

Entrepreneurship als Prozess

Gelegenheiten erkennen und unternehmerisch umsetzen

In letzter Zeit ist in den Medien, in der Politik und der Öffentlichkeit vermehrt der Ruf nach neuen und innovativen Unternehmen laut geworden. «Gründer schaffen Arbeitsplätze und bringen die Wirtschaft voran», ist nur eine Aussage aus dem politischen Umfeld in Deutschland. Ebenso wird in der Schweiz die Förderung von Innovation und Unternehmertum zur Bundessache erklärt.

Prof. Dr. Thierry Volery

Häufig werden in diesem Zusammenhang Schlagworte wie Entrepreneurship, Unternehmer oder Unternehmertum verwendet, ohne eine genaue Eingrenzung der Begriffe vorzunehmen. Entrepreneurship kann als Prozess definiert werden, der von Individuen vorgenommen wird, die neue, unternehmerische Gelegenheiten identifizieren, evaluieren und nutzen. Diese prozessorientierte Sicht des Forschungsfeldes Entrepreneurship beinhaltet die folgenden Teilbereiche:

- die Suche nach dem Ursprung unternehmerischer Gelegenheiten,
- den Prozess des Entdeckens, der Evaluierung und Nutzung von Gelegenheiten als auch
- die Individuen, die diese Gelegenheiten entdecken, evaluieren und nutzen.

Ausdrücklich kann hier angemerkt werden, dass in dieser Definition von Entrepreneurship keine Beschränkung auf reine Unternehmensgründungen erfolgt, sondern das Ergebnis von Entrepreneurship sehr

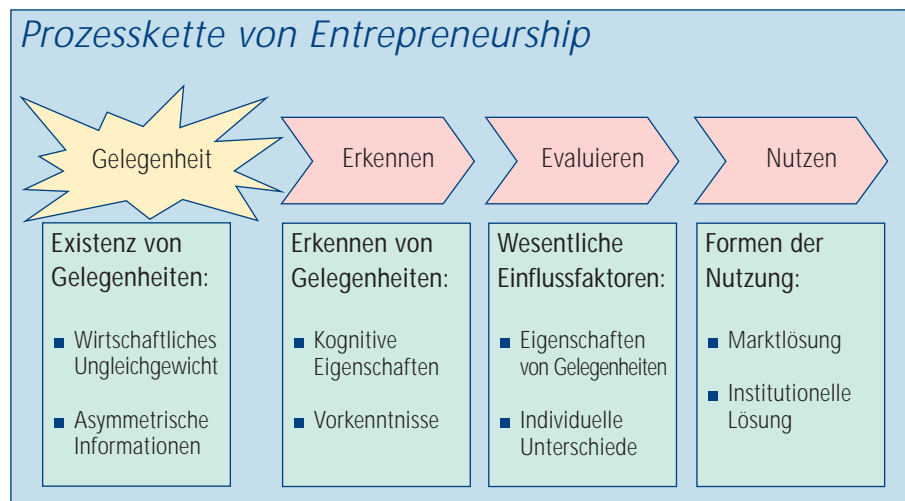
breit verstanden wird. So gehört auch der Lizenzverkauf oder aber die Realisierung eines Projekts innerhalb eines bereits bestehenden Unternehmens dazu.

Existenz von Gelegenheiten

Gelegenheiten sind nicht einfach per se existent, sondern müssen bis zu einem gewissen Grad von einem Individuum geschaffen werden, indem beispielsweise systematisch Kundenbedürfnisse untersucht werden. Gelegenheiten sind zwar objektiv

erfassbar, sie werden aber nicht von jedem Individuum als solche erkannt und zudem ganz unterschiedlich bewertet.

Unternehmerische Gelegenheiten sind solche Situationen, in denen neue Güter, Materialien oder Methoden zu einem höheren Preis als die Herstellkosten verkauft werden können. Der Autor unterscheidet zusätzlich zwischen allgemeinen Gelegenheiten und unternehmerischen Gelegenheiten. Bei den Ersteren geht es hauptsächlich um die Optimierung bereits bestehender Zweck-Mittel-Beziehungen,





wohingegen nach seinem Verständnis bei den unternehmerischen Gelegenheiten die Entdeckung neuer Zweck-Mittel-Beziehungen im Vordergrund steht. Hintergrund dieser Theorieentwicklungen ist die Kritik an der neoklassischen Theorie, welche die Person des Unternehmers und die Existenz von «unternehmerischen» Gelegenheiten weitestgehend vernachlässigt.

Erkennen

Marktungleichgewichte und asymmetrische Informationen sind eine Voraussetzung für das Entstehen unternehmerischer Gelegenheiten. Zusätzlich werden Unterschiede zwischen Individuen hinsichtlich ihrem Zugang zu Informationen und ihrer Fähigkeit, Gelegenheiten als solche zu erkennen und zu nutzen, als Voraussetzung für Entrepreneurship angesehen. Wenn

dem nicht so wäre, würde jeder eine Gelegenheit als solche identifizieren und nutzen, die Erzielung eines Profits wäre damit ausgeschlossen. Kognitive Eigenschaften und Vorkenntnisse spielen damit eine wesentliche Rolle beim Erkennen, Evaluieren und Nutzen von unternehmerischen Gelegenheiten. Die spezifische Ausstattung eines Individuums mit Vorkenntnissen aus Bereichen wie Arbeit oder Hobbys führt zur Bildung eines Wissenskorridders, der es diesem speziellen Individuum ermöglicht, eine bestimmte Gelegenheit als solche zu erkennen. Dabei sind drei Dimensionen für das Erkennen von unternehmerischen Gelegenheiten relevant:

- (Vor-)Kenntnisse über Märkte
- (Vor-)Kenntnisse über die Versorgung von Märkten
- (Vor-)Kenntnisse über Kundenprobleme

Ein Unternehmer sollte des Weiteren die Fähigkeit besitzen, die Verbindung zwischen spezifischem Wissen und kommerziellen Chancen herzustellen, da sonst Vorkenntnisse nutzlos sind. Die Geschichte des Nichterkennens solcher neuer Kombinationen ist lang, auch bei der Entwicklung bahnbrechender Technologien wie beispielsweise der Glühbirne, wo das Potenzial vom Übergang von Gleich- zu Wechselstrom selbst von Thomas A. Edison nicht erkannt wurde.

Evaluieren

Nicht jede Gelegenheit wird von Unternehmern auch wirtschaftlich verwertet. Die Entscheidung, ob dies geschieht, hängt sowohl von der Art der Gelegenheit als auch von den individuellen Eigenschaften des Unternehmers ab, vor allem von seiner



Risikoneigung und seinem Optimismus. Ein Unternehmer muss den Wert einer unternehmerischen Gelegenheit grösser einschätzen als seine Opportunitätskosten, die ihm durch das Vernachlässigen anderer Alternativen entstehen.

Im Verlauf des Erkennens unternehmerischer Chancen kann es sowohl zu einer bewussten als auch zu einer unbewusst-

ten, ständig mitlaufenden Evaluierung kommen. Erst, nachdem der Unternehmer zum Schluss gelangt ist, eine Gelegenheit weiterzuverfolgen, wird der Prozess formaler und auch anderen kommuniziert. Das ist zum Beispiel dann der Fall, wenn es um die Suche nach Ressourcen geht. So wird bei Inventionen eine der ersten, formalen Abklärungen eine Machbarkeitsanalyse sein.

Die drei wichtigsten Arten für die Nutzung unternehmerischer Gelegenheiten

1. Allein gründen

Die Gründung eines neuen Unternehmens ist die häufigste Form der Nutzung von Gelegenheiten. Aber nicht jeder hat das Potenzial, ein neues Unternehmen zu gründen, und von all denen, die über dieses Potenzial verfügen, werden es nicht alle versuchen. Von denjenigen, die versuchen, ein Unternehmen zu gründen, werden es wiederum nur wenige schaffen, erfolgreich zu gründen.

2. Mit anderen zusammen gründen

Im Team gründen zu wollen, kann eine Vielzahl von Ursachen haben. So kann es für Individuen mit genügend Kapital, aber wenig Ideen durchaus interessant sein, ein bestehendes Unternehmen in Form eines Management-Buy-in (MBI) oder das Unternehmen, in dem man bereits beschäftigt ist (Management-Buy-out, MBO), zu kaufen. Eine weitere Variante ist die Übernahme einer Franchise, z.B. von McDonalds oder Fressnapf.

3. Verkaufen

Bei einigen unternehmerischen Gelegenheiten sind die Entwicklungskosten so hoch, dass bereits im Vorfeld entschieden wird, diese nur bis zu einem bestimmten Stadium weiterzuentwickeln und relativ früh in Form einer Lizenz oder eines Patents zu verkaufen, wie dies oft im Biotechnologie- oder allgemein im Hightech-Bereich der Fall ist.

Nutzen

Für die Nutzung einer unternehmerischen Gelegenheit kommen zwei grundsätzliche institutionelle Arrangements in Frage: zum einen die Nutzung durch die Schaffung einer neuen Firma und zum anderen durch den Verkauf der Gelegenheit. Die Nutzung einer Gelegenheit in Form von Entrepreneurship ist umso wahrscheinlicher:

- je weniger ein Individuum Anreize vorfindet, dies in einem grossen Unternehmen vorzunehmen,
- je weniger bestehende Unternehmen Vorteile durch Skalen- oder Lernkurveneffekte haben und
- je geringer die Markteintrittsbarrieren in einer Branche sind.

Zusätzlich spielt der effektive Schutz über Immaterialgüterrechte wie Patente eine Rolle, wenn es darum geht, eine Gelegenheit zu nutzen. Jede dieser einzelnen Realisierungsformen zieht eine andere Organisationsform nach sich. Die grösste Aufmerksamkeit sowohl von den Medien als auch von den Forschern gilt neuen, unabhängigen Start-ups als wichtigstem Ergebnis von Entrepreneurship. Trotzdem dürfen die anderen Resultate wie internes Unternehmertum, Franchising, Joint Ventures, Lizenzierung und Unternehmensaufkäufe nicht ausser Acht gelassen werden. ■



Literatur

Die vorliegende Arbeit stammt aus dem neuen Lehrbuch «Entrepreneurship: Modelle, Umsetzung, Perspektiven». Das Buch enthält spezifische Fachbeiträge anerkannter wissenschaftlicher Experten sowie eine Reihe von Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.



Urs Fieglistaller, Christoph Müller, Thierry Volery
«Entrepreneurship»
462 Seiten, broschiert
Gabler Verlag, 2004
ISBN 3-409-12577-9
www.gabler.de

Fragen?

Prof. Dr. Thierry Volery

Direktor, Intensivstudium KMU
Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
thierry.volery@unisg.ch
www.kmu.unisg.ch

