

---

# Unternehmerische Chancen in dem frühen Entwicklungsprozess akademischer Spin-Offs

Der Einfluss des Humankapitals im Kontext des wissensbasierten Ansatzes

Andreas Winkelbach

## Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	35
2	Theoretische Grundlagen .....	37
2.1	Basistheoretische Bezugspunkte – Der wissensbasierte Ansatz .....	37
2.2	Wissen im KBV und die Wissensbasis von Unternehmen .....	38
2.3	Dimensionen des Humankapitals .....	39
2.4	Identifikation und Verfolgung unternehmerischer Chancen .....	40
2.5	Entwicklungsstadien eines akademischen Spin-Offs .....	41
2.6	Theoretisch konzeptioneller Bezugsrahmen .....	41
3	Ableitung der Propositionen .....	42
3.1	Phase I – Identifikation und die Natur der unternehmerischen Chance .....	42
3.2	Phase II – Phase der Chancengestaltung .....	44
3.3	Phase III – Vororganisationsphase .....	45
3.4	Tazites Wissen im unternehmerischen Entwicklungsprozess .....	47
4	Fallstudienmethodik und Untersuchungsgegenstand .....	47
4.1	Fallstudienmethodik und Datenerhebung .....	47
4.2	Untersuchungsgegenstand – Scuddy GmbH & Co. KG .....	48
5	Zusammenführung von Theorie und empirischen Befunden .....	49
5.1	Phase I – Identifikation und die Natur der unternehmerischen Chance .....	49
5.2	Phase II – Phase der Chancengestaltung .....	50
5.3	Phase III – Vororganisationsphase .....	51
5.4	Tazites Wissen im unternehmerischen Entwicklungsprozess .....	53
6	Schlussfolgerungen, Zusammenfassung und Ausblick .....	54
6.1	Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse .....	54
6.2	Limitationen und Implikationen für die zukünftige Forschung und Praxis .....	55

---

A. Winkelbach (✉)  
Institut für Betriebswirtschaftslehre, Christian-Albrechts-Universität Kiel,  
Westring 425, 24118 Kiel, Deutschland  
E-Mail: a.winkelbach@bwl.uni-kiel.de

6.2.1	Implikationen für die Praxis .....	55
6.2.2	Limitationen der vorliegenden Abhandlung .....	57
6.2.3	Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung .....	57
7	Anhang .....	58
	Literatur .....	60

## Überblick

Akademische Spin-Offs sind gewerbliche Ausgründungen von Hochschulabsolventen oder Mitarbeitern öffentlicher Forschungseinrichtungen. Mittels der Kommerzialisierung von Technologien aus der akademischen Mutterorganisation können derartige Unternehmen einen wertvollen Beitrag zum technologischen und ökonomischen Fortschritt einer Volkswirtschaft leisten. Voraussetzung für die Entstehung entsprechender Effekte ist die Identifikation unternehmerischer Chancen und deren erfolgreiche Überführung in marktfähige Anwendungen. In diesem Zusammenhang ist das Humankapital der Gründer von höchster Relevanz. In Abhängigkeit des Humankapitals ergeben sich unterschiedliche Erfolgspotentiale für ein akademisches Spin-Off. Dessen Bedeutung muss jedoch mit dem Entwicklungsprozess eines akademischen Spin-Offs und in Abhängigkeit zu der Natur einer Chance differenziert betrachtet werden.

Bezugnehmend fokussiert die vorliegende ganzheitliche und explorativ ausgerichtete Studie konzeptionelle und methodische Grundlagen zu der Beziehung des Humankapitals akademischer Spin-Offs und dem Umgang mit unternehmerischen Chancen. Vor diesem Hintergrund ist diese Untersuchung in der klassischen Entrepreneurship-Forschung zu verorten. Der Bezugsrahmen erstreckt sich über die Analyse der frühen Phasen des Entwicklungsprozesses akademischer Ausgründungen und untersucht hierbei die differenzierte Bedeutung des Humankapitals im Zeitverlauf und dessen determinierende Wirkung auf die Natur einer Chance. Anhand einer Fallstudie über ein akademisches Spin-Off im frühen Entwicklungsstadium werden diese Zusammenhänge dezidiert aufgezeigt. Gleichzeitig werden basistheoretische Annahmen im Kontext des wissensbasierten Ansatzes analysiert und hinterfragt.

## Abkürzungsverzeichnis

AMO	Akademische Mutterorganisation
AHK	Allgemeines Humankapital
ASO	Akademisches Spin-off
F&E	Forschung und Entwicklung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HK	Humankapital
IG	Innovationsgrad
KBV	Knowledge-based view

---

KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
RBV	Resource-based view
SHK	Spezifisches Humankapital
UC	Unternehmerische Chance
UN	Unternehmen
USO	University Spin-off University Spin-out

---

## 1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Im Zuge des Wandels zu wissensbasierten Ökonomien (vgl. [84], S. 45) gilt Wissen als wichtigste strategische Ressource, um am Markt über Innovationen bestehen zu können (vgl. [24], S. 1132–1135; [32], S. 382; [33], S. 110). Die zunehmende Globalisierung von Wertschöpfungsketten bei gleichzeitiger Verkürzung der Produktlebenszyklen verstärkt diesen Innovationszwang (vgl. [31], S. 134). Diese Tatsache gilt insbesondere für junge Unternehmen, deren primäres Instrument innovative Ideen sind, um im Wettbewerb zu etablierten Unternehmen bestehen zu können (vgl. [75], S. 205; [53], S. 807).

Mit dem Fokus auf der Kommerzialisierung von Wissen und F&E-Ergebnissen aus öffentlichen Forschungsinstituten stellen akademische Spin-Offs (ASOs)<sup>1</sup> einen wichtigen Transferkanal dar (vgl. [51], S. 1043; [106], S. 569; [8], S. 129–131). ASOs bezeichnen gewerbliche Ausgründungen von Hochschulabsolventen oder Mitarbeitern öffentlich geförderter Forschungseinrichtungen (vgl. [81], S. 64; [67], S. 874; [86], S. 93–94). Dieser Transfer kann durch (1) das vermittelte Wissen/Know-how in Form von akademischen Erfindern (vgl. [67], S. 874) oder (2) der Nutzung einer Technologie/-idee aus einer Forschungseinrichtung ausgestaltet sein (vgl. [81], S. 64; [86], S. 93–94; [59], S. 333–334). Im Weiteren wird unter einem ASO eine gewerbliche Ausgründung von Hochschulabsolventen, die unter Zuhilfenahme ihres akademischen Wissens/Know-hows eine Technologie identifizieren und verfolgen, verstanden (vgl. [67], S. 874).

Die Bedeutung dieser jungen und innovationsorientierten Unternehmen für den technologischen und ökonomischen Fortschritt einer Volkswirtschaft und deren Innovationsdynamik ist enorm (vgl. u. a. [56], S. 267; [86], S. 93; [5], S. 175; [38], S. 247). Diese Auswirkungen sind jedoch nur zu erwarten, wenn das Unternehmen Chancen wahrnimmt und erfolgreich umsetzt (vgl. [76], S. 217–225; [74], S. 448). Erst die Wissensbasis von ASOs, respektive das Humankapital (HK) der Gründer, erlaubt es, Chancen am Markt wahrzunehmen und umzusetzen (vgl. [91], S. 157). Hervorzuheben ist, dass ASOs im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Spin-Offs grundlegend durch ihren akademischen Hintergrund geprägt sind. Respektive weisen ASOs vorrangig technologisches Wissen auf, das die konkrete technische Umsetzung begünstigt (vgl. [99], S. 811–813). Dementgegen haben ASOs deutliche Defizite im Bereich wirtschaftlicher Kenntnisse und

---

<sup>1</sup> Häufig verwendete Synonyme in diesem Zusammenhang sind „university spin-off“ und „university spin-out“ (USO) (vgl. bspw. [61], S. 874 und [85], S. 147).

Applikation (vgl. u. a. [7], S. 99; [34], S. 797–799; [35], S. 1652). Aufgrund der marginalen Industrieerfahrung existieren zum Gründungszeitpunkt kaum klare Vorstellungen über ein marktfähiges Produkt und dessen Zielmärkte (vgl. ebenda).

Mit dem stetigen Bestreben akademischer Einrichtungen, die Forschungsergebnisse zu kommerzialisieren, umfangreiche Transfermaßnahmen zu etablieren und Förderungen zu erhalten (vgl. [13], S. 330; [8], S. 131), ist es von größter Wichtigkeit, mehr über den Einfluss des HK zu erfahren. In diesem Zusammenhang analysiert ein kaum untersuchter Forschungsstrom das Humankapital als Erfolgsfaktor bei Unternehmensgründungen und dessen Bedeutung für den Umgang mit unternehmerischen Chancen (UC) (vgl. [19]; [78]; [91]). Dieser Ansatz ist im Speziellen für die Prozessanalyse der Beziehung des HK und des Unternehmenserfolges relevant („black-box“) (vgl. [19], S. 305).

Trotz der hohen Relevanz derartiger Studien sind die wenigen heterogenen Befunde und die inkonsistente Herangehensweise kritisch zu betrachten. Zwar konstatieren diese die sich ändernde Bedeutung des HK im Unternehmensverlauf, versagen jedoch in definierten Aussagen und Zusammenhängen (vgl. [91], S. 169). Zudem existieren nur Aussagen über etablierte ASOs (vgl. [19], S. 303–306). Unter Berücksichtigung dieser Tatsache ist eine differenzierte Betrachtungsweise des frühen Entwicklungsprozesses eines akademischen Spin-Offs notwendig (vgl. [103], S. 799). Erst auf diesen Befunden aufbauend ist eine prozessuale Betrachtung und ganzheitliche Abbildung der Realität möglich. Ferner wird kritisiert, dass die Wechselseitigkeit des HK und der Natur einer unternehmerischen Chance weitgehend offen ist (vgl. [91], S. 170). Bisweilen wird die Natur einer Chance und deren Erfolgswirkung untersucht (vgl. [74]). Qualitative Aspekte zur Generierung von Erfolgspotentialen werden somit ausgegrenzt (vgl. [91], S. 170). Nur vereinzelte Publikationen greifen diesen Kritikpunkt auf (vgl. [53]; [92]). Weiterführend soll diese Arbeit dem Anspruch, basistheoretische Zusammenhänge zu analysieren und deren Sinnhaftigkeit zu hinterfragen, Rechnung tragen. Im wissenschaftlichen Ansatz gilt spezifisches Humankapital als primärer Garant zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. [33], S. 111–112). Dass tazitem Wissen jedoch ein strategischer Wert beizumessen ist, wird vereinzelt postuliert (vgl. [48], S. 462; [28], S. 145, 159), bleibt allerdings unbegründet. Die Notwendigkeit, diese Ansätze weiter zu verfolgen, begründet sich sowohl in der geringen Quantität als auch in der inadäquaten und undifferenzierten Betrachtung qualitativer Aspekte.

Das Ziel dieser Studie ist demnach, mittels eines ganzheitlichen Ansatzes bisherige Forschungslücken aufzugreifen und vereinzelte Befunde zu konkretisieren. Die Bedeutung des Humankapitals für die Identifikation und die Verfolgung unternehmerischer Chancen im frühen Entwicklungsprozess eines akademischen Spin-Offs wird analysiert. Gleichzeitig werden vorherrschende Theoreme hinterfragt.

Vor diesem Hintergrund gliedert sich die vorliegende Fallstudie in fünf Kapitel. Anknüpfend an die Einleitung werden im Nachgang elementare theoretische Grundlagen erörtert und in Beziehung zueinander gesetzt (Kap. 2). Hierauf aufbauend werden die erkenntnisleitenden Forschungsfragen dieser Arbeit deduziert (Kap. 3). Nachfolgend werden im Kap. 4 die Forschungsmethodik und die Datenbasis erörtert. In diesem Zusammenhang wird auch detailliert auf den Untersuchungsgegenstand eingegangen. Im Kap. 5 werden die

Untersuchungsergebnisse dargelegt und in Beziehung zu der Erwartungshaltung gesetzt. Die Arbeit schließt mit einer zusammenfassenden, kritischen Betrachtung und Diskussion der Ergebnisse (Kap. 6). Rückblickend werden aus den gewonnenen Erkenntnissen Implikationen für die Praxis und den weiteren Forschungsbedarf stringent und systematisch erfasst und abgeleitet. Die Limitationen der vorliegenden Arbeit werden in diesem Zusammenhang aufgezeigt.

---

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Basistheoretische Bezugspunkte – Der wissensbasierte Ansatz

Mit der Begründung des ressourcenbasierten Ansatzes („resource-based view“, RBV) durch Penrose ([62], S. 26) wurden neben tangiblen insbesondere intangible Ressourcen für die Generierung unternehmerischer Wettbewerbsvorteile erkannt (vgl. [98], S. 172). Kritisch in diesem Zusammenhang ist die Erkenntnis, dass eben jene Ressourcen einem starken dynamischen und somit stetigen Zerfallsprozess unterworfen sind, wobei der RBV zumeist statisch ausgerichtet ist und in einem hyperkompetitiven Wettbewerb an Erklärungsgehalt verliert (vgl. [66], S. 32–34). Mit Rückbezug auf diese Aspekte und auf Basis des aktuellen ökonomischen Kontextes (vgl. [85], S. 45; [89], S. 1319) entwickelten sich verschiedene Erklärungsansätze.<sup>2</sup>

Eine dieser Weiterentwicklungen stellt der wissensbasierte Ansatz („knowledge-based view“, KBV) dar. Dieser Ansatz basiert auf der Prämisse, dass Wissen die wichtigste strategische Ressource für Unternehmen darstellt (vgl. [32], [31], S. 110/135). Unternehmen definieren sich somit primär über eine Ansammlung an Wissen („body of knowledge“) und weniger über eine Ansammlung von heterogenen Ressourcen (vgl. u. a. [47], S. 384; [32], S. 112; [85], S. 45). Die statische Bedeutung einer Ressource wird im KBV um eine dynamische Sichtweise erweitert (vgl. [33], S. 375; [85], S. 54). Sowohl die idiosynkratische unternehmerische Wissensbasis („asymmetries of knowledge“) als auch die Fähigkeiten („capabilities“) für eine effiziente Koordination und den produktiven Einsatz der Wissensbasis (Identifikation, Generierung, Transfer und Kombination) und deren Weiterentwicklung repräsentieren die zentralen Einflussgrößen für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. [32], S. 112–115; [85], S. 54–56; [16], S. 477; [101], S. 740–741). In diesem Zusammenhang bildet der KBV die theoretische Basis für das organisationale Lernen (vgl. u. a. [85], S. 46; [28], S. 141). Ausgehend von den genannten Einflussgrößen des KBV entwickelten sich verschiedene Forschungsströme. Eine zentrale Forschungsrichtung und gleichzeitig Fokus der weiteren Arbeit ist der Einfluss der

---

<sup>2</sup>U.a. der wissensbasierte Ansatz („knowledge-based-view“), der Kernkompetenzansatz („competence-based-view“) und der Ansatz der dynamischen Fähigkeiten („dynamic-capabilities“) (vgl. bspw. [33], [65] und [90]).

unternehmerischen Wissensbasis auf die Unternehmensentwicklung und die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen (für einen ähnlichen Ansatz vgl. u. a. [55]).

## 2.2 Wissen im KBV und die Wissensbasis von Unternehmen

Definitionen des Wissensbegriffs sind heterogen und variieren mit dem wissenschaftlichen Hintergrund, der Betrachtungsweise und dem kulturellen Bezug (vgl. [28], S. 159–161). Aufgrund der Komplexität und Ambiguität der Thematik wird nachfolgend einzig Bezug auf Studien des strategischen Managements aus dem angelsächsischen Kulturkreis genommen. Hieran anknüpfend ist der Wissenscharakter in epistemologischen Charakteristiken erkennbar. Demnach definiert sich Wissen nach dessen Natur und Ursprung (vgl. u. a. [100] S. 170–172; [32], S. 110–112; [85], S. 49–51; [79], S. 598–600). Analog liefern diese Arbeiten nahezu keine Definition von Wissen<sup>3</sup>, sondern bedienen sich verschiedener Taxonomien. Mittels derer wird sich dem Begriff anhand dominanter Eigenschaften und deren Abgrenzung zueinander genähert (vgl. ebenda). Hintergrund ist die Fragestellung und zeitgleich der Kernansatz des KBV, weshalb Unternehmen existieren („organisationale Erkenntnistheorie“) und Wettbewerbsvorteile generieren (vgl. [32], S. 109–113).

In der Literatur wird vorrangig die Unterscheidung zwischen *tazitem*<sup>4</sup> und explizitem Wissen vorgenommen (vgl. [64], S. 4). Neuere Studien differenzieren zudem zwischen weiteren Wissensarten (u. a. Komplexität und Spezifität; vgl. [79], S. 599–600). Im KBV ist primär das *tazite* Wissen von Bedeutung und gilt als der Garant zur Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile (vgl. [33], S. 110). Diese Auffassung ist auf die Basisannahme zurückzuführen, dass *tazites* Wissen auf Erfahrungen, Gefühlen, Intuitionen und Einsichten beruht und nur begrenzt artikulierbar ist (vgl. [100], S. 170–171; [68], S. 89). Hierdurch begründet erfüllt diese Wissensart am ehesten die Erfolgspotential generierenden Ressourceneigenschaften nach Barney ([3], S. 105–117; vgl. [32], S. 111–112; [79], S. 598–599).

Studien zu dem KBV differenzieren weiterhin zwischen individuellem (vgl. [32], S. 112) und organisationalem Wissen (vgl. [84], S. 185). Dieser Arbeit wird die individuelle Sichtweise zugrunde gelegt. In Anlehnung an die Ausführungen von Grant ([32], S. 112) wird jegliches Wissen individuell erlangt und gehalten (vgl. auch [47], S. 383). Das Bestreben eines Unternehmens (soziale Entität von Wissen, „repository of social knowledge“) muss die Integration von individuellem Wissen im Sinne der Organisation zur Generierung von Produkten oder Dienstleistungen sein (vgl. [32], S. 112; [107], S. 76). Diese Wissensbasis umfasst somit alle verfügbaren Informationen, Know-how und Fähigkeiten aller Organisationsmitglieder (vgl. [24], S. 1132–1135). Gleichzeitig repräsentiert diese die

---

<sup>3</sup>Ausnahmen bilden bspw. Liebeskind ([50]), Grant ([32]) und Spender ([85]). Dennoch bedienen sich diese Autoren auch des epistemologischen Ansatzes.

<sup>4</sup>Im Deutschen werden häufig die Begriffe *verborgenes*, *stilles* oder *implizites* Wissen als Synonym verwendet.

Grundlage von Innovationen und die Fähigkeit, Wissen zu verstehen und anzuwenden (vgl. [24], S. 1132–1135; [41], S. 52–54). Ein Unternehmen verfügt sowohl über spezifisches Markt- und Technologiewissen als auch prozessbezogenes Wissen, mit dessen Hilfe Wissen genutzt und verwertet wird (vgl. [71], S. 689; [99], S. 1309–1313; [106], S. 570).

Mit Rückbezug auf die individuelle Verankerung von Wissen repräsentieren die Initiatoren akademischer Ausgründungen die Wissensbasis eines ASO. Derartige Gründungsteams („founding team“)<sup>5</sup> beginnen mit einer spezifischen Ausstattung/Wissensbasis (vgl. [35], S. 1654). Helfat und Peteraf ([39], S. 1000) nehmen an, dass diese sowohl Humankapital als auch Sozialkapital und kognitive Fähigkeiten aufweisen. Insbesondere das Humankapital wird als die Wissensbasis einer Neugründung angesehen und dient der Identifikation, Planung und Verfolgung unternehmerischer Chancen (vgl. [102], S. 289; [106], S. 576–577; [91], S. 155). Im Nachgang wird das Humankapital von Gründerteams fokussiert und näher betrachtet.

## 2.3 Dimensionen des Humankapitals

Das Humankapital (HK) repräsentiert das Wissen, die Erfahrung und die Fähigkeiten von Individuen, welche zu einer Aufgabenerfüllung angewandt werden können (vgl. [17], S. 374–379; [61], S. 1182). Die Grundannahme dieses Konzeptes besagt, dass die Höhe des HK den Erfolg einer Aufgabe determiniert (vgl. [4], S. 16). Individuen investieren oder akkumulieren Humankapital in Form ihrer formalen Ausbildung und Erfahrung. Die klassische Humankapitaltheorie unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen dem allgemeinen (AHK) und dem spezifischen Humankapital (SHK) (vgl. [4], S. 15–37; [9], S. 228–230).<sup>6</sup>

Der Differenzierung nach Brüderl et al. ([9], S. 228–229) folgend, umfasst das AHK unter anderem die (formale akademische) Bildung (vgl. [17], S. 376; [91], S. 156). Diese gilt als Ursprung von Wissen und Fähigkeiten, aber auch von Disziplin, Motivation und Selbstvertrauen (vgl. ebenda). Jene Aspekte sind essentiell für die Reaktion auf sich verändernde Umweltbedingungen (vgl. [37], S. 1158–1159). Ferner umfasst das AHK die Arbeitserfahrung, welche den (produktiven) Umgang mit neuen Situationen und Wissen fördert (vgl. u. a. [19], S. 306). Das spezifische Humankapital hingegen umfasst die Erfahrung in Bezug auf die Industrie, die Unternehmensführung/-eigentum und die Gründung einer Unternehmung (vgl. [9], S. 229–230). Die industriespezifische Erfahrung kann sowohl technische als auch wirtschaftliche Erfahrungen umfassen (vgl. [91], S. 161). Hierdurch bilden sich fundierte spezifische marktbezogene Kenntnisse sowie Kenntnisse über den Umgang mit Ressourcen und der technischen Weiterentwicklung aus (vgl. u. a. [99],

---

<sup>5</sup>Harper ([36], S. 617) folgend, besteht ein Gründerteam aus Individuen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, welches erst unter optimalem Einsatz individueller unternehmerischer Tätigkeiten erzielt werden kann.

<sup>6</sup>Für einen Überblick bisheriger Ergebnisse vgl. u. a. Colombo und Grilli ([14], S. 797–799).

S. 811–813). Insbesondere die Gründungs- und Eigentumserfahrung gilt als wesentlicher Einflussfaktor in der Entrepreneurship-Forschung (vgl. u. a. [9], S. 229–230; [30], S. 756). Die Gründungserfahrung wird als Treiber der Kenntnisbildung und des Aufbaus von Netzwerken verstanden (vgl. [17], S. 377; [30], S. 775) und differenziert sich nach persönlichen und familiären Gründungsaktivitäten (vgl. [9], S. 230).

Basierend auf der Grundannahme der Humankapitaltheorie existiert eine Vielzahl empirischer Studien zu der Humankapital-Erfolg-Beziehung (vgl. u. a. [9]; [17]; [6]; [30]). Erst jüngere Studien analysieren die Beziehung des Humankapitals und des Umgangs mit unternehmerischen Chancen (vgl. u. a. [19]; [78]; [91]). Dieser Wirkungszusammenhang bildet vor dem Hintergrund eines ASOs die Grundlage dieser Studie und wird nachstehend näher dargelegt.

## 2.4 Identifikation und Verfolgung unternehmerischer Chancen

Die unternehmerische Chance (UC) ist ein kritischer Faktor bei Unternehmensgründungen. Bevor ein im Entstehen befindliches Unternehmen etabliert ist, existiert eine Geschäftsidee (vgl. [76], S. 222; [75], S. 205). Diese unternehmerische Chance kann als Situation definiert werden, in der „[...] neue Produkte, Dienstleistungen, Rohmaterialien, Märkte und Organisationsmethoden [...]“ durch die Entwicklung neuer Mittel, neuer Zwecke oder neuer Mittel-Zweck-Beziehungen hervorgebracht werden (vgl. [76], S. 220; [26], S. 336). In Erweiterung dieser Definition können unternehmerische Chancen als profitorientierte Situationen, die Marktineffizienzen angehen, gedeutet werden (vgl. [80], S. 11; [82], S. 40–41).

In der Literatur existieren die ökonomische, die kulturell-kognitive sowie die soziopolitische Schule, deren Angehörige die Entdeckung und Verfolgung unternehmerischer Chancen unterschiedlich erklären (vgl. [15], S. 301). Der ökonomischen Schule folgend, liegen UC exogen vor, wobei deren Identifikation primär durch Informationsasymmetrien bedingt wird ([45], S. 62–81; [74], S. 451–452). Shane und Venkataraman ([76], S. 222) ersehen (1) adäquates Vorwissen/Erfahrung und (2) kognitive Eigenschaften für deren Beurteilung als Einflussfaktoren an. Demzufolge übt das Humankapital entscheidenden Einfluss auf die Identifikation unternehmerischer Chancen aus (vgl. [92], S. 107; [82], S. 45–46). Bedeutsam hierbei sind die kognitiven Fähigkeiten, die als Voraussetzung zur Erfassung von Veränderungen in der Umwelt und komplexer Probleme gelten (vgl. [76], S. 222; [37], S. 1158–1159). Huber ([43], S. 91) postuliert zudem, dass das Wissen von Organisationen zum Zeitpunkt der Gründung die Such-, Experimentier- und Interpretationsprozesse beeinflusst. Dennoch ist der Betrachtungshorizont einer Chance von einer Vielzahl von Aspekten abhängig. Dieser ergibt sich aus sozialen, technologischen und industriellen Veränderungen (vgl. [75], S. 205). Demnach werden UC in einem subjektiven Prozess entdeckt und entspringen objektiv veränderten Bedingungen (vgl. ebenda, S. 220). Wesentlich ist, dass der Wert von Geschäftsideen ex ante kaum bestätigt werden kann und die Beurteilung des Wertes und der Machbarkeit einzig den Gründern unterliegt (vgl. [76],

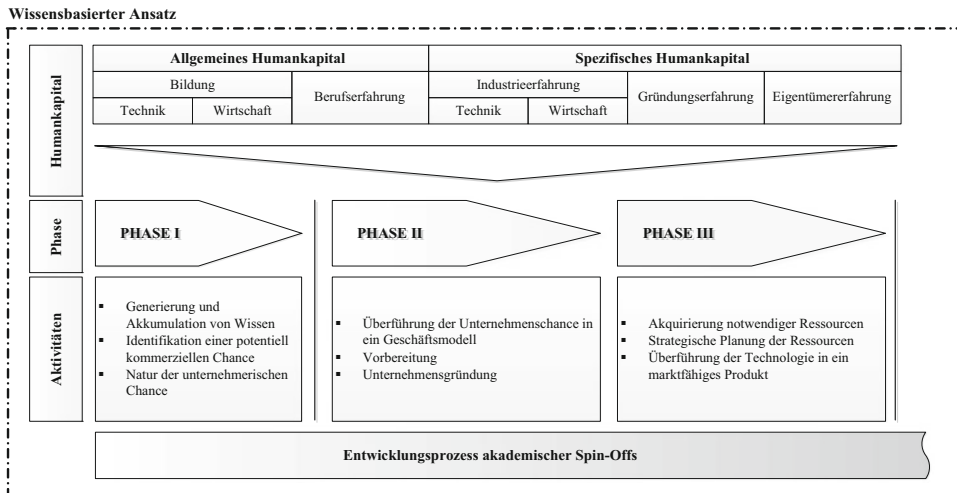
S. 218; [91], S. 158). In diesem Zusammenhang üben die individuelle Einstellung, das Humankapital und die Natur einer unternehmerischen Chance gleichermaßen (gegenseitigen) Einfluss auf die Verfolgung einer Geschäftsidee aus (vgl. [76], S. 222–224; [15]).

## 2.5 Entwicklungsstadien eines akademischen Spin-Offs

Im Zuge der Entrepreneurship-Forschung sind eine Vielzahl von Entwicklungsmodellen für neu gegründete Unternehmen aufgezeigt worden (vgl. u. a. [83]; [72]; [44]; [58]; [39]; [97]). Grundlegend gilt für jedes Modell die Ausweisung einer spezifischen Aufgabenheterogenität und -komplexität, die sich mit der betrachteten Phase ändert (vgl. [97], S. 148). Mit Rückbezug auf ASOs identifizieren Vohora et al. ([97], S. 150–172) ein fünfphasiges Modell der Entwicklungsstadien. Alle Phasen umfassen kritische Entwicklungsschwellen (sog. „critical junctures“), die im Entstehungsprozess eines etablierten und gewinnbringenden Unternehmens durchlaufen werden müssen. Aufgrund der thematischen Fokussierung werden die ersten drei Phasen erörtert. Vorangehend umfasst die (1) Forschungsphase („research phase“) die Generierung und Akkumulation von Wissen und endet mit der Identifikation einer potentiell kommerziellen Chance (vgl. [97], S. 151). Darauffolgend bezeichnet die (2) Chancengestaltungphase („opportunity framing phase“) die Überführung der Unternehmenschance in eine Geschäftsidee. Hierbei werden konkrete Verwertungsmöglichkeiten der Technologie spezifiziert und notwendige Ressourcen identifiziert. Die Autoren ersehen das Ende dieser Phase mit der Bereitschaft, eine Unternehmung zu gründen (vgl. [97], S. 163, 170–171). Innerhalb der (3) Vororganisationsphase („pre-organization phase“) müssen für die Entwicklung notwendige Ressourcen akquiriert und deren Einsatz strategisch geplant werden. Gleichzeitig muss die Technologie in ein marktfähiges Produkt überführt werden. Für diesen Prozess ist unternehmerische Glaubwürdigkeit notwendig, um essentielle Ressourcen erwerben zu können (vgl. [97], S. 164). Trotz der Linearität von Entwicklungsschwellen sind phasenbezogene Überschneidungen und das erneute Aufgreifen von kritischen Aufgaben, Fähigkeiten und Ressourcen realistisch (vgl. [97], S. 152).

## 2.6 Theoretisch konzeptioneller Bezugsrahmen

Mit Rückbezug auf die dargelegten Inkonsistenzen und die theoretischen Grundlagen leitet sich der Bezugsrahmen dieser Fallstudie ab (s. Abb. 1). Nachfolgend wird das Humankapital des Gründungsteams als Einflussfaktor im Umgang mit unternehmerischen Chancen untersucht. Der Analyse- und Handlungsfokus erstreckt sich hierbei über den frühen Entwicklungsprozess von ASOs und thematisiert die ersten drei Phasen nach Vohora et al. ([97]). Analog ist die Identifikation in der ersten Entwicklungsstufe und die beginnende Chancenverfolgung in den nachkommenden zwei Phasen verortet



**Abb. 1** Bezugsrahmen der Arbeit (Eigene Darstellung)

(vgl. ebenda, S. 151–159). Eine Betrachtung des relevanten Humankapitals für die Chancenidentifikation wird aufgrund der Dichte hinreichender Studien nur marginal berücksichtigt. Im Zuge dieser Untersuchung werden weiterführend basistheoretische Annahmen des KBV kritisch hinterfragt.

### 3 Ableitung der Propositionen

#### 3.1 Phase I – Identifikation und die Natur der unternehmerischen Chance

Unternehmensgründer identifizieren mit Hilfe ihrer einzigartigen Wissensbasis unternehmerische Chancen (vgl. u. a. [74], S. 448–449; [21], S. 518). Bedeutsam ist jedoch, dass Gründer von akademischen Spin-Offs ihre Fähigkeiten und Erfahrungen zum Großteil in der akademischen Mutterorganisation sowohl bewusst als auch unbewusst erlangen (vgl. [95], S. 92). Gleichzeitig weisen akademische Gründer kaum spezifisches Humankapital auf (vgl. [97], S. 170). Respektive ist die nachstehende Vermutung anzustellen:

- **Proposition I** Gründer akademischer Spin-Offs identifizieren unternehmerische Chancen vorrangig auf Basis des in der akademischen Mutterorganisation erlangten allgemeinen Humankapitals.

<http://www.springer.com/978-3-658-03597-6>

Fallstudien zur Gründung und Entwicklung  
innovationsorientierter Unternehmen  
Einflussgrößen und theoretische Verankerung des  
Erfolgs

Walter, A.; Rasmus, A.; Riesenhuber, F.; Schmidhals, J.;  
Dickel, P. (Hrsg.)

2014, X, 226 S. 28 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03597-6