

1. Herleitung des Konstrukts der ‚Entrepreneurialen Systemkompetenz‘

„Ein Start-up ist ein wirtschaftliches Experiment“, so äußerte sich der FDP-Partei-vorsitzende Christian Lindner im Rahmen einer Podiumsdiskussion beim Neujahrssymposium der Ökonomischen Bildung an der Technischen Universität Dortmund Anfang 2016¹. Dort diskutierten Lindner, der Ex-Bundesfinanzminister Peer Steinbrück sowie Udo Dolezych, Präsident der IHK zu Dortmund, über Unternehmensgründungen in Deutschland, die als ein Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung und Innovationsfähigkeit von Volkswirtschaften angesehen werden (Kuratko et al., 2015, S. 1).

Start-ups zeichnen sich als Innovationstreiber aus, weshalb etablierte Unternehmen an Kooperationen mit Start-ups interessiert sind (Kawohl et al., 2015, S. 3). Ein Vergleich von Start-ups und Unternehmen zeigt, dass Unternehmen bei ihren bestehenden Produkten und Dienstleistungen mit *komplizierten* Fragestellungen konfrontiert sind. Diese *komplizierten* Fragestellungen können als das Maß an *Ungewissheit* über bevorstehende Wandel angesehen werden. Für Start-ups stellen sich im Gegensatz dazu *komplexe* Fragestellungen, nämlich als das Maß für *Überraschungen*, die auf sie zukommen (Felixberger, 2016, S. 125).

Start-ups und Unternehmen lassen sich anhand der drei Kernbereiche ‚Wertangebot‘, ‚Schlüsselaktivitäten und -prozesse‘ sowie ‚Ertragsmodell‘ unterscheiden (Johnson, 2010a, S. 24), wodurch der Unterschied zwischen den *komplizierten* und *komplexen* Fragestellungen verdeutlicht werden kann. Ein Start-up kann sich im Gegensatz zu einem Unternehmen dadurch auszeichnen, dass es einen oder mehrere der genannten Kernbereiche noch nicht benennen kann, diesen generieren oder sogar selbst erschaffen muss (Gassmann et al., 2013, S. 9). Es besteht beispielsweise eine Idee, wie diese aber am Ende umgesetzt wird, ist noch nicht definiert. Manager von Unternehmen hingegen kennen ihr – beziehungsweise sollten es kennen – Wertangebot, die durchzuführenden Aktivitäten sowie das Ertragsmodell für die bestehenden Produkte und Dienstleistungen, woraus einerseits Vorteile andererseits aber auch Probleme resultieren. Die vorhandenen Kernbereiche sowie das Wissen über diese sichern den momen-

1 Pressemitteilung auf der Homepage der Technischen Universität Dortmund http://www.tu-dortmund.de/uni/Uni/aktuelles/meldungen/2016-01/16-01-21_neujahrssymposium/index.html, abgerufen am 03.02.2016.

tanen Unternehmenserfolg, können aber insbesondere radikale Weiterentwicklungen verhindern, wie beispielsweise Experimente mit dem funktionierenden Geschäftsmodell, was mittelfristig zu einem Innovationshemmnis werden kann (Amit und Zott, 2010, S. 4).

‚Wirtschaftliche Experimente‘ innerhalb von Unternehmen durchzuführen, bedarf einer anderen Organisationsstruktur und –kultur als derjenigen, vorhandene Produkte oder Dienstleistungen zu managen (Govindarajan, 2016, S. 4f.). Unternehmen können definiert sein als Organisationen, in der Manager² Inputfaktoren in Produkte oder Dienstleistungen transformieren und diese dann am Markt anbieten (Schmalen und Pechtl, 2009, S. 4). Start-ups hingegen definieren durch Entrepreneurere erst einmal neue Problemstellungen, generieren beziehungsweise entwickeln Inputfaktoren und die Art und Weise der Transformation dieser zu einem Produkt oder einer Dienstleistung neu. Darauf spielt auch Lindner in seinem Eingangszitat an. Es zeigt sich ein deutlich anderes Aufgabenspektrum von Managern und Entrepreneurern. Somit muss es einen Unterschied zwischen Entrepreneurern – entrepreneurialen Handeln – und Managern – managerialem Handeln – geben. Das Management und Entrepreneurship unterschiedliche Aufgaben abdecken, kann auch durch den Anstieg von Lehrstühlen mit einem Forschungsschwerpunkt auf Entrepreneurship gesehen werden (Schmude et al., 2008). Die Zunahme an Entrepreneurship Lehrstühlen zeigt, dass der Disziplin eine größere Bedeutung zuzukommen scheint, diese Disziplin anscheinend aber nicht durch die vorhandenen betriebswirtschaftlichen Ausrichtungen der Lehrstühle bearbeitet werden kann.

Seitdem das Informations- und Kommunikationszeitalter in den 1990 Jahren angebrochen ist, hat sich eine globale Dichte sowie auch eine Individualisierung der Märkte ergeben, die sich durch einen hohen Wettbewerb ohne eindeutige Wettbewerber auszeichnen (Pfläging und Hermann, 2015, S. 18). Besonders das Beispiel der Micro-Multinationals³ zeigt, dass für Unternehmen Wettbewerber nicht mehr eindeutig zu definieren sind (Dimitratos et al., 2014, S. 909). Wettbewerber, die noch vor zehn Jahren einem völlig anderen Markt angehörten, können heute direkte Konkurrenz sein.

-
- 2 Soweit im Folgenden Berufs-, Gruppen- und/ oder Personenbezeichnungen Verwendung finden, so ist auch stets die jeweils weibliche Form gemeint.
 - 3 Kleine und mittlere Unternehmen, die international ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten. Durch die immer günstiger werdenden Logistik- und Kommunikationskosten, können Unternehmen leichter international agieren.

Wer hätte von Seiten des Managements von Garmin⁴ oder Polar⁵ vor 15 Jahren Tom-Tom⁶ oder Swatch⁷ als Konkurrenten kommen sehen, ganz abgesehen von den erst neu gegründeten Unternehmen Fitbit⁸ und Jawbone⁹? Wobei noch nicht einmal die Gründer von Jawbone bei ihrer Gründung 1999 (ehemals Aliph-Com) wussten, dass sie im Fitnessmarkt enden, da sie ursprünglich damit begonnen hatten, Kommunikationstechnologien für das U.S. Militär zu entwickeln (Lashinsky, 2015, S. 60). Genau diesem Entwickeln und Erschaffen unternehmerischer Gelegenheiten innerhalb oder außerhalb von Organisationen auf Basis von Ressourcen, Visionen aufkommender Kundenprobleme und disruptiver Technologien – ohne Rücksicht auf vorhandene Geschäftsmodelle¹⁰ – widmet sich nach Meinung des Autors die Disziplin ‚Entrepreneurship‘. Entrepreneurship ist somit die Disziplin, die sich mit dem Anstoßen, Organisieren, Aufkommen und Entwickeln unternehmerischer Gelegenheiten innerhalb sowie außerhalb von Unternehmen beschäftigt. Ein Start-up kann als die Organisationsform angesehen werden, in der Ideen, Produkte oder Dienstleistungen in neue Geschäftsmodelle transformiert werden (Ries, 2011, S. 75). Durch die Implementierung des Geschäftsmodells am Markt, das heißt das Wertangebot mit den entsprechenden Kunden ist erschlossen, durchzuführende Aktivitäten und benötigte Ressourcen sind vorhanden sowie ein rentables Ertragsmodell ist etabliert, wird der Schritt vom Start-up zum Unternehmen vollzogen. Durch diesen Schritt wandeln sich die Aufgaben von denen eines Entrepreneurs hin zu denen eines Managers. Die *komplexen* Aufgaben werden zu *komplizierten* Fragestellungen. Der komplexe entrepreneuriale Start-up Prozess unterliegt einer hohen Unsicherheit, die Ries (2011, S. 27) in seiner Definition von Start-ups als „a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty“ in den Mittelpunkt stellt. In der Unsicherheit begründet sich ein entscheidender Unterschied zwischen dem managerialen Vorgehen und dem entrepreneurialen Vorgehen: Während ein manageriales Vorgehen erfahrungsbasiert auf Planen und Voraussagen ausgerichtet ist, so geht ein Entrepreneur hingegen erkenntnisbasiert, suchend und entwickelnd vor. Eine managerial agierende Person setzt erfahrungsba-

4 <http://www.garmin.com/de-DE>

5 <http://www.polar.com/de>

6 https://www.tomtom.com/de_de/

7 https://www.swatch.com/de_de/

8 <https://www.fitbit.com/de>

9 <https://jawbone.com/>

10 Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Begriffe Geschäftsmodell und Business Model synonym verwendet.

siert auf Daten und Fakten, da bereits eine Organisationsform, Kunden, Angestellte, Partner etc. vorhanden sind. Ein Start-up muss sich dies erst erkenntnisbasiert erschaffen. Wie Eric Ries sehen auch andere Autoren den Entrepreneurshipbereich und den damit verbundenen Prozess der Unternehmensgründung als unvorhersehbar, komplex und wechselhaft an (vgl. Sarasvathy, 2001; Wiltbank et al., 2009; Lichtenstein, 2011). So muss ein Entrepreneur in besonderem Maße in der Lage sein, mit Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit und Komplexität umzugehen. Die Komplexität, mit der sich Entrepreneure auseinandersetzen müssen, beruht auf der Dissipation, das heißt der Energiezu- und -abfuhr aus dem System, der Nichtlinearität, dem Vorhandensein von Systemvariablen und gemischtem Feedback (Strunk und Schiepek, 2006, S. 99f.). Genau für diese Herausforderung im Umgang mit komplexen dynamischen Systemen liefert die Systemwissenschaft mit der Theorie der ‚Synergetik‘ (Haken, 2003, S. 20) und insbesondere dem Konstrukt der ‚Systemkompetenz‘ (Schiepek et al., 1993, S. 143) Ansätze. Das Konstrukt der ‚Systemkompetenz‘ ist ein Lernzielkatalog, der aufzeigt, wie man sich im Umgang mit komplexen dynamischen Systemen verhalten sollte (Haken und Schiepek, 2010, S. 634). Entrepreneure müssen sich häufig mit solchen Fragestellungen auseinandersetzen (vgl. Lichtenstein et al., 2007; Levie und Lichtenstein, 2010; McKelvey, 2004), da sie erkenntnisbasiert auf Basis von Kundenbedürfnissen oder einer Vision ein Wertangebot mit entsprechenden Schlüsselressourcen und Schlüsselprozessen ein profitables Geschäftsmodell gestalten müssen (Johnson, 2010a, S. 26).

Eine ausgeprägte Systemkompetenz sollte folglich erfolgreicherer entrepreneurialer Handeln ermöglichen. Aus dieser Schlussfolgerung ergibt sich die zentrale Problemstellung der vorliegenden Arbeit: Wenn eine ausgeprägte Systemkompetenz sich positiv auf den Umgang mit komplexen Systemen, und somit ebenfalls auf entrepreneurialer Handeln, auswirkt, dann sollten Personen, die über eine **‚Entrepreneuriale Systemkompetenz‘** verfügen, wie das hergeleitete Konstrukt im Folgenden benannt wird, unter Unsicherheit entrepreneurialer Prozesse erkenntnisbasiert erfolgreicher initiieren, aufgreifen, gestalten, fortführen und gegebenenfalls beenden können.

Ob diese These jedoch bejaht werden kann, kann nur beantwortet werden, wenn entrepreneurialer Systemkompetenz gemessen werden kann. Hierfür muss jedoch zunächst das (neu) hergeleitete Konstrukt der **‚Entrepreneurialen Systemkompetenz‘** fundiert aus der Theorie abgeleitet werden, das im Folgenden definiert wird als die Kompetenz, **unter Unsicherheit entrepreneurialer Prozesse erkenntnisbasiert erfolgreich zu**

initiiieren, aufzugreifen, zu gestalten, fortzuführen und gegebenenfalls zu beenden. Da bisher aber noch kein Test existiert, um diese ‚entrepreneuriale Systemkompetenz‘ zu messen, muss auch dieser erst entwickelt werden, was das vorrangige Ziel der vorliegenden Arbeit ist. Ein derartiger Test eröffnet verschiedene Möglichkeiten für den Entrepreneurshipbereich. So können angehende Entrepreneure auf fehlendes Wissen hingewiesen werden, der Einfluss von entrepreneurialen Lehrveranstaltungen auf die Individuen gemessen werden oder aber etwas über die entrepreneuriale Systemkompetenz von Lehrenden ausgesagt werden, was gegebenenfalls Rückschlüsse auf die Gestaltung entrepreneurialer Lehrveranstaltungen zulässt.

‚Wirtschaftliche Experimente‘, wie Lindner sie im Eingangszitat nennt, stellen keine Kernkompetenz oder Aufgabe von Unternehmen dar, sind aber ein nachhaltiger Innovationsfaktor, da nur durch Veränderung eine langfristige Unternehmensexistenz ermöglicht wird (Govindarajan, 2016, S. 13). Ein Unternehmen muss also in der Lage sein, wirtschaftliche Experimente durchzuführen. Dies ist eher eine entrepreneuriale und als eine manageriale Aufgabe. Somit sollte jedes Unternehmen sowohl Manager als auch Entrepreneure beschäftigen. Hierbei kann der vorliegende Test zur Diagnose und Messung entrepreneurialer Systemkompetenz für Unternehmen, in Hinblick auf die ‚Personalgestaltung‘, interessant werden, da so herausgefunden werden kann, ob Personen entrepreneuriale Prozesse gestalten können.

Somit werden in der vorliegenden Arbeit zwei Aspekte zu dem Forschungsgebiet der Betriebswirtschaftslehre und im Speziellen des Entrepreneurship beigetragen. Durch die Übertragung der Systemkompetenz auf Entrepreneurship und durch das somit entstehende Konstrukt der ‚entrepreneurialen Systemkompetenz‘ wird ein Beitrag zu dem Forschungsdiskurs geleistet, was erfolgreiches entrepreneuriales Handeln ausmacht. Darüber hinaus wird in der vorliegenden Arbeit ein Test entwickelt, der die hergeleitete entrepreneuriale Systemkompetenz messbar macht. Hierdurch wird durch das Konstrukt der ‚entrepreneurialen Systemkompetenz‘ nicht nur ein Beitrag dazu geliefert, was entrepreneuriales Handeln ausmacht, sondern durch den Test auch die Möglichkeit des Nachweises dieser Teilkompetenzen des latenten Konstrukts der entrepreneurialen Systemkompetenz geliefert. Der Test ermöglicht es beispielsweise, angehenden Entrepreneuren, Intrapreneuren oder auch Lehrenden eine Rückmeldung darüber zu geben, inwieweit sie bereits über eine entrepreneuriale Systemkompetenz verfügen. Hieraus lassen sich dann beispielsweise Empfehlungen ableiten, welche Bereiche gegebenenfalls noch Qualifizierungsmaßnahmen bedürfen.

Die vorliegende Arbeit ist eine Methodenarbeit und lässt sich in zwei Teile gliedern: Erstens in die theoretische Herleitung des Konstrukts der ‚**Entrepreneurialen Systemkompetenz**‘ und zweitens in die empirische Überprüfung des Konstrukts sowie die **Testentwicklung** anhand der Reliabilitäts-, Validitäts- und Objektivitätskriterien.

Der theoretische Teil der Arbeit untergliedert sich wiederum in die Inhaltsbereiche, die das Konstrukt der „Entrepreneurialen Systemkompetenz“ inhaltlich konstituieren (vgl. Abbildung 1). Diese umfassen im Einzelnen:

- I. die zugrundeliegende Fachdisziplin ‚Entrepreneurship‘ (Kapitel 2), die die fachlichen Themen abdeckt,
- II. die ‚Systemtheorie‘ (Kapitel 3) als Bezugstheorie, da diese den Zugang zum Begriff ‚System‘ ermöglicht, die Theorie der Selbstorganisation beinhaltet und Komplexität erklären kann,
- III. der Bereich der ‚Kompetenzen‘ (Kapitel 4), der, wenn es um die Fähigkeiten von Personen geht, einen wichtigen Bestandteil darstellt, und
- IV. die ‚Systemkompetenz‘ (Kapitel 5), als Ausgangskonstrukt, das die Grundlage der entrepreneurialen Systemkompetenz bildet.

Kapitel 5.5 bildet den Abschluss des Theorieteils. Hier wird das Konstrukt ‚Entrepreneuriale Systemkompetenz‘ zusammenfassend aus den vier genannten Inhaltsbereichen hergeleitet und dargestellt. Abbildung 1 bietet hierzu eine erste Übersicht.

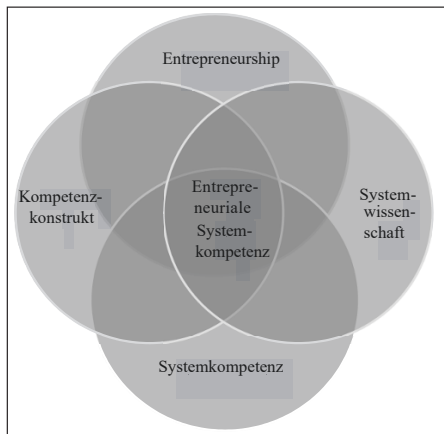


Abbildung 1: Darstellung der vier Inhaltsbereiche der entrepreneurialen Systemkompetenz

An jedem Kapitelende wird dabei zusammengefasst, was der jeweilige Inhaltsbereich ‚Entrepreneurship‘, ‚Systemwissenschaft‘, ‚Kompetenzkonstrukt‘ und ‚Systemkompetenz‘ zu dem Konstrukt ‚Entrepreneuriale Systemkompetenz‘ beiträgt.

Der anschließende empirische Teil bildet den Kern der Methodenarbeit. Das neu entwickelte Konstrukt der ‚Entrepreneurialen Systemkompetenz‘ ist der Ausgangspunkt für den empirischen Teil der Arbeit. Das Vorgehen untergliedert sich in zwei Phasen: In der ersten Phase (Kapitel 6.2) wird zuerst eine **multidimensionale Skalierung** zur Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung des aus der Theorie entwickelten Konstrukts durchgeführt. Anschließend wird in Phase 2 (Kapitel 0) erläutert, wie auf dieser Basis anhand von zwei Erhebungsrunden die **Testentwicklung nach der klassischen Testtheorie** vorgenommen wird. Anhand der ersten Erhebungsrunde wird eine Faktorenanalyse mit 140 Personen durchgeführt. In einer zweiten Erhebungsrunde werden darauf aufbauend mit einer zweiten Stichprobe (235 Personen) die Faktoren und die Gütekriterien überprüft. Der so entstehende Test soll die Bearbeitung zukünftiger Forschungsfragen rund um die Fragestellungen ‚Entrepreneurship und Systemkompetenz‘ unterstützen.

Im folgenden Kapitel 2 werden die Grundlagen zur Fachdisziplin ‚Entrepreneurship‘ dargelegt und herausgearbeitet, warum ein entrepreneurialer Prozess von Komplexität geprägt ist. Dies ist für die vorliegende Arbeit relevant, um zu erkennen, warum die Systemwissenschaft, und hier im Speziellen die Systemkompetenz, gegebenenfalls für Entrepreneurure einen Mehrwert liefern kann.

Systemkompetenz für Entrepreneure
Entwicklung der entrepreneurialen Systemkompetenz
und eines Diagnoseinstruments

Kriedel, R.

2017, XIX, 307 S. 46 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18823-8