

Veröffentlicht in
Entrepreneurship und Unternehmertum
2001

“Entrepreneurship oder wie man ein Unternehmen denken muß“
S. 3-56

Mit freundlicher Genehmigung des
Gabler | GWV Fachverlage, Wiesbaden
(www.vahlen.de)

1. Entrepreneurship oder wie man ein Unternehmen denken muß

1.1 Von Unternehmern und Entrepreneuren

1.1.1 Die Relevanz der Entrepreneure

New Economy, Internet-Start-Ups, Venture Capital, Dot.Com-Munity, Gründerboom: Unternehmerische Aktivitäten sind salonfähig geworden. Gemäß einer Studie¹ des Instituts für Medienanalyse „Medien Tenor“ vom Frühjahr 2000 erschienen vor allem in deutschen Printmedien seit Februar 2000, ausgehend von den führenden Köpfen der New Economy, doppelt so häufig positive Beiträge über Manager und Unternehmer als im Jahr zuvor. In der angelsächsischen Welt gilt der „Entrepreneurial Spirit“ nicht erst seit Silicon Valley als „Driving Force“ eines anhaltenden und konkurrenzfähigen Wirtschaftswachstums. Schon seit Jahrhunderten spielen Unternehmer in der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung der Nationen eine zentrale Rolle. Daran hat sich bis heute grundsätzlich nichts geändert, wenngleich natürlich durch die enorme Beschleunigung der wirtschaftlichen Dynamik heute einige Akzentverschiebungen in Bedeutung von und Anforderungen an Unternehmer festzustellen sind. Auch in der sozialwissenschaftlichen Forschung nimmt das seit der Entwicklung der neoklassischen Theorie der Unternehmung um die Jahrhundertwende weitgehend erlahmte Interesse an Unternehmern in den vergangenen 20 Jahren wieder deutlich zu. Schließlich hat auch die Politik den Unternehmer als Vitalisierungsspritze für Volkswirtschaften, verbunden vor allem mit der

¹ Kurzfassung in der „Wirtschaftswoche“, Nr. 25 vom 15.6.2000.

Hoffnung auf die Generierung von Arbeitsplätzen, wiederentdeckt, so daß die Klärung der Fragen zu Funktion, Wirkung und Bedeutung von Unternehmern - mithin zu ihrem originären Wesen und der Begründung ihrer Existenz – hohe Relevanz besitzt. Die Durchleuchtung dessen, was den Unternehmer eigentlich ausmacht, gewinnt gerade vor dem Hintergrund, daß Forschung und Politik fast ein Jahrhundert lang dem stets existenten Unternehmer kaum Beachtung schenkten, eine eigentümliche Bedeutung voll unklarer Selbstverständlichkeit. Die Annahme, der institutionelle Rahmen einer Volkswirtschaft stelle den entscheidenden oder zumindest einen relevanten Engpaß bei der Entwicklung eines starken und dynamischen Unternehmertums dar, impliziert gerade vor dem Hintergrund gezielter Fördermaßnahmen, sich mit der Erforschung von Unternehmern auseinanderzusetzen sowie die Bestimmungsgründe und Konsequenzen ihres Wirkens zu verstehen. Im folgenden sind die aus der Praxis resultierenden Erwartungshaltungen an ein vitales Unternehmertum überblicksartig zusammengestellt:

- Grundsätzlich sind Unternehmer Träger einer Vielzahl wichtiger Funktionen im praktischen Wirtschaftsleben. So koordinieren sie zum Beispiel die Allokation von Ressourcen durch und in ihrem Unternehmen, übernehmen Kapitalrisiko und unternehmerisches Risiko oder gewährleisten technischen Fortschritt durch die wettbewerbsorientierte Durchsetzung von Innovationen.
- Durch die in den letzten Jahren entstandenen Finanzinnovationen hat sich die Ausgangsbasis für die solide Finanzierung von neuen und etablierten Unternehmen deutlich verbessert. Ein vitales Unternehmertum kann demnach Venture Capital für gute Ideen und Projekte attrahieren, was eine potentielle Verbesserung der Effizienz der Kapitalallokation bewirkt.
- Ein vitales Unternehmertum in einem Wirtschaftsraum fördert die Mobilisierung der dortigen Entwicklungspotentiale und beschleunigt so die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung. Dies führt gerade vor dem Hintergrund des zunehmenden globalen Wettbewerbs zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, wobei die Innovationsorientierung der Unternehmer und damit die permanente Effizienzverbesserung eine zentrale Rolle spielen.
- Eine rege Gründungsaktivität sowie ein hoher Besatz an Unternehmern stimuliert das Wirtschaftswachstum und damit das Pro-Kopf-Einkommen der betreffenden Wirtschaftsräume. Dies hängt unmittelbar mit der unterstellten positiven Wirkung eines starken und wachsenden Unternehmertums auf die Schaffung von Arbeitsplätzen und damit von Einkommen zusammen.
- Erfolgreiche Unternehmer sind Vorbild und Ansporn für andere Leistungsmotivierte. Dadurch wird auch eine Förderung des Bewußtseins der Eigenverantwortlichkeit und der Selbstverwirklichung erreicht. Die Vorbildfunktion dynamischer leistungsmotivierter Unternehmer muß dazu propagiert statt negiert werden.

- Letztlich bewirken Unternehmer eine Stärkung der demokratisch-liberalen marktwirtschaftlichen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, da Unternehmertum, Demokratie und Marktwirtschaft praktisch untrennbar zusammengehören.

Der Ruf nach mehr Unternehmertum zur Förderung der Wirtschafts- und Innovationskraft einer Volkswirtschaft sowie zum Abbau der Arbeitslosigkeit ist zwar intuitiv einleuchtend und zum Beispiel über die Schaffung von Arbeitsplätzen bei Gründung eines Unternehmens auch pragmatisch argumentierbar, explizite theoretische Fundierungen liegen für die vermuteten Wirkungsbeziehungen aber nicht vor. So ist trotz einiger empirischer Untersuchungen wenig bekannt, welche (politisch steuerbaren) Faktoren tatsächlich nachhaltig Gründungsaktivitäten stimulieren, welche nachhaltigen Wirkungen von reger Gründungsaktivität auf eine Volkswirtschaft ausgehen² oder welche – unternehmer-individuellen – Faktoren hinreichend **kausal** den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen. Vielmehr ist in Deutschland auf Firmenebene – speziell im Bereich der Erfolgsfaktoren von Unternehmen und Unternehmern³ – ein empirisches Forschungsdefizit zu beklagen, das nicht zuletzt auf einen chronischen Datenmangel in diesen Forschungsfeldern zurückzuführen ist. Wir werden uns deshalb dieser Thematik vor allem in den Kapiteln 2, 3 und 6 ausführlicher widmen⁴.

Selbst vor dem Hintergrund der nicht genau bestimmbareren Wirkungsbeziehungen zwischen unternehmerischen Aktivitäten einerseits und Erfolg bzw. Wachstum und Wohlstand andererseits ist es aber unmittelbar einsichtig, daß ein vitales Unternehmertum für eine intakte Volkswirtschaft nützlich oder sogar unabdingbar ist. Wegen der zentralen Rolle des Wettbewerbsprinzips ist die unternehmerische Funktion ein konstituierendes Element für unsere demokratisch-liberale marktwirtschaftliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.

Die gewünschten positiven Wirkungen gehen aber nur von einem Unternehmertum aus, das zahlreichen Ansprüchen hinsichtlich Dynamik, Verbesserungswillen, Tatkraft und Zielerreichung genügt. Schon SCHUMPETER (1911) hatte in seiner gerade in der Gegenwart der Systemtransformationen in Mittel- und Osteuropa wieder häufiger zitierten „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ den dynamischen Unternehmer – den schöpferischen Zerstörer – im Auge. Dieser setzt immer aufs Neue Innovationen durch, und Schumpeter grenzt demgegenüber den statischen Wirt, der einem Unternehmen nur

2 Beispielsweise seien folgende nicht eindeutig zu beantwortende Frage angeführt: Resultiert aus einer Zunahme von Gründungen auch eine Zunahme von Insolvenzen? Werden die unerwünschten Wirkungen der Insolvenzen von den erwünschten der Neugründungen überkompensiert? Beschleunigen die Gründungen und die korrespondierenden Insolvenzen den nötigen Strukturwandel?

3 Vgl. hierzu ACS und AUDRETSCH (1993).

4 Da der Erfolg von Unternehmern und der von Unternehmen untrennbar verbunden sind und die Frage nach der Erfolgsrelevanz verschiedener Einflußfaktoren – speziell der Unternehmerperson selbst – eine zentrale Rolle für die Unternehmensführung spielt, werden wir bereits in Abschnitt 1.4 grundlegende Begriffsklärungen und Denkstrukturen hierzu einführen.

vorsteht, aber nicht den Anforderungen an ein dynamisches Unternehmertum gerecht wird, als Nicht-Unternehmer ab.

Von der (Sub-)Spezies der dynamischen Unternehmer geht man implizit auch heute aus, wenn von Vorbildlichkeit und Förderwürdigkeit die Rede ist. In diesem Zusammenhang rückt der Begriff des **Entrepreneurship** immer mehr in den Vordergrund. Entrepreneurship als besondere Geisteshaltung⁵ suggeriert Eigenschaften wie Dynamik, Tatkraft, Innovation, Kreativität oder Überzeugungskraft. Sind nun die oben skizzierten dynamischen Unternehmer diejenigen, die diese – das wird implizit von allen Verwendern dieses Begriffes unterstellt – unbestreitbar positiven Eigenschaften als Handlungsprinzip verkörpern? Was sind dann **Entrepreneure**, die wegen der verbalen Identität dieses erst recht für sich beanspruchen dürfen? Der naheliegendste Ansatz wäre es, die „dynamischen Unternehmer“ generell als Entrepreneure zu bezeichnen und ihnen dann auch Entrepreneurship zuzubilligen. Das deutsche Wort **Unternehmertum** würde dann etwas anderes als Entrepreneurship bezeichnen, da hierunter auch die „statischen Unternehmer“ eingeordnet werden müssten. Unternehmertum wäre somit im Gegensatz zu Entrepreneurship kein handlungsleitendes Attribut sondern ein Oberbegriff. Diese Kategorisierung erscheint aber noch als zu wenig fundiert, um eine endgültige Festlegung treffen zu können, der jedoch eine hohe Bedeutung zukommt, da eine unklare Begriffsauffassung hinsichtlich der für dieses Buch zentralen Konzeption **Entrepreneurship** zwangsläufig zu Verwirrung führen würde⁶. Da es weder eine einheitliche Begriffsbelegung gibt noch eindeutige Kriterien existieren, die eine Identifizierung von Personen als Entrepreneure erlauben würden, ist es für eine Klärung unerlässlich, die Stammwörter **Unternehmer** und **Entrepreneur** auf ihre Bedeutung und eventuelle Unterschiede zu untersuchen.

1.1.2 Die Begriffe „Unternehmer“ und „Entrepreneur“

Es ist intuitiv einleuchtend, daß der **Unternehmer** an der Spitze eines Unternehmens steht, und demnach kann diese grundsätzliche implizite Vorstellung als Unternehmensleiter im deutschen Sprachraum unterstellt werden. Eine einheitliche Definition von Unternehmer existiert allerdings selbst im normalen Sprachgebrauch erwartungsgemäß nicht. So findet man unterschiedliche jeweils zielgerichtete perspektivische Definitionsansätze zum Beispiel im deutschen Wörterbuch, in Gesetzestexten, soziologischen Betrachtungen oder historischen Abhandlungen.

Das ursprünglich dem Französischen entspringende Wort **Entrepreneur** hat sich mittlerweile im englischen Sprachraum als Bezeichnung für den ‚klassischen‘ oder ‚traditio-

⁵ Im Englischen spricht man analog vom „Entrepreneurial Spirit“.

⁶ Diese Verwirrung ist in den Medien bereits weithin zu beobachten, da zum einen **Entrepreneurship** für viele noch ein unbekanntes Wort ist und für die meisten zumindest kein vertrauter und klar belegter Begriff.

nellen‘ Unternehmer durchgesetzt. Wenngleich der Entrepreneur primär als (innovativer) Unternehmensgründer aufgefaßt wird, der an formal höchster Stelle in der Unternehmenshierarchie steht und zudem Kapital an dem Unternehmen hält, gibt es für diesen Selbständigen in kleinen und mittleren Unternehmen im Englischen nur noch einen alternativen Ausdruck mit gleicher bzw. ähnlicher inhaltlicher Belegung: den „Owner-Manager“. In nahezu allen englischsprachigen Abhandlungen zum Unternehmer wird jedoch die Bezeichnung Entrepreneur verwendet (vgl. SCHALLER, 1998). Damit ist es offensichtlich, daß es sich beim Entrepreneur in der englischen Verwendung eigentlich um die Übersetzung bzw. das Äquivalent des deutschen Wortes „Unternehmer“ handeln müßte⁷. Ein Blick in das Englisch-Lexikon (LANGENSCHIEDT, 1988, S. 1.353) bestätigt dies: an erster Stelle der Übersetzungen rangiert der Entrepreneur. Darüber hinaus finden sich nur noch spezifisch verwendungsbezogene Begriffe wie der „Employer“, der die Funktion des Arbeitgebers betont, der „Contractor“, der eine Vertragsbeziehung charakterisiert oder der „Industrialist“, der bei historischen Abhandlungen im Vordergrund steht. Auch im OXFORD DICTIONARY (1974, S. 292) steht der Entrepreneur allgemein und umfassend für die „*person who organizes and manages a commercial undertaking*“. Sind dann also alle Unternehmer Träger von Entrepreneurship?

Im folgenden werden wir uns auf die Begriffsbelegung von Entrepreneurship im deutschen Sprachgebrauch konzentrieren und schließlich in Abschnitt 1.3 unsere Auffassung diesbezüglich als Grundlage für dieses Buch erarbeiten.

Im Deutschen werden seit einiger Zeit der **Unternehmer** und der **Entrepreneur** nicht als synonyme Übersetzungen⁸ sondern als differenzierende Bezeichnungen parallel verwendet, und so ist es für ein grundlegendes Verständnis von Entrepreneurship unverzichtbar, diese Unterscheidung auf ihre Sinnhaftigkeit und Bedeutung zu hinterfragen. Umgangssprachlich fand eine eher scherzhafte Begriffsabgrenzung zwischen „vorbildlichen“, energischen, tatkräftigen, kreativen, dynamischen, „echten“ Unternehmern von den weniger vorbildlichen dadurch statt, daß man letztere als „Unterlasser“ bezeichnete. Mittlerweile findet aber im deutschen Sprachgebrauch der Begriff des Entrepreneurs immer mehr Verwendung, und man ist versucht, nun den „echten“ Unternehmer mit dem Prädikat „Entrepreneur“ zu versehen. Dies geschieht implizit auch – besonders im nichtwissenschaftlichen Bereich. Im Zusammenhang mit dem Gründungs- und Börsenboom seit Ende der 90er Jahre drängt sich aber eine andere Begriffsauffassung immer mehr in den Vordergrund: Ein Entrepreneur ist ein (innovativer) Unternehmensgründer,

⁷ SCHUMPETER (1934) bezeichnet in „The Theory of Economic Development“, der englischen Version von seiner „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“, den Unternehmer ebenso als „Entrepreneur“.

⁸ Dabei wäre es durchaus möglich und keinesfalls ungewöhnlich, wenn die Auffassung von bestimmten Personen wie zum Beispiel Unternehmern und ihrem Wirken in den unterschiedlichen Sprachkulturen selbst bei Vorliegen klarer und eindeutiger Übersetzungen bisweilen erheblich variieren kann. Solche gesellschaftlich-kulturellen Phänomene tiefergehender zu klären, ist aber nicht Aufgabe und Gegenstand dieses Buches. Hier sei auf die entsprechende wissenschaftliche Fachliteratur (siehe WELZEL, 1995, S. 6ff und die dort zitierte Literatur) verwiesen, die sich näher mit diesen konzeptionellen Problemen beschäftigt.

der mit seiner Produktentwicklung und unter Einsatz seines (Eigen-) Kapitals eine neue (Unternehmens-) Organisation erschafft. Dies ist aber als eindeutige Abgrenzung wenig geeignet, da man dann auch einen Zeitraum festlegen müßte, nach dem ein Unternehmensgründer nicht mehr als Entrepreneur bezeichnet werden dürfte. Blicke aber jeder ehemalige Gründer für immer Entrepreneur, dann würden nur Unternehmer, die nie gegründet haben, keine Entrepreneure sein. Dies würde dann nur für solche zutreffen, die ein Unternehmen gekauft und nicht selbst gegründet haben, was im Widerspruch zur Auffassung im Rahmen staatlicher Förderprogramme stünde, da dort die Unternehmenskäufer, die damit erstmalig eine selbständige Existenz begründen, Neugründern gleichgestellt werden.

Zusammenfassend kann man festhalten, daß im deutschsprachigen Raum ein „Unternehmer“ und ein „Entrepreneur“ nicht das gleiche sind, sondern der Entrepreneur eine Untermenge aus dem Oberbegriff der Unternehmer darstellt. Im Rahmen seiner im Alltag immer häufigeren begrifflichen Verwendung wird meist unbewußt unterstellt, daß er sich durch eine besondere Ausprägung hinsichtlich der bei Unternehmensgründungen besonders häufig anzutreffenden unternehmerischen Attribute auszeichnet, nämlich Kreativität, Innovation, Unternehmensgestaltung und nachhaltige Dynamik.

Entrepreneurship als das vom Entrepreneur vertretene Denk- und Handlungsprinzip ist dann die analoge Untermenge von Unternehmertum, was der vagen und meist subjektiven Vorstellung des „vorbildlichen Unternehmers“ als Träger von Entrepreneurship entspricht. Innovative Unternehmensgründungen⁹ mit weitgehend neuartigen Leistungsangeboten – im Sinne der schöpferischen Zerstörung von SCHUMPETER – mögen in vielen Fällen mit der Idealvorstellung von „Entrepreneurship“ zusammenfallen. Dies muß aber nicht so sein, da zum einen auch innovative Gründer häufig scheitern¹⁰ bevor sie unternehmerische Akzente am Markt und in der Öffentlichkeit setzen konnten und es zum anderen viele „gestandene Unternehmer“ gibt, die mehr dynamischen Innovationsgeist bzw. „Entrepreneurial Spirit“ verkörpern als die meisten Gründer. Wir wollen deshalb bereits an dieser Stelle festhalten, daß die Beschränkung von Entrepreneurship auf (innovative) Unternehmensgründungen nicht zweckmäßig ist.

⁹ In der englischsprachigen wissenschaftlichen Literatur spricht man im Hinblick auf den Prozeß der Unternehmensgründung von „Creating of New Organizations“. Explizit nicht gemeint ist damit der (notarielle) Gründungsakt selbst, was im Deutschen sprachlich nicht differenziert wird.

¹⁰ Dies soll nicht heißen, daß Unternehmenserfolg grundsätzlich ein Kriterium für das Vorhandensein von Entrepreneurship ist. Man käme sonst schnell in die Verlegenheit, erfolglose aber trotzdem tatkräftige und innovativ denkende und handelnde Gründer und auch etablierte Unternehmer nicht mehr einordnen zu können. Die Möglichkeit des Scheiterns von Ideen – das Risiko – ist ja gerade ein immanenter Bestandteil unternehmerischer Existenz. Nähere Ausführungen zum Problem des Unternehmenserfolgs finden sich in Abschnitt 1.4 sowie in den Kapiteln 3 und 6. An dieser Stelle ist lediglich gemeint, daß ein Unternehmensgründer an einer Marktetablierung scheitern kann und somit gar nicht den Vollumfang unternehmerischer Existenz erreicht.

Wie die Begriffsvielfalt und ihre Unschärfe zeigen, ist man von einer allgemein akzeptierten Definition weit entfernt. Es ist also eine weitere Klärung nötig, bevor ein solides Arbeitsverständnis von Entrepreneurship für dieses Buch festgelegt werden kann. Der Dissens bei der Begriffsbelegung ist ein untrügliches Zeichen dafür, daß eine Theorie des Unternehmers fehlt. Es ist deshalb hilfreich, im nächsten Abschnitt die Erforschung des Unternehmers in der ökonomischen Literatur zu betrachten und der Frage nachzugehen, ob tatsächlich keine Theorie des Unternehmers existiert.

1.2 Die Erforschung des Unternehmers

1.2.1 Die Historie des Unternehmers in der ökonomischen Theorie

Der Unternehmer als Funktionsträger fand bereits sehr frühe Erwähnung in der ökonomischen Profession. Für mehr als zwei Jahrhunderte nahm er eine Schlüsselrolle zum Verständnis des Wirtschaftsgeschehens und des Marktprozesses ein. Viele Pioniere der ökonomischen Forschung waren der Meinung: „He runs the market system“. Der aus der französischen Sprache stammende Terminus **Entrepreneur** trat erstmals im 18. Jahrhundert in den Vordergrund. Man geht davon aus, daß er durch CANTILLON (1755/1931) eingeführt und von SAY (1803/1971) bekannt gemacht wurde. Dabei stand für CANTILLON die Übernahme des unternehmerischen Risikos besonders im Vordergrund, während SAY der Verdienst zukommt, als erster den Unternehmer als dynamischen Faktorkombinierer herausgearbeitet zu haben. Diese frühen Unterschiede in der Schweregewichtssetzung und dementsprechend in der prinzipiellen Auffassung des Unternehmers und seiner Funktionen zeigen ein Problem, das bis heute ungelöst ist und beträchtliche Friktionen in der ökonomischen Erforschung des Unternehmers bewirkt hat. Zusätzlich gab es auch damals bereits in der von der englischen Sprache dominierten ökonomischen Literatur Verständnisprobleme, und der Begriff „Entrepreneur“ wurde verschiedentlich übersetzt zum Beispiel mit ‚Merchant‘, ‚Adventurer‘ oder ‚Employer‘. CASSON zitiert in diesem Zusammenhang den Entrepreneur bzw. seine genaue Bedeutung als denjenigen, der ein Projekt unternimmt: „... *though the precise meaning is the undertaker of a project*“ (CASSON, 1985, S. 256). Bis heute konnte man sich immer noch nicht auf eine einheitliche Begriffsauffassung einigen, was nicht zuletzt seine Ursache in der unklaren Auffassung der Unternehmerfigur selbst und seiner Funktionen findet. Wir werden darauf noch zurückkommen. In England wurde der Begriff des Entrepreneurs dann durch MILL (1848) populär gemacht, der ihn als stehenden Begriff in die englische Sprache einführte. Seit dieser Zeit standen sich dann der **Entrepreneur** in der angelsächsischen und der **Unternehmer** in der deutschen Literatur als die überwiegend bis ausschließlich verwendeten Begriffe gegenüber. Daran hat sich bis heute nichts geändert.

Der Unternehmer genoß weitreichende Beachtung in den meisten ökonomischen Theorien bis Anfang des 20. Jahrhunderts¹¹ – meist sogar mit expliziter Berücksichtigung seiner Person und Funktion. Hierbei hat sich unter anderem auch der Neoklassiker MARSHALL (1890) hervorgetan, der den Unternehmer in seiner Rolle als Faktorkombinierer und Organisator sogar als einen vierten Produktionsfaktor neben Boden, Arbeit und Kapital skizziert. Umso bemerkenswerter ist das beinahe abrupte Verschwinden des Unternehmers aus der ökonomischen Forschung mit dem Durchbruch der neoklassischen Theorie gegen Ende des 19. Jahrhunderts¹². In ihrer Theorie der Unternehmung setzte die Neoklassik den Unternehmer mit ‚seinem‘ Unternehmen gleich, indem sie das Treffen von Entscheidungen durch die Annahme vollkommener Information trivialisierte. Dem Unternehmer verblieb so nur eine statische und passive Rolle. Das Entstehen der Groß-Unternehmen und ihrer Führungsriege – den Managern – verschob das Interesse in Forschung und Lehre zusätzlich zuungunsten des Unternehmers.

Trotzdem wurden gerade im 20. Jahrhundert wichtige Grundsteine für die gedankliche Durchdringung und die konzeptionelle Fassung des Unternehmers gelegt. Hierbei tat sich Anfang des Jahrhunderts besonders SCHUMPETER hervor, der vielen als der nachdrücklichste und anschaulichste Autor gilt, der dem Unternehmer Gestalt verleiht. Daneben spielten auch weitere Autoren eine bedeutende Rolle, von denen wir hier KNIGHT, KIRZNER und CASSON mit ihren wesentlichen Aussagen und grundlegenden Inhaltskonzepten im folgenden kurz vorstellen. Sie haben mit ihren umfangreichen Arbeiten wesentlich zum Verständnis der Unternehmerfunktion beigetragen.

1.2.1.1 Joseph Schumpeter

Das zentrale Werk von Joseph SCHUMPETER (1911, 1934, 1964), in dem er dem Unternehmer eine überragende Rolle im Wirtschaftssystem verleiht, ist die „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“, die erstmals 1911 erschien. WELZEL (1995, S. 113) bezeichnet SCHUMPETER als „geistigen Vater der zeitgenössischen Unternehmerforschung“, da er „den Unternehmer aus seiner ‚theoretischen Randständigkeit‘ befreit“ habe. In der Tat hat SCHUMPETER den Unternehmer wesentlich präziser und nachdrücklicher als zentrales Wirtschaftssubjekt herausgearbeitet, als das die Autoren vor ihm getan haben. Durch die Verknüpfung volkswirtschaftlichen Theoretisierens mit psychologischen Elementen und attributions-verhaltenstheoretischen Betrachtungen des Unternehmers hat SCHUMPETER mit seinen Arbeiten eine verständnisfördernde Eindringlichkeit erreicht wie kaum ein anderer Ökonom. Demnach ist der Unternehmer die entscheidende treibende Kraft der wirtschaftlichen Entwicklung, was er durch das **Durchsetzen immer neuer Faktorkombinationen** erreicht. Durch diese beständigen – von immer anderen Unternehmern ausgelöst – Innovationen bleibt eine Volkswirtschaft nie in einem statischen Gleichgewicht, sondern entwickelt sich durch die ‚**schöpferische Zerstörung**‘ der Unternehmer dynamisch weiter. Nach SCHUMPETER sind Unternehmer dabei aber weder Erfinder noch Risikoträger wie die Kapitalisten genauso wenig wie nur Vorsteher in

11 Einen guten und tiefeschürfenden Überblick bietet WELZEL, 1995.

12 Eine sehr gute Abhandlung hierüber findet sich in BARRETO (1989).

einem Unternehmen. Unternehmer sind immer **dynamische Unternehmer**, und dieses ‚Prädikat‘ ist eine Erscheinung im Zeitablauf, so daß man nicht durch eine innegehaltene formale Stellung Unternehmer auf Lebenszeit sein kann. Nicht-dynamische Unternehmer sind ‚statische Wirte‘, gleich welche Position in welcher Organisation sie bekleiden. Damit erhält der Unternehmer bei SCHUMPETER eine überaus aktive Rolle, die neben der aus instrinsischer Veranlagung erwachsenden kreativ-dynamischen Innovationstätigkeit vor allem die Aufgabe und den Prozeß des Entscheidungstreffens umfaßt. Damit sind auch Angestellte – und nicht nur Manager – prinzipiell in der Lage, dynamischer Unternehmer zu werden, sofern sie herausragende innovative bzw. Innovation auslösende Entscheidungen statt täglicher Routineentscheidungen tatsächlich treffen – nicht nur treffen können.

1.2.1.2 Frank Knight

Frank KNIGHT (1921) gilt als der ‚Risikopionier‘ der Ökonomie, wengleich er keineswegs der erste war, der sich mit dem Problem des Risikos beschäftigt oder den Begriff eingeführt hat. Diese Ehre gebührt – wie oben erwähnt – CANTILLON, in dessen Tradition KNIGHT in gleicher Weise auf bestehendes aber nicht ausreichend präzisiertes Gedankengut zurückgreift, wie das auch SCHUMPETER mit seinen auf Innovation und Kombination beruhenden unternehmerischen Funktionskonzepten tut, die sich – wie ebenfalls oben erwähnt – schon bei SAY finden. Aber ebenso wie SCHUMPETER erreicht auch KNIGHT durch seine Präzision und Schärfe der Abgrenzung und Darstellung eine Klarheit der Begriffe und ihres Verständnisses wie keiner vor ihm. KNIGHT führte die heute vor allem in der strategischen Unternehmensplanung übliche Unterscheidung von **Risiko** und **Unsicherheit** ein. Während man bei Risiko die möglichen zukünftigen Ereignisse und die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens kennt und rechentechnisch erfassen kann, ist das bei Unsicherheit nicht möglich. Deshalb sind Risiken diversifizierbar oder überwältigbar, mit Unsicherheiten geht das nicht. KNIGHT legt nun dar, daß wahre unternehmerische Tätigkeit darin bestünde, sich mit dem Problem der Ungewißheit auseinanderzusetzen und in unsicheren Entscheidungssituationen die Konsequenzen der Entscheidungen zu tragen. Damit wird der Unternehmer nicht nur in seiner Hauptfunktion zum **Träger des Risikos** und übernimmt als Inhaber eines Unternehmens die volle Verantwortung für die komplexen Entscheidungen unter Unsicherheit, sondern er zeichnet sich gegenüber den angestellten Managern, die Routineentscheidungen treffen, auch dadurch aus, daß er besondere Befähigungen hat, echte Führungsentscheidungen zu treffen.

1.2.1.3 Israel Kirzner

KIRZNER (1978, 1983, 1983b) steht als aktueller Vertreter der sogenannten Österreichischen Schule¹³ in einer langen Tradition namhafter Ökonomen wie zum Beispiel v. MISES oder v. HAYEK. Diese betonen seit jeher die zentrale Rolle von Information in der

13 Die in den USA gebräuchliche Bezeichnung für diese ökonomische Tradition ist „Neo-Austrians“.

Ökonomie und sehen dementsprechend den Entrepreneur als das entscheidende Wirtschaftssubjekt, das mit dem Beschaffen und zielgerichteten Auswerten von Information betraut ist. Der Entrepreneur wird so zum **Finder von Arbitragemöglichkeiten**¹⁴ über Zeit und Raum, und er ist nach KIRZNER in ständiger Alarmbereitschaft, solche Gelegenheiten aufzuspüren und auszunutzen. Diese Wachsamkeit in Verbindung mit der Fähigkeit, Gelegenheiten auch tatsächlich gewinnbringend zu verwerten, macht den Entrepreneur zum Schlüsselfaktor des Marktprozesses. Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß KIRZNER den Entrepreneur damit als jemanden ansieht, der auf Änderungen reagiert, während er bei SCHUMPETER derjenige ist, der die Änderungen auslöst. Wenngleich dies einen nicht unbedeutenden Unterschied in der Fokussierung der unternehmerischen Funktionen darstellt, sieht CASSON¹⁵ diese beiden Auffassungen nicht als unvereinbar an. Änderungen, die ein Entrepreneur ausgelöst hat, können der Anlaß für andere sein zu reagieren, was wiederum Änderungen für weitere Entrepreneure auslöst. Damit wird schnell offensichtlich, daß man alle Änderungen als induziert von anderen Änderungen ansehen kann. Bemerkenswert erscheint, daß bei KIRZNER die Qualität und nicht der Neuigkeitsgrad einer Entscheidung von Entrepreneuren im Vordergrund stehen. Auch hier findet sich ein Unterschied zu SCHUMPETER, der zwar die Frage erörtert, ob das rechtzeitige Abbrechen einer zum Scheitern verurteilten Innovation den Entscheider zum Entrepreneur qualifiziert, jedoch in seinem Gesamtwerk unübersehbar die Innovation als das den Entrepreneur Ausmachende in den Vordergrund stellt.

1.2.1.4 Mark Casson

CASSON gilt unter den zeitgenössischen Unternehmerforschern als der profilierteste, der nicht nur den Entrepreneur in den Mittelpunkt seines Denkens und seiner Arbeit stellt, sondern der in seinem bereits 1982 erschienen Werk „The Entrepreneur – An Economic Theory“ den Versuch unternimmt, eine umfassende Theorie des Entrepreneurs zu entwickeln, die diesen in die Hauptlinie der ökonomischen Theorie – der neoklassischen Tradition – integrierbar macht. CASSON selbst betrachtet es als sein Lebenswerk, diese einheitliche und empirisch testbare Theorie des ökonomischen und sozialen Fortschritts so zu gestalten, daß auch eine Lösung der **zentralen Frage unternehmerischen Wirkens** in greifbare Nähe rückt – die nach den **Bestimmungsgründen von Erfolg**. Dazu wird dann auch das Scheitern von Unternehmern bzw. die Nicht-Erfüllung der unternehmerischen Funktion erklärbar, was er aber bisher noch nicht erreicht hat. Das Werk CASSONS ist derart umfangreich, daß hier nur die besonderen Charakteristika dargestellt werden können.

14 Arbitrage wird hierbei verstanden als die Tätigkeit des Vermitteln zwischen Angebot und Nachfrage und damit als Spekulation im ursprünglichen Sinne des lateinischen Wortstammes. Letztendlich scheint die in der Finanzwirtschaft herrschende Auffassung von Arbitrage als vollkommen sichere, gewinnbringende Transaktion ohne jeglichen Zeitbedarf wenig realitätsnah und deshalb für unsere Zwecke im Hinblick auf die Unternehmerfunktion wenig sinnvoll zu sein (siehe hierzu insbesondere SCHNEIDER, 1995, S. 36-38).

15 Sinngemäß findet sich diese Beurteilung zum Beispiel in CASSON, 1987, S. 151.

CASSON hat den Anspruch, eine strikt ökonomische Theorie zu entwickeln. Er geht aus von dem Theoriegebäude der Neoklassik, formuliert aber auf Basis seiner Kritik an deren statischem Konzept des vollkommenen Wettbewerbs mit vollkommenen Märkten einige abweichende Annahmen. Da unvollständige, ungleich verteilte Informationen und das Vorhandensein von Transaktionskosten für die ökonomischen Austauschprozesse eine überaus bedeutsame Realität sind, weist CASSON dem Unternehmer die Rolle¹⁶ des „**Koordinators**“ zu. Um seine Koordinationsentscheidungen durchzusetzen, bedient sich der Unternehmer der von ihm geschaffenen Institution der „Market-Making-Firm“, die das von der Neoklassik ausgeblendete Marktversagen beheben soll. Wie auch in den Ansätzen von ALCHIAN und DEMSETZ (1972) und JENSEN, MECKLING (1976) nutzt also auch der Unternehmer bei CASSON die Marktunvollkommenheiten durch Vertragsabschlüsse aus und versucht, die durch seine Tätigkeit verursachten (Informations- und) Transaktionskosten zu minimieren. Dies tut er mit dem Ziel der Gewinnmaximierung als rationaler Handlungsgrundlage. Durch seine Ausgleichs- und Überbrückungsfunktion führt der Unternehmer Gleichgewichte herbei und wird so zum Pendant des Marktpreisystems.

Neben dieser Koordinationsleistung, die theoretisch auch eine Institution übernehmen könnte, betont CASSON die Individualität der Unternehmerfigur. Der Entrepreneur ist immer eine Person – also ein Einzelindividuum¹⁷ – was CASSON deutlich von orthodoxen Ökonomen unterscheidet. Weiterhin expliziert er im Rahmen der Koordinationsleistung des Unternehmers das **Treffen ökonomischer Entscheidungen höchster Komplexität als zentrale Aufgabe des Entrepreneurs**¹⁸. Da dieses Entscheiden bei CASSON eine eigenständige ökonomische Funktion darstellt, die er neben bzw. zusammen mit der Koordination dem Unternehmer zurechnet, wird dieser dadurch zur zentralen Figur der Ökonomie. Der Entrepreneur zeichnet sich durch ein besonders hohes Urteilsvermögen aus, was ihn überhaupt erst befähigt, die zentralen Entscheidungen zu treffen¹⁹. Die Annahme der Gewinnmaximierung als Berücksichtigung der Eigeninteressen des Entrepreneurs bei CASSON stellt ebenso wie die Verbindung von Entrepreneurship mit der Annahme rational-sozialen Verhaltens eine Vereinfachung der Theorie dar, die ihren Aufbau und ihre Integration in die bestehende ökonomische Theorie aber erst möglich macht. Damit wird die Ausschaltung des Unternehmers aus der Theorie der Unterneh-

16 Der Unternehmer erfüllt eine dynamische Funktion. CASSON hat eine rein funktionale Sicht des Unternehmers und verweist explizit alle Ansätze der personal-verhaltensorientierten Perspektive als wirtschaftshistorische oder soziologische Erklärungsversuche als nicht ökonomisch aus seiner Theorie (CASSON, 1982, S. 22).

17 Er kann demnach nicht wie in der Neoklassik mit einer Institution zusammenfallen, also zum Beispiel mit dem Unternehmen wegen der gleichen Funktionen gleichgesetzt werden.

18 Gegenstand der Entscheidungen ist die Koordination der Produktionsfaktoren bzw. knapper Ressourcen. Das Mittel der Entscheidung ist der effektive Umgang mit Informationen.

19 CASSON nennt die außerordentlichen Entscheidungen „judgemental decisions“ und dementsprechend die Eigenschaft des Entrepreneurs „entrepreneurial judgement“. Demnach sind Entrepreneure bei CASSON (1982, S. 23ff) „human beings of superior judgement“.

mung der Neoklassik aufgehoben und CASSONS Ansatz gewinnt den Vorteil, eine vorhersagende Theorie zu sein.

CASSON (1987, S. 151) selbst begreift seine Theorie als so umfassend, daß er die von uns abgehandelten Autoren – SCHUMPETER, KNIGHT und KIRZNER – als Spezialfall seiner Theorie ansieht. Durch seine Konzentration auf die Entscheidungsfunktion des Unternehmers, die dieser in besonderen Situationen durch rationales Beschaffen von Informationen und Auswerten derselben mit einem überdurchschnittlichen Urteilsvermögen wahrnimmt, ist die Behauptung von CASSON zwar intuitiv einleuchtend, soll aber hier keiner näheren Kritik unterzogen werden. Festzuhalten bleibt, daß es ihm gelungen ist, einen Weg aufzuzeigen, wie die ökonomische Theorie dem Unternehmer und seiner zentralen Rolle in der Praxis durch die Entwicklung einer formalen Theorie mit dem Potential der Integration in den Mainstream der Ökonomie Rechnung tragen kann.

1.2.1.5 Essenz

In der Gesamtschau wird deutlich, daß vier zentrale Unternehmerfunktionen herausgearbeitet wurden, nämlich **Innovation**, das Tragen von **Risiko**, das **Entdecken** und das **Koordinieren**. Obwohl für die Übernahme dieser Funktionen sicher bestimmte persönliche menschliche Eigenschaften der Träger – also der Unternehmer – förderlich sind, so werden diese attributsorientierten Dimensionen von den Autoren wenig ausführlich behandelt und nicht in den Vordergrund gestellt. Wenngleich zum Beispiel SCHUMPETER über den Charakter und die Motive des Unternehmers psychologisiert und CASSON ihn als „human being of superior judgement“ bezeichnet, könnte man trotzdem schlußfolgern, daß sich der Entrepreneur über die von ihm wahrgenommenen Funktionen definiert.

Interessant sind auch die im Prinzip der unseren ähnliche Strukturierung der historischen Entwicklung der Unternehmerforschung bzw. die Darstellung der forschersichen Traditionen und die Auswahl namhafter Autoren, wie sie sich in SCHOPPE (1995) finden. Er sieht auch CANTILLON als einen Pionier, der entscheidende Vorarbeiten geleistet hat, und ordnet ihm gewissermaßen drei Schulen als seine Nachfolger zu, die sich aus seinen Konzepten heraus entwickelt haben. Mit dieser Struktur lehnt sich SCHOPPE an HÉBERT und LINK (1988) an, die mit ihrem Werk „The Entrepreneur – Mainstream Views & Radical Critiques“ einen der meist zitierten Referenzpunkte in der Unternehmerforschung geschaffen haben.

Tab. 1.1 Schulen nach CANTILLONS Vorarbeiten (nach SCHOPPE, 1995, S. 282²⁰)

Cantillon (1755)		
American School	German School	Austrian School
(Chicago) „uncertainty“	„innovation and change“	„disequilibrium and human action“
Knight (1921)	v. Thünen (1826)	v. Mises (1949)
Schultz (1975)	Schumpeter (1911)	Kirzner (1973)

1.2.2 Methodische Probleme der Unternehmerforschung

Während die Unternehmerforschung im 20. Jahrhundert trotz der grundlegenden Arbeiten der oben skizzierten Klassiker wenig Beachtung fand, ist seit den 80er Jahren eine spürbare Wiederbelebung des Unternehmers in der ökonomischen Forschung zu verzeichnen: Dies äußert sich in einer zunehmenden Zahl von Fachkonferenzen, Kompendien und Überblicksdarstellungen, die allerdings keine klare oder gemeinsame Linie erkennen lassen²¹.

Wenn man sich heute einen Überblick über den Stand und die Ergebnisse der Unternehmerforschung verschaffen will, so ist dies relativ einfach und unmöglich zugleich. Einfach, weil in den reichlich verfügbaren Überblickswerken nahezu alle Details nachlesbar sind, unmöglich, weil selbst die zur Orientierung geschaffene Literatur derart uneinheitlich ist und die jeweiligen Standpunkte und Perspektiven der Autoren oft so weit auseinanderliegen, daß sich selbst für den geübten Leser kein klares Bild ergibt. Deutliche Worte hierfür findet der von uns bereits als einer der Hauptvertreter der Unternehmerforschung herausgearbeitete CASSON (1990, S. XIII), der bereits im Vorwort seines Referenzbandes „Entrepreneurship“ schreibt: „*The literature is extremely diffuse*“²². Die Strukturierung der Unternehmerforschung ist selbst ein individuell-kreativer Akt und priorisiert die Präferenzen der Autoren und damit ihre Informationsauswahl. Woran liegt das, wenn doch Entrepreneurship „*der Kristallisationspunkt der Wirtschaftswissenschaft*“ (RIPSAS, 1997, S. VIII) sein soll? Die Antwort ist genauso zwiespältig wie das Urteil über den Aufwand für einen Überblick über die Erforschung von Entrepreneurship. Gerade weil Entrepreneurship der Kristallisationspunkt der Wirtschaftswissen-

²⁰ Die Literaturquellen sind dem Original zu entnehmen.

²¹ Beispielhaft seien hier genannt: VESPER (1981); KENT, SEXTON und VESPER (1982); RONEN (1983); SEXTON und SMILOR (1986); HÉBERT und LINK (1988); BARRETO (1989); DONCKELS und MIETTINEN (1990); CASSON (1990); WELZEL (1995).

²² Bezeichnend sind auch die Titel mancher wissenschaftlicher Fachbeiträge wie zum Beispiel „In Search of the Meaning of Entrepreneurship“ (HÉBERT und LINK, 1989) oder „What are we talking about when we talk about Entrepreneurship?“ (GARTNER, 1990).

schaft ist und zu seinem Verständnis nicht nur alle ökonomischen Teildisziplinen sondern auch andere Wissenschaften wie Soziologie oder Psychologie bemüht werden müssen, wird hier die ganze Problematik der Wirtschaftswissenschaften offenbar. Reproduzierbarkeit von Beobachtungen, Realitätsnähe, Prognosefähigkeit - neben der für jede Theorie gewünschten Einfachheit - verdeutlichen diese Anforderungen das seit jeher bestehende Dilemma der Ökonomie. Die Forderung vieler Ökonomen nach einer Interdisziplinarität ihrer Profession wird am Phänomen des Unternehmers besonders deutlich. Da dieser als ein außergewöhnliches Individuum begriffen wird, das vor allem durch unvorhersehbare und unvorhergesehene Entwicklungen und Handlungen Bedeutung erlangt, ist er in der Tat der Kristallisationspunkt der Wirtschaftswissenschaft. Wie soll man ihn analytisch fassen? Kann er mit den Mitteln der ökonomischen Theorie überhaupt erklärt werden?

Die prinzipielle Beziehung des Phänomens „Unternehmer“ zur ökonomischen Theorie ist an seinen Definitionsansätzen und der Geschichte der forschenden Traditionen, in der sich insbesondere seine zahlreichen Facetten als immer neue Fragestellungen widerspiegeln, ablesbar. Nachdem wir im ersten Teil dieses Abschnitts die Historie der Unternehmerforschung skizziert haben, wollen wir nachfolgend nun einen kurzen Abriss zum Stand der ökonomischen Erforschung des Unternehmers wiedergeben.

In den wirtschaftswissenschaftlichen Abhandlungen zum Unternehmer findet sich keine eigenständige Methodik oder ein typischer Werkzeugkasten, sondern man bedient sich je nach Fokus der Fragestellung in anderen Bereichen der ökonomischen Theorie. So kommen Ansätze aus der Entscheidungslehre, der Betriebswirtschaftslehre bzw. der Managementwissenschaften genauso zum Einsatz wie Beschreibungen im Rahmen der makroökonomischen Konjunktur-, Wachstums- oder Innovations- bzw. Diffusionsforschung. Echte Integrationsversuche in andere ökonomische Theorien oder in das gesamte ökonomische Theoriegebäude sind aber spärlich und meist ohne umfassenden Anspruch. Es dominieren verbale Beschreibungen, formale Ansätze finden kaum Verwendung²³. In Anbetracht der Relevanz des Unternehmers muß man um so erstaunter schlußfolgern, daß bis heute keine explizite, einheitliche oder gar umfassende, Theorie des Unternehmers bzw. eine ‚Theory of Entrepreneurship‘ existiert²⁴. Deshalb bleibt nur noch nach existierenden Theoriefragmenten und Erklärungsansätzen und deren Einordnung zu fragen.

Die ökonomische Disziplin hat gegen Ende des letzten Jahrhunderts mit der „Theorie der Unternehmung“ versucht, die Funktionsweise der Marktwirtschaft unter Einbeziehung von Unternehmungen und deren Verhalten mikroökonomisch zu fundieren. Mittlerweile hat sich durch die Weiterentwicklung der Mikroökonomischen Theorie zum Beispiel in

23 Ein Zitat von CASSON (1987, S. 151-153) in dem renommierten Nachschlagewerk „The New Palgrave“ verdeutlicht dies eindrucksvoll: „*There are several theories of the entrepreneur, but very few mathematical models which formally analyse entrepreneurial behaviour within a closed economic system.*“

24 Wie die Analyse von SCHALLER (1998) zeigt, existiert keine formale, vollständige oder gar einheitliche Theorie des Unternehmers in der ökonomischen Tradition.

Form der Berücksichtigung von Transaktionskosten, der Vertragstheorie oder der Prinzipal-Agent-Modelle auch die Theorie der Unternehmung vor allem hinsichtlich der Vorgänge in einem Unternehmen erheblich verfeinert. Deshalb sollte man annehmen, daß die ökonomische Erforschung des Unternehmers auch an der Theorie der Unternehmung ansetzt. Dies ist aber nicht so. Obwohl der Unternehmer seiner Position nach ein einzelwirtschaftliches Phänomen ist, überwiegen Untersuchungen der unternehmerischen Funktionen und ihrer Wirkungen im makroökonomischen Kontext. Wie bei unserer historischen Übersicht dargestellt, untersuchen SCHUMPETER, KNIGHT und KIRZNER vor allem die Funktionen des Unternehmers im allgemeinen Wirtschaftsgeschehen und seine damit korrespondierende gesellschaftliche Rolle. Sie stehen damit stellvertretend für nahezu alle Autoren; eine der wenigen Ausnahmen war zum Beispiel MARSHALL mit seinem Ansatz, den Unternehmer als vierten Produktionsfaktor für „Organisation“ zu etablieren. Erst in neuerer Zeit wird fallweise versucht, den Unternehmer in einzelwirtschaftlicher Perspektive mit mikroökonomischen Methoden analytisch zu durchdringen. Neben CASSON sind hier noch COVIN und SLEVIN (1991) oder HERRON und ROBINSON (1993) als Beispiele zu nennen. Eine Sonderstellung nehmen die zahlreichen Ansätze zur Entscheidung ein, ein Entrepreneur zu werden, sowie BAUMOL (1983, 1993), der sich um die Formalisierung der Unternehmerforschung sehr verdient gemacht hat, jedoch selbst kein eigenes durchgängiges mikrofundiertes Unternehmermodell konzipiert hat. Die fehlende Mikrofundierung ist in der Vielzahl der Betrachtungen des Unternehmerphänomens im makroökonomischen Kontext die Regel. Ein gutes Beispiel hierzu ist HEUSS (1965), der erst seine Marktphasentheorie entwickelte und nachträglich den verschiedenen Phasen im Produktlebenszyklus korrespondierende Unternehmertypen zuordnete. Überhaupt finden sich in der Unternehmerforschung, wie oben schon erwähnt, wenig formal-analytische Ansätze, die meisten theoretischen Konzepte zur Erfassung von Entrepreneurship sind deskriptiver Natur, prognosefähige Modelle existieren praktisch nicht. Viele persönlichkeitsorientierte Beschreibungen des Unternehmers sowie ‚typischer‘ Profile (Psychogramme) verlassen sogar die Disziplin der Ökonomie. In der Theorie der Unternehmung fehlen formale Modelle, die explizit den Unternehmer als Individuum in seinem Mikroumfeld thematisieren. Dort wird der Unternehmer als Gewinnmaximierer ohne Limitationen verstanden, das heißt, er wird immer noch mit der Unternehmung und ihren Entscheidungen als Ganzes gleichgesetzt und muß deshalb nicht gesondert betrachtet werden. Es erscheint schon als erstaunlich, daß der Unternehmer von den Forschern, die im Bereich einer Theorie des Entrepreneurship arbeiten, nicht formal modelliert wird, aber noch verwunderlicher ist es, daß der Unternehmer bis heute in der erheblich weiterentwickelten Theorie der Unternehmung immer noch nicht explizit in Erscheinung tritt.

1.2.3 Inhalte der Unternehmerforschung

Wir wollen uns nach diesem kurzen Aufriß der methodologischen Probleme bei der Suche und der Entwicklung einer Theorie des Unternehmertums nun den inhaltlichen Kategorien und Forschungsschwerpunkten widmen, wie sie sich heute in der ökonomischen Forschung darstellen. Die prinzipiellen Denkansätze und die Herangehensweisen zur Konkretisierung des Unternehmerphänomens lassen sich in zwei Kategorien gliedern, nämlich in die **funktionalen und die personal-verhaltensorientierten** Betrachtungen. WELZEL grenzt gemäß der methodologischen bedingten Zielorientiertheit von Definitionen eine funktionale und eine personale Unternehmerforschung ab (WELZEL, 1995, S. 21ff). Während die funktionale Unternehmerforschung versucht, „den Unternehmer in einen Gesamtzusammenhang zu stellen, um dadurch seine Stellung und Bedeutung zu erklären und seine Daseinsberechtigung zu begründen“ (ebenda, S. 25), steht bei der personal-verhaltensorientierten Unternehmerforschung „die Persönlichkeit des Unternehmers, die sowohl ideal- und realtypisch als auch normativ und positiv untersucht wird“ (ebenda, S. 30) im Vordergrund. Demnach werden personal-verhaltensorientierte Definitionsansätze Unternehmer zum Beispiel als Individuen mit hoher Leistungsmotivation, überdurchschnittlicher Unsicherheitstoleranz und hoher Durchsetzungskraft verstehen, wohingegen eine funktional orientierte Definition den Unternehmer zum Beispiel im juristisch-statischen Denken als Unternehmensinhaber, Arbeitgeber oder Gewinnempfänger oder in dynamischer Sichtweise als Innovator oder Koordinator sehen wird. Die funktionale Sichtweise läßt sich also weiter unterteilen in die Betrachtung der **statischen** und die der **dynamischen Unternehmerfunktionen**.

Die folgende Übersicht stellt die Funktionen mit jeweiliger Zuordnung namhafter Autoren dar.

Tab. 1.2 Statische und dynamische Unternehmerfunktionen (nach SCHOPPE, 1995, S. 282f²⁵)

Statische Unternehmerfunktionen	Autoren
Kapitalgeber/ Kapitalist/ Kapitalanwender	Turgot (1766), Smith (1776), Marx (1867), v. Mises (1949)
Manager i. S. v. „Oberaufseher“	Say (1803), Mill (1848), Marshall (1890), v. Menger (1871)
Unternehmensinhaber/ Eigentümer	Quesnay (1758), v. Wieser (1924), Pigou (1929), Hawley (1907)
Arbeitgeber / Auslaster von Produktionsfaktoren	Keynes (1936), Sauermann (1937)
Empfänger des Residualeinkommens	Mataja (1884)

Dynamische Unternehmerfunktionen	Autoren
Risikoträger bei Ungewißheit / Spekulant / Grundlegender Disponent	Cantillon (1755), Knight (1921), v. Thünen (1826), Shackle (1955)
Innovator/ Durchsetzer neuer Kombinationen / schöpferischer Zerstörer / Marktentwickler	Schumpeter (1911), Heuss (1965), Weber (1905)
Vertragschließender	Bentham (1793)
Auserwählter (protestantische Ethik)	Weber (1905)
Arbitrageur / Informationsverwerter / Nutzer und Beseitiger von Ungleichgewichten	Kirzner (1973), v. Mises (1949), v. Hayek (1937), Cantillon (1755), Walras (1896)
Entscheidungsträger / Verteiler von Ressourcen zwischen unterschiedlichen Verwendungsrichtungen	Cantillon (1755), Keynes (1944), Shackle (1955), Cole (1946), Schultz (1975)
Industrielenker / captain of industry / Wirtschaftskapitän	Say (1803), Sombart (1913), Schumpeter (1911), Redlich (1956)
Organisator / Koordinator / Kombinierer von Produktionsfaktoren / Haftender / Eigner des Produkts	Say (1803), Clark (1924), Schmoller (1923), Davenport (1908), Hawley (1907)
Unternehmer = Unternehmung = Firma	Stauss (1944)
Beseitiger von Ineffizienzen / Nutzer organisatorischer Unzulänglichkeiten anderer Unternehmen (Unternehmer)	Leibenstein (1978)
Entscheidungsträger mit überdurchschnittlichem Urteilsvermögen	Casson (1982), Hébert/Link (1988)
Transaktionsminimierer / Pendant zum Marktpreissystem / Nutzer von Marktunvollkommenheiten durch Vertragsabschlüsse	Coase (1937), Williamson (1975), Casson (1982), Penrose (1959), Alchian/Demsetz (1972), Jensen/Meckling (1976)

WIEANDT (1994, S. 20) unterteilt die dynamischen Unternehmerfunktionen verkürzend in eine **personale**, eine **institutionelle** und eine **funktionale Sichtweise** und behandelt im folgenden auch nur diese, da er die Theorie der dynamischen Unternehmerfunktionen als diejenige betrachtet, die die Verbannung des Unternehmers aus der Theorie der Unternehmung aufheben und somit letztere weiterentwickeln kann.

25 Die Literaturquellen sind dem Original zu entnehmen.

Auch SCHNEIDER behandelt den Unternehmer ausgehend von seinen Funktionen und grenzt ihn scharf vom Manager oder anderen Personen ab, denen Unternehmerfunktionen nur zeitweise übertragen werden oder die „wie ein Schauspieler“ (SCHNEIDER, 1995, S. 33) ihre Rolle gut oder schlecht spielen können. SCHNEIDER (1995, S. 33) stellt die Unternehmerfunktionen in einen einzelwirtschaftlichen Kontext und hält „für eine Theorie, die Handlungssysteme unter dem Gesichtspunkt einer Verringerung von Einkommensunsicherheiten erforscht“²⁶, drei Unternehmerfunktionen für zentral: (a) die zeitweise Übernahme von Einkommensunsicherheiten anderer Menschen als Institutionenbegründende Unternehmerfunktion, (b) die Suche nach Arbitrage- bzw. Spekulationsgewinnen als institutionenerhaltende Funktion nach außen und (c) das Durchsetzen von Änderungen als institutionenerhaltende Funktion innerhalb der Organisation. Trotz der anderen Akzentuierung und der einzelwirtschaftlichen Perspektive lassen sich doch wieder die Elemente **Risiko**, **Entdecken**, **Innovation** und **Koordination** identifizieren. Das Treffen von Entscheidungen ist implizit in allen Unternehmerfunktionen von SCHNEIDER enthalten, wird von diesem aber nicht in der Form in den Vordergrund gestellt, wie wir das beispielsweise bei CASSON gesehen haben.

Wie man an dem Ansatz von SCHNEIDER ablesen kann, ist eine zur Abgrenzung **statisch-dynamisch** alternative funktionale Untergliederung hinsichtlich der **gesamt- und einzelwirtschaftlichen Funktionen** des Unternehmers möglich. So ist der Unternehmer in gesamtwirtschaftlicher Dimension zum Beispiel Arbeitgeber, Entwicklungsmotor oder Risikoträger, während in einzelwirtschaftlicher Perspektive der Koordinator oder der Entscheidungsträger im Vordergrund steht. Offensichtlich ist dies aber nicht überschneidungsfrei. Schließlich lassen sich noch attributsorientierte Definitionskriterien identifizieren und zwar **externe und interne** hinsichtlich des Unternehmer-Individuums. Externe Definitionskriterien finden sich vor allem im juristisch-institutionellen Bereich und legen zum Beispiel fest, daß Unternehmer im Sinne des BGB der ist, der beim Werksvertrag der Vertragspartner ist oder der sich gegenüber dem Besteller zur Herstellung des Werkes gegen Vergütung verpflichtet (nach GABLER Wirtschaftslexikon, 1984, S. 1770). Interne Definitionskriterien entsprechen im wesentlichen den personalverhaltensorientierten und haben somit soziologisch-psychologischen Charakter. Externe Definitionskriterien sind für eine ökonomische Erforschung wenig hilfreich, da sie so-

26 Zum besseren Verständnis sei angemerkt, daß SCHNEIDER die Betriebswirtschaftslehre als eine Einzelwirtschaftstheorie der Institutionen betrachtet, deren Aufgabe es sei, durch Berücksichtigung des Problems des Auftragshandelns die Einkommensunsicherheiten der Individuen zu verringern. Da der in der deutschsprachigen wirtschaftswissenschaftlichen Forschung sehr renommierte SCHNEIDER nicht gerade als Freund angelsächsischer Forschungstradition mit deren Tendenz zu Vereinfachungen und dem Folgen von Mehrheitstrends bekannt ist, sei vor allem sein hier zitiertes Werk allen Interessierten als zwar sehr dicht geschriebenes aber umso erfrischender anders fokussierendes Grundlagenwerk zur Lektüre empfohlen. Gleichwohl sei hier angemerkt, daß auch ein Zusammenschluß von mehreren Individuen als geschäftsführende Gesellschafter die Einkommensunsicherheit aufgrund einer guten Passung der Gesellschafter reduziert, ohne daß hierbei die Einkommensunsicherheit von einer Person auf eine andere transferiert wird.

wohl für die Eigenschaften als auch für die tatsächlich wahrgenommenen Funktionen zu viel Spielraum lassen und somit die Heterogenität der Grundgesamtheit zu groß wäre. Der Ansatz, den Unternehmer als ein außergewöhnliches Individuum mit ebensolchen Eigenschaften und Fähigkeiten zu betrachten und ihn deshalb mittels dieser zu identifizieren und auf seine Wirkung hin zu untersuchen, genöß lange Zeit regen Zuspruch. Wir haben deshalb nachfolgend in einer Auswahl die am häufigsten genannten Unternehmermerkmale zusammengestellt und sie nach persönlichkeitsorientierten sowie nach verhaltensorientierten Kriterien getrennt.

Tab. 1.3 Personal-verhaltensorientierte Unternehmermerkmale (eigene Darstellung)

Persönlichkeitsattribute (historisch-soziologisch sowie charakterorientiert)	Typische bzw. tendenzielle Ausprägungen bei Unternehmern
Ethnische Herkunft	Randgruppe
Religiöser Hintergrund	Protestantisch
Elternhaus	Unternehmerhaushalt
Ausbildung	Sehr gut (höhere Anforderungen) oder unterdurchschnittlich (weniger andere Chancen)
Fachwissen	Hoch (Produktspezialist) oder unterdurchschnittlich (weniger andere Chancen)
Urteilsvermögen / Denkvermögen	Hoch
Kreativität	Überdurchschnittlich
Leidensdruck	Überdurchschnittlich (Gründer aus Not) oder gering („Unternehmer aus Leidenschaft“)

Verhaltensmerkmale (prozeßorientiert)	Ausprägungen bei Unternehmern
Need for Achievement (N-Achievement)	Hohe Leistungs- und Verantwortungsbe- reitschaft
Internal Locus of Control	Hohes Verlangen, das eigene Schicksal selbst zu bestimmen
Tolerance of Ambiguity	Wohlfühlen in unsicheren und unstrukturierten Situationen
Motivationsstärke	Hoch bei sich und gegenüber anderen
Innovationsfähigkeit	Hoch und dauerhaft
Durchsetzungsvermögen / Führungsstärke	Überdurchschnittlich
Durchhaltevermögen / Hartnäckigkeit / Zähigkeit	Hoch

Das von uns bereits angesprochene Defizit bezüglich empirischer Untersuchungen im Rahmen der Unternehmerforschung wird verständlicher, wenn man sich die typische Kritik an Theorien betrachtet, die solche persönliche Eigenschaften von Entrepreneurien in den Vordergrund stellen. Sie seien schwierig zu testen, und da das Verhalten von Unternehmern konstitutionell unvorhersehbar ist, tendieren alle Entrepreneurship-Theorien dahin, nicht empirisch überprüfbar zu sein. Empirische Untersuchungen im Rahmen der Unternehmerforschung sind spärlich und zeigen meist einen eher soziologischen Charakter. Empirische Ergebnisse finden sich zum Beispiel bei der Ermittlung von Einflußfaktoren auf die Entscheidung, Unternehmer zu werden²⁷, oder zu ex post ermittelten Charakteristika erfolgreicher Unternehmer²⁸. Leider handelt es sich meist um theorieleiose Faktensammlungen statt um hypothesengeleitete Falsifizierungsansätze.

Ein weiteres Problem der eigenschaftsbezogenen Perspektive bei der Erforschung des Unternehmers ist die implizite Unterstellung einer bestimmten Kombination von personal-verhaltensorientierten Merkmalen durch alle Autoren – auch von denen, die nicht explizit diese Perspektive verfolgen. Denn auch bei funktionalen Betrachtungen gehen die Forscher davon aus, daß „ihr“ Unternehmer auch dazu befähigt ist, die Funktionen erfolgreich ausfüllen zu können, weswegen sein Merkmalsprofil eine dafür „passende“ Ausprägung haben muß. Der stärkste Kritikpunkt rührt jedoch daher, daß die Eigenschaften weder notwendig noch hinreichend für den Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit sind. Wir folgen daher der heute allgemein vorherrschenden Meinung, daß der

27 Eine gute Übersicht findet sich in MÜLLER-BÖLING und KLANDT, 1993.

28 Im deutschsprachigen Bereich sei hier zum Beispiel auf KLANDT, 1980, KLANDT, 1984 oder PLASCHKA, 1986 verwiesen.

Eigenschaftsansatz für die ökonomische Unternehmerforschung wenig zweckmäßig ist, und gehen im weiteren deshalb von einem funktionalen Unternehmerbild aus.

1.2.4 Die Managementwissenschaft und ihr Unternehmer

Nicht vergessen wollen wir eine kurze Beleuchtung der theoretischen Behandlung des Unternehmerphänomens in der Betriebswirtschaftslehre und den Managementwissenschaften. Wie SCHNEIDER gezeigt hat, ist auch hier eine grundsätzliche Begriffsklärung notwendig, um ein Forschungsprogramm abgrenzen und umsetzbare Erkenntnisse gewinnen zu können. Mehr noch als in der deutschen Betriebswirtschaftslehre versucht die angloamerikanische Managementwissenschaft, konkrete Handlungsanleitungen für die Praxis zur Verfügung zu stellen. Umso wichtiger wäre es, auch hier festlegen zu können, für welche Personen in welchen Situationen die Tips anwendbar sein sollen. Aber genauso wie in der theoretischen Ökonomie ist man von einem präzisen oder allgemein akzeptierten Begriffsverständnis weit entfernt. So kommen zum Beispiel BLANCHFLOWER UND OSWALD (1990, S. 22) zu dem wenig Klarheit schaffenden Urteil, daß der Entrepreneur „*the most elusive and least understood form of economic behavior*“ sei. Noch ernüchternder ist das Ergebnis einer von GARTNER (1990, S. 28) durchgeführten Delphi-Studie, die zu dem Ergebnis kommt: „*We need to be aware that when we talk about entrepreneurship we carry around a wide range of beliefs*“. GARTNER (1990, S. 25f) identifiziert im Rahmen dieser Studie vor allem folgende Merkmale des Entrepreneurs bei den befragten Wissenschaftlern, Führungskräften der Wirtschaft und Politikern in den USA als deren – leider uneinheitliche – Wahrnehmungen und Einstellungen: Innovation – Schaffung von Organisationen – Wertgenerierung – Erzielung von Profit – Wachstum – Einzigartigkeit – ‚Owner-Manager‘. Die Bandbreite der Kriterien sowie vor allem die stark variierenden Auffassungen der von GARTNER befragten Personen verdeutlichen eindrucksvoll, wie wenig Klarheit tatsächlich herrscht²⁹. So kommt GARTNER (1990, S. 28) zu dem abschließenden Urteil, daß „*a definition of entrepreneurship has yet to emerge*“ und weiter „*if many different meanings for entrepreneurship exist, then it behooves us to make sure that others know what we are talking about*“.

Wir wollen deshalb nur die zentralen Konzepte und Kategorien im Zusammenhang mit Entrepreneurship, über die weitgehend Einigkeit herrscht, darstellen³⁰. So rückt neben

29 Für alle Interessierten sei GARTNER's Studie zum Lesen empfohlen, da sie in knapper Form die Problematik umreißt und als eine der wenigen empirischen Untersuchungen Belege für die herrschende Begriffsunsicherheit in Theorie und Praxis anführt.

30 HISRICH und PETERS (1992, S. 10) finden in einer Analyse verschiedener anglo-amerikanischer Definitionen von Entrepreneurship einige – uns mittlerweile recht vertraute – Gemeinsamkeiten wie zum Beispiel das Tragen von Risiko, das Organisieren, das Schöpfen („Creating“) oder die Neuartigkeit. Sie entwickeln daraus eine eigene Definition in Form einer Synthese, in der sie die Elemente Innovation und Wertschöpfung in den Vordergrund stellen.

dem Entscheidungsaspekt und dem Verfolgen von neuen Gewinnchancen immer mehr der Gründungsaspekt in den Vordergrund. Noch allgemeiner und unserer Ansicht nach wesentlich zweckmäßiger ist aber das Konzept der Wertsteigerung durch den Entrepreneur. Die Wertschöpfung ist nicht nur die Wurzel und Aufgabe allen Unternehmerischen, sondern bringt die immer wieder im Zusammenhang mit Entrepreneuren genannte Funktion der Innovation und generell des Entdeckens und Durchsetzens von Neuem in ihrer ökonomischen Wirkung zum Ausdruck. Diese Sicht erhält zunehmend Unterstützung durch die Lehrinhalte und Lehrbücher amerikanischer Business Schools, die Entrepreneurship als einen Prozeß definieren, durch den Wert gesteigert wird³¹. Um Wert zu steigern, muß man vorher neue Wertschöpfungspotentiale entdecken. Im Zusammenhang mit der heute oft „Shareholder Value“ genannten wertorientierten Unternehmensführung zeichnet sich sogar eine Zusammenführung der vielen Ansätze der ökonomischen Teildisziplinen – und nicht zuletzt der der Unternehmerforschung – auf einen gemeinsamen umhüllenden Nenner ab. Wir werden darauf in Abschnitt 1.3 nochmals zurückkommen.

1.2.5 Resümee

Die Kategorisierungen der Definitionskriterien für Unternehmer bzw. Entrepreneure zeigen die Bandbreite der unterschiedlichen Perspektiven, unter denen man sich dem Unternehmer nähern bzw. ihn auffassen kann (vgl. SCHALLER, 1998). Sie sind erwartungsgemäß nicht überschneidungsfrei und verdeutlichen damit das Problem der Begriffs-, Auffassungs- und inhaltlichen Belegungsvielfalt. So wurden im Laufe der Zeit sehr viele unterschiedliche Unternehmerkonzepte entwickelt, die gemäß dem jeweiligen Forschungsziel die nach Meinung des entsprechenden Autors charakteristischen Attribute eines Unternehmers in Form einer Definition mit funktionalen und personalen Elementen zusammenfassen. Beispielhaft sei hier auf Tab. 1.1 und Tab. 1.2 verwiesen, die die historisch bedeutsamsten Konzepte und Autoren wiedergeben, jedoch die zahlreichen Varianten in der stetig wachsenden Zahl von Publikationen in den 80er und 90er Jahren noch nicht enthalten. Diese bringen zwar keine substantiell neuen Begriffsbelegungen, tragen aber durch die immer wieder neuen Akzentuierungen zu der uneinheitlichen Vielfalt von Unternehmerauffassungen maßgeblich bei.

Wie eine begrifflich-konzeptionelle Literaturanalyse des Autors zeigt (SCHALLER, 1998), findet man auch in der ökonomischen Literatur eine verwirrende Vielfalt von Auffassungen des Unternehmers, was auf die unterschiedlichen Forschungsziele der mittlerweile recht zahlreichen Autoren und ihre forschungskonformen Inhaltskonzepte bezüglich des Unternehmers zurückzuführen ist. Die Internationalität der Unternehmerforschung vergrößert dieses Problem zusätzlich, da keine eindeutigen und inhaltsidentischen Übersetzungen existieren. So finden in der deutschsprachigen und der dominierenden englischsprachigen Literatur zum Beispiel der Unternehmer, der Unternehmens-

leiter, der Firmeninhaber, der KMU-Leiter³², der Existenzgründer, der Owner-Manager, der Entrepreneur, der Intrapreneur, oder sogar der Top Manager und der Führer mit jeweils individueller Begriffsauffassung gleichermaßen Verwendung. Eine herausragende Rolle spielt dabei heute der Begriff des Entrepreneurs, für den in der internationalen ökonomischen Unternehmerforschung länderspezifisch eine unüberschaubare Vielzahl von Definitionen sowie von begrifflichen Abgrenzungen und Verfeinerungen existiert. Dies beruht im wesentlichen auf der Tatsache, daß er sowohl im Französischen als auch im Englischen und Deutschen – und zwar jeweils mit anderen Nuancierungen – verwendet wird. Eine gute Übersicht zur Problematik des Unternehmerbegriffs findet sich in WELZEL (1995, S. 6ff), der folgerichtig nach dem englischen, dem französischen und dem deutschen Sprachraum unterscheidet. Er legt sogar dar, daß sich im anglo-amerikanischen Sprachraum eine eigenständige **begriffliche Unternehmerforschung** etabliert hat, die jedoch im deutschsprachigen Raum abgelehnt wird (WELZEL, 1995, S. 7).

Wie schon mehrfach angedeutet, schließt ein weiter gefaßtes Verständnis von Entrepreneurship auch Top-Manager und „Intrapreneurs“ ein. Letzterer Begriff ist ein Kunstwort, das aus den Elementen „Intraorganisational“ und „Entrepreneur“ gebildet wurde, um den Typ Manager zu kennzeichnen, der vorzugsweise in sehr großen Organisationen wie ein „richtiger Unternehmer“ denkt und handelt. Dafür wird er in manchen Unternehmenskulturen sogar mit weitreichenden Vollmachten in einem nach Unternehmer-Prinzipien gestalteten eigenen Verantwortungsbereich ausgestattet und zusätzlich mit einem von ihm zu verfügenden Budget für die Realisierung seines unternehmensinternen „Unternehmer-Projektes“ bedacht. Explizit nicht gemeint mit Intrapreneur sind die Top-Manager in einem größeren Unternehmen. Diese können aber – wie oben kurz angesprochen – durchaus je nach Begriffsauffassung Entrepreneur sein. Maßgeblich für die Akzeptanz einer solchen Sichtweise ist die Auffassung, daß Unternehmerfunktionen prinzipiell delegierbar sind.

In den letzten zwei Jahrzehnten rücken verstärkt Unternehmensgründer als Entrepreneure in den Vordergrund. Eine Reihe von Autoren setzt Entrepreneurs mit Unternehmensgründern gleich und mithin Entrepreneurship mit „Creating of New Organizations“³³. Entgegen dieser auch in der öffentlichen Diskussion im deutschen Sprachraum sich immer mehr verfestigenden Meinung ist aber Unternehmensgründung nach wie vor nur ein Aspekt von Unternehmertum und Entrepreneurship. Entrepreneurship ist viel mehr als nur die Untersuchung und Stimulierung des Gründungsphänomens und erschöpft sich nicht in der Vorbereitung und Durchführung von Unternehmensgründungen – zur Erinnerung sei zum Beispiel nur die Innovationsfunktion angeführt, die offensichtlicherweise unabhängig von einem formalen Akt der Gründung oder der Schaffung neuer Organisationen ist. Die seit dem Ende der 90iger Jahre zunehmend populärere ‚lernende Organisation‘ ist gerade ein Konzept zur Bewältigung laufender Innovationen innerhalb eines

32 KMU ist eine als eigenständiges Akronym verwendete Abkürzung von „kleine und mittelgroße Unternehmen“.

33 Beispielsweise tun dies sehr konsequent GARTNER, 1989, S. 47 oder RIPSAS, 1997, S. 71.

31 Als Beispiel sei genannt STEVENSON et AL. (1994, S. 5).

Unternehmens. Kurzum, Gründer sind (zumeist) Entrepreneure, aber nicht jeder Entrepreneur muß auch ein Gründer sein.

Als Fazit läßt sich festhalten, daß auch unsere kurze Literaturübersicht die Diffusität des Unternehmerbegriffs, die schon bei der sprachlichen Betrachtung offenbar wurde, ebenso wie unsere Vermutung, daß keine in sich geschlossene, umfassende oder gar allgemein akzeptierte Unternehmertheorie existiert, bestätigt. Es hat sich sogar gezeigt, daß es auch in der englischen Sprache weder in Praxis noch in Theorie eine einheitliche Auffassung darüber gibt, was ein **Entrepreneur** ist. Dennoch läßt sich konstatieren, daß in Literatur und Praxis der Entrepreneur überwiegend im Zusammenhang mit Innovationen auftritt. Dabei ist die Auffassung in der englischsprachigen Literatur grundsätzlich breiter, da hier kein weiteres Wort mit umfassender Bedeutung existiert, das als Bezeichnung für eine Obermenge dienen könnte. Im Deutschen hat man das ursprüngliche Wort „Unternehmer“ zur Verfügung, so daß hier die Verwendung von „Entrepreneur“ die Verleihung eines Prädikats für besondere Unternehmer bedeutet. Dieses Prädikat läßt sich im wesentlichen auf die Attribute innovativ und dynamisch verdichten, was die Bedeutung der Innovation als Bestandteil unternehmerischen Handelns bzw. von Entrepreneurship unterstreicht. Dieses Fazit der Literaturanalyse deckt sich mit unserer intuitiven Vermutung aus Abschnitt 1.1, wo wir alleine durch linguistische Betrachtungen zu einem ähnlichen Ergebnis kamen. Damit haben wir nun ausreichend Grundlagen erarbeitet, eine sowohl theoretisch als auch praktisch zweckmäßige Präzisierung des Begriffs Entrepreneurship anzugeben.

1.3 Unsere Auffassung von Entrepreneurship

Methodologisch gesehen kann eine Definition nie richtig oder falsch sein kann, sondern lediglich sinnvoll oder weniger sinnvoll. Werden spezielle Erklärungsziele verfolgt, so kann es durchaus sinnvoll sein, daß sich auch die verwendeten Definitionen für eine Begrifflichkeit unterscheiden. Dies ist beispielsweise von den Definitionsversuchen eines Unternehmens bekannt, wenn die Verfügungsgewalt über die zuletzt entlohnte Ressource, die Anordnung von Arbeitseinsätzen oder die transaktionskostensenkende Institution im Vordergrund steht. Letztendlich stellt sich deshalb für uns nicht die Frage nach einer allgemeingültigen Definition für Entrepreneurship³⁴, sondern lediglich danach, was für unser Anliegen sinnvoll ist. Natürlich schmerzt bei einem so zentralen Begriff wie dem des Unternehmers bzw. des Entrepreneurs das Fehlen einer weitgehend akzeptierten Definition oder zumindest eines relativ homogenen Begriffsverständnisses. Wir wollen deshalb nicht eine willkürliche Arbeitsbegriffsfestlegung treffen, sondern um den von uns in Abschnitt 1.2 herausgearbeiteten „harten Kern“ herum das verbindende

34 Wie unsere vorausgegangenen Betrachtungen gezeigt haben, wäre das auch nicht besonders ergiebig.

Element zwischen theoretischer Ökonomie und Betriebswirtschaftslehre bzw. Managementwissenschaften als Verständnis von Entrepreneurship aufbauen. Wir konzentrieren uns also auf bestimmte wirtschaftlich aktive Individuen und betrachten in erster Linie ihre Funktionen und die Art und Weise, wie sie diese ausfüllen. Damit steht für uns der unternehmerische Prozeß im Vordergrund, was einen funktionalen mit einem verhaltensorientierten Ansatz kombiniert. Daß die hierfür in Frage kommenden Personen je nach Aufgabenerfüllung spezielle Eigenschaften haben müssen, betrachten wir als eine Nebenbedingung, die für uns nicht im Vordergrund steht. Wie wir bereits bei unserer Darstellung des Eigenschaftsansatzes im Rahmen der Unternehmerforschung in Abschnitt 1.2 erläutert haben, waren die Bemühungen, notwendige oder hinreichende charakteristische Unternehmereigenschaften zu isolieren, nicht von Erfolg gekrönt. Dieses Problem werden wir im Zusammenhang mit den Erfolgskriterien in Abschnitt 1.4 nochmals aufgreifen.

Bevor wir unsere Auffassung von Entrepreneurship darlegen, wollen wir noch **Entrepreneure** und **Unternehmer** voneinander abgrenzen³⁵. Wir haben bereits ausführlich darauf hingewiesen, daß diese Abgrenzung notwendig ist, da im deutschen Sprachgebrauch mittlerweile beide Begriffe nebeneinander existieren und ohne eine klare Unterscheidung die ganze Euphorie um Entrepreneure sich als kaschierende Wortspielerei entpuppen würde. Wir ziehen diese Abgrenzung vor die Skizzierung der Bestandteile von Entrepreneurship, da diese dann eindeutig zuordenbar sind und dem Leser dadurch die vorläufige Verwirrung erspart wird, ob die genannten Elemente in gleicher Weise für Unternehmer und Entrepreneure gelten.

Zwischen Unternehmern und Entrepreneuren existiert keine eindeutige Teilmengenbeziehung. Vielmehr sind weder alle Unternehmer Entrepreneure noch sind alle Entrepreneure Unternehmer. Um aus der etablierten Verwendung in der deutschen Sprache nicht unnötig auszuscheren und damit alles andere als allgemein akzeptierbare Klarheit zu schaffen, belassen wir den Unternehmer im Rahmen seiner statischen formal-juristischen Definitionskriterien. Demnach ist jeder **Unternehmer**, der Eigentum an einem Unternehmen besitzt und dieses auch verantwortlich leitet. Alle Mischfälle lassen wir bewußt außen vor – so zum Beispiel den Seniorchef, der alle Managementtätigkeiten an seinen Nachfolger delegiert hat oder den Kapitalgeber, der keine aktive Mitwirkung an dem anteilig oder vollständig von ihm besessenen Unternehmen ausübt. Ebenso kann niemand Unternehmer sein, der keine Anteile an dem Unternehmen hält; dieser Personenkreis zählt zu den angestellten Managern – gleichgültig, ob sie „unternehmerisch“ denken oder handeln. Eine andere Auffassung von Unternehmern mag im Einzelfall zum Beispiel zur Anerkennung besonderer Leistungen eines einzelnen berechtigt sein, stiftet aber alleine schon aus sprach-historischen und Akzeptanzgründen Verwirrung, der kein praktischer oder theoretischer Nutzen gegenübersteht. Für die „Grenzfälle“, die aus besonderem Handeln heraus entstehen, verwenden wir stattdessen den Begriff des Entrepreneurs. Ein **Entrepreneur** muß demnach nicht zwingend Eigentum an einem Unter-

35 Eine Unterscheidung von **Entrepreneurship** und **Unternehmertum** ergibt sich dann analog.

nehmen besitzen oder es in oberster Instanz leiten, wenngleich vor allem letzteres fast unumgänglich ist, um Entscheidungen der Art zu treffen, die einen Entrepreneur kennzeichnen. Wir werden darauf im folgenden ausführlicher eingehen. Ein Entrepreneur ist auch nicht an eine Unternehmensorganisation gebunden, er kann prinzipiell auch in anderen Institutionen wie zum Beispiel in Politik oder Verwaltung vorkommen. Was einen Entrepreneur von anderen Wirtschaftssubjekten und insbesondere auch von ‚normalen Unternehmern‘ unterscheidet, ist das **Element des Neuen** in seinem Handeln. Entrepreneure sind ständig auf der Suche nach kreativen und innovativen Arbitragemöglichkeiten und unterliegen bei ihren komplexen echten Führungsentscheidungen³⁶ einem hohen Maß an Unsicherheit in einem unstrukturierten Problemumfeld. Durch ihre hohe Urteilskraft wählen sie Ideen, die sich durchsetzen und wirtschaftlich wertschöpfend umsetzen lassen. Wir fassen den Begriff des Entrepreneurs also relativ weit, und ein dynamischer Unternehmer im Sinne der Pioniere der Unternehmerforschung ist sicherlich intuitiv – nahezu – das gleiche, aber einerseits schließt Dynamik nicht zwingend das Steigern von Wert ein und andererseits fordert die Komponente des Neuen mehr als nur Dynamik, die sich zum Beispiel auch auf das Verfolgen von graduellen Verbesserungen beziehen kann. Umgangssprachlich ist ein Entrepreneur ein **Macher** – also eine Person, die eine Chance erkennt und anpackt, mithin Erfolg hat. Typischerweise findet man solche Charaktere besonders häufig unter der Unternehmerschaft, was ja schon das Stammwort „unternehmen“ zum Ausdruck bringt³⁷.

Durch die Koppelung an eine Erfolgsgröße kann das Prädikat Entrepreneur nur im Nachhinein verliehen werden. Dieser Erfolg hat seine Ursachen in einer rational zugänglichen Komponente, einer subjektiven Komponente und in reinem Zufall bzw. Glück. Das rationale Entscheiden eines Unternehmers soll durch dieses Buch verbessert werden. Durch eine perfekte Umsetzung der Entscheidungsprozesse würde man roboterartige Manager erhalten, so daß schnell klar wird, daß hierin nicht das den Entrepreneur Ausmachende liegen kann. In der subjektiven Komponente, d.h. dem Abschätzen der Realität bzw. der zukünftigen Realität, welche dann in Form von Annahmen an das rationale Entscheidungskalkül übergeben wird, muß der Entrepreneur besser sein als andere³⁸.

Damit ist auch klar, daß die Eigenschaft, ein Entrepreneur zu sein, einem Prädikat gleichkommt, das eine Person im Zeitablauf innehaben kann oder auch nicht. Offensichtlich ist damit auch die Handlungs- und Prozeßorientierung dieses Prädikats, das außer dem Element des Neuen durch die Dimension der Wertsteigerung auch einen noch

36 Zum Begriff der „echten Führungsentscheidungen“ und ihrer Abgrenzung von Routineentscheidungen findet sich eine erschöpfende empirische Untersuchung in HAUSCHILDT et al. (1983).

37 Zur Erinnerung sei an dieser Stelle angemerkt, daß die zweifelsohne oft geringfügigen Auffassungsunterschiede dennoch zu der großen Begriffsverwirrung geführt haben, wie wir sie ausführlich in Abschnitt 1.1 und 1.2 dargestellt haben.

38 Damit ist auch klar, daß ein Entrepreneur, dessen Erfolg auf einem gelungenen Abschätzen zukünftiger Chancen beruht, von einem glücklichen Unternehmer, dessen Erfolg auf von ihm nicht beeinflussbaren äußeren Umständen beruht, mittels statistischen Kalküls nur bei wiederholten Projekten (Gründungen) unterschieden werden kann.

näher einzugrenzenden Erfolgsbestandteil impliziert. Der Name für dieses Prädikat ist **Entrepreneurship** – es kennzeichnet also eine besondere Form des Handelns, einen innovativen und wertsteigerungsorientierten wirtschaftlichen Prozeß. Wir wollen nun im folgenden näher beleuchten, welche weiteren Bestandteile von Entrepreneurship von Bedeutung sind, bevor wir abschließend die erarbeiteten Kriterien in einer Übersicht zusammenstellen.

Der **Entrepreneur** entscheidet, ob, was und wie produziert wird³⁹. Er ist der letzte Entscheider. Dieser Freiheitsgrad bzw. Freiheitsgrade sind nötig, um die exceptionellen Entscheidungen auch durchsetzen und verantworten zu können. Insofern ist es sinnvoll, Angehörige des mittleren Managements besser als Intrapreneure zu bezeichnen, dafür aber Top Managern die Möglichkeit einzuräumen, Entrepreneure zu sein. Analoges gilt für Non-Profit-Organisationen, auf die wir aber nicht näher eingehen wollen. Das Problem der Wertschöpfung in unserem Verständnis in Hinsicht auf Entrepreneure in Non-Profit-Organisationen werden wir in Abschnitt 1.4 kurz abhandeln. An dieser Stelle wollen wir vorerst bezüglich der Wertschöpfung nicht zwischen den gewinnorientierten Organisationen und solchen ohne Gewinnorientierung unterscheiden.

Der Entrepreneur schafft Werte, und Werte erzeugt nur, wer neue Wertschöpfungspotentiale erkennen und strukturieren kann. Damit muß der Entrepreneur ein Suchender und ein Entdecker sein, da dieser Prozeß des Aufspürens neuartiger Faktorkombinationen Voraussetzung für deren Durchsetzung ist. Damit wird offensichtlich, daß auch Unternehmensgründer Entrepreneure sind, sofern sie über den formalen Akt der Gründung hinaus auch Wert schaffen, was praktisch immer mit Wachstum verbunden ist. Viele Gründer scheitern, weil ihre Idee und deren praktische Realisierung im Sinne einer marktmäßigen Durchsetzung weit auseinanderklaffen bzw. letztere überhaupt nicht gelingt. Insofern ist das „Creating of New Organizations“ nur insoweit unter Entrepreneurship einzuordnen, wenn mit der „Organisation“ nicht bloß die Vorbereitung sondern auch die Durchführung einer Marktetablierung verbunden ist. Keinesfalls steht aber im Rahmen von Entrepreneurship der Unternehmensgründer im Vordergrund, da neue Or-

39 In den Internet-Companies der „New Economy“ findet man häufig Gründerteams – also mehrere Personen, die gleichermaßen hinter der Idee stehen und sich den Kapitalbesitz am Unternehmen teilen. Diese sind dann im Prinzip alle Entrepreneure. Da dann meist für einen Außenstehenden nicht klar ist, welches Mitglied aus dem Team letztendlich die exceptionellen Entscheidungen trifft oder welches Abstimmungsverfahren gewählt wird, falls alle gleichermaßen an den außerordentlichen Entscheidungen beteiligt sind, wollen wir den Fall von „Multi-Führungs-Teams“ hier nicht ausführlich behandeln. Folgende Betrachtungsweise berechtigt zu dieser Vereinfachung: Bei einer dominanten Person innerhalb eines ursprünglichen Teams ist dieser der Entrepreneur, und es liegt kein Spezialfall mehr vor. Handelt es sich um ein echtes „Multi-Führungs-Team“, kann man dieses entweder als Ganzes den Entrepreneur nennen, was unserem Weglassen spezifischer personaler Eigenschaften zusätzlich Erklärungsstärke verleiht. Man kann aber auch mehrere Entrepreneure mit uneinheitlicher Entscheidungsfindung zulassen, diese müssen dann aber zwangsläufig einen abgegrenzten Entscheidungsbereich haben, in dem sie quasi autonom sind, womit für den dann zu betrachtenden Entscheidungsbereich wiederum kein Spezialfall mehr vorliegt.

ganisationen zum einen nicht zwingend nötig sind, um Neukombinationen am Markt durchzusetzen, und zum anderen nicht alle „New Organizations“ Neugründungen von Unternehmensgründern sein müssen.

Einen wichtigen Aspekt haben wir im Rahmen unserer Abgrenzung des Entrepreneurs angesprochen: die hohe Urteilsfähigkeit. Diese sowie die damit verbundene besondere Entscheidungsfähigkeit von Entrepreneuren hebt sie im wirtschaftlichen Prozeß charakteristisch von anderen Wirtschaftssubjekten ab. Und genau hier liegt die Quelle für die häufigsten Mißverständnisse und vorschnelle für Fehlauseinandersetzungen von Individuen als Entrepreneure. Eine gute Idee zu haben, aus der sich scheinbar Kapital schlagen läßt, reicht eben noch nicht aus, um sich als Entrepreneur zu qualifizieren. Man denke nur an die immer zahlreicher werdenden Businessplan-Wettbewerbe, die ja nicht nötig wären, wenn jeder Gründer alleine das Know-how und die Urteilskraft zur Wertschöpfung mittels seiner Idee besäße. In diesem Zusammenhang wird in der Literatur häufig auf das Problem hingewiesen, daß Unternehmensgründer fehlendes ökonomisches Know-how und Managementwissen durch beauftragte Spezialisten kompensieren sollten⁴⁰. Zusammengefaßt soll dies aber auch nicht heißen, daß man nur Entrepreneur werden kann, wenn man alles alleine weiß und kann. Ein Entrepreneur muß aber in jedem Fall in der Lage sein, nach Einholen der relevanten Informationen – was auch durch Delegation geschehen kann – diese zu beurteilen und die Verfolgung seiner Idee von diesem Urteil abhängig zu machen. Hat er sich für eine Durchführung bzw. Durchsetzung entschieden, so muß er auch die Verantwortung dafür tragen. Wäre dies nicht so, wäre die Interessenkongruenz durchbrochen und eine Grundregel allen Managements – nämlich die Identität von Kompetenz und Verantwortung – verletzt. Dies würde immer mehr Hasardeure anlocken, und über den Selektionsmechanismus würden die schlechten Ideen und ihre Vertreter schnell isoliert und eliminiert. Insofern wäre die Interessenkongruenz dann wieder hergestellt. Erst die verantwortliche Umsetzung der Idee bis hin zur Etablierung auf einem Markt berechtigt zum Führen des Prädikats „Entrepreneur“. Daß es von einer Idee bis zur Marktetablierung ein weiter Weg mit vielen Rückschlägen sein kann, ist eine schmerzhaft Erfahrung für viele Aus- und Neugründer, die vielen Euphorikern selbst nach der Einführung eines Unternehmens am „Neuen Markt“ nicht erspart blieb. Der Aspekt der überdurchschnittlichen Urteilskraft als immanenter Bestandteil von Entrepreneurship erhält starke Unterstützung vor allem von CASSON, der es als das den Entrepreneur am meisten Kennzeichnende ansieht, ein besonderes Urteilsvermögen für komplexe und unstrukturierte Situationen zu haben⁴¹. Für CASSON ist es deshalb im Gegensatz zur Neoklassik relevant, wer eine Entscheidung im Unternehmen trifft, was dem Entrepreneur als dem für außergewöhnliche Führungsentscheidungen unter Unsicherheit besonders Befähigten eine aktive Rolle verleiht und ihn sogar unentbehrlich macht.

40 Vgl. zum Beispiel RIPSAS, 1997, S. 60.

41 CASSON (1982, S.23) nennt die besondere Eigenschaft, solche Entscheidungen – bei ihm „judgemental decisions“ – treffen zu können, „entrepreneurial judgement“.

Mit Blick auf die moderne⁴² Theorie der Unternehmung kann man den Entrepreneur auch als einen besonderen Produktionsfaktor auffassen, der im Sinne der Neuen Institutionenökonomie die Transformations- oder die Transaktionskosten⁴³ in systematischer und entscheidender Weise beeinflusst.

In unserem Verständnis bearbeitet der Entrepreneur also Projekte⁴⁴ mit einem begrenzten Zeithorizont. Seine Grundlage ist eine kreativ-innovative Idee zur Neukombination von Produktionsfaktoren, die auf der Grundlage einer zeitlichen oder räumlichen Arbitragemöglichkeit beruht, und die er wertschaffend in die Realität umsetzen will. Er bildet dafür eine Zweckgemeinschaft der Produktionsfaktoren auf Zeit mit dem Ziel, die Wertschöpfung für sich als Bezieher des Residualeinkommens – in der Regel monetär – realisieren zu können. Dies kann in Form laufender Gewinne geschehen oder – was heute zunehmend leichter möglich ist und deshalb auch verstärkt ins Auge gefaßt wird – durch einen Verkauf der realisierten Idee. Dies kommt meist dem sogenannten „Exit“ gleich, was dem Verkauf des Unternehmens bzw. der Anteile des Entrepreneurs am Unternehmen entspricht. Generell ist es heute für Entrepreneure ein erklärtes Ziel, „Harvesting“ zu betreiben und das Führen eines Unternehmens, das das Vehikel zur Umsetzung der innovativen Idee war, nicht als Lebensaufgabe zu betrachten⁴⁵. Entrepreneurship ist ja gerade ein Prädikat für innovatives Denken und Handeln und nicht für das möglichst lange Führen eines Unternehmens. Damit wird auch klar, weshalb der Wertorientierung⁴⁶ – dem Shareholder-Value – als Erfolgsmaßstab eine ständig steigende Bedeutung zukommt. Wir werden auf diesen zentralen Aspekt der Wertschöpfung in Abschnitt 1.4

42 Damit sind die Weiterentwicklungen innerhalb der Theorie der Unternehmung gemeint, wie sie vor allem von COASE und WILLIAMSON angestoßen wurden. Der Begriff selbst wurde von SCHOPPE (1995) übernommen, der seinem Kompendium eben diesen Titel verliehen hat.

43 Zu dieser Unterscheidung siehe beispielsweise WALLIS und NORTH, 1986.

44 Dabei greifen wir bei der Bezeichnung „Projekt“ auf die zeitgemäße Auffassung zurück, daß selbst Unternehmen Projekte sind – also Aufgaben mit begrenztem Zeithorizont innerhalb gegebener aber nicht unveränderlicher Restriktionen. Die Vorstellung von einem Unternehmen als Lebenswerk, das selbst mehrere Generationen überdauert, ist gerade in Anbetracht der zunehmenden Beschleunigung des wirtschaftlichen Geschehens und den daraus resultierenden Anforderungen an die Änderungsfähigkeit von Unternehmen so archaisch, daß sie für die Vorstellung, „wie man ein Unternehmen denken muß“, nicht mehr als Grundlage verwendet werden sollte. Die Transformation der meisten Unternehmen muß heute selbst in relativ kurzen Zeiträumen so umfassend sein, daß es irrelevant ist, ob nun eine formaljuristische Änderung damit einhergeht oder nicht.

45 Als anschauliche Beispiele mögen hier diverse Karrieren von „Dot.Com-Gründern“ dienen, die es bisweilen geschafft haben, mittels nur einer Produktidee wie die Schaffung eines neuen Portals oder dem Zugang zu einer neuen Zielgruppe enorme Werte auf der von ihnen für ihr Projekt verwendeten Organisation zu vereinen. Verkäufe an Groß-Unternehmen oder eigene Börsengänge („IPO“) waren dann das ersehnte Harvesting oder sogar der „Exit“ des bzw. der Entrepreneure.

46 Im Zusammenhang mit Unternehmen nennt man dies präziser wertorientierte Unternehmensführung (siehe hierzu auch Kapitel 8).

zurückkommen, wenn wir den oft strapazierten Zusammenhang zwischen Entrepreneurien und Erfolg näher untersuchen.

Mit **Entrepreneurship** meinen wir die Verhaltensweise und das Wirken von Entrepreneurien sowohl als Einstellung und handlungsleitendes Prinzip als auch als Bezeichnung für die daraus resultierenden Ergebnisse. Wir weisen an dieser Stelle nochmals eindringlich daraufhin, daß wir in dieser Untersuchung nicht eine allgemeingültige und alle behandelten Aspekte umschließende Definition erarbeiten wollen, da diese wegen des Facettenreichtums des Unternehmerindividuum bzw. des Entrepreneurs zu umfangreich und damit auch wenig aussagekräftig werden würde. Es geht uns vielmehr darum, die Kernelemente zu identifizieren und zu isolieren, die Entrepreneurship zu etwas Besonderem und Einzigartigem machen, was es von anderen Einstellungen und Handlungsweisen in der Ökonomie abgrenzt. Bei diesen Kernelementen haben wir wiederum nur die ausgewählt, die für eine Einordnung von Entrepreneurship in den Kontext der ökonomischen Theorie notwendig bzw. nützlich sind. Letztendlich ist es unser erklärtes Ziel, eine neuartige und theoretisch wie praktisch gleichermaßen fundierte, einsichtige und anwendbare Grundlage dafür zu schaffen, wie man Unternehmen denken muß. Deshalb stehen für uns die Kriterien Neuartigkeit und Innovation, exzeptionelle Entscheidungen treffen sowie die resultierende Wertschöpfung als Meßkategorie für die zentrale Frage nach dem Erfolg wirtschaftlichen Handelns im Vordergrund. Persönliche Attribute wie die in der Vergangenheit häufig untersuchten Charaktereigenschaften des Entrepreneur-Individuum lassen wir aus den bekannten Gründen weg.

Wir kombinieren einen funktionalen mit einem verhaltensorientierten Ansatz und betrachten ausschließlich den deutschen Sprachgebrauch⁴⁷. Demnach ist ein **Entrepreneur** ein Wirtschaftssubjekt mit folgenden Eigenschaften:

- Er entscheidet, ob, was und wie produziert wird. Er ist der letzte Entscheider. Er trifft exzeptionelle Entscheidungen, setzt sie durch und verantwortet sie. Er ist ein Macher – also eine Person, die eine Chance erkennt und anpackt.
- Er beeinflusst die Transformations- oder die Transaktionskosten in systematischer und entscheidender Weise.
- Er besitzt den höchsten Freiheitsgrad innerhalb einer abgegrenzten Organisation.
- Man findet Entrepreneurie typischerweise unter der selbständigen Unternehmerschaft und besonders häufig bei den Unternehmensgründern. Man kann sie aber auch – mit einigen Abstrichen hinsichtlich der Freiheitsgrade – unter den Top Managern von Groß-Unternehmen oder von Non-Profit-Organisationen identifizieren und gegebenenfalls sogar in Politik und Verwaltung. Angehörige des mittleren Managements sind dagegen als Intrapreneure zu bezeichnen, falls sie unternehmerisch denken und

⁴⁷ Im englischen Sprachgebrauch ist außer dem Wort „Entrepreneur“ für den typischen KMU-Unternehmer kein anderer Begriff so gebräuchlich. Das verwirrt und verurteilt jeden Versuch einer international allgemeingültigen Definition im vornherein zum Scheitern.

handeln und dies auch dürfen. Ein Entrepreneur muß demnach nicht zwingend Eigentum an einem Unternehmen besitzen.

- Sein Handeln ist sehr stark von dem Element des Neuen geprägt. Er ist ständig auf der Suche nach kreativen und innovativen Arbitragemöglichkeiten. Er muß ständig Wertsteigerungspotentiale erkennen und strukturieren können. Damit ist der Entrepreneur ein Suchender und ein Entdecker.
- Er besitzt eine hohe Urteilskraft und Entscheidungsfähigkeit. Er fühlt sich nicht unwohl in ungewissen, schlecht strukturierten Entscheidungssituationen.
- Er steht synonym für das Schaffen von Werten.
- Ein Entrepreneur bearbeitet Projekte mit einem begrenzten Zeithorizont. Er bildet dafür eine Zweckgemeinschaft der Produktionsfaktoren auf Zeit mit dem Ziel, die Wertschöpfung für sich als Bezieher des Residualeinkommens realisieren zu können.
- Da es relevant ist, wer eine Entscheidung im Unternehmen trifft, besitzt der Entrepreneur eine zentrale Rolle und ist für eine Wettbewerbswirtschaft unentbehrlich.
- Entrepreneur zu sein, ist ein Prädikat, das eine Person im Zeitablauf innehaben kann oder auch nicht.

Abschließend weisen wir erneut auf den Unterschied zwischen „Unternehmer“ und „Entrepreneur“ hin, um die Abgrenzung so deutlich wie möglich zu machen. **Unternehmer** ist jeder, der Eigentum an einem Unternehmen besitzt und dieses auch verantwortlich leitet. Er kann ein Entrepreneur sein – dieses Prädikat kann er sich erwerben, es aber auch wieder verlieren. Nicht jeder Entrepreneur ist ein Unternehmer, da ein Entrepreneur nicht zwingend an eine Unternehmensorganisation gebunden ist.

Mit vorstehenden theoretisch-konzeptionellen Abschnitten wollten wir das Verständnis davon fördern, was man unter Entrepreneurship versteht und was es als besonderes Prädikat ausmacht. Diese Basis ist unumgänglich, wenn man verstehen will, wie die Fähigkeiten gefördert und gelehrt werden können, die für ein erfolgreiches Entrepreneurship notwendig und hilfreich sind. Grob gesprochen geht es uns darum, Hilfestellung dabei zu leisten, „unternehmerisch“ zu denken und sich bietende Chancen richtig einschätzen und realisieren zu können. Dafür ist es von zentraler Bedeutung, „richtig“ entscheiden zu können. Deshalb wollen wir wichtige Grundlagen und ebenso einen Anreiz bieten, sich mit dem Trainieren der Entscheidungsqualität intensiv zu beschäftigen. Wäre dies so einfach, wie von ökonomischen Laien hartnäckig behauptet, und wären die situationsabhängigen Wirkungsketten in der unternehmerischen Realität bekannt, dann könnte eine Volkswirtschaft gezielt die für unternehmerische Aktivität notwendigen Grundeinstellungen, Eigenschaften, Kenntnisse und Fertigkeiten lehren und fördern. Dies ist aber offensichtlich nicht der Fall und die Suche nach geeigneten Stimulanzen unternehmerischer Aktivität wie auch das erst langsam einsetzende Umdenken hinsichtlich des akademischen Lehrangebots für eine Unternehmergeausbildung zeigen den Handlungsbedarf.

Wir wollen mit diesem Buch die Erfolgswahrscheinlichkeit der Ideenumsetzung mittels unternehmerischen Wirkens erhöhen. Deshalb richtet sich dieses Buch auch an die, die durch die Zurverfügungstellung einer geeigneten Infrastruktur Einfluß auf die unternehmerischen Aktivitäten und ihre Erfolgspotentiale haben. Im Vordergrund unserer Betrachtungen hinsichtlich der für Entrepreneurure relevanten Organisationen stehen Unternehmen wegen ihrer überragenden Bedeutung für das wirtschaftliche Geschehen und wegen der Tatsache, daß sie das bevorzugte Terrain für die Betätigung von Entrepreneururen sind. Dennoch beziehen wir auch andere für Entrepreneurship relevante Umfelder ein, indem wir zum Beispiel die infrastrukturellen Aufgaben des Staates in den Kapiteln 9 und 10 thematisieren.

1.4 Entrepreneurure und Unternehmenserfolg

Was ist unternehmerischer Erfolg, wie mißt man ihn und wie kann man ihn gezielt herbeiführen? Was man im ersten Moment nicht glauben mag, wird einem bei genauerem Hinsehen schmerzlich bewußt: Die Ökonomie ist sich bei diesen zentralen Fragen immer wieder aufs Neue uneins auf der Suche nach allgemein akzeptierten Antworten, und die Bestimmungsgründe für Erfolg sind immer noch weitgehend ein Mysterium. Unzählige „Management-Bestseller“ fanden Absatz, weil die Autoren mit immer wieder neuen genial einfachen Patentrezepten der Sorge und der Hilflosigkeit der wirtschaftlichen Entscheidungsträger das Wort redeten. Die theoretische Ökonomie hat ebenso wie die fachlich fundierte Betriebswirtschaftslehre in Sachen Popularität mitzuhalten. Da es die Seriosität verbietet, eine breite Leserschaft mit vermeintlichen Wundermitteln zu ködern, diese aber meist nur leicht verdauliche und praxistaugliche Kost vertragen, klafft seit jeher eine große Lücke zwischen „Theorie“ und Praxis“. Umfassende **Denkzeuge** für die unternehmerische Realität in leicht verständlicher Schriftform zu schaffen, ist nicht gerade leicht für einen meist auf sein Fachgebiet reduzierten Betriebswirtschaftswissenschaftler und erschwerend kommt hinzu, daß es eine Formel für den unternehmerischen Erfolg nicht gibt. Es ist noch nicht einmal gelungen, notwendige und/oder hinreichende Erfolgsfaktoren zu identifizieren, und eine Wirkungsasymmetrie⁴⁸ der Einflußfaktoren erschwert dieses Problem zusätzlich. Wir kommen darauf auch in den Kapiteln 3 und 6 zurück.

48 Mit Wirkungsasymmetrie ist gemeint, daß oft das Vorhandensein eines bestimmten Erfolgsfaktors schon ausgereicht hat, ein Unternehmen – zumindest auf Zeit – erfolgreich zu machen. Das Fehlen dieses Faktors bei einem anderen Unternehmen muß aber nicht unbedingt dessen Mißerfolg bedeuten. Umgekehrt ist es analog: das Fehlen gewisser Einflußparameter kann bereits für einen Konkurs verantwortlich sein, jene bewirken aber nicht zwangsläufig Erfolg, wenn sie vorhanden sind.

Für Unternehmer als die obersten Entscheidungsträger in ihrem Wirkungsumfeld bzw. in ihrer Organisation ist dies eigentlich ein trostloses Resümee. Obwohl sie und ihre Aufgaben gerade wegen ihrer exponierten Stellung eigentlich interessante Objekte der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung sein müßten, kam die ökonomische Theorie nicht über das abwägende Erörtern der Natur und der Funktionen des Unternehmers hinaus. Wir haben das in Abschnitt 1.1 und Abschnitt 1.2 ausführlich dargestellt. Erschwerend zu bzw. ursächlich verbunden mit den fehlenden theoretischen Erkenntnissen kommt das insbesondere im deutschen Sprachraum herrschende Defizit an Datenmaterial zu Erfolgsfaktoren von Unternehmen und den Einflüssen von Unternehmern auf Verhalten und Erfolg ‚ihres‘ Unternehmens.

Was ist demnach zu tun? Wir wollen das Problem schrittweise angehen, indem wir zunächst das wichtigste Erfolgskriterium für Unternehmen – nämlich richtige Entscheidungen – in Verbindung bringen mit dem Wirtschaftssubjekt, das diese Entscheidungen trifft – in unserem Kontext also der Entrepreneur. Danach widmen wir uns den bisherigen Bemühungen der Forschung, den Entrepreneur und seine Eigenschaften bzw. Handlungsweise auf ihre Erfolgsrelevanz hin zu überprüfen. Schließlich legen wir unsere Definition für Unternehmenserfolg dar und skizzieren die prinzipiellen daraus resultierenden Anforderungen an den Entrepreneur.

Die Entwicklung eines Unternehmens ist die Abfolge der Konsequenzen der vom Unternehmen getroffenen Entscheidungen. Nach unserer Auffassung vom Entrepreneur ist dieser der oberste Entscheider im Unternehmen und trifft deshalb die den Rahmen und den Entwicklungskorridor des Unternehmens vorgebenden (strategischen) Entscheidungen. Der Entrepreneur ist somit die wesentliche Determinante des Unternehmensverhaltens. Wenn die Abfolge der Entscheidungen dem Unternehmen Erfolg beschert, dann beruht dieser Erfolg im wesentlichen auf dem Wirken des Entrepreneurs. Damit hängt der Unternehmenserfolg unmittelbar von der Qualität der Entscheidungen des Entrepreneurs ab. Nachdem wir nun in Abschnitt 1.3 dargelegt haben, daß eine zentrale Komponente des Entrepreneurs die Wertschöpfung ist, muß er also mit seinem Unternehmen Wert schaffen. Die Schaffung von Wert durch bzw. in einem Unternehmen ist für uns auch der Definitionsansatz für Unternehmenserfolg⁴⁹. Ein Unternehmen ist erfolgreich, wenn es seinen Wert nachhaltig steigern kann. Da diese Wertsteigerung das Werk des Entrepreneurs ist, verdient er letztlich sein Prädikat nur, wenn er sein Unternehmen erfolgreich macht - also den Wert nachhaltig steigert. Entrepreneur nach unserer Auffassung kann ein Unternehmer somit nur sein, wenn er auch erfolgreich ist. Da Wertschaf-

49 Ein subjektives Erfolgsverständnis, das vor allem bei „Owner-Managern“ sehr häufig anzutreffen ist (und das maßgeblich auf Selbstverwirklichung abstellt) und zum Beispiel von HAMER (1988) ausführlich dargestellt und als Referenz für das Verständnis von Unternehmen vorgeschlagen wird, lehnen wir nachdrücklich ab. Auf dieser Basis ließe sich niemals ein umfassendes und übertragbares Denkzeug für Unternehmen entwickeln, lediglich Psychologen könnten Einzelfälle analysieren und gegebenenfalls Therapien vorschlagen. Ein verlässlicher Beurteilungsmaßstab für die grundsätzlich für alle Unternehmer unerläßliche Kapitalaufnahme wäre völlig illusorisch.

fung nahezu untrennbar mit Innovationen und Wachstum verbunden ist, sehen wir die Wertschaffung nicht als isoliertes Zusatzkriterium, sondern als fast zwangsläufige Konsequenz an. Die Qualität der Entscheidungen des Entrepreneurs ist das letztendliche Kriterium, das alle Teilkriterien für Entrepreneurship „rund macht“. Versiegt der Erfolg, läßt also die Qualität der Entscheidungen nach oder werden Innovationen vernachlässigt, verliert der Entrepreneur sein Prädikat.

Entrepreneurship als dynamisches Handlungsprinzip „vorbildlicher“ Unternehmer setzen wir also nicht implizit sondern explizit mit erfolgreicher Unternehmensführung gleich. Dies fordert aber, den Kreis der Personen, die das Prädikat „Entrepreneurship“ verdienen, stark zu limitieren und nicht jeden Gründer oder jeden dynamischen Unternehmer mit guten Ideen und charismatischem Auftreten als Entrepreneur zu bezeichnen. Selbst wenn man von der beeindruckenden Zahl von im Durchschnitt fast 30.000 Unternehmenspleiten über die letzten fünf Jahre alleine in Deutschland absieht und sich nur auf die überlebenden Unternehmer konzentriert, ist es wenig sinnvoll, diese nur wegen der Tatsache des Überlebens bereits als erfolgreich zu bezeichnen. Würde man von erfolgreichen Unternehmen nur verlangen, daß sie Gewinne statt Verluste erzielen, kann man schätzungsweise bereits von mehreren hunderttausend erfolglosen Unternehmen ausgehen⁵⁰. Diese Zahl wird noch erheblich größer, wenn man eine angemessene Mindestverzinsung des eingesetzten Kapitals – unter Einbeziehung von Risikoaspekten – fordern würde. Es gibt also – schon nach diesen verhältnismäßig weichen Kriterien – sehr viele erfolglose Unternehmen und damit auch erfolglose Unternehmer, die in dem Zustand der Erfolglosigkeit sicher nicht mehr das Prädikat „Entrepreneur“ verdienen. LEIBENSTEIN (1968, 1978, 1987) geht sogar soweit, daß er im Rahmen der Anwendung seiner X-Effizienztheorie auf Unternehmer diese im Erfolgsfalle als außergewöhnlich begabt dafür bezeichnet, daß sie X-Ineffizienzen⁵¹ vermeiden können (LEIBENSTEIN, 1978,

50 Leider existiert in Deutschland keine „Erfolgsstatistik von Unternehmen“. Dennoch kann aus Untersuchungen der Deutschen Bundesbank zur Ertragslage ostdeutscher und westdeutscher Unternehmen aus den Dezil-Angaben geschlossen werden, daß ca. 25 % aller Unternehmen im Jahre 1995, das sind ca. 700.000 Unternehmen, eine negative Umsatrendite hatten (siehe DEUTSCHE BUNDESBANK, 1998, S. 58). Speziell für Ostdeutschland liegen diese Zahlen sogar höher (ca. 35 %), hat doch das zweite Quartil eine durchschnittliche Umsatrendite von 0,0 % im Jahre 1996 und 0,1 % im Jahre 1997 (siehe DEUTSCHE BUNDESBANK, 1999, S. 81). Auch die KREDITANSTALT FÜR WIEDERAUFBAU (1998, S. 9f. und 20f.) gibt die Streuung der Umsatrendite über Quartilinformationen an. Daraus läßt sich folgern, daß in Westdeutschland vermutlich knapp unter 25 % und in Ostdeutschland gut über 25 % aller Unternehmen eine negative Umsatrendite haben.

51 LEIBENSTEIN verwendet die Bezeichnung X-Effizienztheorie, weil er keinen besseren Ausdruck für die von ihm identifizierten X-Ineffizienzen finden konnte. Dabei handelt es sich um eine suboptimale Leistungserbringung von Individuen in einer Organisation, die daher rührt, daß aufgrund unvollständiger Verträge hinsichtlich der zu erbringenden Arbeitsleistung der Interpretationsspielraum durch die Individuen im Sinne eines Prinzipal-Agent-Problems ausgenutzt wird und somit die geforderte Arbeitsleistung zu einer Variablen des eigenen Ermessens gemacht wird. Eine suboptimale Ausnutzung der Produktionsfaktoren der Organisation ist die Folge. Diese Abweichung vom Optimum bezeichnet er als X-

S. 9f). Das heißt nichts anderes, als daß für LEIBENSTEIN Erfolg die Ausnahme und Mißerfolg die Regel ist. Hier zeigt sich erneut die Zweckmäßigkeit des Einschlusses von Wertschaffung in die Kriterien für Entrepreneurship, da sonst dieses Prädikat zu reiner Beliebigkeit ohne jeglichen Aussagewert verkommen würde. Erfolgreiches Entrepreneurship enthält nach unserer Auffassung also ein redundantes Adjektiv und wäre lediglich als zusätzliche Auszeichnung für besonders außergewöhnliche Erfolge verwendbar.

Den „Normalfall der Erfolglosigkeit“ auszublenden oder im Zuge einer Gründereuphorie zu vernachlässigen, würde der komplexen Welt der unternehmerischen Aktivitäten nicht gerecht. Entrepreneurship birgt immer erhebliche Risiken⁵², da Unternehmenserfolg niemals sicher vorhersagbar ist oder gar garantiert werden kann. Wäre dies nicht so, dann könnte man Unternehmenserfolg unfehlbar immer erreichen und er stünde jedem zu jeder Zeit offen. Damit wäre aber das Wettbewerbsprinzip nicht mehr gegeben und gerade das unternehmerische Element des dynamischen Durchsetzens risikobehafteter Neukombinationen wäre irrelevant – ja sogar unnötig und damit nicht mehr existent. Neuerungen stellen immer Chance und Gefahr gleichzeitig dar, und ein unternehmerisches Projekt kann damit auch fehlschlagen – das ist ein immanenter Bestandteil allen unternehmerischen Handelns und ein Grundprinzip unserer Wirtschaftsordnung. Somit muß der Unternehmer immer ambivalent gesehen werden: er kann erfolgreich und erfolglos sein. Ist er erfolgreich und verdankt dies nicht reinem Glück und erfüllt er auch die sonstigen oben skizzierten Anforderungen, erhält er das Prädikat Entrepreneur. Derart ausgezeichnete Individuen haben die Forscher seit jeher dazu verleitet, ihre besonderen Charakteristika zu identifizieren, um damit die Grundlage für die Reproduzierbarkeit ihres Erfolges zu legen. Diesen Aspekt, den wir schon in Abschnitt 1.2 mehrfach angerissen haben, wollen wir nun im folgenden vertiefen.

Die Frage nach dem Einfluß der Persönlichkeit auf den Erfolg wird kontrovers diskutiert. Angesichts des Zusammenwirkens vieler Faktoren kann eine Partial-Analyse, beispielsweise unter der Vernachlässigung der Umweltbedingungen, nur äußerst eingeschränkte Ergebnisse liefern. So hängt der Erfolg eines Unternehmensgründers sehr viel mehr mit den Handlungsmöglichkeiten und Handlungsstrategien als mit der Persönlichkeit zusammen, wohingegen die Entscheidung, Unternehmer zu werden, durch die Persönlichkeitsmerkmale stark geprägt wird⁵³. Letztere zeigen eine erhöhte Leistungsmoti-

Ineffizienzen. Damit ist es auch nicht möglich, eine exakte Produktionsfunktion zu spezifizieren. Der Entrepreneur bei LEIBENSTEIN setzt nun genau bei diesen X-Ineffizienzen an, weil er als ein besonderer Produktionsfaktor diese zu beseitigen versucht.

52 Vgl. Kapitel 8.

53 Eine grundlegende Anmerkung ist an dieser Stelle angebracht: Die Entscheidung, Unternehmer zu werden, ist eine echte strategische Entscheidung, die viele Unternehmensforscher beschäftigt, bei uns aber gänzlich in den Hintergrund tritt. Dies liegt daran, daß man die Entscheidung, Entrepreneur zu werden, eben nicht treffen kann. Manche versuchen es zu werden, ob es aber gelingt, ist mehr als fraglich. Was Menschen also bewegt, unternehmerisch tätig zu werden, ist für uns nachrangig, da wir aus Unternehmern Entrepreneure machen wollen und damit „Gründungen“ erleichtern und Unternehmenserfolg transparenter machen wollen. Wenn wir im folgenden also Umfeldfaktoren untersuchen, so nicht primär mit dem

vation, eine erhöhte Risikobereitschaft und eine erhöhte Toleranz gegenüber unklaren Situationen (siehe RAUCH und FRESE 1998, S. 10f). Von theoretischer Seite ist klar, daß es nicht nur einen Unternehmertyp gibt, sondern dieser nur im Zusammenhang mit den Umweltbedingungen, also einem Wechselspiel von Person, Strategie und Umwelt definiert werden kann. So müssen in der Regel ein Bauunternehmer oder ein Gastwirt extrovertiert sein, ein Softwareentwickler hingegen nicht.

In der Regel beruht der Unternehmenserfolg auf Persönlichkeitseigenschaften bzw. Humankapital (Wissen und Erfahrung), den Umweltbedingungen und den sich daraus ergebenden Strategien, wie dies in Abb. 1.1 dargestellt ist.

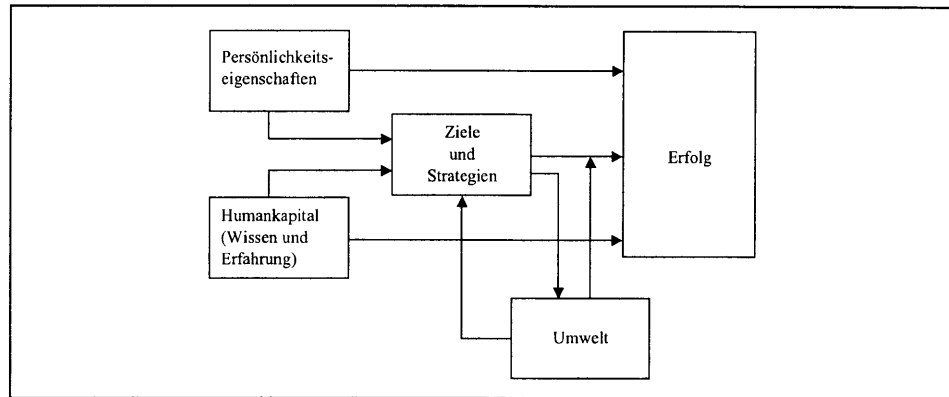


Abb. 1.1 Untersuchungszusammenhang (siehe RAUCH und FRESE, 1998, S. 28)

Nach einer Literaturübersicht in RAUCH und FRESE (1998, S. 5-34) sind die für den Erfolg wesentlichen Persönlichkeitseigenschaften die Leistungsmotivation, die interne Kontrollüberzeugung, eine mittlere bis geringe Risikobereitschaft, Selbstsicherheit, Innovationsbereitschaft und Eigeninitiative. Das Humankapital umfaßt neben der Ausbildung und Branchenerfahrung auch spezifische Fertigkeiten wie Management-Skills, Netzwerkfähigkeit, technisches Wissen und Eigeninitiative. Bei den Strategien, die in der Psychologie eher prozeßorientiert⁵⁴ und damit planerisch interpretiert werden, steht ein genauer Unternehmensplan und die Planung kritischer Schritte ganz oben, die reaktive Strategie erweist sich als ungünstig. Bei den Umweltbedingungen sind die Auswirkungen starken Wettbewerbs durchaus umstritten, neue und kleine Unternehmen haben

Ziel der Erhöhung der Unternehmerzahl, sondern viel mehr um die Komplexität, in der der Entrepreneur zu versinken droht, zu verringern. Gelingt das, so kann sich der Entrepreneur stärker auf das „bessere“ Abschätzen der zukünftigen Realität, auf das Erkennen von Arbitragemöglichkeiten konzentrieren.

54 In der Betriebswirtschaft wird die Strategie in Anlehnung an PORTER (1986) eher inhaltlich interpretiert. Damit stehen dann Strategien zur Erreichung der Kostenführerschaft, der Produktdifferenzierung oder der Marktdifferenzierung (Nischenpolitik) im Mittelpunkt.

es jedoch schwerer, einen Erfolg aufzuweisen. Ein ähnliches Modell findet sich in HERRON und ROBINSON (1993, S. 290), das in seiner maximalen Ausbaustufe die Einflüsse auf den Erfolg noch weiter unterteilt und insbesondere den Erfolg als „Value Creation Performance“ – also als Wertgenerierungsmeßgröße – operationalisiert. Vertieft wird der hier angeführte Zusammenhang zwischen Unternehmerpersönlichkeit, dessen Strategien, den Umweltbedingungen und dem Erfolg in den Kapiteln 3 und 6. An dieser Stelle wollen wir festhalten, daß eine Erfolgs(faktoren)analyse bei Unternehmern multidimensional zu sein hat. Uni- oder bivariate Analysen geben allenfalls erste Anhaltspunkte zur Modellierung. Der unternehmerische Erfolg ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Persönlichkeit, Können, Erfahrungen und Fertigkeiten des Unternehmers, der Motivation zur Selbständigkeit, den Zielen und Strategien für das Unternehmen und den Umweltbedingungen.

Als Fazit folgt, daß wie auch in der Leadership-Forschung, die hinsichtlich der Ermittlung für den Erfolg relevanter Persönlichkeitsmerkmale keine stabilen oder nachhaltigen Erkenntnisse erzielen konnte, auch in der Unternehmerforschung keine notwendigen oder hinreichenden Erfolgsfaktoren auf der persönlich-verhaltensorientierten Ebene des Unternehmers nachgewiesen werden konnten⁵⁵.

Wie sollen nach dieser Erkenntnis dann aber Entrepreneurre ausgebildet werden? Ihrer Qualifizierung kommt wegen ihrer exponierten Stellung als oberster Entscheider und zentraler Erfolgsfaktor für das Unternehmen derart hohe Bedeutung zu, daß auch ohne Kenntnis personaler charakterbasierter Erfolgsfaktoren ein Ausbildungsprogramm generiert werden muß. Bevor wir unseren eigenen Vorschlag für ein Lehrprogramm skizzieren und damit auch den Kontext für dieses Buch generieren, wollen wir im nächsten Abschnitt erarbeiten, welche Fähigkeiten prinzipiell lehrbar sind und welche Ansätze hierzu existieren.

1.5 Kriterien eines Entrepreneurship-Lehrprogramms

1.5.1 Ist Entrepreneurship lehrbar?

Die Ausbildung zum Entrepreneur beginnt mit der zentralen Frage, ob Entrepreneurship überhaupt erlernbar ist. Seit etwa 20 Jahren beschäftigen sich einige Autoren mit dieser

55 Dieses Fazit findet sich in nahezu allen Werken, die sich mit der empirischen Erforschung des Unternehmers auseinandersetzen. Exemplarisch seien hier die Überblickswerke von SZYPERSKI und KLANDT (1981) und MÜLLER-BÖLING und KLANDT (1993) genannt. Siehe auch Kapitel 3.

Problematik, und sie wird trotz der langsam wachsenden Zahl von Lehrstühlen für Entrepreneurship sehr kontrovers diskutiert. Charakteristisch für das typischerweise einem Entrepreneur Eigene, das im SCHUMPETER'schen Prozeß ständig unvorhersehbar Neues hervorbringt, ist das Moving-Target-Problem – also die konstitutionelle Unfaßbarkeit dynamisch komplexer Phänomene⁵⁶.

Damit sehen einige Autoren bereits die Unmöglichkeit der Trainierbarkeit von Entrepreneurship. So hypothetisiert BAUMOL (1983, S. 30), daß eine bestimmte Aktivität, die konstitutionell das Entrepreneurship ausmacht, analytisch exakt geklärt und einer größeren Anzahl Studenten gelehrt werden könnte. Dann könnten diese mit diesem Wissen die geklärte Aktivität als festen Bestandteil ihres Repertoires anwenden. Damit wäre diese Aktivität Routine und nicht mehr ‚entrepreneurial‘ und somit hätten die Studenten nun eben doch keine Entrepreneurship-Eigenschaft erlernt. Die erstrebenswerte Eigenschaft bzw. das Wissen hätte sich also entwertet, indem sie/es erlernt wurde. „*To observe the subject is to make it disappear*“ (BAUMOL, 1983, S. 30). Die analytische Faßbarkeit von Entrepreneurship und damit seine Lehrbarkeit sind also vor dem Hintergrund zu sehen, daß Entrepreneurship von seinem Charakter her keine Routine ist und auch kaum Routine-Elemente enthält. Vielmehr besteht es aus solchen – ökonomischen – Handlungen, die sich einer Standardisierung oder der Identifizierung systematischer und dauerhafter Bestandteile entziehen⁵⁷ (vgl. BAUMOL, 1983, S. 30). Folgende Elemente von „entrepreneurial activities“ finden sich bei BAUMOL (1983, S. 30):

- das Üben der Vorstellungskraft,
- die Trennung von standardisierten Praktiken,
- die permanente Wahrnehmungsbereitschaft,
- das schnelle Erfassen neuer Gelegenheiten und
- die Nutzung innovativer Verfahrensweisen zum eigenen Vorteil.

Der Zusammenhang mit der ökonomischen Theorie ist hierbei nicht gerade offensichtlich, und ein Ausbildungsprogramm zum Erlernen bzw. Trainieren obiger Fähigkeiten läßt sich nicht aus den bekannten Bausteinen zum Beispiel eines Ökonomiestudiums zusammensetzen. Wir wollen außerdem nochmals darauf hinweisen, daß die Betrachtung

56 Konstitutionelle Unfaßbarkeit bedeutet, daß dynamisch komplexe Phänomene prinzipiell von ihrer Natur und Beschaffenheit („Konstitution“) her analytisch nicht erfaßt, durchdrungen und modelliert werden können. Die konstitutionelle Unfaßbarkeit resultiert bereits aus dem Zusatz ‚komplex‘, der bedeutet, daß die Zusammenhänge derart vielschichtig sind, daß sie in geschlossener funktionaler Form nicht dargestellt werden können. Dies kommt auch in dem Moving-Target-Problem zum Ausdruck, weil sich dynamisch komplexe Phänomene von ihrem analytischen Betrachter weg bewegen und nie wieder in derselben bereits als Ausschnitt beobachteten Form auftreten.

57 Die Ausführungen von BAUMOL ergänzen unsere Sichtweise, nach der keinesfalls hinreichende, sondern allenfalls verschiedene notwendige Bedingungssysteme für unternehmerischen Erfolg bzw. ‚Entrepreneurial Spirit‘ existieren.

des begrifflichen Problems in den vorangegangenen Abschnitten und die operationale Darlegung unserer Auffassung in Abschnitt 1.3 unabdingbar auch und gerade für die Entwicklung von Schulungsprogrammen für eine Ausbildung zum Unternehmer bzw. Entrepreneur ist. Der Versuch der Vermittlung von Fähigkeiten zur Führung eines Unternehmens und zur Wertschaffung mittels Entrepreneurship muß mißlingen, wenn die Besonderheiten dieser Verhaltensweisen, die sie von „normalem“ ökonomischen Verhalten unterscheiden, nicht eindeutig und präzise geklärt und als Grundlagen für die Ausbildung verfügbar sind. Das Trainieren von Entrepreneurial Skills muß vor allem bei den von Entrepreneuren zu treffenden Entscheidungen in einem unsicheren und hochkomplexen Umfeld ansetzen. Das immer wieder aufs Neue zu praktizierende Erkennen und Ergreifen von Chancen auf Gewinn, die innovativen Neukombinationen von Produktionsfaktoren und das Schaffen von Wert als zentrale Elemente der Tätigkeit eines Entrepreneurs und damit seiner Ausbildung stellen im Idealfall Ausfluß eines überdurchschnittlichen Urteilsvermögens und einer Entscheidungsfreudigkeit dar, die mit einer hohen Qualität der Entscheidungen einhergehen. Die Entscheidungen des Entrepreneurs stehen im Vordergrund, seine Ausbildung muß die Entscheidungsfreude und die Entscheidungsqualität formen und fördern. So etwas ist möglich, aber nicht einfach.

Die deutsche wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung ist auf Managementfunktionen in großen Institutionen ausgerichtet, so daß sie vom Zuschnitt her nur bedingt zur Vermittlung der unternehmerischen Grundqualifikationen geeignet ist. Es stehen nach wie vor klar strukturierte Entscheidungsprobleme im Vordergrund, und der Tiefgang im Fachwissen der Teildisziplinen hat Vorrang vor einer echten Interdisziplinarität, die die Souveränität des Individuums als Voraussetzung für echte Entscheidungsfreude gerade im Hinblick auf innovative Lösungen in unsicheren und hochkomplexen Umgebungen fördern könnte. Da Unternehmer-Entrepreneure die Gesamt- und Letztverantwortung für ein Unternehmen tragen und es führen müssen⁵⁸, sind sie die nicht mehr weiter weisungsgebundenen letztendlichen Entscheidungsträger. Dies unterscheidet sie von den meisten Managern, da nur die obersten Top-Manager eine vergleichbare – aber dennoch durch verschiedene Gremien stärker beschränkte – Entscheidungsfreiheit haben. Der Tiefgang in den speziellen Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre, wie er in der klassischen Hochschulausbildung – für Manager – vermittelt wird, ist für einen Entrepreneur zwar nicht sinnlos, besitzt aber eine verminderte Priorität. Der Entrepreneur muß immer mehr ein Generalist oder Fachgeneralist denn ein Fachspezialist sein. Dem unausweichlichen Zwang zum Treffen exzeptioneller Entscheidungen sollte dadurch Rechnung getragen werden, daß mehr Zusammenhangswissen über die Wirkungsweise ökonomischer Prozesse in und für Unternehmen vermittelt wird und die Fähigkeit und Lust des Entscheidens gefördert wird. Deshalb halten wir die Klärung folgender Fragen durch die wissenschaftliche Forschung hinsichtlich der gezielten Entwicklung einer Entrepreneurship-Ausbildung für außerordentlich wichtig:

58 Dies ist auch bei kleinen Unternehmen eine besondere Anforderung, die fast immer – leider auch von den Leitern der Unternehmen – unterschätzt wird.

- Ergründung der Entscheidungsmechanismen bei Unternehmern bzw. Entrepreneuren: Sind diese signifikant anders als bei anderen Entscheidern? Haben beispielsweise Entrepreneurere andere Heuristiken als Manager?
- Kann man durch Ausbildung und Training die Entscheidungsfreude und die Entscheidungsqualität – vor allem in hochkomplexen und unsicheren Umgebungen – nachhaltig steigern? Ist dies empirisch überprüfbar?⁵⁹
- Wie läßt sich der Beitrag des Entrepreneurs zum Unternehmenserfolg identifizieren? Hierbei werden verschiedene notwendige Bedingungsgeflechte aus den Bereichen Persönlichkeitsmerkmale, Handlungsstrategien, mikrosoziales Umfeld etc. angesprochen.
- Ist es möglich, den Entrepreneur⁶⁰ in die Unternehmenstheorie – mithin in die Mikroökonomische Theorie – zu integrieren, um sicherzustellen, daß auch eine Prognosemöglichkeit hinsichtlich der zu erwartenden Wirkungen ausgehend von den Einzigartigkeiten der Spezies „Entrepreneur“ gegeben ist?

Diese Fragen sind noch nicht geklärt. Heißt dies nun, daß eine Ausbildung zum Entrepreneur deshalb noch überhaupt nicht möglich ist? Wir sind der Meinung, daß trotz der bestehenden schmerzhaften Lücken in der Grundlagenforschung dennoch zahlreiche Ansatzpunkte existieren, um die ein Schulungsprogramm aufgebaut werden kann. Welche Fähigkeiten eines Entrepreneurs prinzipiell und welche bereits heute lehrbar sind, wollen wir im folgenden Abschnitt erarbeiten, in dem wir unter anderem eine Auswahl der existierenden Vorschläge für eine Entrepreneurship-Ausbildung vorstellen. Den geneigten Leser möchten wir erneut auf die unterschiedlichen Auffassungen von Entrepreneurship hinweisen. Bei fast allen vorhandenen Ausbildungskonzepten für Entrepreneurere wird Entrepreneurship praktisch identisch gesehen mit Unternehmertum. Da dies bei uns nicht der Fall ist⁶¹, steht bei uns demnach das charakteristische Element von Entrepreneurship im Vordergrund unserer Ausbildungskonzeption und dieses Buches.

59 Ein im deutschen Sprachraum auch in nicht-wissenschaftlichen Kreisen populär gewordenes Buch, das sich mit diesem Problem auseinandersetzt und ein Training vor allem durch die Simulation komplexer Entscheidungssituationen mittels Computerprogrammen vorschlägt, ist DÖRNER (1992).

60 Auch der Unternehmer ist noch nicht in die Unternehmenstheorie integriert. Gemäß unserer Begriffsfestlegung in Abschnitt 1.3 wäre dies eine Voraussetzung dafür, auch den Entrepreneur, der ja besonders häufig in Unternehmensorganisationen vorkommt, in eine solche Theorie einbetten zu können. Wir wollen uns aber weiterhin nach erfolgter Begriffsklärung auf den Entrepreneur beschränken, um durch Parallelverwendung der Begriffe „Unternehmer“ und „Entrepreneur“ keine unnötige und von uns selbst beklagte konzeptionelle Unklarheit zu erzeugen.

61 Vgl. unsere ausführliche Darstellung in Abschnitt 1.3.

1.5.2 Lehrbare Fähigkeiten eines Entrepreneurs

Bei der Schulung von Unternehmern bzw. im Rahmen der Ausbildung von Entrepreneurern werden generell lehrbare und nicht lehrbare Fähigkeiten unterschieden. Zum Beispiel gelten Eigenschaften wie Kreativität, Risikobereitschaft oder Innovativität als förderbar nicht jedoch als lehrbar. Man geht dabei davon aus, daß grundsätzlich nur Detail- und Strukturwissen lehrbar ist. Auf dieser Basis haben in den letzten 20 Jahren mehrere Autoren Vorschläge für die Ausbildung von Entrepreneurern entwickelt, die größtenteils ihren Ursprung in den USA haben. Eine nicht mehr ganz aktuelle Übersicht stammt von VESPER (1990), eine neueren Datums von SCHUBERT (1997). Als spezielle Beispiele seien genannt WILKIE und DEEKS (1973), VESPER (1982), SZYPERSKI und KLANDT (1990), die Planspiele für die Ausbildung einsetzen, WEIHE et al. (1991), WEIHE (1993), GRÜNER (1993), HISRICH (1993), LÜCK und BÖHMER (1994), RIPSAS (1997) und SCHUBERT (1997).

Die als erlernbar vermuteten Fähigkeiten und Fertigkeiten werden von SCHUBERT (1997, S. 6f) als „skills“ bezeichnet. Er unterscheidet weiter in „technical skills“ mit kaufmännischem und sonstigem technischen Wissen, „human skills“ mit sozialen Fertigkeiten und „conceptual skills“ mit der Fähigkeit zum analytischen, planerischen, strategischen und kreativen Denken. Ähnlich unterscheiden auch WILKIE und DEEKS (1973, S. 6ff und S. 24) sowie HISRICH (1993, S. 30), deren Ansätze hinsichtlich der lehrbaren Fähigkeiten⁶² wir im folgenden gegenüberstellen. Die von uns in diesem Buch behandelten Themen sind mit einem „ja“ gekennzeichnet.

62 In den von uns zitierten Quellen wird statt „lehrbare Fähigkeiten“ der Terminus „erlernbare Fähigkeiten“ verwendet.

Tab. 1.4 Erlernbare Entrepreneur-Fähigkeiten (Quelle: SCHUBERT 1997, S. 7)

WILKIE / DEEKS		HISRICH	
Entrepreneurial skills		Technical skills	
Innovation		Writing	
Risk Taking	ja	Oral Communication	
Tactical Planning		Monitoring Environment	
Negotiating		Technical Business Management	
Trouble Shouting		Technology	
Inter Personal Communication		Interpersonal	
		Listening	
		Ability to Organize	ja
		Network Building	
		Management Style	
		Coaching	
		Being a Team Player	
Administrative Skills		Business Management Skills	
Objective Setting	ja	Planning and Goal Setting	ja
Policy Formulation	ja	Decision Making	ja
Strategic Planning	ja	Human Relations	
Organisation	ja	Marketing	
Co-ordinating		Finance	ja
Formal Communications		Accounting	
Monitoring	ja	Management	ja
Stabilising		Control	ja
		Negotiation	
		Venture Launch	
		Managing Growth	
Common Managerial Skills		Personal Entrepreneurial Skills	
Decision Making	ja	Inner Control/Disciplined	
Problem Solving	ja	Risk Taking	ja
Information Processing		Innovative	
		Change Oriented	
		Persistent	
		Visionary Leader	

Wir wollen im folgenden SCHUBERT (1997) näher betrachten, da er als relativ aktuelle Quelle den Stand zahlreicher Ansätze erfaßt und bewertet. Er stellt eine Synopse bestehender Konzepte dar und bietet einen umfassenden eigenen Ansatz. Allerdings steht bei SCHUBERT der Unternehmensgründer im Vordergrund, eine explizite Abgrenzung zu einem exakt spezifizierten „Entrepreneur“ fehlt⁶³. Wenn man die gründungsspezifischen Aspekte übergeht, bleibt aber ein Kern übrig, der als Gerüst auch für etablierte Unternehmer angesehen werden kann. SCHUBERT (1997, S. 40) faßt die Lernziele und Lerninhalte nach einer ausführlichen Diskussion der verschiedenen von ihm betrachteten Angebote anderer Autoren wie folgt zusammen. Die in diesem Buch abgehandelten Themen sind wiederum mit einem „ja“ gekennzeichnet.

Tab. 1.5 Lernziele und -inhalte einer Entrepreneur-Ausbildung (Quelle: SCHUBERT 1997, S. 40)

1. Allgemeinwissen (Geschichte, Geographie, Politik, Soziologie, Philosophie, Anthropologie, Sprachen oder Kunst)	
2. Allgemeines Kaufmännisches Wissen	
• Wertschöpfung	ja
- Beschaffung	
- Produktion	
- Vertrieb (Marketing)	
• Unterstützende Aktivitäten	
- Finanzierung (Liquiditätsplanung, Kapitalbeschaffung)	ja
- Innerbetriebliche Organisation/Betriebsplanung	
- Planung (strategisch, operativ)	ja
- Rechnungswesen (Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, Controlling)	
- Investitionsplanung	ja
- Rechtliche und steuerliche Fragenkreise	ja

⁶³ Wie zu vermuten war, ist dies bei allen uns bekannten Ansätzen zu einer Ausbildung im Fach „Entrepreneurship“ der Fall. Die Autoren gehen von einem meist nicht explizierten Verständnis von Entrepreneuren bzw. Unternehmern aus und versuchen demnach stets, ein relativ allgemein gehaltenes Ausbildungspaket zu schnüren. Da die Ausbildungskonzepte sowohl in deutscher wie auch in englischer Sprache formuliert sind, kommen hier auch wieder die sprachspezifischen Auffassungsunterschiede zum Tragen.

3. Gründungsspezifisches Wissen	
• Generierung von Geschäftsideen	ja
• Ideenschutz und Patente	ja
• Gründungsplanung und Machbarkeitsprüfung	ja
• Gründungsfinanzierung	ja
• Standortwahl	ja
• Rechtliche Fragen der Unternehmungsgründung	ja
• Steuerliche Fragen zur Unternehmungsgründung	ja
4. Hintergrundwissen zur Unternehmungsgründung	
• Volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen von Unternehmertum	ja
• Unternehmungsgründung als Forschungsgebiet	ja
5. Gründungswichtige Fertigkeiten	
• Problemlösen und Entscheiden	ja
• Kreatives Denken	ja
• Selbständiges Lernen	ja
• Mitarbeiterführung	
• Verhandeln und Überzeugen	
• Präsentation	
• Networking	
• Streßbewältigung	
• Zeitmanagement	
6. Motivationale Lernziele	
• Leistungsmotivation	
• Risikobereitschaft	
• Zähigkeit	
7. Unternehmungsgründung in speziellen Branchen	ja
8. Unternehmungsgründung als Karrierealternative	
• Psychologische und sonstige Anforderungen an Unternehmer	ja
• Darstellung der unternehmerischen Aufgabe	ja
• Reduzierung des persönlichen Risikos (persönliche Versicherungen, Versicherungs- und Abgabepflichten des Unternehmers für angestellte Mitarbeiter, betriebliche Versicherungen) und soziale Sicherung	ja

Als konzeptioneller Rahmen sind die vorgestellten Ansätze umfassend und sinnvoll, jedoch fehlt gerade bei den betriebswirtschaftlich-strategischen Themen der nötige Tiefgang. Positiv zu vermerken ist die Aufnahme von „Problemlösen und Entscheiden“ als Ausbildungsbestandteil bei SCHUBERT. Selbst grundsätzliche Bemerkungen zu den weiteren Bestandteilen dieses Bausteins, beispielsweise Grundlagen menschlichen Handelns und Entscheidens, fehlen aber.

Uns geht es hier nicht um die Konzeption eines vollständigen Ausbildungsprogramms, da dieses den Rahmen dieses Buches sprengen würde. Vielmehr wollen wir im folgenden Abschnitt sinnvolle Ergänzungen und Akzentuierungen für eine Ausbildung zum Entrepreneur anbieten, die wir im weiteren Verlauf des Buches genauer thematisieren werden. Zusätzlich weisen wir noch auf häufig oder sogar immer vernachlässigte Ausbildungselemente hin, die wir im Laufe unserer Arbeit an Hochschulen, in der Ausbildung und in unserer praktischen Arbeit in unseren eigenen Unternehmen als für die Unternehmensführung – mithin für das „Treffen exzeptioneller Entscheidungen in einem hochkomplexen und unsicheren Umfeld“ – als bedeutsam kennengelernt haben. „Wie man ein Unternehmen denken muß“, der Untertitel dieses Buches, soll vermittelt werden. Dazu müssen viele Bereiche integriert werden, wobei diese teilweise nur in ihrer Struktur dargestellt werden können. Für die Vertiefung sei dann auf die umfangreiche Standardliteratur, die wir keinesfalls ersetzen wollen und können, verwiesen.

1.5.3 Sinnvolle Erweiterungen des Lehrprogramms für Entrepreneure

Aufgrund der Tatsache, daß in erster Linie Unternehmensgründer eine Ausbildung zu Entrepreneuren in Anspruch nehmen müssen, haben wir diesen Aspekt zusätzlich zu den grundlegenden Informationen im Rahmen der Kapitel 2 und 3 sowie auch im Kapitel 6 verarbeitet. Man sollte aber nicht übersehen, daß Geschäftspläne schon immer – explizit oder eben nur implizit – ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensplanung waren und keinesfalls auf Gründungspläne reduziert werden sollten. Außerdem haben wir in den Kapiteln 11 und 12 viele Fakten zusammengestellt, die zwar für Gründer besondere Relevanz besitzen, aber ebenso für etablierte Entrepreneure und Unternehmen hilfreich und bisweilen auch neu sein dürften. Neben der Vermittlung des gründungsspezifischen Wissens und der Wissenserweiterung zu den volkswirtschaftlichen Wirkungen der Unternehmensgründungen und der Unternehmensgründungsforschung ist es uns ein besonderes Anliegen, die Fertigkeiten des Problemlösens und Entscheidens, das kreativ-strategische Denken und Handeln sowie die bewußte Einschätzung des Risikos und den richtigen Umgang damit zu fördern. Mit der Auswahl der Themen in den Kapiteln 5, 6 und 8 tragen wir diesem in besonderer Weise Rechnung. Daß die Schaffung von Wert unser genereller Erfolgsmaßstab und insbesondere der für Entrepreneure ist, kommt ebenso explizit zum Ausdruck wie die Grundlagen und Zusammenhänge seiner Berechnung.

Wir sind grundsätzlich der Ansicht, daß es für den Erfolg von Entrepreneuren lediglich hilfreiche und teilweise lehrbare Grundqualifikationen gibt, die mit den Abstrichen der angesprochenen empirischen Überprüfungsprobleme und der Wirkungsasymmetrie bestenfalls als notwendig, keinesfalls aber als hinreichend für Erfolg anzusehen sind. Solche Kernelemente einer Entrepreneur-Ausbildung vereinfachen es für den Träger, unternehmerisch tätig zu sein. Wie „gut“ ein Entrepreneur sein wird und wieviel Erfolg er haben wird, läßt sich nur schwer vorhersagen. Das für Entrepreneurship als charakteristisch angesehene analytisch unfaßbare kreative Element, das immanent evolutorischen Charakter hat, zeigt sich erst während der unternehmerischen Tätigkeit und bei unterschiedlichen Individuen im Zeitablauf in unterschiedlichen Ausprägungen. Talente können eigentlich erst „on the job“ entdeckt werden bzw. sich selbst als solche entdecken. Es wird in einer analytischen Disziplin wie der Ökonomie oft unterstellt, daß man mit Fleiß in der Ausbildung sowie dem Beherrzigen erlernbarer Regeln und Routinen das Fingerspitzengefühl von Ausnahmetalenten wettmachen kann. Das ist zwar im Prinzip richtig, doch wie wir bereits mehrfach angesprochen haben, ist Entrepreneurship eben gerade dadurch gekennzeichnet, daß es nicht aus festen Regeln besteht, die jedermann erlernen kann. Wie BAUMOL (1983, S. 30) dargelegt hat, gäbe es dann kein Entrepreneurship mehr. Der Leser sollte sich also bewußt sein, daß Verhalten im Sinne eines kreativen und innovativen Entrepreneurship zwar trainierbar jedoch wegen der konstitutionellen Unfaßbarkeit dynamisch komplexer Phänomene nicht vollständig erlernbar ist.

Wir sind der Auffassung, daß eine Ausbildung zum Entrepreneur außer den meist im Grundstudium an Hochschulen vermittelten Basisinhalten eines wirtschaftswissenschaftlichen Studiums vor allem die nachfolgend beschriebenen zentralen Elemente enthalten sollte. Wir beschränken uns in diesem Buch auf die von der ökonomischen Profession zu vermittelnden Qualifikationen und lassen persönlichkeitsorientierte Aspekte wie zum Beispiel Rhetorik oder Motivationstraining außen vor. Die von uns in diesem Buch behandelten Aspekte sind mit einem „ja“ gekennzeichnet.

Tab. 1.6 Lerninhalte einer Entrepreneur-Ausbildung (Quelle: eigene Darstellung)

Ökonomische Unternehmenstheorie und Neue Theorie der Unternehmung	(ja)
Grundkenntnisse und Überblick zu den Ansätzen für eine Unternehmer-Theorie bzw. eine Theorie des Entrepreneurship	ja
Handlungstheorie	ja
Entscheidungstheorie, Entscheidungsheuristiken	ja
Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung	ja
Strategische Unternehmensplanung	ja
Risikomanagement	ja
Wertorientierte Unternehmensführung	ja
Beispielhafte Branchenstudien und volkswirtschaftliche Hintergrundinformationen	(ja)
Wettbewerbsanalysen, Analyse des relevanten Marktes	(ja)
Verfahren der Informationsrecherche und -auswertung zu komplexen Problemen (inklusive Grundkenntnisse in multivariaten statistischen Analyseverfahren)	
Investition und Finanzierung	ja
Vertiefungen in den betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen Marketing, Beschaffung, Logistik, Produktion	
Erstellung von Business-Plänen bzw. Projekt-Plänen	ja
Führungsinformationssysteme auf Kennzahlenbasis	
Auslandspraktika, Case Studies, Gruppeninteraktionen mit Führungsaufgaben	
Simulationen und Planspiele als Training komplexer Entscheidungen	
Zeitplanung, Selbstmanagement	
Gesprächsführung, Verhandlungsführung	
Personalauswahl und -führung	
Zentrale rechtliche Aspekte im Rahmen der Führung von Unternehmen	ja
Staatliche Förderung	ja
Verwaltung als Teil des unternehmerischen Prozesses	ja

1.5.4 Leseanleitung

Folgende „Entrepreneur-Prototypen“ schlagen wir als Identifikationshilfe vor:

1. Der **Gründungsentrepreneur**: Er muß in der Realität des Marktes unter Beweis stellen, daß er das Potential zum erfolgreichen Unternehmer – zum Entrepreneur – besitzt. Für ihn ist das gesamte Buch Pflichtlektüre, da es als umfassendes Kompendium zur persönlichen Qualifikation dient. Steht er noch in der ökonomischen Gründungsplanung, so kann er die Kapitel zu den kommunalen und rechtlichen Aspekten aufschieben. Er sollte sie aber spätestens dann studieren, wenn die Wahl der Rechtsform ansteht, Verträge gestaltet werden müssen, Patente oder Gebrauchsmuster benötigt werden oder die Wahl eines Standorts explizit getroffen werden muß.
2. Der etablierte mittelständische Eigentümer-Entrepreneur: Sein Bestreben muß es sein, Entrepreneur zu bleiben. Die gesellschafts- und arbeitsrechtlichen Fragestellungen sind weitgehend gelöst, dagegen sind für ihn das Finden von erfolgsversprechenden strategischen Geschäftsperspektiven, die nachhaltig starke Positionierung im Markt und das explizite Risikomanagement von zentraler Bedeutung (Kapitel 4, 5, 6, 8). Die Auffrischung des Wissens um die Erfolgsfaktoren von Gründern (Kapitel 3) – neue Produkte können stets als eigenständige, „zu gründende“ Projekte verstanden werden – hilft gegen betriebsbedingtes aus etablierten Routinen resultierendem „Scheuklappendenken“. Für neue Produkte beziehungsweise innovative marktorientierte Projekte sind das Kapitel 2 über die Brancheneinschätzung anhand von Statistiken zu Gründungen und Insolvenzen und die Abschnitte über Unternehmenskäufe, Patente und Gebrauchsmuster sowie das zur Produkthaftung (11.3, 12.2, 12.3) hilfreich.
3. Der etablierte mittelständische Manager-Entrepreneur (mit Ambitionen auf unternehmerischer Verantwortung): Für ihn gelten die Hinweise unter 2. analog. Zusätzlich sollte er sich aber im Hinblick auf in Erwägung gezogene MBOs und MBIs die Frage stellen, ob das betreffende mittelständische Unternehmen in Bezug auf seine Finanzierung richtig strukturiert ist und welche Änderungen sinnvoll wären. Hierfür sind dann die Kapitel zur Finanzierung und zur öffentlichen Förderung relevant (Kapitel 7, 9 sowie Abschnitt 3.2).
4. Der Manager im Großunternehmen mit Entrepreneurial Spirit: Für ihn wird es immer wichtiger, sich intensiv in die Denkstrukturen eines Eigentümer-Entrepreneurs versetzen zu können. Dies ist die Grundlage für die anzustrebende Kombination der jeweiligen Vorteile von Klein- und Großunternehmen. So verspricht die Flexibilität kleiner Einheiten – diese gebildet aus den umfangreichen Humanressourcen eines Großunternehmens – gepaart mit der (Finanz-) Kraft des letzteren besonderen Erfolg bei der Etablierung und Durchführung innovativer Projekte. Wir raten zu einem Leseprogramm wie unter 2., gegebenenfalls ergänzt um die Erörterung von Standortfragen (Kapitel 9, 10). Die Mobilität von Betriebsteilen aus Großunternehmen ist erfahrungsgemäß weitreichender als die von familienbezogenen mittelständischen Unter-

nehmen, wodurch erstere den Anteil am Unternehmens- bzw. Projekterfolg, der auf der Ausschöpfung der Potentiale durch Standortveränderungen beruht, leichter realisieren können und auch sollten. Auch die rechtlichen Aspekte von Unternehmenskäufen (Abschnitt 11.3) können in diesem Zusammenhang relevant werden.

5. Der schumpetersche Finanzier: Um seinen Unternehmenserfolg sicherzustellen, nämlich die Maximierung der Rendite des in vielversprechende und wachsende Unternehmen investierten Kapitals bei akzeptablen Risiko, sollte er die Entrepreneur verstehen, die er finanziert. Im Fokus stehen dabei die Fragen von Markt- und Risiko einschätzung (Kapitel 2, 6, 8) und gegebenenfalls die Wahl eines Standorts mit geeigneter Infrastruktur und hilfreichen Netzwerkstrukturen sowie bestmöglicher Förderung (Kapitel 9, 10). Die Inhalte aus der Venture Capital Finanzierung (Kapitel 7) dürften bekannt sein.
6. Der dynamische Standortförderer: Er sollte das Ziel seiner Arbeit – nämlich die Anwerbung und Betreuung von Entrepreneur als die zentralen wirtschaftlichen Standortfaktoren – aus deren Blickwinkel strukturieren und beurteilen. Damit ist es unabdingbar, den Entrepreneur nicht nur in seiner unternehmerischen Dynamik (Kapitel 2, 4, 6), sondern auch in seinen Beschränkungen zu verstehen, weshalb auch die Rechtskapitel besondere Bedeutung erlangen (Kapitel 11, 12). Die Standortkapitel (Kapitel 9, 10) sollten als Arbeitsbasis und „Handwerkszeug“ des Standortförderers vorausgesetzt werden können; er möge sie deshalb überschlagen.

Für unser Anliegen ist es von besonderer Bedeutung, ein „Denkzeug“ für die Verbesserung der Qualität der Entscheidungsfindung zu vermitteln. Da wir vor allem Strukturwissen als lehrbar betrachten, bieten wir in den folgenden Kapiteln die theoretische Ausgangsbasis dafür an, „**ein Unternehmen denken**“ zu können. Über diese für jedes umfassende Verständnis von Unternehmen und Unternehmenserfolg unverzichtbare und in der Literatur bisher so nicht verfügbare Konzeption hinaus findet der Leser für seine eigenen Entscheidungen auch eine Fülle konkreter praktischer Handlungsanleitungen für ein erfolgreiches Entrepreneurship. Außerdem sind das Buch und die Kapitel so aufgebaut, daß eine Nutzung als Nachschlagewerk sowohl für den Einsteiger als auch für den erfahrenen Praktiker unterstützt wird. Wir hoffen außerdem, daß es uns mit diesem Buch als Ganzes gelingt, die Entscheidungsfreude gerade in hochkomplexen und unsicheren Entscheidungsumfeldern zu fördern und beim Leser „Lust auf Entrepreneurship“ zu wecken.

1.6 Literatur

- Acs, Zoltan J., Audretsch, David B., 1993, *Small Firms and Entrepreneurship*. Cambridge, University Press.
- Alchian, Armen A., Demsetz, Harold, 1972, Production, Information Costs and Economic Organization. In: *The American Economic Review*, 62. Jg., Nr. 5, S. 777-795.
- Barreto, Humberto, 1989, *The Entrepreneur in Microeconomic Theory*. London/NewYork, Routledge.
- Baumol, William J., 1983, Towards Operational Models of Entrepreneurship. In: Ronen, Joshua (Hrsg.), *Entrepreneurship*. Massachusetts-Toronto, Price Institute for Entrepreneurial Studies, Lexington.
- Baumol, William J., 1993, Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds. In: *Journal of Business Venturing*, No. 8, S. 197-210.
- Blanchflower David, Oswald, Andrew, 1990, What makes a young entrepreneur? Discussion Paper. London School of Economics.
- Cantillon, Richard, 1755/1931, *Essai sur la nature du commerce en générale*. Deutsche Übertragung von Hella Hayek: *Abhandlung über die Natur des Handelns im Allgemeinen*. Sammlung sozialwissenschaftlicher Meister, hrsg. Von Heinrich Waentig, Band 35, Jena.
- Casson, Mark, 1982, *The Entrepreneur*. Oxford, Martin Robertson.
- Casson, Mark, 1985, *Entrepreneurship*. In: Kuper Adam, Kuper Jessica (Hrsg.). *The Social Science Encyclopedia*. London-Boston-Henley, Routledge & Kegan, Paul, S. 256-257.
- Casson, Mark, 1987, *Entrepreneur*. In: Eatwell, John, Milgate, Murray, Newman, Peter (Hrsg.). *The New Palgrave – A Dictionary of Economics*. Band 2. London/New York/Tokio, S. 151-153.
- Casson, Mark (Hrsg.), 1990, *Entrepreneurship*. Hants/England, Brookfield/Vermont.
- Covin, Jeffrey G.; Slevin, Dennis P., 1991, A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, S. 7-25.
- Deutsche Bundesbank, 1998, Methodische Grundlagen der Unternehmensbilanzstatistik der deutschen Bundesbank, *Monatbericht* 10/98, S. 51-67.
- Deutsche Bundesbank, 1999, Ertragslage und Finanzierungsverhältnisse ostdeutscher Unternehmen im Jahre 1997, *Monatbericht* 7/99, S. 75-89.
- Donckels, Rik; Miettinen, Asko (Hrsg.), 1990, *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*. Aldershot-Brookfield.
- Dörner, Dietrich, 1992, *Die Logik des Mißlingens*. Reinbek, Rowohlt.

- Frese, M., 1998, *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland*, Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen u.a.
- Gabler-Wirtschaftslexikon, 1984, Band 6 U-Z. Wiesbaden, 11. Auflage, S. 1770.
- Gartner, William B., 1989, Asking 'Who is an entrepreneur?' is the Wrong Question. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, S. 47-68.
- Gartner, William B., 1990, What are we talking about when we talk about entrepreneurship? In: *Journal of Business Venturing*, No.5, S. 15-28.
- Grüner, Herbert, 1993, Entrepreneurial Learning - Ist eine Ausbildung zum Unternehmertum möglich? In: *ZfBW*, 89. Jg., Heft 5, S. 485-509.
- Hamer, Eberhard, 1988, *Wie Unternehmer entscheiden. Motive und Verhalten mittelständischer Firmenchefs*. Landsberg/Lech, mi-Poller Verlag Moderne Industrie.
- Hauschildt, Jürgen, Gemünden, Hans-Georg, Grotz-Martin, S., Haidle, U., 1983, *Entscheidungen der Geschäftsführung*. Tübingen.
- Hébert, Robert F., Link, Albert N., 1988, *The Entrepreneur*. New York, Praeger.
- Hébert, Robert F., Link, Albert N., 1989, In Search of the Meaning of Entrepreneurship. In: *Small Business Economics*, Heft 1, S. 39-49.
- Herron, Lanny, Robinson, Richard B. Jr., 1993, A structural Model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. In: *Journal of Small Business Venturing*, 8. Jg., Heft 3, S. 281-294.
- Heuss, Ernst, 1965, *Allgemeine Markttheorie*, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.
- Hills, Gerald E., 1984, *Entrepreneurship Education in the United States*. In: Albach, Horst, Held, Thomas (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen*, S. 782-795.
- Hisrich, R., 1993, Toward an organization model for entrepreneurship education. In: Klandt, H., Müller-Böling, D. (Hrsg.). *Internationalizing Entrepreneurship Education and Training*, Köln und Dortmund, S. 16-41.
- Hisrich, Robert D., Peters, Michael P., 1992, *Entrepreneurship – Starting, Developing and Managing a New Enterprise*. 2. Auflage, Boston, IRWIN.
- Hornby, A. S., 1974, *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Oxford University Press.
- Jensen, Michael C., Meckling, William H., 1976, Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics* 3, North-Holland Publishing Company, S. 305-360.
- Kent, Calvin A., Sexton, Donald L., Vesper, Karl H. (Hrsg.), 1982, *Encyclopedia of Entrepreneurship*. New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Kirchhoff, Bruce A., 1991, Entrepreneurship's Contribution to Economics. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, S.93-112.

- Kirzner, Israel M., 1978, Wettbewerb und Unternehmertum, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.
- Kirzner, Israel M., 1983, Die Zentrale Bedeutung Unternehmerischen Entdeckens. Vortrag vor dem Kolloquium des Instituts für Wirtschaftspolitik am 24. Januar 1983, S. 207-224.
- Kirzner, Israel M., 1983b, Entrepreneurs and the Entrepreneurial Function. In: Ronen, J. (Hrsg.), 1983, Entrepreneurship. Massachusetts-Toronto, Lexington, Price Institute for Entrepreneurial Studies, S. 281-290.
- Klandt, Heinz, 1980, Die Person des Unternehmensgründers als Determinante des Gründungserfolgs (Personal attributes of new business owners as a determinant of success). In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, No. 4, S. 321-335.
- Klandt, Heinz, 1984, Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes (The activities and achievements of new business owners: an empirical analysis concerning the micro-social context). Bergisch Gladbach, Eul Verlag.
- Knight, Frank H., 1921, Risk, Uncertainty and Profit. New York, Houghton, Mifflin Co.
- Kreditanstalt für Wiederaufbau, 1998, Befriedigende Eigenkapitalausstattung, schwache Ertragslage – Neuere Entwicklungen der Bilanzdaten ostdeutscher Unternehmen, in: KfW-Beiträge zur Mittelstands- und Strukturpolitik, Nr. 3, Februar 1998, Frankfurt/Main, URL: <http://www.kfw.de/DE/Research/Mittelstnd99/NeueBundes.jsp>, 07.05.01.
- Langenscheidt, 1988, Langenscheidts Handwörterbuch Englisch-Deutsch. Neubearbeitung 1988, 1. Auflage. Berlin-München.
- Leibenstein, Harvey, 1968, Entrepreneurship and Development. In: American Economic Review, 58, S. 72-83.
- Leibenstein, Harvey, 1978, General X-Efficiency Theory and Economic Development. New York-London-Toronto.
- Leibenstein, Harvey, 1987, Entrepreneurship, Entrepreneurial Training and X-Efficiency Theory. In: Journal of Economic Behavior and Organization 8), S. 191-205.
- Lück, Wolfgang, Böhmer, Annette, 1994, Entrepreneurship als wissenschaftliche Disziplin in den USA. In: ZfbF, 46. Jg., Heft 5, S. 403-420.
- Marshall, Alfred, 1890, Principles of Economics. London.
- Mill, John Stewart, 1848/1965, Principles of Political Economy (Originalwerk 1848). Hrsg. von J.M. Robson, Toronto, 1965.
- Müller-Böling, Detlef, Klandt, Heinz, 1993, Unternehmensgründung. In: Hauschild, Jürgen, Grün, Oskar. Auf dem Weg zu einer Realtheorie der Unternehmung - Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart, S. 135-178.

- Plaschka, Gerhard, 1986, Unternehmenserfolg. Eine vergleichende empirische Untersuchung von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmensgründern. Wien, Service-Fachverlag der Wirtschaftsuniversität.
- Porter, Michael E., 1986, Wettbewerbsvorteile. Frankfurt a. M.
- Rauch, A, Frese, M., 1998, Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmertums? – Ein Literaturüberblick. In: Frese, M., (Hrsg.), S. 5-34.
- Ripsas, Sven, 1997, Entrepreneurship als ökonomischer Prozeß. Wiesbaden, Gabler, DeutscherUniversitätsVerlag.
- Ronen, Joshua (Hrsg.), 1983, Entrepreneurship. Massachusetts-Toronto, Price Institute for Entrepreneurial Studies, Lexington.
- Say, Jean Baptiste, 1803/1971, A Treatise of Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth (Originaltitel: Traité d'économie politique). New York, 1971.
- Schaller, Armin, 1998, Grundlagen einer ökonomischen Unternehmertheorie. Vorlesungsskript zum Zyklus „Entrepreneurship in Politik und Wirtschaft“ an der Universität Dresden.
- Schneider, Dieter, 1995, Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundlagen. München/Wien, Oldenbourg.
- Schoppe, Siegfried G. (Hrsg.), 1995, Moderne Theorie der Unternehmung. München/Wien, Oldenbourg.
- Schubert, R., 1997, Lernziele für Unternehmungsgründer. Eul Verlag, Lohmar, Köln.
- Schumpeter, Joseph A., 1911/1934/1964, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 6. Auflage von 1964. Unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Auflage. Berlin, Duncker & Humblot.
- Schumpeter, Joseph A., 1934, The Theory of Economic Development. Cambridge/Mass.
- Sexton, Donald L., Smilor, Raymond W. (Hrsg.), 1986, The Art and Science of Entrepreneurship. Cambridge, Massachusetts.
- Stevenson Howard H., Roberts, Michael J., Grousbeck, H. Irving, 1994, New Business Ventures and the Entrepreneur. 4. Auflage, Boston: IRWIN.
- Szyperski, N., Klandt, Heinz, 1981, The Empirical Research on Entrepreneurship in the Federal Republic of Germany. In: Vesper, K. H. (Hrsg.). Frontiers of Entrepreneurship Research. Proceedings of the 1981 Conference on Entrepreneurship at Babson College, Wellesley.
- Szyperski, N./Klandt, H., 1990, Diagnose und Training der Unternehmerfähigkeit mittels Planspiel. In: Szyperski, N., Roth, P. (Hrsg.). Entrepreneurship - Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe. Stuttgart, S. 110-123.
- Vesper, Karl. H. (Hrsg.), 1981, Frontiers of Entrepreneurship Research. Proceedings of the 1981 Conference on Entrepreneurship at Babson College, Wellesley.

- Vesper, Karl H., 1982, Research on education for entrepreneurship. In: Encyclopedia of Entrepreneurship. Edited by Kent, Calvin A., Sexton, Donald L., Vesper, Karl H., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 07632, S. 321-351.
- Vesper, Karl. H., 1990, Summary of Entrepreneurship Education Survey. Universität von Washington.
- Wallis, J.J., North, D.C., 1986, Measuring the Transaction Sector in the American Economy, 1870-1970. In: Engerman, S.L., Gallman, R.E. (eds.), 1986, Long-Term Factors in American Economic Growth. Vol. 51 of the Income and Wealth Series, Chicago, University of Chicago Press, 95-161.
- Weihe, Hermann J., Klenger, Franz, Plaschka, Gerhard /Reich, Frank-Reiner, 1991, Unternehmersausbildung – Ausbildung zum Entrepreneur. Eine Studie zur Situation der Aus- und Weiterbildung von Unternehmensgründern, FGF Entrepreneurship-Research Monographien Band 2, Förderkreis Gründungs-Forschung Köln-Dortmund.
- Weihe, Hermann J., 1993, Entrepreneurship-training as an integral part of an engineering education at the Fachhochschule Lüneburg. In: Internationalizing Entrepreneurship Education and Training: proceedings of the IntEnt'92 Conference, hrsg. von Klandt, Heinz, Müller-Böling, Detlef, Köln/Dortmund: Förderkreis Gründungs-Forschung, S. 178-184.
- Welzel, Burkhard, 1995, Der Unternehmer in der Nationalökonomie. Untersuchungen zur Wirtschaftspolitik. Band 101, hrsg. vom Institut für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln.
- Wieandt, Axel, 1994, Die Theorie der dynamischen Unternehmerfunktionen. In: WiSt, Heft 1, Januar 1994, S. 20-24.
- Wilkie, R., Deeks, J., 1973, The training and development of small firm owner-managers and managers. Bradford.

Frank Leibbrand

2. Unternehmensgründungen und -insolvenzen

2.1 Einordnung in das Entrepreneurship

Als Lösung zur Überwindung der Arbeitsmarktkrise wird häufig angeführt, Deutschland benötige mehr Unternehmer und weniger Arbeitnehmer. Der Staat habe dafür Sorge zu tragen, daß sich das Unternehmertum reibungslos entfalten könne. Damit stellt sich die Frage, ob die institutionellen Arrangements tatsächlich den Engpaß für Gründungen, wobei wir hierunter nicht nur die Existenzgründungen, sondern eigentlich alle in Unternehmen ausgelagerten, neuen Projekte verstehen, darstellen. Es erscheint daher sinnvoll, zunächst einen Überblick über die Fakten des Gründungs- und Insolvenzgeschehens zu geben. Insbesondere wird dem Entrepreneur und seinem Umfeld dadurch die Gründerdynamik und die dadurch bewirkten Veränderungen, beispielsweise der Branchenstruktur oder der Rechtsformenzusammensetzung, bekannt. Im Sinne des Entrepreneurs als „human being of superior judgement“ ist für den Gründer natürlich wichtig, das Wirken der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf die Unternehmensdynamik zu kennen.

Hierbei soll nicht verschwiegen werden, daß die Gründungsdynamik in zweifacher Hinsicht wirkt. Zum einen wollen alle Gründer neuen Wert schaffen und können so Entrepreneure werden, und zum anderen treiben die Markteintritte auch bestehende Unternehmer an, so daß auch diese einen Anreiz haben, Entrepreneure zu sein bzw. zu werden. Das pure Gründungsgeschehen ist also nur eine Facette des Entrepreneurships, wobei auch die Kenntnisse hierüber in mehrfacher Hinsicht eingesetzt werden können. Zunächst einmal ist natürlich die Objektivität der zugrunde liegenden Dynamik für jede Entscheidung, gleichgültig ob sie seitens der Wirtschaftspolitik oder seitens der Unternehmer getroffen wird, wichtig. Die daraus abgeleiteten Risikoprofile der einzelnen Branchen treiben dann wiederum den Strukturwandel an, was sich dann auch in den