

---

## Thematische Einführung

Der Begriff des Strategischen Managements, als Antwort auf die Unvorhersehbarkeit der unternehmerischen Zukunft, wurde vornehmlich Mitte der 50er Jahre geprägt. Unter Strategischem Management wird heute die Steuerung und Koordination der langfristigen Evolution des Unternehmens und seiner Aufgabenumwelt mit dem Ziel der dauerhaften Sicherung des Unternehmenserfolges durch aktives und zielgerichtetes Handeln verstanden. Dabei stand in der wissenschaftlichen Forschung bisher eher die Frage des „What to do?“, im Sinne einer Effizienzmaximierung durch die optimale Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie, Umwelanforderungen und Unternehmensressourcen im Vordergrund (Haid, 2004). Durch die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahrzehnte steht in der strategischen Unternehmensführung heute allerdings häufiger die Frage des „What to do and why?“ im Mittelpunkt des Interesses (Pfriem, 2006).

Die Bezeichnung „Entrepreneur“ fand ihre Anwendung bereits vor dem 16. Jahrhundert. In Frankreich wurden zu dieser Zeit militärische Führer bzw. Personen, die für das Militär Brücken, Straßen, Häfen und Befestigungsanlagen bauten, als Entrepreneure bezeichnet. Mitte des 18. Jahrhunderts wurde der Begriff dann erstmals in die ökonomische Theorie eingeführt, um Personen des Wirtschaftslebens in unternehmerischer Funktion bzw. Eigentümer von Produktionsmitteln als Entrepreneure zu bezeichnen (Haid, 2004, S. 59f). Seit Anfang der 90er Jahre findet der Begriff des Entrepreneurs auch im europäischen Sprachgebrauch vermehrt Anwendung. Er ersetzt weitestgehend den Terminus des „Unternehmers“, wobei dem Entrepreneur allerdings bestimmte Eigenschaften wie Kreativität, Innovation und Pioniergeist nachgesagt werden, die der Begriffsdefinition des Unternehmers fehlen. Innovationen werden vielfach als Motor der Wirtschaft bezeichnet, da sie für vielfältige Veränderungen im Wirtschaftsgeschehen, wie z.B. die Entstehung von neuen Wirtschaftszweigen oder Unternehmensgründungen, verantwortlich sind (Lattmann & Mazumder, 2007). Zusätzlich dienen sie dem Unternehmen zum Aufbau neuer Erfolgspotenziale und sind damit Kernaufgabe unternehmerischen Verhaltens (Pfriem, 2006; Schumpeter, 1993).

Zu den Funktionen eines Entrepreneurs zählen die Unsicherheitsfunktion, Arbitragefunktion, Innovationsfunktion und Koordinationsfunktion (Haid, 2004). Diese Aufgaben gehen auf volkswirtschaftliche Untersuchungen zum Handeln bzw. Verhalten des Entrepreneurs zurück. Sie erscheinen allerdings für eine exakte Abgrenzung des Entrepreneurs (z.B. zum Managerbegriff) nicht zweckmäßig, da sie die Beweggründe und damit die eigentliche Antriebskraft des unternehmerischen Handelns vollständig außer Acht lassen. Diesem Phänomen auf den Grund zu gehen hat sich die Persönlichkeitsforschung zum Ziel gesetzt. Anders als die ökonomische Theorie grenzt sie den Entrepreneur anhand von empirischen Studien über explizit für ihn zutreffende Charaktereigenschaften vom Nicht-Entrepreneur ab. Zu diesen Eigenschaften bzw. Führungskompeten-

zen zählen nach Haid (2004) Risikobereitschaft, Leistungsstreben, Durchhaltevermögen und Selbstbestimmtheit, visionäres Denken sowie Kommunikations- und Teamfähigkeit (Low & MacMillan, 1988). Die verschiedenen Perspektiven der Definitionsansätze lassen sich jedoch nach Stevenson/Jarillo (1990) auf drei Grundfragen der Entrepreneurship-Forschung reduzieren:

1. Welche Effekte hat das Handeln eines Entrepreneurs innerhalb einer Branche bzw. Volkswirtschaft?
2. Worauf lässt sich das Handeln von Entrepreneuren zurückführen?
3. Wie handeln Entrepreneurere?

Ausgehend von diesen drei groben Forschungsrichtungen lassen sich drei Definitionsansätze der Managementforschung unterscheiden: (a) der ergebnisorientierte Ansatz, welcher das Ergebnis des Neueintritts eines bestehenden oder neuen Unternehmens in einen bestehenden oder neuen Markt betrachtet; (b) der verhaltenswissenschaftliche Ansatz, der sich vorwiegend auf die Untersuchung der psychologischen und verhaltenswissenschaftlichen Komponenten konzentriert; und (c) der prozessorientierte Ansatz, welcher den Prozess betrachtet, den der Entrepreneur bei der Schaffung von Neuem durchläuft (Haid, 2004). Neben diesen Ansätzen gewann in den letzten Jahren auch der strategieorientierte Ansatz an Bedeutung. Strategisches Entrepreneurship integriert Entrepreneurship in den Kontext des Strategischen Managements. Dabei zielt das Strategische Management auf die Entdeckung und Ausnutzung der bestehenden Erfolgspotenziale durch die optimale Verwaltung bestehender, im Optimalfall schlecht imitier- und substituierbarer Ressourcen (Competitive Advantages) ab (Bitzer, 1991), wohingegen Entrepreneurship diesen Prozess fördert und unterstützt, indem Voraussetzungen für die Erkennung und Wahrnehmung von sich ergebenden unternehmerischen Chancen geschaffen werden (Ireland et al., 2003).

In diesem Kapitel „Unternehmertum und Führungskompetenzen im Tourismus“ wird daher zunächst durch **Hans H. Hinterhuber** auf exzellente unternehmerische Führung eingegangen. Der Autor widmet sich dabei den Voraussetzungen für unternehmerischen Erfolg und differenziert zwischen Management und Leadership. Abschließend stellt der Autor Ansätze vor, wie ein qualifizierter Führender erkannt werden kann.

Der zweite Beitrag von **Anita Zehrer und Claudia Mössenlechner** versucht, eine Begriffsabgrenzung zwischen Management, Leadership und Entrepreneurship vorzunehmen. Insbesondere stellen die Autorinnen Kompetenzen und Fähigkeiten der jeweiligen Personen vor und gehen auf den Faktor Kommunikation in Management, Leadership und Unternehmertum ein.

Der dritte Artikel von **Martin Schumacher** widmet sich dem Thema der Unternehmenskrisen, im Speziellen möglichen Formen der Unternehmensanierung vor bzw. nach eingetretener Insolvenz. Dieser Beitrag befasst sich u.a. auch mit der Neufassung der Insolvenzrechtsgesetzgebung.

Der vierte Artikel ist ein praxisbezogener Beitrag von **Christoph Ph. Schließmann** und handelt von komplexen Zusammenhängen und Systemen, welche die heutige Wirtschaft und Gesellschaft hervorgebracht hat. Insbesondere definiert

der Autor die Herausforderung, in einer ganz anderen Qualität mit Komplexität und Interdependenzen umzugehen. Den Abschluss dieses Kapitels bildet das **Best-Practice-Fallbeispiel der Weissen Arena Gruppe**, einer Dienstleistungsunternehmung in der Tourismus- und Freizeitbranche. Nach der Vorstellung der Destination folgt ein Interview mit Reto Gurtner, dem Geschäftsführer der Weissen Arena Gruppe.

Die unterschiedlichen im Teil „Unternehmertum und Führungskompetenzen“ behandelten Themen zeigen die Breite und Relevanz dieser Schwerpunkte im Tourismus auf. Gerade im Tourismus sind Strategisches Management und Leadership, Entrepreneurship, proaktives Finanzmanagement und das Umgehen mit Komplexität wesentliche Aufgaben, die zur Wettbewerbsfähigkeit touristischer Unternehmen beitragen. V.a. die globale Erschließung neuer Destinationen, die sich ändernden Nachfragebedürfnisse, der steigende Druck zur Produktinnovation und Qualitätsverbesserung zeigen die Wichtigkeit von unternehmerischem Denken und Handeln auf.

## Literaturverzeichnis

- Bitzer, M. (1991). Intrapreneuring: Unternehmertum in der Unternehmung. Stuttgart: Schäffer Verlag für Wirtschaft und Steuern.
- Haid, D. (2004). Corporate Entrepreneurship im strategischen Management: Ansatz zur Implementierung des Unternehmertums im Unternehmen. Bayreuth: Dt. Univ.-Verl.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. & Sirmon, D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29/2003, S. 963–987.
- Lattmann, M.S. & Mazumder, S. (2007). Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen. Entrepreneurship, Strategie, Kultur aus unternehmerischer Erfahrung. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Low, M.B. & MacMillan, I.C. (1988). Entrepreneurship: Past Researches and Future Challenges. *Journal of Management*, 14, S. 139–161.
- Pfriem, R. (2006). Unternehmensstrategien – Ein kulturalistischer Zugang zum Strategischen Management. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Schumpeter, J. (1993). Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin: Duncker und Humblot.
- Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, S. 17–27.