



HINTERHUBER & PARTNERS
Strategy | Pricing | Leadership

Margit Raich, Harald Pechlaner,
Hans H. Hinterhuber (Hrsg.)

Entrepreneurial Leadership

Profilierung in Theorie und Praxis



GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Margit Raich, Harald Pechlaner,
Hans H. Hinterhuber (Hrsg.)

Entrepreneurial Leadership

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Margit Raich, Harald Pechlaner,
Hans H. Hinterhuber (Hrsg.)

Entrepreneurial Leadership

Profilierung in Theorie und Praxis

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage Oktober 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0819-9

Vorwort der Herausgeber

Die Stärke der Marktwirtschaft besteht darin, dass zum einen immer wieder neue, kreative Unternehmer in die Wettbewerbsarena eintreten, zum anderen Führungskräfte in bereits etablierten Unternehmen unternehmerische Entscheidungen treffen. Im ersten Fall handelt es sich in erster Annäherung um Entrepreneurship, im zweiten um Leadership. Diese Unterscheidung wird im vorliegenden Buch kritisch und konstruktiv reflektiert. Es geht der Frage nach, ob derjenige

- ein Unternehmer ist, der angesichts Risiko und Unsicherheit ein neues Unternehmen aufbaut, dabei sein Kapital und seine Reputation riskiert, mit dem Ziel, seinen unendlichen Leistungswillen zu beweisen und Spitzenleistungen im Dienst der Kunden zu erbringen,
- ein Führender ist, der ebenfalls neue Möglichkeiten erschließt, jedoch vorwiegend andere inspiriert und in die Lage versetzt, sich für gemeinsame Ziele und Aufgaben zu engagieren.

Die Ausführungen kommen zum Schluss, dass ohne Leadership-Fähigkeiten Unternehmer ihre Unternehmen nicht über das Mittelmaß hinaus führen.

Beide, der kreative Unternehmer und der kreative Führende, sind die Triebkräfte der wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes; beide entdecken Möglichkeiten, die andere nicht gesehen haben, setzen sie um oder lassen sie umsetzen, beide schaffen neue Arbeitsplätze und tragen zum allgemeinen Wohlstand bei.

Im Unternehmer wie im Führenden scheinen zwei Seelen zu wohnen. Die eine konzentriert sich auf Projekte, die sie gleichsam in Schubladen verstaut und erst dann herausholt, wenn der günstige Zeitpunkt gekommen ist, sie umzusetzen und daraus Nutzen zu ziehen. Die andere Seele ist der „unendliche Leistungswille“ oder die Liebe, jede Sache exzellent zu machen, Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die den Bedürfnissen und Wünschen des Kunden entsprechen.

Der Unternehmer oder der Führende, der nur auf Gewinn aus ist, ist ein schlechter Unternehmer oder Führender. Der Gewinn ist nicht das Ziel, sondern der Maßstab für effizientes unternehmerisches Handeln. Je größer der Mehrwert ist, den sie ihren Kunden bieten, je besser die Qualität der Produkte und der Kundenbeziehungen sind und je besser sie in der Lage sind, die Herzen der

Mitarbeiter für unternehmerisches Mitdenken und Handeln im Dienste der Kunden zu gewinnen, desto größer ist der Erfolg des Unternehmens.

Diesen Themen sind im vorliegenden Buch fünfzehn Beiträge gewidmet.

Johann Risak und *Andrea Iro* fordern für unsere Zeit einen dynamischen Mix der Archetypen Unternehmer, Manager und Leader.

Ursula Schneider betont die wechselseitigen Beziehungen zwischen Entrepreneurship und Leadership, die sie mit „Sowohl-als-auch statt Entweder-oder“ darstellt.

Rolf Wunderer gibt anschauliche und gut nachvollziehbare Gestaltungsempfehlungen für internes Unternehmertum.

Peter Dellbrügger beschreibt die Entwicklung von Entrepreneurship zu Leadership im Unternehmen dm-drogerie markt, die er als „dialogische Führung“ kennzeichnet.

Margit Raich setzt sich in ihrem Beitrag mit der Frage auseinander, wie sich eine Vertrauenskultur auf das unternehmerische Verhalten auswirkt.

Harald Pechlaner und *Eva-Maria Hammann* grenzen Leadership und Entrepreneurship an Beispielen von Beherbergungsbetrieben ausgewählter Regionen ab.

Claudia Müller weist am Beispiel eines Familienunternehmens nach, dass für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sowohl Entrepreneurship als auch Leadership notwendig sind.

Martina Bechter, *Margit Raich* und *Paul Schober* setzen sich mit frauenspezifischen Aspekten von Entrepreneurship und Leadership auseinander.

Mike Peters, *Harald Pechlaner* und *Katharina Mayr* zeigen anhand von empirischen Befunden, wie unternehmerische Wachstumsprozesse im Tourismus ablaufen.

Philip Wältermann und *Christian Stadler* zeigen, dass Komplexität zum Erfolg führt und wie Unternehmer daraus Nutzen ziehen.

Kurt Matzler, *Erich Schwarz*, *Ulrike Kotzent* und *Natasa Deutingner* weisen nach, wie in kleinen und mittleren Unternehmen die Profitabilität von Innovation, Leadership und Wachstum abhängt.

Sören Salomo, Jan Brinkmann und *Katrin Talke* behandeln die unternehmerischen Führungskompetenzen, die junge technologie-basierte Unternehmen zum Erfolg führen.

Julia Müller, Birgit Renzl, Hans Hinterhuber und *Gabriele Lakomski* stellen die neuen Herausforderungen dar, vor denen die Führung von Organisationen im Wissenszeitalter steht.

Marc-Oliver Kaiser geht in seinem Beitrag auf Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktoren im Spannungsfeld zwischen Unternehmertum und Wettbewerbsfähigkeit ein.

Reinhard Schulte stellt die Frage, ob man Entrepreneurship an den Universitäten überhaupt lehren kann. Er gibt wertvolle Hinweise zur akademischen Ausbildung im unternehmerischen Denken und Handeln.

Caroline Fritsch, Mike Peters und *Andrea Tragseil* gehen der Frage nach, ob man unternehmerische Einstellungen bei Kindern und Jugendlichen fördern kann. Sie bejahen diese Frage und geben konkrete Beispiele.

Elgar Schnegg und *Margit Raich* schließen das Werk ab, indem sie aufzeigen, wie Coaching von Unternehmern ablaufen kann.

Das Buch vermittelt fundierte Einsichten in das Wesen unternehmerischen Handelns, die für alle wertvoll sind, die ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen wollen und die unternehmerische Entscheidungen treffen müssen. Es kann all denen helfen, die neue Pionierphasen in ihren Unternehmen einleiten müssen.

Die Herausgeber hoffen und wünschen, dass die im Buch vorgestellten Überlegungen und Denkansätze von Unternehmern, Führungskräften, Unternehmensberatern, Studierenden und Kollegen gut aufgenommen und weiterentwickelt werden. Die Herausgeber danken den Autoren für ihre engagierte Mitarbeit.

Innsbruck, Eichstätt, Ingolstadt, im September 2007

Margit Raich
Harald Pechlaner
H.H. Hinterhuber

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber.....	V
Inhaltsverzeichnis.....	IX

Teil I: Einführende Diskussion

Johann Risak und Andrea Iro

Dynamischer Mix der Archetypen Entrepreneur, Manager und Leader - ein Erfordernis der Zeit	3
---	---

Ursula Schneider

Nichts bedroht Erfolg mehr als Erfolg: Vom modernen Entweder-Oder zum postmodernen Sowohl-als-Auch	21
---	----

Teil II: Unternehmerisches Verhalten in Organisationen

Rolf Wunderer

Internes Unternehmertum – Gefordert – Gefördert – Gelebt	43
--	----

Peter Dellbrügger

Gestaltungselemente für eine unternehmerische Führungskultur – Das Beispiel der „Dialogischen Führung“ bei dem Unternehmen dm-drogerie markt GmbH & Co KG Karlsruhe	65
---	----

Margit Raich

Das Schaffen einer Vertrauenskultur als Grundlage für erfolgreiches Unternehmertum	81
---	----

Teil III: Erfahrungsberichte

Harald Pechlaner und Eva-Maria Hammann

Management, Entrepreneurship & Leadership – Versuch einer
Abgrenzung bei Beherbergungsbetrieben 97

Claudia Müller

Entrepreneurship und Leadership - Erfolgsfaktoren am Beispiel
eines Familienunternehmens 117

Martina Bechter, Margit Raich und Paul Schober

Auf dem Weg zur erfolgreichen Unternehmerin.
Vom Entrepreneurship zum Leadership 131

Mike Peters, Harald Pechlaner und Katharina Mayr

Unternehmerische Wachstumsprozesse und die Bedeutung der
Management- und Leadership Ausprägung: empirische Befunde
aus der Hotellerie 145

Teil IV: Innovations- und Wissensmanagement

Philip Wältermann und Christian Stadler

Warum Komplexität zum Erfolg führt –
das Geheimnis des Entrepreneurs 163

Kurt Matzler, Erich Schwarz, Ulrike Kotzent und Natasa Deutinger

Innovation, Leadership, Wachstum und Profitabilität in KMUs..... 177

Sören Salomo, Jan Brinckmann und Katrin Talke

Funktionale Managementkompetenzen und Entwicklungsgeschwindigkeit
junger Technologieunternehmen 191

<i>Julia Müller, Birgit Renzl, Hans H. Hinterhuber und Gabriele Lakomski</i> Leadership im Wissenszeitalter	215
--	-----

Marc-Oliver Kaiser

Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktoren im Spannungsfeld zwischen Unternehmerfunktionen und Wettbewerbsfähigkeit	231
---	-----

Teil V: Aus- und Weiterbildung

Reinhard Schulte

Kann man Entrepreneurship an Universitäten lehren? Überlegungen zur akademischen Ausbildung im unternehmerischen Denken und Handeln	257
--	-----

Caroline Fritsch, Mike Peters und Andrea Tragseil

Entrepreneurship im Bildungssystem oder kann man unternehmerische Einstellungen bei Kindern und Jugendlichen fördern	277
---	-----

Elgar Schnegg und Margit Raich

Herausforderungen im unternehmerischen Denken und Handeln - Coaching von Kleinunternehmern	299
---	-----

Die Herausgeber	313
-----------------------	-----

Die Autoren	315
-------------------	-----