

Chancen machen Unternehmer

Wie der Unternehmer und sein Projekt ein System formen

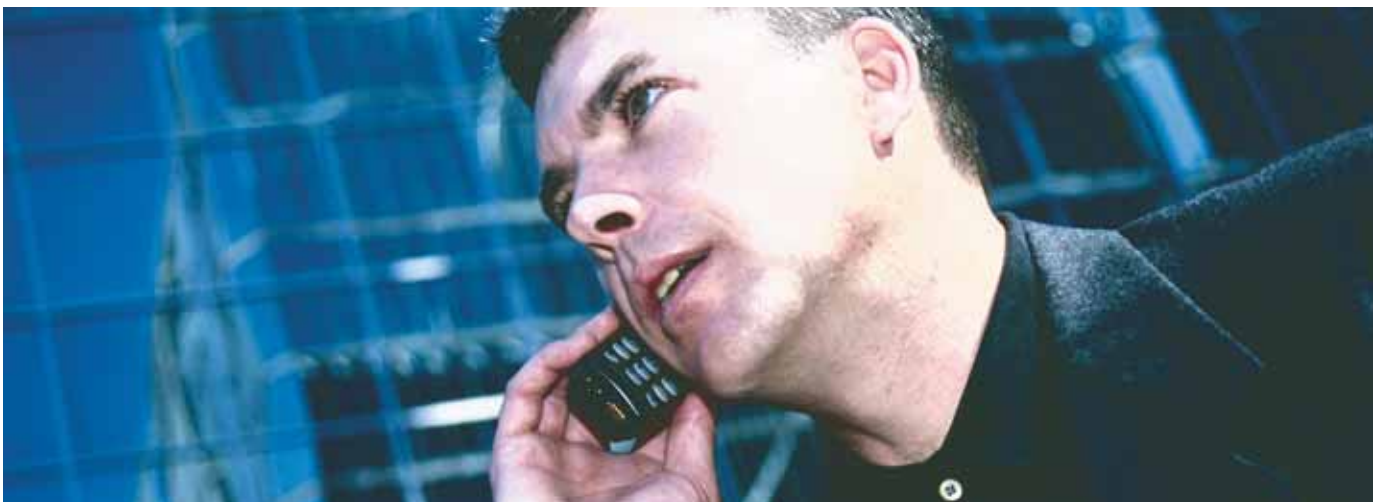
Der Unternehmer ist die treibende Kraft bei jedem Gründungsvorhaben. Zwar sind sowohl die ökonomischen Umstände, soziale Netzwerke, Marketing als auch Planung, Finanzierung und Unterstützung der öffentlichen Hand wichtig. Aber keine Kombination der genannten Punkte wird zu einer Gründung führen, wenn es nicht jemanden gibt, der die Geschäftsmöglichkeit sieht, sie realisiert und mit Ausdauer verfolgt. Der vorliegende Fachartikel zeigt, wie der Unternehmer und sein Projekt ein System formen.

Prof. Dr. Thierry Volery

Chancenerkennung ist mittlerweile als Kernelement des Unternehmertums anerkannt. Ihre Erkennung kann entweder als Realisierung einer Chance zur Gründung eines neuen Unternehmens oder als eine bedeutende Verbesserung der Stellung eines bestehenden Unternehmens definiert werden. Anfangs wird eine Chance

meist von einer einzelnen Person wahrgenommen, die sich dann entscheidet, sie allein oder gemeinsam mit anderen zu verfolgen. So wird ein Prozess neuer Wertgenerierung angestoßen, wobei aus der Chance ein unternehmerisches Projekt wird. Wächst das Projekt, beginnt es ab einem bestimmten Punkt den Unternehmer einzuschränken. Da sich Unternehmer häufig über den Erfolg ihres Projekts defi-

nieren, beeinflusst das Projekt auch den Unternehmer selbst. Das Projekt nimmt einen prominenten Platz im Leben des Unternehmers ein (Aktivität, Ziele, Mittel, Interessen) und beeinflusst das soziale Netzwerk der Person nachhaltig. Zum Beispiel sind angehende Unternehmer immer auf der Suche nach Ressourcen (Informationen, Finanzen, Kontakte), die ihnen helfen können, ihr Projekt zu reali-

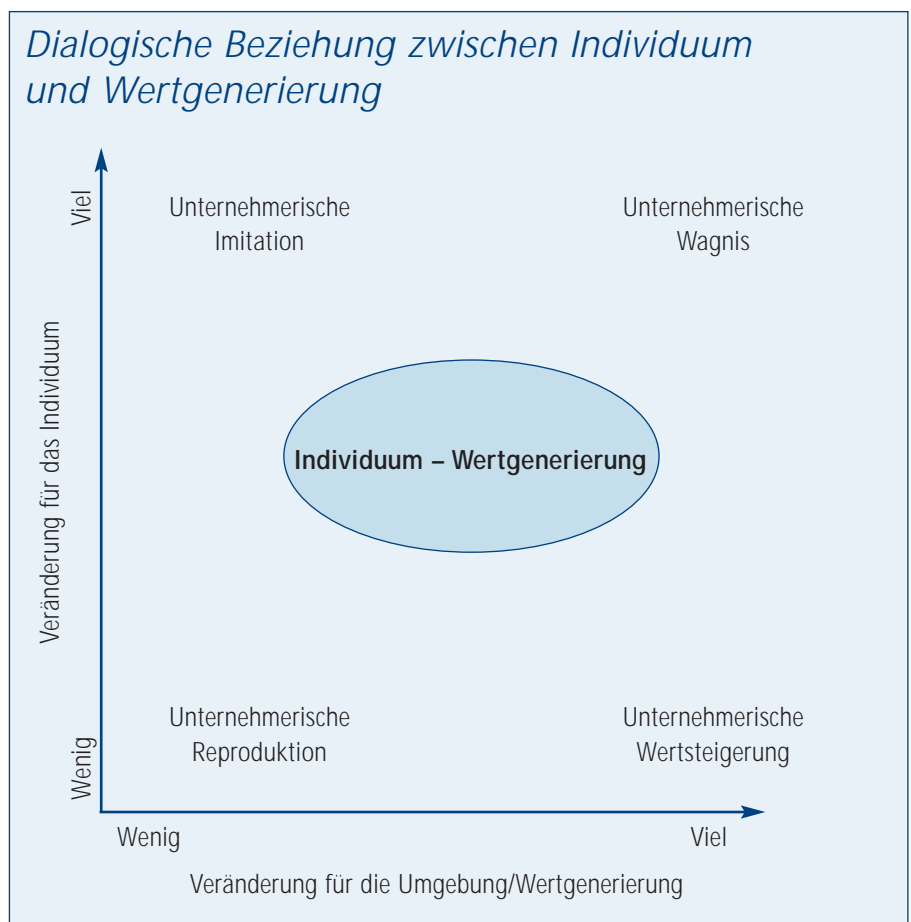


sieren. Der Unternehmer nutzt viele Facetten des Lebens, die normalerweise nicht mit dem Geschäft in Verbindung gebracht werden, um so seine Unternehmung voranzubringen.

Das dialogische Konzept

Die Beziehung zwischen Individuum und neuer Wertgenerierung kann als dialogisch bezeichnet werden, oder als System mit einer zirkulären Kausalitätsbeziehung. Es handelt sich um zwei oder mehr Elemente, die, ohne ihre individuellen Aspekte zu verlieren, in einer Einheit kombiniert sind. Um dialogische Beziehungen zu verstehen, müssen sie als Ganzes betrachtet werden. Auf Entrepreneurship bezogen heisst dialogisch demzufolge, dass eine Person nur Entrepreneur genannt werden kann, wenn er oder sie ein Projekt zur Kommerzialisierung eines neuen Produkts oder Services verfolgt. Gleichzeitig existiert dieses unternehmerische Projekt nur, weil es eine Person gibt, die diese Chance identifiziert hat und sie verfolgt.

Entrepreneurship befasst sich hauptsächlich mit Veränderungs-, Emergenz- und Kurationsprozessen aus Sicht des Individuums sowie der neuen Unternehmung. Wie viel Wert kreiert wird, kann sehr unterschiedlich sein. Tatsächlich generieren viele Unternehmer wenig Wert – sie starten Unternehmungen, die bestehende Geschäftsmodelle nur adaptieren oder verbessern. Folglich sind die angebotenen Produkte und Dienstleistungen den bereits existierenden sehr ähnlich. Wie viel Veränderung die Unternehmung für die einzelne Person bedeutet, ist auch sehr verschieden. Die Veränderungen können das Wissen, die Beziehungen oder den sozialen Status der Person betreffen und verlangen der Person grosse Bereitschaft ab, neue Fähigkeiten zu erlernen. Die Abbildung «Dialogische Beziehung zwischen Individuum und Wertgenerierung» zeigt



vier Typen unternehmerischer Ergebnisse, die sich aus den dialogischen Kombinationen von Individuum und neuer Wertgenerierung ergeben.

Unternehmerische Reproduktion

Dieses unternehmerische Ergebnis beinhaltet wenig neue Wertgenerierung und ebenso wenige Veränderungen für das Individuum. Wenn sich zum Beispiel ein Koch selbstständig macht, um sein eigenes Restaurant zu eröffnen, spricht man von unternehmerischer Reproduktion. Der Wettbewerbsvorteil seines eigenen Restaurants könnte die Lage, die Art der Küche oder der offerierte Service sein (Live-musik, erstklassiger Service, lange Öffnungszeiten). Im Fall unternehmerischer Reproduktion konzentrieren sich Unternehmer oft auf die operationale Effizienz.

Unternehmerische Imitation

Bei diesem unternehmerischen Ergebnis durchlaufen die Unternehmer tief greifende Veränderungen hinsichtlich ihres Wissens, ihrer Beziehungen und Gewohnheiten, aber es findet nur geringfügig neue Wertgenerierung oder Innovation statt. Solche Projekte sind üblicherweise mit grosser Unsicherheit behaftet, der Lernprozess ist lang und kostenintensive Fehler können kaum vermieden werden. Typisches Beispiel sind städtische Geschäftsleute, die ein «Lifestyle Business», wie ein Weingut, Bed-and-Breakfast oder Restaurant kaufen oder gründen.

Wertsteigerung

Der Unternehmer startet ein innovatives Geschäft, bei dem er von profunder Erfah-



nung und möglicherweise mehrjähriger Industrieerfahrung profitiert. Oft findet man diese Art Unternehmung in Hightech-Industrien wie Software-Entwicklung, Biotechnologie und Feinmechanik. Sie tritt jedoch auch in traditionellen Industrien auf, wie das Beispiel von Ray Kroc, dem McDonalds-Gründer zeigt. Mit 52 Jahren war er der exklusive Vertriebshändler einer Firma, die «Multimixer» (Milchshake-Maschinen) herstellte. Er war von einer kleinen kalifornischen Hamburger-Restaurantkette, die die Maschinen nutzte, so beeindruckt, dass er sie von den McDonalds-Brüdern kaufte. Seine Vision war es, aus McDonalds das beste Schnellservice-Restauranterlebnis der Welt zu machen. Das Beste bedeutete für ihn, mit hoher Qualität, schnellem Service, Sauberkeit und Wert (Niedrigpreisstrategie) anzubieten. Krocs Kerninnovation war es, die Produkte, Dienstleistungen und Prozeduren zu standardisieren, so dass sie schnell als Franchise expandieren konnten. Damit gründete Kroc auch die Fast-Food-Industrie.

Unternehmerisches Wagnis

Diese Art von unternehmerischem Ergebnis ist eher selten. Wenn sie aber Erfolg

hat, bewirkt sie tief greifende Veränderungen im Umfeld. Manchmal geben diese sogar den Anstoss für die Bildung neuer Industriezweige. Unternehmerische Wagnisse sind durch höchste Unsicherheit gekennzeichnet und implizieren höchste Unsicherheit für das Individuum und andererseits radikale Innovation. Da das Resultat des Prozesses stark von der schnellen Auffassungs- und Lernfähigkeit des Unternehmers sowie der Geschwindigkeit, mit der der Markt die Innovationen akzeptiert, abhängt, ist das Ergebnis kaum vorhersehbar. Zu denken ist hier natürlich an Bill Gates. Ein weniger bekanntes, aber typisches Beispiel ist der Boston Consulting-Berater, der sich als Unterhaltungskünstler selbstständig machte.

Matrix nutzen

Die Abbildung «Dialogische Beziehung zwischen Individuum und Wertgenerierung» kann dazu dienen, die Entwicklung einer spezifischen Unternehmung mit einem Pfad durch die Matrix darzustellen. Ein Unternehmer kann zum Beispiel mit einer unternehmerischen Reproduktion beginnen, und erst später Innovationen in den Markt einführen. Damit bewegt er

sich zum unternehmerischen Wagnis hin. In manchen Fällen liegt zwar mit der Gründung eine Innovation vor, aber sobald das Unternehmen im Markt etabliert ist, gibt es kaum noch Innovation oder Wachstum. Der Unternehmer nimmt dann hauptsächlich verwalterische Tätigkeiten wahr. Das ist bei unternehmerischer Reproduktion sowie unternehmerischer Imitation oft zu finden. ■

Literatur

Die vorliegende Arbeit stammt aus dem neuen Lehrbuch «Entrepreneurship: Modelle, Umsetzung, Perspektive» (Gabler, 2004). Das Buch enthält spezifische Fachbeiträge anerkannter wissenschaftlicher Experten sowie eine Reihe von Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.
ISBN 3-409-12577-9

Fragen?

Prof. Dr. Thierry Volery
Direktor Intensivstudium KMU
Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen
Tel. 071 224 71 00
thierry.volery@unisg.ch
www.kmu.unisg.ch

