

Folkert Schmidt

Wachstum technologieorientierter Jungunternehmen

Erfolgswirksame Gestaltung durch
gezieltes Ressourcenmanagement

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Klaus Bellmann

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis.....	XIX
Abbildungsverzeichnis.....	XXV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Wissenschaftstheoretische Positionierung	3
1.3 Zielsetzung	5
1.4 Aufbau der Arbeit.....	6
2 Forschungsobjekt	9
2.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung	9
2.1.1 Vorbemerkung.....	9
2.1.2 Positive Beschäftigungseffekte	9
2.1.3 Organisatorische Innovationsfähigkeit.....	10
2.1.4 Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit.....	11
2.1.5 Zusammenfassung.....	11
2.2 Relevante Forschungsrichtungen	12
2.2.1 Entrepreneurshipforschung	12
2.2.2 Ergänzende Forschungsrichtungen	13
3 Definitive Grundlagen	17
3.1 Technologieorientierte Jungunternehmen	17
3.1.1 Gründung.....	17
3.1.1.1 Unternehmungsgründer und Gründungsformen	17
3.1.1.2 Spin-off-Gründungen	19
3.1.2 Jungunternehmen	20
3.1.3 Technologieorientierung	21
3.1.3.1 Technologie.....	21
3.1.3.2 Technologieunternehmen.....	22
3.1.4 Zusammenfassende Definition.....	25

3.2	Erfolg und schnelles Unternehmenswachstum	25
3.2.1	Erfolg.....	25
3.2.2	Unternehmenswachstum	27
3.2.3	Schnelles Unternehmenswachstum	28
3.2.4	Zusammenfassende Definition.....	29
4	Entwicklung eines Frühaufklärungsmodells	31
4.1	Theorie der Unternehmensentwicklung	31
4.1.1	Vorbemerkung.....	31
4.1.2	Statische Erklärungsansätze	32
4.1.2.1	Personenorientierter Ansatz	32
4.1.2.2	Umfeldbezogene Ansätze.....	33
4.1.2.3	Ressourcenorientierter Ansatz	34
4.1.3	Dynamischer betriebszentrierter Ansatz	36
4.1.4	Zusammenwirken der Erklärungsansätze	38
4.2	Theorie der Unternehmenskrise	39
4.2.1	Diskontinuitäten im Unternehmenswachstum	39
4.2.2	Unternehmenskrisen als Prozess	41
4.2.3	Zusammenfassung.....	42
4.3	Ressourcenorientierte Frühaufklärung	43
4.3.1	Frühwarnung, -erkennung und -aufklärung	43
4.3.2	Kritische Transformationsprozesse	45
4.3.3	Entscheidungsbereiche	48
4.3.4	Ressourcenorientiertes Frühaufklärungsmodell.....	49
5	Forschungsfragen und Hypothesenentwicklung	51
5.1	Forschungsfragen zur Unternehmensentwicklung	51
5.1.1	Phasen des Wachstums.....	51
5.1.2	Typisierung der Entwicklung	53
5.1.3	Einflussfaktoren auf die Entwicklung	55
5.1.3.1	Wachstumsorientierung und Basisressourcen.....	55
5.1.3.2	Strategie der Ressourcengewinnung	56
5.1.3.3	Zusammenfassung.....	58

5.2	Hypothesen zur Gestaltung kritischer Transformationsprozesse	59
5.2.1	Entscheidungsbereiche	59
5.2.2	Unternehmensführung	61
5.2.2.1	Zielsetzung und -erreichung.....	61
5.2.2.2	Zusammenfassung	63
5.2.3	Controllingsystem	64
5.2.3.1	Allgemeine Anforderungen und Ziel	64
5.2.3.2	Internes und externes Controlling	65
5.2.4	Finanzierung.....	68
5.2.4.1	Bedeutung und Ziel	68
5.2.4.2	Finanzierungsstrategien.....	69
5.2.5	Marketing	71
5.2.5.1	Vorbemerkung.....	71
5.2.5.2	Markteintrittsstrategien	72
5.2.5.3	Vertriebspolitik.....	73
5.2.5.4	Kommunikationspolitik.....	75
5.2.5.5	Preispolitik	77
5.2.6	F&E und Produktion	78
5.2.6.1	Bedeutung und Ziel	78
5.2.6.2	Entwicklungs- und Produktionsstrategien.....	79
5.2.7	Personalmanagement.....	82
5.2.7.1	Bedeutung und Ziel	82
5.2.7.2	Personalakquisition	82
5.2.7.3	Personalführung	84
5.2.8	Organisation	85
5.2.9	Kooperationsnetzwerk.....	87
5.2.9.1	Bedeutung und Ziel	87
5.2.9.2	Netzwerkarten	89
5.2.10	Unternehmensimage und -kultur	91
5.2.10.1	Vorbemerkung.....	91
5.2.10.2	Unternehmensimage.....	92

5.2.10.3 Unternehmenskultur	94
6 Untersuchungskonzeption	99
6.1 Inhalte	99
6.2 Auswahl der Forschungsmethode	99
6.3 Datenerhebungsmethoden im Untersuchungsablauf	102
6.3.1 Voruntersuchung	102
6.3.2 Kurzfragebogen	102
6.3.3 Interviews	103
6.3.4 Einbeziehen von Experten	106
6.4 Auswahl und Gewinnung technologieorientierter Jungunternehmen	107
6.5 Auswertungsmethoden	109
6.5.1 Qualitative Analysen	109
6.5.2 Quantitative Analysen	113
6.6 Beurteilung des Erhebungsinstrumentariums	113
6.6.1 Vorbemerkung	113
6.6.2 Objektivität	114
6.6.3 Reliabilität	114
6.6.4 Validität	115
7 Forschungsergebnisse	119
7.1 Ablauf des Forschungsprozesses	119
7.2 Deskriptive Ergebnisse	120
7.2.1 Merkmale der Interviewpartner	120
7.2.2 Merkmale der technologieorientierten Jungunternehmen	123
7.3 Wachstumsmodell	128
7.3.1 Vorgründungs- und Gründungsphase	128
7.3.2 Phase des frühen Wachstums	129
7.3.3 Phase des fortgesetzten Wachstums	130
7.4 Entwicklungsverläufe und Einflussfaktoren	132

7.5	Entscheidungsbereiche	136
7.5.1	Unternehmensführung	136
7.5.1.1	Aufbau eines Kernteams	136
7.5.1.2	Konformität in Gründungsmotivation und Zielen	138
7.5.1.3	Ressourcenorientierung	140
7.5.1.3.1	Integration eines erfahrenen Kaufmanns	140
7.5.1.3.2	Aufgabenteilung zwischen den Gründern	142
7.5.1.4	Fachliches Verständnis	143
7.5.1.5	Zusammenfassung	144
7.5.2	Controllingsystem	146
7.5.2.1	Informationsgewinnung und -kommunikation	146
7.5.2.2	Internes Informationssystem	147
7.5.2.3	Externes Controlling	148
7.5.2.4	Weiterentwicklungen	150
7.5.2.5	Szenarientwicklung	151
7.5.2.6	Zusammenfassung	152
7.5.3	Finanzierung	153
7.5.3.1	Bedeutung und Strategie	153
7.5.3.2	Vertrauensvolle Zusammenarbeit	156
7.5.3.3	Bread-and-butter-Geschäft	157
7.5.3.4	Öffentliche Fördermittel und Preisgelder	159
7.5.3.5	Business Angels	161
7.5.3.6	VC-Gesellschaften	163
7.5.3.7	Sonstige Finanzierungsmittel	165
7.5.3.8	Zusammenfassung	166
7.5.4	Marketing	167
7.5.4.1	Markteintrittsstrategie	167
7.5.4.2	Vertriebspolitik	170
7.5.4.2.1	Bedeutung	170
7.5.4.2.2	Zusammenarbeit mit Pilotkunden	171
7.5.4.2.3	Direktvertrieb	173

	7.5.4.2.4	Indirekter Vertrieb	176
	7.5.4.2.5	Auswahl von Vertriebspartnern.....	177
	7.5.4.2.6	Zusammenfassung	178
7.5.4.3		Kommunikationspolitik.....	179
	7.5.4.3.1	Messen	179
	7.5.4.3.2	Fachzeitschriften und Referenzkunden	181
	7.5.4.3.3	Direktmarketing.....	183
	7.5.4.3.4	Demonstrationseinsätze	184
	7.5.4.3.5	Zusammenfassung	185
7.5.4.4		Preispolitik	186
7.5.5		F&E und Produktion	188
	7.5.5.1	Marktorientierte Produktentwicklung	188
	7.5.5.2	Qualitätsmanagement.....	189
	7.5.5.3	Diversifikation, Modularisierung und Konzentration.....	192
	7.5.5.4	Patentierungs- und Entwicklungsstrategie	194
	7.5.5.5	Produktionsstrategien	197
	7.5.5.6	Serviceleistungen	198
	7.5.5.7	Zusammenfassung.....	199
7.5.6		Personalmanagement.....	200
	7.5.6.1	Personalakquisition	200
	7.5.6.1.1	Gewinnung geeignet qualifizierter Mitarbeiter	200
	7.5.6.1.2	Einstellungskriterien	203
	7.5.6.1.3	Zusammenfassung	206
	7.5.6.2	Personalführung	207
	7.5.6.2.1	Bedeutung.....	207
	7.5.6.2.2	Bonus- und Mitarbeiterbeteiligungssysteme.....	208
	7.5.6.2.3	Ergänzende Maßnahmen	210
	7.5.6.2.4	Zusammenfassung	210

7.5.7	Organisation	211
7.5.7.1	Informelle Gründerzentrierung	211
7.5.7.2	Erkennen der Notwendigkeit organisatorischer Veränderungen	213
7.5.7.3	Grundstrukturen	214
7.5.7.4	Einrichten von Abteilungen	215
7.5.7.5	Gründung von Tochterunternehmen	217
7.5.7.6	Beiräte	218
7.5.7.7	Zusammenfassung	219
7.5.8	Kooperationsnetzwerk.....	220
7.5.8.1	Bedeutung.....	220
7.5.8.2	Informelle Netzwerke der Gründer und Inkubatorennetzwerke	222
7.5.8.3	Netzwerke zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen	223
7.5.8.4	Technologie- und Gründerzentren	224
7.5.8.5	Kleine und mittlere Unternehmen.....	226
7.5.8.6	Großunternehmen.....	228
7.5.8.7	Sparringspartner	230
7.5.8.8	Spezialisierte Berater und Dienstleister	231
7.5.8.9	Zusammenfassung.....	233
7.5.9	Unternehmensimage und -kultur.....	234
7.5.9.1	Unternehmensimage.....	234
7.5.9.1.1	Entwicklung eines personenunabhängigen Images.....	234
7.5.9.1.2	Professionalisierung der Außendarstellung... ..	237
7.5.9.1.3	Zusammenfassung	238
7.5.9.2	Unternehmenskultur.....	239
7.5.9.2.1	Erkennen der eigenen Unternehmenskultur	239
7.5.9.2.2	Aktive Weiterentwicklung.....	241
7.5.9.2.3	Zusammenfassung	243

7.6	Zusammenwirken von Entscheidungsbereichen	244
7.6.1	Verzahnung	244
7.6.2	Technologieführerschaft.....	246
7.6.3	Entwicklungsmuster	247
8	Implikationen für die Rahmenbedingungen.....	251
8.1	Ansatzpunkte der Verbesserung.....	251
8.1.1	Kooperationsnetzwerk.....	251
8.1.2	Personalakquisition	251
8.1.3	Finanzierung.....	253
8.1.4	Gründerkultur	255
8.1.5	Unternehmensimage.....	256
8.1.6	Unterstützung durch den Inkubator.....	257
8.2	Umsetzungsmöglichkeit: Translation-Unit	260
8.2.1	Funktionsweise.....	260
8.2.2	Außendarstellung	263
8.2.3	Projektauswahl und -bewertung.....	264
9	Schlussbetrachtung.....	267
9.1	Zusammenfassung	267
9.2	Kritische Würdigung	268
9.3	Ausblick.....	271
	Literaturverzeichnis	273
	Anhang.....	299