berlin. deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dms/dms-16/studie_dms_2016.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]
- Kraus, Sascha/Gundolf, Katherine. 2008. Entrepreneurship. Zur Genese eines Forschungsfeldes. In: Kraus, Sascha/Gundolf, Katherine (Hrsg.). *Stand und Perspektiven der deutschsprachigen Entrepreneurship- und KMU-Forschung*. Stuttgart.
- Kritikos, Alexander. 2011. Gründungszuschuss: Ein erfolgreiches Instrument steht zur Disposition. In: *DIW Wochenbericht* Nr. 45. S. 16-21. [Internetzugriff 22.02.2018]
- Krüger, H. H. (2006): *Handbuch erziehungswissenschaftliche Biographieforschung*. W. Marotzki (Ed.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kulicke, Marianne. 2008. Stand und Perspektiven der Forschung zum technologieorientierten, wissensbasierten Gründungsgeschehen. In: Kraus, Sascha/Gundolf, Katherine (Hrsg.). *Stand und Perspektiven der deutschsprachigen Entrepreneurship- und KMU-Forschung*. Stuttgart. S. 151-170.
- Kuratko, D.F./Audresch, D.B. 2009. Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. In: *Entrepreneurship, Theory and practice*. Vol. 33/1, S. 1-17.
<https://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00278.x> [Internetzugriff 22.02.2018].
- Kuratko, D.F./Hornsby, J.S./Goldby, M.G. 2011. *Innovation acceleration: Transforming organizational thinking*. Boston.
- Lechler, Thomas/Gemünden, Hans G. 2003. *Gründerteams: Chancen und Risiken für den Unternehmenserfolg*. Heidelberg New York.
- Liening, Andreas (2017): *Komplexität und Entrepreneurship: Komplexitätsforschung sowie Implikationen auf Entrepreneurship-Prozesse*. Wiesbaden.
- Linneweh, Klaus/Hofmann, Laila Maija. 2003. Persönlichkeitsmanagement. In: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart. S. 99-110.
- Littunen, Hannu. 2000. Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. In: *International Journal of entrepreneurial behaviour*. Vol. &/&. S. 295-309.
<https://doi.org/10.1108/13552550010362741> [Internetzugriff 22.02.2018]
- Löckenhoff, Corinna E. /Terracciano, Antonio/Patrici, Nicholas S. /Eaton, William W. /Costa, Paul T. Jr. 2008. Self reported extremely adverse life events and longitudinal changes in five-factor model personality traits in an urban sample. In: *Journal of traumatic stress*. Vol. 22. S. 53-59.

- Lopez, Caroline J. 2013. Personality and leadership in Counsellor Educators: The Big Five Factors, Transformational Leadership, and transactional leadership. Ohio. https://etd.ohio-link.deu/rws_etd/documents/get/.../inline [Internetzugriff 22.02.2018].
- Lotter, W. 2014. Wird schon schiefgehen. In: *Brand eins. Wirtschaftsmagazin*. 11. S. 35-44.
- Lucas, J.W. 2003. Static processes and institutionalization of women as leaders. In: *American Sociological Review*. Vol. 68. S. 464-480.
- Lück, Detlev/Schrein, Manfred/Lux, Linda/Dreschmitt, Kai/ Dorbritz, Jürgen (2015) Nur wenn alle Voraussetzungen passen. Der Forschungsstand zu Kinderreichtum. In: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BIB) (Hrsg.): BIB Working Paper 3/2015. Wiesbaden. [Internetzugriff 22.02.2018]
- Luhmann, Niklas. 1984. Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M. .
- Luksha, P. 2009. Niche construction: The process of opportunity creation in the environment. In: *Strategic Entrepreneurial Journal*. Vol. 2/4. S. 269-283. <https://www.ncbi.nlm.gov/pub-med/19046401> [Internetzugriff 22.02.2018].
- Lumpkin, G.T./Dess, G.D. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. In: *Academy of Management Review*. Vol. 21. S. 135-172. <https://www.jstor.org/stable/258632> [Internetzugriff 22.02.2018].
- Maier, Tobias/ Zika, Gerd/Wolter, Marc Ingo/Kalinowski, Michael/Neuber-Pohl, Caroline. 2016. Die Bevölkerung wächst – Engpässe bei fachlichen Tätigkeiten bleiben aber dennoch bestehen. In: BIBB Report 3/2016. [Internetzugriff 22.02.2018]
- Maitlis, S. 2005. The social processes of organizational sense making. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 48, S. 21-49.
- Maltby, John/Day, Liz/Macaskill, Ann. 2006. Introduction to personality, individual differences and intelligence. Harlow.
- Markman, G.D. 2007. ‚Entrepreneurs‘ competencies‘ In: Baum, J.R./Frese, M. /Baron, R.A. (Hrsg.) the psychology of entrepreneurship. Mahwah, NJ. S. 67-92.
- Marquier, Alexander: Weniger Geburten für weniger Radikalisierung. In: *Cicero* 27.12.2016.
- Martignon, L. /Hoffrage, U. 1999. Why does one reason decision making work? In: Gigerenzer, G. /Todd, P.M. /ABC Research Group (Hrsg.). Simple heuristics that make us smart. New York. S. 119-140. . <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015516217425> [Internetzugriff 22.02.2018]
- Martin, P. /Long, M.V./Poon, L.W. 2002. Age changes and differences in personality traits and states in the old and very old. In: *Journal of Gerontology. Series B. Psychological Sciences and Social Sciences*. Vol. 57. S. 144-152.
- Mayo, M. /Pastor, J.C./Meindl, J.R. 1996. The effects of group heterogeneity on the self-perceived efficacy of group leaders. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 7. S. 265-284.
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinecke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg, S. 468-474; Schmidt (2010).
- Mazanek, L. 2006. *Der Einfluss von Emotionen auf das individuelle Verhalten von privaten Anlegern*. Dissertation. Düsseldorf. <https://econbiz.de/Record/..einfluss-von-emotionen...mazanek./10004866304> [Internetzugriff 22.02.2018]
- McAdams, Dan P. 2005. The person. An integrated introduction to personality psychology. San Francisco.

McAdams, Dan P. /Pals, Jennifer L. 2006. A new big five. Fundamental principles for an integrative science of personality. In: *American Psychologist* Vol 61/3. S. 204-217.

McClelland, David C. 1961 *The Achieving Society*. Princeton.

_____. 1965. N achievement and entrepreneurship. A longitudinal study. In: *Journal of Personality and Social Psychology* Nr. 1. S.389-392. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14328753> [Internetzugriff 22.02.2018].

_____. 1987. *Human Motivation*. Cambridge.

McClelland, David C. /Winter, David G. 1969. *Motivating economic achievement*. New York.

McClelland, David C./Koestner, Richard/Weinberger, Joel. 1989. How do self-attributed and implicit motives differ? In: *Psychological Review*. Vol. 96. S. 690-702.

McCrae, Robert R. Costa, Paul T. 1999. The Five Factor theory of Personality. In Pervin, Lawrence A. (Hrsg.). *Handbook of Personality*. Theory and Research. New York/London. S. 159-181.

McMullen J.S./Sheppard D.A. 2006. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. In: *Academy of Management Review*. Vol. 31. S. 132-152. <http://dx.doi.org/10.2307/20159189> [Internetzugriff 22.02.2018].

Meinefeld, Werner (2010): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinecke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung*. Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg, S. 265-275.

Menger, Carl. 1871. *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*. Erster allgemeiner Theil Wien. Pdf Version von Gerhard Grasruck. http://docs.mises.de/Menger/Menger_Grundsätze.pdf. (Internetzugriff 22.02.2018)

Menzel, Hanns/Krauss, Robert/Ulijn, Jan/Weggemann, Mathieu. 2008. Developing characteristics of an intrapreneurship-supportive culture. In: Fayolle, Alain/ Kyrö, Paula (Hrsg.). *The Dynamics between Entrepreneurship, Environment and Education*. Cheltenham/Northampton. S. 77-102.

Metzger, Georg.2017a. Beschäftigung mit Nebenwirkung: So wenig Gründer wie nie. In: KfW Bankengruppe (Hrsg.) *Gründungsmonitor 2017*. Frankfurt. 8 <https://www.kfw.de/PDF/gründungsmonitor/KfW-Gründungsmonitor-2017.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018]

_____.2017b. Beschäftigung mit Nebenwirkung: So wenig Gründer wie nie. In: KfW Bankengruppe (Hrsg.). *KfW Gründungsmonitor 2017*. Tabellen- und Methodenband Frankfurt. 8 <https://www.kfw.de/PDF/gründungsmonitor/KfW-Gründungsmonitor-2017-Tabellenband.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. 2016a. KfW Gründungsmonitor 2016. KfW Bankengruppe (Hrsg.). Frankfurt. 8 <https://www.kfw.de/...Gründungsmonitor/KfW-Gründungsmonitor-2016> [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. 2016b. KfW Gründungsmonitor 2016. Tabellen und Methodenband. KfW Bankengruppe (Hrsg.). Frankfurt. 8 <https://www.kfw.de/...Gründungsmonitor/KfW-Gründungsmonitor-2016-Tabellenband...> [Internetzugriff 22.02.2018]

Metzger, G./Ullrich, K. 2013a. KfW-Gründungsmonitor 2013. Gründungsgeschehen auf dem Tiefpunkt – kein Anstieg in Sicht. KfW Bankengruppe (Hrsg.). Frankfurt. <https://www.kfw.de/pdf/download...Gründungsmonitor-2013.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018].

_____. 2013b. KfW Gründungsmonitor 2013. Tabellen- und Methodenband. KfW Bankengruppe. Frankfurt. [Internetzugriff 22.02.2018]

Miksch, Jennifer. 2017. *Start-up Deutschland*. Die deutsche Gründungslandschaft im internationalen Vergleich – Best Practices und Handlungsempfehlungen. Hrsg. Friedrich Naumann Stiftung für die

Freiheit. Berlin. https://xing.com/img/custom/cp/assets/pdf/3/e/1/320481/original/A4_Startup_Web-3?pdf?v=2017030617380... [Internetzugriff 22.02.2018].

Mischel, W. 1968. *Personality and Assessment*. New York.

_____. 1973. Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. In: *Psychological Review* Vol. 89. S. 730-755.

Mises, Ludwig van. 1949. *Human Action: A Treatise on Economics*.. Auburn.

Mooser, J. 1984. *Arbeiterleben in Deutschland 1900-1970. Klassenlagen, Kultur und Politik*. Frankfurt.

Morris, Michael H. 1998. *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and society*. Westport.

Morris, Michael H. /Schindehutte, Minet/LaForge, Raimond. 2002. Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. In: *Journal of Marketing Theory and Practice* No. 10/4. S. 1-19.

Morrisson E.W./Phelps, C.C. 1999. Taking charge at work: Extra role efforts to initiative workplace change. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 42. S. 403-419.
https://www.mc.gill.ca/deautels/files/desautels/morrisson_phelps_amj0.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]

Mroczek, D.K./Spiro, A. 2003. Modelling intraindividual change in personality traits: Findings from the normative aging study. In: *Journal of Gerontology. Series B. Psychological Sciences and Social Sciences*. Vol. 58. S. 305-306.

Müller, Günther Fred. 1999. Dispositionelle und familienbiografische Faktoren unSelbstständiger, teilSelbstständiger und vollSelbstständiger Tätigkeit. In: von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.). *Existenzgründung und Unternehmertum. Themen, Trends und Perspektiven*. Stuttgart. S. 157-180.

_____. 2000a. Dispositionelle und geschlechterspezifische Besonderheiten beruflicher Selbständigkeit, In: *Zeitschrift für differentielle und diagnostische Psychologie* Nr. 21/4 S. 319-329.

_____. (Hrsg.) 2000b *Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung*. Landau.

_____. 2003a. Das Talent zur Selbständigkeit. In: *Psychologie heute*. Nr. 3, S. 40-47.

_____. 2003b. Die psychologische Seite unternehmerischen Verhaltens. In: *Wirtschaftspsychologie Aktuell*. Nr. 4. S. 28-31.

_____. 2004b. Selbständig organisierte Erwerbstätigkeit. In: Schuler, Heinz (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie*. Band 4: Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Göttingen. S. 999-1045.

_____.2005. F-DUP: Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potentiale. In: Sarges, Werner/Wottawa, Heinrich (Hrsg.): *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren*, Lengerich

_____. 2007a. Berufliche Selbständigkeit. In: Moser, Klaus (Hrsg.). *Wirtschaftspsychologie*. Heidelberg. S. 379-398.

_____. 2007b. Fragebogen zur Analyse unternehmerischer Potentiale (F-DPU). Überarbeitete Testversion. Landau.

_____. 2010a. Unternehmerische Eignung-, Impuls- und Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche berufliche Selbständigkeit. In: *Psychologie – Gesellschaft – Politik 2010*. Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland. Berlin, S. 66-71.

- _____. 2010b. Fragebogen zur Analyse unternehmerischer Potentiale (F-DPU^N). Landau.
- Müller, Günther Fred/Grappisch, Cathrin. 2002. Existenzgründung – Persönlichkeit als Startkapital. In: *Wirtschaftspsychologie*. Nr.2. S. 28-33.
- Müller, Günther Fred/Garrecht, Marion/Pikal, Evelyn/Reedwisch, Nathalie. 2002. Führungskräfte mit unternehmerischer Verantwortung. Selbständigkeitsrelevante Persönlichkeitsausprägungen im Vergleich zu anderen führungsgerechten Angestellten und freien Unternehmern und Selbstständigen. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie*. Nr. 1. S.19-26.
- Müller, Günter Fred/ Stiltz, Katja. 2009. Selbständigkeitsrelevante eignungspotentiale im Vergleich: Unternehmer und Topmanager in Branchen der „Old“ und „New Economy“ In: *Report Psychologie*. Nr. 9. S. 370-382.
- Müller, K./Kay, R./ Felden, B./Moog, P./Lehmann, S./Suprinovic, O./Meyer, S./ Mirabella, D./ Boerger, S./ Welge, B./ Coritnaia, I. 2011. Der Generationenwechsel im Mittelstand im demografischen Wandel. Duderstadt.
- Müller, Martina/Murmann, Matin/Gottschalk, Sandra. ZEW/Creditreform (Hrsg.). 2016. Junge Unternehmer vom Mindestlohn betroffen. Mannheim.
- Mumford, Michael D./Bedell-Avers, Katrina/Hunter, Saamuel T. 2007. The typical leadership study: assumptions, implications and potential remedies. In: *the Leadership Quarterly*. Vol. 18. S. 435-446.
- Mumford, Michael D. /Marks, M.A./Connelly, M.S./Zaccaro, S.J./Reiter-Palmon, R. 2000. Development of leadership skills: Experience and timing. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 11. S. 87-114.
- Mumford, Michael D. /Scott, G.M./Gaddis, B. /Strange, J.M. 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 13. S. 705-750.
- Naffziger, Douglas. 1995. Entrepreneurship: a person based theory approach. In: *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth* Nr. 2. S. 21-50.
- Neumann, M. 1984. Schumpeter oder Keynes: Zwei komplementäre Perspektiven. In: Stolper, H-D. (Hrsg.): *Schumpeter oder Keynes*. Berlin. S. 87-96.
- Nitschke, Anne. 2010. Ältere Gründer. Was zeichnet sie aus? Was benötigen sie? Innen- und Außenansichten. RKW (Hrsg.). Eschborn. https://lambertschuster.de/content/uploads/2010/2010Aeltere_Grunder.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]
- Osterwalder, A./Pigneur, Y./Bernarda, G./Smith, A. 2015. Value proposition design: How to create products and services customers want. Holbroken. New Jersey.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y. 2011. *Business Model Generation*. Frankfurt a.M.
- Pastor, J.-C./Meindl, J.R./Mayo, M.C. 2002. A network affects model of charismatic attributions. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 45. S. 410-420.
- Pawar, B.S./Eastman, K.K. 1997. The nature and implication of contextual influences and transformational leadership. A conceptual examination. In: *Academy of Management Review*. Vol 22. S. 80-109.
- Payne, J.W. Bettman, J.R./Johnson, E.J. 1993. The adaptive decision maker. New York.
- Pelzmann, Linda. 2010. Wirtschaftspsychologie. Behavioural economics, Behavioural finance. Arbeitswelt. Wien/New York. S. 203-287.
- Pfeiffer, W./Weiss, E. 1994. Lean Management: Grundlagen der Führung und Organisation lernernder Unternehmen. Berlin.

- Phan, P. 2004. Entrepreneurship theory: Possibilities and future directions. In: *Journal of business ventures*. Vol. 19/5, S. 617-620. <https://www.researchgate.net/.../4967978-Entrepreneurship-theory...> [Internetzugriff 22.02.2018].
- Phillips, J.M./Gully, S.M. 1997. Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. In: *Journal of applied psychology*. Vol. 82. S. 792-802.
- Pichert, D./Katsipopoulos, K.V. 2008. Green defaults: Information presentation and pro-environmental behaviour. In: *Journal of environmental psychology*. Vol. 28. S. 63-73.
- Pilkova, Anna/Holienka, Marian/Rehak, Jan. 2014. Senior entrepreneurship in the perspective of European entrepreneurial environment. In: *Procedia. Economics and finance*. Vol. 12. S. 523-532. [www://science direct.com](http://www.sciencedirect.com) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).
Doi:10.1016/S2212-5671(14)000375-X [Internetzugriff 22.02.2018]
- Plate, Markus/Groth, Torsten/Ackermann, Volker/von Schlippe, Arist. 2011. Große deutsche Familienunternehmen. Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung. Göttingen.
- Plomin, Robert/Spinath, Frank M. 2004. Intelligence: Genetics, Genes and Genomics. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 86. S. 112-129. <https://www.ncbi.nlm.gov/pub-med/14717631> [Internetzugriff 22.02.2018]
- Porter, Lyman W. /McLaughlin, Grace B. 2006. Leadership and the organizational context: Like the weather? In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 17. S. 559-576.
- Polya, G. 1945. How to solve it. Princeton.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2021): Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Raab, Gerhard/Stedham, Yvonne/Neuner, Michael. 2005. Entrepreneurial potential: An explanatory study of business students in the U.S. and in Germany. In: *Journal of Business and Management*. Nr. 11 (2), S. 71-88. <http://www.researchgate.net/.../270820415-Entrepreneurial-Potential...> [Internetzugriff 22.02.2018].
- Ridzvan, R. / Muhammad, N.M.N. 2017. The role of social network for entrepreneurship success: a proposed model. <http://www.umkeprints.umk.edu.my/4989/1/Conference%20Paper%2017%20%20ISEB%202015.docx.pdf> [Internetzugriff 22.02.2018].
- Ries, E. 2014. Lean StartUp: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. München.
- _____. 2011. The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. London.
- Ripsas, Sven/Tröger, Steffen (2015): 3.DSM: 3. Deutscher Startup Monitor .KPMG (Hrsg.) Berlin. deutscherstartupmonitor.de/dms/dms-15/... [Internetzugriff 22.02.2018]
- Ripsas, Sven. 1998a. Towards an interdisciplinary theory of entrepreneurship. In: *Small business Economics*. Nr. 10. S. 103-115.
- _____. 1997. *Entrepreneurship als ökonomischer Prozess*. Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns. Wiesbaden.
- RKW Kompetenzzentrum (Hrsg.)2015. Gründungszahlen in Deutschland. Infografiken 2015. Eschborn. [Internetzugriff 22.02.2018]
- _____. 2010. Ältere Gründerinnen und Gründer. Was zeichnet sie aus? Was benötigen sie? Innen- und Außenansichten. Eschborn. [Internetzugriff 22.02.2018]

- Roberts, Brent W./Caspi, A. .2008. The Development of personality traits in adulthood. In: John, O.P./Robins, R.W./Pervin, A. (Hrsg.). *Handbook of Personality: Theory and Research* ³New York. S. 375-398.
- _____. 2003. The cumulative continuity model of personal development: Striking a balance between continuity and change in personal traits across the life course. In: Staudinger, U. /Lindenberger, U. (Hrsg.). *Understanding Human Development: Lifespan psychology in exchange with other disciplines*. Dordrecht. S. 183-214.
- Roberts, Brent W./Del Vecchio, Wendy F. . 2000. The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age: A quantitative review of longitudinal studies. In: *Psychological Bulletin*. Vol. 126. S. 3-25.
- Roberts, Brent W. /Mroczek, Daniel. 2008. Personality trait change in adulthood. In: *Association for psychological science*. Vol. 17/1. S. 31-35.
- Roberts, Brent W./Walton, Kate E./Viechtbauer, Wolfgang. 2006. Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: a meta-analysis of longitudinal studies. In: *Psychological Bulletin*. Vol. 132. S. 1-25. Doi:10.1037/0033-2909.132.1. [Internetzugriff 22.02.2018]
- Roberts, Brent W. /Wood, Dustin/Smith, Jennifer L. 2005. Evaluating five-factor theory and social investment perspectives on personality trait development. In: *Journal of Research in Personality*. Vol 39. S. 166-184.
- Roberts, E.B. 2007. Managing invention and innovation. In: *Research Technology management*. Vol. 50/1, S. 35-54. . https://secure.com.sg/courses/ICI/grab/reading.../L_02_A02_Roberts.pdf [Internetzugriff 22.02.2018].
- Röhl, Klaus-Heiner. 2016. Unternehmensgründungen: Mehr innovative Startups durch einen Kulturwandel für Entrepreneurship? In: *IW Policy Paper 2/ 2016*. S. 1-40.<https://www.iwkoeln.de>Studien>IW-Policy Paper>Beitrag>[Internetzugriff 22.02.2018].
- Rosenstiel, Lutz von. 2003. Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart. S. 3-26.
- _____. ⁶2009. Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, Lutz von/ Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart. S. 3-27.
- _____. ⁷2014. Entwicklung und Training von Führungskräften. In: Rosenstiel, Lutz von/ Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart. S. 46-63.
- Rothbard, Murray N. 1995. *Economic Thought Before Adam Smith*. Auburn, Ala.: Ludwig von Mises Institute.
- Rotter, Julian B. 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. In: *Psychological Monographs*. Nr. 80.
- Rukmani, R.E./Ramesh, M. /Jayakrishnan, J. 2010. Effect of leadership styles on organizational effectiveness. In: *European Journal of Social Science*. Vol. 15/3. S. 365-70.
- Rupp, Marina (2006): Die Lebenssituation kinderreicher Familien und sozialpolitische Herausforderungen. In: Althammer, Jörg/Klammer, Ute (Hrsg.): Ehe und Familie in der Steuerrechts- und Sozialordnung (Tagungsband). Tübingen.
- Sackreuther, Ines/Mergenthaler, Andreas/Cihlar, Volker/Sessenich, Stephan, Lippke, Sonia/Schneider, Norbert F./Staudinger, Ursula M. 2017. (Un)Ruhestände in Deutschland: Übergänge, Potentiale und Lebenspläne älterer Menschen im Wandel. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BBF) (Hrsg.) *Transition and old age potential (TOP)*. Wiesbaden.

- Sader, Manfred/Weber, Hannelore. 2000. *Psychologie der Persönlichkeit*. Weinheim.
- Sallis, J.F./Pinski, R.B./Grossman, R.M./Patterson, T.L. Nader, P.R. 1988. The development of self-efficacy scales for health-related diet and exercise behaviours. In: *Health education research*. Vol. 3. S. 283-292.
- Sarasvathy, S.D. 2009. *Effectuation –Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham
- _____.2001a. Causation and effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. In: *Academy of Management Review*. Vol. 26/2. S. 243-263.
https://www.entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/2001_Sarasvathy_Causation+and+effectuation.pdf [Internetzugriff 22.02.2018].
- _____. 2001b. What makes entrepreneurs entrepreneurial? Washington University. S. 1-9.
<https://www.effectuation.org/.../what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial...pdf> [Internetzugriff 22.02.2018].
- Saßmannshausen, Sean P. 2012. *Entrepreneurship-Forschung: Fach oder Modetrend?* Reihe FGF Entrepreneurship Monographien. Band 71. Lohmar.
- Say, Jean Baptiste. 2001. *A Treatise on political economy. Or the production, distribution and consumption of wealth*. Kitchener.
- Scandura, T.A./Lankau, M.J. 1996. Developing diverse leaders: A leader-member exchange approach. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 15. S. 439-465.
- Schallmo, D.R.A. 2013. *Geschäftsmodelle erfolgreiche entwickeln und implementieren*. Mit Aufgaben und Kontrollfragen. Berlin.
- Schmelter, Christiane. 2010. Teamkomposition und ihr Einfluss auf den Erfolg von Gründerteams. Aachen. //darwin.bth.rwth-aachen.de/opus3/volltexte/2011/3507/pdf/3507.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]
- Schmette, Martina. 2007. *Entrepreneurship und Entrepreneurship Education in Deutschland*. In: Remmele, Bernd/Schmette, Martina/Seeber, Günther (Hrsg.). *Educating Entrepreneurship. Didaktische Ansätze und europäische Perspektiven*. Wiesbaden.
- Schmidt, Christiane (2010): Analyse von Leitfadentinterviews. . In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinecke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbeck bei Hamburg, S. 447-455.
- Schmude, J/Avermann, T/Heumann, S. 2011. Vom Studenten zum Unternehmer: Welche Universität bietet die besten Chancen? (Ranking 2011) [Http://www.exist.de/imperia/md/content/studien/ranking-11_08-11.pdf](http://www.exist.de/imperia/md/content/studien/ranking-11_08-11.pdf) [Internetzugriff 22.02.2018]
- Schneewind, Klaus A. 2009. Work-Life-Balance. In: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Stuttgart. S. 81-87.
- Schneewind, Kurt A./ Schröder G./Cattell, R.B. 1994. *Der 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test*. 16 PF-R. Bern
- Schneider, Dieter. 2001. Der Unternehmer – eine Leerstelle in der Theorie der Unternehmung? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*. Nr. 4. S. 1-18.
- Schönebeck, Grit 2011. *Intrapreneurship – Eine empirische Analyse der Barrieren und Widerstände im Unternehmen*. Berlin.
- Schooler, L.J./Hertwig, R. 2005. How forgetting aids heuristic inference. In: *Psychological Review*. Vol. 112. S. 610-628.

- Schulte, Reinhardt. 2006. Entrepreneur und Unternehmensgründer. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*. Nr.35/6. S. 355.
- Schulte, Reinhardt/Tegtmeier, Silke. 2008. Theorien zur Unternehmensgründung. In: Kraus, Sascha, Gundolf, Katherine (Hrsg.): *Stand und Perspektiven der deutschsprachigen Entrepreneurship- und KMU-Forschung*. Stuttgart.
- Schumpeter, Joseph A. 1987. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Eine Untersuchung über Unternehmensgewinn, Kapital, Kredit, Zins, und den Konjunkturzyklus. Berlin.
- _____. 1991. The economics and sociology of capitalism. In: Swedberg, Richard (Hrsg.). Schumpeter Joseph A.: *The economics and sociology of capitalism*. New Jersey.
- Shah, J.Y./Kruglanski, A.W. 2009. When opportunity knocks: bottom-up priming of goals by means and its effects on self-regulation. In: *Journal of personality and social Psychology*. Vol. 84. S. 1109-1122. <https://ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12793579> [Internetzugriff 22.02.2018].
- Shamir, B./Howell, J.M. 1999. Organizational and contextual influences on emergence and effectiveness of charismatic leadership. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 10. S. 257-283.
- Shane, Scott. 2003. *A general theory of entrepreneurship*. Cheltenham/Northampton.
- Shane, Scott/Ventakaraman, Sankaran. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. In: *Academy of Management Review*. Nr.25/1. S. 217-226.
- Shapiro, A. 1982. Social dimensions of entrepreneurship. In: Kent C. /Sexton D. /Vesper K. (Hrsg.): *The Encyclopedia of entrepreneurship*. New York. S. 72-90. <https://pdfs.semanticscholar.org/.../88b03438862048aff91d44f4b...> [Internetzugriff 22.02.2018]
- Shaver, Kelly G. /Scott, Linda R. 1991. Person, process, choice. The psychology of new venture creation. In: *Academy of Management Review*. Nr 16/2. S. 23-45.
- Sheldon, K.M. 2004. The psychology of optimal being: An integrated, multilevel perspective. Mahwah, NJ.
- Simon, H.A. 1955. A behavioural model of rational choice. In: *Quarterly Journal of economics*. Vol. 69. S. 99-118.
- Skinner, B.F. 1953. *Science and human behaviour*. New York.
- Smith, Adam. 1776. *The Wealth of Nations*. New York.
- Smith, R.E. 1989. Effects of coping skills training on generalized self-efficacy and locus of control. In: *Journal of personality and social psychology*. Vol. 56. S. 228-233. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/2926626> [Internetzugriff 22.02.2018]
- Specht, Jule/Egloff, Boris/Schmukle, Stefan C. 2011. Stability and Change of Personality across the Life Course: The Impact of Age and major Life Events on mean-level and rank-order stability of the Big Five. In: *SOEP papers on multidisciplinary panel data research Vol. 377*. Berlin. www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.372623.de/diw_sp0377.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]
- Srivastava, Sanjay/John, Oliver P. /Gosling, Samuel D. /Potter, Jeff. 2003. Development of personality in early and middle adulthood: Set like plaster or persistent change. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 84. S. 1041-1053. [Internetzugriff 22.02.2018]
- Statista: Dossier Deutschland. http://www.study_id11495_deutschland-statista-dossier.pptx.
Quelle: DSW ID 37224. [Internetzugriff 22.02.2018]

Statistisches Bundesamt. 2017. Bruttoinlandsprodukt 2016 für Deutschland. Begleitmaterial zur Pressekonferenz 12.01.2017 in Berlin. Wiesbaden. Internet. www.destatis.de. [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. 2017. Geburtenziffer 2015: Erstmals seit 33 Jahren bei 1,50 Kindern je Frau. Pressemitteilung vom 17.10.2016. Nr. 373/16. https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemittelungen/2016/10/PD16_373_126pdf.pdf?_blob=publicationFile. [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. Statistisches Jahrbuch 2017: 2 Bevölkerung, Familien, Lebensformen. Wiesbaden. www.Bevoelkerungspyramide.pdf. [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. (2016): Anteil der Bevölkerung ab 65 Jahren an der Gesamtbevölkerung nach Bundesländern im Jahr 2015. ID 548078 [Internetzugriff 22.02.2018]

_____. 2015. Bevölkerung Deutschland bis 2060.13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung Wiesbaden. [Internetzugriff 22.02.2018]

Steger, Thomas (2003): Einführung in die qualitative Sozialforschung, Schriften zur Organisationswissenschaft, No. 1, Technische Universität Chemnitz, Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft, Chemnitz.

Sternberg, Rolf/Hundt, Christian. 2014. How did the economic crisis influence new firm creation? A multilevel approach based upon data from German regions. In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* Vol. 234. S. 722-756.

Sternberg, Rolf/Lüttgen, I. 2005. Global Entrepreneurship Monitor – Länderbericht Deutschland 2004 – Gründungsbezogene Ausbildung. [Internetzugriff 22.02.2018]

Sternberg, Rolf/Brixi, Udo/Vorderwülbecke, Arne. 2012. Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht Deutschland 2011. Hannover/Nürnberg. [Internetzugriff 22.02.2018]

Stewart, Wayne W./Roth, Philip L. 2007. A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. In: *Journal of Small Business Management*. Vol. 45. S. 401-421. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.0020.x> [Internetzugriff 22.02.2018]

Stigler, G.J. 1961. The economics of information. In: *Journal of Economics*. Vol. 69. S. 99-118.

Strenger, Carlo/Burak, Jacob. 2005. The Leonardo Effect. Why entrepreneurs become their own fathers. In: *International Journal of Applied Psychoanalytical Studies*. Nr. 2/2. S. 103-128.

Suprinovic, Olga/Norkina, Alina. 2015. Selbstständige in Deutschland 2011 bis 2014. In: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.) *Selbstständigen Monitor 2014*. Bonn. www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/S-Monitor_2014.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]

Sutin, Angelina R. /Costa, Paul T.Jr. 2010. Reciprocal influences of personality and job characteristics across middlehood. In: *Journal of Personality*. Vol. 78. S. 257-288.

Sutin, Angelina R. /Costa, Paul T.Jr./Wethington, Elaine/Eaton, William. . 2010. Turning points and lessons learned: stressful life events and personality trait development across middle adulthood. In: *Psychology and Aging*. Vol. 25. S. 524-533.

Swedberg, Richard. 2000. Entrepreneurship and Innovation: Joseph A. Schumpeter. In: Swedberg, Richard (Hrsg.). *The Social Science View*. Oxford. S. 51-75.

Swiaczny, Frank. 2015. Demografischer Wandel und Migration in Deutschland: Diversität und Heterogenisierung der Bevölkerung. In: Genkova, Petia/Ringeisen, Tobias (Hrsg.): *Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder*. Wiesbaden. S. 155-172.

Thaler, R. H./Sunstein, C. R. 2012. *Nudge – wie man kluge Entscheidungen anstößt*. Ulm.

- Thornton, Mark. 1998. "Richard Cantillon and the origins of economic Theory". *Journal des Economistes et des Etudes Humaines* 8, no. 1. S. 61–74.
- . 2007a. "Richard Cantillon and the Discovery of opportunity Cost". *History of Political Economy* 39, no. 1. S. 97–120.
- . 2007b. "Cantillon, Hume and the Rise of Anti-Mercantilism". *History of Political Economy* 39, no. 3. S. 453–480.
- . 2009a. "Cantillon and the Invisible Hand". *Quarterly Journal of Austrian Economics* 12, no. 2. S. 27–46.
- . 2009b. "Cantillon and the Rise of Anti-Mercantilism". *Procesos de Mercado: Revista Europea de Economia Politica* 6, no. 1. S. 13–42.
- Tidd, Joe/Bessant, John/ Pavitt, Keith. 2005. *Managing innovations: Integrating technological, market and organizational change*. London.
- Timmons, Jeffrey A. 1994. *New venture creation*. Chicago.
- Timmons, Jeffrey/Spinelli, Stephen. 2007. *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Singapore/New York.
- Tinbergen, Nikolaas. 1950. *The study of instinct*. Oxford.
- Tinbergen, Nikolaas/ Tinbergen Elisabeth Amélie. 1972. Early Childhood Autism an ethological approach. In: *Ethology*. Vol 10. S. 1-53.
- Tosi, H.L. 1991. The organisation as a context for leadership theory. A multilevel approach. In: *the Leadership Quarterly*. Vol. 2. S. 205-228.
- Trice, H.M./Beyer, J.M. 1991. Cultural leadership in organizations. In: *Organisatio nScience*. Vol. 2. S. 149.
- Tröger, Nils H. . 2001. Der Unternehmer in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur. In: Koch, Lambert B./Zacharias, Christoph (Hrsg.). *Gründungsmanagement*. München/Wien.
- Tyler, T.R./deCremer, D. 2005. Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. In: *the Leadership Quarterly*. Vol. 16. S. 529-545.
- Tymowski, Jan. 2015. European Year for active ageing and Solidarity between the generations (2012). European implementation assessment. In: European parliamentary research Service (Hrsg.): In Depth Analysis. [www.europarl.europa.eu/.../.../EPRS_IDA\(2015\)536344_E...](http://www.europarl.europa.eu/.../.../EPRS_IDA(2015)536344_E...) [Internetzugriff 22.02.2018]
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2015. Population Division 2015. Fertility patterns 2015 – data booklet (ST/ESA/SER.A/370), S. 3. [Internetzugriff 22.02.2018]
- United Nation: World Health Organization (WHO). 2012. Does the global pharmaceutical industry need a new business model?, S. 4. ID 224010.
- Venkataraman, S. 1997. The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In: Katz, J. /Brockhaus, R. (Hrsg.). *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. Greenwich. S. 119-138.
- Viken, R.J./Rose, R.J./Kaprio, J./Koskenvuo, M. 1994. A developmental genetic analysis of adult personality: Extraversion and neuroticism from 18 to 59 years. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 4. S. 722-730.

Volkman, Christine/Grünhagen, Marc. 2013. Academics' entrepreneurial intentions and the entrepreneurial university – Templates for testing a people-oriented support infrastructure for entrepreneurship at universities. In: *International Journal of Entrepreneurial Venturing*.

_____. 2014. Integrated support for university entrepreneurship from entrepreneurial intent towards behaviour: The case of the German 'Exist' policy programme. In: Fayolle, Alain Redford, Dana T. (Hrsg.). *Handbook on the Entrepreneurial University*. Cheltenham. S. 225-227.

Volkman, Christine K./Tokarski, Kim O./ Grünhagen, Marc. (Hrsg.): 2010. Entrepreneurship in a European perspective. Concepts for the creation and growth of new ventures. Wiesbaden.

Volz, K.G./Schooler, L.J./Schubotz, R.I./Raab, M./Gigerenzer, G./von Cramon, D.Y. 2006. Why do you think Milan is larger than Modena: neural correlates of the recognition heuristic? In: *Journal of cognitive neuroscience*. Vol. 18. S. 1924-1936. <https://doi.org/10.1162/jocn.2006.18.11.1924> [Internetzugriff 22.02.2018]

Wagner, Gerd G./Frick, Joachim R./Schupp, Jürgen. 2007. The Socio-Economic Panel Study (SOEP) - Scope, evolution and enhancements. In: *Journal of applied Social Science Studies*. Vol. 127. S. 139-169.

Waldman, D.A. 1993. A theoretical consideration of leadership and total quality management. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 4. S. 65-79.

Waldman, D.A./Lituchy, T./Gopalakrishnan, M./Lafromboise, K./Galperin, B./Kaltsounakis, Z. 1998. A qualitative analysis of leadership and quality improvement. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 9. S. 177-201.

Walker, Francis A. 1887. The Source of Business Profits. In: *Quarterly Journal of Economics*, Nr. 1/3, S. 265-288.

Walter, Sascha G./Walter, Achim. 2009. Personenbezogene Determinanten von Unternehmensgründungen: Stand der Forschung und Perspektiven des Fortschritts. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. Nr. 61. S. 57-89.

Wallisch, Matthias (2014): Zahlen, Daten und Fakten: Gründungsaktivitäten in Deutschland auf einen Blick. Hrsg.: RKW Kompetenzzentrum Eschborn. https://www.gruenderwoche.de/.../gruenderstatistiken_rkw_kompetenzzentrum_2014... [Internetzugriff 22.02.2018].

Weiner, Bernhard. 1984. Motivationspsychologie. Weinheim/ Basel.

Welter, Friederike/Bergmann, Marco. 2002. „Nascent Entrepreneurs“. In Deutschland. In: Schmude, Jürgen/Leiner, Robert (Hrsg.). *Unternehmensgründungen*. Interdisziplinäre Beiträge zum Entrepreneurship Research. Heidelberg. S. 33-62.

Werner, Arndt/Kranzusch, Peter/Kay, Rosemarie. 2005. Unternehmerbild und Gründungsentscheidung. Genderspezifische Analyse. Bonn.

Werner, Arndt. 2009. Determinanten der Gründungsentscheidung älterer Personen in Deutschland – eine empirische Analyse. In: *ZfKE* 57/2. D. 115-139. <https://ejournals.duncker-humboldt.de/doi/abs/10.3790/zfke.57.2.115> [Internetzugriff 22.02.2018]

Westerfeld; Kerstin (2004): Förderung persönlichkeitsbezogener unternehmerischer Kompetenzen im Rahmen der Existenzgründungsqualifizierung an Hochschulen – Bildungstheoretische Analyse, Zielkonturierung, didaktische Arrangements. Paderborn

White, Roderick E./Thornhill, Stewart/Hampson, Elizabeth. 2006. Entrepreneurs and evolutionary biology: The relationship between testosterone and new venture creation. In: *Organizational Behaviour and human Decision process*. Nr. 100. S. 21-34. https://www.ivey.uwo.ca/cmsmedia/35564/WhiteRE_OBHDP.pdf [Internetzugriff 22.02.2018]

Whittington, J.L./Goodwin, V.L./Murray, B. 2004. Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Interdependent and interactive effects on employee outcomes. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 15. S. 593-606.

- WHO Europe (Hrsg.). 2015. Der europäische Gesundheitsbericht 2015: Der Blick hinaus – neue Dimensionen der Evidenz. ISBN 978 92 890 3431 9 www.who.int/de/data-and-evidence/european-health-report/...2015/ehr2015 [Internetzugriff 22.02.2018]
- WHO Europe (Hrsg.) 2013: Gesundheit 2020 – Rahmenkonzept und Strategie der Europäischen Region für das 21. Jahrhundert. ISBN 978 92 890 0042 0 www.euro.who.int/..2020../2013/health-2020-a-european-policy-framework-and-strategy.. [Internetzugriff 22.02.2018]
- Wink, P. /Helson, R. (1993). Personality change in women and their partners. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 65. S. 597-605.
- Witt, U. 1987. *Individualistische Grundlagen einer evolutionären Ökonomik*. Tübingen.
- World Bank (2016): Monitoring global poverty: report of the commission on global poverty. Washington D.C. World Bank Group. [Internetzugriff 22.02.2018]
- Zaccaro, Stephen J. 2007. Trait based perspectives of leadership. In: *American Psychologist*. Vol. 62/1, S. 6-16. DOI: 10.1037/0003-066X.62.1.6 [Internetzugriff 22.02.2018]
- Zika, Gerd/Maier, Tobias/Helmrich, Robert/Hummel, Markus/Kalinowski, Michael/Hänisch, Carsten/Wolter, Marc Ingo/Mönnig, Anke (2015): Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030: Engpässe und Überhänge regional ungleich verteilt. In: IAB-Kurzbericht 9/2015, S. 1-11. <http://doku.iab.de/kurzber/2015/kb0915.pdf>. [Internetzugriff 22.02.2018]
- Zhao, Hao/Seibert, Scott E. 2006. The Big Five Personality dimensions and entrepreneurial status. A meta-analytical review. In: *Journal of applied psychology* Nr 91/2. S. 259-271.
- Zhao, Hao/Seibert, Scott/Hills, Gerald E. 2005. The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. In: *Journal of applied psychology*. Vol. 90/6. S. 1265-1272. <https://pdfs.semanticscholar.org/.../9075c7496549654963e591011637...> [Internetzugriff 22.02.2018].
- Zhao,X.-Y./Frese, M./ Giardini, A. Business owners' network size and business growth in China: The role of comprehensive social competency. In: *Entrepreneurship and regional Development*. S. 1-55. bschool.nus.edu/departments/.../MichaelFreseJournal/404.pdf[Internetzugriff 22.02.2018]
- Zimbardo, Philip/Gerrig, Richard J. 2008. *Psychologie*. Berlin.
- Zumholz, Holger. 2002. *Wege in die Selbständigkeit*. Wiesbaden.
- Zwack, Mirko. 2011. *Die Macht der Geschichten. Erzählungen als Form der Wertevermittlung in Familienunternehmen*. Heidelberg.