

# Grundlagen des Entrepreneurship

**Prof. Dr. Carolin Bock**

**WiSe 20/21 – Dozent: Dipl. Wirtsch. Inf. Andreas Schindler**

**Kapitel 7.1 – Leadership & Netzwerke**





Als Entrepreneur müssen Sie alle Interessensvertreter des Unternehmens

- Überzeugen
- Inspirieren
- Motivieren

Um das Unternehmen nach Ihren Vorstellungen zu realisieren, sollten Sie Zugang zu Ressourcen haben wie:

- betriebliche Infrastruktur
- finanzielle Mittel
- Partner
- Mitarbeiter
- uvm.



Überzeugen Sie andere, Sie bei Ihrer Vision des Unternehmens zu unterstützen.

# THE BASS HANDBOOK OF LEADERSHIP

Theory, Research  
& Managerial  
Applications

BERNARD M. BASS



## Definition von Leadership

Baumgarten (1977), Bass (1990)

“Leadership is influencing other people’s behavior with a specific goal in mind by means of communication.”

“Leadership is structuring and restructuring of situations; based on interactions; leaders influence other people.”

Welche zwei wichtigen Dimensionen von Leadership gibt es?

## **Aufgabenorientiert (strukturbildend)**

- aufgabenorientierte Organisation, Aktion, Kontrolle
- Kernelement: Aufgabe

## **Mitarbeiterorientiert (rücksichtsvoll)**

- vertrauensbildende Organisation beruhend auf Vertrauen, Freundlichkeit, Teilhabe, Respekt und offener Kommunikation
- Kernelement: Mitarbeiter

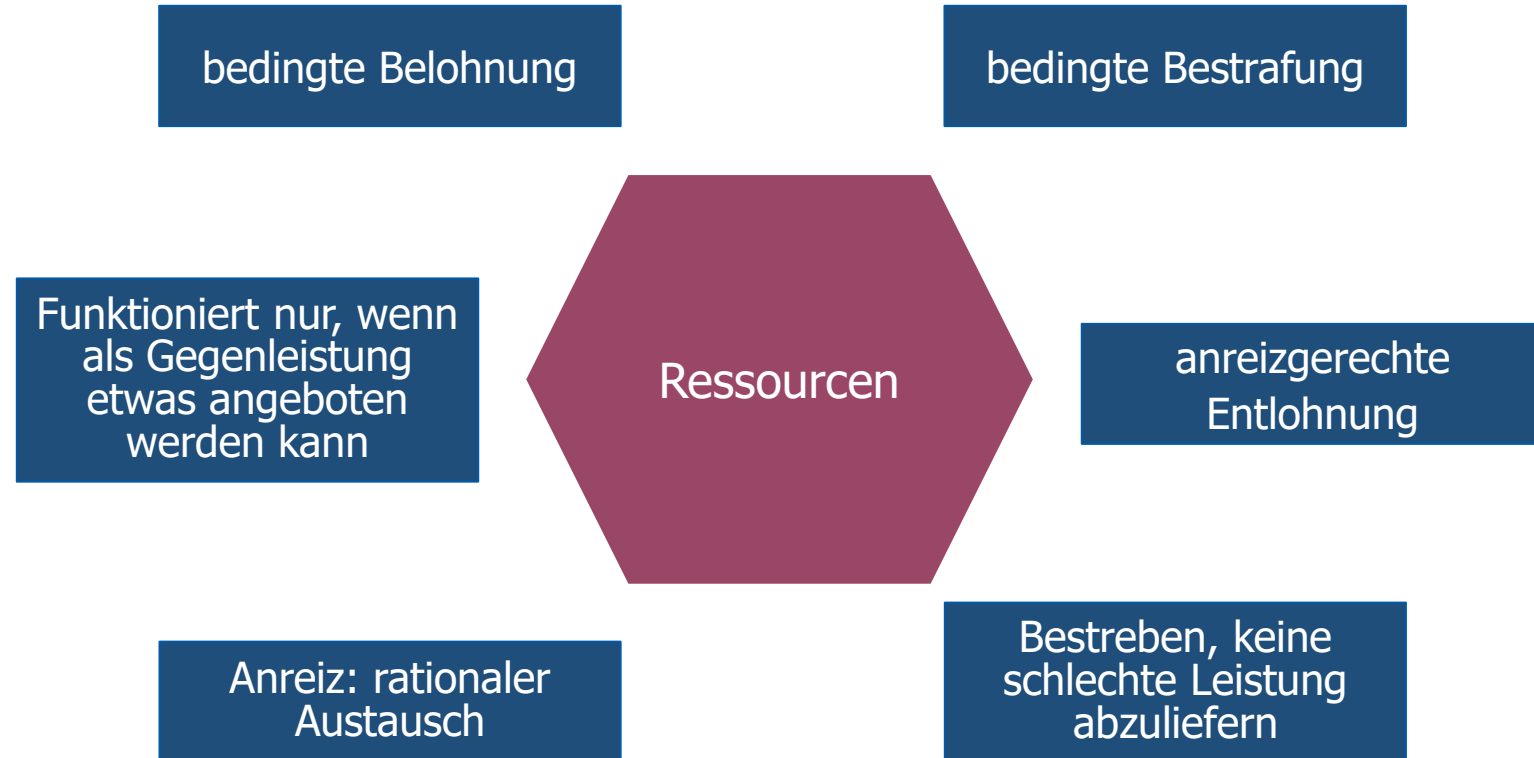


# Leadership-Verhaltensweisen (II/II)

Welche Charakteristika haben diese „Leader“?



## Elemente der transaktionalen Führung (Bass, 1990)



## Transformationale Führung (Bass, 1990)

- Leader versuchen, ihre Mitarbeiter durch die Einbeziehung ihrer höheren Werte und Motive – wie Gerechtigkeit, Moral und innerer Frieden – von einer Sache zu überzeugen.
- Die vier „I's“ von Bass :

Idealized Influence (Vorbild- charakter)	Inspirational Motivation (Motivation)
Individualized Consideration (Mentor- und Coaching- funktion)	Intellectual Stimulation (Ermunterung zu eigenständiger Problemlösung)



## **Idealized Influence**

Charisma:

- Selbstbewusstsein
- Bestimmtheit
- Kraft
- Fähigkeiten
- Ethische Prinzipien
- Werte

## **Inspirational Motivation**

- Formulierung einer Vision
- Ansporn durch anspruchsvolle Ziele
- Symbole
- Emotionale Appellierung
- Enthusiasmus

## **Intellectual Stimulation:**

- Stimulation innovativer und kreativer Lösungen durch Fragen
- „Reframing“ von Problemen
- keine öffentliche Kritik von Fehlern
- Ermunterung, Ideen zu äußern

## **Individualized Consideration:**

- Steigerung des Selbstbewusstseins der Mitarbeiter
- Individuelle Weiterentwicklung durch Mentoring
- Erkennen unterschiedlicher Bedürfnisse
- Zweiseitiger Austausch
- gute Delegation

## **Transaktionales Leadership ist geeignet, wenn:**

- der Leader klare Autorität besitzt.
- standardisierte Prozesse und einfache Lösungsmöglichkeiten existieren.
- die Motivation der Mitarbeiter mit (finanziellen) Prämien belohnt werden kann.
- kurzfristige Ziele erreicht werden müssen.

## **Transformationales Leadership ist geeignet, wenn:**

- die unternehmerische Umwelt unsicher ist, sich im Wandel oder in Krisenzeiten befindet.
- die Lösung der Probleme und Herausforderungen nicht bekannt ist.
- Mitarbeiter außergewöhnliche oder kreative Ansätze liefern sollen.
- Mitarbeiter ihre Eigeninteressen zum Wohle der Gruppe zurücknehmen müssen.



Entrepreneure befinden sich häufiger in Situationen, in denen transformationales Leadership angemessen ist.

Hinter einer Vision steht eine Vorstellung, welche erstrebenswerte Werte widerspiegelt.

Kennzeichen dieser Vision:

- ideales und einzigartiges Bild der Zukunft
- eine positive, allgemeingültige und emotional bindende Vorstellung basierend auf geteilten Wertvorstellungen schaffen
- mentale Darstellung der Produkte, Dienstleistungen und der Organisation, die der Unternehmer anstrebt



Die Kernfragen, mit welchen eine Vision verknüpft sein kann:

- Was soll mit dem Produkt, der Dienstleistung oder der Organisation erzielt werden?
  - Beispiel: Jedes Getränk soll aus einem Pappbecher getrunken werden.
- Was genau bietet das Unternehmen an und was macht das Produkt oder die Dienstleistung so einzigartig?
  - Preisgünstigste und verschiedenartigste Getränke für Jedermann
- Was macht das Unternehmen, das Produkt oder die Dienstleistung besser als die Konkurrenz?
  - Das Produkt verursacht keinen Abfall.
- Auf welchen Wertvorstellungen beruht das Unternehmen, worauf ist das Unternehmen und jeder einzelne Mitarbeiter stolz?
  - Jeder Mitarbeiter ist stolz darauf, umweltfreundliche und preisgünstige Getränke herzustellen.

## Was haben diese Visionäre im Alter von 25 Jahren gemacht?

- Warren Buffet: arbeitet seit einem Jahr als Wertpapieranalyst
- Steve Jobs: Bringt mit 25 Jahren Apple an die Börse
- Bill Gates: Hat vor 5 Jahren Microsoft gegründet. Verhandelt mit IBM über MS DOS
- Jeff Bezos: arbeitet in der IT – gründet Amazon erst in 5 Jahren
- Jack Ma: Englischlehrer – Alibaba wird in 10 Jahren gegründet
- Mark Zuckerberg: Der jüngste self-made Milliardär



## **Zugang zu unzugänglichen Ressourcen**

- Reputation
- Aufbau eines Erstkundenstamms
- Zugang zu Mitarbeitern
- Zugang zu Kapital

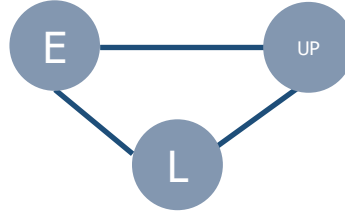
## **Leichterer Zugang zu Ressourcen**

- Kontakt zu Großkunden
- Günstigere Kapitalkonditionen
- Vergünstigte Mietkonditionen
- Kostenlose Mitarbeit eines Freundes-/ Familienmitglieds

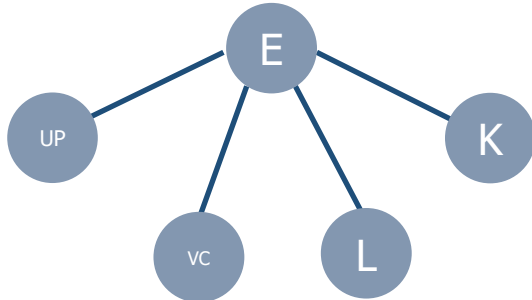
## Bilaterale Beziehung



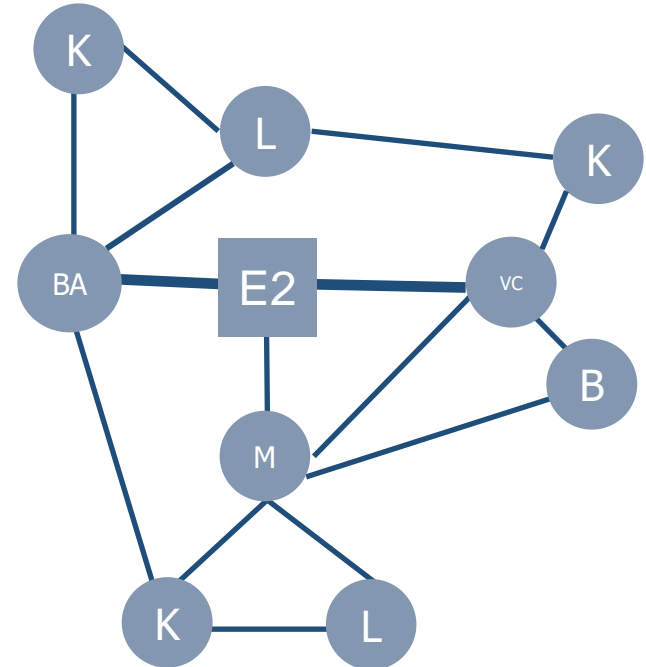
## Trilaterale Beziehung



## Einfaches Netzwerk



## Komplexes Netzwerk



## **Homophily:** Anziehung zwischen Menschen mit ähnlichen Merkmalen

- prädisponierte Merkmale (Alter, ethnische Herkunft, Geschlecht)
- angeeignete Merkmale (Ausbildung, Erfahrung, Freizeitaktivitäten)

### Homophily



People of similar characteristics tend to befriend each other



## **Soziale Grenzen (Social Boundaries):** Soziales Leben eines Individuums stößt an

- soziale Grenzen
- familiäre Einschränkungen
- sprachliche Hürden
- religiöse/ethnische Grenzen

## **„Kleine-Welt-Phänomen“ (Small World Phenomenon):**

- durchschnittlich fünf Zwischenstationen zwischen Individuen



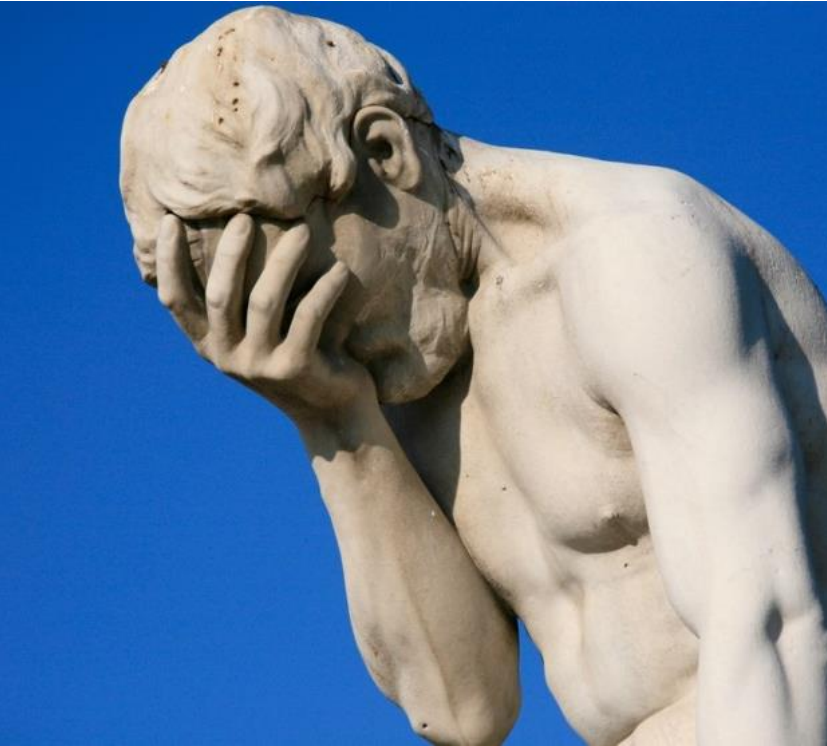
## Strong Ties (starke Verbindungen)

## Weak Ties (schwache Verbindungen)

### Messung?

- Investierte Zeit
- Emotionale Intensität
- Austausch vertrauensvoller Informationen
- Ausmaß der Reziprozität
- Kontakthäufigkeit (ordinal oder metrisch)

# Lernen, mit Fehlern umzugehen



- Die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns liegt bei ca. 50-80% innerhalb der ersten 5-7 Jahre.
- Warum?
  - zu viel Optimismus
  - unzureichende Planung
  - falsche Markteinschätzung
  - Zusammenarbeit im Team scheitert
  - fehlende Kompetenzen im Marketing, Finanz- oder Personalwesen
  - Externe Faktoren
  - ...





## Sich Fehler eingestehen: Verzögerung des Unausweichlichen

- Zu welchem Zeitpunkt sollte man die Geschäftsidee „begraben“?
- Die ökonomische Rationalität verlangt, sofort wenn einem das Scheitern klar wird.
- Antizipiertes Bedauern
  - das Bedauern vorwegnehmen, das man in Antizipation des Scheiterns verspürt.
  - hilft bei der Vorbereitung auf den Moment des Scheiterns.

# Ein Unternehmer berichtet...

Albert Yu, Senior Vice President Intel



*"The infamous Pentium flaw in 1994 was devastating, and we went through all the stages of grief – denial, anger, acceptance. It was incredibly painful to the company and to me, personally. But we managed to become better as a result. It marked a real transition. I'm a different person today. I've beefed up the way we validate our technology before it gets out the door. We went from having a product-engineered orientation to a consumer orientation. We broke down barriers inside the company because we were all involved in an emergency."*

# Professionelles Scheitern

In wenigen Minuten ...

Mit einer spaßig gemeinten Rede hat Gerald Ratner 1991 sein Unternehmen ruiniert. Innerhalb kürzester Zeit sank der Wert der Ratnergruppe um 500 Millionen Pfund.

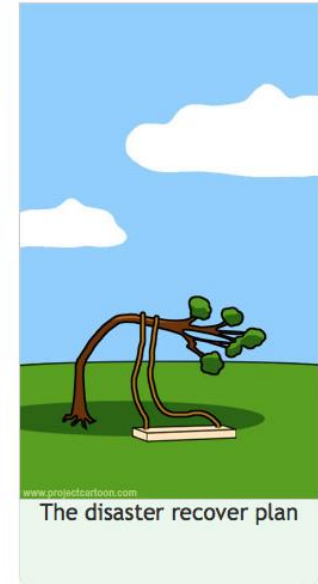
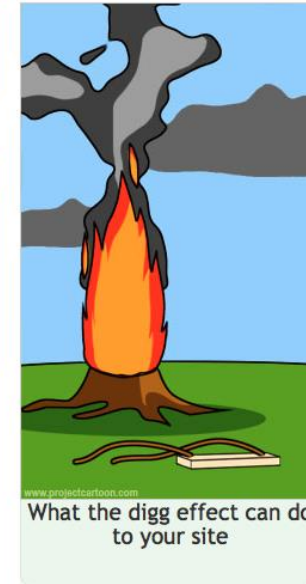
“doing a Ratner” bezeichnet heute einen Faux-pax während einer Rede.

<https://youtu.be/sKtBkVrqYYk>

- Der Verarbeitungsprozess des Scheiterns ist abgeschlossen, wenn alle Gedanken an das „Scheitern“ (z.B. Verlust des eigenen Unternehmens) zu keinen negativen emotionalen Gemütszuständen mehr führen.
- Primär existieren zwei Phänomene im Hinblick auf den Verarbeitungsprozess des Scheiterns:

Orientierung am Verlust

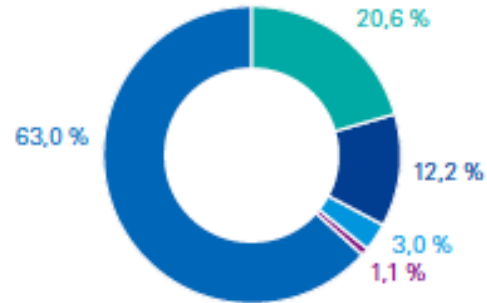
Orientierung am Wiederaufbau



- Das Scheitern ist häufig und „normal“ für Geschäftsideen.
- „Erfolgreiches“ Scheitern bedeutet aus Fehlern zu lernen und einen Neuanfang zu wagen (für Mitarbeiter und Manager).
- „Management“ negativer Emotionen ist wichtig für die Motivation.
- Systematische Prozesse helfen bei der Bewältigung negativer Emotionen.
- Diese Prozesse helfen dem unternehmerischen Manager, die Organisation voranzubringen und dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern, stärker zu werden.



**Abb. 70: Was würdest du tun, wenn du mit deinem aktuellen Startup scheitern würdest? (2017)**



- Ich würde als Angestellte/r arbeiten
- Ich würde als Freelancer arbeiten
- Ich würde mich als Business Angel/Investor engagieren
- Ich würde nicht mehr arbeiten
- Ich würde wieder ein Startup gründen

n-Wert für 2017: 1.085

Rundungsdifferenzen möglich

- Zahlreiche Gründer würden gerne wieder gründen (Quelle: Deutscher Start-up Monitor 2017).





# Grundlagen des Entrepreneurship

**Prof. Dr. Carolin Bock**

**WiSe 20/21 – Dozent: Dipl. Wirtsch. Inf. Andreas Schindler**

**Kapitel 7.1 – Leadership & Netzwerke**

