

Berufsbegleitender Masterstudiengang

**Innovationsmanagement und Entrepreneurship (MBA)**



Prof. Dr. Jörg Freiling  
Jan Harima

# **Grundlagen des Entrepreneurship**

## Impressum

---

**Autoren:** Prof. Dr. Jörg Freiling; Jan Harima

**Herausgeber:** Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L

**Auflage:** 3. Auflage; Erstauflage 2020

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2020

**ISSN:** 1869 - 2958

---

Oldenburg, März 2020

## Prof. Dr. Jörg Freiling



Prof. Dr. Jörg Freiling ist seit 2001 Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen. Seit 2009 ist Jörg Freiling Dekanatsmitglied im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, zurzeit tätig als Prodekan. Seine wissenschaftliche Karriere begann Jörg Freiling an der Ruhr-Universität Bochum, an der er auch seine Promotion und Habilitation

abschloss. Gastprofessuren hatte Jörg Freiling unter anderem in Innsbruck (A), Bozen (I), St. Petersburg (RUS) und Pachuca (MEX) inne. Seine Publikationsliste umfasst mehr als 200 Beiträge. Zudem ist er leitend in mehreren Herausgebergremien internationaler Fachzeitschriften vertreten. Zusammen mit der Jacobs University und der Handelskammer Bremen veranstaltet Jörg Freiling alljährlich die Bremer Unternehmertage. Zudem ist er Mitglied des erweiterten Vorstands des Business Angel-Netzwerks Weser-Ems-Bremen. Seine Wissenschaftsschwerpunkte sind: Internationale Gründungen, Governance transnationaler Unternehmen, Geschäftsmodellinnovationen, Start-up-Ökosysteme und Change Management.

## Jan Harima



Jan Harima promoviert seit 2015 am Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship der Universität Bremen zum Thema „Entrepreneurial Ecosystems“. Neben der Forschung betreut er Studenten auf ihrem Weg zur eigenen Unternehmensgründung. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Arbeit liegt in der Entrepreneurship-Lehre.

Bereits während seines 2011 abgeschlossenen Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der WHU – Otto Beisheim School of Management hat Jan Juling praxisrelevante Erfahrung im Bereich Entrepreneurship gesammelt. So hat er 2009 die Gründungsphase der StudiTemps GmbH mitbegleitet und parallel mit einem Kommilitonen am Aufbau eines internetbasierten „mass-customization“-Anbieters für hochwertige Kleidung gearbeitet. Im Anschluss an sein Studium hat Jan Juling im Jahr 2011 das Unternehmen Laverto UG gegründet, das innovative japanische Wärmeprodukte in den deutschen Markt eingeführt hat.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>ENTREPRENEURSHIP UND ENTREPRENEUR.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1</b>	<b>Showcase: True Fruits GmbH, Bonn .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2</b>	<b>Was ist Entrepreneurship?.....</b>	<b>9</b>
1.2.1	Das Konzept des unternehmerischen Denkens.....	10
1.2.2	Das Konzept des unternehmerischen Handelns.....	18
<b>1.3</b>	<b>Wie verläuft Entrepreneurship? .....</b>	<b>23</b>
<b>1.4</b>	<b>In welchem Kontext findet Entrepreneurship statt? .....</b>	<b>29</b>
<b>1.5</b>	<b>Was ist ein Entrepreneur?.....</b>	<b>35</b>
<b>1.6</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>40</b>
<b>2</b>	<b>GESCHÄFTSIDEEN .....</b>	<b>43</b>
<b>2.1</b>	<b>Showcase: Hyperloop – nur eine fixe Idee?.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2</b>	<b>Grundlagen.....</b>	<b>45</b>
<b>2.3</b>	<b>Arten von Geschäftsideen .....</b>	<b>48</b>
<b>2.4</b>	<b>Entwicklung von Geschäftsideen .....</b>	<b>51</b>
2.4.1	Spontane Wege .....	51
2.4.2	Systematische Wege und Methoden im Überblick.....	52
<b>2.5</b>	<b>Bewertung und Auswahl von Geschäftsideen .....</b>	<b>58</b>
<b>2.6</b>	<b>Elevator Pitches .....</b>	<b>63</b>
<b>2.7</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>64</b>
<b>3</b>	<b>GESCHÄFTSMODELLIERUNG .....</b>	<b>66</b>
<b>3.1</b>	<b>Showcase: Mister Spex .....</b>	<b>66</b>
<b>3.2</b>	<b>Aktualität und konzeptionelle Grundlagen.....</b>	<b>67</b>
<b>3.3</b>	<b>Arten von Geschäftsmodellen .....</b>	<b>71</b>
<b>3.4</b>	<b>Business Modell Canvas .....</b>	<b>75</b>
<b>3.5</b>	<b>Gestaltungsprinzipien von Geschäftsmodellen.....</b>	<b>81</b>
<b>3.6</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>82</b>
<b>4</b>	<b>DER BUSINESS PLAN .....</b>	<b>85</b>
<b>4.1</b>	<b>Showcase: 3yourmind .....</b>	<b>85</b>
<b>4.2</b>	<b>Zwecke, Zielgruppen und aktuelle Entwicklungen .....</b>	<b>86</b>
<b>4.3</b>	<b>Struktureller Aufbau von Business Plänen.....</b>	<b>88</b>
4.3.1	Executive Summary .....	90
4.3.2	Geschäftsmodell & Produkt/Dienstleistung .....	91
4.3.3	Markt & Wettbewerb.....	92
4.3.4	Marketing & Vertrieb .....	94
4.3.5	Team & Partner.....	97
4.3.6	Finanzplanung & Finanzierung .....	98

4.3.7	Chancen & Risiken.....	100
4.3.8	Zeitplan und Ausblick.....	101
4.3.9	Anhang .....	101
<b>4.4</b>	<b>Gestaltungshinweise von Business Plänen.....</b>	<b>102</b>
<b>4.5</b>	<b>Die Rolle von Pitch Decks.....</b>	<b>103</b>
<b>4.6</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>106</b>
<b>5</b>	<b>DIE LEAN START-UP-METHODE .....</b>	<b>108</b>
<b>5.1</b>	<b>Showcase: AirBnB.....</b>	<b>108</b>
<b>5.2</b>	<b>Lean Start-up: Wurzeln und Ambitionen .....</b>	<b>110</b>
<b>5.3</b>	<b>Grundelemente und Prinzipien des Lean Start-ups .....</b>	<b>114</b>
<b>5.4</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>119</b>
<b>6</b>	<b>GESAMTBlick GRÜNDUNG: VON DER ABSICHT ZUR REALISATION.....</b>	<b>122</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>123</b>

# KAPITEL 1: ENTREPRENEURSHIP UND ENTREPRENEUR

**Nach der Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage, folgende Aussagen zu erläutern und in der Analyse und Praxis von Entrepreneurship anzuwenden:**

- Zwischen unternehmerischem Denken und Handeln lohnt es sich, einen Unterschied zu machen. Unternehmerisches Denken kennt im Wesentlichen keine Grenzen und ist explorativ, unternehmerisches Handeln ist auch umsetzungsorientiert und setzt auf Ambidextrie (Exploration und Exploitation von Opportunitäten).
- Eine Gründung erfordert nicht nur ein stimmiges und innovatives Geschäftskonzept, sondern vor allem auch eine starke Person und Persönlichkeit.
- Der Gründungsprozess ist im Regelfall alles andere als linear: er ist iterativ, kurvenreich und kaum planbar.

# 1 ENTREPRENEURSHIP UND ENTREPRENEUR

## 1.1 Showcase: True Fruits GmbH, Bonn

And the winner is... - True Fruits! Inga Koster konnte es zunächst gar nicht fassen, dass ihr Unternehmen den renommierten Deutschen Gründerpreis 2009 im ZDF-Hauptstadtstudio Unter den Linden gewonnen hatte. Wie sollte sie das auch erahnen?! Klar, sie war mit ihrem Smoothie-Konzept in die Endrunde gelangt, stand aber neben Kandidaten mit wirklich weltverbessernden Ideen, die ebenfalls den Gründerpreis wollten. Sie kam sich klein vor mit ihrem „Saftladen“, wie man das Unternehmen liebevoll gerne auch mal intern nannte, fast schon deplatziert. Und dann plötzlich ihr Name, dann das Scheinwerferlicht – fast zu schön, um wahr sein zu können. Aber womit hat sie nun gewonnen?

Die True Fruits GmbH ist ein Unternehmen aus Bonn, das – von Inga Koster, Marco Knauf und Nicolas Lecloux gegründet – dem Smoothie-Konzept richtig Schwung verliehen hat. Entstanden ist es vielleicht nicht aus der Not, aber zumindest aus ein wenig Verlegenheit. Zwei der drei Gründer, Inga Koster und Marco Knauf, waren 2005 als Studierende in Schottland und der dortigen Ernährung ziemlich überdrüssig. Was sie ein wenig über Wasser hielt und mit Vitaminen versorgte, waren die dortigen Smoothies, die in Deutschland seinerzeit noch völlig unbekannt waren. Hier nahm die unternehmerische Geschichte der Erkennung einer interessanten Geschäftsperspektive seinen Lauf. Was dann folgte, war aber gewiss nicht die stumpfe Übertragung einer gefundenen Produktlösung auf einen anderen, recht großen und daher interessanten Markt, sondern ein kniffliger, kreativer Prozess mit Anschlussinnovationen in Wertschöpfung und Vermarktung, abgesichert durch überlegte Schritte der Geschäftsentwicklung und natürlich der Gründung – eines „Saftladens“.

Warum man nicht einfach Früchte in großem Stil in Mixer werfen und dann nach Abfüllung verkaufen kann, liegt daran, dass Schalen und Kerne entfernt werden müssen, weil der Smoothie sonst nicht perfekt schmecken kann. Auch muss die Haltbarkeit sichergestellt sein, wenn ein Riesensmarkt wie Deutschland das Ziel ist und jeder kleine Winkel beliefert werden muss. Wer aber pasteurisiert, kilt zugleich einen Großteil der Nährstoffe, was dem Konzept auch wieder den Kick nähme. Also musste ein neues Verfahren her, das in Zusammenarbeit mit einer Hochschule entwickelt wurde. Einmal auf dem Campus, wurde dann zugleich ein Design-Konzept für die Glasflaschen entworfen, in die der Saft hineinsollte. Das Design-Konzept war der Hammer und gewann einen Design Award, die – zudem sehr teure – Glasflasche auch, aber Letztere mehr für die Gründer: Die Abfüller waren voll auf Plastikflaschen ausgerichtet und verteilten an die Crew von True Fruits reihenweise Körbe. Konnte das Konzept schon hier scheitern? Grundsätzlich ja, wenn man als Gründer zu schnell aufgibt. Das Team steckte die Rückschläge aber weg, kämpfte weiter und fand schließlich einen Abfüller. Dann ergab sich schon das nächste Problem: Das Produkt musste vom Handel gelistet werden, die Händler hatten aber ihre Fläche voll und sahen auch überhaupt keinen Bedarf, die Smoothies von True Fruits zu listen – warum auch? Von der Kundschaft hat schließlich keiner nachgefragt, zu unbekannt waren Smoothies im Markt.

Das war wiederum ein noch stärkerer Grund, das Konzept zu hinterfragen. Aber auch hier gilt die alte Weisheit, dass sich Neuheiten erst mühsam ihren Weg bahnen müssen. Dann aber muss die Neuigkeit etwas haben, was sie in den Augen von Kunden sexy und durch die Brille des Handels abverkaufsverdächtig macht. Konnten das die Fruchtzucker-süßen

Smoothies leisten? Ja, so die Grün-der: Die Produkte sind lecker, spritzig, fruchtig, gesund. Unter den Ingredienzen liest man: 0 % Konservierungsstoffe, 0 % Zusatzstoffe, 0 % Konzentrate, 0 % Zuckerzusatz. Und das Flaschendesign ist ein echter Hingucker – einschließlich der zielgruppenspezifischen Botschaften, die sich mitten auf den farbigen Flaschen befinden. Teuer im Abverkauf sind die Smoothies zwar, aber das heißt in Händler-sprache: Margenperspektive. „Also weitermachen!“ – war die nicht ganz so leicht durch-zuhaltende Devise. Die Crux war, Händler zu finden, die experimentierfreudig waren und zugleich Handlungsspielraum zum Experimentieren hat-ten. Und hier war man dank aller Zähigkeit erfolgreich. Ein Händler bot Regalfläche mehr oder weniger aus Mitleid an, ein anderer hielt das ständige Drängen des Teams nicht mehr aus. So war man plötzlich im Handel – und somit erst einmal im Geschäft.

Und dann kam der Knall. Er katapultierte das Team nach oben. Das Geschäft boomte von Beginn an und True Fruits musste die „Produktionsmaschinerie“ in Gang setzen. Schnell wurde das Testgebiet breiter und breiter, und die Smoothies eroberten die Fläche. In An-betracht der Hochpreispolitik überrascht es, dass True Fruits zur Nummer 2 im deutschen Smoothie-Markt aufgestiegen sind.

Was aber steckt hinter diesem Konzept? Was sich in wenigen Zeilen schreiben lässt, handelt von der Art der Geschäftsentwicklung, aber vor allem auch von klaren Prinzipien, die dahinter stehen und ein Leitbild erkennen lassen.

Das Innovationskonzept ist mehrbeinig. Es fußt auf einem neu entwickelten Her-stellungsverfahren, das einen überragenden Kompromiss aus schonender Bear-beitung und Haltbarkeit erlaubt. Der Geschmack der Smoothies hebt sich von anderen Vergleichsprodukten ab, und Design- und Vertriebsinnovationen haben die Tür zum Markt geöffnet.

Im Markt selbst wurden Marke, Design und Reputation rasch kapitalisiert und durch ein Netz von Distributionspartnern verstärkt. Der Einstieg in den äußerst schwierigen deutschen Einzelhandelsmarkt verlief selektiv und stufenweise, be-ruhte aber schließlich infolge starker Marktakzeptanz auf Masseeffekten, sodass eine breite Abdeckung des Zielmarktes schnell möglich war.

Die Koordination des Betriebs mit 24 Mitarbeitern in 2016 erfolgt anhand von Leitprinzipien. Diese Leitprinzipien von True Fruits helfen, der gesamten Ge-schäftsentwicklung eine dauerhafte Richtung zu geben und lauten: (1) gesund, (2) ehrlich, (3) sexy und (4) true fruits, no tricks. Früchte sind nicht automatisch gesund und zugleich schmackhaft. Zuviel Fruchtzucker kann ernährungstech-nisch nachteilig sein, weswegen man auch Gemüse und eben spezielle Obstsorten in den Smoothies findet. Eine attraktive Aufmachung und ein ehrliches Auf-treten werden gerahmt durch ein Selbstverständnis, welches die True Fruits-Gründer gemäß eigener Homepage (True Fruits 2016) wie folgt formulieren: „Wir sind true, leben streng nach dem Prinzip no tricks und nehmen uns selbst nicht so ernst. Wir sind ein kleiner, aber feiner Saftladen. Nicht mehr, aber eben auch nicht weniger.“

Mit den Leitprinzipien betreibt True Fruits zugleich ein Stück Risikobewältigung. Sie helfen beim Aufbau von Vertrauen, machen Personal, Händler und Konsu-



menten auf die Vorteile, aber auch die Nutzungseigenschaften der Smoothies aufmerksam. Die freundliche, offene unternehmerische Haltung bringt zugleich Geschäftspartner dazu, True Fruits entgegenkommend zu behandeln und zu schätzen. Auch Fehlritte wirken sich nicht aus. Im Gegenteil: Eine kleine Anekdote findet sich ebenfalls auf der Homepage (True Fruits 2016): „Ich hab 2008 eine Akquisetour gestartet und dabei vor allem Rastplätze und Autohöfe abgeklappert. Auf dem Weg nach Bonn zurück bin ich dann in eine Raststätte rein, stellte mich dem Besitzer vor und er sagte direkt: „Ach, von True Fruits? Dann setzen sie sich mal hin, junger Mann.“ Daraufhin zeigte er mir, dass er unsere Smoothies bereits in seinem Sortiment hatte. „Ach, Sie verkaufen schon True Fruits? Sind Sie denn zufrieden mit unseren Smoothies?“, frug ich ihn dann. Er: „Ja, bin ich. Wissen Sie, woher ich die habe? Ihr Chef, der Herr Knauf, der hat bei mir getankt und nicht bezahlt.“ Marco hatte es einfach vergessen und sich direkt mit dem Raststättenbetreiber in Verbindung gesetzt, die Tankrechnung bezahlt und ihm eine Ladung Smoothies als kleine Entschädigung geschickt. Der Betreiber fand die fruchtige Entschuldigung einen coolen Move von uns und ihm haben unsere Smoothies super geschmeckt. Seit diesem Tankfauxpas bestellt er bei uns Ware. Als ich dann wieder loswollte, fragte er mich noch: „Hören Sie mal, junger Mann, das ist doch Ihre Masche? Nicht tanken und dann mit Smoothies bezahlen.“ Worauf ich dann antwortete: „Klar, ich komme gerade aus Berlin und hab bei 30 Tankstellen nicht bezahlt.“

True Fruits zeigt, dass Einzigartigkeit der Geschäftskonzeption, aber auch des Gründerteams wichtige Grundlagen der Etablierung sind. Wir werden auf die genannten Punkte noch mehrfach zurückgreifen, wenn es um Entrepreneurship und den Weg der Generierung von Geschäftsgrundlagen geht.

## 1.2 Was ist Entrepreneurship?

Braucht man den Begriff „Entrepreneur“, wenn man vom gründenden Unternehmer spricht – egal, ob ein ganz neues Unternehmen gegründet wird (Entrepreneurship i. e. S.) oder in bestehenden Unternehmen neue Einheiten bis hin zu Tochterunternehmen (Corporate Entrepreneurship, teilweise auch mit Intrapreneurship gleichgesetzt) geschaffen werden? Und was bringt der Begriff „Entrepreneurship“ zusätzlich an Gewinn, wenn man doch auch von unternehmerischen Gründungsinitiativen im gleichen Kontext wie oben sprechen kann? Nun, der deutsche Begriff des Gründungunternehmers klingt nicht nur sperrig, er ist sogar nahezu komplett ungebräuchlich. Und Gründungsunternehmertum reiht sich schon fast in die Wortungetüme ein. Muss dann dieser Franko-Anglizismus her?

Halten wir fest: Die Welt ist internationaler geworden – und das Geschäft ist es seit langem. Auch Gründung ist längst keine zwangsweise nationale Angelegenheit mehr, sondern orientiert sich immer öfter an der sofortigen Internationalisierung (hierfür werden gleich zwei weitere Anglizismen benutzt: „Born Globals“ und „International New Ventures“). Wenn aber schon aus unterschiedlichen Nationalitäten in der Praxis (und Wissenschaft) am Thema Gründung gearbeitet

wird, sind international gültige, leicht verständliche Fachbegriffe eher nützlich, auch wenn die Gesellschaft für Deutsche Sprache e.V. dies vermutlich nicht gutheißen wird/kann. Daher gleich vorab: Der starke Gebrauch internationaler, überwiegend englischer Begriffe in diesem Text soll die Verständigung in der Fachsprache erleichtern helfen; er ist aber kein Selbstzweck und hat auch nicht zum Ziel, die deutsche Sprache zurückzufahren – auch wenn sich dieser Eindruck stellenweise ergeben kann, so verbreitet sind Anglizismen in diesem Bereich.

Man kann Entrepreneurship auch mit Gründungsmanagement in Verbindung setzen, um festzustellen, dass die Begriffe sich stark überlappen. Aber dies führt gleich zu einer wichtigen Einsicht: Management und Unternehmertum (mit Entrepreneurship als Unternehmertum im Gründungskontext) setzen ganz unterschiedlich an und werden daher hier auch nicht parallelisiert. Was aber ist der Unterschied (Hinterhuber 2004; Freiling 2006; Freiling/Harima 2019)?

- (1) Management erfolgt unter einem Governance-Dach, welches die Eigentümer aufspannen und unter das Manager durch Einstellung berufen werden. Die Manager erhalten Verträge und unterziehen sich der Kontrolle der Eigentümer. Unternehmer und damit auch Entrepreneurre sind diejenigen Personen, die – metaphorisch gesprochen – dieses Dach und das gesamte Unternehmensgebäude bauen und in ihrer Gestaltung frei sind.
- (2) Management bedeutet somit das Arbeiten in einem bestehenden System, Unternehmertum das Arbeiten am System und Entrepreneurship speziell die Schaffung eines neuen Systems.
- (3) Management widmet sich der Erfüllung gegebener Oberziele und der Lösung sich dabei stellender Probleme. Unternehmertum und Entrepreneurship schließen das ein, gehen aber weit darüber hinaus: Sie fokussieren das Entdecken und proaktive Schaffen neuer Möglichkeiten und die Entscheidung, welche dieser Opportunitäten genutzt wird.
- (4) Nicht zuletzt deswegen ist Entrepreneurship von der gesamten Denkhaltung anders angelegt als Management. Was es aber genau beinhaltet, ist wichtig zu wissen, um es anwenden zu können. Daher wird zunächst das unternehmerische Denken als Grundlage von Entrepreneurship behandelt (1.2.1), dann das unternehmerische Handeln (1.2.2), in dem sich Entrepreneurship konkretisiert.

### 1.2.1 Das Konzept des unternehmerischen Denkens

In den späten 1990er Jahren haben Lumpkin und Dess (1996) eine Diskussion eröffnet, die bis heute die Gründungsforschung interessiert, um unternehmerische Orientierung (*Entrepreneurial Orientation*) besser verstehen zu können. In diesem Beitrag und in vielen Anschlusspublikationen wurden Dimensionen dieser Orientierung zu bestimmen versucht, was vor allem auf fünf Größen hinauslief:

- (1) Autonomie („autonomy“),
- (2) Innovativität („innovativeness“),
- (3) Risikoübernahme („risk-taking“),

- (4) Proaktivität („pro-activeness“) und  
 (5) wettbewerbliche Aggressivität („competitive aggressiveness“).

Betrachtet man die Dimensionen, wird vor allem die unternehmerische Absicht deutlich, durch Handlungsfreiheit geschäftliches Neuland zu erschließen, um dabei im Wettbewerb Akzente zu setzen. Die Wettbewerbsarena für Entrepreneurship und damit speziell für unternehmerisches Denken erscheint in der Tat zentral für ein Grundverständnis. In diesem Kontext geht es offenbar darum, dem Wettbewerb nicht nur in einem passiven Verständnis auszuweichen, sondern proaktiv Räume zu suchen, die bislang nicht entdeckt wurden. Auch dies unterstreicht die stark *explorative Komponente*, die unternehmerisches Denken ausmacht.

Kim und Mauborgne (2004) haben vor diesem Hintergrund zwei Strategieansätze identifiziert: die Strategie der blauen Ozeane (Blue Ocean Strategy) und die der roten (Red Ocean Strategy). Die Blue Ocean Strategy zielt durch innovative Vorstöße auf Wettbewerbsbereiche, die noch völlig unbesetzt sind. Dies können ganz neue Märkte sein – oder etwa auch neu erfundene Märkte. Auch hier steht die Exploration von Märkten erneut im Vordergrund. Cirque du Soleil ist ein Beispiel für die Neuerfindung des Zirkusgeschäfts, das von Tierdarbietungen für Familien mit Kindern Abstand nimmt und auf gehobene Unterhaltungsangebote kinderunabhängig in Zirkusatmosphäre setzt. Dieser Bereich stellte eine Wertinnovation dar und wurde so auch nicht von Zirkuskonzepten wie Roncalli besetzt. Eine Red Ocean Strategy hingegen beinhaltet, den Wettbewerb anhand der geltenden Wettbewerbsparameter zu bestreiten und in diesen einen Vorteil zu definieren. Ähnliches versucht etwa Lidl seit einiger Zeit im Lebensmittel-Discountermarkt. Tabelle 1 kontrastiert Blue und Red Ocean Strategy.

<b>Red Ocean Strategy</b>	<b>Blue Ocean Strategy</b>
Wettbewerb im vorhandenen Markt	Schaffung neuer Märkte
Die Konkurrenz schlagen	Der Konkurrenz ausweichen
Die existierende Nachfrage nutzen	Neue Nachfrage erschließen
Direkter Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten	Aushebeln des direkten Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten
Ausrichtung des Gesamtsystems der Unternehmensaktivitäten an der strategischen Entscheidung für Differenzierung oder niedrige Kosten	Ausrichtung des Gesamtsystems der Unternehmensaktivitäten auf Differenzierung und niedrige Kosten
Wettbewerb im vorhandenen Markt	Schaffung neuer Märkte

Tabelle 1: Blue Ocean versus Red Ocean Strategy (Quelle: Kim/Mauborgne 2004)

Sarasvathy (2001) hebt auf die Unterscheidung zweier Entscheidungslogiken ab, die sich ebenfalls zum Verständnis unternehmerischen Denkens eignen. Sie stellt der in der Managementforschung tief verankerten Causation Logic die sog. „Effectuation Logic“ gegenüber. Während die kausal-basierte Denkweise darauf

beruht, auf Basis definierter Ziele geeignete Mittel identifizieren, bereitstellen und nutzen zu können, um Ziele zu erreichen, erfolgt Effectuation vor einem anderen Hintergrund. Effectuation kommt als Prinzip vor allem dort zur Anwendung, wo Handelnde sich ihrer Mittel bewusst sind, über die sie in einem bestimmten Zeitpunkt verfügen. Die Rahmenbedingungen sind in Ermangelung von Informationen bei hoher Komplexität aber so nebulös, dass sie noch keine Ziele benennen und daher auch keine Pläne bzw. Handlungsprogramme entwickeln können. In solchen Situationen beobachtet man, was in seinem Einflussbereich passiert, und versucht, dem Lauf der Dinge mit Blick auf die vorhandenen Mittel das Beste abzugewinnen. Speziell dient Effectuation dazu, unterschiedliche eigene Entwicklungsmöglichkeiten herauszufiltern und den vorteilhaftesten Weg zu nehmen.

In exakt solchen Situationen finden viele Gründungen statt. Entscheidungen, die auf dem Effectuation-Prinzip basieren, fußen dabei auf den in Tabelle 2 genannten Prinzipien, die zugleich eine Kontrastierung mit der Causation Logic bereithält. Während das „Bird in hand“-Prinzip mit Blick auf die Mittelorientierung oben schon beschrieben wurde, fokussiert das „Affordable Loss“-Prinzip die Denkweise, sich bietende Möglichkeiten zu ergreifen, dabei immer aber auch im Blick zu haben, dass man sich nicht in extreme Risiken begibt, die beim ungünstigen Verlauf die eigene geschäftliche Existenz infrage stellen. Eng verknüpft damit ist die Grundhaltung, scheinbar ungünstige Entwicklungen (Lemons/Lemonade) nicht als unverrückbar zu interpretieren, sondern diesen scheinbar problematischen Entwicklungen etwas Positives abzugewinnen und die darin verborgene Chance zu ergreifen. Auch dieses Prinzip hilft, das unternehmerische Denken weitaus umfassender zu verstehen. Beim „Patchwork Quilt“-Prinzip schafft man sich frühzeitig ein Beziehungsnetzwerk, das sich im Falle von Unwägbarkeiten aktivieren lässt, um Herausforderungen zu bewältigen. Diese Netzwerkpartner werden aktiv einbezogen und ihr möglicher Beitrag gewürdigt, sodass aus der Beziehung ein Co-Working-Prozess wird, in dem Aufgaben gemeinsam und in gegenseitiger Übereinstimmung gelöst werden. Schließlich verweist das „Pilot in the Plane“-Prinzip nicht nur auf die überragende Weitsicht in dieser Position, sondern vor allem auf die Grenzen der Zukunftsplanung und die Notwendigkeit, zukünftige Entwicklungen nicht präzise vorherzusagen zu können, sondern vielmehr an den geschäftsrelevanten Teilen der zukünftigen Entwicklung selbst proaktiv mitzuwirken. Ähnlich betont auch Hamel (2010): „Das Ziel ist nicht, darüber zu spekulieren, was geschehen könnte, sondern sich vorzustellen, was man selbst geschehen lassen kann.“



**Bird-in-hand** (START WITH YOUR MEANS)  
 When expert entrepreneurs set out to build a new venture, they start with their means: who I am, what I know, and whom I know. Then, the entrepreneurs imagine possibilities that originate from their means.

Contrasts with...  
**Pre-set goals or opportunities**  
 Causal reasoning works inversely by assembling means after a goal is set



**Affordable Loss** (FOCUS ON THE DOWNSIDE RISK)  
 Expert entrepreneurs limit risk by understanding what they can afford to lose at each step, instead of seeking large all-or-nothing opportunities. They choose goals and actions where there is upside event if the downside ends up happening

Contrasts with...  
**Expected return**  
 Causal reasoning first targets a return, then works to minimize associated risk.



**Lemonade** (LEVERAGE CONTINGENCIES)  
 Expert entrepreneurs invite the surprise factor. Instead of making „what-if“ scenarios to deal with worst-case scenarios, experts interpret „bad“ news and surprises as potential clues to create new markets.

Contrasts with...  
**Avoiding surprises**  
 Causal reasoning works to minimize the probability of unexpected outcomes.



**Patchwork Quilt** (FORM PARTNERSHIPS)  
 Expert entrepreneurs build partnerships with self-selecting stakeholders. By obtaining pre-commitments from these key partners early on in the venture, experts reduce uncertainty and co-create the new market with its interested participants.

Contrasts with...  
**Competitive analysis**  
 Causal reasoning presumes that competitors are rivals to contend with.



**Pilot-in-the plane** (CONTROL V. PREDICT)  
 By focusing on activities within their control expert entrepreneurs know their actions will result in the desired outcomes. An effectual worldview is rooted in the belief that the future is neither found nor predicted, but rather made.

Contrasts with...  
**Inevitable trends**  
 Causal reasoning accepts that established market forces will cause the future unfold.

Tabelle 2: Effectuation-Prinzipien nach Sarasvathy (2009)

Eng mit dem Effectuation-Prinzip verbunden ist die Sichtweise, Entrepreneurse seien zugleich Bricoleure. Dieser Begriff geht auf Levi-Strauss (1962) zurück und kontrastiert Ingenieurs- und Bricoleurs-Denken. Sowohl Ingenieure als auch Bricoleure beschäftigen sich mit der (Weiter-)Entwicklung von etwas Bestehendem. Dabei schlagen beide Gruppen aufgrund unterschiedlicher Denkmuster aber verschiedenartige Wege ein. Für die Figur des Ingenieurs sind folgende Attribute typisch:

- Er plant rational und systematisch.
- Für sein Handeln stehen ihm Ressourcen sowie Methoden und Techniken zur Verfügung, die zur Anwendung gelangen. Sie stehen in einem bestimmten, gegebenen Zweckzusammenhang.
- Design und Ausführung sind voneinander weitgehend entkoppelt.
- Vorhandene Strukturen und Situationen werden als gegeben angenommen und nicht hinterfragt.

Davon zu unterscheiden ist der Bricoleur, der grundsätzlich als Tüftler verstanden werden kann, dabei aber nicht im Sinne eines Erfinders auftritt, den im Gegensatz zum Bricoleur primär die Neuerung, aber weniger die anschließende Nutzung interessiert. Der Bricoleur sieht sich tendenziell Situationen gegenüber, die stark herausfordernd sind und eine unmittelbare Lösung der Herausforderung nicht erkennen lassen. Dabei ist die Ressourcenausstattung für den Bricoleur kein wichtiges Element seines Denkens. Im Gegenteil: Bricoleure hinterfragen bei der Fixierung auf eine Herausforderung ganz unvoreingenommen, was ggfs. alles dienlich sein könnte. Dabei können Dinge grundsätzlich jederzeit zweckentfremdet werden, wenn sie sich in anderen als den üblichen Verwendungen sinnvoll erweisen. Um dies herauszufinden, bringt der Bricoleur seine Experimentierfreude zum Einsatz. Auch in Situationen ohne explizite Mittel, die ihm zur Verfügung stehen, schaut er sich um und probiert alles ihm Zugängliche auf Tauglichkeit. Was andere Menschen als Abfall oder unnütz einordnen, kann für Bricoleure Teil einer Lösung sein. Dabei verquicken sie Design und Ausführung zu einem Schritt. Sofern etwas entdeckt wird, kann es in der Anwendung erprobt werden. Bei dieser Vorgehensweise ist auch die Existenz von Methoden und Techniken nicht primär von Belang – sind sie verfügbar und erscheinen sie nützlich, können sie zur Anwendung gelangen. Bricoleure scheuen aber auch nicht davor zurück, gänzlich andere Ansätze heranzuziehen oder sich auch vollkommen von Hilfen dieser Art zu lösen. Dies zeigt, dass auch die Intuition für den Bricoleur wichtig ist, um seine Herangehensweise zu verstehen. Die Ergebnisse der Aktionen von Bricoleuren sind entsprechend viel weniger vorhersehbar als die von Ingenieuren.

**Fallbeispiel: Zeitung der Straße, Bremen**

Michael Vogel, Hochschullehrer an der Hochschule Bremerhaven, hat sich in den bereits genannten Großstädten immer sehr genau umgesehen, was in Trams, U-Bahnen oder an zentralen Umschlagsplätzen verteilt wurde: Straßenzeitungen und -magazine, die vor allem Obdachlosen die Möglichkeiten bieten, durch eine sinnvolle Tätigkeit im Prozess ein eigenes Einkommen zu erwerben und damit ein besseres Auskommen zu haben. Offen für das Thema „Social Entrepreneurship“ und interessiert am Gründen, fiel Michael Vogel auf, dass in Bremen als zehntgrößter Stadt Deutschlands eine solche Straßenzeitung noch gar nicht existierte, Bremen aber ein guter Standort hierfür sein könnte. Zudem stand der gerade in seinem Studiengang vor der Aufgabe, ein studentisches Projekt aufsetzen zu müssen, für das ihm aber noch eine Thematik fehlte. Es ließen sich durch die Verknüpfung von dem Projekt „Straßenzeitung“ und der Zuordnung der Studierendengruppe gewissermaßen „zwei Fliegen mit einer Klappe“ schlagen – eine typische Bricoleurssituation. In diesem Sinne nahm das Projekt seinen Anfang. Auch die nächsten Schritte ähneln dem „Strickmuster“ des Bricoleurs sehr stark. Michael Vogel hatte nämlich weder hinreichend Zeit, noch hinreichend Ressourcen, noch alle Expertise, die man für dieses Geschäft benötigt. Es mussten also Wege gefunden werden, die eben nicht herkömmlich waren. Ecksteine auf dem Weg der Realisierung wurden dabei im Konzept Michael Vogels u. a.:

- die innere Mission in Bremen, die sich für das Wohl von Obdachlosen einsetzt und hier eine wichtige Beteiligungsmöglichkeit sah – durch ihre Beteiligung stand plötzlich viel Kapazität zur Verfügung;

- die Obdachlosen selbst, die in den Vertriebsprozess einbezogen wurden und bei einem Abverkaufspreis von 2 EUR pro Zeitung insgesamt 1,05 EUR als Lohn für ihren Einsatz bekommen;
- die Studierenden der Hochschule Bremerhaven, die an anderer Stelle als die innere Mission Kapazität und Expertise einbringen konnten;
- die Hochschule für Künste, die wiederum Design-Expertise zur Verfügung stellen konnte;
- Journalisten, die sich für Beiträge zur Verfügung stellten.

Durch den Bezug zu Straßen(-zügen) in Bremen hatte die Zeitschrift eine Alleinstellung auch im Vergleich zu anderen Projekten dieser Art. Der regionale Bezug trug ebenso zur Akzeptanz der erstmals 2011 erschienenen Zeitung bei wie das außergewöhnliche und zugleich umweltfreundliche Design. Die Zeitung ist mehrfach ausgezeichnet worden – dabei unter anderem auch im Ausland. Wer den Blick bei diesem Vorhaben auf das Geschäftliche richtet, wird schnell feststellen, dass mit geringsten Mitteln eine vitale, nachhaltig tragfähige Geschäftsbasis entstanden ist, die für alle Beteiligten wirtschaftliche Vorteile bringt. Zugleich wird aber auch die Verkürzung der geschäftlichen Perspektive sichtbar, wenn man bedenkt, welche sinnstiftende Wirkung von dem Vorhaben für alle Beteiligten ausgeht. Es fällt schwer, diese Dimension in der Gesamtbetrachtung auszublenden.

## Aufgabe

*1.1 Suchen Sie aus Ihrem eigenen Erfahrungsbereich Beispiele für Bricolage heraus und setzen Sie diese zu den Merkmalen von Bricoleuren in Beziehung.*

Während ökonomisches Denken vor allem mit dem sparsamen Umgang mit knappen Mitteln verbunden ist, geht unternehmerisches Denken einen anderen Weg: Es blendet (weitgehend) die Budgetrestriktion aus. Unternehmerisch zu denken impliziert dann, sich nicht beschränken zu lassen, sondern permanent nach Wegen und Lösungen zu suchen, wie man den Handlungsrahmen durch Zugang zu wichtigen Ressourcen erweitern kann. Dies steht in enger Relation zum Bricolage-Konzept. Vor diesem Hintergrund wird die Forderung an Gründende verständlich, von vornherein groß angelegte Geschäftskonzepte zu entwickeln („think big“). Das Denken in globalen Kategorien von Beginn der Geschäftstätigkeit an ist hier einzuordnen und wird maßgeblich durch neue Möglichkeiten der IT und Logistik unterstützt.

Eine andere, mit dem oben Genannten verbundene Denkform ist das sogenannte „Realoptionsdenken“ (Collan et al. 2014). Eine Realoption ist – ähnlich den Finanzoptionen – eine faktische Möglichkeit, geschäftliche Möglichkeiten zu ergreifen und sie umzusetzen. Collan et al. (2014) arbeiten heraus, dass sich Realoptionsdenken aus vier Komponenten zusammensetzt:

- das proaktive Entwickeln solcher geschäftlicher Möglichkeiten,
- die Identifikation solcher Optionen – möglichst vor Rivalen,
- die Bewertung dieser Realoptionen und
- die finale Entscheidung zur Ausübung.

Für Unternehmer wie Elon Musk ist Realloptionsdenken gelebte Realität. Er weiß – nach Gründung von PayPal und SpaceX - um die Notwendigkeit, seine Tesla-Reihe von elektronischen Automobilen weiterzuentwickeln, sieht aber gleichzeitig neue geschäftliche Möglichkeiten in anderen Bereichen, wie etwa Hyperloop – eine Kapsel, die Menschen und/oder Güter in einer Röhre mit einer Geschwindigkeit von rund 1.225 km/h transportieren kann. Zurzeit prüft er Realisierungsmöglichkeiten und baut eine Teststrecke in Kalifornien, bereitet also eine finale Entscheidung vor.

Aus dem Realloptionsdenken erschließt sich eine nächste Facette unternehmerischen Denkens: Unternehmerisches Denken ist primär nicht auf Erhaltung gerichtet, sondern im Gegenteil: auf Gestaltung. Durch gezieltes Hinterfragen, ob man Etabliertes nicht auch ganz anders machen kann, werden neue Lösungen geschaffen, die zu Verbesserungen führen – manchmal sogar grundlegender, disruptiver Art, was aber eher die Ausnahme darstellt. In der Wissenschaft spricht man auch von einer voluntaristischen Ausrichtung, die diametral zur deterministischen Ausrichtung steht. Allerdings sind dem unternehmerischen Gestaltungswillen durchaus Grenzen gesetzt: Man kann das Rechtssystem nicht außer Kraft setzen, die politische Ordnung hinterfragen und Vergleichbares tun, wenn man geschäftlich denkt. Insofern wird zwar gestalterisch gedacht, aber auf bestehende Grenzen geachtet. Man spricht daher von einem „gemäßigten Voluntarismus“ (Freiling 2006).

Zwei weitere Elemente runden das Verständnis unternehmerischen Denkens ab. Erstes Element ist das nicht-lineare Denken. Wenn man eine unternehmerische Orientierung wie oben beschrieben umsetzen will, ist eine Denkweise erforderlich, die mit typischen Denkmustern bricht. Umgangssprachlich spricht man vom Querdenken, was in diesen Situationen notwendig ist. Ein Beispiel für Lösungen, die nur durch Querdenken gefunden werden können, beinhaltet Abbildung 1 – mit der Frage nach der Nummer des Parkplatzes, auf dem das Auto steht.

### Welche Nummer hat der Parkplatz, auf dem das Auto steht?



Abbildung 1: Denkmuster und Querdenken



Betrachtet man die Zahlen, wie man sie liest, verleitet uns lineares Denken zum Einsatz bekannter Denkmuster. Wir fangen unwillkürlich an, Zahlenreihen zu analysieren, um das Grundmuster zu erkennen. Die Suche wird ergebnislos verlaufen. Erst das nicht-lineare Denken führt zum Erfolg: Vergegenwärtigt man sich, dass die Zahlen auch auf dem Kopf stehen könnten, weil sie von der anderen Seite aufgemalt wurden, kommt man zur Lösung. Der Parkplatz ist dann von der 86 und 88 eingerahmt – 87 ist die Lösung. Dieses nicht-lineare Denken muss aber zunächst aktiviert werden. Auch das macht unternehmerisches Denken aus.

Ein zweites Element betrifft das reflexive Denken. Unternehmerisch Denkende hinterfragen das Geschäft, wie es besteht, um nach besseren Lösungen Ausschau zu halten. Dies betrifft die Fremdreflexion. Sie wird ergänzt durch die Selbstreflexion. Trotz allem Commitments für die eigene Idee hinterfragen unternehmerisch Denkende sich selbst und ihre Konzepte permanent. Wenn eine Geschäftskonzeption noch nicht überzeugend ist, nehmen sie kleinere Änderungen in Form von Iterationsschleifen vor oder steigen sogar in kreative Neuanfänge, die sog. „Pivots“ ein. In der Praxis von Jungbetrieben laufen jedoch viele Gründer Gefahr, das reflexive Moment zu verlieren und auch in lineares Denken hineinzufallen. Dann verlieren sie ein Stück ihres Unternehmertums.

Fasst man die Überlegungen zum unternehmerischen Denken zusammen, so wird vor allem die explorative, d. h. auf die Erschließung neuer Geschäftsquellen ausgerichtete Tätigkeit in proaktiver Weise sichtbar. Unternehmerisches Denken ist notwendig, um sich aus bestehenden Geschäftsstrukturen gedanklich zu lösen und die Voraussetzungen für merkbare Änderungen sowie Innovationen im Markt zu schaffen. Dieses Denken muss nicht unmittelbar implementierungsgeleitet sein. Das ist der Unterschied zum unternehmerischen Handeln, auf das nun vertiefender eingegangen wird.

Halten wir fest, dass unternehmerisches Denken facettenreicher ist, als es auf den ersten Blick erscheint. Insgesamt zwölf Elemente erscheinen vor dem Hintergrund des Gesagten wichtig, um es umfassend einordnen zu können. Sie sind in Tabelle 3 als Merksätze erfasst.

<b>Element unternehmerischen Denkens (UD)</b>	<b>Kerninhalt</b>
(1) Proaktivität	UD ist ein vorwärts gerichtetes Aktionskonzept.
(2) Neuerungsorientierung	UD sucht nach verbessernden Neuerungen. Es folgt dem Prinzip der schöpferischen Zerstörung des Bestehenden und der Ablösung durch eine erkennbar bessere Novität.
(3) Exploratives Denken	UD ist auf Erkundung des Neuen ausgerichtet und daher mit Bewegung verbunden.
(4) Unsicherheit als Chance	UD sieht Unsicherheit als Teil des Handlungsrahmens und setzt sich zum Ziel, die damit verbundenen Möglichkeiten bzw. Opportunitäten früher als Dritte zu entdecken und zu nutzen.

(5) Autonomes Denken	UD ist auf Handlungsfreiheit ausgerichtet. Durch UD werden neue Freiheitsgrade erschlossen.
(6) Gemäßigt voluntaristisches Denken	In Kenntnis nicht beeinflussbarer Rahmenbedingungen will UD gestalten, nicht erhalten.
(7) Blue Ocean-Orientierung	UD realisiert zusätzliche Freiräume durch eine Definition des Geschäfts in (nahezu) unbesetzten Wettbewerbsarenen, die zum Teil durch eigenes Handeln geschaffen oder – sofern vorhanden – besetzt werden.
(8) Effectuation-Orientierung	UD trennt sich von der Sichtweise, möglichst alles planen zu wollen, richtet sich stattdessen an den eigenen verfügbaren Mitteln aus und sucht bei allem, was passiert, nach Möglichkeiten, dies für das eigene Geschäft zu nutzen.
(9) Bricolage-Orientierung	UD lässt sich durch keine Mittelrestriktionen unterbinden, sondern sucht bei allem, was die Akteure umgibt, nach Möglichkeiten der Geschäftsgenerierung und -entwicklung.
(10) Realoptionsdenken	UD versucht durch Identifikation vorhandener und Generierung neuer Optionen Handlungsspielräume zu erhalten oder zu erweitern, um aus einem attraktiven Set von Möglichkeiten die zu einem Zeitpunkt vorteilhaftesten auszusuchen.
(11) Nicht-lineares Denken	UD versucht bewusst, lineares Denken zu überwinden und durch Nichtlinearität neue Geschäftsmöglichkeiten zu entdecken.
(12) Reflexivität	UD stellt Gründer und Geschäft permanent selbst in Frage – wie auch die Umgebung - und schafft dadurch die Kraft zur Erneuerung

Tabelle 3: Kerninhalte unternehmerischen Denkens (Quelle: eigene Darstellung)

## Aufgabe

1.2 Stellen Sie unter Bezugnahme auf prägende Beispiele unternehmerischen Denkens aus Ihrer Erfahrungswelt heraus, welche der o. g. Kerninhalte Ihnen besonders wichtig zur Kennzeichnung erscheinen und erläutern Sie Ihre Überlegungen.

### 1.2.2 Das Konzept des unternehmerischen Handelns

Durch das umsetzungsorientierte, geschäftsfokussierte Denken unterscheidet sich das Aktionskonzept des unternehmerischen Handelns in der Form, dass neben die oben schon erwähnte, für das unternehmerische Denken zentrale explorative Komponente die exploitative tritt: Exploitation bedeutet die Ausschöpfung unternehmerischer Gelegenheiten (Opportunitäten), Exploration deren Schaffung oder Erkennung. Wenn Exploration und Exploitation in eine situative Abstimmung und damit metaphorisch in ein Gleichgewicht gebracht werden, spricht man von einer Ambidextrie (March 1991), einer Beidhändigkeit also. Entrepreneurship beinhaltet dann nicht nur die Schaffung und Sicherung von Opportunitäten, sondern auch deren Ausnutzung.

Die Unternehmertheorie hat ein System aus Unternehmerfunktionen geschaffen, welches die Aktionsschwerpunkte unternehmerischen Handelns markiert. Dieses System verfügt sowohl über eine explorative als auch eine exploitative Dimension. Beiden Dimensionen sind je zwei Unternehmerfunktionen zugeordnet, die in Abbildung 2 visualisiert werden.

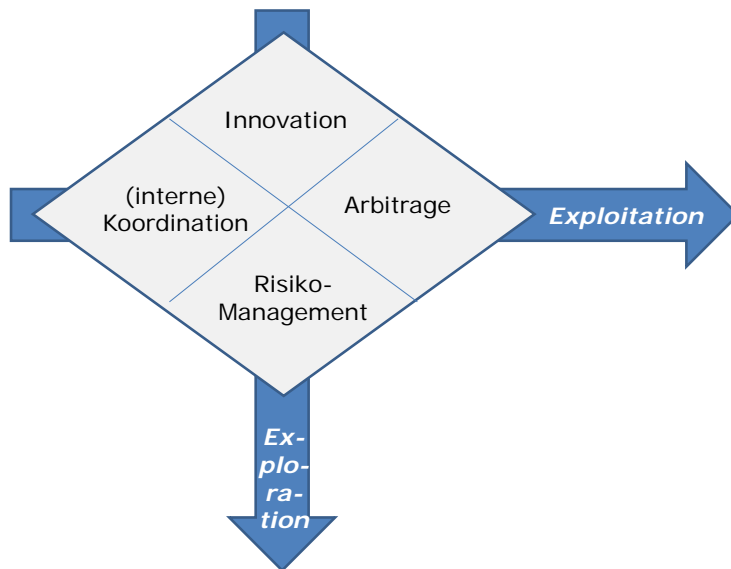


Abbildung 2: Der IKAR-Ansatz explorativer und exploitativer Unternehmerfunktionen (Quelle: in Anlehnung an Freiling 2006, S. 91 und Freiling 2008, S. 13)

Die Abbildung verdeutlicht, dass die Erschließung eines Neugeschäfts als innovativer Prozess immer begleitet werden muss von absichernden Maßnahmen des Risiko-Managements. Ein innovativer Vorstoß könnte etwa schnell kopiert werden oder durch gemeinsames Agieren alteingesessener Konkurrenten gekontert werden. Letzteres lässt sich etwa leicht erreichen, wenn Vertriebskanäle blockiert oder die Reputation des neu gegründeten Unternehmens wirkungsvoll hinterfragt wird. Absicherungsstrategien können grundsätzlich defensiv oder offensiv angelegt werden. Madonna zum Beispiel hat als Superstar im Entertainment-Geschäft gezielt provoziert und mit Konventionen gebrochen. Die Attacken auf sie und ihr Geschäft haben ihr Auftreten und ihre Positionierung aber nur gestärkt und waren im Geschäftsaufbau eher nützlich als schädlich.

Umgekehrt nützt mit Blick auf die Exploitation eine herausragende Koordinationsleistung nichts, wenn nicht die Möglichkeit besteht, sie angemessen zu vermarkten. Mit Blick auf diesen Bereich geht in manchen, vor allem dienstleistungsgetriebenen Geschäften die Vermarktung der Leistungserstellung voran und zeigt, ob Arbitragemöglichkeiten bestehen. Der Begriff der Arbitrage ist mit Blick auf die Unternehmerfunktionen am ehesten klärungsbedürftig: Er bezeichnet zunächst die Unterschiede zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt vor allem im Preis und die damit verbundene Gelegenheit, günstig einzukaufen und teurer abzusetzen. Allgemeiner bezieht sich die Arbitrage auf die Erzielung von Arbitragegewinnen auf diesem Wege, aber auch durch eigene Wertschöpfungsschritte. Arbitrage zielt demnach insbesondere auf das Abschließen günstiger Geschäfte.

Das System von Unternehmerfunktionen beinhaltet ein Aktionskonzept, das im Gründungskontext situativ zum Einsatz gebracht werden kann. Dabei werden die einzelnen Unternehmerfunktionen mit spezifischen Inhalten ausgeübt, die sich exemplarisch aus Aufgabenkomplexen gemäß Abbildung 3 ergeben.

Innovationsfunktion	Arbitragefunktion	Koordinationsfunktion	Risikomanagementfunktion
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt-Innovation</li> <li>• Prozess-Innovation</li> <li>• Organisations-Innovation</li> <li>• Geschäfts-Modell-Innovation</li> <li>• Strategie- und Führungs-Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generierung von Transaktionen</li> <li>• Anbahnung geschäftlicher Beziehungen</li> <li>• Auf- und Ausbau marktrelevanter Assets (z. B. Marken)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungserstellung</li> <li>• Innerbetriebliche Abstimmung der Wertschöpfung</li> <li>• überbetriebliche Abstimmung der Wertschöpfung (Open Innovation, Value Co-Creation, Open Management)</li> <li>• Inspirierung inner- und außerbetrieblicher Akteure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkennung von geschäftlichen Risiken</li> <li>• Übernahme und Verteilung geschäftlicher Risiken</li> <li>• Absicherung übernommener Geschäftsrisiken</li> </ul>

Abbildung 3: Unternehmerfunktionen und ihre Inhalte (Quelle: in Anlehnung an Freiling 2006, S. 93)

Wie der einführende Showcase von True Fruits erahnen lässt, sind sehr frühe Phasen des Geschäftsaufbaus vor allem durch explorative Tätigkeit gekennzeichnet: Das unternehmerische Denken geht dem Handeln voran – idealtypisch. Auch das True Fruits-Team hat sich zunächst mit der Entwicklung eines neuen Geschäftskonzeptes befasst – und dabei vor allem das Innovationskonzept definiert (Innovationsfunktion). Auch Fragen der Absicherung der Neuerung standen sofort im Vordergrund (Risikomanagementfunktion), da sowohl technische Probleme zu lösen waren, aber zum Beispiel auch Aspekte des Schutzes vor Wettbewerbsaktionen eine Rolle spielten. Schon kurz danach führten Umsetzungsüberlegungen aber dazu, dass auch exploitative Aufgaben hinzutraten. So musste das oben beschriebene schonende Herstellungsverfahren entwickelt werden, was zur Einschaltung der besagten Hochschule führte. Zudem betrieb man von Beginn an Teambuilding und hat einen Arbeitsstil gefunden, der auch später beschäftigte Mitarbeiter ansprechen konnte. Dies zeigt, wie wichtig im konkreten Fall fast schon von Beginn an auch die Koordinationsfunktion war. Die Arbitragefunktion trat etwas, aber nur wenig später hinzu, da den Beteiligten klar war, wie wichtig ein Marketingkonzept ist, um die Produkte im deutschen Einzelhandel zu platzieren.

Wie im Falle von True Fruits verlaufen viele Vorhaben zur Schaffung neuer Geschäftsgrundlagen (vgl. zum Beispiel den Madonna-Case bei Freiling 2006). Sie zeigen nicht nur die Verbundenheit der beiden explorativen und der beiden exploitativen Unternehmerfunktionen, sondern auch die Ausbalancierung von Exploration und Exploitation.

## Aufgaben

- 1.3 *Suchen Sie im Bereich neu gegründeter Unternehmen nach Beispielen von Unternehmen, die den Einsatz der Unternehmerfunktionen verdeutlichen.*
- 1.4 *Zeigen Sie Beispiele einer ausbalancierten Wahrnehmung der Unternehmerfunktionen sowie von Ungleichgewichts-Fällen.*
- 1.5 *Übertragen Sie die Wahrnehmung von Unternehmerfunktionen auf Ihren eigenen Arbeitsbereich. Inwieweit werden Unternehmerfunktionen wahrgenommen und was bewirkt die Wahrnehmung?*

Studien haben ergeben, dass die Art der Ausübung von Unternehmerfunktionen mit Maßstäben betrieblichen Erfolgs positiv korreliert (Freiling/Lütke Schelhowe 2014). Hierbei ist Folgendes zu beachten:

1. Eine zu geringe, aber auch eine zu starke Wahrnehmung von Unternehmerfunktionen kann dem Erfolg abträglich sein.
2. Eine fehlende Abstimmung der Unternehmerfunktionen aufeinander nimmt negativen Einfluss auf den Erfolg.

Wie aber spielen nun die Unternehmerfunktionen im Wettbewerb zusammen und was macht aus unternehmerischer Sicht den Wettbewerb aus? Abbildung 4 hält darauf eine Antwort parat und bezieht die obige Diskussion um rote und blaue Ozeane in die Betrachtung mit ein.

Das Modell erklärt im Unterschied zu einigen anderen Darstellungen nicht nur die Marktphase (Wettbewerb um Marktanteile), in der die zentralen Wettbewerbsparameter bereits definiert sind, sondern die beiden für die Entfaltung von Unternehmertum zentralen Vormarktphasen: den Wettbewerb um intellektuelle Führung und den Wettbewerb um Migrationsschritte. Beide Phasen lassen erkennen, dass nicht das autonome Entwickeln von Geschäftskonzepten zur Setzung von Standards in der dritten Phase führt, sondern das Vordenken und gemeinsame Entwickeln von Standards durch Beteiligung mehrerer unternehmerischer Akteure.

Das Beispiel der i-Generation von Apple zeigt die intellektuelle Führerschaft, die Apple – getrieben durch den charismatischen Steve Jobs – erringen konnte. Apple störte sich wenig an allgemeinen Ergebnissen der Marktforschung, sondern arbeitete vielmehr an konkreten Lösungen, die den Weg der heutigen Smartphones und Tablets überhaupt erst möglich gemacht haben. User dabei zu integrieren, sie zu beobachten, wie viel sie mit den Geräten anfangen können und wo weitere Begeisterungsschübe möglich sind, hat dazu beigetragen, mit den i-Produkten nicht nur eine Branche, sondern mitunter wesentliche Teile von Wirtschaft und Gesellschaft zu verändern. Diese intellektuelle Führerschaft allein muss jedoch eine Fortführung und Unterstützung finden, damit die gedachten Lösungen umgesetzt werden können. Dies erfolgt im Wettbewerb der Migrationsschritte, in dem dann unternehmerisch Handelnde nach Kooperationspartnern suchen, um eine möglichst reife und kompetente Lösung zu schaffen, die anschließend den Weg in den Markt finden kann und Märkte verändert. Mit anderen Worten: Die

beiden Vormarktphasen betreffen die „blauen Ozeane“, während die Marktphase dann in der Regel den „roten Ozeanen“ zuzuordnen ist.



Abbildung 4: Das Modell des dreiphasigen Wettbewerbs (Quelle: in Anlehnung an Hamell/Prahalad 1995)

Das Modell lässt zugleich erkennen, wie wichtig offenes Innovieren (Open Innovation) in diesem Kontext ist. Käme die Kooperation im Innovationsprozess zu kurz, so zöge dies vor allem die Phase des Migrationswettbewerbs in Mitleidenschaft, weil die Umsetzung nicht oder nicht professionell bzw. schnell genug vorankommt. Gerade das unternehmerische Handeln in den Vormarkt-Phasen führt also offenbar dazu, dass Spielregeln im Wettbewerb definiert werden, nach denen in der dritten Phase dann nur noch gespielt wird – bis der nächste „Game Changer“ kommt. Die Unternehmerfunktionen sind nun phasenspezifisch einzusetzen, wobei explorative und exploitative Phasen im o.g. Wettbewerbsmodell leichter zuzuordnen sind. Dies verdeutlicht Abbildung 5.