

“Interpreneuring” – Unternehmertum in Netzwerken

Michael Reiß

Die Initiativen für mehr Unternehmertum in unserer Wirtschaft zeigen ihre Wirkung - trotz einiger Rückschläge wie dem Shake-out in der New Economy oder umstrittenen Modellen wie der Ich-AG. Hand in Hand mit der rein zahlenmäßigen Expansion von Entrepreneuren sind mehrere innovative Konzepte von Entrepreneurship entstanden. Mit anderen Worten erhöht sich die „Artenvielfalt“ von Unternehmern: Zu den klassischen Unternehmer-Typen – sprich dem Schumpeter-Unternehmer (Erkennungsmerkmale: Innovation, intrinsische Motivation) und dem Eigentümer-Unternehmer (Erkennungsmerkmale: Patriarch im mittelständischen Familienunternehmen) gesellen sich moderne Varianten. Die traditionellen Verständnisse sind deshalb nicht mehr der Inbegriff für Unternehmertum schlechthin.

Im Spektrum der mehr oder weniger innovativen Modelle von Unternehmertum finden sich in erster Linie Varianten, die sich aus einer Kombination zweier, nicht selten gegensätzlicher Charakteristika ergeben. Diese Mischung schlägt sich semantisch häufig in Kunstwörtern oder konstruierten Wortkombinationen nieder. Man denke etwa an *Exopreneure* (Konzerne bauen im Rahmen von Franchise-Systemen oder externem Corporate Venturing neue Geschäfte mit Hilfe externer Unternehmer auf) oder *Extrapreneure* (Angestellte, die ihren Konzern verlassen, um eine eigene Firma mit einem, zu ihrem ehemaligen Arbeitgeber komplementären Geschäftsfeld aufzubauen).

Die Abb. 1 gibt einen Überblick über die Palette wichtiger Varianten von Unternehmer-Typen.

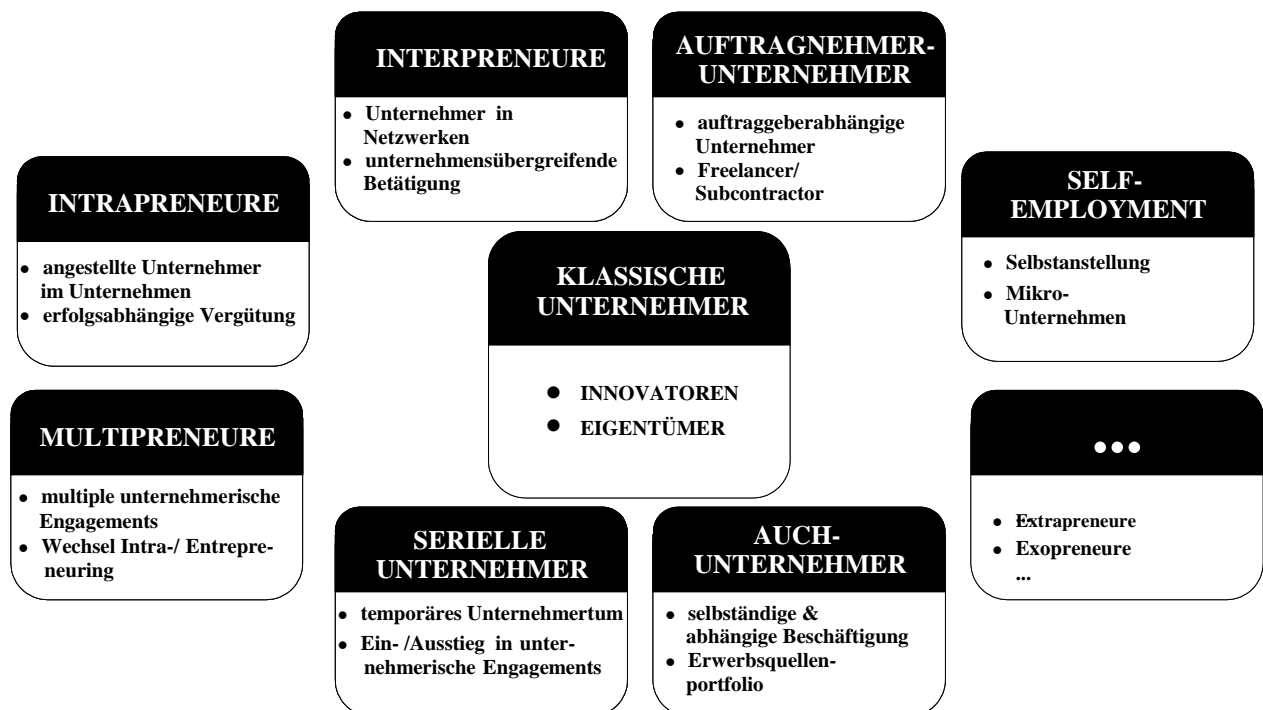


Abb. 1: Varianten von Unternehmer-Typen

Intrapreneure: Diese seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts propagierten „Unternehmer im Unternehmen“ sind das Ergebnis von Management-Konzepten, aus Abteilungen relativ autonome und autarke Center („Unternehmen im Unternehmen“) machen und auf diesem

Weg „den Markt in das Unternehmen holen“. Abteilungsleiter werden zu Unternehmern, die sich mit ihren externen und konzerninternen Kunden nach marktwirtschaftlichen Spielregeln abstimmen und erfolgsabhängige Vergütungen (Provisionen, Erfolgsbeteiligungen, Stock Options, ...) erhalten.

Multipreneure: Solche Mehrfach-Unternehmer sind nicht an ein einziges Unternehmen gebunden, sondern wirken in mehreren Unternehmen gestalterisch mit. Dies kann als unternehmerischer Partner (z.B. geschäftsführender Gesellschafter) oder als Angestellter (Intrapreneur) erfolgen. Damit sprengen sie den Rahmen der klassischen, fokussierten Unternehmertum-Konzepte.

Serielle Unternehmer: Während für den klassischen Unternehmer „sein Unternehmen“ ein Lebenswerk darstellt, steigt der serielle Unternehmer in verschiedene unternehmerische Engagements ein und auch wieder aus. Der Ausstieg aus einem Unternehmen kann dabei durchaus geplant verlaufen, etwa über den Verkauf des erfolgreichen Start-ups an ein Großunternehmen. Insofern handelt es sich in der Regel nicht um einen durch Insolvenzrisiken erzwungenen Ausstieg.

Auftragnehmer-Unternehmer: Diese Subcontractor oder Freelancer arbeiten auf eigene Rechnung, etwa in der Speditions-, Beratungs- oder Infrastrukturdienstleistungsbranche. Eine zahlenmäßig umfangreiche Gruppe bilden ferner die „Neuen Selbständigen“. „E-Lancer“ bieten unter Nutzung von IT-Netzen bestimmte Dienstleistungen auf den Gebieten Entwicklung (z.B. von Software oder Internet-Auftritten) oder Verwaltung an. Bei ihrer unternehmerischen Betätigung sind sie aber immer auf einen Auftraggeber angewiesen, der den direkten Kundenkontakt hält. Eine kapitalseitige Beteiligung oder gestalterische Mitwirkung an der Geschäftsidee – unverzichtbare Definitionsmerkmale des klassischen Unternehmertums - liegen meist nicht vor.

Auch-Unternehmer: Hiermit sind Erwerbstätige gemeint, die ihr Einkommen sowohl aus einer unternehmerisch selbständigen Betätigung als auch aus einer abhängigen Beschäftigung beziehen. Diese „Teilzeit-Unternehmer“ repräsentieren also keine „reinrassigen“ Unternehmer, sondern haben sich ein Portfolio aus mehreren Erwerbsquellen konfiguriert. Dieses Portfolio wird durch die beiden Dimensionen der Selbständigkeit und der Sicherheit der verschiedenen Einkommenskategorien aufgespannt.

Jeder ein Unternehmer: Einige Szenarien zur Zukunft der Arbeit sehen in jedem Beschäftigten einen Kleinstunternehmer, der seine Kompetenz und Kapazität nicht auf dem Arbeitsmarkt, sondern auf einem Dienstleistungsmarkt anbietet. Diese Konzepte eines „Total Entrepreneur“ (Motto: Unternehmertum ist jedermanns Sache) firmieren etwa unter „Ich&Co.“ oder „Selbstanstellung“ (Self-employment). Um den Kulturwandel von herkömmlichen Arbeitsverhältnissen („Employment“) zur zukünftigen Dienstleistungs- bzw. Arbeitsmarktfähigkeit („Employability“) zu begleiten, haben sich Vereinigungen von Personalmanagern gebildet, wie z.B. die „Selbst GmbH“.

Es wird erkennbar, daß sich die „neuen“ Unternehmertypen verstreut über ein sehr großes Terrain finden. Ihre Heimat sind nicht nur die mittelständischen Unternehmen in traditionellen Branchen oder in der New Economy. Vielmehr existieren schwächer ausgeprägte Varianten von Entrepreneurship auch in den Großunternehmen bzw. an den „Rändern“ von Konzernen („Neuer Mittelstand“). Dort wandeln sich Captives (konzerninterne Zulieferer mit rein konzerninterner Kundschaft) zu Non-Captives (Geschäfte mit externer Kundschaft). Parallel dazu verändert sich die Mutter vom monolithischen

Konzern zur Management-Holding, und bezüglich einiger an der Börse platzierter Spin-offs und Ventures auch zur primär finanzorientierten Beteiligungsholding, mitunter mit dem Selbstverständnis eines Corporate Venture Capitalist. Zahlreiche Großkonzerne wie GE, Lucent, DaimlerChrysler, HP, Siemens, VW oder Bayer sind – mit unterschiedlicher und wechselnder Intensität - auf diesem Weg.

Der Expansionstrend und der Innovationstrend im Unternehmertum haben jedoch auch eine negative Konsequenz: Es fällt immer schwerer, eine konsensfähige „herrschende Meinung“ zum Unternehmerbild zu definieren. Dies sollten alle Politiker und Visionäre beachten, die in ihrer Argumentation allzu leichtfertig „das“ Unternehmertum als Zauberformel verwenden. Die skizzierten Strömungen münden tatsächlich in eine problematische Polarisierung hinsichtlich der Zukunftsperspektiven des Unternehmertums (vgl. Abb. 2):

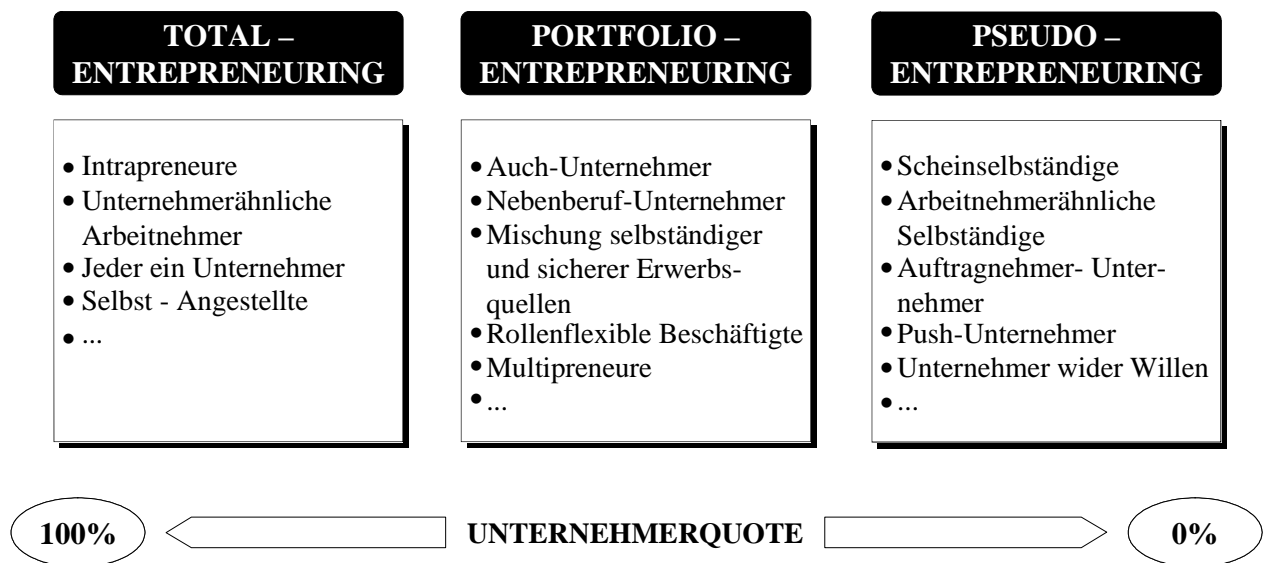


Abb. 2: Polarisierung im Meinungsspektrum zur Zukunft des Unternehmertums

Das Total Entrepreneuring ergibt sich aus der Vorstellung, daß in der Arbeitswelt der Zukunft jeder als selbstverantwortlicher Kleinunternehmer agiert. Am anderen Ende der Skala provozieren moderne, aber unausgereifte Konzepte von Unternehmertum die Einstellung, daß es das klassische Unternehmertum gar nicht mehr gibt. Die Schumpeter- und Eigentümer-Unternehmer werden zu Auslaufmodellen. Die Szene wird geprägt von Pseudo-Unternehmern, die nicht die Anforderungen an einen echten Unternehmer erfüllen. Hierzu zählen die Scheinselbständigen im juristischen Sinne sowie die faktischen Scheinselbständigen, etwa Freelancer, Unterauftragnehmer und Unternehmer wider Willen. Diese mitunter auch als prekäre Beschäftigungsverhältnisse bezeichnete Form von Selbständigkeit wird nicht freiwillig gewählt. Sie bildet vielmehr die einzige Alternative zur drohenden Arbeitslosigkeit.

Offensichtlich ist die Bewertung der neuen Formen von Unternehmertum sehr ambivalent. Einige der neuen Konzepte werden sogar als in sich widersprüchlich und insofern untauglich eingestuft: Dies gilt etwa für den Intrapreneur, also den angestellten Unternehmer. Er wird infolge seines Zwitter-Status mit einem K.O.-Argument konfrontiert: Die Überlagerung von Marktorientierung und hierarchischer Unterwerfung stellt eine unzumutbare und untragbare Inkonsistenz dar.

Auch gegen das Auftragnehmer-Unternehmertum werden prinzipielle Einwände erhoben. Hier stellt man vor allem die unternehmerische Motivation in Frage. Ohne Eigentum an einem Unternehmenskapital und ohne Partizipation an der Geschäftsidee kann sich ein tragfähiges unternehmerisches Engagement nicht entwickeln. Fazit: Häufig hat man es bei den Auftragnehmern mit einem Unternehmertum wider Willen zu tun. Solche „Push-Unternehmer“ würden – ganz im Gegensatz zu Schumpeters „Pull-Unternehmern“ - lieber in einem Angestelltenverhältnis arbeiten. Gegen den „Auch-Unternehmer“ wird eingewandt, daß die menschliche Natur eine grundsätzliche Weichenstellung zwischen Selbständigkeit und Sicherheit verlangt. Eine Sowohl-als-auch-Mischung von selbständiger und abhängiger Beschäftigung kommt bestenfalls als temporäre Notlösung in Betracht. Die Motivationsstruktur ist grundsätzlich auf eine Entweder-oder- Entscheidung programmiert.

Interpreneure: Vor dem Hintergrund dieses bunten Varianten- und Meinungsspektrums ist eine weitere Entwicklung von Unternehmertum zu sehen, der „Interpreneur“. Hierbei handelt es sich um eine unternehmerische Betätigung, die in Netzwerke eingebettet ist. Interpreneure im Sinne von „Unternehmern in Netzwerken“ repräsentieren ein Unternehmertum, das im Gegensatz zu klassischen Konzepten weder primär durch die individuelle unternehmerische Entfaltung einer Einzelperson noch durch die kollektive unternehmerische Betätigung eines eng kooperierenden Teams (z.B. GmbH mit mehreren geschäftsführenden Gesellschaftern) geprägt ist. Vielmehr werden wesentliche Aspekte des Geschäfts durch eine Gruppe von selbständigen Firmen getragen, die nach dem Prinzip der losen Kopplung zusammenarbeiten. Hierzu einige Beispiele:

Virtuelle Unternehmen, von den Multimedia-Kooperationen und Beratungspartnerschaften über die Software-Entwicklung bis hin zur virtuellen Fabrik, repräsentieren eine IT-ermöglichte Form von Netzwerk-Unternehmertum. Ein Interpreneur ist deshalb jedoch nicht gleichzusetzen mit einem „Netpreneur“ bzw. „Netpreneur“. Dieses Kunstwort ist gemünzt für Unternehmer der New Economy, deren Geschäftsleben sich im Internet (deshalb „Net“-Preneur) abspielt. Logistik- und Vertriebssysteme, vom Franchising über den Strukturvertrieb bis zu Partnerprogrammen der Old und der New Economy, sind eine weitere Heimat von Interpreneuren. Besonders im HighTech-Sektor mündet das Venture-Management in netzwerkförmige Strukturen, die von unabhängigen Venture-Capital-Gesellschaften oder von konzerneigenen Corporate-Venture-Capital-Töchtern, mitunter auch von anderen Vernetzungsarchitekten, betrieben werden. Die Venture-Organisation vereinigt die Stärken der jungen Venture-Einheiten (Innovations- und Lernfähigkeit) mit den Stärken der reifen Sponsor-Einheiten (Erfahrung, Kapital, Beziehungsgeflecht). Auf diesem Weg läßt sich auch das Risk-Management für Innovationen besser bewerkstelligen. Auch LowTech-Bereiche wie das Handwerk stehen immer stärker im Zeichen von Interpreneuring: Netzwerkunternehmer bieten dort Komplettleistungen im Rahmen von Handwerkskooperationen oder handwerksübergreifenden Netzwerken (z.B. für das integrative Facility Management rund um Immobilien) an. Als Interpreneure agieren außerdem viele Spin-offs, die ihre Geschäfte in einem Netzwerk aus Verbindungen zur Mutter und zu neuen Partnern entwickeln und abwickeln.

Obwohl der Netzwerk-Unternehmer offensichtlich zwei aktuelle Trends in sich vereinigt, erscheint auch er vielen als eine in sich widersprüchliche Konstruktion: Zwar verknüpft das „Unternehmertum in Netzwerken“ den Entrepreneur-Trend mit dem Netzwerk-Trend, der eine unbürokratische und flexible Verknüpfung von Kompetenzen über die Unternehmensgrenzen hinweg ermöglicht. Beide Trends sind zweifellos auch für sich genommen äußerst plausibel und werden allseits als sehr relevant eingestuft. Die Plausibilität

einzelner Trends garantiert aber keinesfalls, daß auch deren „Kreuzung“ gut funktioniert. In der Tat können sich *Unternehmertum und Vernetzung gegenseitig behindern*:

Einerseits begrenzt der Freiheitsdrang eines typischen Unternehmers seine Bereitschaft, größere Abstriche bei seiner Selbständigkeit zu machen, nur um die Erwartungen von Netzwerkpartnern zu erfüllen. So mancher Unternehmer sieht deshalb in einem Netzwerk-Engagement eine weitere Spielart von Scheinselbständigkeit, die ihn zum Pseudo-Unternehmer degradiert. Andererseits besteht die Gefahr, daß sich in Netzwerken nur schutzbedürftige Unternehmer zusammen tun, die es alleine nicht schaffen würden. Hinter der „interessanten“ Bezeichnung „Interpreneure“ würden sich dann möglicherweise die Sozialfälle von Unternehmern verbergen.

Offensichtlich stellt das Netzwerk-Unternehmertum eher eine Herausforderung als ein Patentrezept dar. Es wäre aber voreilig, aus dem Kontrastprogramm zwischen egozentrischem Unternehmer einerseits und kooperativem Netzwerker andererseits einen irreparablen Konstruktionsfehler dieser Spezies von Unternehmern abzuleiten:

Auf der einen Seite belassen Netzwerke gemäß dem Prinzip der losen Kopplung nennenswerte geschäftliche Spielräume für *Eigengeschäfte* (neben dem gemeinsamen Netzwerkgeschäft) und Interaktionsspielräume für Engagements in weiteren Netzwerken (Nicht-Exklusivität, Koalitionsfreiheit). In Netzwerken ist auch grundsätzlich Platz für die egoistische Verwertung von Ideen. Der Netzwerkpartner wird in der Regel nicht zum Captive eines Netzwerks. Ferner müssen sich nicht alle geschäftsbezogenen Aktivitäten zwangsläufig in der Netzwerk-Umgebung bewegen. Die Rundum-Netzwerkeinbettung mit dem totalen Verlust von Selbständigkeit, der Kollektivierung eigener Ideen und der Abschaffung von Privateigentum (durch Ressourcen-Sharing) ist durch und durch atypisch. Außerdem fördern und fordern Netzwerkgebilde die Autarkie ihrer Mitglieder. Eine Mindestautarkie und Reputation sind übliche Aufnahmekriterien in Geschäftspartnerschaften. Durch diesen natürlichen Selektionsmechanismus wird die Sozialfallproblematik deutlich entschärft. Darüber hinaus ist klarzustellen, daß Unternehmer keine radikalen Einzelkämpfer und auch keine dogmatischen Netzwerkgegner sind. In aller Regel befürworten und betreiben sie diverse geschäftsferne Netzwerke, etwa den gemeinsamen Einkauf nach genossenschaftlichen Prinzipien sowie Beziehungsnetzwerke, etwa auf persönlicher Ebene als Networking (z.B. Alumni-Vereinigungen) oder auf Verbandsebene zu Zwecken der Interessenvertretung nach außen (z.B. Lobbyismus).

Auf der anderen Seite haben Unternehmer ein Gespür für die Komplexität des realen Geschäftslebens. Die Geschäftskomplexität resultiert häufig aus dem Zwang, für den Kunden ein Komplettangebot aus einer Hand zu liefern, wie es für das Solutions- und Systemgeschäft typisch ist. Dies kann jedoch selbst ein Allrounder nicht immer bewerkstelligen. Die hohen Anforderungen an die Spezifität des Wissens sorgen zusammen mit der kompetenzseitigen Spezialisierung dafür, daß verteilt vorhandenes Wissen durch ein geeignetes Organisationsmodell verknüpft werden muß. Erhöht wird der Vernetzungsdruck speziell dann, wenn kleine und junge Unternehmen in komplexe Geschäfte einsteigen wollen. Hier geht es zusätzlich noch um einen Nachteilsausgleich für Kleinheit und Jugend. Für all diese Anforderungen eignet sich die Netzwerkorganisation, weil sich die Kompetenzverknüpfung im Netzwerk flexibel sowie zeit- und kosteneffizient gestalten läßt.

Interpreneure folgen also zum einen der Sogwirkung eines Unternehmertums in Netzwerken. Sie resultiert aus der Netzwerk-Erfolgsformel „Small within big is beautiful!“. Zum anderen reagieren Interpreneure auf den spürbaren Vernetzungsdruck. Sie wissen, daß es oft keine

wirklich attraktiven Alternativen zum Netzwerkgeschäft gibt: Der Status eines reinen Teilezulieferers oder Subcontractors ist nicht erstrebenswert, Wettbewerbspositionen in Massenmärkten mit hochgradig standardisierten Leistungen lassen sich schlecht verteidigen. Nicht selten lautet die Alternative für die Unternehmer sogar schlicht „Net-Work oder „Not-Work“.

Literaturhinweise

Chang, J.: Intrapreneurship and Exopreneurship in Manufacturing Firms: An Empirical Study of Performance Implications, in: Journal of Enterprising Culture, Vol. 9, No. 2, June 2001, pp. 153-171

Johnsson, Th., Hägg, I.: Extrapreneurs – Between Markets and Hierarchies, in: Int. Studies of Mgt. & Org., Vol. XVII, No. I, pp. 64-74

Reiß, M.: Der Neue Mittelstand, Frankfurt/M. 1998

Reiß, M.: Netzwerk-Unternehmer, München 2000

Reiß, M./ Heimerl, S.: Netzwerkeinbettung von Start-ups der New Economy, in: Meyer, A.-J. (Hrsg.): New Economy in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung 2002, München 2002, S. 277-292

Reiß, M./ Bernecker, T./ Heimerl, S.: Netzwerkimtegration von Gründungen: Entwicklungsdynamik in virtuellen Strukturen, in: Steinle, C./Schumann, K. (Hrsg.): Gründung von Technologieunternehmen, Wiesbaden 2003, S. 287-304