

Helmut Schönenberger

**Kommunikation von Unternehmertum**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## **Markt- und Unternehmensentwicklung**

Herausgegeben von

Professor Dr. Dres. h. c. Arnold Picot,

Professor Dr. Professor h. c. Dr. h. c. Ralf Reichwald und

Professor Dr. Egon Franck

Der Wandel von Institutionen, Technologie und Wettbewerb prägt in vielfältiger Weise Entwicklungen im Spannungsfeld von Markt und Unternehmung. Die Schriftenreihe greift diese Fragen auf und stellt neue Erkenntnisse aus Theorie und Praxis sowie anwendungsorientierte Konzepte und Modelle zur Diskussion.

Helmut Schönenberger

# **Kommunikation von Unternehmertum**

Eine explorative Untersuchung  
im universitären Umfeld

Mit einem Geleitwort von  
Prof. Dr. Prof. h. c. Dr. h. c. Ralf Reichwald

Deutscher Universitäts-Verlag

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

Dissertation Technische Universität München, 2005

1. Auflage Mai 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Brigitte Siegel / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://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

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8350-0367-4

ISBN-13 978-3-8350-0367-5

*"Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer."*

Antoine de Saint Exupéry, französischer Schriftsteller

## Geleitwort

Unternehmertum ist von höchster Aktualität für Politik und Wirtschaft. Die Durchsetzung von neuen Produkten und Dienstleistungen auf den Märkten sowie die Gründung neuer Unternehmen sind unabdingbar, um den Wohlstand in unserer Gesellschaft zu wahren. Der Umbruch in der Wirtschaft, die hohe Arbeitslosigkeit und die große Zahl an Unternehmensinsolvenzen machen die dringende Notwendigkeit zum unternehmerischen Denken und Handeln deutlich. Das Thema Unternehmertum betrifft aber nicht nur Personen, die es wagen, auf eigenes Risiko eine Firma zu gründen. Auch in bestehenden Unternehmen, und vor allem in großen Konzernen, wird der Unternehmer im Unternehmen wieder entdeckt. Immer mehr Führungskräfte stellen sich die Frage, wie sie im Unternehmen eine Kultur schaffen, die Angestellte zur Innovationsfreudigkeit, zur Kundenorientierung und zum wirtschaftlichen Denken motiviert.

Joseph Schumpeter hat bereits im Jahr 1911 in seinem Werk „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ die Bedeutung der Unternehmer herausgehoben, „deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Element sind.“ Schumpeter weist schon damals auf die Rolle des Unternehmers im Unternehmen hin: „Denn wir nennen Unternehmer erstens nicht bloß jene „selbständigen“ Wirtschaftssubjekte der Verkehrswirtschaft, die man so zu nennen pflegt, sondern alle, welche die für den Begriff konstitutive Funktion tatsächlich erfüllen, auch wenn sie, wie gegenwärtig immer häufiger, „unselbständige“ Angestellte einer Aktiengesellschaft – aber auch Privatfirma -, wie Direktoren, Vorstandsmitglieder usw. sind ...“

Die zentrale Herausforderung für die Unternehmen besteht darin, dass nicht nur der Unternehmer selbst, sondern auch Mitarbeiter, Zulieferer und Kooperationspartner in die unternehmerischen Prozesse, Entscheidungen und Verantwortung einbezogen werden. Kommunikation von Unternehmertum bildet die Grundlage, um in Organisationen eine unternehmerische Kultur zu etablieren. Oftmals verkommen jedoch innerbetriebliche Initiativen zur Förderung von Innovation und Unternehmertum zur „reinen Beschäftigungstherapie“ für Arbeitskreise. Dabei wird häufig vergessen, dass Unternehmertum auch von denen gelebt werden muss, die auf der operativen Ebene im Wertschöpfungsprozess ihre Tätigkeit ausüben. Auch die von der Bundesregierung im Jahr 2004 proklamierte Innovationsoffensive „Partner für Innovation“ zielt in diese Richtung .

Doch es bleibt noch ein weiter Weg, bis sich der Geist von Unternehmertum in einzelnen Organisationen oder gar gesamt in unserer Gesellschaft durchgesetzt hat. Die vorgelegte Arbeit leistet einen beachtlichen Beitrag zur Umsetzung dieser Ideen. Ich wünsche der Arbeit eine positive Aufnahme und Verbreitung in der Fachwelt von Theorie und Praxis.

Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Ralf Reichwald

## Vorwort

Diese Arbeit stellt einen wichtigen Teil meiner persönlichen Reise in und durch die Welt des Unternehmertums dar. Sie hat mir die Möglichkeit gegeben, meine Aktivitäten in der UnternehmerTUM GmbH, dem Zentrum für Unternehmertum an der Technischen Universität München, theoretisch zu hinterfragen und neue Denkanstöße zu bekommen. Die ständige Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis ist eine gute Schule, die Welt differenziert wahrzunehmen und das eigene Handeln besser zu überdenken.

Die letzten vier Jahre waren für mich auch eine Entdeckungsfahrt durch das unternehmerische Umfeld der Technischen Universität München. Mit der Hochschule sind Persönlichkeiten wie Carl von Linde, Rudolf Diesel, Willy Messerschmitt und Claude Dornier verbunden. Auch in der Gegenwart hat die TU München Wissenschaftler und Studierende hervorgebracht, die zu erfolgreichen Erfindern und Unternehmern wurden, wie beispielsweise Stefan Vilsmeier, Gründer der BrainLAB AG.

Das unternehmerisch aufgeschlossene Netzwerk der TU München hat auch mir persönlich die Chancen und die Freiheiten gegeben, meine eigenen Ideen umzusetzen und einen Beitrag zur Unternehmenskultur an der Universität zu leisten. Deshalb gilt mein besonderer Dank den Freunden, Förderern und Weggefährten, die diese Initiativen erst möglich gemacht haben:

Als erstes ist mein Doktorvater, Herr Prof. Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald, zu nennen, der es versteht, die Neugierde, Experimentierfreude und wissenschaftliche Leidenschaft bei seinen Studierenden und Doktoranden zu wecken. Mit seiner liebenswürdigen Art und seinem steten Optimismus hat er mir immer Mut gemacht, Rückhalt gegeben und Lebensfreude verbreitet. Seine freundliche Persönlichkeit spiegelt sich auch im Lehrstuhl wider, allen voran bei den beiden Habilitanden Frau Dr. Kathrin Möslein und Herrn Dr. Frank Piller. Diese zwei Wissenschaftler sind stets bereit, den wirren Gedanken der Doktoranden geduldig zu folgen, die Ideen zu strukturieren und den Promotionsvorhaben eine Richtung zu geben. Der Dank gilt auch allen Kollegen am Lehrstuhl für die vielen guten Diskussionen und gemeinsamen Projekte. Ich bedanke mich auch bei den Professoren der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, die meine Aktivitäten in der UnternehmerTUM unterstützen, insbesondere Frau Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner und Herrn Prof. Dr. Christoph Kaserer.

Meinem Kollegen, Herrn Dr. Bernward Jopen, und dem gesamten UnternehmerTUM-Team möchte ich herzlich für ihre Begeisterung, ihren Willen und die große Leistungsbereitschaft danken, den Studierenden und Wissenschaftlern der TUM das unternehmerische Denken und Handeln näher zu bringen. Die gemeinsame Arbeit im Zentrum für Unternehmertum und die



kontinuierlichen Diskussionen haben die vorliegende Arbeit stark angeregt und beeinflusst. Ein besonderer Dank gebührt dem Aufsichtsrat der UnternehmerTUM, der die Rahmenbedingungen für diese Arbeit erst möglich gemacht hat. Frau Susanne Klatten, Herr Prof. Dr. Arndt Bode und Herr Dr. Christian Hackl haben mir die Freiheit gegeben, diese Doktorarbeit zu schreiben und gleichzeitig einige Schlussfolgerungen daraus umzusetzen. Besonders möchte ich auch Herrn Dr. Jörg Appelhans danken, der seit Beginn des Promotionsprojektes ein kritisches Auge auf die Arbeit geworfen und viele inhaltliche Anregungen gegeben hat. Mit Herrn Dr. Konstantin Reetz vom Fundraising Team der TUM konnte ich so manches Wochenende verbringen, um einige unternehmerische Träume für die TU München ein wenig greifbar zu machen.

Herr Dr. Beyer von Morgenstern hat mir durch sein starkes Engagement bei der Konzeption und Durchführung der gemeinsamen Vorlesungsreihe „Innovative Unternehmer“ und „Führung von wachstumsorientierten High-Tech Unternehmen“ wesentliche Impulse zur Betrachtungsweise des Promotionsthemas gegeben. Herzlicher Dank gebührt auch dem BrainLAB-Team, allen voran Frau Dr. Stefanie Christmann und Herrn Stefan Vilsmeier, die mir einen tiefen Einblick in das Technologieunternehmen ermöglicht haben.

Schließlich bedanke ich mich bei meinen Eltern, die mir auf all meinen bisherigen Lebensstationen die nötige Freiheit und den Rückhalt gegeben haben, um jene Ideen anzugehen, die ich mir unbedingt eingebildet habe. Zudem waren die inoffiziellen akademischen Nachsitzungen am elterlichen Esstisch dazu geeignet, schon frühzeitig Einblicke in die Besonderheiten der deutschen Universitätskultur zu bekommen.

Helmut Schönenberger

# Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Bezugsrahmen	5
1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	9
<b>2 Unternehmer und Unternehmertum:     Grundlagen und terminologische Abgrenzungen</b>	<b>11</b>
2.1 Unternehmer	11
2.2 Unternehmertum	30
2.3 Zusammenfassung	44
<b>3 Kommunikation und Kommunikationsmodelle</b>	<b>47</b>
3.1 Bedeutung und Begriffsbestimmung	47
3.2 Ausgewählte Modelle menschlicher Kommunikation	49
3.3 Modell zur Analyse der Kommunikation von Unternehmertum	58
3.4 Zusammenfassung	66
<b>4 Kommunikation von Unternehmertum:     Empirisch-explorative Untersuchung</b>	<b>69</b>
4.1 Vorgehensweise	70
4.2 Empirische Ergebnisse I: Kommunikationsprofile	79
4.3 Empirische Ergebnisse II: Auswertungen zu Unternehmerfunktionen	109
4.4 Empirische Ergebnisse III: Auswertungen der Reflexion	129
4.5 Zusammenfassung	147
<b>5 Kommunikation von Unternehmertum: Vertiefende Fallstudie</b>	<b>153</b>
5.1 Vorgehensweise	153
5.2 Allgemeine Informationen zum Unternehmen und Unternehmer	160
5.3 Darstellung der Entwicklung des Unternehmens und der unternehmerischen Tätigkeit von Stefan Vilsmeier	175
5.4 Zusammenfassung	197

---

<b>6</b>	<b>Handlungsempfehlungen für universitäre Innovationsnetzwerke</b>	<b>205</b>
6.1	Allgemeine Handlungsempfehlungen zur Kommunikation von Unternehmertum	206
6.2	Spezifische Handlungsempfehlungen zur Kommunikation bezüglich Gründern	218
6.3	Spezifische Handlungsempfehlungen zur Kommunikation bezüglich Unternehmern	220
6.4	Spezifische Handlungsempfehlungen zur Kommunikation bezüglich Unternehmern im Unternehmen	221
6.5	Zusammenfassung	223
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>229</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>233</b>
	<b>Internetseiten</b>	<b>253</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>255</b>

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Ausgangssituation und Problemstellung</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Zielsetzung und Bezugsrahmen</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit</b>	<b>9</b>
<b>2 Unternehmer und Unternehmertum: Grundlagen und terminologische Abgrenzungen</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Unternehmer</b>	<b>11</b>
2.1.1 Historische Entwicklung des Unternehmerbegriffes	12
2.1.2 Funktionen des Unternehmers	19
2.1.3 Unternehmer als Innovator	23
2.1.4 Gründer, Unternehmer und Unternehmer im Unternehmen	25
<b>2.2 Unternehmertum</b>	<b>30</b>
2.2.1 Wertorientierte Unternehmensführung	31
2.2.2 Wachstum	33
<b>2.3 Zusammenfassung</b>	<b>44</b>
<b>3 Kommunikation und Kommunikationsmodelle</b>	<b>47</b>
<b>3.1 Bedeutung und Begriffsbestimmung</b>	<b>47</b>
<b>3.2 Ausgewählte Modelle menschlicher Kommunikation</b>	<b>49</b>
3.2.1 Nachrichtentechnisches Kommunikationsmodell von Shannon / Weaver	49
3.2.2 Ebenen der Semiotik	51
3.2.3 Pragmatisches Kommunikationsmodell von Watzlawick, Beavin und Jackson	53
3.2.4 Kommunikationsmodell von Schulz von Thun	55
3.2.5 TALK-Modell	56
<b>3.3 Modell zur Analyse der Kommunikation von Unternehmertum</b>	<b>58</b>
3.3.1 Umfeld	59
3.3.2 Kanal	60
3.3.3 Nachricht	62
3.3.4 Feedback	66
<b>3.4 Zusammenfassung</b>	<b>66</b>

<b>4</b>	<b>Kommunikation von Unternehmertum:</b>	
	<b>Empirisch-explorative Untersuchung</b>	<b>69</b>
<b>4.1</b>	<b>Vorgehensweise</b>	<b>70</b>
4.1.1	Untersuchungsfokus	71
4.1.2	Untersuchungsdesign	72
4.1.3	Grenzen der Untersuchung	78
<b>4.2</b>	<b>Empirische Ergebnisse I: Kommunikationsprofile</b>	<b>79</b>
4.2.1	Kommunikationsprofile Gründer	80
4.2.2	Kommunikationsprofile Unternehmer	89
4.2.3	Kommunikationsprofile Unternehmer im Unternehmen	99
<b>4.3</b>	<b>Empirische Ergebnisse II: Auswertungen zu Unternehmerfunktionen</b>	<b>109</b>
4.3.1	Kommunikation der unternehmerischen Funktionen durch Gründer	109
4.3.2	Kommunikation der unternehmerischen Funktionen durch Unternehmer	116
4.3.3	Kommunikation der unternehmerischen Funktionen durch Unternehmer im Unternehmen	123
<b>4.4</b>	<b>Empirische Ergebnisse III: Auswertungen der Reflexion</b>	<b>129</b>
4.4.1	Auswertung der Reflexion bezüglich Gründer	129
4.4.2	Auswertung der Reflexion bezüglich Unternehmer	135
4.4.3	Auswertung der Reflexion bezüglich Unternehmer im Unternehmen	141
<b>4.5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>147</b>
<b>5</b>	<b>Kommunikation von Unternehmertum: Vertiefende Fallstudie</b>	<b>153</b>
<b>5.1</b>	<b>Vorgehensweise</b>	<b>153</b>
5.1.1	Fallstudienmethode	154
5.1.2	Methoden der Datenerhebung	155
5.1.3	Auswahl des untersuchten Unternehmers	156
5.1.4	Gliederung der Fallstudie	159
<b>5.2</b>	<b>Allgemeine Informationen zum Unternehmen und Unternehmer</b>	<b>160</b>
5.2.1	Biographische Daten des Unternehmers	160
5.2.2	Überblick zum Unternehmen	162
5.2.3	Produkte	164
5.2.4	Markt	170
5.2.5	Wettbewerb	173

---

<b>5.3</b>	<b>Darstellung der Entwicklung des Unternehmens und der unternehmerischen Tätigkeit von Stefan Vilsmeier</b>	<b>175</b>
5.3.1	Startphase	175
5.3.2	Gewinnung der ersten Kunden	178
5.3.3	Ärzteschulung und Kundeneinbindung	181
5.3.4	Durchbruch auf dem amerikanischen Markt - Kooperation mit Varian	183
5.3.5	Durchbruch im Markt für Navigationssysteme	185
5.3.6	Professionalisierung des Marketings	187
5.3.7	Wettstreit mit Medtronic	188
5.3.8	Direktvertriebssystem	190
5.3.9	Erweiterung des Produktspektrums in der Radiotherapie/ -chirurgie	192
5.3.10	Ausbau der VectorVision Plattform	193
5.3.11	BrainSUITE	196
<b>5.4</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>197</b>
<b>6</b>	<b>Handlungsempfehlungen für universitäre Innovationsnetzwerke</b>	<b>205</b>
6.1	Allgemeine Handlungsempfehlungen zur Kommunikation von Unternehmertum	206
6.2	Spezifische Handlungsempfehlungen zur Kommunikation bezüglich Gründer	218
6.3	Spezifische Handlungsempfehlungen zur Kommunikation bezüglich Unternehmer	220
6.4	Spezifische Handlungsempfehlungen zur Kommunikation bezüglich Unternehmer im Unternehmen	221
6.5	Zusammenfassung	223
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>229</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>233</b>
	<b>Internetseiten</b>	<b>253</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>255</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Bezugsrahmen der Arbeit	8
Abbildung 2:	Gliederungsschema der Arbeit	9
Abbildung 3:	Hauptfunktionen des Unternehmers nach Bretz	21
Abbildung 4:	Funktionen des Unternehmers	23
Abbildung 5:	Rahmenbedingungen und Ausprägungen der Unternehmerfunktionen im Überblick	29
Abbildung 6:	Lebenszyklus von Produkten	37
Abbildung 7:	Akkumulierte Lebenszyklen	38
Abbildung 8:	Nachrichtentechnisches Kommunikationsmodell von Shannon / Weaver	50
Abbildung 9:	Ebenen der Semiotik	52
Abbildung 10:	Die fünf Axiome menschlicher Kommunikation	53
Abbildung 11:	Die vier Seiten (Aspekte) der Nachricht – ein psychologisches Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation	55
Abbildung 12:	Das TALK-Modell	57
Abbildung 13:	Modell zur Analyse der Kommunikation von Unternehmertum	59
Abbildung 14:	Das Media-Richness-Modell nach Daft und Lengel (in Anlehnung an Rice 1992)	61
Abbildung 15:	Vorgehensweise bei der Datenerhebung und Ergebnisse	73
Abbildung 16:	Kommunikationsprofil: Christian Hogl (Teil 1)	81
Abbildung 17:	Kommunikationsprofil: Christian Hogl (Teil 2)	82
Abbildung 18:	Kommunikationsprofil: Michael Muth (Teil 1)	83
Abbildung 19:	Kommunikationsprofil: Michael Muth (Teil 2)	84
Abbildung 20:	Kommunikationsprofil: Dr. Jiri Snaidr (Teil 1)	85
Abbildung 21:	Kommunikationsprofil: Dr. Jiri Snaidr (Teil 2)	86
Abbildung 22:	Kommunikationsprofil: Prof. Dr. Olaf G. Wilhelm (Teil 1)	87
Abbildung 23:	Kommunikationsprofil: Prof. Dr. Olaf G. Wilhelm (Teil 2)	88
Abbildung 24:	Kommunikationsprofil: Hans Knürr (Teil 1)	91
Abbildung 25:	Kommunikationsprofil: Hans Knürr (Teil 2)	92
Abbildung 26:	Kommunikationsprofil: Gregor vom Scheidt (Teil 1)	93
Abbildung 27:	Kommunikationsprofil: Gregor vom Scheidt (Teil 2)	94
Abbildung 28:	Kommunikationsprofil: Falk Strascheg (Teil 1)	95
Abbildung 29:	Kommunikationsprofil: Falk Strascheg (Teil 2)	96
Abbildung 30:	Kommunikationsprofil: Stefan Vilsmeier (Teil 1)	97
Abbildung 31:	Kommunikationsprofil: Stefan Vilsmeier (Teil 2)	98
Abbildung 32:	Kommunikationsprofil: Dr. Manfred Bischoff (Teil 1)	101
Abbildung 33:	Kommunikationsprofil: Dr. Manfred Bischoff (Teil 2)	102

Abbildung 34: Kommunikationsprofil: Prof. Dr. Dr. h.c. Hellmuth Felcht (Teil 1)	103
Abbildung 35: Kommunikationsprofil: Prof. Dr. Dr. h.c. Hellmuth Felcht (Teil 2)	104
Abbildung 36: Kommunikationsprofil: Carl-Peter Forster (Teil 1)	105
Abbildung 37: Kommunikationsprofil: Carl-Peter Forster (Teil 2)	106
Abbildung 38: Kommunikationsprofil: Dr. Hans-Joachim Lohrisch (Teil 1)	107
Abbildung 39: Kommunikationsprofil: Dr. Hans-Joachim Lohrisch (Teil 2)	108
Abbildung 40: Auswertung zu Unternehmerfunktionen bei Gründern: Entdecken von Chancen	112
Abbildung 41: Auswertung zu Unternehmerfunktionen bei Gründern: Durchsetzen von Innovationen	113
Abbildung 42: Auswertung zu Unternehmerfunktionen bei Gründern: Koordinieren von Ressourcen	114
Abbildung 43: Auswertung zu Unternehmerfunktionen bei Gründern: Tragen von Risiken	115
Abbildung 44: Auswertung zu Unternehmerfunktionen bei Unternehmern: Entdecken von Chancen	119
Abbildung 45: Auswertung zu Unternehmerfunktionen bei Unternehmern: Durchsetzen von Innovationen	120
Abbildung 46: Auswertung zu Unternehmerfunktionen bei Unternehmern: Koordinieren von Ressourcen	121
Abbildung 47: Auswertung zu Unternehmerfunktionen bei Unternehmern: Tragen von Risiken	122
Abbildung 48: Auswertung zu Unternehmerfunktionen bei Unternehmern im Unternehmen: Entdecken von Chancen	125
Abbildung 49: Auswertung zu Unternehmerfunktionen bei Unternehmern im Unternehmen: Durchsetzen von Innovationen	126
Abbildung 50: Auswertung zu Unternehmerfunktionen bei Unternehmern im Unternehmen: Koordinieren von Ressourcen	127
Abbildung 51: Auswertung zu Unternehmerfunktionen bei Unternehmern im Unternehmen: Tragen von Risiken	128
Abbildung 52: Auswertung der Reflexion bezüglich Gründer: Schwierigkeiten beim Gründen	132
Abbildung 53: Auswertung der Reflexion bezüglich Gründer: Motivation zur Gründung	133
Abbildung 54: Auswertung der Reflexion bezüglich Gründer: Absage an ein Gründungsvorhaben	134
Abbildung 55: Auswertung der Reflexion bezüglich Unternehmer: De-Mystifizierung des Unternehmers	137



---

Abbildung 56: Auswertung der Reflexion bezüglich Unternehmer: Berufung zum Unternehmer	138
Abbildung 57: Auswertung der Reflexion bezüglich Unternehmer: Prägung durch Familienunternehmen	139
Abbildung 58: Auswertung der Reflexion bezüglich Unternehmer: Betonung der Kundenorientierung	140
Abbildung 59: Auswertung der Reflexion bezüglich Unternehmer im Unternehmen: Sensibilisierung für die Wirtschaftswelt	143
Abbildung 60: Auswertung der Reflexion bezüglich Unternehmer im Unternehmen: Persönlicher Eindruck von unternehmerischen Persönlichkeiten	144
Abbildung 61: Auswertung der Reflexion bezüglich Unternehmer im Unternehmen: Vorbereitung auf den Berufseinstieg	145
Abbildung 62: Auswertung der Reflexion bezüglich Unternehmer im Unternehmen: Anforderungen an den Arbeitnehmer	146
Abbildung 63: Beispiele für Themenschwerpunkte und Einschätzungen in Feedbackbeiträgen	148
Abbildung 64: Beispiele von Feedbackaussagen zu Ausprägungen der Unternehmerfunktionen	149
Abbildung 65: Aussagen zur Wirkung von Kommunikation von Unternehmertum	150
Abbildung 66: Feedbackbeiträge zu Stefan Vilsmeiers Präsentation	158
Abbildung 67: Stefan Vilsmeier	160
Abbildung 68: Verleihung des Bay. Verdienstordens	161
Abbildung 69: BrainLAB-Logo	162
Abbildung 70: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen bei BrainLAB	163
Abbildung 71: Umsatzentwicklung von BrainLAB	163
Abbildung 72: BrainLAB-Mitarbeiter	164
Abbildung 73: Produktpalette von BrainLAB	165
Abbildung 74: VectorVision2	166
Abbildung 75: VectorVision cranial	166
Abbildung 76: BrainSUITE	167
Abbildung 77: BrainSCAN	168
Abbildung 78: Mikromultileaf Kollimator	168
Abbildung 79: ExacTrac	169
Abbildung 80: Novalis	169
Abbildung 81: Erstes BrainLAB Software Produkt (1989)	175
Abbildung 82: BrainSCAN-Computer auf einer Ausstellung (1990)	176
Abbildung 83: Meilensteine beim Auf- und Ausbau von BrainLAB	178
Abbildung 84: BrainLAB-Stand auf Fachkongress (1992)	179
Abbildung 85: Lieferung des ersten radiochirurgischen Systems in die USA	180

---

Abbildung 86: Erste Installation eines radiochirurgischen BrainLAB-Systems in China (1994)	181
Abbildung 87: Workshop am Tegernsee (1995)	182
Abbildung 88: Präsentation des Mikromultileaf Kollimators (1996)	183
Abbildung 89: Produktstart des CLINAC 600SR in Partnerschaft mit VARIAN (1996)	184
Abbildung 90: Meilensteine im Aufbau des Marketings und Vertriebs sowie der Eröffnung von Niederlassungen	191
Abbildung 91: Meilensteine bei der Weiterentwicklung von VectorVision	194
Abbildung 92: Auswertung der Feedbackbeiträge zur Präsentation von Stefan Vilsmeier: Entwicklung der Geschäftsidee	201
Abbildung 93: Auswertung der Feedbackbeiträge zur Präsentation von Stefan Vilsmeier: Erfolgswang durch Studienabbruch	202
Abbildung 94: Auswertung der Feedbackbeiträge zur Präsentation von Stefan Vilsmeier: Kreativität und Frechheit	203
Abbildung 95: Auswertung der Feedbackbeiträge zur Präsentation von Stefan Vilsmeier: Wagemut	204
Abbildung 96: Intensivierung der Kommunikation von Unternehmertum und Stärkung der Eigeninitiative	207
Abbildung 97: Ableitung eines Prozesses zur schrittweisen Heranführung an unternehmerisches Handeln	210
Abbildung 98: Aufbau der Businessplan-Seminare	215
Abbildung 99: Schrittweise Heranführung an unternehmerisches Handeln	224

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Historische Unternehmerbegriffe (Teil 1)	13
Tabelle 1: Historische Unternehmerbegriffe (Teil 2)	14
Tabelle 1: Historische Unternehmerbegriffe (Teil 3)	15
Tabelle 1: Historische Unternehmerbegriffe (Teil 4)	16
Tabelle 1: Historische Unternehmerbegriffe (Teil 5)	17
Tabelle 2: Statische Unternehmerfunktionen	19
Tabelle 3: Dynamische Unternehmerfunktionen	20
Tabelle 4: Kompetenzprofile: Unternehmer versus Manager	28
Tabelle 5: The Three Stages of Organizational Development	43
Tabelle 6: Zwölf unternehmerische Persönlichkeiten als empirische Basis der Untersuchung	76
Tabelle 7: Fachrichtungen der Empfänger	77

## Abkürzungsverzeichnis

2D	zweidimensional
3D	dreidimensional
AG	Aktiengesellschaft
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CEO	Chief Executive Officer
CT	Computertomographie
DCF	Discounted Cashflow
EXIST	Existenzgründungen aus Hochschulen
fMRT	funktionelle Magnet-Resonanz-Tomographie
F&E	Forschung und Entwicklung
FDA	Food and Drug Administration
FCF	Free Cashflow
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HNO	Hals-Nasen-Ohren
IEEE	Institute of Electrical and Electronics Engineers
IPO	Initial Public Offering
MBPW	Münchener Business Plan Wettbewerb
MRT	Magnet-Resonanz-Tomographie
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OP	Operationsaal
R&D	Research and Development (siehe F&E)
PET	Positronen-Emissions-Tomographie
SPECT	Single Photon Emission Computed Tomography
TiBiD	Telekooperation in Beziehungsnetzwerken für informationsbezogene Dienstleistungen
TUM	Technische Universität München
UCLA	University of California in Los Angeles
VC	Venture Capital
WEF	World Economic Forum
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfBW	Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Führende Wirtschaftsnationen leben von den Menschen, die Innovationen vorantreiben und unternehmerische Verantwortung übernehmen. Die OECD hat ermittelt, dass in ihren Mitgliedstaaten ungefähr 70 % aller Arbeitsplatzgewinne den Gründern und Mittelständlern zu verdanken sind.<sup>1</sup> Eine besondere Rolle dabei spielen innovative, technologieorientierte Gründungen, die eine überdurchschnittliche Wachstumsdynamik zeigen. Sie tragen in besonderem Maße zur Schaffung neuer Arbeitsplätze bei.<sup>2</sup>

Trotz der nicht genau bestimmbareren Wirkungsbeziehung zwischen unternehmerischen Aktivitäten einerseits und Erfolg, Wachstum und Wohlstand andererseits ist es intuitiv einleuchtend, dass ein vitales Unternehmertum für eine intakte Volkswirtschaft nützlich oder sogar unabdingbar ist.<sup>3</sup> Schon frühzeitig findet der Unternehmer Beachtung bei den Wirtschaftstheoretikern: Im Jahre 1697 taucht bereits die Figur des „Projectors“ schemenhaft auf, den Daniel Defoe in seinem Aufsatz „An Essay upon Projects“ beschreibt.<sup>4</sup> Der Unternehmerbegriff wird in den folgenden Jahrhunderten von einer Vielzahl von Autoren geprägt.<sup>5</sup> Danach werden Unternehmern Eigenschaften wie Tatkraft, Risikobereitschaft, Erfindergeist und Verbesserungswillen zugeschrieben.

Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Unternehmerfunktion, die Schumpeter (1911) mit dem Begriff des dynamischen Unternehmers prägt, der als Urheber für neue Entwicklungen durch die „Durchsetzung neuer Kombinationen“ Innovationen vollzieht. Das Ziel des dynamischen Unternehmers ist es, durch seinen Wissensvorsprung, der in diesen neuartigen Kombinationen zum Ausdruck kommt, Gewinne zu realisieren.<sup>6</sup>

Die Entwicklung und Bereitstellung von neuen Leistungsangeboten im Sinne der „schöpferischen Zerstörung“ von Schumpeter sind oftmals mit Firmengründungen verbunden.

---

<sup>1</sup> Vgl. OECD 2000, S. 1; vgl. dazu auch Bundesministerium für Bildung und Forschung 2000 a, S. 6; Baumol 2004.

<sup>2</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2000 b, S. 2; vgl. dazu auch Birch 1987; Kirchoff 1994; Gallagher / Miller 1991; Rothwell 1983.

<sup>3</sup> Vgl. Schaller 2001, S. 5.

<sup>4</sup> Vgl. Matis 2002, S. 31.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 2.

<sup>6</sup> Vgl. Schumpeter 1952, S. 111 ff.

Durch den Aufbau neuer Unternehmen wird ein organisatorischer und unternehmerischer Rahmen geschaffen, in dem Innovationen auf einen fruchtbaren Boden fallen und Innovationstreiber ohne Zwänge agieren können.<sup>7</sup>

Bekannte Unternehmerpersönlichkeiten wie Carl von Linde, Henry Ford und Werner von Siemens zeigen, dass der Gründer und Unternehmer bei der Durchsetzung von Innovationen eine entscheidende Rolle spielen kann. Dies legen sowohl theoretische Argumente als auch empirische Ergebnisse nahe.<sup>8</sup> Der Unternehmer als Schlüsselperson in der Organisation trägt beispielsweise dazu bei, dass Widerstände gegen Neuerung überwunden werden und ausreichend Ressourcen für Innovationsprojekte bereitgestellt werden. In Schumpeters Denkansatz erscheint der Unternehmer als Einzelperson, der als Innovator das Neue ins Werk setzt, als Katalysator wirkt und über immer neue Innovationen für Dynamik im System sorgt.<sup>9</sup> Hier stellt sich die Frage, wie der Unternehmer als Treiber über die verschiedenen Wachstumsphasen hinweg den Aufbau des Unternehmens voranbringen und den Innovationsprozess am Laufen halten kann.

In der Gründungsphase steht der Unternehmer als der Schöpfer, Promotor und Macher dieser Unternehmung im zentralen Blickpunkt.<sup>10</sup> Das typische Ergebnis des Handelns von Unternehmern besteht entsprechend in der Durchführung einer erfolgreichen Unternehmensgründung und dem ebensolchen Führen eines jungen Unternehmens.<sup>11</sup>

Mit dem Wachstum eines Unternehmens und der Steigerung der Komplexität seiner Produkte kommt es zwangsläufig zu einer Spezialisierung unter den Mitarbeitern, spätestens wenn die Kapazitätsgrenze einer Einzelperson erreicht ist. Dies gilt auch für die Person des Unternehmers. Für eine Arbeitsteilung sprechen zudem die steigenden spezifischen fachlichen Anforderungen sowie der wachsende Koordinationsaufwand von Mitarbeitern und externen Innovationspartnern bei einer sich vergrößernden Organisation.<sup>12</sup> Damit ist die Rolle des Unternehmers mit dem Wachstum seines Unternehmens zwangsläufig einem Wandel unterzogen. Oft werden die Unternehmensgründer im Laufe des Unternehmensausbaus von externen Managern ersetzt.<sup>13</sup> Diese Führungspersonen stehen vor der Herausforderung, die unternehmerischen Aufgaben zu übernehmen.

---

<sup>7</sup> In diesem Zusammenhang wird auch oft das Wort Entrepreneur verwendet; vgl. dazu auch Blum / Leibbrand 2001.

<sup>8</sup> Vgl. dazu Altmann 2003.

<sup>9</sup> Vgl. Matis 2002, S. 42.

<sup>10</sup> Vgl. Szyperski 2001, S. 297.

<sup>11</sup> Fallgatter 2004, S. 18.

<sup>12</sup> Vgl. auch Gemünden / Walter 1998, S. 129.

<sup>13</sup> Vgl. Szyperski 2001, S. 279; dieser Prozess kann beispielsweise von Risikokapitalgebern veranlasst werden.

Der Fassettenreichtum denkbarer Situationen, in denen unternehmerisches Handeln stattfindet, sowie die daraus resultierenden vielfältigen Ausprägungsformen und die permanenten Anpassungsnotwendigkeiten haben vermutlich dazu geführt, dass das „unternehmerische Handeln“ bislang kaum eine unmittelbare wissenschaftliche Bearbeitung erfahren hat.<sup>14</sup> Shane und Venkataraman haben in einem viel zitierten Artikel das unternehmerische Handeln auf die Suche, die Bewertung und die Ausschöpfung unternehmerischer Handlungsfelder eingegrenzt und damit die Aktivitäten des Unternehmers zur Durchsetzung von Innovationen betont:<sup>15</sup>

*We define the field of entrepreneurship as the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited.*

Auch Drucker nennt die Innovation das spezifische Instrument des Unternehmers und sieht sie als Grundlage für unternehmerisches Denken und Handeln an.<sup>16</sup> Dabei sind Innovationen nicht nur auf das Produkt beschränkt, sondern können auch Prozessinnovationen oder Innovationen nicht-technischer Art sein. Den Aktivitäten zur Durchsetzung von Innovationen liegt ein tiefes und umfassendes Verständnis des Geschäftes und der Probleme der Kunden zugrunde.<sup>17</sup> Oft finden die Innovationen nicht in Form von Sprüngen statt, sondern sind das Ergebnis eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Die Komplexität des Themenfeldes „Unternehmertum“ spiegelt sich auch in der öffentlichen Diskussion und der Presse wider.<sup>18</sup> Weder in der Öffentlichkeit noch in der Wissenschaft haben sich einheitliche Definitionen durchgesetzt, die Begriffe wie Unternehmer, Gründer, Entrepreneur, Intrapreneur und Manager voneinander abgrenzen.<sup>19</sup> Eine Befragung Gartners

---

<sup>14</sup> Vgl. Fallgatter 2004, S. 11.

<sup>15</sup> Shane / Venkataraman 2000, S. 218; vgl. dazu auch Fallgatter 2002; Fallgatter 2004, S. 11; Franke / Lütjhe 2004.

<sup>16</sup> Drucker 1985, S. 58.

<sup>17</sup> Simon 1998, S. 98.

<sup>18</sup> Als Beispiel hierfür wird der Medien Tenor Forschungsbericht, 8. Jahrg., Nr. 110, 15. Juli 2001 zum Thema „Manager werden seltener zum Prügelknaben. Das Medienimage der Unternehmer in der Wochenpresse und was die Aktionäre meinen: 1995 – 2000“ genannt. Allein der Titel dieser Arbeit zeigt die Problematik, dass die Begriffe Manager und Unternehmer nicht klar voneinander abgegrenzt sind.

<sup>19</sup> Vgl. dazu beispielsweise auch Schaller 2001; Röpke 2002, S. 70 ff. In Kapitel 2 wird der Unternehmerbegriff ausführlich diskutiert und von den Begriffen Gründer und Unternehmer im Unternehmen abgegrenzt.

zum Thema „What are we talking about when we talk about Entrepreneurship“ ergibt ein ähnliches Bild.<sup>20</sup>

*Entrepreneurship is a very complex idea. (...) We need to be aware that when we talk about entrepreneurship we carry around a wide range of beliefs. Some of us may believe that entrepreneurship must involve risk-taking individuals who start new ventures that are innovative and experience rapid growth. Others may be concerned only about entrepreneurship as starting new ventures. What we must all be concerned about is making sure that when we talk about entrepreneurship we recognize that it has many different meanings attached to it.*

Die Durchleuchtung dessen, was den Unternehmer eigentlich ausmacht, gewinnt gerade vor dem Hintergrund, dass Forschung und Politik fast ein Jahrhundert lang dem stets existenten Unternehmer kaum Beachtung schenkten, eine eigentümliche Bedeutung voll unklarer Selbstverständlichkeit.<sup>21</sup> In der jüngsten Geschichte der Bundesrepublik Deutschland ist das Unternehmertum wieder in das Zentrum der politischen Diskussion geraten.<sup>22</sup>

Die Themen Unternehmertum und Unternehmensgründung haben auch an deutschen Universitäten verstärkt Aufmerksamkeit erhalten. Das wachsende Interesse spiegelt sich beispielsweise am Wettbewerb „EXIST – Existenzgründer aus Hochschulen“ wider, den das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Dezember 1997 ausgeschrieben hat.<sup>23</sup> Der Wettbewerb hat unter anderem das Ziel, eine Kultur der Selbständigkeit an deutschen Hochschulen zu etablieren, Gründerpersönlichkeiten zu fördern sowie die Zahl technologieorientierter Gründungen zu steigern.

---

<sup>20</sup> Gartner 1990, S. 15: In der Umfrage wurden Fragebögen an 280 Wissenschaftler, Führungskräfte aus Unternehmen und Politiker verschickt. Die Rücklaufquote lag bei 16%.

<sup>21</sup> Schaller 2001, S. 4.

<sup>22</sup> Beispiele dafür sind die folgenden beiden Reden:

Berliner Rede von Bundespräsident Roman Herzog im Hotel Adlon am 26. April 1997: „Und dieser Bürokratismus trifft nicht nur den kleinen Häuslebauer. Er trifft auch die großen und kleinen Unternehmer und er trifft ganz besonders den, der auf die verwegene Idee kommt, in Deutschland ein Unternehmen zu gründen. Bill Gates fing in einer Garage an und hatte als junger Mann schon ein Weltunternehmen. Manche sagen mit bitterem Spott, dass sein Garagenbetrieb bei uns schon an der Gewerbeaufsicht gescheitert wäre.“

Rede von Bundespräsident Horst Köhler zum Tag der Deutschen Einheit in Erfurt am 3. Oktober 2004: „Arbeitsplätze schaffen allein erfolgreiche und innovative Unternehmen. Ich will gar nicht lange von den Fehlern derer reden, die selber kein Risiko tragen und deren Missmanagement am Ende vor allem die Arbeitnehmer ausbaden müssen. Wir brauchen Unternehmerpersönlichkeiten, die bereit sind, die volle unternehmerische Verantwortung und das volle unternehmerische Risiko auf sich zu nehmen. Die gibt es. Die gibt es vor allem im Mittelstand, bei Existenzgründern, Handwerkern und in den kleinen und mittleren Betrieben.“

<sup>23</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2000 c, S. 1.



Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass Studierende, Hochschulabsolventen und Wissenschaftler ein hohes Potential an Gründern aufweisen.<sup>24</sup> Dieser Personenkreis kann auch auf andere Art und Weise sein in der Hochschule erworbenes Wissen anwenden, indem die Personen ihr Humankapital in einer abhängigen Beschäftigung in Unternehmen einbringen.<sup>25</sup> Dabei steht bei technologieorientierten Unternehmen oft der Transfer von naturwissenschaftlichen und technischen Wissen im Zentrum. Studierende und Wissenschaftler haben während ihres Aufenthalts an der Hochschule die Möglichkeit, sich gezielt auf eine spätere Tätigkeit in der Wirtschaft vorzubereiten.

Dazu ist ein erster Schritt, dass der akademische Nachwuchs Einblicke in Unternehmen bekommt und sich ein Grundverständnis für unternehmerisches Handeln aneignet. Das beinhaltet auch, dass die Personen frühzeitig eine Vorstellung entwickeln, welche Herausforderungen sowie Vor- und Nachteile eine selbständige als auch eine angestellte Tätigkeit mit sich bringen. Dies setzt eine Sensibilisierung und Mobilisierung der Personengruppe für das Thema voraus.

Diese Arbeit soll einen Beitrag zur Klärung der Begriffe Unternehmer und Unternehmertum leisten und die Kommunikation von Unternehmertum im universitären Umfeld beleuchten. Zudem sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie die Kommunikation von Unternehmertum gestaltet werden kann. Dies betrifft sowohl die Inhalte als auch die Art und Weise ihrer Vermittlung.

Durch die Kommunikation von Unternehmertum soll erreicht werden, dass die universitäre Zielgruppe ein besseres Verständnis unternehmerischen Handelns erlangt und motiviert wird, eine unternehmerische berufliche Laufbahn einzuschlagen.

## 1.2 Zielsetzung und Bezugsrahmen

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, einen Beitrag zur Analyse und Gestaltung der Kommunikation von Unternehmertum zu leisten, die zukünftige Generationen zu unternehmerischem Handeln anregt. Dabei richtet sich der Fokus auf universitäre Innovationsnetzwerke.

Den Ausgangspunkt bildet das Verständnis zum Unternehmer und zu Unternehmertum. Zunächst steht die funktionale Betrachtung von Unternehmertum im Vordergrund, die Schumpeter mit der Trennung zwischen Funktion und Person des Unternehmers in die

---

<sup>24</sup> Vgl. dazu auch Arbeitsgemeinschaft Deutscher Technologie- und Gründerzentren 1998; Bund-Länder-Kommission 1997; Chef / Müller-Merbach 1999; Friedrich-Ebert-Stiftung 1999; Knecht 1997.

<sup>25</sup> Vgl. Bruns / Görisch 2002, S. 3.

wissenschaftliche Diskussion eingeführt hat. Nach Schumpeter sind Unternehmer die Urheber neuer Entwicklungen, deren Innovationsfunktion in der "Durchsetzung neuer Kombinationen" besteht. Zum besseren Verständnis der Funktion des Unternehmers werden theoretische und empirische Erkenntnisse aus der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung analysiert und zusammengefasst.

Darüber hinaus wird in der Arbeit auf die Wertsteigerung als grundlegende unternehmerische Aufgabe und das damit verbundene Unternehmenswachstum sowie den Organisationsaufbau eingegangen. Mit den unterschiedlichen Wachstumsstadien eines Unternehmens, vom kleinen über das mittelgroße bis zum großen Unternehmen, werden oft unterschiedliche Begriffe für die unternehmerische Führungsperson herangezogen. Dies sind der Gründer bei Start-ups, der Unternehmer bei mittelständischen Unternehmen und der „Unternehmer im Unternehmen“ bei Konzernen.<sup>26</sup>

Neben der Diskussion des Unternehmerbegriffes und der Beleuchtung der Inhalte unternehmerischen Handelns stellt sich die Frage nach der Vermittlung dieser Inhalte. Dazu ist es zunächst notwendig, den Kommunikationsbegriff zu hinterfragen. Kommunikationsmodelle können eine Hilfestellung geben, menschliche Kommunikation zu beschreiben und zu analysieren. Mit den Modellen wird die Komplexität eines realen Kommunikationsprozesses reduziert.

Basierend auf den theoretischen Grundlagen kann eine empirisch-explorative Untersuchung zur Kommunikation von Unternehmertum durchgeführt werden. Als Sender der Nachricht werden in dieser Arbeit Gründer, Unternehmer und Unternehmer im Unternehmen herangezogen. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass diese Personen besonders gut für die Kommunikation von Unternehmertum geeignet sind, da sie aus ihrer unternehmerischen Praxis berichten und anhand ihrer Person und Tätigkeit das unternehmerische Handeln veranschaulichen. Es ist anzunehmen, dass die Authentizität und Vorbildfunktion der unternehmerischen Persönlichkeiten dem Verstehen unternehmerischen Handelns Nachdruck verleihen.

Empfänger der Botschaft sind in dieser Arbeit Personen aus dem universitären Umfeld. Zu den Präsentationen der unternehmerischen Persönlichkeiten werden Feedbackdiskussionen durchgeführt, die Aufschluss über das Verständnis der Funktion eines Unternehmers geben.

Zur Vertiefung und weiteren Veranschaulichung wird beispielhaft eine Fallstudie ausgearbeitet, die zeigt, wie ein Unternehmer sich und sein unternehmerisches Handeln präsentiert. Dazu wird die Tätigkeit des Unternehmers anhand des chronologischen Verlaufs des Unternehmensaufbaus detailliert geschildert. Darüber hinaus werden die Feedbackbeiträge der Empfänger zu Meilensteinen und kritischen Ereignissen wiedergegeben.

---

<sup>26</sup> Vgl. dazu auch Kapitel 2.

Mit der Fallstudie soll ein vertieftes Verständnis gewonnen werden, inwieweit ein Unternehmer in seiner Vorbildfunktion unternehmerisches Handeln darstellen und vermitteln kann oder gar zu Unternehmertum motiviert.

Bei der Bearbeitung des Themas sind jedoch Bescheidenheit und Vorsicht angebracht, da technische, betriebswirtschaftliche, psychologische und soziologische Aspekte eine hohe Komplexität mit sich bringen. Die Erwartungen an die empirischen Befunde dürfen nicht zu hoch sein. Aufgrund der starken Abhängigkeit von Personen, sowohl bei den präsentierenden Unternehmerpersönlichkeiten als auch bei den Zuhörern aus dem universitären Umfeld, kann nicht damit gerechnet werden, dass ein geschlossenes Theoriegebäude oder eine empirische Absicherung von Kommunikation von Unternehmertum entwickelt wird. Für die Arbeit hat das auch die Konsequenz, dass keine Generalisierungen oder pauschale Handlungsempfehlungen erwartet werden können. Vielmehr soll der Versuch unternommen werden, erste Antworten auf die Fragestellungen zu geben und am Beispiel der Technischen Universität München exemplarisch Handlungsempfehlungen aufzuzeigen. Dabei wird veranschaulicht, wie Studierende und Wissenschaftler schrittweise an das Thema Unternehmertum herangeführt werden und Hilfestellung bekommen, eine unternehmerische Laufbahn einzuschlagen.

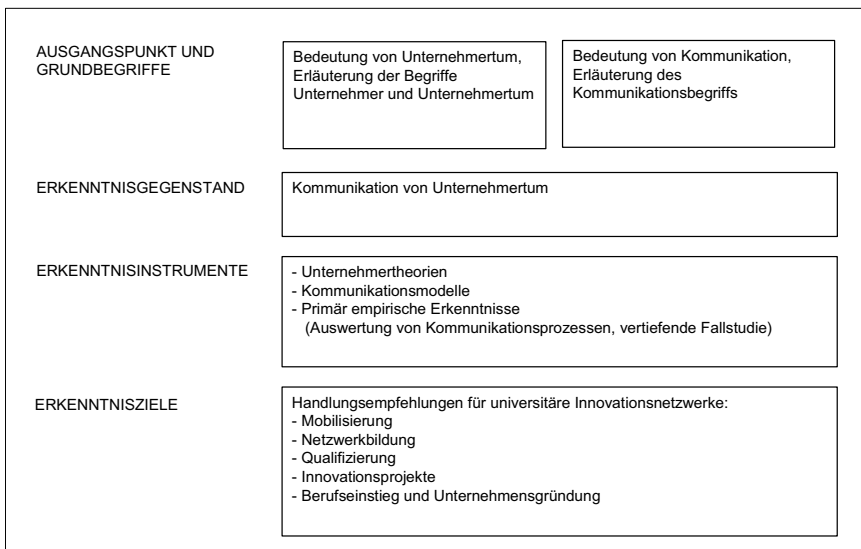
Die Arbeit stützt sich auf einen wissenschaftlichen Bezugsrahmen, der Auskunft über den Ausgangspunkt und Grundbegriffe, den Erkenntnisgegenstand, die Erkenntnisinstrumente sowie das Erkenntnisziel gibt:

- Ausgangspunkt der Arbeit sind einerseits die wirtschaftliche Bedeutung von Unternehmertum für Wohlstand und Wachstum in der Gesellschaft und andererseits die Schwierigkeiten bei der Vermittlung des Themas Unternehmertum. Als Grundlage werden die Begriffe Gründer, Unternehmer und Unternehmen im Unternehmen eingeführt. Zudem wird der hier zur Anwendung kommende Kommunikationsbegriff konkretisiert.
- Der Erkenntnisgegenstand ist die Kommunikation von Unternehmertum. Bei der Betrachtung stehen die verschiedenen Unternehmertypen im Zentrum, die als Botschafter und Vorbilder über ihre Rolle als Schlüsselperson im Unternehmen berichten. Dabei wird in dieser Arbeit auf Gründer, Unternehmer und Unternehmen im Unternehmen fokussiert, die technologie- und wachstumsorientierte Unternehmen führen.
- Als Instrument der Erkenntnisgewinnung werden zunächst theoretische und empirische Erkenntnisse aus den Wirtschaftswissenschaften und speziell der Entrepreneurshipforschung herangezogen. Zudem werden Kommunikationsmodelle als Analyseinstrumente für die Kommunikation von Unternehmertum diskutiert. Mit diesen Grundlagen wird eine explorative Untersuchung durchgeführt, in der

Kommunikationsprozesse zum Thema Unternehmertum im Rahmen von Präsentationen analysiert werden. Zur Vertiefung und Veranschaulichung der Kommunikation von Unternehmertum wird eine Präsentation im Rahmen einer Fallstudie detailliert ausgearbeitet.

- Erkenntnisziel der Untersuchung ist es, aus den theoretischen Überlegungen und empirischen Untersuchungen das Wissen über die Vermittlung unternehmerischen Handelns zu mehren und daraus Handlungsempfehlungen für die Kommunikation von Unternehmertum abzuleiten. Die Anregungen zielen auf universitäre Innovationsnetzwerke von der Mobilisierung, Netzworkebildung und Qualifizierung über erste Innovationsprojekte bis hin zum Berufseinstieg und zur Unternehmensgründung. Dabei sollen Konzepte entwickelt werden, wie Unternehmertum besser greifbar und erlebbar gemacht werden kann.

Abbildung 1 zeigt den Bezugsrahmen der Arbeit in schematischer Übersicht.



**Abbildung 1: Bezugsrahmen der Arbeit**