

Detlef Wehling

Der Entrepreneur und die unternehmerischen Handlungsfelder

**Opportunities, Märkte
und Institutionen im Fokus
des dynamischen Wandels**

Einleitung

Einführung

Entrepreneurship beschreibt in seiner umfassenden Wortschöpfung das faszinierende Erlebnis der Entstehung und des Wachstums von Unternehmen. Der Erfolg dieser Unternehmen ist abhängig von den Gründern und ihren Ideen. Mehr noch: Der steinige Weg aus der Idee ein Produkt für den Markt zu generieren, erfordert Persönlichkeiten von besonderer Natur. Das sind Entrepreneure, junge Unternehmerinnen und Unternehmer: Sie wollen den Markt mit ihren Produkten verändern, gestalten und neu ausrichten. Entrepreneure sind seit Jahrtausenden der Motor für Technologiewandel, technischen Fortschritt und sogar technische und kulturelle Revolutionen. Viele Zeugnisse dieses frühen Unternehmertums im alten Griechenland, Rom und Persien mit ihren Innovationen faszinieren uns bis heute.

Institutionen in einer Gesellschaft und Wirtschaft bilden den Rahmen, die Spielregeln, das Umfeld mit Unsicherheiten und Risiken, in dem sich der Gründer im Prozess der Entdeckung, Bewertung und Umsetzung unternehmerischer Gelegenheiten bewegt (Shane, Venkataraman 2000). Institutionen sind hierbei die Brücke zur Geschichte und bestimmen die Handlungsfelder der Entrepreneure in Gegenwart und Zukunft. Sie bringen Stabilität und unterliegen dennoch einem ständigen Wandel. Dieser institutionelle Wandel „bezieht sich auf die Art und Weise, wie Institutionen über die Zeit geschaffen, verändert oder zerstört werden“ (North 1992: 3; Wehling 2000: 8)

Unternehmer sind Schöpfer von Neuartigem und Zerstörer, herausragende Akteure in dieser Welt der Institutionen. „Für den Unternehmer ist Wandel die Norm.“ (Drucker, 1985: 55) Unternehmerische Handlungsfelder als zentraler Ausgangspunkt zur Erklärung des Gründungsphänomens (Timmons 1999: 37) sind die Märkte mit ihren institutionellen Rahmenbedingungen. Schumpeter sieht im Unternehmer besonders den Innovator, der die Ressourcen neu kombiniert, am Markt durchsetzt und mit der Kraft der schöpferischen Zerstörung das Marktgleichgewicht stört. Als hauptsächlicher Träger und Promotor dieser Veränderungsprozesse sind Unternehmer „die Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Element sind“ (Schumpeter 1934: 111). Kirzner dagegen sieht den Unternehmer als „arbitrageur and equilibrating agent“ (Kirzner 1973, 1979), der die Schwächen des Marktes nutzt und das Marktgleichgewicht wiederherstellt (Brüderl et al 2009: 24f.). Die Märkte sind ständig im Ungleichgewicht, das ist der Normalfall. Je weiter sich ein

Markt vom Gleichgewicht entfernt hat, desto höher ist der Anreiz zu unternehmerischer Initiative, zur „alertness to profit opportunities“, der Wachsamkeit für Gewinnchancen (Kirzner 1973, 1979). Ob als Störer oder Wiederhersteller des Marktgleichgewichts, der Unternehmer spielt eine herausragende Rolle in der wirtschaftlichen Entwicklung der Märkte (Fueglistaller et al 2012:25).

Jede Epoche der Wirtschaftsgeschichte seit dem take off in der industriellen Revolution vor 200 Jahren ist maßgebend geprägt von Pionierunternehmern (Kocka 1975: 42–65) vom Zuschnitt Schumpeters, die ganze Branchen prägen durch grundlegende Innovationen (Fallgatter 2004: 25). In Deutschland wie in den USA mit ihren unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen steht das Hero Entrepreneurship für nachhaltigen Erfolg: Werner von Siemens, Alfred Krupp und Robert Bosch stehen dafür symbolisch wie auch Henry Ford, John David Rockefeller und Andrew Carnegie. Die Grundregeln haben sich über die Jahrhunderte nicht verändert. Eine bemerkenswerte Aussage dazu stammt von Hasso Plattner (SAP): „Ein Patentrezept für die Unternehmensgründung gibt es nicht, aber neben der guten Idee braucht man vor allem Mut, Energie und ein gewisses Maß an Bescheidenheit. Selbstüberschätzung ist ein Garant für das Scheitern“ (Plattner in: Malek, Ibach 2004: Geleitwort VI). Das gilt auch für den langfristigen Erfolg über Generationen als Familienunternehmen. Zu den Zukunftschancen gibt Albach die Regel aus: „Die Wahrscheinlichkeit, dass ein einzelnes Familienunternehmen eine Zukunft hat, geht mit der Anzahl der Generationen gegen Null. Sie kann jedoch erhöht werden, wenn jede Generation das Familienunternehmen global wettbewerbsfähig erhält und kerngesund an die nächste Generation überträgt.“ (Albach 2002: 167)

Das 21. Jahrhundert sucht nach Orientierung, Meilensteinen, Beständigkeit, Fortschritt und findet dies in Familienunternehmen und Persönlichkeiten mit starken Assoziationen zu Visionen, Abenteuer und Aufbruch in ein neues Zeitalter: die neuen Pionierunternehmer sind Bill Gates (Microsoft), Steve Jobs (Apple) sowie die Albrecht-Brüder (Aldi) und Otto Beisheim (Metro). Ein neuer Typus unkonventioneller Gründer betritt ebenfalls die Bühne, symbolisiert durch Richard Branson (Virgin-Group) und die Rolling Stones als Band über fünf Jahrzehnte mit ihrer Zunge als Markenzeichen. „Business ist wie Rock’n Roll“, so das Lebensmotto von Richard Branson, bringt es auf den Punkt: Der neue Unternehmergeist ist rebellisch, unbequem, unkonventionell. Da entdecken findige Arbitrageure das social Network als unternehmerische Gelegenheit wie Facebook-Gründer Mark Zuckerberg. Hier ist besonders zu finden, was Kirzner die Wachsamkeit für Gewinnchancen nennt (Kirzner 1973, 1979).

Opportunities, unternehmerische Gelegenheiten haben Neuigkeitscharakter und sind stets mit unternehmerischem Risiko verbunden. Keiner weiß das so

genau wie Unternehmer. So resümiert denn auch Hasso Plattner aus seinen Erfahrungen als Unternehmer: „Neue Technologien kannibalisieren oft die eigenen erfolgreichen Produkte – so, wie beispielsweise die Compact Disc (CD) allmählich die Vinyl-Schallplatte vertrieb“ (Plattner in: Malek/Ibach 2004: Geleitwort V). Er beschreibt damit die schöpferische Zerstörung, die „Durchsetzung neuer Kombinationen“, die Schumpeter definiert hat (Schumpeter 1934: 100f.) und die wichtige Schlussfolgerung, dass der Unternehmer ein bestimmtes Risiko tragen muss (Cantillon 1755 in der deutschen Übersetzung von Hayek 1931, Knight 1964). Oder anders ausgedrückt: „Der Ernstfall des Unternehmens ist der Normalfall des Systems.“ (Albach in Peisl, Mohler 1979: 125)

Die Reihe begründet einen neuen Ansatz zur Unternehmensgründung und entdeckt die Institutionentheorie als Basis für das Gesamtkonzept des Entrepreneurship (Wehling 2002: 25–32). Unternehmerische Gelegenheiten, die Opportunities im Marktgeschehen, als Ausgangspunkt dieser Entrepreneurship-Forschung werden bereits von Drucker herausgestellt (Drucker 1985: 35) Der Entrepreneur als Person stellt dabei über die kognitiven Fähigkeiten und dem kreativen Denken ein gewichtiger Faktor dar (zur Kreativität Morgan 1989). Die grundlegenden Fragen lauten: Wie entsteht dieser unternehmerische Prozess und durch welche Rahmenbedingungen (Institutionen, Infrastruktur) ist er gekennzeichnet? Wann werden Ideen als unternehmerische Gelegenheiten erkannt (Entdeckung) und als erfolgversprechend wahrgenommen (Bewertung)? Wann werden sie als Produkte für den Markt entwickelt (Nutzung)? (zur Bezugsbasis der Entrepreneurship-Forschung Fallgatter 2004: 32f).

Die interaktiven Beziehungen von Persönlichkeit, Gründungsprozessen und institutionellem Umfeld sowie die Führungs- und Handlungskompetenz des Gründers bestimmen die Bedingungen, wie die Unternehmerfunktionen erfüllt werden können. Der ganzheitliche Ansatz fokussiert mit der Persönlichkeit die Ebene des Individuums, die Ideengenerierung und unternehmerischen Prozesse auf der Mikroebene. Die unternehmerischen Gelegenheiten findet der Gründer als Opportunities im Marktgeschehen auf der Makroebene. Institutionelle Rahmenbedingungen entscheiden über den ökonomischen Erfolg des Gründers. Institutionen als die Spielregeln einer Gesellschaft errichten Grenzen und geben Sicherheit, die die politischen, ökonomischen und sozialen Interaktionen des Unternehmers maßgeblich steuern. Sie beruhen auf formellen Regeln (Verfassungen, Gesetze, Eigentumsrechte) und informellen Beschränkungen (Traditionen, Verhaltensregeln, Sitten, Tabus). Welchen Spielraum der dynamische Durchsetzer neuer Kombinationen und schöpferische, innovative Pionierunternehmer tatsächlich in einer Gesellschaft hat, das hängt von den institutionellen Rahmenbedingungen ab.

Der Unternehmer und seine Bedeutung in der wirtschaftlichen Entwicklung stehen seit der industriellen Revolution im Fokus herausragender Ökonomen. Daraus sind wichtige Beiträge entstanden zur Erklärung der Unternehmerfunktionen als Basis für die heutige Entrepreneurship-Forschung (Freiling 2006: 82–84 gibt einen Überblick). Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass Entrepreneurship bisher in den Wirtschaftswissenschaften eher eine untergeordnete Rolle spielte (zur wissenschaftlichen Diskussion Fallgatter 2001, 2004, Fueglistaller et al 2012: 25f.). Die Gründe dafür sind grundsätzlicher Natur: Die unterschiedlichen Forschungsansätze zum Unternehmerischen Handeln bereiten bereits Schwierigkeiten, eine einheitliche Definition zum Phänomen Entrepreneurship zu finden (vgl. hierzu die Auswahl von fünf Definitionen der Academy of Management in Grichnik et. al 2010: 4f.). Sie zeigen zumindest die Vielfalt dieser Disziplin: Das Phänomen Entrepreneurship sprengt die Grenzen der Wirtschaftswissenschaften und bietet neue Chancen für die Managementlehre. Drucker formuliert bereits 1985 spezifische Konzepte und Methoden für ein unternehmerisches Management (Drucker 1985: 221f.) In der Lehre an amerikanischen Universitäten hat Entrepreneurship seit Jahrzehnten eine herausragende Stellung (Bygrave 1997; Kuratko 2008).

Die Prägung der deutschsprachigen Managementliteratur war nach den Gründungsvätern der Betriebswirtschaftslehre ausschließlich funktionsbezogen: Die klassische Betriebswirtschaftslehre nach Erich Gutenberg betrachtet die Gründung als einen sachlich-funktionalen Vorgang, der die Bewältigung unterschiedlichster betriebswirtschaftlicher Problemfelder erfordert (Grichnik et al 2010: 12f.) Hier liegt die Ursache dafür, dass sie dem Unternehmertum nicht den gebührenden Platz in der Disziplin einräumt. Rechtlich-formelle, organisatorische und finanzielle Aufgaben stehen dagegen im Vordergrund wie Rechtsform, Standortwahl und Finanzierung. Die Disziplin versuchte, das Gründungsphänomen über die traditionelle Unternehmertheorie zu bewältigen. Das gelingt für einzelne Gründungsprozesse, aber nicht für das komplexe Feld des unternehmerischen Handelns von Individuen sowie das Marktgeschehen und Wachstum junger Unternehmen (Fallgatter 2004 31f.).

Auch die Literatur zur Unternehmensgründung und dem Gründungsmanagement ist dadurch geprägt und nach der klassischen Betriebswirtschaftslehre ausgerichtet. Dieses formal-juristische und technisch-organisatorische Phasenmodell zur Gründung lässt keinen Raum für Gründer- und Handlungskompetenz im institutionellen Umfeld und ist „für die Tragweite des Gründungsphänomens recht eng, da wichtige Problemfelder des Entrepreneurship, wie die Infrastruktur für Unternehmensgründungen oder die Entdeckung, Bewertung und Ausschöpfung unternehmerischer Handlungsfelder, weitgehend unberücksichtigt bleiben.“

(Fallgatter 2004: 24) Eine interdisziplinäre Analyse wurde damit ausgeschlossen und nicht die Chance begriffen, durch die Institutionentheorie ökonomisch fundiert die Informations-, Koordinations- und Transaktionskosten miteinzubeziehen. Mehr noch: Unter Berücksichtigung wirtschaftshistorischer, psychologischer und soziologischer Forschungsansätze wird individuelles, unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln umfassend zu einem Fundament für Entrepreneurship zusammengefügt. Sie bilden die Grundlage für den Kern des Entrepreneurship: „Ein Individuum formuliert eine Geschäftsidee, entwickelt sie und sorgt dafür, dass ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, um ein neues Unternehmertum aufzubauen.“ (Fueglistaller et al 2012: 24)

Der Unternehmer als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung wird eher wahrgenommen als spannender Lebensweg, dargestellt in herausragenden Biographien oder von Mäzenatentum (Heuser, Jungclausen 2004). In der strengen methodischen Abstraktion drängte die Wissenschaft den Entrepreneur gerne an den Rand. Drucker fand einen Weg für die moderne Wissenschaft: Der Entrepreneur als Wegbereiter eines Unternehmens mit erlernbaren Fähigkeiten eingebettet in Innovation und Organisation (Drucker 1985: 223).

Die fünf Dimensionen der Unternehmer-Kompetenz

Entrepreneurship ist die Entdeckung, Erfassung und Ausschöpfung unternehmerischer Gelegenheiten zur Schaffung von Produkten, Gütern und Dienstleistungen für die Wirtschaft. Die Unternehmensgründung ist ein fortlaufender unternehmerischer Prozess und längerfristig ausgerichtet. Dies ist der grundlegende Unterschied zur Existenzgründung, die in erster Linie auf die Sicherung und Existenz des Gründers ausgerichtet ist und mit dem Ausscheiden des Gründers erlischt oder in anderer Form weitergeführt wird. Die Unternehmensgründung dagegen wird zu einer Organisation und bekommt institutionellen Charakter. In der Entwicklung der spezifischen Produkt/Markt-Kombinationen strebt sie einen Wertzuwachs an und wird darüber hinaus als eigener Wert oder Marke wahrgenommen (Fallgatter 2004: 26). In dieser inputorientierten Betrachtung hat der Entrepreneur damit etwas Neues von Wert geschaffen für die Wirtschaft und damit den Wert seiner Firma erhöht. Als Rückschluss dazu „lässt sich in der Output-orientierten Wahrnehmung Entrepreneurship als Prozess auffassen, der darauf abzielt, etwas Neues von Wert zu schaffen, indem Ressourcen und Zeit unter Berücksichtigung der finanziellen, psychischen und sozialen Risiken eingeschätzt werden, um die resultierende monetäre Entlohnung und die persönliche Genugtuung und Unabhängigkeit zu erreichen“ (Grichnik et al 2010: 13).

Der Firmenwert als Marke geht über eine gelungene Produkt-Markt-Kombination hinaus und assoziiert Wachstumspotenzial. Dieses Ziel implementiert zwei Perspektiven: Im Unterschied zu anderen Individuen muss der Gründer unternehmerische Gelegenheiten als solche nicht nur erkennen, bewerten und umsetzen, sondern seine kognitiven Fähigkeiten zum Aufbau einer schlagkräftigen Organisation mit innovativem Charakter nutzen. Das Umfeld muss mit Institutionen, Infrastruktur und Unternehmerrkultur bestmögliche Rahmenbedingungen schaffen. Diese sich verändernde Umwelt ist in den innovativen Köpfen historisch gewachsen und durch soziale Prozesse erklärbar.

Am Nimbus des Pionierunternehmers von Schumpeter haben sich Ökonomen gerieben und das Bild vervollständigt: Heuss stellt dem Typus des Pionierunternehmers getragen von Initiative und Gestaltung zwei Unternehmercharakteren gegenüber: der sich der Umwelt anpasst und auf Druck des Marktgeschehens reagiert sowie derjenige, der nur in einem sich nicht verändernden Umfeld überleben kann (Heuss 1965: 9). Albach kritisiert die aus dem Gesamtwerk gerissenen Beschreibungen und Heroisierungen sowie die Überschätzung des Pionierunternehmers, betont aber die innovatorische Kombination der Faktoren (Albach 1979). Angeregt durch die kritische Diskussion zum Bild des Pionierunternehmers in der heutigen Zeit (Fallgatter 2001: 1222) wird dieser institutionelle Ansatz den Entrepreneur immer wieder thematisieren und hoffentlich neue Antworten geben. Dabei stehen große Namen und Persönlichkeiten bis heute als Leuchtsignale in unübersichtlichen Märkten, vielleicht auch als Vorbilder erfolgreichen Unternehmertums. Sie haben ihren Platz in den Einzelstudien dieser Reihe. Ebenso gilt es, die große Anzahl von Unternehmen zu würdigen, die die Öffentlichkeit scheuen, aber als Hidden Champions in speziellen Branchen Weltmarktführer sind. Hier erhalten Familienunternehmen besondere Beachtung.

Institutionelle Rahmenbedingungen

Institutionelle Rahmenbedingungen spielen in zweifacher Hinsicht eine herausragende Rolle im Gründungsprozess.

1. Unternehmerische Gelegenheiten werden durch das institutionelle Umfeld geprägt. Ein herausragendes Beispiel des grundlegenden Wandels im gesellschaftlichen Wertesystem ist die Umweltpolitik in Deutschland und ihre ökonomischen Konsequenzen. Das wachsende Umweltbewusstsein seit den 1980-er Jahren führte zu Verschiebungen im gesellschaftlichen Kräfteverhältnis und dem gesamten Gefüge aus Institutionen, Organisationen und Unternehmen (Wehling 2000: 119–162). Mit der Umweltgesetzgebung auf deutscher und