
Vorwort

Das Buch richtet sich an gründungsinteressierte Angehörige von Hochschulen und Forschungseinrichtungen, aber auch an junge Unternehmer, die Antworten auf zentrale Fragen der Gestaltung und Entwicklung innovationsorientierter Unternehmensgründungen suchen. Das Buch möchte den Lesern anhand von Praxisbeispielen aufzeigen, welche strategisch wichtigen Aufgaben und Handlungsfelder für die Gründung und den Aufbau eines innovativen Unternehmens von Bedeutung sind. Darüber hinaus möchte das Buch vermitteln, dass innovationsorientierte Unternehmensgründungen hohe Anforderungen an die Motivation und Kompetenzen der Personen richten, die sich einem solchen Vorhaben widmen. Wer sich mit Fragen der Unternehmensgründung und Innovation beschäftigt, muss damit leben können, dass es für viele Probleme keine eindeutigen Erklärungen und auch keine eindeutigen Gestaltungsempfehlungen gibt. Die Komplexität der Realität übersteigt oftmals die Leistungsfähigkeit von Managementtheorien und bekannten Techniken der Unternehmensentwicklung. Unternehmer sind Personen, die technologie- oder marktbasiertere Chancen erkennen und trotz gewisser Unsicherheiten Organisationen schaffen, um die Chancen zu realisieren. Die hier präsentierten Fallbeispiele zeigen, dass ein nicht unerheblicher Teil des unternehmerischen Erfolgs dieser Persönlichkeiten in ihren Fähigkeiten, Erfahrungen und Verhaltensroutinen zu finden ist.

In den Fallstudien werden Beobachtungen und Erfahrungen wiedergegeben, die Studierende und wissenschaftliche Mitarbeiter der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel im Rahmen des „Kieler Gründungspraktikums“ und der „Entrepreneurs' Innovation Summer School (EISS)“ in Zusammenarbeit mit Unternehmensgründern gesammelt haben. Das Buch ist für Gründungsinteressierte geschrieben, die anhand von praktischen Beispielen und theoretischen Basiszusammenhängen die Ursachen für erfolgreiches Unternehmertum im Umfeld von Hochschulen, öffentlichen Forschungseinrichtungen und jungen Technologieunternehmen verstehen wollen. In 11 Beiträgen werden Voraussetzungen und theoretische Grundlagen des Erfolgs von Neugründungen und jungen Unternehmen kompakt dargestellt und vor dem Hintergrund zahlreicher Gründungsideen, die vom Elektroller über die Heilkraft bioaktiver Substanzen bis hin zur Systemgastronomie reichen, anschaulich erläutert.

Das Buch wird im *ersten Teil*, welches die Handlungskompetenzen und Aufgabenfelder erfolgreicher Gründer fokussiert, durch den Beitrag von *Carmen Schüller* und *Claudio Heitkamp* mit einer phasenspezifischen Analyse der Gründungs- und Frühphase zweier akademischer Spin-offs aus Hochschulen eröffnet. Die Untersuchung der beiden Autoren verdeutlicht, dass die Vernachlässigung elementarer Managementaufgaben relativ schnell, aber auch schleichend und damit verzögert zur Aufgabe der intendierten Geschäftstätigkeit führen kann. *Andreas Winkelbach* berichtet in seiner Fallanalyse, wie akademische Gründer auf Basis ihres Humankapitals unternehmerische Chancen identifizieren und deren Umsetzung vorantreiben. Die Ergebnisse zeigen, dass in den verschiedenen Gründungsphasen spezifisches Humankapital bedeutend ist, wohingegen allgemeines Humankapital durchweg als wichtig einzustufen ist. Insbesondere zeigt sich, dass neben Managementenerfahrungen und technischem Fachwissen vor allem auch eine wirtschaftswissenschaftlich geprägte Hochschulausbildung gezielt Gründungsaktivitäten stimuliert. *Joachim Tischler* und *Tim Gerken* legen auf Basis der Auswertung von drei Fallstudien ebenfalls dar, dass die Humankapitalausstattung bei akademischen Gründungen die Wahrnehmung und Umsetzung von Marktchancen entscheidend determiniert. Interessanterweise stellen die Autoren fest, dass eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung bei Gründern stärker zu einer kundenorientierten Produktentwicklung beitragen kann als bereits erworbene Branchenkenntnisse, da diese zu einer Überschätzung der Vorhersehbarkeit von Kundenbedürfnissen verleiten.

Der *zweite Teil* beschäftigt sich mit der Bedeutung und den Voraussetzungen erfolgreicher Marktbeziehungen. In einer Welt, die durch einen zunehmenden Lern-, Zeit- und Kostendruck gekennzeichnet ist, sind Kooperationen mit Markt- und Technologiepartnern keine Option, sondern eine grundlegende Voraussetzung für Innovationserfolg. Dies gilt auch oder vielleicht sogar besonders für neu gegründete Unternehmen. Geschäftsbeziehungen, strategische Allianzen oder (Kompetenz)-Netzwerke stellen für sie vielversprechende und effiziente Möglichkeiten dar, den Anforderungen des internationalen Wettbewerbs zu begegnen. *Berit Egge* und *Dirk Müller* dokumentieren in ihren Fallstudien, wie zwei junge High-Tech-Unternehmen mit Hilfe vertraglicher Schutzvereinbarungen und so genanntem Beziehungskapital den Gefahren einer Zusammenarbeit mit Wettbewerbern begegnen. Ihre Analyse fördert deutlich zu Tage, dass Verträge allein dysfunktionale Effekte wettbewerblicher Geschäftsbeziehungen nicht verhindern können. Erst durch das Einbetten dieser Verträge in vertrauensvolle Austauschprozesse gelingt den Innovationspartnern ein konstruktives und kreatives Miteinander. Der Grundstein für eine wertschaffende Zusammenarbeit mit externen Partnern wird jedoch oftmals bereits bei der Anbahnung einer Kooperation gelegt. Von Anfang an sollten die Parteien darauf achten, dass gegenseitige Lern- und Anpassungsprozesse initiiert und spezifisch vorangetrieben werden. Entsprechend den Ergebnissen der Fallstudien von *Claudio Heitkamp* und *Anke Rasmus* zeichnen sich junge Unternehmen, die von der Kooperation mit externen Partnern profitieren, vor allem dadurch aus, dass sie über organisationsweite Fähigkeiten und Routinen verfügen, welche aus dem individuellen Kooperationsverhalten der Gründer entstehen und über eine Art Vorbildfunktion der Gründer auf andere

Organisationsmitglieder übertragen werden. *Nora Otte* kann in ihrer Fallstudie zu einer innovationsorientierten Unternehmensgründung zeigen, dass Gründer gut beraten sind, wenn sie bereits frühzeitig Vertriebspartnerschaften und breit gefächerte Vertriebsstrukturen aufbauen, um ihren Grad der Bekanntheit und der Vertrauenswürdigkeit systematisch zu steigern.

Im abschließenden *dritten Teil* werden drei Fallstudien vorgestellt, die systematisch aufzeigen, dass innovationsorientierte Unternehmen nicht primär durch einzelne Einflussgrößen zum Erfolg gebracht werden, sondern ihr vielfältiges Handeln im Kontext einer wohlüberlegten Unternehmensstrategie und durch die Mithilfe institutionalisierter Innovationsförderer erfolgen sollte. *Dirk Bickmann, Inga Niemann* und *Maik Kehlbeck* analysieren in ihrer Fallstudie das Biotechnologie-Unternehmen Conaris Research Institute AG bei der Entwicklung einer Markteintrittsstrategie. *Steffen Hoffmann, Maria Saev* und *Natalie Wehlert* gewähren mittels ihrer Fallstudie eines jungen Technologieunternehmens einen tiefen Einblick in Überlegungen und Entscheidungen der Gründer bei der Findung einer geeigneten Unternehmensstrategie im dynamischen Umfeld erneuerbarer Energien. *Markus Kubach, Cornelius Seidler* und *Patrick Vosshall* beschreiben die rasante und spannende Entwicklung der Campus Suite. Es handelt sich hierbei um ein Unternehmen der Systemgastronomie, welches eindrucksvoll belegt, dass innovative Gründungsvorhaben vom sozialen Netzwerk der Gründer stark profitieren können und fundierte strategische Überlegungen zum Geschäftsmodell die Basis einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung bilden. *Petra Dickel* verdeutlicht am Fallbeispiel der Campus Suite, dass lokale Partner auch die internationale Markterschließung unterstützen können und strategische Entscheidungen zu den Kerninhalten der Leistungserstellung das Unternehmenswachstum wesentlich beeinflussen. Abgerundet wird dieser Teil durch den Beitrag von *Dirk Ludewig, Grit Müller* und *Stefanie Jordt*, die die Bedeutung institutioneller Förderung von akademischen Unternehmensgründungen bei ihrer Entwicklung unterstreichen. Die Autoren zeigen mit dem Instrument Gründerstipendien auf, dass innovationsorientierte Gründungen durch institutionalisierte Innovationsförderer, die eine regionale Orientierung haben, gezielt angeschoben und erleichtert werden können.

<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