

# „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

## 1. Wie entsteht die Idee, ein Unternehmen zu gründen?

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



# „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“






## 1.2.1 Entrepreneurship und Management I

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



# Lernziele

-  Lernen, worin Entrepreneurship besteht
-  Lernen, worin sich Entrepreneurship von Management unterscheidet
- erspüren, was Entrepreneurship beinhaltet
-  Kennenlernen des unternehmerischen Denkens
-  Kennenlernen des unternehmerischen Handelns



# Grundorientierung



# Gemeinsamkeiten von Entrepreneurship und Management

- Führung unter komplexen Rahmenbedingungen und Unsicherheit
- Dadurch: Entscheidungen sind kein Optimierungskalkül auf Basis aller relevanten Informationen, sondern: ein Versuch, zur Erfüllung eigener Ziele beizutragen
- Vorgabe von Richtung und Orientierung

# Unterschiede zwischen Entrepreneurship und Management

## Entrepreneurship

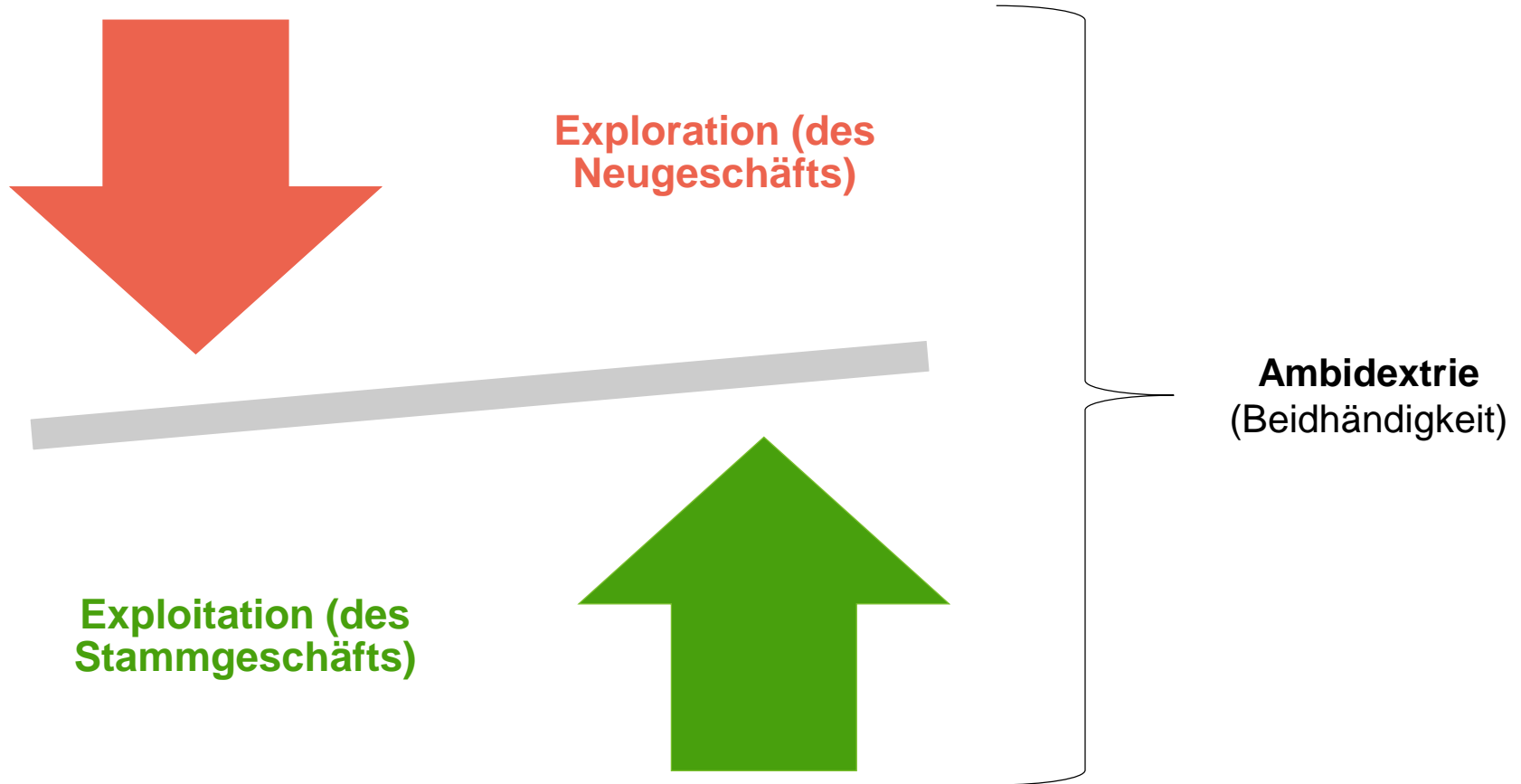
- Entdecken neuer Möglichkeiten, verbunden mit der Chance, diese umzusetzen
- Schaffen eines neuen Paradigmas
- Arbeiten am System
- Stärker explorativ

## Management

- Kreatives Lösen gegebener Probleme
- Arbeiten innerhalb eines Paradigmas
- Arbeit im System
- Stärker exploitativ

Quelle: in Anlehnung an Hinterhuber/Krauthammer (1999): S. 15

# Komponenten der Ambidextrie



Quelle: March (1991)

## Gibt es einen Unterschied zwischen Entrepreneurship und Unternehmertum?

- Die Begriffe erscheinen sprachlich deckungsgleich.
- Entrepreneurship wird aber für Aktivitäten der Neugeschäftsgenerierung verwendet: Neugründung eines Unternehmens oder neuer Einheiten in bzw. am Rande von bestehenden Unternehmen.
- Unternehmertum wird zumeist für etablierte Unternehmen benutzt.
- Die Kerninhalte unterscheiden sich damit nicht (grundsätzlich), die Kontexte aber zum Teil erheblich. Das kann Auswirkungen auf die faktischen Inhalte haben.







# Unternehmerisches Denken



# Entrepreneurial Thinking

## Hauptvertreter der Entrepreneurial Orientation:



## Entrepreneurial Thinking ...

... manifestiert sich im Konstrukt der sog. "Entrepreneurial orientation"

... ist ein stärker planungs- als umsetzungsorientiertes Konstrukt

... fokussiert von den zwei Komponenten der organisationalen Ambidextrie (March, 1991) die Exploration

# Entrepreneurship als Mindset

## 1. Treiben, nicht getrieben werden

„Das Ziel ist nicht, darüber zu spekulieren, was  
**geschehen könnte,**  
sondern sich vorzustellen, was man selbst  
**geschehen lassen kann.“**

**Gary Hamel,**  
amerikanischer  
Strategieforscher

Quelle: Hamel (2000): S. 143

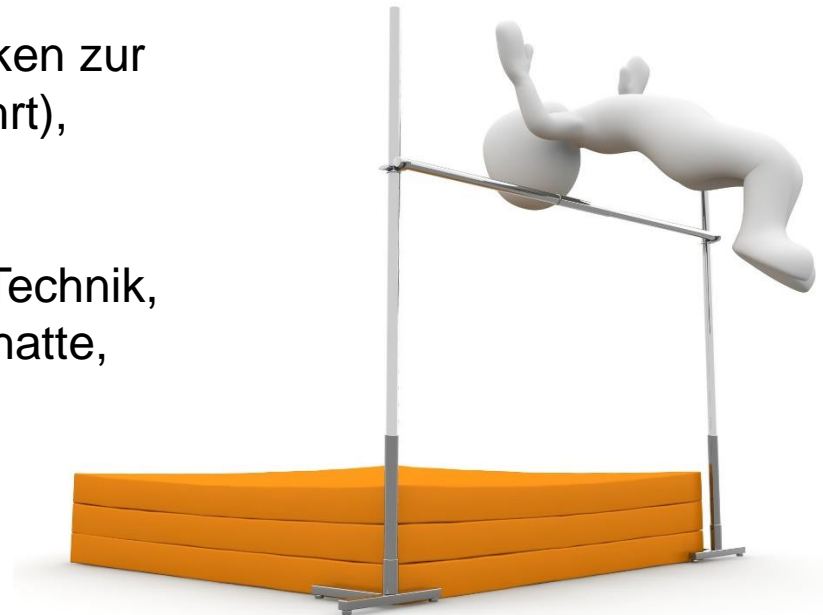
# Entrepreneurship als Mindset

## 2. Nicht-lineares Denken: Wer kennt noch Dick Fosbury?

Er revolutionierte die antike Disziplin Hochsprung durch Einführung einer neuen Sprungtechnik.

Die Sprungtechnik, bei der mit dem Rücken zur Latte abgesprungen wird (nicht umgekehrt), nennt sich pikanterweise: Flop.

Heute wird aufgrund des Erfolgs dieser Technik, die mit dem Herkömmlichen gebrochen hatte, nur noch "gefloppt" ...



## Entrepreneurship als Mindset

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



# Entrepreneurship als Mindset

## 3. Rote oder blaue Ozeane?

Red Ocean Strategy	Blue Ocean Strategy
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

Quelle: Kim & Mauborgne (2004)

# Blue Ocean Strategy – ein Beispiel

## Cirque du Soleil

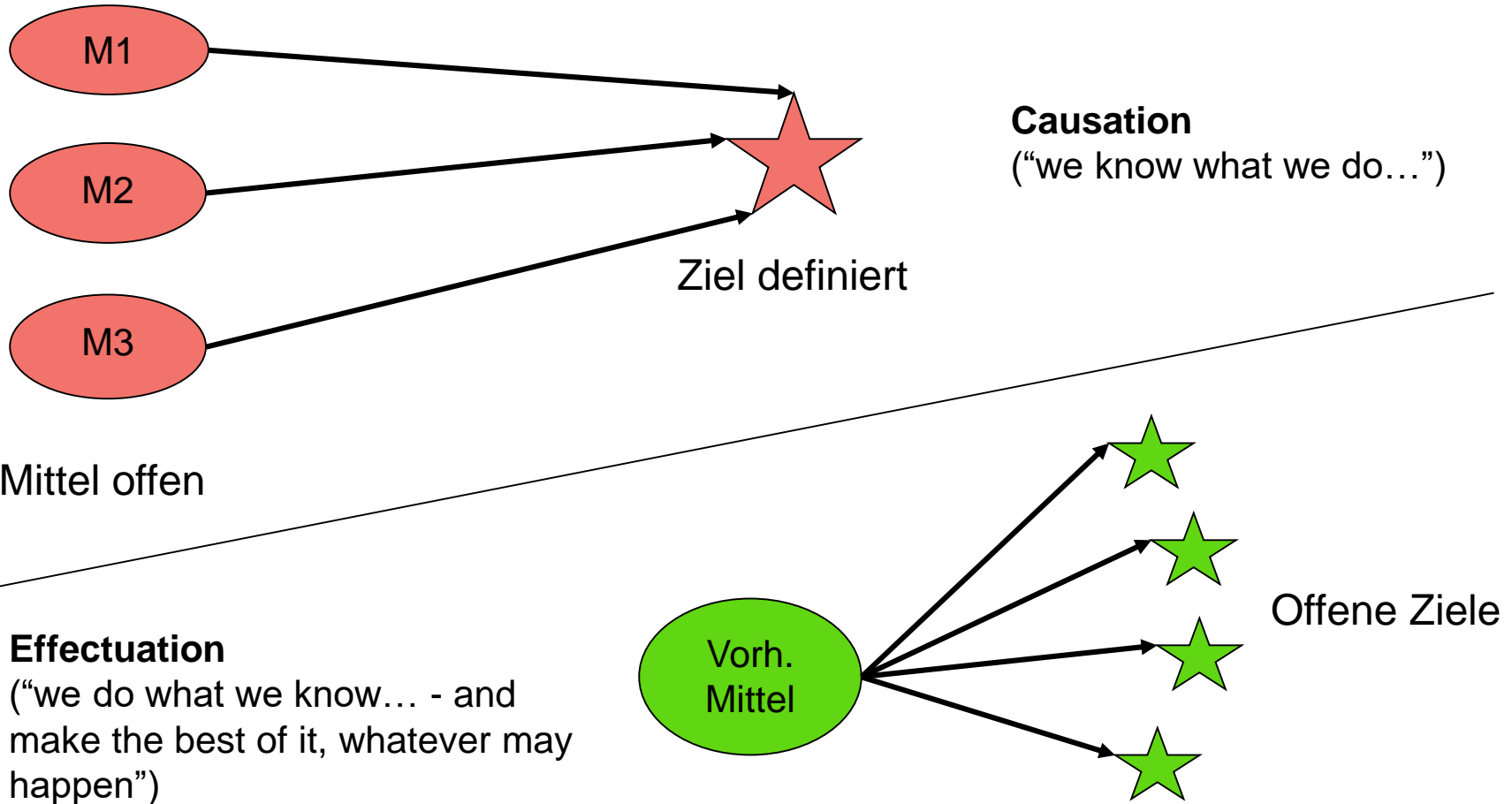


### Eckpunkte des Geschäftskonzepts

- das Zirkusgeschäft neu erfinden, vormals getrennte Branchen zusammenführen
- keine Tierdarbietungen mehr (Tierquälerei-Argument)
- Fokus: Künstler und Musik (Oper, Ballett und Rockmusik)
- Livemusik auf hohem Niveau
- Zielgruppenwechsel: nicht Familien mit Kindern, sondern Erwachsene mit Bedarf an anspruchsvoller, hochwertiger Abendunterhaltung

# Entrepreneurship als Mindset

## 4. Das Effectuation-Prinzip



In Anlehnung an Sarasvathy (2001)



## Führung jenseits von Causation

(...) Außerdem stehen sie [Führungskräfte] immer häufiger vor Herausforderungen, für die sie selbst noch keine Lösung haben. Darum können Führungskräfte ihren Mitarbeitern seltener sagen: „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was die richtige Lösung sein könnte – und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Quelle: Impulse-Newsletter (10.4.2017)

# Effectuation

Effectuation-Prinzip	Ikone	Slogan	Unterschied zu Causation
Spatz- in-der-Hand-Prinzip: "Bird-in-hand"		Starte mit dem, was du hast: deinen Ressourcen!	Keine voreilige Zielsetzung, solange noch zu viele Parameter unklar sind
Versuchsballon-Prinzip: Affordable Loss		Konzentriere dich auf das Verlustrisiko, setze nicht alles auf eine Karte!	Keine Renditefixierung, sondern Fixierung auf Möglichkeit, nach Rückschlag wieder starten zu können
Lemonade-Prinzip: auch scheinbar Schlechtes kann gut sein		Versuche, aus allem, was passiert, das Beste zu machen!	Keine zu frühe Bewertung von Trends und Ereignissen, sondern Versuch, jedem Ereignis Positives abzugewinnen
Prinzip der qualifizierten Arbeitsteilung: Patchwork Quilt		Forme überragende Partnerschaften!	Keine jederzeitigen Anreiz-Beitrags- Gleichgewichte für alle möglich, daher Animation zur Kooperation durch interessante Perspektiven
Prinzip der Vogelperspektive: Pilot in the plane		Versuche, die Dinge zu steuern und zu überschauen, dann brauchst du keine präzisen Prognosen mehr!	Arbeit mit Ungenauigkeit in der Gewissheit, dass es perfekte Informationslagen nicht gibt; hohes Maß an Ambiguitätstoleranz

Quelle: Freiling &amp; Harima (2019).

# Entrepreneurship als Mindset

## 5. Das Bricolage-Prinzip

Ingenieur	Bricoleur
... plant rational und systematisch	... tüftelt
... nutzt vorhandene Mittel	... nutzt alles, was ihm "in die Quere" kommt (auch vermeintlichen Abfall)
... erst Design, dann Umsetzung	... Design und Umsetzung gehen ineinander über
... Rahmen für Planung und Handeln gesetzt	... denkt und handelt über den bestehenden Rahmen hinaus

# Was ist Entrepreneurship? Zwei Seiten

