

**Unterstützung von Entrepreneurentscheidungen
mittels Analytischen Hierarchie Prozesses**

von

Wolfgang Ossadnik

David Barklage

Olaf Leistert

Prof. Dr. Wolfgang Ossadnik

Dipl.-Kfm. David Barklage

Dipl.-Kfm. Olaf Leistert

Fachgebiet Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt

Rechnungswesen und Controlling (Managerial Accounting)

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Universität Osnabrück

Rolandstraße 8

49069 Osnabrück

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Entrepreneurship-Theorie	1
3. Entrepreneurshipentscheidungen und Einsatz des Analytischen Hierarchie Prozesses	7
4. Fazit	19
Literaturverzeichnis	20

1. Einleitung

In einem homogenen Markt ist es für eine wirtschaftlich erfolgreiche Produkteinführung nicht ausreichend, nur eine Idee für ein neuartiges technisches Produkt oder eine andersartige Dienstleistung zu besitzen. Vielmehr muss diese Neuerung auch dem (Absatz-)Markt zugänglich gemacht werden. Nur der Zutritt zum Markt ermöglicht eine wirtschaftliche Verwertung der Produkt- oder Dienstleistungsidee und somit eine Kompensation der dem Markteintritt vorausgegangenen Entwicklungs- und Forschungskosten sowie den Aufbau weiterer strategischer Geschäftsfelder. Die Untersuchung derartiger Fragestellungen ist Gegenstand der Entrepreneurship-Theorie. Sie geht von der Prämisse aus, dass der Erfolg der Einführung eines Produktes am Markt weniger der Idee für das neue Produkt, sondern vielmehr den in der Person des Unternehmers (oder Unternehmensgründers) liegenden Eigenschaften und Verhaltensweisen zuzuschreiben ist.¹ Ungeachtet der zentralen Rolle, die dem Unternehmer in einer Marktwirtschaft zugewiesen wird, ist es der ökonomischen Theorie bislang nicht gelungen, ein *einheitliches* Verständnis des Entrepreneurs und seiner Funktion zu entwickeln.²

2. Entrepreneurship-Theorie

Die Wurzeln des Unternehmerbegriffs lassen sich auf *Richard Cantillon* [1697-1734] und *Jean-Baptist Say* [1767-1832] zurückführen, die im 18. Jahrhundert eine dynamische Unternehmertheorie aufstellten. *Richard Cantillon* stellt die Einkommensunsicherheit, mit der der Unternehmer umzugehen hat, in den Vordergrund seiner Überlegung. Dadurch wird der Unternehmer zu einem Träger von Risikobereitschaft.³ Der Risikoaspekt erklärt sich aus der Kenntnis der Ausgaben bei gleichzeitiger Unkenntnis der zukünftigen Einnahmen sowie aus der Existenz von Konkurrenz und sich ändernden Umwelteinflüssen.⁴ *Jean-Baptist Say* sieht im Unternehmer einen Informationsträger und Koordinator der Produktionsfaktoren Boden, Kapital und menschliche Arbeit. Der Kapitalaspekt ist hierbei der wichtigste, weil der Unternehmer zwar das Unternehmensrisiko trägt, aber nicht selbst über Kapital verfügen, sondern nur das Vertrauen der Investoren erhalten muss.⁵

¹ Vgl. Pleitner (2001), S. 1152 f.

² Siehe z.B. Baumol (1993), S. 2.

³ Vgl. Cantillon (1755), S. 47 ff.

⁴ Vgl. Ripsas (1997), S. 4 ff.

⁵ Vgl. Say (1830), S. 285.

Auf *Richard Cantillons* dynamischer Unternehmertheorie basieren drei Schulen: die Chicagoer, die Deutsche und die Österreichische Schule (vgl. Abb. 1⁶). Abgrenzungskriterium dieser drei Schulen sind die dynamischen Funktionsmerkmale des Unternehmers. In jeder dieser drei Schulen tritt jeweils ein anderer der drei wichtigsten Aspekte der Unternehmerrealität, und zwar *Ungewissheit*, *Innovation/Wandel* oder *Ungleichgewichte am Markt* als zentrale Unternehmerfunktion in den Vordergrund.⁷ Nachfolgend sollen diese drei Schulen skizzenhaft betrachtet werden: Die *Chicagoer Schule* betont die Übernahme von Risiko bzw. das Tragen von Unsicherheit durch den Unternehmer. Als wichtigster Vertreter gilt *Frank Knight* [1885-1972], dessen Ansatz im Weiteren noch dargestellt werden soll. Die *Österreichische Schule* mit *Israel M. Kirzner* [*1930] als bekanntestem Vertreter setzt auf die Aufmerksamkeit für neue unternehmerische Chancen, wonach ein Unternehmer Marktungleichgewichte entdeckt und durch dieses Wissen Preisarbitragen nutzt. Als Vertreter der *Deutschen Schule* ist *Joseph Schumpeter* [1883-1950] zu nennen. Die Deutsche Schule stellt auf die Innovationsfunktion des Unternehmers innerhalb der Wirtschaft ab, d.h. es kommt auf die Durchsetzung neuer Kombinationen am Markt an.

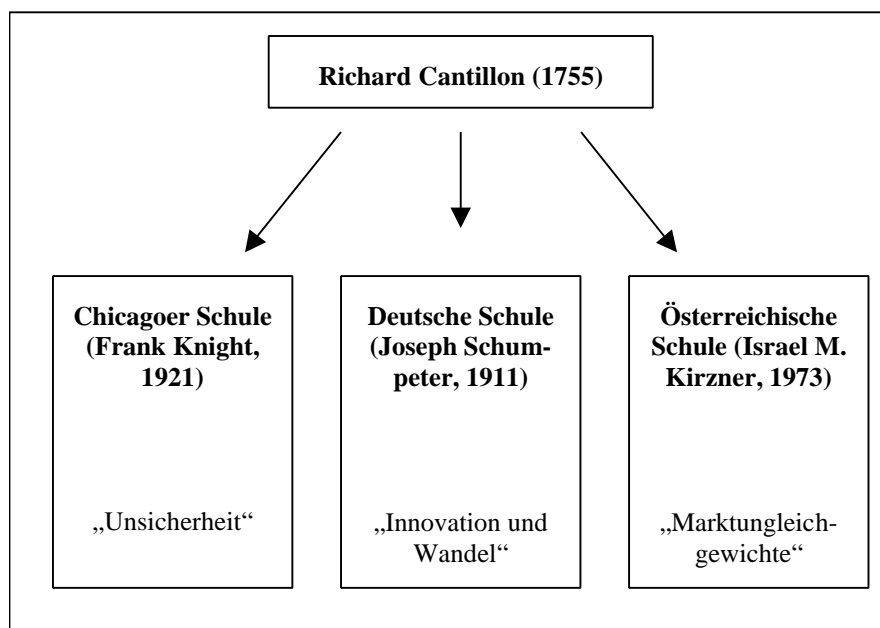


Abb. 1: Die drei Schulen der dynamischen Unternehmerfunktion

Frank Knight differenziert das Marktrisiko, das der Unternehmer bei *Cantillon* trägt, in Unsicherheit und Risiko. Unsicherheit heißt für ihn, dass die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines unsicheren Ereignisses nicht bekannt ist, d.h. die Nachfrage nach einem neuen Gut nicht kalkulierbar und damit auch nicht versicherbar ist. Risiko hingegen ist die Wahrscheinlichkeit

⁶ In Anlehnung an Hébert/Link (1988), S. 153.

⁷ Vgl. Schoppe (1995), S. 282 f.

des Eintretens der Erwartung, welche bekannt und somit auch versicherbar ist.⁸ Der Unternehmer sei sowohl Entscheidungsträger hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen bei der Produktnachfrage, Koordinator von Produktionsfaktoren als auch Eigentümer eines Unternehmens, das für den Markt produziert und somit auch die Bedürfnisse der Konsumenten berücksichtigen muss.⁹ Der Erfolg des Unternehmers liegt demnach in der richtigen Voraussage zukünftiger Entwicklungen sowie in der Umwandlung von Unsicherheit in Risiko als unternehmerische Leistung. Zudem selektiert der Unternehmer die Marktteilnehmer nach ihren individuellen Fähigkeiten zum Umgang mit Unsicherheit, d.h. entsprechend ihren jeweiligen Entscheidungs-, Prognosefähigkeiten, Kenntnissen, Führungsaufgaben und ihrem Selbstvertrauen.¹⁰

Anders als *Knight* trennt *Israel Kirzner* die Funktion des Unternehmers von der des Kapitalisten, da für unternehmerisches Handeln (*homo agens*) keine Ressourcen vorausgesetzt werden. Auch wäre es unvollständig, den Unternehmerbegriff an der Auswahl eines optimalen Handlungsablaufs aus den gegebenen Ressourcen festzumachen. Kann doch, „ein Markt, der nur aus ökonomisierenden, maximierenden Individuen [homo oeconomicus] zusammengesetzt ist, ... den Marktprozess, den wir erklären wollen, nicht [hervorrufen]“¹¹. Damit wird das Handeln nicht auf gegebene Ziele und Mittel beschränkt, sondern es werden alle Handlungen eingeschlossen, die der Mensch unternimmt, um Unbequemlichkeiten zu beseitigen und sich besser zu stellen.¹² Jeder Marktteilnehmer handelt also unternehmerisch. Dieses Konzept des menschlichen Handelns (*homo agens*) wurde von *Ludwig von Mises* [1881-1973] entwickelt.¹³ Die Funktion des Unternehmers liegt darin, lediglich die Differenz zwischen den Marktpreisen für das gleiche Gut zu beobachten, um Informationsvorsprünge über Marktungleichgewichte für Arbitrage und Spekulation zu nutzen. Er setzt damit einen Marktprozess in Bewegung, der zu einem Marktgleichgewicht i.S. eines Gleichgewichtspreises führt. Die Gewinnquelle sind die Erlöse aus dem Ausnutzen der Preisunterschiede an den verschiedenen Märkten (Arbitrage). Bei unsicherer Informationslage, wenn also eine Differenz zwischen den Marktpreisen nur vermutet wird (Spekulation), kann sich auch eine Gewinnquelle im Nachhinein ergeben, wenn sich diese Differenz für den Unternehmer als positiv herausstellt und realisieren lässt.¹⁴

⁸ Vgl. Knight (1921), S. 20.

⁹ Vgl. Knight (1921), S. 268.

¹⁰ Vgl. Knight (1921), S. 270.

¹¹ Kirzner (1978), S. 25, Klammerzusatz von den Verfassern.

¹² Vgl. Kirzner (1978), S. 27.

¹³ Siehe hierzu von Mises (1980).

¹⁴ Vgl. Kirzner (1978), S. 27 und 32.

Ziel Kirzners ist es, den Marktprozess und damit den Veränderungsprozess der Preise zu erklären. Dabei geht er von einer Unwissenheit der Marktteilnehmer über die tatsächlichen Entscheidungen der Konkurrenz aus. Erst im Verlaufe der gegebenen Periode werden den Entscheidungsträgern dazu Informationen vermittelt. Die Marktteilnehmer stellen dann fest, dass ihre Pläne entweder zu optimistisch waren und somit nicht ausgeführt werden können oder zu pessimistisch waren, so dass Marktgelegenheiten nicht genutzt wurden. Das neue Wissen über das Verhalten der Konkurrenz führt zu Korrekturen der Entscheidungen bzw. verbesserten Plänen für die darauffolgende Zeitperiode. Im Zeitablauf betrachtet, wird durch diese ständige Veränderung der Entscheidungen der Marktprozess ausgelöst und Wettbewerb angeregt. Hätte jeder Marktteilnehmer alle relevanten Entscheidungen anderer richtig vorhergesehen, so dass jeder Plan ausgeführt werden kann und jede Marktgelegenheit wahrgenommen wird, käme der Marktprozess zum Stillstand. Ohne Veränderung in den Bedürfnissen, in den technischen Möglichkeiten sowie den verfügbaren Ressourcen wird niemand seine Pläne für die Zukunft ändern, so dass keinerlei Wettbewerb mehr herrscht. Der Markt ist im Gleichgewicht. Durch die Unwissenheit über die Entscheidungen der Konkurrenz ist aber jeder Marktteilnehmer gezwungen, den Wettbewerbern voraus zu sein. Er muss gleichzeitig aber vermeiden, attraktivere Produkte als notwendig anzubieten. Dieser Zwang, das „richtige“ Produkt anzubieten, wird für den Unternehmer im Hinblick auf eine erfolgreiche Teilnahme am Markt zu einer Gratwanderung. Die Konsequenz aus dem Wettbewerb ist eine höchstmögliche Qualität und ein Marktprozess, der in Richtung des Gleichgewichtspreises tendiert, der aber aufgrund der Unwissenheit der Marktteilnehmer nie erreicht werden kann.¹⁵

Nach *Kirzner* besitzt ein erfolgreicher Unternehmer das „unternehmerische Element“, d.h. er verfolgt effizient bestimmte Zwecke, besitzt Willen und Findigkeit, um Ziele und Mittel selbst herauszufinden und festzustellen und er ist in der Lage, kreativ und aktiv anstatt passiv und mechanisch zu sein. Das „unternehmerische Element“ ist Grundlage für den Marktprozess und fördert den Wettbewerb.¹⁶

Der Ansatz *Schumpeters* geht ebenfalls von bestehenden Marktgleichgewichten aus, zerstört diese aber durch innovative Aktivitäten. Nicht die Entwicklung auf bestehenden Märkten, sondern die Schaffung neuer Märkte ist nach *Joseph Schumpeter* die Aufgabe des „*dynamischen Unternehmers*“, der nicht Kapitalgeber ist und somit auch nicht das Risiko des Unternehmens trägt. Demnach unterscheidet auch *Schumpeter* zwischen dem Kapitalisten und dem

¹⁵ Vgl. Kirzner (1978), S. 8 ff.

¹⁶ Vgl. Kirzner (1978), S. 28; Ripsas (1997), S. 41.

Unternehmer im Sinne von *Kirzner*, so dass in seinem Sinne Angestellte ebenfalls Unternehmer sein können.¹⁷

Schumpeter prägt die Begriffe „Innovation“ und „Invention“. Nach seinem Verständnis zeichnet sich ein Unternehmer nicht durch imitatives Handeln, sondern dadurch aus, dass er seinen Lohn für die Durchsetzung neuer Kombinationen am Markt (Innovationen) und nicht für das (Er-)Finden neuer Kombinationen (Invention) erhält. Damit reserviert *Schumpeter* den Innovationsbegriff nur für das unternehmerische Handeln, bei dem die neue Kombination am Markt durchgesetzt wird und es sich um gravierende Veränderungen der alten Kombination handelt. Die neuen Kombinationen können aus der Einführung eines neuen Gutes, eines bekannten Gutes in deutlich verbesserter Qualität oder eines neuen Produktionsverfahrens bestehen. Denkbar sind auch die Erschließung eines neuen Marktes oder neuer Rohstoffquellen sowie die Neuorganisation einer Industrie.¹⁸

Nach *Schumpeter* wird der Unternehmer als ein solcher geboren. Die Talente, über die er verfügen muss, können m.a.W. nicht über eine Ausbildung vermittelt werden. Diese Eignung ist nur einer Minderheit der Gesamtbevölkerung gegeben. Von dieser nutzen nicht alle ihre Fähigkeit. Die Unternehmereigenschaften sind gekennzeichnet durch:¹⁹

- den „Blick“ bzw. die *Intuition*, d.h. ein Unternehmer entscheidet auch in unbekanntem Situationen richtig und zwar mittels Planung, Logik und seines Intellektes;
- die *Energie*, d.h. ein Unternehmer braucht die Kraft, um Neues zu erschließen, statt dem Gewohnten nachzugehen und
- das *Überwinden* von politischem und rechtlichem *Gegendruck* und sozialer Missgunst.

Zudem streben Unternehmer oft keinen Reichtum an, verhalten sich rational, sind durchsetzungsstark und motiviert sowie nicht daran interessiert, ihre Mühen (Kosten) dem erhaltenen Nutzen gegenüberzustellen. Sie haben den Traum, ein privates Reich zu gründen, und einen Wunsch nach sozialer Geltung und Macht. Sie besitzen den Siegerwillen eines Sportlers, kämpfen für den Erfolg und haben Freude am Gestalten.²⁰ Wenn Unternehmer als Pioniere auf die Märkte drängen, werden alte Kombinationen durch neue Kombinationen verdrängt, d.h. das bestehende Gleichgewicht wird aufgehoben, so dass Wettbewerb und eine effiziente Res-

¹⁷ Vgl. Schumpeter (1993), S. 114, 217.

¹⁸ Vgl. Schumpeter (1928), S. 483.

¹⁹ Vgl. Schumpeter (1993), S. 119 f., 125 ff.

²⁰ Vgl. Schumpeter (1993), S. 136 ff.

sourcenallokation entsteht.²¹ Innovation stellt demnach die treibende Kraft für Wachstum, Wettbewerb und Effizienz am Markt dar.

Es ist festzuhalten, dass gegen alle hier vorgestellten Konzepte Einwände erhoben werden könnten. Sämtlichen hier aufgeführten Ansätzen ist gemein, dass die Betrachtung von Transaktionskosten vernachlässigt wird. Casson hat dieses Problem in den achtziger Jahren betrachtet und damit die moderne Unternehmer- und Unternehmungstheorie zusammengeführt.²² Er hat die Transaktionskosten der Koordination näher untersucht und demnach die Koordination der Ressourcen als zentrale Funktion des Unternehmers angesehen.²³

Weitere Eigenschaften lassen sich vor allem in der englischsprachigen Literatur unter dem Oberbegriff „The Big Five“ finden, die relevant für den Erfolg von Unternehmern sind. Erfolgreiche Unternehmer sind demnach leistungsorientiert („Conscientiousness“), extravertiert („Extraversion“) sowie kreativ und neugierig („Openness“). Unternehmer setzen sich also selbst anspruchsvolle, aber erreichbare Ziele, haben keinerlei Schwierigkeiten, auf Menschen zuzugehen, sind offen und kontaktfreudig und haben durch ihre Kreativität sowie Neugier Ideen, Situationen zu verändern. Die beiden weiteren Eigenschaften der „Big Five“ wie Gütmütigkeit und Freundlichkeit im Umgang mit anderen Menschen („Agreeableness“) sowie Labilität und Ängstlichkeit („negative emotionally“) weisen Unternehmer eher nicht auf.²⁴ Demnach sind Unternehmer nicht bestrebt, es allen Interessengruppen recht zu machen und haben eine positive Grundeinstellung, so dass sie Stress besser verarbeiten können.

Vergleicht man die hier beschriebenen Konzepte, werden Eigenschaften und Funktionen der Entrepreneurs deutlich, die als Basis für die Charakterisierung eines Entrepreneurs verstanden werden sollen. Diesem können demnach folgende Eigenschaften und Funktionen zugeschrieben werden:

- Risikoübernahme,
- Kreativität, Neugier und Motivation,
- soziales Geltungsbewusstsein und Machtstreben,
- Ehrgeiz und Leistungsorientierung,
- Koordination von Produktionsfaktoren,
- Gründung von Organisationen (Pioniergeist),
- Nutzung von Ressourcen und Marktchancen,

²¹ Vgl. Schumpeter (1993), S. 102 f.

²² Vgl. Schoppe (1995), S. 284.

²³ Vgl. Casson (1982), S. 157 ff., Wieandt (1994), S. 23 f.

²⁴ Vgl. Moorhead/Griffith/Irving/Coleman (2000), S. 71 ff.

- Durchsetzen von Innovationen am Markt und
- Herbeiführung von Wachstum und Effizienz.

Weniger auf die Charakteristika eines Entrepreneurs, sondern in erster Linie auf den unternehmerischen Prozess zielt der Entrepreneurshipbegriff ab. Unter *Entrepreneurship* ist ein Handlungsprozess zu verstehen.²⁵ Aufbauend auf dem Unternehmerverständnis von *Schumpeter* muss es sich bei Entrepreneurship nicht um eine Unternehmensgründung aus einer Innovation heraus handeln. Vielmehr ist Entrepreneurship dadurch gekennzeichnet, dass Marktchancen erkannt und über eine Invention mittels eines Handlungsprozesses auch genutzt werden.

3. Entrepreneurshipentscheidung und Einsatz des Analytischen Hierarchie Prozesses

Die sich im Rahmen der Entrepreneurship stellenden Probleme seien nachfolgend anhand eines konkreten Entscheidungsproblems veranschaulicht. In dem im Weiteren anzuführenden Beispiel möchte ein Entrepreneur eine Invention am Markt etablieren. Dabei handle es sich hier im Sinne Schumpeters um eine Entrepreneurship: Der Erfinder eines neuen Produktes (Invention) hat die Absicht, dieses am Markt durchzusetzen. Das Produkt soll mit einer bewährten Technologie auf einem bestehenden Markt abgesetzt werden. Die Durchsetzung am Markt ist durch Erfolgsunsicherheit gekennzeichnet, da die zukünftige Nachfrage nach dem Produkt und damit die am Markt zu erwartenden Zahlungsüberschüsse nicht kardinal skaliert prognostiziert werden können. So können Kapitalwerte nicht bestimmt und dynamische Investitionsrechnungen nicht durchgeführt werden.

Insgesamt bieten sich dem Entrepreneur folgende Handlungsalternativen:

- Aufbau eines eigenen Produktionsapparates mitsamt der benötigten Technologie und Organisation für eine Eigenproduktion;
- Belieferung durch Zulieferer (mit bereits bestehender Transaktionsbeziehung bzgl. eines anderen Produktes); der Zulieferer besitzt die notwendige Technologie;
- Akquisition eines geeigneten Zulieferbetriebes, der über die benötigte Technologie verfügt;
- Kooperation mit einem Mitwettbewerber: Dieser besitzt die notwendige Technologie und hat eine dominierende Stellung am Markt inne.

²⁵ Vgl. Ripsas (1997), S. 58.

Nachdem der Entrepreneur Informationen über diese alternativen Vorgehensweisen zur Durchsetzung der Innovation gesammelt hat, lassen sich die strategischen Handlungsalternativen wie folgt konkretisieren:

- A1: Der Entrepreneur kann das Produkt selbst produzieren. Allerdings ist er nicht im Besitz der dafür notwendigen Technologie und ist auf dem für das Produkt relevanten Markt nicht vertreten. Zwar könnte er entsprechende Produktionsanlagen selbst errichten, doch wäre in diesem Fall die Produktion nur mit zeitlicher Verzögerung möglich. Zudem wäre aufgrund der fehlenden Erfahrung mit Anlaufschwierigkeiten in der Produktion (z.B. hohem Ausschuss, Qualitätsproblemen) zu rechnen. Außerdem müsste er sich erst auf dem für ihn relevanten Markt etablieren.
- A2: Lässt sich der Entrepreneur das Produkt von einem Zulieferer erstellen, der mit der anzuwendenden Technologie bereits Erfahrungen gesammelt hat und mit dem er bereits bei anderen Projekten zusammengearbeitet hat, könnte die Produktion rasch anlaufen, da der Zulieferer bereits über benötigtes Know-how verfügt. Allerdings entstünde in diesem Fall ein Abhängigkeitsverhältnis.
- A3: Auch besteht die Möglichkeit, einen geeigneten Zulieferbetrieb zu akquirieren, der über die Produktionstechnologie und entsprechendes Know-how verfügt. Es besteht jedoch die Gefahr, dass die Akquisition und ihre Integration aufgrund zuvor notwendiger langwieriger und schwieriger Verhandlungen erst mit zeitlicher Verzögerung möglich ist.
- A4: Als vierte Alternative zieht der Entrepreneur die Kooperation mit einem Mitwettbewerber in Betracht, der über die Technologie und entsprechendes Know-how verfügt. Da ein solcher Wettbewerber bereits am Markt etabliert ist und dort eine prominente Rolle spielt, ist neben einer raschen Umsatzrealisation auch ein höheres Absatzvolumen zu erwarten, welches allerdings mit dem Konkurrenten aufgeteilt werden müsste.

Die Bewertung dieser Handlungsalternativen wird dadurch erschwert, dass zum einen die Zurechnung gesamtunternehmensbezogener Zahlungsströme auf einzelne Strategien nicht möglich ist und zum anderen die Unsicherheit künftiger Wirkungen der Alternativen zwar erfasst und die Strategien in kardinaler Skalierung bewertet werden können, die Unsicherheit aber weiterhin besteht. Des Weiteren sind eine Reihe von für die Zahlungsüberschüsse relevanten Faktoren qualitativer Art und damit nicht kardinal messbar. Damit bieten sich für die Bewertung strategischer Handlungsalternativen weniger die Zahlungsreihen als vielmehr die den Zahlungen zeitlich oder kausal vorgelagerten Indikatoren an. Das Entscheidungsproblem hat folglich eine multikriterielle (mehrzielorientierte) statt eine unikriterielle Struktur. Demnach wird eine Zielhierarchie sowohl mit quantitativen als auch qualitativen Zielen entwickelt, d.h.

der Entrepreneur lässt sich im Hinblick auf die Einführung einer neuen Technologie nicht nur von Gewinnzielen, sondern auch von anderen Motiven leiten. Bei Betrachtung des Gewinnziels geht der Entrepreneur davon aus, dass er keine präzisen Zahlungsreihen für die Handlungsalternativen angeben kann. Versuche, die für Kapitalwertprognosen erforderlichen Inputdaten in hinreichender Skalierung zu gewinnen, führen aufgrund der Unvollkommenheit der verfügbaren Informationen nicht zum Ziel. Es verbleibt dem Entrepreneur nur die Möglichkeit, die Handlungsalternativen hinsichtlich ihren Beitrages zu den Zielen anhand einer Verhältnisskala zu bewerten, wie sie dem AHP zugrunde liegt. Als Ergebnis des AHP können dann die Alternativen hinsichtlich ihrer Erfolgsbeiträge in eine Rangfolge gebracht werden. Bei der Bewertung der Alternativen hinsichtlich der Ziele ist allerdings zu beachten, dass entscheidungsleitende Zielsysteme nicht in allgemeingültiger Form vorrätig sind, sondern (entsprechend den kontextspezifischen Bedingungen) aus uni- oder multipersonalen Entscheidungsprozessen resultieren.

Ein solches – in Abb. 2 verdeutlichtes– mehrstufiges Zielsystem mit dem strategischen Oberziel *Innovationserfolg: Etablierung eines neuen Produktes* und den konkretisierenden Unterzielen *Selbstverwirklichung als Innovator*, *Gewinn* sowie *Sicherung eines Innovatoren-Images* sei den nachfolgenden Ausführungen zugrunde gelegt. Dieses Zielsystem gelte mit der Nebenbedingung, dass zu bewertende Handlungsalternativen die Anforderungen eines jederzeitigen Liquiditätsgleichgewichtes erfüllen. Zunächst noch offen seien an dieser Stelle Zielgewichtungsfagen. Deren Beantwortung soll von der Entwicklung der künftigen Umwelt abhängen.

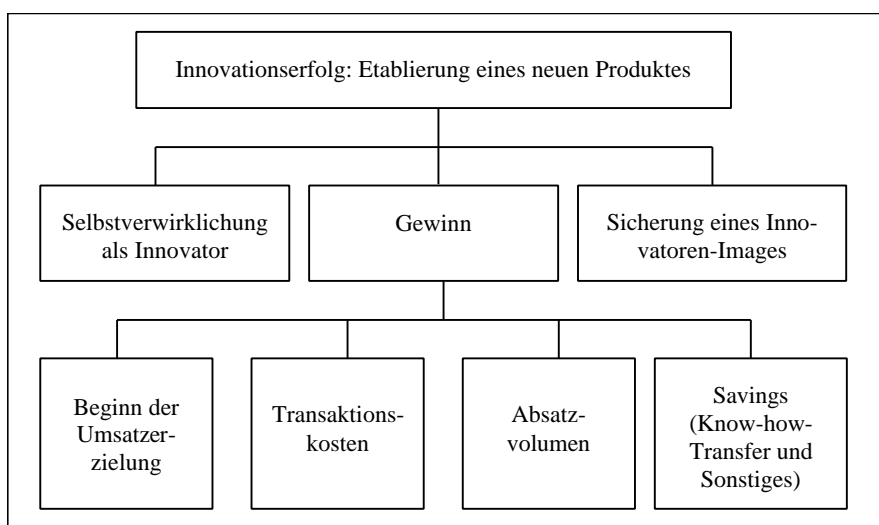


Abb. 2: Entscheidungsleitendes Zielsystem des Entrepreneurs

Beim Ziel *Selbstverwirklichung als Innovator* handelt es sich um ein intrinsisches Motiv. Eine Handlungsalternative verwirklicht dieses Ziel immer dann, wenn der Anteil des Entrepreneurs an der Umsetzung bzw. Durchsetzung der Innovation möglichst groß ist.

Beim Ziel der *Sicherung eines Innovatoren-Images* kommt es dem Entrepreneur auf die Wahrnehmung seiner Innovatorenrolle durch Außenstehende an. Indem es auf Außenwirkung abstellt, unterscheidet sich dieses Ziel von der subjektiven Erlebnisperspektive des Selbstverwirklichungszieles.

Das *Gewinnziel* sei durch Kriterien spezifiziert, die nicht etwa die Größe „Gewinn“ vollständig erklären, sondern (mangels vollkommener Informationen) auf wesentliche Unterschiede in den Gewinnkonsequenzen der zu bewertenden Alternativen verweisen. Es handelt sich um die Unterziele *Beginn der Umsatzerzielung*, *Transaktionskosten*, *Absatzvolumen* und *Savings (durch Know-how-Transfer und Sonstiges)*. Die Berücksichtigung des Gewinnzieles trägt der Tatsache Rechnung, dass ohne wirtschaftlichen Erfolg weitere Innovationen nicht möglich erscheinen.

Beim Kriterium des *Beginns der Umsatzerzielung* ist entscheidungsrelevant, *wann* mit den genannten Handlungsalternativen (bei gegebenem Produktlebenszyklus) *frühestens* Umsätze realisiert werden können.

Die *Transaktionskosten* erfassen die Kosten der internen bzw. externen Koordination. Hierunter fallen z.B. alle Kosten, die aus den Schnittstellenproblemen von Transaktionslösungen resultieren. Das *Absatzvolumen* beschreibt die Menge des neuen Produktes, die von dem neuen Produkt am bestehenden Markt abgesetzt werden kann. Unter *Savings*²⁶ werden alle Kostenvorteile subsumiert, die bei der Etablierung des neuen Produktes aus günstigeren Einkaufsmöglichkeiten, Übertragungslernen, sonstigen Lerneffekten und Informationsvorteilen resultieren.

Für die Entscheidungsfindung ist die Entwicklung der künftigen Umwelt von Relevanz, die durch Szenarien beschrieben werden soll. Dabei werden Annahmen über das zukünftige Wachstum auf dem relevanten Markt und die zukünftige Wettbewerbsintensität – gemessen am (binär skalierten) Indikator der Anzahl der Mitwettbewerber – zu alternativen Umweltzu-

²⁶ Vgl. dazu Kloock/Sabel (1993).

ständen kombiniert. Tab. 1 verdeutlicht die vom Entrepreneur für möglich gehaltenen Umweltzustände.

Szenarien		Wettbewerbsintensität	
		gering	stark
Marktwachstum	gering	I	II
	stark	III	IV

Tab. 1: Umweltszenarien bei der Innovationsdurchsetzung

Für diese Szenarien sind zunächst die Eintrittswahrscheinlichkeiten zu bestimmen. Hierzu hat der Entrepreneur dem Controller für alle Szenarienpaare anzugeben, welches Szenarium er im Rahmen des Paarvergleiches für wahrscheinlicher hält. Das Ergebnis dieser beispielhaften Paarvergleiche sowie die daraus – mittels des Eigenwertverfahrens (unter Verwendung der Software EXPERT CHOICETM 9.0²⁷) – berechneten Eintrittswahrscheinlichkeiten sind aus Tab. 2 ersichtlich.

IKM = 0,07	geringes MW geringe WI (I)	geringes MW starke WI (II)	starkes MW geringe WI (III)	starkes MW starke WI (IV)	
	geringes MW geringe WI (I)	1	1/3	1/3	
	geringes MW starke WI (II)		1	1/3	
	starkes MW geringe WI (III)			1	
	starkes MW starke WI (IV)				1
	Eintrittswahrscheinlichkeiten	0,075	0,151	0,265	0,508

Tab. 2: Paarvergleichsmatrix für die Szenarien

Menschliches Entscheidungsverhalten ist nicht invariant, sondern hängt von der Entscheidungssituation ab. Dies gilt auch für die Unsicherheitssituation. Es sei demzufolge davon ausgegangen, dass der Entrepreneur den Zielen auf der ersten dem Oberziel nachgelagerten Ebe-

²⁷ Dieses Programm weist Berechnungen aus, die auf drei Nachkommastellen gerundet sind.

ne für jedes Szenarium unterschiedliche Gewichte zuordnet. Wie lassen sich szenarienspezifische Gewichtsunterschiede begründen?

Es ist z.B. plausibel, bei *geringem Marktwachstum und geringer Wettbewerbsintensität* (Szenarium I) das Ziel der Sicherung des Innovatoren-Images gegenüber der Selbstverwirklichung als Innovator *niedriger* zu gewichten als bei *geringem Marktwachstum und hoher Wettbewerbsintensität* (Szenarium II), da im Fall hoher Wettbewerbsintensität die Gefahr besteht, dass Konkurrenten als Imitatoren auftreten. Der Gewinn ist in beiden Fällen aufgrund des geringen Marktwachstums ein eher „knappes Gut“ und daher von wichtigerer Bedeutung, wie die Tab. 3 und 4 verdeutlichen.

Geringes MW geringe WI (Szenarium I) IKM = 0		Selbstverwirklichung als Innovator	Gewinn	Sicherung eines Innovatoren- Images
Selbstverwirklichung als Innovator		1	1/7	1
Gewinn			1	7
Sicherung eines Innovatoren-Images				1
Zielgewichte	lokal	0,111	0,778	0,111
	global	0,008	0,058	0,008

Tab. 3: Paarvergleichsmatrix der ersten Unterzielebene für das Szenarium I

Geringes MW starke WI (Szenarium II) IKM = 0		Selbstverwirklichung als Innovator	Gewinn	Sicherung eines Innovatoren- Images
Selbstverwirklichung als Innovator		1	1/5	1/2
Gewinn			1	3
Sicherung eines Innovatoren-Images				1
Zielgewichte	lokal	0,122	0,648	0,230
	global	0,018	0,098	0,035

Tab. 4: Paarvergleichsmatrix der ersten Unterzielebene für das Szenarium II

Bei *hohem Marktwachstum* (Szenarien III und IV) verliert der Gewinn in Relation zu den anderen Zielen der betrachteten Hierarchieebene an Bedeutung, da Gewinne sich in diesen Fällen wesentlich leichter einstellen („der zu verteilende Kuchen ist größer“). Auch in diesem

Fall gewinnt die Sicherung des Innovatoren-Images bei steigender Wettbewerbsintensität in Relation zur Selbstverwirklichung an Bedeutung (vgl. Tab. 5 und Tab. 6).

starkes MW geringe WI (Szenarium III) IKM = 0		Selbstver- wirklichung als Innovator	Gewinn	Sicherung eines Innovatoren- Images
Selbstverwirkli- chung als Innovator		1	1/3	1
Gewinn			1	3
Sicherung eines Innovatoren- Images				1
Zielge- wichte	lokal	0,200	0,600	0,200
	global	0,053	0,159	0,053

Tab. 5: Paarvergleichsmatrix der ersten Unterzielebene für das Szenarium III

Starkes MW starke WI (Szenarium IV) IKM = 0		Selbstver- wirklichung als Innovator	Gewinn	Sicherung eines Innovatoren- Images
Selbstverwirkli- chung als Innovator		1	1/2	1/2
Gewinn			1	1
Sicherung eines Innovatoren- Images				1
Zielge- wichte	lokal	0,200	0,400	0,400
	global	0,102	0,203	0,203

Tab. 6: Paarvergleichsmatrix der ersten Unterzielebene für das Szenarium IV

Wird unterstellt, dass der Entrepreneur in Interaktion mit dem Controller eine *risikoneutrale Bewertung* der unsicheren Daten von Projekten festgelegt hat, ergibt sich das Gewicht eines Kriteriums bei der Bewertung von Alternativen als Produkt aus dem szenarienspezifischen lokalen Zielgewicht und der Eintrittswahrscheinlichkeit des Szenariums.

Die lokalen Gewichte der Ziele auf der zweiten Unterzielebene definiert der Entrepreneur unabhängig von der künftigen Umweltentwicklung, d.h. unabhängig von den Szenarien. Wird das aus dem Vergleich mit den anderen Zielen einer Ebene resultierende *lokale* Gewicht eines

Zieles mit dem Zielgewicht seines *Oberzieles* multipliziert, resultiert das *globale* Zielgewicht dieses *Unterzieles*.

Das *Gewinnziel* wird auf dritter Zielebene durch die Kriterien des *Umsatzrealisationszeitpunktes*, der *Transaktionskosten*, des *Absatzvolumens* und der *Savings (durch Know-how-Transfer und Sonstiges)* spezifiziert. Wie aus den Paarvergleichsurteilen der Tab. 7 ersichtlich wird, kommt dem Absatzvolumen besondere Bedeutung zu.

Gewinn IKM = 0,01	Beginn der Um- satz- zielung	Trans- aktions- kosten	Absatz- volumen	Savings durch Know- how- Transfer	
Beginn der Umsatz- erzielung	1	5	1/3	3	
Transaktionskosten		1	1/9	1/2	
Absatzvolumen			1	6	
Savings durch Know-how-Transfer				1	
Zielge- wichte	lokal	0,250	0,054	0,599	0,096
	global	0,131	0,028	0,311	0,050

Tab. 7: Paarvergleichsmatrix für das Kriterium „Gewinn“

Die Bewertung der Handlungsalternativen durch den Entrepreneur resultiert für das Kriterium *Selbstverwirklichung als Innovator* aus folgenden Überlegungen: In Bezug auf dieses Kriterium schätzt der Entrepreneur die Handlungsalternative des Aufbaus eines eigenen Produktionsapparates und der eigenständigen Herstellung des neuen Produktes (A1) als „etwas besser“ als die Möglichkeit der Akquisition eines geeigneten Zulieferers (A3) ein. Zwar besitzt der Entrepreneur bei beiden Alternativen die absolute Entscheidungsautonomie und -macht, allerdings kann er im Falle einer Akquisition des Zulieferers auf dessen Produktions-Know-how zurückgreifen, so dass eine Selbstverwirklichung als Innovator in einem etwas geringeren Umfang gegeben ist. Die Akquisition eines geeigneten Zulieferers (A3) ist bzgl. dieses Kriteriums wiederum „unwesentlich besser (2)“ als die Belieferung durch einen Zulieferer (A2). Ist doch bei der Alternative A2 (anders als bei A3) das Abhängigkeitsverhältnis beidseitig. Somit sind hier vermutlich Kompromisse einzugehen, die die Selbstverwirklichungsmöglichkeiten einschränken. Bei der Kooperation mit einem Partner (A4) sind die notwendigen Kompromisse größer, so dass diese Alternative im Hinblick auf das Kriterium der Selbstverwirklichung

als Innovator bei allen Paarvergleichen jeweils schlechter eingeschätzt wird. Die paarweisen Vergleichsurteile sowie die resultierenden Prioritäten sind in Tab. 8 dargestellt.

Selbstverwirklichung IKM = 0,01		Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3	Alternative 4
Alternative 1		1	5	3	8
Alternative 2			1	½	2
Alternative 3				1	5
Alternative 4					1
Prioritäten	unge- wichtet	0,585	0,117	0,239	0,059
	gewichtet	0,106	0,021	0,043	0,010

Tab. 8: Paarvergleichsmatrix für das Kriterium „Selbstverwirklichung als Innovator“

Im Hinblick auf das Kriterium des *Beginns der Umsatzerzielung* würde der eigene Aufbau der Produktionstechnologie (A1) eine längere Zeit in Anspruch nehmen als die Akquisition eines geeigneten Zulieferers (A3), der die Technologie und Erfahrungen mit ihr besitzt. Auch die Belieferung durch einen Zulieferer (A2) könnte schneller erfolgen als bei einer reinen Eigenentwicklung, da dieser über die Technologie, entsprechendes Know-how und als kleineres Unternehmen über eine flexiblere Organisationsstruktur verfügt. Daher werden Alternative 3 und Alternative 2 jeweils „spürbar besser“ als Alternative 1 bewertet. Jedoch muss bei beiden Alternativen das Produkt selbst am Markt platziert werden, ohne dass auf vorhandene Vertriebskanäle zurückgegriffen werden kann. Diesen Vorteil bietet hingegen die Kooperation mit einem Partner (A4). Daher wird diese Alternative bei allen Paarvergleichen als „deutlich besser“ beurteilt, da trotz der notwendigen Verhandlungen, die auch bei den anderen Alternativen erforderlich sind, prompte Umsatzrealisierung zu erwarten ist. Die in Tab. 9 dargestellten paarweisen Vergleiche führen – in Verbindung mit der Priorität des Kriteriums der Entscheidungsautonomie – zu gewichteten Prioritäten für die Alternativen.

Hinsichtlich des Kriteriums der *Transaktionskosten* wird der Aufbau eines eigenen Produktionsapparates als „etwas schlechter“ bewertet als die Akquisition eines geeigneten Zulieferers und als „spürbar schlechter“ gegenüber der Belieferung durch einen Zulieferer. *Koordinationskosten* entstehen im Falle einer internen Entwicklung in höherem Umfang als im Falle einer Akquisition oder Belieferung durch einen Zulieferer, da mit extremen Reibungsverlusten und Anlaufproblemen aufgrund des fehlenden Know-hows zu rechnen ist. Die Kooperation mit einem Partner wird paarweise nur (sehr) schwach bewertet, da hier sehr hohe Transak-

tionskosten zu erwarten sind (Vertragsgestaltung, Egoismen, Rechtsstreitigkeiten, etc.). Die Vergleichsurteile und die hieraus resultierenden Prioritäten der Alternativen sind für das Kriterium der Transaktionskosten aus der Tab. 10 zu ersehen.

Beginn der Umsatz erzielung IKM = 0,03		Alterna- tive 1	Alterna- tive 2	Alterna- tive 3	Alterna- tive 4
Alternative 1		1	1/5	1/5	1/9
Alternative 2			1	1	1/4
Alternative 3				1	1/4
Alternative 4					1
Prio- ritäten	unge- wichtet	0,045	0,179	0,179	0,597
	gewichtet	0,006	0,023	0,023	0,078

Tab. 9: Paarvergleichsmatrix für das Kriterium „Beginn der Umsatzerzielung“

Transaktionskosten IKM = 0,04		Alterna- tive 1	Alterna- tive 2	Alterna- tive 3	Alterna- tive 4
Alternative 1		1	1/5	1/3	3
Alternative 2			1	3	7
Alternative 3				1	5
Alternative 4					1
Prio- ritäten	Unge- wichtet	0,118	0,565	0,262	0,055
	gewichtet	0,003	0,016	0,007	0,001

Tab. 10: Paarvergleichsmatrix für das Kriterium „Transaktionskosten“

In Bezug auf das *Absatzvolumen* erweisen sich die Alternativen Aufbau eines eigenen Produktionsapparates (A1), Belieferung durch einen Zulieferer (A2) und Akquisition eines geeigneten Zulieferers (A3) als „gleichwertig“ und der Alternative Kooperation mit einem Partner (A4) als „etwas überlegen“. Zwar muss im Falle der Kooperation das Absatzvolumen mit dem Partner geteilt werden, während bei den übrigen Alternativen dem Entrepreneur der Absatz vollständig zufällt. Allerdings ist aufgrund der bestehenden Marktpräsenz des Kooperationspartners ein deutlich höheres Absatzvolumen zu erwarten. Tab. 11 stellt die paarweisen Vergleiche der Handlungsalternativen bzgl. dieses Entscheidungskriteriums dar.

Beim Kriterium *Savings (durch Know-how-Transfer und Sonstiges)* dominiert die Alternative einer Kooperation mit einem Partner die übrigen Handlungsalternativen. Aufgrund bestehender Einkaufs-, Informations- und Erfahrungsvorteile können im Vergleich zu den anderen Alternativen Kosten gespart werden. Bei der Akquisition eines Zulieferers bzw. der Belieferung durch einen Zulieferer sind solche Effekte nur in geringerem Maße zu erwarten. Haben diese doch nicht die Stellung am Absatzmarkt, die der Partner der vierten Alternative besitzt. Da der Entrepreneur bislang keine Erfahrungen mit der Anwendung der benötigten Produktionstechnologie besitzt, sind bei Alternative 1 solche Effekte kaum zu erwarten. Diese Alternative wird daher diesbezüglich nur sehr schlecht im Vergleich zu den übrigen Alternativen bewertet. Einen Überblick über die Bewertung des Entrepreneurs bzgl. dieses Kriteriums gibt Tab. 12.

Absatzvolumen IKM = 0		Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3	Alternative 4
Alternative 1		1	1	1	3
Alternative 2			1	1	3
Alternative 3				1	3
Alternative 4					1
Prioritäten	unge- wichtet	0,300	0,300	0,300	0,100
	gewichtet	0,095	0,095	0,095	0,032

Tab. 11: Paarvergleichsmatrix für das Kriterium „Absatzvolumen“

Savings IKM = 0,03		Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3	Alternative 4
Alternative 1		1	1/5	1/5	1/9
Alternative 2			1	1	1/4
Alternative 3				1	1/4
Alternative 4					1
Prioritäten	Unge- wichtet	0,045	0,179	0,179	0,597
	Gewichtet	0,002	0,010	0,010	0,030

Tab. 12: Paarvergleichsmatrix für das Kriterium „Savings“

Bzgl. des Kriteriums *Sicherung des Innovatoren-Images* werden die Handlungsalternativen *Aufbau eines eigenen Produktionsapparates* und *Akquisition eines geeigneten Zulieferers* als „nahezu gleichwertig“ bewertet, da in beiden Fällen die Verfügungsmacht über die Innovation

de facto beim Entrepreneur liegt. Allerdings besteht bei der Akquisition die Gefahr, dass die Produktetablierung dem ehemaligen Zulieferbetrieb teilweise angerechnet wird. Beide Alternativen sind zudem „spürbar besser“ zu bewerten als die Belieferung durch einen Zulieferer, da in diesem Fall das Know-how beim Zulieferer liegt. Obwohl Verträge geschlossen werden können, die das Know-how dem Entrepreneur zuweisen, besteht immer die Gefahr, dass es an Konkurrenten weitergegeben wird. Bei der Kooperation mit einem Mitwettbewerber ist das Innovatoren-Image – wenn überhaupt – nur gemeinsam gegeben. De facto liegt somit kein eigenständiges Innovatoren-Image vor. Die Bewertung in Bezug auf das Anforderungskriterium zeigt Tab. 13.

Sicherung eines Innovatoren-Images IKM = 0,04		Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3	Alternative 4
Alternative 1		1	5	2	9
Alternative 2			1	1/3	5
Alternative 3				1	7
Alternative 4					1
Prioritäten	unge-wichtet	0,524	0,132	0,303	0,041
	gewichtet	0,157	0,040	0,092	0,011

Tab. 13: Paarvergleichsmatrix für das Kriterium „Sicherung eines Innovatoren-Images“

Aus den – beispielhaft angeführten – Einschätzungen des Entrepreneurs kann nun eine Rangordnung unter den Alternativen abgeleitet werden. Hierzu müssen die mit Hilfe des AHP ermittelten gewichteten Prioritäten über alle bewertungsrelevanten Ziele, d.h. über alle nicht mehr weiter durch Unterziele konkretisierten Unterziele, aufsummiert werden. Es resultiert für das Fallbeispiel die aus der Tab. 14 ersichtliche Rangordnung unter den Alternativen.

Alternative	A1	A2	A3	A4
Normierter Nutzwert	0,368	0,202	0,267	0,163
Rang	1	3	2	4

Tab. 14: Rangordnung der Alternativen der Innovationsdurchsetzung

Demnach sollte der Entrepreneur aufgrund seiner geäußerten Werturteile zur Innovationsdurchsetzung den Produktionsapparat eigenständig aufbauen (A1).

4. Fazit

In der Entrepreneur-Theorie zeichnet sich der Unternehmer - ungeachtet der Unterschiedlichkeit der in Kapitel 2 dargestellten Konzepte - durch eine Vielzahl von Eigenschaften aus. Für die Umsetzung von Ideen im Rahmen einer Entrepreneurship ist es neben den Eigenschaften aber auch notwendig, dass dem Entrepreneur ein für die Umsetzung ausreichendes Kapital zur Verfügung steht. Es kann aber nicht unbedingt davon ausgegangen werden, dass immer uneigennützig Kapitalgeber wie z.B. Business Angels hinter der Idee stehen, die im ungünstigsten Fall auch auf ihr eingesetztes Kapital verzichten können. Vielmehr hat der Entrepreneur seine Idee dem Absatzmarkt zugänglich zu machen, um zumindest die Forschungs- und Entwicklungskosten und die Produktionskosten durch den Erlös von abgesetzten Produkten oder Dienstleistungen zu erwirtschaften. Auf dem Absatzmarkt steht die Idee zudem auch noch in Konkurrenz mit anderen gleichartigen Ideen. Neben der unsicheren Einschätzung des Markterfolges stellt sich für den Entrepreneur auch die Frage, wie seine Idee realisiert werden soll. Es können mehrere Alternativen zur Umsetzung der Innovation existieren. Dabei kann die Wahl der Alternativen nicht nur durch monetäre, sondern auch durch andere (z.T. intrinsische) Motive bestimmt sein.

Im Rahmen der Servicefunktion hat das Controlling die Unternehmensführung in ihrer Entscheidungsfindung zu unterstützen und mit zielgerechten Informationen zu versorgen. Hierzu sind problemgerechte Instrumente bereitzustellen und anzuwenden. Mit dem Analytischen Hierarchie Prozess besteht die Möglichkeit, Zielwirksamkeiten von Realisationsalternativen anhand einer Verhältnisskala zu messen und damit einen Beitrag zur Lösung von Entrepreneursentscheidungen zu leisten.

Der Einsatz des Analytischen Hierarchie Prozesses wird anhand eines Fallbeispiels gezeigt, in dem ein Unternehmer vier Handlungsalternativen zur Durchsetzung eines neuen Produktes am Markt hat. Hierbei wird unterstellt, dass die Nachfrage nach dem Produkt und dadurch zu erwartenden Zahlungsüberschüsse nicht kardinal skaliert prognostiziert werden können. Anhand einer Verhältnisskala unterstützt der Analytische Hierarchie Prozess den Entrepreneur dabei, Aussagen über die Zielwirksamkeit der Alternativen anhand einer Verhältnisskala zu treffen.

Ein das Entrepreneurshipkonzept begleitendes (strategisches) Controlling sollte aber bestrebt sein, noch weitere Instrumente zur Unterstützung von Entrepreneursentscheidungen zu entwickeln und bereitzustellen. Nur so ist gewährleistet, dass für eine Vielzahl von Problemen, die sich der Entrepreneurship-Theorie und -Praxis ergeben, mit Hilfe von Instrumenten zielgerechte Lösungen erreicht werden können.

Literaturverzeichnis

- Baumol, W.J. (1993): Entrepreneurship, management and the structure of payoffs, Cambridge/Mass.
- Cantillon, R. (1755): Essai sur la Nature du Commerce en Général, London, auszugsweise in: Casson, M. (Hrsg.) (1990): Entrepreneurship, Hants, S. 5-10.
- Casson, M. (1982): The Entrepreneur, Oxford.
- Hébert, R.F./Link, A.N. (1988): The Entrepreneur, New York.
- Kirzner, I. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen.
- Kloock, J./Sabel, H. (1993): Economics und Savings als grundlegende Konzepte der Erfahrung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 209-233.
- Knight, F.H. (1921): Risk, Uncertainty and Profit, Boston.
- Moorhead, G./Griffith, R./Irving, P.G./Coleman, D.F. (2000): Organizational Behaviour: Managing People and Organizations (Canadian Edition), Houghton Mifflin: Scarborough, ON.
- Pleitner, H.J. (2001): Entrepreneurship – Mode oder Motor, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 1145-1159.
- Ripsas, S. (1997): Entrepreneurship als ökonomischer Prozess, Wiesbaden.
- Say, J.-B. (1830): A Treatise on Political Economy, Philadelphia.
- Schumpeter, J. (1928): Unternehmer, in: Conrad, J.: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4., gänzlich umgearbeitete Auflage, Band VIII, Jena, S. 475-487.
- Schumpeter, J. (1993): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 7. Aufl., unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Aufl., Berlin.

Schoppe, S.G. (1995): *Moderne Theorie der Unternehmung*, München-Wien.

von Mises, L. (1980): *Nationalökonomie: Theorie des Handelns und Wirtschaftens*, unveränderter Nachdruck der 1. Auflage von 1940, München.

Wieandt, A. (1994): *Die Theorie der dynamischen Entwicklung*, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Heft 1, S. 20-24.