

2. Entrepreneurship

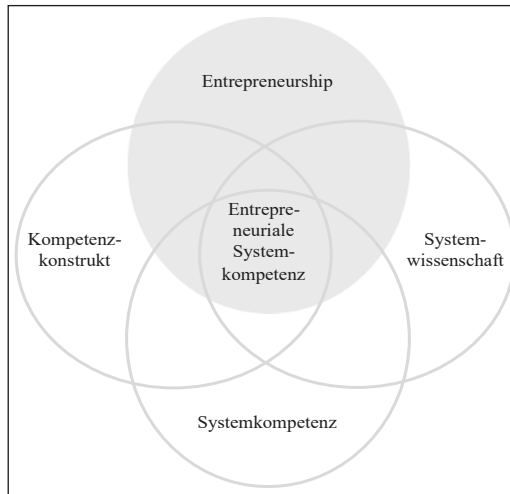


Abbildung 2: Darstellung von Entrepreneurship als Teil der Schnittmenge der entrepreneurialen Systemkompetenz

Wie dargelegt kann ein Start-up als wirtschaftliches Experiment gesehen werden. Um dies zu erläutern und sich der Frage zu nähern, was einen Entrepreneur und somit Entrepreneurship ausmacht, werden in diesem Kapitel (2) die inhaltliche Betrachtung des Entrepreneurship (Kapitel 1), entrepreneurialen Gelegenheiten und Methoden (Kapitel 2.2 und 2.5), manageriales und entrepreneurialen Verhalten (Kapitel 2.4) sowie der Beitrag von Entrepreneurship zum Konstrukt der entrepreneurialen Systemkompetenz (Kapitel 2.6) erörtert.

Der Bereich ‚Entrepreneurship‘ befasst sich im weitesten Sinne mit der Wahrnehmung und Ausnutzung unternehmerischer Gelegenheiten (Grichnik et al., 2010, S. 53). Der Ursprung des Wortes liegt im Französischen. Die erstmalige Verwendung wird dem Ökonomen Richard Cantillon (1680–1734) (zitiert nach Thornton, 2007, S. 426) zugeschrieben. Er definiert einen ‚Entrepreneur‘ als jemanden, der einen bestimmten Preis für ein Produkt zahlt, ohne zu wissen, wie hoch der Verkaufspreis dabei sein wird, wie sich die Umwelteinflüsse ändern oder wie sich die Konkurrenz verhält. Somit wird

hier erstmals die Risikobereitschaft als wichtige Eigenschaft des Entrepreneurs erwähnt (Fueglistaller et al., 2012, S. 24).

Auf dieser Basis kann das Risiko weiter differenziert werden. Während Knight die Position von Cantillon in *Risiko*, *Unsicherheit* und *wahre Unsicherheit* verfeinert und durch das Eingehen dieser einen Entrepreneur von einer nicht-unternehmerisch agierenden Person unterscheidet (Knight, 1921 (Nachdruck 2009), S. 101ff.), fokussiert sich Schumpeter auf die Innovationskraft des Entrepreneurs, die durch diesen auf die Wirtschaft ausgeübt wird, die als *kreative Zerstörung* benannt wird (Schumpeter, 1934, S. xxxvii). Sie kann auf exogenen Schocks basieren, die auf technologische, politische, regulative, soziale oder auch demografische Veränderungen zurückgeführt werden können, oder auf Angebotsänderungen durch neue Produkte oder Dienstleistungen, neue Rohmaterialien oder neue Produktions- und Organisationsmethoden (vgl. Schumpeter, 1934; Schumpeter, 2003 (First published in the UK in 1943)). Dieser Aspekt wird später von Christensen et al. (2011, S. 5ff.) noch stärker in den Fokus gerückt, sie sprechen von *disruptive innovation*. Hier können Produkte wie das Smartphone oder die Digitalfotografie genannt werden, die eine marktzerstörende Funktion eingenommen haben. Dies wird an den Beispielen von NOKIA (vgl. Engelen et al., 2015, S. 19) und Kodak (vgl. Engelen et al., 2015, S. 16f.) deutlich: Beide Unternehmen sind in gewisser Weise Opfer disruptiver Innovationen geworden. Sowohl die Smartphones (als disruptive Weiterentwicklung einfacher Mobiltelefone) als auch die Digitalfotografie (als disruptive Weiterentwicklung einfacher Fotoapparate mit Film¹¹) wurden nicht schnell genug ins Unternehmensportfolio aufgenommen beziehungsweise es wurde kein erfolgreiches Geschäfts- und Ertragsmodell gefunden. Kirzner (1973, S. 32) weitete die Definition von unternehmerischer Tätigkeit auf alle Marktteilnehmer aus, sodass hier der Entrepreneur durchaus der Angestellte, jedoch zugleich ebenfalls der unternehmerisch denkende und handelnde Akteur sein kann. Es geht hierbei mehr um die ‚Entrepreneurial Alertness‘, das heißt um die unternehmerische Gelegenheit, Profitmöglichkeiten zu sehen und auszunutzen, die durch Informationsasymmetrien auftreten (Kirzner, 1973, S. 68). So wird das eine Mal eine wirtschaftliche und marktverändernde Definition gewählt und das andere Mal ein Individuum in den Mittel-

11 Für das Unternehmen Kodak, das neben Kameras vor allem die herkömmlichen Filme herstellte, brachen nicht nur die Umsätze im Hardwarebereich ein, sondern auch die wiederkehrenden Einnahmen der Fotofilme.

punkt gestellt. Somit scheint kein einheitliches Verständnis von Entrepreneurship und dessen Einsatzbereich vorzuliegen.

Im Folgenden wird der erste Schritt hin zu einem Verständnis von ‚Manager‘ und ‚Entrepreneur‘ vollzogen. Aufgrund des facettenreichen Feldes bedarf es einer Erklärung der verschiedenen Verständnisse (Alvarez, 2005, S. 1). Beginnt man beim Begriff des ‚Entrepreneurship‘, so wird dieser häufig als Teil unterschiedlicher Disziplinen betrachtet beziehungsweise bedient sich Methoden anderer Disziplinen (Zahra und Wright, 2011, S. 68). Dies wird einer eigenständigen Entrepreneurship-Forschung jedoch nicht gerecht (Schmude et al., 2008, S. 291), solange die Besonderheiten der Disziplin ‚Entrepreneurship‘ keine Berücksichtigung finden. Um sich dem Begriff weiter zu nähern, werden im Folgenden vier zentrale Differenzierungen von Entrepreneuren im Vergleich zu Nicht-Entrepreneuren von Peter F. Drucker, einem der bekanntesten Forscher zu Management- und Entrepreneurship-Themen, dargestellt.

Drucker (2014/1985) differenziert Entrepreneure von Nicht-Entrepreneuren dadurch, dass Entrepreneure neue Märkte und Kunden erschaffen. Personen hingegen, die ein „own, new, and small Business“ (Drucker, 2014/1985, S. 21) eröffnen, sind seinem Verständnis nach nicht unbedingt Entrepreneure. Als zweiten relevanten Punkt führt er insbesondere für den deutschsprachigen Raum an, dass die deutsche Übersetzung von ‚Entrepreneur‘ mit ‚Unternehmer‘ trügerisch sei. ‚Unternehmer‘ entspreche eher dem englischen Begriff ‚owner-manager‘. Als dritten zentralen Punkt greift er auf, dass Entrepreneurship mehr ein Verhalten oder eine Einstellung als eine Persönlichkeitseigenschaft sei. Außerdem verweist er darauf, dass Personen, die für ihre Entscheidungen und ihr Umfeld „certainty“ brauchen, eher selten gute Entrepreneure seien (Drucker, 2014/1985, S. 26). Diese Gedanken aufgreifend wird im folgenden Kapitel herausgearbeitet, was einen erfolgreichen Entrepreneur ausmacht und was diesen von einem Manager differenziert.

2.1 Begriffsbestimmung ‚Entrepreneurship‘

Anhand der Definition von Drucker (2014/1985, S. 26) erfolgt nun eine erste begriffliche Annäherung an das ‚Entrepreneurship‘ und den ‚Entrepreneur‘. Durch eine nähere Betrachtung der Begriffe ‚Markt‘, ‚Kunden‘, ‚Entrepreneur‘, ‚Manager‘ und ‚Unsicherheit‘ wird ein dezidierterer Überblick darüber möglich, was den Bereich ‚Entrepreneurship‘ auszeichnet. Zudem werden die Chancen aber auch die Risiken des Ent-

repreneurship aufgezeigt, denn in der aktuellen öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion ist Entrepreneurship häufig ausschließlich positiv besetzt – eine Sichtweise, die aber nicht ohne Einschränkungen eingenommen werden sollte.

2.1.1 *Entrepreneure in Bezug zu Märkten und Kunden*

Nach Drucker (2014/1985) ist ein Entrepreneur jemand, der neue Kunden und Märkte erschafft, nicht aber jemand, der nur ein kleines neues Unternehmen eröffnet (Drucker, 2014/1985, S. 21). Wie schon dargelegt, ist diese Definition sicherlich gültig, wenn Entrepreneurship verstanden wird als etwas, wodurch Innovationen hervorgebracht werden, das heißt, wenn aus Inventionen durch die Exploitation des Produkts oder der Dienstleistung eine Innovation hervorgebracht wird. Aus neuen Ideen (Inventionen) werden erst Innovationen, wenn diese verwertet (Exploitation) werden (Roberts, 2007, S. 36ff.).

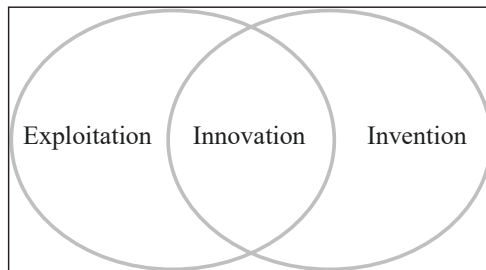


Abbildung 3: Darstellung von Exploitation, Innovation und Invention

Wie in Abbildung 3 dargestellt, werden nicht alle Inventionen kommerziell genutzt und so zu Innovationen gewandelt: andererseits basiert aber auch nicht jede Exploitation auf Inventionen.

So gibt es neben den auf Invention aufbauenden Unternehmen Produkte und Dienstleistungen, die beispielsweise von Handwerksbetrieben angeboten werden. Auch dies sind nach Auffassung des Autors Entrepreneure. Ähnlich wie Drucker definieren auch Blank und Dorf (2012, S. xvii) ein Start-up als „a temporary organization in search of a scalable, repeatable, profitable business model“. Hieraus ergibt sich allerdings die Frage, ob nicht eine von der Organisationsform (*temporary organization*) und den

Wachstumsaussichten (*scalable*) unabhängige Definition sinnstiftender wäre. Ries (2011, S. 75) zufolge ist ein Start-up „[a]t its heart, a [...] catalyst [is] that transforms ideas into products.“ Dieser Ansicht wird in der vorliegenden Arbeit gefolgt. Durch diese Definition werden entrepreneurial handelnde Personen eingeschlossen, die keine reine Skalierung oder temporäre Ausrichtung ihrer entrepreneurialen Handlung verfolgen, was im Übrigen nicht unbedingt konstituierende Merkmale von Entrepreneurship sein müssen (vgl. Kapitel 2.1.2, Definition von Shane und Venkataraman). Dennoch schließt sich weiterhin die Frage an, die schon bei Drucker (2014/1985) aufgeworfen worden ist: ist man kein Entrepreneur, wenn man weder neue Märkte schafft noch Wachstum im Fokus steht? Diese Frage sollte zumindest für den deutschsprachigen Raum nach der Meinung des Autors mit einem ‚Ja‘ beantwortet werden, denn laut des Instituts für Mittelstandsforschung¹² (IfM) in Bonn nehmen Unternehmen mit bis zu 500 Angestellten und weniger als 50 Millionen Euro Umsatz im Jahr¹³ folgende Rolle für die deutsche Volkswirtschaft ein:

- „Im Jahr 2012 gehörten rund 3,65 Millionen Unternehmen zum deutschen Mittelstand, das waren 99,6 Prozent aller Unternehmen mit Umsatz aus Lieferungen und Leistungen und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.
- Der deutsche Mittelstand erwirtschaftete 2012 mit rund 2,149 Billionen Euro 35,3 Prozent des gesamten Umsatzes deutscher Unternehmen.
- Der deutsche Mittelstand hatte im Jahr 2012 rund 15,97 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, das waren 59,4 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten“.

Diese Aufstellung zeigt die Bedeutung mittelständischer Unternehmen, welche aber nicht zwangsläufig neue, dauerhafte Märkte erschaffen.

Gerade bei Unternehmensgründungen, die kleine oder mittelständische Unternehmen hervorbringen, benötigt man ein ausgeprägtes entrepreneuriales Wissen. Dieses wird benötigt, um sich in einem nicht wissensintensiven Bereich ein Alleinstellungsmerkmal zu erarbeiten. Hierdurch wird es für die Entrepreneure möglich, sich Märkte und Kunden zu (er-)schaffen.

12 Abgerufen am 14.04.2015 um 8:51: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=0>

13 Dies ist die unterste Unterteilungskategorie die vom IfM vorgenommen wird.

Diesem Gedankengang folgend, wird in der vorliegenden Arbeit ein Start-up somit vielmehr als eine Organisationsform unabhängig von Wachstumsaussichten und Art der unternehmerischen Gelegenheit verstanden, in der Ideen in Produkte oder Dienstleistungen transformiert werden (Ries, 2011, S. 75). Durch dieses Verständnis werden keine entrepreneurial handelnden Personen ausgeschlossen, nur weil sie keine Skalierung oder technologische Ausrichtung mit ihrer entrepreneurialen Handlung verfolgen. Hierzu lässt sich auf Sarasvathy (2008, S. 105) verweisen, die aufzeigt, dass erfolgreiche Entrepreneure im Allgemeinen von ihren zur Verfügung stehenden Mitteln, Ressourcen und Netzwerken ausgehen¹⁴. So wird davon ausgegangen, dass Entrepreneure ihre Kunden und somit ihren Markt in kleinen und iterativen Schritten schaffen (vgl. Blank, 2013; Maurya, 2012; Hitt et al., 2011). Hieraus folgt: selbst wenn Märkte vorhanden sind, werden diese nicht unbedingt von Entrepreneuren genutzt, sondern eher kleinschrittig ein eigener Markt aufgebaut und eigene Kunden generiert.

Interessanterweise ist dies auch eine Erfahrung, die wohl jeder Leser von Businessplänen schon einmal gemacht hat. So sind Aussagen wie die folgende zu einem Marktpotenzial wertlos: „Es gibt x Leute, die jährlich y Euro ausgeben. Unser Ziel ist es, 0,5 Prozent des Marktes zu beliefern, dann machen wir z Gewinn“. Im Gegensatz hierzu stehen Aussagen wie: „Wir haben einen Laden, der vertreibt unser Produkt, und wir sammeln momentan Feedback hierzu ein. Dieses Kundenfeedback setzen wir gerade um.“ Hierdurch wird deutlich, dass es reale Personen gibt, die das Produkt oder die Dienstleistung erwerben wollen, und dass es für das Unternehmen möglich ist, ihre potenziellen Kunden zu erreichen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass in einem entrepreneurialen Verständnis Märkte und Kunden geschaffen werden und man nicht zwangsläufig in einen Markt eintritt beziehungsweise Kunden übernimmt. Dies kann bei bestehenden Unternehmen und bei Managern anders aussehen. Dieser Unterschied zwischen ‚Entrepreneur‘ und ‚Manager‘ wird im folgenden Kapitel aufgegriffen.

14 Näheres dazu in Kapitel 3.4.3.5, unter dem Begriff der internen und externen Randbedingungen eines Systems.

2.1.2 Darstellung der Fachdisziplinen von *Entrepreneuren* und *Managern*

Eine eindeutige Definition zu geben, was ein Entrepreneur ist, ist kaum möglich, da diese in der Wissenschaft und Wirtschaft kontrovers diskutiert wird. Unterschiedliche Personengruppen nutzen den Begriff ‚Entrepreneur‘ und meinen damit unterschiedliche Aspekte (Aulet und Murray, 2013, S. 3). Entrepreneurship wird häufig auf skalierbare und technologische Unternehmen übertragen (vgl. Drucker, 2014/1985; Zott et al., 2011). Shane und Venkataraman (2000, S. 218) formulieren es als die größte Hürde für Entrepreneurship, eine einheitliche Definition zu formulieren. Um einer Definition und einem Verständnis von einem Entrepreneur möglichst nahe zu kommen, werden im Folgenden die Unterschiede von ‚Entrepreneurship‘ und ‚Betriebswirtschaft‘ aufgezeigt.

Schon Gartner (1989, S. 57) hat festgestellt, dass sich Entrepreneurship durch das Schaffen einer Organisation von anderen Disziplinen abgrenzt. Wie dargelegt, sollten (müssen) sowohl Personen, die eine kleine Bäckerei eröffnen, einen Friseursalon übernehmen oder sich als Elektriker selbstständig machen, als auch Personen, die hochtechnologische Inventionen etablieren wollen, entrepreneurial handeln. Sie übernehmen zwar entrepreneuriale Prozesse auf unterschiedlichen Ebenen, dennoch muss das Geschäftsmodell unter komplexen Herausforderungen erschaffen werden (Lambertus et al., 2014, S. Abstract), denn jeder entrepreneuriale Prozess hat die Herausforderung, ein geeignetes und tragfähiges Geschäfts- sowie Ertragsmodell für das Produkt oder die Dienstleistung zu finden. In der Literatur finden sich eine Reihe von Differenzierungsformen von Entrepreneurship, wodurch sich Entrepreneure auch voneinander abgrenzen lassen (vgl. Fueglistaller et al., 2012; Volkmann und Tokarski, 2006; Grichnik et al., 2010):

- Art des Innovationsgrades: Handelt es sich um eine innovative, wissensintensive oder nicht-innovative Gründung?
- Motive der Gründung: Handelt es sich um eine Möglichkeits(opportunity)-, Notwendigkeits(necessity)- oder eine herausfordernde Gründung?
- Vorerfahrung der Gründer: Handelt es sich um eine Gründung ohne Vorerfahrung, einen Seriengründer (serial) oder eine Spin-off-Gründung?
- Anzahl der beteiligten Personen: Handelt es sich um eine Einzel-, Team- oder institutionelle Gründung?

- Entwicklungsstand der Gründung: Handelt es sich bei dem Gründer um einen potenziellen, gerade startenden (nascent), jungen oder etablierten Gründer?

Bei der Auflistung wird deutlich, dass im Gegensatz zu der Meinung, dass Entrepreneurship nur mit hochtechnologischen Projekten in Verbindung gebracht wird, auch Gründungen, die nicht-innovativ, aus der Not heraus, ohne Vorerfahrung oder von einer Einzelperson durchgeführt werden, einen entrepreneurialen Prozess darstellen. Somit kommt es nicht auf die Art des Projektes an, sondern auf die ‚Entrepreneurial Action‘ (entrepreneuriale Handlung), die definiert, ob jemand ein Entrepreneur ist oder nicht. Das Individuum, das diese Entrepreneurial Action durchführt, und die unternehmerische Gelegenheit bilden den Kern von Entrepreneurship (Shane, 2003, S. 6). Diese beiden Aspekte – das Individuum und die unternehmerische Gelegenheit – vereinen Shane und Venkataraman (2000, S. 218) in einer der anerkanntesten Definitionen von Entrepreneurship, wonach Entrepreneurship „as the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited“ angesehen werden kann.

Die Betrachtung der Handlung, wie ein Individuum eine Gelegenheit nutzt – in der Literatur als ‚Individual-Opportunity-Ansatz‘ bekannt – liefert einen zentralen Mehrwert, was einen Entrepreneur ausmacht (Dimov, 2003; Davidsson, 2015). Hierbei helfen kann die von Kuratko et al. (2011) aufgestellte Differenzierung von Corporate, Social und Start-up Entrepreneurship. Die Differenzierung in unterschiedliche Organisationsformen zeigt die Bandbreite an Rollen auf, die Entrepreneure annehmen können beziehungsweise in denen Entrepreneurship stattfindet.

Tabelle 1 stellt exemplarisch die beiden Bereiche ‚Start-up‘ und ‚Corporate Entrepreneurship‘ gegenüber.

Besonders die größeren Ressourcen und Absicherungen, die bei Corporate Entrepreneurship vorhanden sind, führen (gezwungenermaßen) zu einem unterschiedlichen Vorgehen beziehungsweise Verhalten des Entrepreneurs. Ist ein Start-up Entrepreneur eher damit beschäftigt, Ressourcen und Partnerschaften zu akquirieren, zu beschaffen und auszuloten, so muss ein Corporate Entrepreneur eher interne Hürden überwinden, wie Vorgesetzte und Personen anderer Abteilungen überzeugen (Morris, 1998, S. 3).

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Start-up und Corporate Entrepreneurship (vgl. Kuratko et al., 2011, S. 38)

Start-up Entrepreneurship	Corporate Entrepreneurship
<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneur übernimmt die Risiken • Entrepreneur gehört die Idee • Ein Fehler kann das Ende bedeuten • Flexibilität in Bezug auf Änderungen der Zielrichtung oder Experimente • Kleines Netzwerk • Geringe Ressourcen • Geringe Möglichkeiten für Skalierung • Schnelle Entscheidungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen übernimmt die Risiken • Unternehmen gehört die Idee • Unternehmensstrukturen fangen Fehler auf • Bürokratie kann Prozesse behindern • Großes Netzwerk • Viele Ressourcen (R&D, Produktionseinrichtungen usw.) • Potenzial für schnelle Skalierung

Hier schließt sich die Frage nach dem Unterschied zwischen einem Entrepreneur und einem Manager an. Manager bedienen sich eher betriebswirtschaftlicher Methoden, Entrepreneure eher entrepreneurialer Methoden. Unternehmerisches Denken und Handeln, welche einen Entrepreneur ausmachen, speisen sich unter anderem aus der Betriebswirtschaftslehre **und** dem Entrepreneurship. Wie kann man aber nun Entrepreneure von Managern unterscheiden? Gartner (1989, S. 48) wirft die Frage auf, ob ein Entrepreneur nach 2, 10 oder 15 Jahren als Unternehmensinhaber immer noch ein Entrepreneur ist. Genau hier entsteht ein Widerspruch. Bei der Ideengenerierung, der Entwicklung und dem Vorantreiben eines Produktes oder einer Dienstleistung zur Marktreife (beispielsweise anhand von Kundenfeedback) handelt es sich um einen eher entrepreneurialen Prozess (Osterwalder et al., 2014, S. xiii). Je mehr Wissen über ein Produkt vorhanden ist, desto größer werden die managerialen Anteile, die zur Anwendung kommen (Faschingbauer, 2013, S. 30f.). Somit plant und verwaltet der Manager vorhandene Produkte und Dienstleistungen, ein Entrepreneur erschafft und gestaltet neue Gelegenheiten und Ideen. Somit wird ein Entrepreneur, der sein Unternehmen selber führt, immer mehr zum Manager oder übergibt die managerialen Aufgaben an eine andere Person.

Für den deutschsprachigen Raum muss noch eine wichtige Feststellung gemacht werden. Denn sobald man den Begriff ‚Entrepreneurship‘ mit ‚Unternehmertum‘ übersetzt, unterliegt der Begriff einem Bedeutungsverlust (vgl. Kuratko et al., 2011; Drucker, 2014/1985). Durch das Übersetzen von ‚Entrepreneurship‘ mit ‚Unternehmertum‘ wird

in der Regel lediglich das Gründen und der Gründungsprozess eines neuen Unternehmens in den Mittelpunkt gestellt (Uebe-Emden, 2011, S. 43). Diese Gegenüberstellung zeigt, dass ‚Entrepreneurship‘ nicht mit ‚Unternehmertum‘ und ‚Entrepreneur‘ nicht mit ‚Unternehmer‘ übersetzt werden sollte, da sonst Bedeutungen, insbesondere Aufgaben und Funktionen, verloren gehen können. Abbildung 4 verdeutlicht, dass die Theorie und die Methodengrundlagen von Managern und Entrepreneuren in unterschiedlichen Fachdisziplinen liegen, sich jedoch beide auch gegenseitig bedingen. So gehört zu einem entrepreneurialen Denken und Handeln zwangsläufig auch die Betriebswirtschaftslehre. Der Intrapreneur vereint beide Disziplinen in sich. Er agiert innerhalb einer Organisation entrepreneurial.

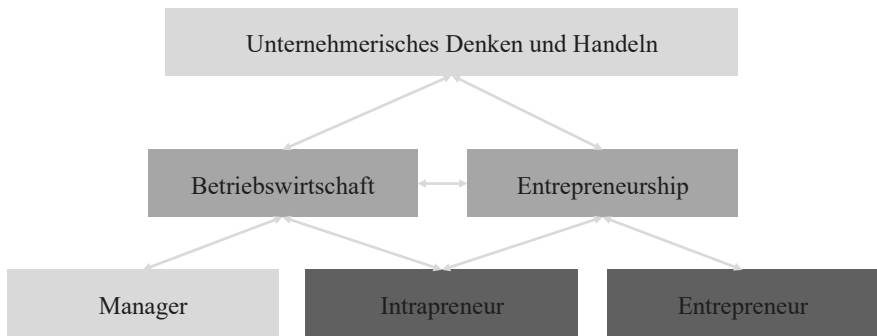


Abbildung 4: Dimensionen unternehmerischen Denkens und Handelns

Zusammenfassend wird festgehalten, dass Entrepreneurship aus zwei Bereichen besteht: Einerseits aus dem Individuum, das die entrepreneurialen Handlung durchführt, und andererseits aus der unternehmerischen Gelegenheit (Venkataraman, 1997, S. 122). Somit sollte Entrepreneurship nicht nur darüber definiert werden, was einen Entrepreneur ausmacht oder was dieser tut, sondern es sollte auch die unternehmerische Gelegenheit betrachtet werden (Venkataraman, 1997, S. 120). Durch die unzähligen Optionen und die Unwissenheit über den Verlauf und den Ausgang dieser Optionen sollten entrepreneurialen Entscheidungen, anders als managerialen Entscheidungen, nicht auf einer Optimierung vorhandener Ausgangspunkte beruhen (Shane und Venkataraman, 2000, S. 220). Ein wesentlicher Bestandteil eines jeden entrepreneurialen Prozesses stellt der Begriff der ‚Uncertainty‘ dar, der beispielsweise in der Definition von Ries (2011, S. 27) Anwendung findet. Die Uncertainty und der Umgang mit

dieser ermöglicht eine weitere Differenzierung der unterschiedlichen Aufgaben von Managern und Entrepreneuren. Im folgenden Kapitel wird der Begriff der ‚Unsicherheit‘ daher näher betrachtet.

2.1.3 Die Bedeutung von Unsicherheit und Komplexität für Entrepreneurship

Baumol (1993, S. 200) wies schon vor über 20 Jahren darauf hin, dass es sich für entrepreneuriale Handlungen ausschlieÙe, sie in mathematische Formeln zu überführen, da sie sehr vielschichtig seien und ständigen Veränderungen unterlägen. Es kristallisiert sich eine immer einheitlichere Meinung darüber heraus, dass der Unterschied zwischen entrepreneurialen und nicht-entrepreneurialen Prozessen darin besteht, dass entrepreneuriale Prozesse unter Unsicherheit und nicht-entrepreneuriale Prozesse unter Risiko stattfinden (vgl. Alvarez und Busenitz, 2001; Alvarez und Barney, 2005; Schindehutte und Morris, 2009; Morris et al., 2012). Hieraus resultiert für Entrepreneurship, dass dieses ein durch Unsicherheit geprägtes Fachgebiet ist.

Interessanterweise nennt Zuckerberg als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren von Facebook, dass es die Möglichkeit gab, von Beginn an über Bootstrapping¹⁵ zu wachsen und anfangs die Strukturen und Dienstleistungen lediglich im Kleinen und nachhaltig zu entwickeln¹⁶. So wurde Facebook als Netzwerk für Studierende gestartet und nur schrittweise an den großen Universitäten eingeführt. Hierin liegt für den Entrepreneurshipbereich ein wichtiger Erfolgsfaktor. Immer wieder werden Unternehmen wie Facebook und Google als positive Beispiele angeführt und gefordert, dass auch Deutschland solche skalierbaren Gründungen brauche (Faltin, 2015, S. 101). Es ist aber wichtig festzuhalten, dass gerade in den Anfangsjahren nicht das Skalieren, sondern das Entwickeln eines tragfähigen Geschäftsmodells im Mittelpunkt stehen sollte, was auch bei diesen Unternehmen der Fall war. Denn auf die Klagen, dass in Deutschland keine ‚Facebooks‘ möglich seien, weil es keine Finanzierung dafür gebe, muss man antworten, dass es sich bei Finanzierungsfragen nicht um eine entrepreneuriale, sondern eher manageriale Fragestellung handelt, was ausführlich in Kapitel 2.4 erläutert wird. Die Unsicherheit aber ist eine eher entrepreneuriale Fragestellung und muss

15 Ein Unternehmen wächst nur durch die Re-Investitionen der Gewinne in das Unternehmen, nicht durch den Einsatz externer Finanzmittel.

16 Interview aus dem Jahre 2012 mit Mark Zuckerberg im Rahmen des Stanford Technology Venture Programs (<https://www.youtube.com/watch?v=5bJi7k-y1Lo>, abgerufen am 27.02.2016).

eher von Entrepreneuren überwunden werden. Eine Methode – als Möglichkeit der Absicherung – kann hier das ‚Bootstrapping‘ sein. Des Weiteren haben McGrath und MacMillan (1995, S. 44) durch ihren ‚Discovery-Driven Planning‘ Ansatz darauf hingewiesen, dass das Planen eines neuen Unternehmens bedeute, dass man sich seine Unwissenheit bewusst machen müsse. Ein Entrepreneur muss ein Unternehmen unter „conditions of extreme uncertainty“ (Ries, 2011, S. 27) entwickeln. Traditionelle Managementtechniken sind aber eher auf lineare Beziehungen beziehungsweise Vorhersehbarkeit ausgerichtet, nicht aber auf komplexe und unsichere Marktsituationen anwendbar (Mason, 2006, S. 244). Zwar werden in der aktuellen Managementliteratur Begriffe wie ‚dynamisch‘ anstatt ‚statisch‘ immer mehr in den Fokus gerückt (D’Aveni et al., 2010, S. 1372), doch geht es bei Managementaufgaben eher um das Vorhersagen und Planen, während beim Entrepreneurship im Gegensatz dazu durch die gegebene Unsicherheit auf ein kleinschrittiges, iteratives Vorgehen gesetzt werden sollte, mit dem Ziel, die nahe Zukunft zu gestalten, anstatt sie vorherzusagen (Wiltbank et al., 2009, S. 119).

Nachdem verdeutlicht wurde, dass Unsicherheit ein zentrales Element von Entrepreneurship darstellt, soll nun der Unterschied zwischen ‚Unsicherheit‘ und ‚Risiko‘ aufgezeigt werden. Ein Risiko liegt vor, wenn alle möglichen zukünftigen Ereignisse und die Wahrscheinlichkeit, mit der diese eintreten, im Moment der Entscheidung bekannt sind (Wald, 1950, S. 232f.). Da dem Konstrukt ‚Risiko‘ eine Wahrscheinlichkeitsverteilung zugrunde liegt, kann man eine Versicherung dagegen abschließen und so Risiko in Kosten umwandeln. Dies ist bei Unsicherheit nicht möglich, da es sich hierbei nicht um eine Wahrscheinlichkeitsverteilung handelt (Knight, 1921 (Nachdruck 2009), S. 110). Während der Begriff ‚Risiko‘ eher dem Manager zugeordnet werden kann, wird der Begriff ‚Unsicherheit‘ eher dem Entrepreneur zugeschrieben. Dies veranschaulicht Sarasvathy (2008, S. 29ff.) anhand der Differenzierung von *true uncertainty*, *uncertainty* und *risk*. Sarasvathy führt diese drei Begriffe basierend auf Knights Ausführungen in seiner Dissertation von 1921 „Risk, Uncertainty and Profit“ ein (vgl. Knight, 1921 (Nachdruck 2009); Sarasvathy, 2008; Wiltbank et al., 2009). Hierzu führt Sarasvathy (2008) eine häufig in der Literatur genannte Metapher der Urnenanalogie an. Folgendes Beispiel ist vor dem Hintergrund der modernen Systemtheorie unzureichend, zeigt aber sehr anschaulich die Unterschiede der drei Varianten ‚Risiko‘ (*risk*), ‚Ungewissheit‘ (*uncertainty*) und ‚Unsicherheit‘ (*true uncertainty*):

Es gibt eine blickdichte Urne. Immer wenn eine schwarze Kugel gezogen wird, erhält man fünf Euro. Pro Zug muss man aber zwei Euro zahlen. In einem ersten Fall wird einer Person die Verteilung in der Urne mitgeteilt: Es handelt sich um 50 schwarze Kugeln und 50 graue Kugeln (Risiko). Im zweiten Fall wird dem Teilnehmenden nur mitgeteilt, dass es sich um schwarze und graue Kugeln in der Urne handelt (Ungewissheit). Im letzten Fall wird der Person nicht mitgeteilt, was sich in der Urne befindet (Unsicherheit).

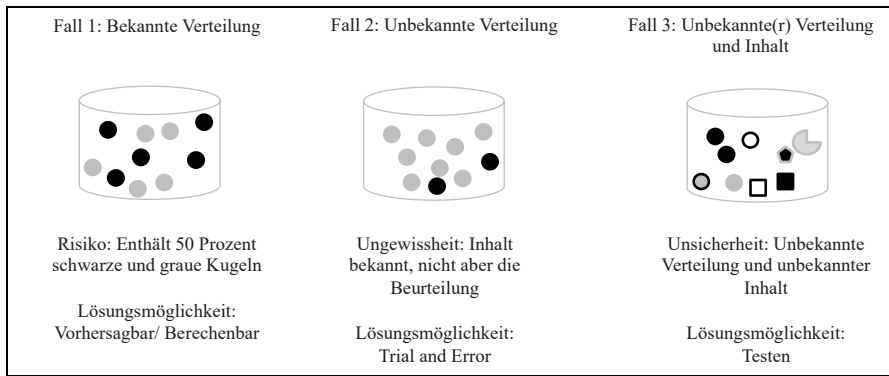


Abbildung 5: Darstellung der Fälle Risiko, Ungewissheit und Unsicherheit anhand der Urnenanalogie

Anhand dieses Beispiels kann in Bezug auf das Handeln von Managern (Risiko) im Gegensatz zu dem Vorgehen von Entrepreneuren (Unsicherheit) verstanden werden, dass Manager eher risikobehaftete Entscheidungen treffen müssen, wohingegen Entrepreneure Entscheidungen eher unter Unsicherheit treffen müssen. Bei Entscheidungssituationen wird häufig so vorgegangen, als ob eine Situation mit einer bekannten Verteilung (Risiko) vorliegt, die durch Analysen, Planungen und das Erstellen eines Businessplans gelöst werden kann. Jedoch setzt dies voraus, alle vorangegangenen Ereignisse und Zusammenhänge vollumfänglich zu verstehen, alle zukünftigen Ereignisse vorherzusehen und Einflüsse abschätzen zu können. Überträgt man die Urnenanalogie auf Systeme, so lassen sich Systemgrenzen mit der Urne vergleichen, wobei die Theorie der Selbstorganisation noch zeigen wird, dass die Systemgrenzen erst aus dem System selbst geschaffen werden (die Begriffe ‚Systemgrenzen‘ etc. werden in Kapitel 3 näher erläutert). Die Unterscheidung von managerialem und entrepreneurialem Verhalten kann so gedeutet werden, dass das System ‚Risiko‘ eher bei managerialen Frage-

stellungen vorliegt, beispielsweise wenn man sich um vorhandene Produkte und Dienstleistungen kümmern und auf vorhandene Kundendaten, feste Partner und Vertriebswege etc. zurückgreifen muss. Der Faktor ‚Unsicherheit‘ liegt eher bei entrepreneurialen Fragestellungen vor. Hierbei kennt man noch keine Kunden, wenige Strukturen sind vorhanden und Ressourcen müssen erst noch erschlossen werden etc. So kann das Beispiel so verstanden werden, dass der Manager eher von Situationen und Aufgaben umgeben ist, die ein Risiko beinhalten, und der Entrepreneur mit Aufgaben konfrontiert ist, die sich durch ein Maß an Unsicherheit beschreiben lassen (vgl. Chandler et al., 2011; Wiltbank et al., 2009).

Anhand dieser Differenzierung zwischen ‚Risiko‘ und ‚Unsicherheit‘ können zwei Arten der Darstellung von Unternehmensgründungen angeführt werden. Wie oben erwähnt, wird die Unternehmensgründung häufig als Teil der Betriebswirtschaft verstanden. Diese bedarf aber unternehmerischen Denkens und Handelns, was sich aus Betriebswirtschaft **und** Entrepreneurship zusammensetzt. So sind beispielsweise die Rechtsformwahl und die manageriale Umsetzung betriebswirtschaftliche Fragestellungen, allerdings sind viele Bereiche, die den Kern einer Unternehmensgründung ausmachen, gekennzeichnet von Unsicherheit und sind eher dem Entrepreneurship zuzuschreiben. Zu nennen sind zum Beispiel der Prozess der Ideengenerierung (Idea Generation¹⁷), das Wahrnehmen, Erkennen und Nutzen von Gelegenheiten (Opportunity), deren Testungen am Markt (Value Proposition), die Implementierung eines Geschäftsmodells (Business Model) und eines Ertragsmodells (Revenue Model) unter Unsicherheit und unter knappen Ressourcen (vgl. Sarasvathy, 2001; Osterwalder et al., 2005). Somit kann das Ergebnis eines entrepreneurialen Prozesses zwar eine Unternehmensgründung sein, eine Unternehmensgründung ist aber in keiner Weise mit Entrepreneurship gleichzusetzen, sondern nur eine kleine Teilmenge davon. Denn gerade das wiederkehrende Verändern, Justieren und Anpassen einer Idee bis hin zum Verwerfen stellt viel mehr Entrepreneurship dar als die reine Unternehmensgründung.

Der Unterschied wird noch deutlicher, wenn der Gründungsprozess in Phasen unterteilt wird, so wie es zum Beispiel in Abbildung 6 der Fall ist. Dabei wird suggeriert, dass es eindeutig voneinander abzugrenzende Phasen gibt und dass diese aufeinander

17 Im englischen Sprachraum wird häufig von Ideation (Idea Generation) gesprochen. Hierzu kann der Ansatz des Human Centered Design angeführt werden, der von IDEO.org (2015) entwickelt wurde und die Phasen der Ideation erläutert.

aufbauen (Levie und Lichtenstein, 2010, S. 331). Zudem stellt sich die Frage, ob ein stetiges Wachstumsstreben die richtige Herangehensweise für entrepreneuriales, aber auch wirtschaftliches Handeln, ist (Levie und Lichtenstein, 2010, S. 336), was durch einen herkömmlich dargestellten Ablauf eines Gründungsprozesses, insbesondere der Darstellung des Umsatzes und des Gewinns (vgl. Abbildung 6), vorausgesetzt wird¹⁸.

Diese Darstellung eines entrepreneurialen Prozesses wird der Wirklichkeit häufig nicht gerecht (Wiltbank et al., 2009, S. 117). So zeigen verschiedene Untersuchungen (vgl. Ries, 2011; Sarasvathy, 2008), dass ein Gründungsprozess nicht monoton steigend, sondern iterativ und nicht planbar verläuft. Anfangsbedingungen verändern sich, Kunden und Märkte stellen sich anders dar als zu Beginn oder externe Einflüsse beschleunigen (oder verlangsamen) eine Weiterentwicklung¹⁹. Dennoch durchlaufen Unternehmen zu unterschiedlichen Zeitpunkten und mit verschiedener Intensität Phasen der Ideengenerierung, der Planung, des Aufbaus, der Institutionalisierung und des Wachstums. Diese laufen aber nicht zwangsläufig nacheinander ab, sondern parallel, sprunghaft und nicht nur aufeinander aufbauend, sondern auch entgegenwirkend. Lichtenstein (2011, S. 473) stellt umfassend dar, dass entrepreneuriale Prozesse hoher Komplexität unterliegen und dass eine Vielzahl komplexitätswissenschaftlicher Untersuchungen zum Entrepreneurshipbereich vorliegt.

18 An dieser Stelle kann noch einmal an das Beispiel von Zuckerberg und Facebook verwiesen werden, der gerade für die ersten Jahre das Verfahren des Bootstrappings, des langsamen Wachsens und das damit ermöglichte iterative Anpassen der Dienstleistung als Erfolgsfaktor herausgearbeitet hat. So dachte er zwar, dass seine Dienstleistung weltweites Potenzial hat, diese aber von Unternehmen wie Microsoft o.ä. umgesetzt werden würden (Interview aus dem Jahre 2012 mit Mark Zuckerberg im Rahmen des Stanford Technology Venture Programmes (<https://www.youtube.com/watch?v=5bJi7k-y1Lo>, abgerufen am 27.02.2016)).

19 Negatives sowie positives Feedback sind Abläufe, die sich sehr direkt auswirken. In Kapitel 3.1.2 werden die Wirkungen von Feedback aufgeführt.

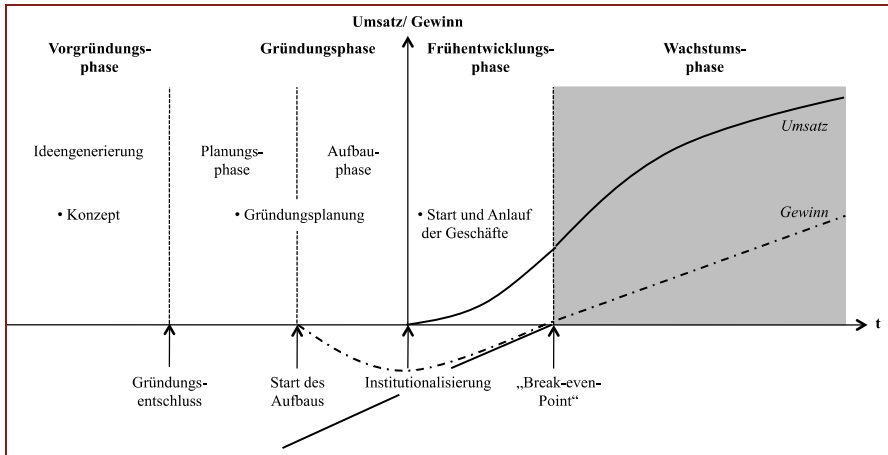


Abbildung 6: Die monoton verlaufenden Phasen eines Gründungsprozesses (in Anlehnung an Volkmann und Tokarski, 2006, S. 402)

Als Kern kann festgehalten werden, dass ein entrepreneurialer Prozess gerade nicht durch Begriffe wie ‚linear‘²⁰, ‚statisch‘ und ‚planbar‘ darstellbar ist. Dies kommt in der von Osterwalder und Pigneur (2011, S. 247) gewählten Darstellung eines Gründungsprozesses (Abbildung 7) zum Ausdruck, die ein sprunghaftes und verwobenes Verständnis eines entrepreneurialen Prozesses zeigt. Es kann passieren, dass trotz voranschreitender Zeit (ursprüngliche Aussage der x-Achse) ein iterativer Rückschritt vollzogen wird (bezogen auf die Phase der Unternehmensgründung). Somit stellt die x-Achse nicht mehr die Zeit ‚t‘ dar, sondern die sogenannten Phasen einer Unternehmensgründung.

20 Im Sinne der Systemwissenschaft ist es wichtig, die Begriffe der ‚Linealität‘ und ‚Linearität‘ von einander abzugrenzen. Häufig wird ‚linear‘ mit ‚lineal‘ verwechselt. So bezeichnet die ‚Linearität‘ die Art der Weitergabe von einzelnen Ursachen an Wirkungen (mathematische Proportionalitätsaussagen), wobei der Begriff der Linealität aussagt, dass Ursachen an Wirkungen gradlinige weitergegeben werden (Strunk und Schiepek, 2006, S. 18). Veranschaulicht wird dieses noch einmal in Kapitel 3.1.1.

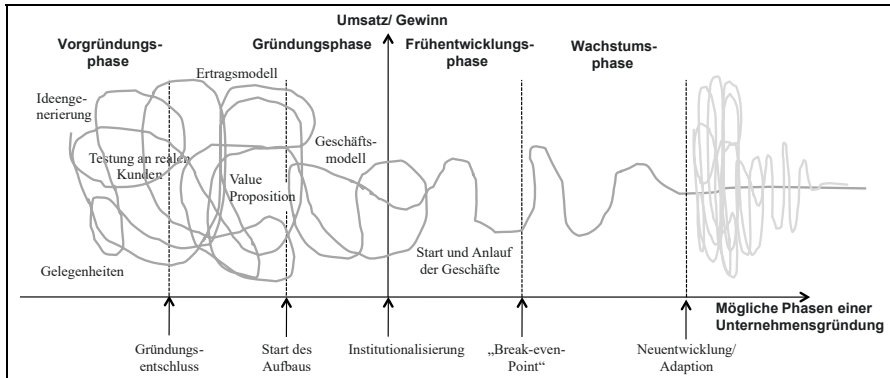


Abbildung 7: Zusammenführung der klassischen und iterativen Darstellung eines Gründungsprozesses
 Das Zusammenführen der Phasen des klassisch-monoton ablaufenden Gründungsprozesses und eines iterativen und nicht monoton steigenden Gründungsverlaufes zeigen, dass es keinen zeitlichen Zusammenhang zwischen den Phasen des Gründungsverlaufes und der wirklichen Abfolge dieser Phasen in einem Gründungsprozess gibt (in Anlehnung an Volkmann und Tokarski, 2006, S. 402; Osterwalder und Pigneur, 2011, S. 247)

Zudem sollte sich, sobald das Produkt in einem Markt positioniert wurde, eine Weiterentwicklung beziehungsweise Neuausrichtung anschließen, damit das Produkt Wettbewerbern standhalten und mit Markttrends, technologischen Neuerungen und Kundenwünschen mithalten kann. Sobald die Institutionalisierung der Gründung einsetzt, nehmen die entrepreneurialen Anteile stetig ab und die managerialen absolut gesehen stetig zu. Relativ gesehen sollte ein Unternehmen jedoch immer entrepreneurial Anteile erhalten, da diese für eine kontinuierliche Weiterentwicklung stehen.

Abschließend lässt sich festhalten: Entrepreneurship unterliegt stets einer gewissen Unsicherheit und Komplexität (vgl. Lichtenstein et al., 2007; Mason, 2006; Sarasvathy, 2001).

Um mit diesen Aspekten umzugehen, eignen sich am besten entrepreneurial Methoden (Mason, 2006, S. 253), wie beispielsweise die Geschäftsmodellentwicklung oder der Lean-Start-up-Ansatz²¹, wodurch eine andere Herangehensweisen an Gründungsprozesse als eine rein betriebswirtschaftliche gewählt wird. Somit sollte man sich vorab über Aufgaben und Ziele bewusst sein, um die jeweils richtige Methode zu wählen.

21 Vgl. Kapitel 2.5.1

Zudem muss noch festgehalten werden: Bezogen auf den Einsatz von entrepreneurialen und managerialen Methoden ist es keine Entweder-oder-Entscheidung, sondern eher eine Frage der aktuellen Problemstellung (Risiko oder Unsicherheit). Denn Entrepreneurship und die dazugehörigen Methoden können die Betriebswirtschaft in keiner Weise ersetzen und sind auch kein Allheilmittel, sondern bieten nur für komplexe und unsichere Fragestellungen eine effektive Herangehensweise. Dass Entrepreneurship nicht nur Chancen, sondern auch Risiken beinhaltet, wird im folgenden Kapitel 2.1.4 aufgegriffen.

2.1.4 Chancen und Risiken von Entrepreneurship

Entrepreneurship ist eng mit volkswirtschaftlichem Wachstum, Schaffung neuer Arbeitsplätze und Stärkung der Innovationsfähigkeit eines Landes verbunden. Entrepreneurship wird in der aktuellen Diskussion meistens sehr positiv und ein Stück weit als ‚Heilsbringer‘ angesehen. Regierungen setzen konsequent Programme auf, die Unternehmensgründungen fördern sollen (Beckmann, 2008, S. 61). Der Kern der Überlegungen ist, dass neue Unternehmen, die auf innovativen Ideen basieren, einen Motor für die Volkswirtschaft darstellen. Der Grundannahme kann man leicht folgen, jedoch gibt es eine Vielzahl von entrepreneurialen Handlungen, die negative Einflüsse auf eine Volkswirtschaft haben (Urbig et al., 2012, S. 379ff.). So zeigen Studien, dass es auf den Sektor, in welchem die Unternehmung gegründet wird, und auf die Ausrichtung der Unternehmung (wissensintensives, F&E-intensives oder produzierendes Gewerbe) ankommt, welche Überlebensfähigkeit einerseits und welche volkswirtschaftlichen Auswirkungen andererseits die Unternehmung hat (vgl. Monk, 2000; Schneck und May-Strobl, 2013). So sind Arbeitsplätze in Start-ups häufig schlechter bezahlt und von hoher Arbeitsplatzunsicherheit geprägt (Pongratz und Simon, 2010, S. 27ff.). Dies führt zu einer geringeren Kaufbereitschaft der Arbeitnehmer. Zudem werden von Start-ups erst einmal wenige bis keine Steuern bezahlt, wohingegen sie jedoch häufig Subventionsempfänger sind. Ein weiterer Aspekt ist die Insolvenz beziehungsweise Schließung der Unternehmung, welche ungefähr 50 bis 70 Prozent der Start-ups erleiden (vgl. Monk, 2000; Schneck und May-Strobl, 2013; Marmer et al., 2011), was gesellschaftliche Kosten erzeugt (Kritikos, 2014, S. 7). Diese Fakten zeigen, dass entrepreneuriales Handeln auch negative Konsequenzen für eine Volkswirtschaft und die

betroffenen Individuen haben kann. Andererseits muss an dieser Stelle noch einmal zwischen ‚Selbstständigkeit‘ und ‚Entrepreneurship‘ differenziert werden. So gibt es sicherlich viele Personen, insbesondere die, die eine *Necessity-Gründung* anstreben, die eher eine Selbständigkeit zur Existenzsicherung anstreben. Hierbei werden Wachstumsmöglichkeiten, Weiterentwicklungen und Neuerungen eher nachrangige Relevanz haben und der Einfluss auf eine Volkswirtschaft auch (im Einzelfall) gering sein, wohingegen bei Visionären, unternehmerische Gelegenheiten schaffenden und wissenschaftliche Erkenntnisse transferierenden Personen, die entrepreneuriale Prozesse eher erkenntnisbasiert initiieren, aufgreifen, gestalten, fortführen und gegebenenfalls wieder verwerfen, hohe volkswirtschaftliche Einflüsse (in die eine wie in die andere Richtung) vorliegen können. Hierfür muss man sich der oben aufgeführten Risiken bewusst sein, aber auch erkennen, welche Chancen daraus entstehen können. Somit bleibt volkswirtschaftlich keine andere Wahl, als Entrepreneure zu ermutigen, aber auch zu fördern, um innovative und nachhaltige gesellschaftliche Veränderungen zu erzielen. Hier gilt es, das entrepreneuriale Grundverständnis zu steigern und so die Risiken für Volkswirtschaften durch beispielsweise eine ‚entrepreneuriale Systemkompetenz‘ zu verringern. In dieser Arbeit wird nicht weiter auf die Risiken von entrepreneurialen Handlungen für eine Volkswirtschaft eingegangen, da dies nicht der zentrale Gegenstand dieser ist. Dennoch sollten diese Aspekte in der Entrepreneurship-Debatte Berücksichtigung finden.²²

Nachdem erläutert worden ist, dass Entrepreneurship einen komplexen Prozess darstellt, auf vielen Ebenen zum Tragen kommen kann, aus dem Zusammenwirken des Individuums, das die entrepreneurialen Handlungen durchführt, und einer unternehmerischen Gelegenheit besteht und sich von managerialen Handlungen abgrenzt, werden nun die zentralen Theorien und Ansätze des Entrepreneurship dargelegt. Sie können als Schwellenkonzepte verstanden werden, also als Konzepte, die man verstehen muss, damit man Zusammenhänge und Prozesse in einer Fachdisziplin versteht (vgl. Meyer und Land, 2003; Bolinger und Brown, 2014). Im folgenden Kapitel 2.2 werden diese Schwellenkonzepte für Entrepreneurship dargestellt.

22 Für weitere Informationen hierzu können die folgenden Quellen dienen: Valliere und Peterson (2009) und Acs und Storey (2004).

2.2 Die Bedeutung der unternehmerischen Gelegenheiten für Entrepreneurship

In der Literatur werden verschiedene Theorien für den Bereich der entrepreneurialen Gelegenheit dargestellt (vgl. Alvarez und Barney, 2007; Fisher, 2012; Shane und Venkataraman, 2000).

Für die entrepreneurialen Gelegenheiten arbeitet Alvarez (2005, S. 1f.) literaturbelegt heraus, dass sich die verschiedenen Erklärungsansätze hauptsächlich in drei Aspekten unterscheiden: erstens in der individuellen Beschaffenheit der Entrepreneure (vgl. Busenitz und Barney, 1997; Collins und Moore, 1964), zweitens in der Beschaffenheit der unternehmerischen Gelegenheiten (vgl. Kirzner, 1979; Gaglio und Katz, 2001; Shane und Venkataraman, 2000) und drittens in der Beschaffenheit des Entscheidungskontextes, in dem sich der Entrepreneur befindet (vgl. Knight, 1921; Alvarez und Barney, 2005). Der Versuch, Entrepreneure anhand von reinen Persönlichkeitseigenschaften zu definieren (Eigenschaftsansatz²³), hat sich nicht durchgesetzt. Durch die Verbindung von Persönlichkeitseigenschaften und Erfolg beziehungsweise Misserfolg von entrepreneurial tätigen Personen sollten Erfolgsfaktoren für Entrepreneure herausgefunden werden (vgl. Gartner, 1989; Busenitz und Barney, 1997; Alvarez und Busenitz, 2001). Diese Untersuchungen haben aber keine studienübergreifenden konsistenten Ergebnisse geliefert (Baron, 1998, S. 328f.). Eine Erklärungsmöglichkeit hierfür ist, dass Persönlichkeitsmerkmale das Handeln konstituieren, aber keine Aussage über die Handlungsfähigkeit zulassen, wohingegen Kompetenzen das Handeln grundlegend bestimmen (Erpenbeck, 2010, S. 23) (vgl. Kapitel 4). Somit interessieren nicht die reinen Persönlichkeitseigenschaften eines Individuums, sondern vielmehr das gezeigte Verhalten, die entrepreneurialen Handlung und wie diese mit der unternehmerischen Gelegenheit²⁴ in Verbindung steht (Eckhardt und Shane, 2003, S. 334). In der aktuellen

23 Der Eigenschaftsansatz geht zurück auf Wendt und McClelland (1966). Verschiedene Forscher haben untersucht, welche Eigenschaften ein erfolgreicher Entrepreneur besitzen muss (vgl. Baum und Locke, 2004; Scherer et al., 1989). Mittlerweile hat sich aber das Verständnis durchgesetzt, dass es nicht von den Eigenschaften eines Individuums abhängt, ob ein entrepreneurialer Prozess erfolgreich verläuft oder nicht, sondern davon, wie der Entrepreneur mit seiner Umwelt agiert (Edwards-Schachter et al., 2015).

24 Ob das Konstrukt ‚Gelegenheit‘ die richtige Herangehensweise ist, entrepreneurialen Prozesse in Gänze zu erklären, wird immer wieder diskutiert. Zuletzt schlägt Davidsson (2015) vor, anstatt Gelegenheiten zu unterscheiden, lieber die drei Bereiche External Enablers, New Venture Idea und Opportunity Confidence zu betrachten, da bei Gelegenheiten beispielsweise alle Personen, die diese nicht wahrnehmen, nicht erfasst werden (Davidsson, 2015, S. 2ff.). Diese Diskussion wird in der vorliegenden Arbeit nicht weiter aufgegriffen, da es darum geht, dass Personen mit Gele-

Forschung nehmen besonders die unternehmerische Gelegenheit und der Kontext der Handlung eine wichtige Rolle ein. Diese werden durch die Gegenüberstellung der ‚Discovery-Theorie‘ und der ‚Creation-Theorie‘ vorgestellt. Diese Sichtweisen dokumentieren, bezogen auf die unternehmerische Gelegenheit (Alvarez und Barney, 2007, S. 11ff.), teilweise gegensätzliche Ansichten im Entrepreneurship und erlauben einen besseren Einblick in die Aufgaben, die im Entrepreneurship Berücksichtigung finden sollten. Sie können unter dem Begriff der ‚Opportunity Recognition‘ als Oberbegriff für das Wahrnehmen von Gelegenheiten angesehen werden (Lumpkin und Lichtenstein, 2005, S. 458ff.). Short et al. (2010, S. 55) definieren die Opportunity Recognition als „an idea or dream that is discovered or created by an entrepreneurial entity and that is revealed through analysis over time to be potentially lucrative“.

Casson (1982, S. 15f.) formuliert grundsätzlich zu entrepreneurialen Gelegenheiten²⁵, dass dies Situationen seien, in denen neue Güter, Dienstleistungen, Rohstoffe und Organisationsformen genutzt oder erschaffen werden können und zu einem höheren Preis als die Herstellungskosten Abnehmer finden. Der Unterschied zwischen entrepreneurialen Gelegenheiten und anderen Gelegenheiten, liegt darin, neue Mittel, Zwecke oder Mittel-Zweck-Beziehungen für (neue) Güter, Produkte, Dienstleistungen, Rohstoffe, Märkte und Organisationsformen zu finden und nicht durch die Optimierung vorhandener Mittel-Zweck-Beziehungen Effizienzen zu erzielen (vgl. Casson, 1982; Shane und Venkataraman, 2000; Kirzner, 1997). Das effizientere Ausgestalten kennzeichnet wiederum eher ein manageriales Vorgehen. Im Weiteren werden die Discovery- und die Creation-Theorie anhand der Aspekte ‚unternehmerische Gelegenheit‘, ‚Individuum‘ und ‚Entscheidungskontext‘ einander gegenübergestellt.

2.2.1 *Discovery-Theorie*

Die Discovery-Theorie hat ihren Ausgangspunkt im Individual-Opportunity-Nexus, wodurch der Zusammenhang von Gelegenheiten und dem Individuum betrachtet wird.

genheiten umgehen müssen, und nicht, ob hierdurch geklärt wird, warum Personen nicht entrepreneurial tätig werden.

- 25 Davidsson (2015) stellt die Frage, ob Gelegenheiten überhaupt ein geeignetes Konstrukt sind, um Entrepreneurship zu verstehen, denn die Gelegenheit erklärt zwar einerseits Aktion und Handlung eines Entrepreneurs, nicht aber, warum jemand untätig bleibt oder scheitert. Diese Diskussion soll hier nicht weitergeführt werden. In der aktuellen Forschung nimmt das Konstrukt der unternehmerischen Gelegenheit eine zentrale Rolle ein und wird deswegen auch hier berücksichtigt.

Der Kerngedanke ist, dass Gelegenheiten am Markt existieren, unabhängig davon, ob das Individuum diese nutzt (Alvarez und Barney, 2005, S. 3ff.). In diesem Fall wird von objektiven Gelegenheiten gesprochen (Alvarez und Barney, 2010, S. 557ff.), was ausdrücken soll, dass Gelegenheiten am Markt existieren, da Ineffizienzen in der Verteilung von Ressourcen und Wissen in der Wirtschaft vorliegen.

Durch das kreative Kombinieren der Ressourcen in einer neuen Art und Weise sind Entrepreneure in der Lage, neue Mittel-Zweck-Verbindungen hervorzubringen.

2.2.1.1 Art der unternehmerischen Gelegenheit

Bei der Discovery-Theorie wird davon ausgegangen, dass es die Aufgabe eines Entrepreneurs ist, Gelegenheiten zu schaffen und auszunutzen (vgl. Shane, 2003; Alvarez und Barney, 2007). Alvarez und Barney (2007, S. 13) weisen zudem darauf hin, dass die Grundannahme vorherrscht, dass Gelegenheiten durch Wettbewerbsmängel in einem Sektor auftreten. Dieses im Markt eintretende Ungleichgewicht kann beispielsweise durch technologischen Wandel, sozioökonomische Faktoren oder neue politische Vorgaben herbeigeführt werden, wodurch neue unternehmerische Gelegenheiten entstehen (Alvarez und Barney, 2005, S. 3f.). Weitere Faktoren, die diese auslösen, können beispielsweise bei Osterwalder und Pigneur (2011, S. 204) nachgelesen werden (unter dem Begriff Business Model Environment). Aufgrund der Tatsache, dass im Rahmen der Discovery-Theorie davon ausgegangen wird, dass Gelegenheiten durch äußere Einflüsse entstehen, sind diese real existierende Phänomene (Alvarez und Barney, 2005, S. 5). Alvarez und Barney (2007, S. 11) führen hier die Analogie an, dass der Mount Everest auch schon existierte, bevor er bestiegen wurde. Somit wird der Entrepreneur zu der Person, der die unternehmerische Gelegenheit entdeckt (besteigt) und verwertet²⁶ (vgl. Shane, 2003; Alvarez und Barney, 2007). Folglich hat die Gelegenheit einen objektiven Anteil, das heißt, die Angebots- oder Nachfrageseite existiert bereits (Saravathy et al., 2010, S. 81f.). Unabhängig davon, ob ein Individuum diese Gelegenheit ausnutzt, existiert die potenzielle Möglichkeit dennoch (Alvarez, 2005, S. 4). Übertragen auf den Mount Everest bedeutet das, dass seine Existenz unumstritten ist, unabhängig davon, ob man ihn besteigt oder nicht. Der Entrepreneur übernimmt die Rolle des Suchenden und Ausnutzenden. Individuen können beispiels-

26 Hierzu kann erneut auf das Kapitel 2.1.1 verwiesen werden. Dort werden die Begriffe Exploitation beziehungsweise Kommerzialisierung erläutert.

weise als Person, die sich gut mit einem Produkt oder einer Dienstleistung beziehungsweise einem Industriezweig auskennt, Skaleneffekte nutzen oder inkrementelle Veränderungen an bestehenden Produkten und Dienstleistungen vornehmen, die Qualität erhöhen oder Prozesse optimieren (Osterwalder und Pigneur, 2011, S. 142). Bei diesem Verständnis von einer unternehmerischen Gelegenheit übernimmt der Entrepreneur die Aufgabe des systematischen Suchens nach Gelegenheiten. Es ist sein Ziel, Gelegenheiten zu entdecken (Alvarez und Barney, 2007, S. 13). Dieses, der Discovery-Theorie zugrundeliegende Verständnis, zeigt eher manageriales als entrepreneuriales Handeln auf, das in Kapitel 2.4 noch näher erläutert wird.

2.2.1.2 Art des Individuums

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es nach der Discovery-Theorie so scheint, als ob im Grunde jede Person eine unternehmerische Gelegenheit entdecken kann. Demzufolge könnte auch jeder versuchen, diese zu kommerzialisieren (Alvarez und Barney, 2005, S. 4). Allerdings sieht es in der Realität so aus, dass nicht jeder auch entsprechende unternehmerische Gelegenheiten sieht und nutzt (Alvarez und Barney, 2007, S. 17ff.). Somit muss es in der Discovery-Theorie einen Unterschied zwischen Entrepreneuren und Personen geben, die nicht entrepreneurial aktiv werden. Kirzner führt hier den Begriff der ‚entrepreneurialen Alertness‘ ein (vgl. Kirzner, 1997; Kirzner, 1973). Aspekte wie ‚Informationsasymmetrien‘, ‚kognitive Unterschiede‘ und ‚unterschiedliche Verhaltensweisen im Umgang mit Unsicherheit‘ konstituieren das Konzept der ‚entrepreneurialen Alertness‘ (vgl. Alvarez und Barney, 2007; Eckhardt und Shane, 2003). Demzufolge gibt es Personen, die auf Basis der genannten Faktoren eine gewisse ‚Alertness‘ gegenüber Gelegenheiten haben, und solche, die sie nicht haben. Es gibt also Personen, die dadurch entrepreneurial aktiv werden und die, die es nicht werden. Nach Busenitz und Barney (1997) gibt es aber für diese Unterschiede bisher keine empirischen Belege, was einen Zusammenhang für die fehlenden empirischen Belege für gleiche Persönlichkeitseigenschaften bei Entrepreneuren darstellen könnte.

2.2.1.3 Art des Entscheidungskontextes

Der Entscheidungskontext im Rahmen der Discovery-Theorie ist eher dem Fall 1 in Abbildung 5 in Kapitel 2.1.3 zuzuordnen, da es um sichtbare und vorhandene Gelegenheiten geht, die man (nur) ergreifen muss. Möglichkeiten sind sicht- und kalkulierbar. Somit zeichnet sich die Situation eher durch Risiko als durch Unsicherheit aus.

Wenn eine unternehmerische Gelegenheit gefunden werden kann, so sind auch die Parameter bekannt, die diese Gelegenheit umgeben beziehungsweise beeinflussen. Wenn die Parameter bekannt sind, so kann auch die Wahrscheinlichkeit dieser Gelegenheit berechnet werden (vgl. Kirzner, 1979; Alvarez, 2005). Wenn es sich um einen Fall von Unsicherheit handeln würde, so wären die nötigen Informationen, welche die unternehmerische Gelegenheit beeinflussen beziehungsweise ausmachen, nicht verfügbar. Dies ist aber nicht der Fall, wenn man die beiden vorherigen Abschnitte mit berücksichtigt. Durch das objektive Vorhandensein beziehungsweise Existieren von Gelegenheiten sollte es möglich werden, durch Marktrecherchen und Datenanalysen Gelegenheiten zu identifizieren und die Wahrscheinlichkeiten für ihr Eintreten zu berechnen (Alvarez und Barney, 2007, S. 14). Es handelt sich hierbei eher um einen ‚Business Case‘ als um eine entrepreneuriale Handlung, was im Folgenden eher managerialem als entrepreneurialem Handeln zugeschrieben wird und somit nicht dem Verständnis der entrepreneurialen Systemkompetenz entspricht (vgl. Kapitel 2.4).

Nachdem die Discovery-Theorie dargelegt worden ist, wird nun die ‚Creation-Theorie‘ unter der Berücksichtigung der drei Aspekte ‚Art der unternehmerischen Gelegenheit‘, ‚Individuum‘ und ‚Entscheidungskontext‘ beschrieben.

2.2.2 Creation-Theorie

Während bei der Discovery-Theorie eher objektive Anteile (‚Mount Everest‘ ist vorhanden) im Mittelpunkt stehen, wird bei der Creation-Theorie davon ausgegangen, dass Gelegenheiten hauptsächlich subjektive Anteile haben (‚Mount Everest‘ muss erschaffen werden) (Alvarez und Barney, 2010, S. 559).

2.2.2.1 Art der unternehmerischen Gelegenheit

Das Grundverständnis der Creation-Theorie, bezogen auf die Art der unternehmerischen Gelegenheit, ist, dass diese nicht durch exogene Variablen wie technologische Neuerungen am Markt hervorgerufen wird, sondern dass sie endogen, das heißt von innen heraus geschaffen und erschaffen wird²⁷. Das endogene Handeln des Entrepreneurs, das Erforschen neuer Produkte oder Dienstleistungen, ist der Ursprung der un-

27 Diese Aspekte werden im Rahmen der Synergetik und der Erweiterung des Modells der Synergetik auf den Entrepreneurshipbereich noch detaillierter in Kapitel 3.4.3 ausgeführt.

unternehmerischen Gelegenheiten (Alvarez und Barney, 2007, S. 11f.). Hieraus ergibt sich auch die von Sarasvathy (2008, S. 18) angeführte Überlegung, ob Märkte betreten oder erschaffen werden (vgl. Kapitel 2.1.1). Der Ursprung neuer Produkte und Dienstleistungen liegt nicht unbedingt in vorhandenen Sektoren, Märkten und Unternehmen, die durch exogene Schocks in ein Ungleichgewicht gebracht werden und so Gelegenheiten entstehen lassen, sondern diese werden gegebenenfalls erst erschaffen. Besonders den Begriff des ‚Suchens‘, ein zentraler Baustein der Discovery-Theorie, gibt es in diesem Sinne bei der Creation-Theorie nicht (Alvarez und Barney, 2007, S. 14ff.). Somit sind einerseits Marktforschung und Datenanalyse nicht zielführend, andererseits sind Auskünfte, wie sie gerne in Businessplänen über Marktgröße beziehungsweise -potenzial getätigt werden, aussagegelos. Wird bei der Discovery-Theorie davon ausgegangen, dass der Entrepreneur eine Gelegenheit aktiviert, so gibt es diese Aussage bei der Creation-Theorie nicht. Die Gelegenheit existiert ohne den Entrepreneur nicht (Alvarez und Barney, 2007, S. 15). Das Individuum bedingt die Gelegenheit und andersherum. Durch das Handeln des Entrepreneurs wird die Gelegenheit geschaffen. Ohne sein Handeln gibt es sie nicht (Alvarez und Barney, 2005, S. 776ff.). Eine Gelegenheit und ihre Erfolgswahrscheinlichkeit können, bevor der Entrepreneur nicht handelt, nicht berechnet beziehungsweise vorausgesehen werden, da diese zuvor nicht existieren (Alvarez und Barney, 2007, S. 17). Somit kann eine Gelegenheit nur in direktem Bezug zum Entrepreneur bewertet werden. Hieraus folgt aber auch im Umkehrschluss, dass eine Gelegenheit vom Entrepreneur schrittweise überprüft und entwickelt werden muss, da es durch Daten und allgemeingültige Konzepte keine Absicherung beziehungsweise Sicherheiten über die Erfolgsaussichten der entrepreneurialen Handlung gibt. Somit ist der Entstehungsprozess der unternehmerischen Gelegenheit geprägt durch einen kontinuierlichen Abgleich des Individuums mit seinem Wissen, seinen Erfahrungen etc. und der endogenen Gelegenheit.

2.2.2.2 *Art des Individuums*

Ausgehend von der beschriebenen Grundannahme der Creation-Theorie kommt dem Entrepreneur damit die Rolle des Erschaffers der unternehmerischen Gelegenheit zu. Durch sein Verhalten wird es erst möglich, dass eine unternehmerische Gelegenheit entsteht. Da diese Gelegenheiten endogen entstehen, ist das Vorwissen, die Erfahrung und die Handlungsbereitschaft des Entrepreneurs grundlegend für diesen Prozess. Der Entrepreneur übernimmt bei der Creation-Theorie die entscheidende Rolle, nur durch sein Handeln wird die Gelegenheit umgesetzt – der Mount Everest erschaffen – wo-

hingegen bei der Discovery-Theorie der Berg schon vorhanden ist (Alvarez und Barney, 2007, S. 13). Somit ist die Handlung des Entrepreneurs existenziell.

Interessanterweise wird so aber auch das einzelne Individuum mit seinem Wissen, seinen Erfahrungen und seiner Handlungsbereitschaft relevant, da es am Individuum selbst liegt, ob eine Gelegenheit erschaffen wird oder nicht. In der Discovery-Theorie wird davon ausgegangen, dass sich Entrepreneurure von Nicht-Entrepreneururen unterscheiden. In der Creation-Theorie ist dies nicht zwangsläufig der Fall, denn wenn eine Gelegenheit geschaffen wird, müssen Entrepreneurure keine unterschiedlichen Merkmale aufweisen (Alvarez und Barney, 2005, S. 777f.). Schon kleinste Änderungen in den Anfangsbedingungen²⁸ können dazu führen, dass Individuen entrepreneurial aktiv werden (Alvarez und Barney, 2007, S. 12).

Somit kann bei der Discovery-Theorie davon ausgegangen werden, dass ex ante Unterschiede bei den Entrepreneururen und Nicht-Entrepreneururen vorliegen, wohingegen bei der Creation-Theorie diese Unterscheidung nicht vorliegt. Ex post jedoch verändern sich Entrepreneurure im Verständnis der Creation-Theorie. So wird durch das entrepreneurial handeln ein unterschiedliches Verhalten sichtbar. Ob dies jedoch an der entrepreneurialen Gelegenheit oder den unterschiedlichen Aufgaben liegt, bleibt (bisher) unbeantwortet (vgl. Alvarez und Barney, 2007; Busenitz und Barney, 1997).

2.2.2.3 Art des Entscheidungskontextes

Ist bei der Discovery-Theorie der Entscheidungskontext von Risiko bestimmt, so liegt bei der Creation-Theorie Unsicherheit vor (Alvarez und Barney, 2007, S. 13). Der Entscheidungskontext im Rahmen der Creation-Theorie ist eher dem Fall 3 in Abbildung 5 in Kapitel 2.1.3 zuzuordnen. Somit handelt es sich eher um eine Situation, die sich durch Unsicherheit als durch Risiko auszeichnet. Wenn eine unternehmerische Gelegenheit durch den Entrepreneur erschaffen wird, so sind Parameter zur Berechnung der Erfolgswahrscheinlichkeit im Vorhinein nicht bekannt, da diese noch nicht existiert. Wenn die Parameter folglich nicht bekannt sind, kann auch nicht die Wahrscheinlichkeit dieser Gelegenheit berechnet werden (vgl. Kirzner, 1979; Alvarez, 2005). Hieraus

28 Die Tatsache, dass kleinste Änderungen in den Anfangsbedingungen große Auswirkungen auf das Ergebnis haben können, wird in den Komplexitätswissenschaften als Schmetterlingseffekt bezeichnet. Dies ist ein weiterer Beleg dafür, dass es sich bei Entrepreneurship um ein komplexes

kann der Rückschluss gezogen werden, dass es sich um eine Situation handelt, bei der man es mit Unsicherheit zu tun hat. Dem Verständnis der Creation-Theorie zufolge ist es vorher nicht möglich zu berechnen, ob und vor allem wie erfolgreich eine Gelegenheit werden wird (Miller, 2007, S. 63). Alvarez und Barney (2007, S. 18) verdeutlichen es mit der Analogie, dass es nicht möglich sei, zu berechnen, wie groß der Berg ist, da dieser noch nicht erschaffen ist.

Die zentralen Ergebnisse und Sichtweisen der Discovery- und der Creation-Theorie werden in Tabelle 2 noch einmal zusammengefasst.

Tabelle 2: Gegenüberstellung der zentralen Annahmen der Discovery- und der Creation-Theorie (in Anlehnung an Alvarez und Barney, 2007, S. 13)

	Discovery-Theorie	Creation-Theorie
Ursprung von Gelegenheiten	Gelegenheiten existieren, unabhängig von Entrepreneuren.	Gelegenheiten existieren nicht ohne Entrepreneure.
Ursprung von Entrepreneuren	Entrepreneure unterscheiden sich von Nicht-Entrepreneuren, da nur sie die Gelegenheit ‚entdecken‘ können.	Entrepreneure unterscheiden sich ex ante nicht von Nicht-Entrepreneuren.
Ursprung des Entscheidungskontexts	Risiko	Unsicherheit

Wie in Kapitel 2.1.3 herausgearbeitet wurde, unterliegt ein entrepreneurialer Prozess einer großen Unsicherheit. Wenn es sich um Risiko handelt, handelt es sich eher um einen managerialen Prozess. Da es bei der entrepreneurialen Systemkompetenz unter anderem darum geht, unter Unsicherheit zu agieren, dient die Creation-Theorie als Bezugstheorie für eine entrepreneurial Systemkompetenz.

2.3 Erklärungsansätze eines unternehmerischen Prozesses

Neben den beiden grundlegenden Verständnissen, wie unternehmerische Gelegenheiten entstehen, werden in der Literatur noch drei Ansätze erläutert, wie diese umgesetzt

System handelt, so wie dies schon in Kapitel 2.1.3 herausgearbeitet wurde und in Kapitel 3.3 weiter aufgegriffen wird.

werden: Der klassische, der Bricolage- und der Effectuation-Ansatz. Diese drei verschiedenen Ansätze zeigen, wie entrepreneuriale Handlungen ablaufen können, das heißt Gelegenheiten durch ein Individuum in eine entrepreneuriale Handlung eingebettet werden (Davidsson, 2015, S. 8f.). Wie in Kapitel 2.1.3 erläutert, ist die Unsicherheit ein zentraler Baustein, der die Theorien und Ansätze im Entrepreneurship voneinander differenziert. Zudem wurde gerade aufgezeigt, dass unter anderem die unternehmerische Gelegenheit sowie das Individuum (entrepreneuriale Handlung) als zentrale Bausteine für Entrepreneurship gelten können.

Bei der Annäherung an Theorien und Ansätze entrepreneurialer Handlungen kann der entrepreneuriale Prozess entweder als planbar und linear verstanden werden (Baker et al., 2003, S. 335) – dies entspricht dem klassischen Ansatz – oder von den vorhandenen und verfügbaren Ressourcen sowie den angestrebten Zielen und Ergebnissen ausgehend betrachtet werden (Fisher, 2012, S. 1023) – dies entspricht dem effectualen Ansatz. Diese beiden diametralen Ansätze beziehungsweise Theorien²⁹ einer entrepreneurialen Handlung werden im Folgenden für ein dezidierteres Verständnis, ergänzt um den Bricolage-Ansatz, genauer erläutert.

2.3.1 *Klassischer Ansatz*

Die Begriffe ‚klassisches Entrepreneurship‘ oder ‚klassischer Ansatz‘ (Shah und Tripsas, 2007) beschreiben die traditionelle Sichtweise eines entrepreneurialen Prozesses. Durch die Arbeiten von Sarasvathy (2001) wurde der Ansatz auch unter dem Begriff ‚Causation-Ansatz‘ in der Entrepreneurship-Literatur bekannt. Der klassische Ansatz ist definiert durch eine klare Zielvorgabe, ihre Evaluation, Übertragung in einen Plan, die Akquirierung der notwendigen Ressourcen und die darauffolgende Ausführung des Plans. Anhand von Indikatoren wird kontinuierlich kontrolliert, ob der Plan

29 Ob bei den folgenden drei Bereichen eher von Theorien oder Ansätzen zu sprechen ist, kann nicht endgültig entschieden werden. Prof. Ted Baker (Mitbegründer des Bricolage-Ansatzes) äußerte sich im Rahmen eines Workshops mit dem Thema „The Future of Entrepreneurship Research“ 2015 an der Universität Siegen dazu, dass Effectuation sicherlich der Bereich ist, der am ehesten als Theorie bezeichnet werden kann, da der Effectuation-Ansatz am weitesten entwickelt ist. Der Überlegung widerspricht (zumindest teilweise) die Erkenntnis von Arend et al. (2015), die darauf hinweisen, dass bisher nicht genügend empirische Nachweise für Effectuation vorliegen, was allerdings auch für den Bricolage-Ansatz gilt. Somit kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass noch einiges an empirischer Arbeit zu leisten ist. Dennoch handelt es sich um Konstrukte, wie ein entrepreneuriale Handlung ablaufen könnte.

eingehalten wird. Falls nicht wird versucht den Plan, durch Gegensteuern und Akquise neuer Mittel, weiterhin umzusetzen (vgl. Sarasvathy, 2008; Shah und Tripsas, 2007). Der gesamte Prozess unterliegt einer starken Zielorientierung. Hierzu passend sind Denkweisen, die unter dem Begriff ‚managerial‘ zusammengefasst werden können.

Der klassische Ansatz kann auch als ‚vorhersagender‘ beziehungsweise ‚erfahrungsbasierter Prozess‘ umschrieben werden, so wie er von Gartner (1985) und Wiltbank et al. (2009) angeführt wird. Dieser Prozess beinhaltet das Entdecken (discovery) sowie die Bewertung und Ausnutzung (exploitation) von Gelegenheiten (Shane und Venkataraman, 2000). Fisher (2012, S. 21ff.) weist literaturbasiert darauf hin, dass zudem ‚Absicht‘, ‚Gelegenheitsidentifikation und ‚Bewertung‘, das ‚Planen‘, die ‚Ressourcen-Akquise‘ sowie das bewusste ‚Ausnutzen von Gelegenheiten‘ Aspekte des klassischen Ansatzes seien. Insbesondere das Planen sowie die Mittel-Akquise stellen relevante Faktoren dar, die den klassischen Ansatz konstituieren. Auf eine Zielvorgabe beziehungsweise Idee hin wird eine Umsetzung geplant und die nötigen Mittel werden besorgt. Hierbei kommt die entscheidende Grundannahme zum Tragen, dass die Zukunft vorhersagbar und somit berechenbar und planbar ist (Sarasvathy, 2008, S. 22). Durch diese Erläuterungen wird deutlich, dass dem klassischen Ansatz sowohl ein Risikoverständnis zugrunde liegt (vgl. Kapitel 2.1.3) als auch die Aspekte der Discovery-Theorie, beispielsweise dass eine Gelegenheit vom Entrepreneur gefunden wird (vgl. Kapitel 2.2.1). Hieraus resultiert, dass Gelegenheiten, aber auch Märkte, schon vorhanden sind (Fisher, 2012, S. 1023). Abbildung 8 stellt exemplarisch den Prozess des klassischen Ansatzes dar.

Es zeigt sich, dass das Unternehmen direkt nach dem Finden der Gelegenheit erschaffen wird. Somit werden nach dem klassischen Ansatz zuerst die nötigen Ressourcen und Mittel akquiriert, ohne eine Marktfähigkeit bewiesen zu haben. Hierdurch erhöht sich der mögliche Verlust, der bei einem Scheitern des Prozesses eintreten kann (Read et al., 2009, S. 574). Hieraus resultiert eine weitere Gefahr, die ein häufig auftretendes Phänomen beim klassischen Vorgehen darstellt. Dadurch, dass ein entrepreneurialer Prozess hoch dynamisch, komplex und unvorhersehbar ist, die Planung und die Mittelakquise bei dem klassischen Ansatz aber ex ante vorgenommen werden, kommt es häufig zu einem umfangreichen Nachsteuern und Adaptieren des gesamten Prozesses (Fisher, 2012, S. 1022), woraus hohe zusätzliche Aufwendungen entstehen. Der klassische Ansatz ist häufig innerhalb von Organisationen zu finden, da hier Ziele vorgegeben werden, die dann von den Teams oder Mitarbeitern umgesetzt werden müssen. In

diesen Kontexten werden häufig zusätzliche Ressourcen investiert, obwohl der Prozess eigentlich beendet werden sollte.

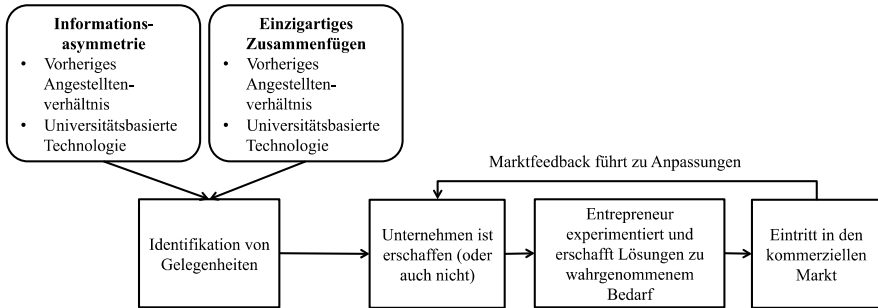


Abbildung 8: Entrepreneurialer Prozess des klassischen Ansatzes (in Anlehnung an Shah und Tripasas, 2007, S. 129)

Abschließend kann festgehalten werden, dass ein Vorgehen nach dem klassischen Ansatz eher in ein Umfeld passt, das sich durch Risiko anstatt durch Unsicherheit auszeichnet, folglich eher manageriale als entrepreneuriale Prozesse beschreibt. Bei managerialen Fragestellungen kann der klassische Ansatz hingegen ein adäquates Mittel darstellen.

Im nächsten Kapitel wird der ‚Bricolage-Ansatz‘ dargestellt. Er fokussiert sich darauf, wie sich Entrepreneure verhalten, wenn sie mit Ressourcenengpässen konfrontiert sind.

2.3.2 Bricolage-Ansatz

Das Konstrukt ‚Bricolage‘ wurde von Levi-Strauss (1966) eingeführt. Er unterscheidet ‚Ingenieure‘ von ‚Bricoleuren‘. Erstere tragen für eine Problemlösung die benötigten Ressourcen zusammen, wohingegen Letztere aus den zur Verfügung stehenden Materialien die Problemlösung generieren.

Das Konstrukt ‚Bricolage‘ wird von Baker und Nelson (2005) bezeichnet als „making do by applying combinations of resources at hand to new problems and opportunities“ (Baker und Nelson, 2005, S. 33). Es geht darum, zu verstehen beziehungsweise zu er-

klären, wie Entrepreneure handeln, wenn sie mit Engpässen von Ressourcen konfrontiert werden (Senyard et al., 2009, S. 1). Diese Strategie ist wichtig, da sich ein Großteil der entrepreneurial handelnden Personen mit Engpässen oder sogar dem Nichtvorhandensein von Ressourcen konfrontiert sieht (Shepherd et al., 2000, S. 406). Eine Möglichkeit ist es, Lösungswege zu schaffen, die auf vorhandenen und bekannten Ressourcen basieren, oder Ziele zu definieren, die mit den vorhandenen Ressourcen umzusetzen sind (Cunha und Vieira da cunha, 2007, S. 51ff.).

Als Beispiel für den Bricolage-Ansatz führt Sarasvathy³⁰ das Beispiel Raumschiff ‚Apollo 13‘ an, wo NASA-Ingenieure einen Weg finden mussten, einen CO₂-Filter zu bauen, der nur auf den in dem Raumschiff befindlichen Materialien basieren durfte, da diese als einzige zur Verfügung standen. Somit musste die Raumschiffbesatzung mit diesen eingeschränkten Mitteln eine Möglichkeit finden, zum gewünschten Ziel zu gelangen (CO₂-Filter). Ressourceneinschränkungen sollen somit auf der Basis der vorhandenen Ressourcen gelöst werden.

Der Ansatz des entrepreneurialen Bricolage kann allerdings zu zwei Ausprägungen führen, je nachdem, welche Herangehensweisen und Verhaltensmuster der Entrepreneur in Bezug auf das Agieren, Testen und Entgegenwirken mit den Einschränkungen anwendet. Auf der einen Seite kann es zum Lösen der Ressourceneinschränkungen und zum unternehmerischen Fortkommen führen, auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass durch das immer wieder auf unternehmenseigene Ressourcen zurückgreifende Verhalten ein negatives Feedback³¹ ausgelöst wird, welches das Wachstum des Unternehmens nachhaltig hemmt (Baker und Nelson, 2005, S. 356f.). Aus einem immer wieder auf sich selbst ausgerichteten Unternehmensverhalten folgen ein Abschotten und eine feedbacklose und geschlossene Kultur, da man sich kontinuierlich an seinen eigenen Ressourcen und Strukturen ausrichtet und ‚weiterentwickelt‘. Impulse von außen sind jedoch relevant für die unternehmerische (und organisationale) Weiterentwicklung, eine kontinuierliche Entwicklung von Produkten und Dienstleistung sowie die Innovationsgeschwindigkeit (Vahs und Brem, 2015, S. 417f.).

30 Saras Sarasvathy nennt dieses Beispiel im Rahmen eines einwöchigen DREAM-Phd Workshops (Doctoral Retreat/ Seminar on Entrepreneurship as Making in Dubrovnik, Kroatien, 2013).

31 Vgl. Kapitel 3.1.2 Feedback und Regelkreise.

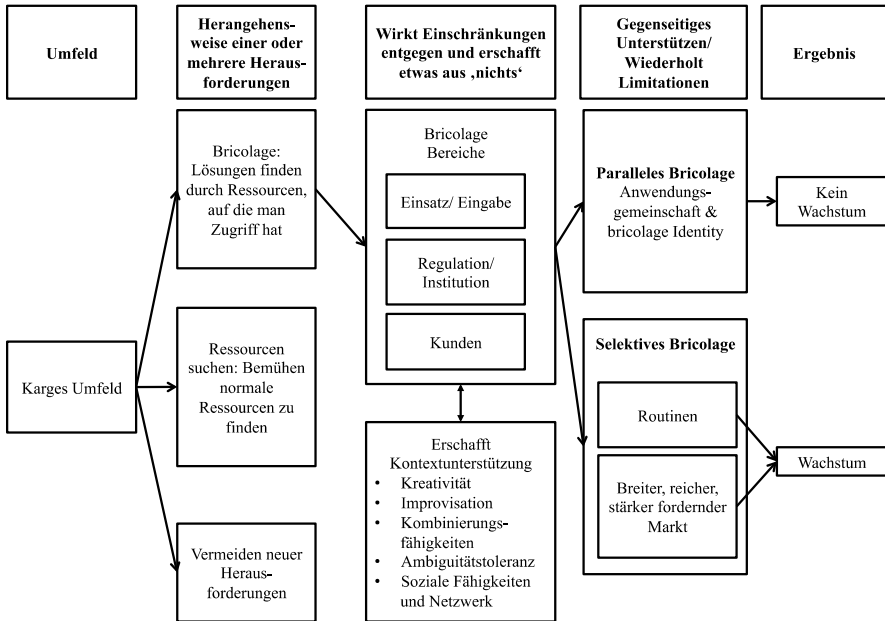


Abbildung 9: Entrepreneurialer Prozess des Bricolage-Ansatzes (in Anlehnung an Baker und Nelson, 2005, S. 353)

Baker und Nelson (2005, S. 353f.) schlagen das in Abbildung 9 dargestellte Prozessmodell für die Darstellung des Bricolage-Ansatzes vor. Zu Beginn steht das Umfeld, das verschiedene Handlungen zur Wahl stellt. Je nachdem, wie die Handlungen ausgeführt werden, kann es zu einem Unternehmenswachstum kommen oder nicht (Baker und Nelson, 2005, S. 353). Es ist wichtig, ein Unternehmen nicht ausschließlich auf dem Bricolage-Ansatz aufzubauen. Dies gilt ebenso für alle entrepreneurialen Handlungen, wie in Kapitel 2.4 noch näher erläutert wird.

Der Ansatz des ‚Bricolage‘ ist besonders dann hilfreich, wenn man ein Ziel erreichen muss, es aber aufgrund von Ressourcenbegrenzungen nicht umsetzen kann beziehungsweise durch (momentane) Engpässe ein Akquirieren externer Ressourcen nicht möglich ist und nur auf vorhandene Strukturen und Ressourcen zurückgegriffen werden kann. Der Ansatz zeigt, dass Ressourcen nicht zwangsläufig neu generiert werden müssen, dass dies mittelfristig für eine innovative Unternehmenskultur aber wichtig

ist. Im weiteren Verlauf findet der Bricolage-Ansatz keine weitere Erwähnung, da er eher für entrepreneurial handelnde Menschen in Situationen Anwendung findet, die gerade von Einschränkungen betroffen sind. Dieses kann grundsätzlich jeden Entrepreneur im Rahmen eines Gründungsprozesses treffen, stellt aber eine spezifische Sonderform der Situation dar und kein allgemeingültiges Konzept. Deshalb findet der Bricolage-Ansatz in der vorliegenden Ausarbeitung keine weitere Beachtung.

Im Folgenden wird der ‚Effectuation-Ansatz‘ erläutert. Er weist einen weiteren Zugang beziehungsweise Erklärungsansatz auf, wie entrepreneuriale Handlungen ablaufen können. Zudem wird auch hier eine Variante aufgezeigt, wie Entrepreneure mit Ressourcenengpässen umgehen können.

2.3.3 *Effectuation-Ansatz*

Nach dem klassischen und dem Bricolage-Ansatz ist der Effectuation-Ansatz der dritte Ansatz, wie entrepreneuriale Handlungen in der Literatur dargestellt werden. Er basiert auf einer Arbeit von Sarasvathy (2001). Sie stellt auf der Basis einer empirischen Untersuchung³² fest, dass Entrepreneure einem bestimmten Vorgehen folgen. Dieses Vorgehen nennt sie ‚Effectuation‘ oder ‚effectuales Vorgehen‘. Effectuation kann als das Gegenstück zum klassischen Ansatz gesehen werden (Sarasvathy, 2008, S. 21). Anstatt Mittel zu suchen, mit denen man eine im Vorhinein festgelegte Aufgabenstellung zu lösen versucht, wie dies beim klassischen Ansatz der Fall ist, wird beim effectualen Vorgehen eruiert, welche Möglichkeiten sich aus den vorhandenen Mitteln ergeben und welche Zielsetzungen sich darauf basierend aufstellen lassen können (vgl. Sarasvathy, 2008; Chandler et al., 2011) (vgl. auch Abbildung 10).

Sarasvathy hat 1998 eine Studie zur Vorgehensweise von erfolgreichen Unternehmern in den USA durchgeführt (Sarasvathy, 2001). Daraus hat sie ein effectuales und ein kausales Vorgehen hergeleitet. Das kausale Vorgehen entspricht der Vorstellung, dass das Ziel beziehungsweise die Wirkung vorgegeben ist (klassischer Ansatz). Es kann als das ‚ökonomische Minimum-Prinzip‘ angesehen werden. Mit möglichst geringen Mitteln soll ein festgelegtes Ziel erreicht werden. Der effectuale Zugang geht von den vorhandenen Ressourcen und Mitteln, die zur Verfügung stehen, aus. Mit diesen soll ein noch nicht näher definiertes Ziel erreicht werden. Hier kann das ‚Maximum-

32 Eine detaillierte Beschreibung der Untersuchung ist bei Sarasvathy (2008) zu finden.

Prinzip' herangezogen werden. Aus vorhandenen Mitteln soll der größtmögliche Nutzen generiert werden (Sarasvathy, 2008, S. 20f.). In der Tabelle 3 werden beide Ansätze detailliert voneinander abgegrenzt.

Tabelle 3: Abgrenzung von effectuaalem und kausalem Vorgehen (in Anlehnung an Sarasvathy, 2008; Küpper, 2010)

Differenzierungsgrößen	Causation	Effectuation
Ausgangspunkt	Ziel oder Wirkung ist vorgegeben	Ressourcen und Mittel sind gegeben
Entscheidungsheuristik	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der zu verwendenden Ressourcen zur Ziel-/Wirkungserreichung • Auswahl anhand der zu erwartenden maximalen Wirkung • Wahl der Mittel und Ressourcen anhand des Ziels bzw. Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse und Auswahl der zu Verfügung stehenden Ressourcen und Mittel und Ableitung möglicher Handlungen • Entscheidung anhand des zu erwartenden und gewollt einzusetzenden Verlustes/ Risikos
Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf die Analyse der Vergangenheit und daraus der Ableitung der Maßnahmen für die Zukunft • Glaube, die Zukunft ist vorhersagbar • In dem Maß, in dem wir die Zukunft vorhersehen können, können wir sie auch kontrollieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf die kontrollierbaren Aspekte, die man durch seine Ressourcen und Mittel gestalten kann, in einer nicht vorhersehbaren Zukunft. • Glaube, die Zukunft ist nicht vorhersagbar • In dem Maße, indem wir die Zukunft gestalten können, brauchen wir sie nicht vorherzusagen.
Ergebnis	Steigerung bzw. Erreichung von Marktanteilen (Grundverständnis, Märkte sind vorhanden)	Schaffungen eines Kunden- bzw. Absatzmarktes (Grundverständnis, Märkte werden erschaffen)

Der Effectuation-Ansatz basiert auf der Überlegung, dass es darum geht, anstatt Dinge zu planen und vorherzusagen, lieber die Faktoren einzubeziehen, die man kontrollieren kann (seine eigenen Ressourcen und Mittel) (Sarasvathy, 2008, S. 22). Effectuales Vorgehen führt dazu, flexibel zu bleiben, besondere Vorkommnisse als Möglichkeit zu begreifen und aus auftretenden Situationen zu lernen (Perry et al., 2012, S. 837).

Durch ihre Studie hat Sarasvathy (2001) die folgenden fünf Prinzipien aufgestellt, die effectuales Vorgehen ausmachen. Ausführlich beschreibt sie diese in ihrem Buch, worauf sich auch die folgenden Ausführungen beziehen (Sarasvathy, 2008, S. 73ff.):

1. Patchwork-quilt-Prinzip:

Der Entrepreneur schließt zu einem frühen Zeitpunkt Bündnisse mit engagierten Partnern, die sich an dem Schaffen von Geschäftschancen auf der Basis der vorhandene Ressourcen, Mittel und Netzwerke beteiligen möchten. Anstatt alleine das Vorhaben umzusetzen, wird versucht, Partner für das Vorhaben zu gewinnen und zu begeistern. Durch Partnerschaften verändern sich auch die möglichen Ressourcen, Mittel und Netzwerke, so dass ganz neue Möglichkeiten entstehen.

2. Affordable-loss-Prinzip:

Der Entrepreneur überlegt sich im Vorfeld die Höhe des Verlusts, den er gerade noch bereit ist, zu akzeptieren. Dies gilt für Zeit, Kosten, Arbeitseinsatz etc. Wenn er an den Punkt kommt, an dem der leistbare Verlust erreicht ist, der entrepreneuriale Prozess aber noch nicht umgesetzt worden ist, muss das Vorhaben beendet oder der leistbare Verlust neu bestimmt werden. Dies steht im diametralen Gegensatz zum klassischen Vorgehen, bei dem dieses Ende nicht vorgesehen ist, sondern bis zuletzt die Umsetzung verfolgt wird.

3. Bird-in-hand-Prinzip:

Der Entrepreneur führt die entrepreneuriale Handlung auf Basis seiner vorhandenen Ressourcen durch, wie seiner Identität (Wer bin ich?), seiner Fähigkeiten und Erfahrungen (Wer kann ich?), seines Netzwerkes (Wen kenne ich?), seiner materiellen Ressourcen (Was habe ich?) und seiner aktuellen Umstände (Wo bin ich?). Hieraus ergeben sich individuelle Anfangsbedingungen eines Entrepreneurs. Dies ist ein Punkt, der im Rahmen der Creation-Theorie herausgearbeitet worden ist, nämlich das erst durch die spezifischen Ressourcen einer Person (welche bei jeder Person individuell sind) die unternehmerische Gelegenheit erschaffen wird (vgl. Kapitel 2.2.2).

4. Lemonade-Prinzip:

Zufällige Ereignisse werden vom Entrepreneur als Chance wahrgenommen. Er versucht nicht, sich vor unvorhersehbaren Ereignissen zu schützen (bis auf ein iteratives und schrittweises Vorgehen), sondern flexibel zu sein, um sie mit einzubeziehen. Da es im Vorhinein kein eindeutiges Ziel und keine langfristige Planung gibt, resultiert hieraus zwangsläufig, dass unvorhergesehene Ereignisse eintreten.

5. Pilot-in-the-plane-Prinzip:

Der Entrepreneur ist der zentrale Gestalter, das heißt, er gestaltet die entrepreneuriale Handlung. Er versucht nicht die Zukunft vorauszusagen, sondern gestaltet diese aktiv. Die entrepreneuriale Gelegenheit wird erst durch ihn zu einer unternehmerischen Gelegenheit und ist noch nicht ex ante vorhanden. Auch hier spiegelt sich die Creation-Theorie wider (vgl. Kapitel 2.2.2.).

Abbildung 10 verdeutlicht noch einmal die Prinzipien sowie den effectualen Ablauf einer entrepreneurialen Handlung. Wichtig ist noch festzuhalten, dass sowohl die

effectuale als auch die kausale Vorgehensweise ihre Berechtigung haben (Sarasvathy, 2008, S. 69).

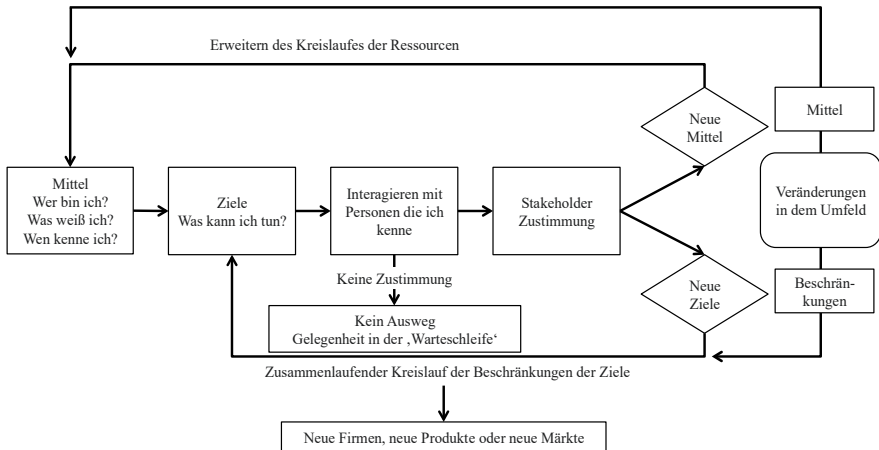


Abbildung 10: Entrepreneurialer Prozess des Effectuation-Ansatzes (in Anlehnung an Sarasvathy, 2008, S. 105; Sarasvathy und Dew, 2005, S. 543)

Für eine entrepreneuriale Handlung ist jedoch ein eher effectuales Vorgehen sinnvoll. Je mehr die entrepreneuriale Handlung abnimmt (das heißt, je mehr sich die Situation und das Umfeld von einem Unsicherheitszustand zu einem Risikozustand verschieben), desto sinnvoller ist ein kausales Vorgehen (vgl. Kapitel 2.1.3 und Abbildung 5). Sarasvathy (2008, S. 22f.) formuliert es noch konkreter und bezeichnet einen Entrepreneur, der ein kausales Vorgehen wählt, als ‚Novizen‘, und jemanden, der effectual vorgeht, als ‚Experten‘, bezogen auf entrepreneuriale Herausforderungen. Aus der Literatur (vgl. Dreyfus und Dreyfus, 2005; Ericsson et al., 1993; Ericsson K. et al., 2007) lassen sich folgende Kriterien herleiten, die erfüllt sein sollten, damit eine Person als Experte bezeichnet werden kann:

1. *Ein Experte hat mindestens zehn Jahre Erfahrung in seinem Bereich.*
2. *Er holt sich kontinuierliches Feedback durch andere Personen ein (beispielsweise Reviewprozesse in der Wissenschaft).*
3. *Seine Expertise ist messbar durch herausragende und kontinuierliche Leistungen, nicht nur durch Ex-post-Erklärungen.*

Die Punkte 2 und 3 stimmen mit dem Effectuation-Ansatz offensichtlich überein. Das Einholen eines kontinuierlichen Feedbacks ist dem Ansatz inhärent durch das Co-

Kreieren und Eingehen von Partnerschaften (vgl. Abbildung 10). Auch Punkt 1 trifft zu, da die empirische Untersuchung belegt hat, dass erfahrene Entrepreneurere effectual handeln. Der Effectuation-Ansatz wurde anhand einer Untersuchung von Entrepreneurern entwickelt, die länger als zehn Jahre unternehmerisch aktiv waren (vgl. Sarasvathy, 2001; Sarasvathy und Dew, 2005; Sarasvathy et al., 2008). Hieraus kann die von Gartner (1989) angeführte Frage, ob eine Person, die seit mehr als zehn Jahren als Entrepreneur tätig ist, noch ein Entrepreneur ist, damit beantwortet werden, dass es auf die Einstellung der Person ankommt, ob sie noch entrepreneurial oder managerial agiert. Zudem zeigt sich, dass sich Verhaltensweisen über die Dauer, in der jemand als Entrepreneur tätig ist, verändern, was bedeutet, dass Entrepreneurship erlernbar und nicht angeboren ist, was diverse Autoren unterstützen (vgl. Gartner, 1989; Neck und Greene, 2011; Fayolle, 2013).

Abbildung 11 verdeutlicht noch einmal den oben dargestellten Zusammenhang von kausalem und effectualem Vorgehen. Mit zunehmender Dauer der Existenz der Produkte und der Dienstleistungen sollte das Wissen über beispielsweise Partner, Kunden und Vertriebswege steigen. Somit wird das effectuale (entrepreneuriale) Handeln von einem kausalen (managerialen) Handeln abgelöst.

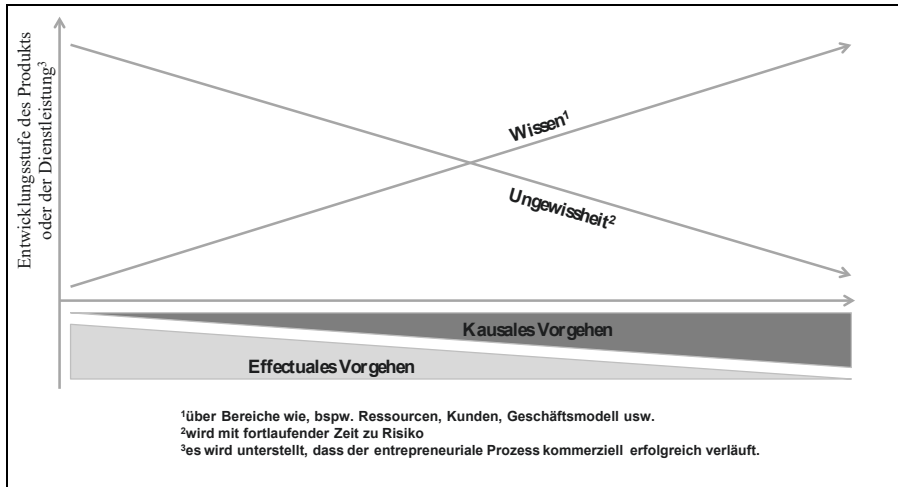


Abbildung 11: Darstellung des effectualen und kausalen Zusammenspiels bei einer Produkt- oder Dienstleistungsentwicklung nach entrepreneurialischem Vorgehen

Abschließend kann der Effectuation-Ansatz als ein Konstrukt verstanden werden, welches entrepreneuriale Prozesse gegensätzlich zu einem kausalen Verständnis auffasst. Effectuales Vorgehen sollte bei von Unsicherheit geprägten Umgebungen zur Anwendung kommen, indem man auf seine vorhandenen Mittel setzt, Partnerschaften aufbaut und seine Zukunft so erkenntnisbasiert kontrolliert, anstatt auf erfahrungsbasierte Vorhersagen über möglicherweise eintretende Ereignisse zu setzen. Genau diese Eigenschaften effectualen Vorgehens sind für die entrepreneuriale Systemkompetenz gefordert und werden somit für diese Anwendung finden.

2.4 Entrepreneurship als managerialer und entrepreneurialer Prozess

Nachdem die grundlegenden Theorien und Handlungsweisen des Entrepreneurship dargelegt worden sind, werden diese nun in ein Gesamtmodell übertragen. Hierfür muss noch ein letzter inhaltlicher Bereich eingeführt werden. Wales et al. (2011) stellen drei Modelle gegenüber, wie Unternehmen mit Veränderungen und im Speziellen Marktveränderungen umgehen können. Dies ist einmal das Continuous-Morphing-Modell, wobei davon ausgegangen wird, dass sich das Unternehmen kontinuierlich bezogen auf seine Strukturen, Personen, Kulturen und Ressourcen etc. im Ganzen anpasst, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu steigern (Wales et al., 2011, S. 907). Das zweite Modell ist das ‚Cyclical-Wave-Modell‘, wonach Unternehmen entsprechend der vorherrschenden Herausforderung zwischen Stabilität und Veränderung im Ganzen wechseln (Wales et al., 2011, S. 910). Das dritte Modell ist das ‚Ambidextrous-Modell‘. Nach diesem Modell versuchen Unternehmen „ambidextrously pursue both entrepreneurially oriented exploratory initiatives as well as more conservative initiatives that refine and exploit their existing knowledge“ (McKelvey, 2004, S. 908). Genau diese Vorstellung vereint ein manageriales und entrepreneuriales Vorgehen in einer Organisation. Einerseits müssen aktuelle bestehende Produkte betreut und gemanagt werden, andererseits neue Bereiche und Gelegenheiten erschlossen werden, um die Unternehmung weiterzuentwickeln (O'Reilly III und Tushman, 2004, S. 80). Abbildung 12 stellt die Vorstellung einer ‚ambidextrous Organisation‘ dar und ergänzt die bisher herausgearbeiteten Aspekte des Entrepreneurship.

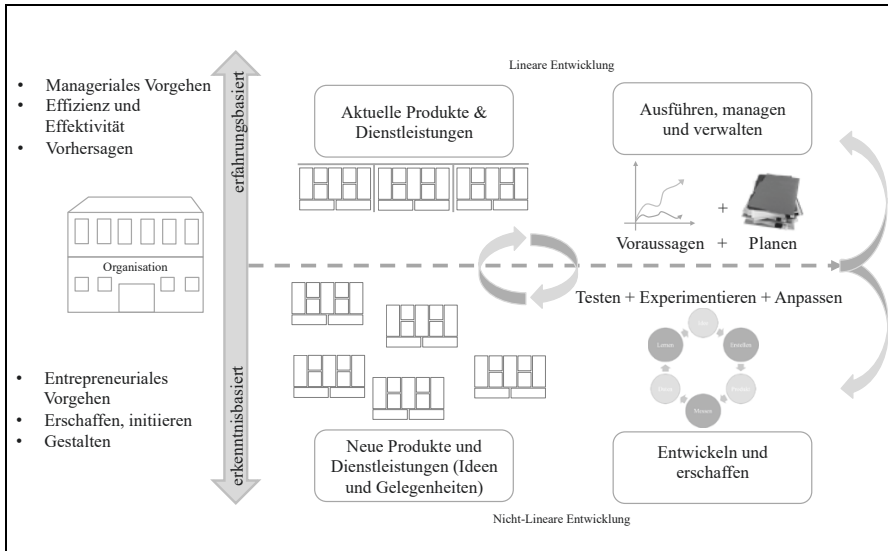


Abbildung 12: Gegenüberstellung des managerialen und entrepreneurialen Prozesses

Eine erste Anregung zu der Unterscheidung hat der Autor bei der zweitägigen Master-Class zum ‚Business Model Canvas‘ von Alexander Osterwalder in London (2013) erhalten.

Die entrepreneuriale Systemkompetenz soll Personen dazu befähigen, den unteren Bereich einer ‚ambidextrous Organisation‘ abzubilden. Durch die ‚ambidextrous‘ Darstellung wird deutlich, dass es keine Entweder-oder-Frage zwischen managerial und entrepreneurial ist, sondern ein Zusammenspiel zwischen managerialen und entrepreneurialen Handlungen.

Im Folgenden werden die beiden Prozesse – entrepreneurial und managerial – beschrieben sowie aufgeführt, warum sie unterschiedlich berücksichtigt werden sollten, aber auch jeder für sich berücksichtigt werden muss.

2.4.1 Das entrepreneuriale Vorgehen

Das entrepreneuriale Vorgehen wurde ausführlich in Kapitel 2.2 vorgestellt. In der vorliegenden Arbeit wird daher von folgenden Eigenschaften eines entrepreneurialen Vorgehens ausgegangen: Ein entrepreneuriales Vorgehen...

- zeichnet sich durch Unsicherheit (2.1.3) aus,
- beruht auf der Creation-Theorie (2.2.2),
- bedarf eines effectualen Vorgehens (2.3.3) und
- benötigt die Anwendung entrepreneurialer Methoden (2.5).

Abbildung 12 suggeriert, dass das Vorgehen zeitgleich innerhalb einer Organisation umgesetzt wird. Dies ist aber nicht immer der Fall. Ein Ausgangspunkt kann ein Unternehmen, aber auch ein Start-up sein (Personen, die eine Idee umsetzen wollen). Es kann sein, dass ein Unternehmen einen entrepreneurialen Prozess implementieren muss (sofern noch nicht geschehen) und auf der anderen Seite ein Start-up, sobald es ein Produkt oder eine Dienstleistung durch entrepreneuriale Prozesse erschaffen hat, manageriale Prozesse einführen muss, wie beispielsweise eine Vertriebs-, Personal- oder Controllingabteilung zu etablieren (O'Reilly III und Tushman, 2004, S. 80f.). Somit ist es nicht eine Entweder-oder-Entscheidung, sondern stets eine situationsangepasste Entscheidung (vgl. Abbildung 13).

Häufig gibt es Konstellationen, in denen ein managerialer oder entrepreneurialer Prozess bereits durchgeführt wird, der jeweils andere aber noch aufgebaut werden muss. Aus Unternehmenssicht ist es häufig der entrepreneuriale Prozess, der noch fehlt (Kawohl et al., 2015, S. 3). So sollte bei innovativen, erschaffenden und initiiierenden Projekten eine Person mit entrepreneurialem Verständnis Verantwortung für den Prozess übernehmen (Gibb, 2000, S. 30). Ein entrepreneurialer Prozess selbst sollte immer von mehreren Personen begleitet werden, da Diversität ein Erfolgskriterium für entrepreneuriale Handlungen beziehungsweise den Umgang mit Unsicherheit darstellt (Buche et al., 2013, S. 484ff.). Jedoch sollte eine Person, die entrepreneuriale Kompetenzen besitzt, die Verantwortung für das entrepreneuriale Projekt haben, damit Methoden und Prozesse entrepreneurial und nicht managerial vorangetrieben werden. Sobald sich ein erfolgreiches Projekt, beispielsweise ein neues Geschäftsmodell, herauskristallisiert, wird dieses an die managerial arbeitenden Produktmanager übergeben. Der entrepreneuriale Prozess wird mehr und mehr zu einem managerialen Prozess (Sarasvathy, 2008, S. 69). Zudem kann es sein, dass vorhandene Produkte und Dienstleistungen durch neue Ressourcen oder externe Veränderungen einer Weiterentwicklung bedürfen. In diesem Fall wird das Produkt oder die Dienstleistung in einen entrepreneurialen Prozess überführt, um das vorhandene Geschäftsmodell auf neue Gelegenheiten zu überprüfen beziehungsweise neu auszurichten (Govindarajan, 2016, S. 13).

Für ein Start-up³³ gilt der umgekehrte Fall. Es sind (im optimalen Fall) nur entrepreneuriale Strukturen vorhanden. Sobald das Produkt oder die Dienstleistung am Markt etabliert werden soll, besteht die Herausforderung, manageriale Strukturen aufzubauen. Dieser Aspekt wird im nächsten Kapitel 2.4.2 aufgegriffen.

2.4.2 *Das manageriale Vorgehen*

Bevor der manageriale Prozess vorgestellt wird, soll ein kurzer Einblick in das Management gegeben werden. Im Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Ausbildung stehen Managementmethoden, die für das ‚Managen‘ vorhandener Produkte und Unternehmen geeignet sind (vgl. Sarasvathy, 2008; Sarasvathy, 2001). Beim Vergleich der Aufgaben eines Entrepreneurs und eines Managers wurde deutlich, dass die Aufgaben unterschiedlich sein können (Mueller et al., 2012, S. 996f.). Mueller et al. (2012) haben Unternehmen in der Start-up-Phase und in Wachstumsunternehmen verglichen. Schon hier hat sich gezeigt, dass Aufgaben in einem anderen Arbeitsumfang erledigt werden und unterschiedlich viel Zeit für einzelne Aufgaben aufgewendet wird. Mit dem Wachstum des Unternehmens werden zudem Aufgaben spezifischer und es kommen neue Aufgaben wie Personalführung, Facility Management etc. hinzu.

Management basiert entweder darauf, zu versuchen, bessere Vorhersagen zu treffen (rationale Strategien: Planning School) oder schneller zu lernen, um sich besser anzupassen (adaptive Strategie: Learning School) (Brews und Hunt, 1999, S. 891f.) (vgl. Abbildung 13, linke Spalte: Positionieren). In der Management- und Organisationstheorie bilden Vorhersagen häufig das Fundament der Theorien und Herangehensweisen (Wiltbank et al., 2006, S. 983).

Maeda und Bermont (2011, S. 9ff.) unterscheiden zwei Managementstile: den autoritären und den kreativen Stil. Der autoritäre Stil passt zu einem linearen Vorgehen, wie zum Beispiel dem Abarbeiten eines Handbuchs, der Priorität der Fehlervermeidung und dem Vorfinden geschlossener Systeme³⁴. Ein kreativer Führungsstil passt zu kom-

33 Wie zu Beginn erwähnt wird ein Start-up gesehen als „a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty“, das „[a]t its heart [...] a catalyst that transforms ideas into products“ ist (Ries, 2011, S. 27/75).

34 Maeda verwendet hier den Begriff des geschlossenen und offenen Systems nicht im Sinne der Systemwissenschaft, sondern sieht hier die Differenzierung der Anerkennung der Relevanz von Parteien außerhalb seiner Organisation.

plexen Prozessen, wie Reagieren auf sich verändernde Umstände, Lernen aus Fehlern und offenen Systemen³⁵. Nach Schiuma et al. (2012, S. 8045) ist es notwendig, dass Manager Entscheidungshilfen erhalten. Bisher liefern aber Methoden wie die ‚Strategy Map‘ oder ‚Success Map‘ nur statische Momentaufnahmen und vernachlässigen die ‚dynamic patterns‘, die hinter den Momentaufnahmen liegen (Schiuma et al., 2012, S. 8045). Weitergehend führen die Autoren die Relevanz von Methoden wie ‚System-Thinking‘ für Manager an. Diese erlauben es, nicht nur die kausalen Zusammenhänge zwischen den Elementen zu sehen, sondern das holistische, dynamische Bild über die Beziehung einzelner Bereiche (Schiuma et al., 2012, S. 8045ff.). Jedoch kommen neuere Methoden wie System-Thinking in etablierten Organisationen eher weniger zur Anwendung, sondern eher strategische Entscheidungen, basierend auf formalisierten und analytischen Prozessen (Zahra und Nambisan, 2012, S. 223). Somit bleiben manageriale Prozesse eng mit der kausalen Denkweise verbunden, und bilden eher planerisch-verwaltende (execution) Aufgaben ab.

Auch Haken und Schiepek (2010, S. 588ff.) unterscheiden zwei Arten von Management: das Management von ‚Stabilität und Optimierung‘ (SOM) sowie das Management von ‚Veränderung und Instabilität‘ (VIM). Beim SOM geht es um konkrete und ergebnisorientierte Ziele. Kern ist die Zielerreichung und Kongruenz zwischen den Zielen, Ordnungsmustern und Mitarbeitern. Dies geschieht durch einen Soll-Ist-Abgleich bei Abweichungen und durch Einbeziehen bestehender Kompetenzen und Technologien, was einem kausalen Vorgehen entspricht (vgl. Kapitel 2.3.1).

Die Ausführungen zeigen, dass der manageriale Prozess auf Planung, Anpassung und strategische Positionierung (Vision) ausgerichtet ist. In Abbildung 13 werden diese Bereiche noch einmal zusammengefasst. Planung³⁶ (rationale Strategien: Planning School) und Adaption (adaptive Strategie: Learning School) können unter dem Oberbegriff ‚Positionierung‘ zusammengefasst werden, das heißt, es herrscht unter anderem die Grundannahme vor, dass exogene Faktoren einen Einfluss auf den Prozess haben (Discovery-Theorie, vgl. Kapitel 2.2.1) (Wiltbank et al., 2006, S. 987).

35 Für eine ausführliche Gegenüberstellung des autoritären und kreativen Managementstils vgl. Maeda und Bermont (2011).

36 Was kausalem Handeln, wie Kapitel 2.3.1 dargestellt, gleichgesetzt werden kann.

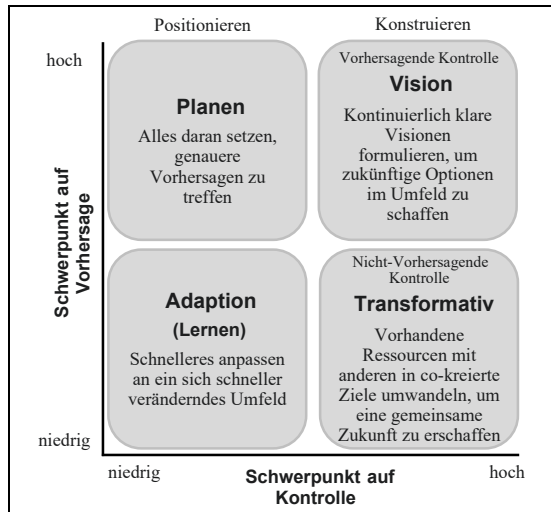


Abbildung 13: Vier-Felder-Matrix von Vorhersage und Kontrolle (in Anlehnung an Wiltbank et al., 2006, S. 983)

Hingegen wird bei den Bereichen ‚Vision‘ (strategisches Management) und ‚Transformativ‘ (effectuales Handeln, vgl. Kapitel 2.3.3) davon ausgegangen, dass das Umfeld endogen ist, also aus dem Handelnden heraus entsteht (Creation-Theorie, vgl. Kapitel 2.2.2) (Wiltbank et al., 2006, S. 987). Während es bei der vorhersagenden Kontrolle, dem Bereich ‚Vision‘, um strategisches Management geht, wobei durch Visionsformulierungen versucht wird, Gelegenheiten zu konstruieren, wird bei der nicht-vorhersagenden Kontrolle darauf gesetzt, dass das Umfeld auf der Basis eines Co-Kreierens konstruiert wird, was dem effectualen Ansatz entspricht.

Im Gegensatz zu dem im Kapitel 2.4.1 dargestellten entrepreneurialen Prozess ist ein kausaler Prozess demnach geprägt durch Risiko (2.1.3), die Discovery-Theorie (2.2.2) und kausales Vorgehen (2.3.3). Diese stellen die gegensätzlichen Pole zu einem entrepreneurialen Prozess dar. Ein Unternehmen zu managen ist eine andere Herausforderung, als einen entrepreneurialen Prozess zu steuern. Ein guter Entrepreneur (effectuales Handeln) ist nicht zwangsläufig ein guter Manager (manageriales Handeln) und umgekehrt (Sarasvathy, 2008, S. 135; Gartner, 1989, S. 48). Der manageriale Prozess beinhaltet vorhandene Produkte und Dienstleistungen sowie die Durchführung aller infrastrukturellen Prozesse.

An diesem Punkt ist es wichtig festzuhalten, dass sowohl das manageriale als auch das entrepreneuriale Vorgehen außerordentlich wichtig sind. Für das Konstrukt der entrepreneurialen Systemkompetenz ist aber nur das entrepreneuriale Vorgehen relevant. Wenn Personen einen entrepreneurialen Prozess durchführen, sollten sie mit einer hohen entrepreneurialen Systemkompetenz diesen erfolgreicher gestalten als mit einer geringen entrepreneurialen Systemkompetenz.

An diesem Punkt sollte deutlich geworden sein, dass Entrepreneurship im Sinne der vorliegenden Arbeit durch die im Rahmen des entrepreneurialen Vorgehens dargestellten Gedankengänge und Herangehensweisen konstituiert wird. Um entrepreneuriales Handeln möglich zu machen, müssen entrepreneuriale Methoden zur Anwendung kommen, die im Folgenden erläutert werden.

2.5 Darstellung entrepreneurialer Methoden

Wie oben dargelegt, unterscheiden sich manageriale und entrepreneuriale Prozesse. Somit werden für ein entrepreneuriales Vorgehen entrepreneuriale Methoden benötigt, die den entrepreneurialen Umgang mit Unsicherheit und komplexen Systemen ermöglichen (Mason, 2006, S. 242). Zu diesen Methoden zählen beispielsweise ein frühes Testen der Kunden- und Produktgruppen und ein flexibles und iteratives Aufbauen des Geschäftsmodells (Maurya, 2012, S. 11ff.). An verschiedenen Stellen in entrepreneurialen Prozessen kommen verschiedene Methoden zur Anwendung. Im Folgenden werden beispielhaft fünf Methoden beschrieben: der ‚Lean-Start-up-Prozess‘, das ‚Geschäftsmodell‘, das ‚Customer Development‘, das ‚Ertragsmodell‘ und die ‚Wertangebotsdifferenzierung‘. Diese Methoden werden deshalb hier vorgestellt, weil sie zum einen die aus der Theorie hergeleiteten Anforderungen aufgreifen, die Unsicherheit zu reduzieren und über kleinschrittig-kontrollierende Elemente verfügen (Neck und Greene, 2011, S. 60ff.), und weil sie zum anderen in der einschlägigen Literatur für entrepreneuriales Vorgehen angeführt werden (vgl. Neck und Greene, 2011; Fayolle, 2007; Mäkimurto-Koivumaa und Puhakka, 2013). Ging es in den Kapiteln 1 und 2.2 eher um die theoretischen Grundlagen des Entrepreneurship, werden nun die konkreten Methoden vorgestellt, die bei entrepreneurialen Prozessen Anwendung finden.

2.5.1 *Der Lean Start-up Ansatz*

Lean Start-up ist eine von Ries (2011) entwickelte Methode, die Entrepreneure dabei unterstützen soll, möglichst geringe Ressourcenverluste zu erleben, wenn sie ein Start-up gründen. Nach Ries' Definition ist ein Start-up eine Organisation, die so geschaffen ist, dass sie ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung unter „conditions of extreme uncertainty“ (Ries, 2011, S. 27) entwickeln kann. Aufgrund der extremen Unsicherheit ist die Gefahr, die falschen Entscheidungen zu treffen, sehr hoch. Ries (2011, S. 75) beschreibt die Aufgabe eines Start-ups mit „[a]t its heart, a startup is a catalyst that transforms ideas into products“. Dieser Prozess läuft so ab, dass potenzielle Kunden mit den Produktmerkmalen durch Videos, Prototypen, simuliertem Service oder Ähnlichem (Minimum Viable Product³⁷) in Kontakt gebracht werden, wodurch die Start-ups Informationen darüber erhalten, wie die potenziellen Kunden das Produkt wahrnehmen. Um dies umzusetzen, hat Ries (2011) die Ansätze des Lean Manufacturing³⁸ (vgl. Ohno, 2013; Shingo, 1985) auf Entrepreneurship übertragen. Grundlegend hierfür ist das kontinuierliche Lernen. Lernen bedeutet hier nicht primär, mehr über Qualität und die Einleitung der Planungsschritte zu erfahren, sondern vielmehr ein ‚Validated Learning‘. Validated Learning heißt, die Kunden und ihre Bedürfnisse zu verstehen. Alles, was nicht dazu beiträgt, ist irrelevant.

Wie funktioniert ‚Lean Start-up‘?

Lean Start-up kann durch den ‚Build-Measure-Learn-Feedback-Loop‘ beschrieben werden, ein Kreislauf mit den Stufen ‚Idee: Erstellen → Produkt: Messen → Daten: Lernen → Idee usw.‘ (vgl. Abbildung 14).

37 Ein Minimum Viable Product ist ein Produkt mit den minimalen Anforderungen und Eigenschaften, die es später haben soll, beziehungsweise einer Simulation dieser Eigenschaften, damit ein möglichst reales Feedback von Kunden generiert werden kann.

38 Weitere Informationen zum Lean Management können bei Womack et al. (1990) nachgelesen werden. Als bekanntestes Beispiel kann die Toyota-Autoproduktion angeführt werden mit Ansätzen wie Just-in-time-Produktion und ständiger Verbesserung der Produkte.

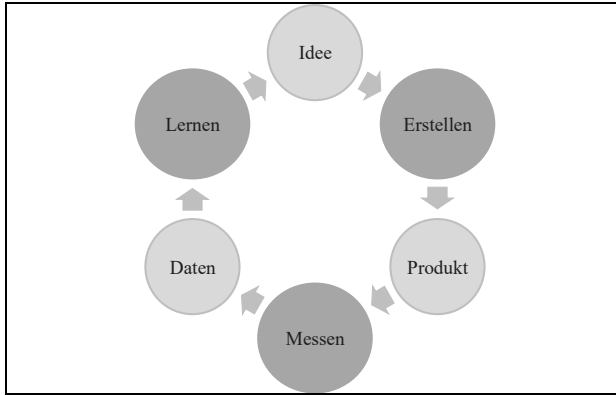


Abbildung 14: Darstellung des Build-Measure-Learn-Feedback-Loop (in Anlehnung an Ries, 2011, S. 75)

Dieser Kreislauf soll möglichst schnell durchlaufen werden. Die einzelnen Schritte unterliegen immer der oben erwähnten Grundprämisse des schnellen Verstehens der Kunden. Die Kunden können nur verstanden werden, wenn sie eine möglichst konkrete Idee über das neue Produkt oder die neue Dienstleistung erhalten. Deswegen muss ein ‚Minimum-Viable-Produkt‘ (MVP) erstellt werden, damit die potenziellen Kunden verwertbares Feedback geben können. Hieraus werden messbare Daten erhoben und daraus die Lernerkenntnisse abgeleitet, welche dann vom Entrepreneur umgesetzt werden können. Darauf aufbauend wird die Ursprungsidee angepasst und der Kreislauf wiederholt (Ries, 2011, S. 74ff.).

Wo wird ‚Lean Start-up‘ eingesetzt?

Das Lean-Start-up-Verständnis sowie die Methoden können als Grundverständnis für alle Prozesse des Entrepreneurship verstanden werden. Ähnlich wie das ‚Lean Manufacturing‘ für Herstellungsprozesse kann der Lean-Start-up-Prozess als Grundhaltung für das gesamte entrepreneuriale Vorgehen gesehen werden. Aus dieser Grundhaltung können Unterschiede zu den sonst häufig in der Betriebswirtschaft zur Anwendung kommenden Methoden verdeutlicht werden. Beim Lean-Start-up geht es um erkenntnisbasiertes Verstehen, kontinuierliches Verändern und Anpassen, was als Validated Learning zusammengefasst wird. Betriebswirtschaftliche Methoden sind tendenziell

eher erfahrungsbasiert und auf Planung und vorausschauende, theoretische Überlegungen und an vergangenen Daten ausgerichtet. Dies entspricht jedoch keinem leanen Ansatz und damit nicht den Voraussetzungen des Lean-Start-up-Verständnisses (vgl. den Effectuation-Ansatz in Kapitel 2.3.3). Weiterführende Einblicke hierzu liefern neben dem Standardwerk von Ries (2011) Maurya (2012), Gothelf und Seiden (2013) sowie Croll und Yoskovitz (2013).

2.5.2 *Der Customer Development Prozess*

Die meisten Innovationsprozesse, die in Unternehmen durchgeführt werden sollen, versäumen es, einen strukturierten Prozess auszuarbeiten, in dem die Produktidee getestet wird (Blank und Dorf, 2012, S. 22). Der Customer Development Prozess nach Blank und Dorf (2012) geht darauf ein. Es geht darum, das Kunden/Markt-Risiko (*customer/market risk*) zu minimieren (Blank und Dorf, 2012, S. 16). Dabei muss, folgt man dem effectualen Verständnis, von Unsicherheit und nicht von Risiko gesprochen werden (vgl. Kapitel 2.1.3 und 2.3.3). Customer Development findet Anwendung, wenn Inventionen an den Markt gebracht werden sollen. Es geht nicht darum, Ingenieur- oder medizinische Probleme zu lösen, sondern herauszufinden, ob es für ein Produkt einen Kunden und ein entsprechendes Geschäfts- und Ertragsmodell gibt.

Wie funktioniert ‚Customer Development‘?

Beim Customer Development geht es um das strukturierte frühzeitige Generieren von validen Daten über das geplante Produkt. Hierzu empfehlen Blank und Dorf (2012, S. 23) vier Schritte die sich in die Bereiche ‚Suchen‘ (Kunden entdecken (Phase 1) und ‚Kunden validieren‘ (Phase 2)) sowie ‚Umsetzen‘ (Kunden aufbauen (Phase 3) und ‚Unternehmen aufbauen‘ (Phase 4)) unterteilen (Abbildung 15).

(1) Die erste Phase ist das ‚Kunden entdecken‘. Hierzu sollen die Ideen der Gründer erfasst und daraus die Hypothesen, auf denen diese Ideen basieren, formuliert werden. Auf dieser Basis wird dann ein Plan erstellt, wie die Hypothesen getestet und somit die Hypothesen anhand von realem Kundenfeedback verworfen oder angenommen werden.

(2) In der zweiten Phase, ‚der Validierung der Kunden‘, werden die als Fakten belegten Erkenntnisse in ein Geschäftsmodell übertragen und überprüft, ob dieses Modell

umsetzbar ist. Wenn nicht, bleibt man in der Phase 1 und 2 des ‚Suchens‘ und beginnt den Prozess von Neuem. Hierbei kann entweder alles angepasst werden oder man verharrt auf den bisherigen Annahmen aus Phase 1 und versucht, noch einmal in Phase 2 andere Kundengruppen zu validieren. Blank und Dorf (2012, S. 26) sprechen hier nur von einem Anpassungsprozess. Ries (2011, S. 168) geht aber zu Recht davon aus, dass es auch sinnvoll sein kann, eine gewisse Beharrlichkeit und ein gewisses Durchhaltevermögen zu zeigen, bevor man seine Idee anpasst (Pivot or Persevere).

(3) Tritt man in die 3. Phase ein, in der es um das ‚Ausführen‘ oder ‚Umsetzen‘ geht, sollen die gebildete Hypothesen zu der Idee bei potenziellen Kunden in einem Geschäftsmodell bestätigt werden. Definiert werden Märkte (neuer Markt oder existierender Markt – vgl. Kapitel 2.5.4; Red vs. Blue Ocean) und Kundengruppen. Dabei wird weiterhin nach dem Hypothesen-Test und ressourcensparenden Prinzipien vorgegangen.

(4) Wenn der Aufbau der Kunden abgeschlossen ist, tritt das Start-up in die Phase 4 der ‚Skalierung‘³⁹ und ‚Etablierung‘ ein. Hier besteht die Herausforderung, auf der Basis eines entsprechenden Geschäfts- (Kapitel 2.5.3) und Ertragsmodells (Kapitel 2.5.5) eine nachhaltige Unternehmensstruktur zu entwickeln. Durch das Eintreten in die Phase des Unternehmensaufbaus (Phase 4) nehmen die managerialen Anteile sukzessiv zu.

39 Skalierung bedeutet, durch Investitionen (meistens Venture Capital) das Unternehmen zu einem schnellen, exponentiellen Wachstum bringen zu können. Dies trifft nur für die wenigsten Start-ups zu, dennoch sind es diese, welche mediale Aufmerksamkeit erhalten und somit häufig als Beispiele angeführt werden (Zalando, Facebook oder LinkedIn). Besondere Plattformen, wobei durch Wachstum nicht notwendigerweise zusätzlicher Aufwand entsteht. Onlineplattformen sind beispielsweise prädestiniert für skalierbare Geschäftsmodelle. Im Gegensatz dazu sind dienstleistungsbasierte Geschäftsmodelle (beispielsweise Beratungen) nicht beliebig skalierbar. Schon weiter oben wurde darauf hingewiesen, dass Facebook zwar gern als Beispiel für skalierbare Unternehmen herangezogen wird, in der Aufbauphase aber stark auf entrepreneuriale Prozesse gesetzt wurde.

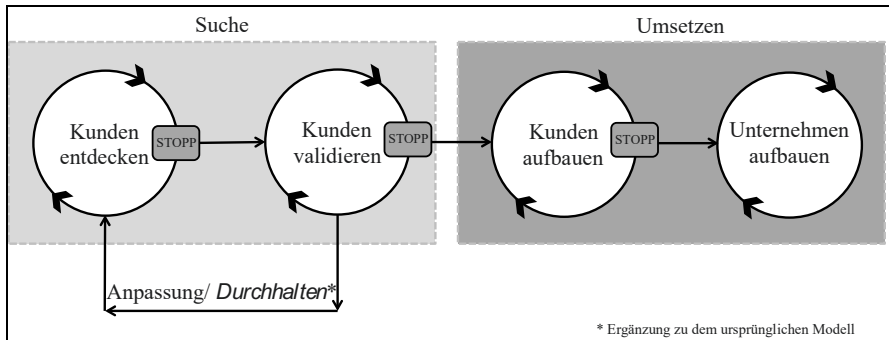


Abbildung 15: Darstellung des Customer Development Prozesses (in Anlehnung an Blank und Dorf, 2012, S. 23)

Wo wird ‚Customer Development‘ angewendet?

Grundsätzlich lassen sich bei der Methode des Customer Development physische und Web- beziehungsweise digitale Anwendungen unterscheiden (Blank und Dorf, 2012, S. 71ff.). Beide Bereiche erfordern eine unterschiedliche Herangehensweise bei dem Customer Development. Deswegen weist der Prozess nach Blank und Dorf (2012, S. 52f.) eine zweigliedrige Struktur auf: Einmal für herkömmliche (physische) und einmal für digitale (Web- und mobile) Anwendungen. Bei Osterwalder et al. (2014, S. 62f.) wird ein ähnlicher Prozess beschrieben, wobei dort nicht explizit zwischen den physischen und digitalen Produkten unterschieden wird. Grundsätzlich sollten sich Personen, die eine Idee umsetzen wollen, mit dem Prozess des Customer Development auseinandersetzen, um ein ressourcenschonendes und funktionierendes Geschäftsmodell zu entwickeln. Weiterführende Informationen können außer bei Blank und Dorf (2012) sowie Osterwalder et al. (2014) auch bei Cooper und Vlaskovits (2013) sowie Bartel und Barbaski (2015) nachgelesen werden.

2.5.3 Das Geschäftsmodell

„Ein Business Model beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst“ (Osterwalder und Pigneur, 2011, S. 18). Ein einheitliches Verständnis einer Business Model-Definition liegt nicht vor (Schallmo, 2013a, S. 19f.). Dennoch bieten Geschäftsmodelle eine neue Möglichkeit der Analyse und stellen eine Betrachtung auf Systemebene dar (Zott et al., 2011, S. 1037). Basierend auf

einer Literaturrecherche hat Schallmo (2013b, S. 12ff.) Elemente von Geschäftsmodellen herausgearbeitet. Diese umfassen die Weiterentwicklung vorhandener oder neuer Unternehmen(sbereiche), das Schaffen neuer Mechanismen, beispielsweise durch neuartiges Zusammensetzen von Elementen, die Bereitstellung neuer Produkte oder Dienstleistungen, die Befriedigung von Kundenbedürfnissen, die Stiftung neuartigen Nutzens und die Generierung von Umsätzen bei gleichzeitiger Differenzierung von Wettbewerbern (Schallmo, 2013b, S. 22f.). Osterwalder et al. (2005, S. 12f.) leiten neun relevante Felder her, die ein Geschäftsmodell ausmachen. Diese sind aufgeteilt nach ‚Produkt‘ (Wertangebot), ‚Kundenschnittstelle‘ (Zielkunden, Lieferkanäle, Beziehung), ‚Infrastruktur Management‘ (Werte-Konfiguration, Schlüsselkompetenzen, Partnernetzwerk) und ‚finanziellen Aspekten‘ (Einnahmen, Kosten). Dies sind laut Osterwalder und Pigneur (2011) und Osterwalder et al. (2005) die zentralen Bereiche eines Geschäftsmodells.

Wie funktioniert ein ‚Geschäftsmodell‘?

Das Geschäftsmodell dient als Gesprächsgrundlage und flexibles Planungstool. Durch die Übersichtlichkeit und Reduzierung der Unternehmensbereiche auf ihren Kern – die neun Bausteine des Business Model (siehe oben) – ist es möglich, insbesondere in der Design- und Entwicklungsphase immer wieder aktuelle Veränderungen in dem Geschäftsmodell aufzugreifen. Wie bei den anderen Methoden dargestellt, stellt das Geschäftsmodell die (vorläufige) finale Struktur des Unternehmens dar, mit dem der Entrepreneur an den Markt treten möchte. Diese wird aber, bis sie zur finalen Version wird, immer wieder angepasst. Deswegen wird in der Praxis häufig das Business Model Canvas (BMC) mit Haftnotizen verwendet, auf denen jeweils immer nur ein Aspekt notiert wird. So können bei neuen Erkenntnissen (beispielsweise durch die Überprüfung der Hypothese durch Tests) die entsprechenden Haftnotizen einfach ausgetauscht werden. Die neun Bereiche, die beachtet werden sollen, sind: Das Wertangebot, das Kundensegment, die Kundenbeziehung, die Kanäle, die Schlüsselaktivitäten, die Schlüsselressourcen, die Schlüsselpartner und die Kosten- und Einnahmequellen, wie in Abbildung 14 dargestellt.

Das Business Model Canvas					Erstellt für:	Erstellt von:	Datum:	Version:
Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Wertangebote	Kundenbeziehungen	Kundensegmente				
	Schlüsselressourcen		Kanäle					
Kostenstruktur		Einnahmequellen						

© 2015 Strategyzer AG. Alle Rechte vorbehalten. Dieses Dokument ist ein Eigentum von Strategyzer AG. Es ist nicht für die Weitergabe oder Reproduktion bestimmt. Die Weitergabe oder Reproduktion ist ohne schriftliche Genehmigung von Strategyzer AG. Das Logo von Strategyzer AG ist ein eingetragenes Warenzeichen von Strategyzer AG. Das Logo von Strategyzer AG ist ein eingetragenes Warenzeichen von Strategyzer AG. Das Logo von Strategyzer AG ist ein eingetragenes Warenzeichen von Strategyzer AG.

Strategyzer
strategyzer.com

Abbildung 16: Vorlage des Business Model Canvas (in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur, 2011, S. 22ff., heruntergeladen auf strategyzer.com am 13.05.2015)

Wo kommen ‚Geschäftsmodelle‘ zur Anwendung?

Geschäftsmodelle finden in der Geschäfts- und Ideenentwicklung ihren Einsatz. Sie dienen dazu, die aktuelle Situation übersichtlich zu gestalten und die Ist- beziehungsweise Zukunftssituation des Unternehmens zu visualisieren. Dadurch kann der Entrepreneur nachvollziehen, welche Aspekte noch entwickelt, abgeklärt, überprüft oder verändert werden müssen. Im Gegensatz zu einem Businessplan wird beim Arbeiten mit einem Geschäftsmodell die Detailtiefe reduziert, was ein übersichtlicheres und iterativeres Arbeiten ermöglicht. Weiterführende Informationen sind in Osterwalder und Pigneur (2011), Faltn und Ripsas (2011) sowie Schallmo (2013a) zu finden.

2.5.4 Die Wertangebotsdifferenzierung

Nach Kuratko und Audretsch (2009, S. 8) wird in der Theorie eher von ‚strategischer Erneuerung‘ (Strategic Renewal) und in der Praxis eher von ‚strategischer Innovation‘

(Strategic Innovation) (Hamel und Prahalad, 2013) oder ‚Wert-Innovation‘ (Value Innovation) (Kim und Mauborgne, 2005) gesprochen. Am Beispiel der Arbeit von Kim und Mauborgne (2005) und dem von ihnen geprägten Begriff der ‚Value Innovation‘ kann aber gezeigt werden, dass der Kern in der Differenzierung des Wertangebots der Unternehmen liegt. Nach Kim und Mauborgne (2005, S. 3ff.) gibt es für Unternehmen zwei Möglichkeiten: entweder mit seinen Wettbewerbern in einen Preis- und Qualitätswettbewerb zu treten (Red Ocean) oder sich durch gezielte Abgrenzung des Geschäftsmodells einen eigenen Markt zu schaffen (Blue Ocean) (Kim und Mauborgne, 2005, S. 12ff.). Durch die Schaffung eines eigenen Marktes wird man als Wettbewerber unabhängiger und begibt sich nicht in eine fortlaufende Konkurrenz- und Wettbewerbssituation. Die Ressourcen, die man in eine kontinuierliche Wettbewerbsspirale investieren müsste, können so in die Individualisierung und Weiterentwicklung eigenständiger Produkte oder Dienstleistungen fließen. Häufig ist eine Neustrukturierung der eigenen Produkte oder Dienstleistungen sowie der Märkte die Folge (Kuratko und Audretsch, 2009, S. 9).

Wie funktioniert ein ‚Differenzierungsmodell‘?

Das Differenzierungsmodell betrifft einerseits die Kosten und andererseits die Wertangebote für die Kunden. Die Kosten werden, bezogen auf das Wertangebot der Wettbewerber, durch die Reduzierung oder Eliminierung von Angeboten geändert. Das Wertangebot für die Kunden wird durch das Entfernen oder Hinzufügen von Werten für die Kunden abgeändert (Kim und Mauborgne, 2005, S. 16ff.). Unter diesem Gesichtspunkt kann mit Hilfe einer Vier-Felder-Matrix mit den Bereichen ‚Eliminieren‘, ‚Erhöhen‘, ‚Reduzieren‘ und ‚Erschaffen‘ (Kim und Mauborgne, 2005, S. 35) das unternehmens-eigene oder am Markt vorhandene Geschäftsmodell betrachtet und so eine Differenzierung auf Basis der vier Bereiche vorgenommen werden. Ziel ist es, einen ‚Blue Ocean‘ zu kreieren beziehungsweise in einen solchen einzutreten. Auf diese Weise ergibt sich die Möglichkeit, ein neues Geschäftsmodell beziehungsweise einen neuen Markt zu erschließen. Außerdem kann eine ressourcenintensive Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb vermieden werden.

Wo werden ‚Differenzierungsmodelle‘ eingesetzt?

Differenzierungsmodelle dienen einerseits der Innovationsentwicklung beziehungsweise strategischen Innovationsausrichtung bei etablierten Unternehmen, andererseits

in der Phase der Ideenentwicklung der Ausarbeitung des richtigen Geschäftsmodells und der richtigen Kundengruppe. Es wird möglich, sich von potenziellen Konkurrenten zu differenzieren und somit mit geringerem Ressourceneinsatz den Innovationsprozess in einer Unternehmung umzusetzen. Weiterführende Informationen können außer in der Basisliteratur von Kim und Mauborgne (2005) auch bei Gassmann und Sutter (2013) sowie Hamel und Prahalad (2013) nachgelesen werden.

2.5.5 Das Ertragsmodell

Johnson (2010a) und Gassmann et al. (2013) führen verschiedene Arten von Ertragsmodellen an. Sie bezeichnen sie als Geschäftsmodelle (Gassmann et al., 2013, S. 4), jedoch geht es im Kern darum, die verschiedenen Einnahmemöglichkeiten von Unternehmen aufzuzeigen. Beispiel ist das Razor-Blade-Modell, das wie bei einem Rasierer durch ein verhältnismäßig günstiges Einstiegsprodukt (Rasierer) einen Lock-in-Effekt erzeugt. Durch die Nutzung dieses Produkts fallen Folgekäufe wie zum Beispiel für Rasierklingen an. Diese sind relativ teuer und bringen dem Unternehmen wiederkehrende Einnahmen⁴⁰. Johnson (2010b, S. 131) führt 18 weitere Varianten auf, Gassmann et al. (2013, S. 76ff.) 54 weitere Varianten. Im Kern geht es dabei darum, zu verstehen, warum und wie ein Unternehmen Geld verdient. Mal werden eingeschränkte Produkte oder Dienstleistungen umsonst ausgegeben, dafür können Zusatzleistungen gekauft werden (Freemium), mal bietet man ein Produkt oder eine Dienstleistung ohne jede Zusatzleistung an und nur der reine Nutzen wird ohne Zusatzleistungen besonders günstig angeboten (No Frills).

Wie funktioniert ein ‚Ertragsmodell‘?

Das Ertragsmodell gibt Aufschluss darüber, worauf sich ein Unternehmen konzentrieren muss. Unternehmen erhalten dadurch – ähnlich wie bei der Blue-Ocean-Strategie – die Möglichkeit, sich voneinander abzugrenzen und einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Hierzu müssen aber Ertrags- und Geschäftsmodell zusammenpassen. Durch das Zusammenspiel des Ertrags- und Geschäftsmodells wird ein Unternehmen erfolgreich,

40 Nach Meinung des Autors handelt es sich hierbei nicht um ein Geschäftsmodell, sondern eher um die Ertragsstruktur eines Unternehmens. Für ein Geschäftsmodell werden neben der Ertragsstruktur auch die Komponenten betrachtet, die für die Umsetzung der Ertragsstruktur notwendig sind (vgl. Kapitel 2.5.3).

andererseits müssen alle für das Ertrags- und Geschäftsmodell durchzuführenden Aufgaben und benötigten Ressourcen abgebildet werden können. Durch das Verständnis des Ertrags- und Geschäftsmodells kann sich das Unternehmen beziehungsweise der Entrepreneur darauf fokussieren, welche Kernaktivitäten und Ressourcen durchgeführt beziehungsweise vorhanden sein müssen.

Wo werden ‚Ertragsmodelle‘ eingesetzt?

Ertragsmodelle werden bei der Entwicklung neuer Unternehmensideen eingesetzt. Auch bei der Erstellung von Geschäftsmodellen spielen Ertragsmodelle eine entscheidende Rolle. Aus neuen Ideen (Inventionen) werden erst Innovationen, wenn diese verwertet (Exploitation) werden (Roberts, 2007, S. 36ff.). Somit wird aus einer Idee erst eine Innovation, wenn ein passendes Ertrags- und Geschäftsmodell hierfür gefunden wird⁴¹.

Weiterführende Informationen finden sich bei Johnson (2010a), Gassmann et al. (2013), Osterwalder und Pigneur (2011) und Aulet (2013). Die dargestellten Methoden knüpfen an die aus der Theorie hergeleiteten Konzepte des Entrepreneurship zur entrepreneurialen Gelegenheit und Handlung an (vgl. Kapitel 2.2). Die aus der Theorie hergeleiteten Herausforderungen für Entrepreneure (vgl. Kapitel 2.1.2) sorgen dafür, dass diese entsprechenden Methoden bei ihren entrepreneurialen Handlungen anwenden sollten. Durch die Verwendung der dargestellten Methoden steigert sich die Wahrscheinlichkeit, die entrepreneurialen Herausforderungen erfolgreich zu lösen.

Im folgenden Kapitel 2.6 wird herausgestellt, welchen Beitrag Entrepreneurship für eine entrepreneurial Systemkompetenz liefert.

41 Dieser Problematik wird aktuell beispielsweise durch den Patentwettbewerb „The Venture – Patent sucht Gründer“ (<http://www.the-venture.info/business-model-contest/>) entgegengewirkt. Nicht genutzte Patente werden zur Verfügung gestellt, so dass Bewerber Ertrags- und Geschäftsmodelle hierfür erstellen können. Wenn eine Jury diese für tragfähig erachtet, können diese ihr Konzept umsetzen.

2.6 Zwischenfazit: Relevanz von Entrepreneurship für das Konstrukt der Entrepreneurialen Systemkompetenz

Aufgrund der in Kapitel 1 genannten These, dass die **Entrepreneuriale Systemkompetenz** eine Kompetenz darstellt, die es Individuen ermöglichen soll, unter Unsicherheit entrepreneuriale Prozesse erkenntnisbasiert erfolgreich zu initiieren, aufzugreifen, zu gestalten, fortzuführen und gegebenenfalls zu beenden, können inhaltlich vier relevante Aspekte aus dem Entrepreneurshipbereich für die entrepreneuriale Systemkompetenz festgehalten werden: Die **Creation-Theorie** (2.2.2), **Unsicherheit** (2.1.3), **entrepreneuriale Methoden** (2.5) und **effectuales Handeln** (2.3.3).

In der bisherigen Ausarbeitung wurde dargelegt, dass sich entrepreneuriale von managerialen Aufgaben und Herausforderungen unterscheiden können (nicht aber sich gegenseitig überflüssig machen), woraus auch die unterschiedlichen Methoden und Theorieansätze für Entrepreneure und Manager resultieren (Venkataraman, 1997, S. 121f.). Besonders Entrepreneure stehen komplexen und dynamischen Situationen gegenüber (vgl. Baron, 1998; Schindehutte und Morris, 2009). Manager sind laut Mason (2006, S. 244) zwar auch mit Herausforderungen eines komplexen und turbulenten Umfelds konfrontiert, haben aber Erfahrungswerte und Rahmenbedingungen⁴² wie Kolleginnen und Kollegen, vorhandene Kunden, eine feste Organisation etc., welche ihnen erfahrungsbasiert Orientierungspunkte liefern. Herkömmliche Management- und klassische Entrepreneurship-Theorien bauen eher auf der Vorhersage von Ereignissen und deren Eintrittswahrscheinlichkeit auf (vgl. Morris et al., 2012; Kuratko et al., 2011), wie dies beim klassischen Ansatz (vgl. Kapitel 2.3.1), der Discovery-Theorie (vgl. Kapitel 2.2.1) und für Management in Kapitel 2.4.2 aufgezeigt worden ist. In entrepreneurialen Prozessen, die von Unsicherheit und Komplexität geprägt sind, geht es um das Nutzen und Anwenden geeigneter Methoden, um diesen zu begegnen. Somit sollte eine Person, die entrepreneurial handeln will, ihr methodisches Rüstzeug kennen und verstehen, wie man sich in einer von Unsicherheit und Komplexität geprägten Umgebung am erfolgsversprechendsten verhält. Sarasvathy (2008, S. 68) fasst die entrepreneuriale (effectuale Sichtweise) und manageriale (kausale Sichtweise) Sichtweise wie folgt zusammen:

42 Der Begriff der Randbedingungen wird im Kapitel Synergetik (Kapitel 3.4.2) näher erläutert. Grundsätzlich sorgen diese dafür, dass das System schwerer in einen Zustand der Unordnung kommt.

„Causal problems are problems of decision; effectual problems are problems of design. Causal logics help us choose; effectual logics help us construct. Causal strategies are useful when the future is predictable, goals are clear and the environment is independent of our actions; effectual strategies are useful when the future is unpredictable, goals are unclear and the environment is driven by human action.“

Alle aufgeführten Differenzierungen sind im Kern auf Unsicherheit und Komplexität zurückzuführen. Unsicherheit entsteht dadurch, dass keine eindeutigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen vorliegen (Hoskisson und Busenitz, 2002, S. 6). Wenn dies der Fall ist, handelt es sich um ein komplexes System (Busenitz und Barney, 1997, S. 14). Da verschiedene Autoren darauf verweisen, dass es sich bei entrepreneurialen Handlungen um ein komplexes dynamisches System handelt (vgl. Lichtenstein, 2011; Mason, 2006; Sommer et al., 2009; vgl. Swanson und Zhang, 2011), muss demnach die entrepreneuriale Systemkompetenz diesen Umgang ermöglichen.

Der Effectuation-Ansatz (2.3.3) kann hierbei als Bindeglied der oben aufgeführten Theorien und Konzepte (Creation-Theorie (2.2.2), Unsicherheit (2.1.3), entrepreneuriale Methoden (2.5)), die aus dem Entrepreneurshipbereich für die entrepreneuriale Systemkompetenz relevant sind, angesehen werden. Der Effectuation-Ansatz baut inhaltlich auf der Creation-Theorie auf (das Individuum ist der entscheidende Ausgangspunkt der unternehmerischen Gelegenheit), setzt auf die Reduzierung von Unsicherheit (Gestaltung der Zukunft anstatt sie vorherzusagen) und erreicht dies u.a. durch den Einsatz entrepreneurialer Methoden (Kleinschrittiges – dem Lean-Start-up Ansatz entsprechendes – Vorgehen). Somit können die fünf abgeleiteten effectualen Prinzipien als Kernaspekte angesehen werden, die von einer entrepreneurialen Systemkompetenz beinhaltet werden sollten.

Um sich dem Konstrukt der ‚Entrepreneurialen Systemkompetenz‘ weiter zu nähern, wird im folgenden Kapitel 3 zunächst die Systemwissenschaft erläutert, da diese die Bezugstheorie der Systemkompetenz darstellt. Im weiteren Verlauf wird die Theorie der Selbstorganisation, auf die sich der Kern der Systemkompetenz zurückführen lässt, dargelegt.

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