

Monika Nörr

Key Learnings aus dem Serial Entrepreneurship

Erfahrungen von Mehrfachgründern
für eigene Innovationen nutzen



Springer Gabler

Key Learnings aus dem Serial Entrepreneurship

Monika Nörr

Key Learnings aus dem Serial Entrepreneurship

Erfahrungen von Mehrfachgründern
für eigene Innovationen nutzen

Monika Nörr
Geretshausen-Weil
Deutschland

ISBN 978-3-658-13083-1 ISBN 978-3-658-13084-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-13084-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort

Serial Entrepreneure gründen in ihrem beruflichen Leben mehr als ein Unternehmen, die meisten zwei bis fünf, manche über 20. Spannend ist es zu erfahren, warum Serial Entrepreneure dies tun und inwiefern sie ihre Erfahrungen und Learnings nutzen. Von diesem Erfahrungsschatz können nicht nur die Serial Entrepreneure selbst, sondern auch etablierte Unternehmen und Start-ups profitieren. Denn gelernt wird nicht nur aus eigenen Fehlern und Erfolgen, sondern ebenso aus den Fehlern und Erfolgen anderer Unternehmer.

Gleich am Anfang möchte ich klarstellen, um was es in diesem Buch nicht geht. Allgemeingültige Thesen und Erfolgsrezepte werden Sie, liebe Leser, in diesem Buch nicht finden. Wie Untersuchungen zeigen, sind Unternehmen erfolgreich, gerade weil sie einzigartig sind. Gäbe es einfach anwendbare Erfolgsrezepte, könnte jeder Unternehmer diese einfach kopieren und in seinem Unternehmen etablieren – und wäre erfolgreich. Allerdings würde er dann nicht mehr herausragen, die Einzigartigkeit und somit auch das spezielle Einwirken auf den Markt und die Gesellschaft wären nicht mehr gegeben.

Um was geht es nun in diesem Buch? Sie als Leser lernen die individuellen Lebensläufe und Geschichten von Serial Entrepreneuren aus Hightechbranchen kennen – aufgezeichnet im lockeren Gespräch. Die Serial Entrepreneure erzählen ihre Geschichte: wie sie zum Unternehmer wurden, warum sie mehrere Unternehmen gegründet haben, was sie antreibt, was sie motiviert, womit sie gute und schlechte Erfahrungen gemacht haben – schlussendlich, was sie gelernt haben. Die Konzentration auf zehn ausgewählte Beispiele ist gewollt, da ein solcher Fokus eine höhere Klarheit und eine bessere Verständlichkeit erlaubt. Somit gibt es absichtlich keine Fülle an weiteren Anwendungsbeispielen, Anekdoten und Fallstudien.

Diese einzigartigen Geschichten der Serial Entrepreneure bilden die Grundlage des Buchs. Auf Basis dieser werden auch die Key Learnings erklärt,

kommentiert und mit interessanten Modellen und Erkenntnissen aus der Praxis und der Wissenschaft hinterlegt. Wie Ihnen während des Lesens schon bald deutlich werden wird, hat jeder Serial Entrepreneur seinen eigenen Weg gefunden. Und es kann durchaus sein, dass dieser individuelle Weg den Wegen anderer Serial Entrepreneure entgegensteht oder sogar widerspricht – wie auch sonst im Leben können mehrere Wege zum Ziel führen. Die Schilderungen sollen Ihnen als Anregungen dienen – dies gilt ebenso für die Erläuterungen und die Tipps am Ende eines jeden Kapitels.

Was alle Serial Entrepreneure verbindet, ist einerseits ihr unbedingter Wille, als Unternehmer tätig zu sein, andererseits die Absicht, neue Geschäftsideen in Produkte und Leistungsangebote umzusetzen, die den Kunden auch nutzen. Diese Ziele verfolgen sie beständig – und wenn sie hierfür ihr bestehendes Unternehmen aufgeben und ein neues Unternehmen gründen müssen. Das Aufgeben eines Unternehmens bedeutet jedoch nicht zwingend ein Scheitern: In vielen Fällen verkauft ein Serial Entrepreneur sein Unternehmen. Der Käufer übernimmt das Produkt bzw. die Innovation, entwickelt diese weiter und bringt sie auf den Markt. Somit entstehen ein wirtschaftlicher Nutzen und ein Mehrwert für den Kunden.

Serial Entrepreneure nutzen ihre Unternehmen als Instrumente zum Lernen. Sie testen, was möglich ist und was nicht. Oft benötigen sie auch eine komplett neue Organisation, um eine neue Idee umzusetzen, gerade wenn es sich um disruptive Innovationen handelt. Da Serial Entrepreneure in der Regel Erfolge und Misserfolge erlebt haben, ist ihr Erfahrungsschatz meist sehr groß. Und von diesem Erfahrungsschatz können Unternehmensgründer, Inhaber von Unternehmen und auch Konzerne profitieren.

Das vorliegende Fachbuch basiert auf meiner Dissertation zu Serial Entrepreneuren aus Hightechbranchen. Mittels theoretischer und empirischer Analyse habe ich das Wirken von Serial Entrepreneuren aus der Biotechnologiebranche und der IT-Branche, aus dem produzierenden Gewerbe und den Ingenieurdienstleistungen untersucht. Hierbei habe ich das Human- und Sozialkapital und dessen Wandel im Laufe der Unternehmensgründungen sowie die Prozesse des unternehmerischen Lernens betrachtet. Weiterhin analysiert wurden die Motive für Serial Entrepreneurship und die Ausstiegsgründe aus den Unternehmen.

Von Anfang an war es meine Absicht, diese Erkenntnisse auch praxisnah aufzubereiten. Natürlich ist in diesem Buch die Ausrichtung eine andere: Die Interviews werden deshalb im Volltext wiedergegeben. Jedem Serial Entrepreneur wird ein Key Learning zugeordnet, das sich im Rahmen der Interviews herauskristallisierte. Dieses Key Learning und weitere Learnings werden mit

Erläuterungen meinerseits versehen. Diese Erläuterungen habe ich durch eigene Erfahrungen sowie Erkenntnisse und Modelle aus Praxis und Wissenschaft ergänzt. Diese sind Empfehlungen von mir und sollen weitere Hinweise zur praktischen Umsetzung der Key Learnings bieten. An jedem Kapitelende finden sich Tipps für Unternehmer und – um gründungsrelevante Themen ergänzt – für Unternehmensgründer. Die angegebenen Literaturquellen bieten eine Mischung aus Praxis und Wissenschaft. Meine Intention ist es, beide Bereiche miteinander zu verzahnen.

Mein Dank gilt den Serial Entrepreneuren, die ihre Erkenntnisse mit mir geteilt und sich viel Zeit für die Interviews genommen haben. Ebenso danke ich Frau Eva-Maria Fürst und Frau Ann-Kristin Wiegmann von Springer-Gabler für die sehr gute Betreuung und die konstruktiven Anregungen und Kommentare.

Ich hoffe, das Fachbuch kann Ihnen Hilfestellungen bei der Umsetzung Ihrer Unternehmensgründung oder Ihrem Innovationsprojekt geben. Für Anregungen bin ich jederzeit offen und freue mich über eine Kontaktaufnahme.

Geretshausen-Weil, Deutschland

Monika Nörr

Inhaltsverzeichnis

1 Unternehmenskultur: Eine unternehmerisch denkende Organisation schaffen	1
1.1 Gespräch mit Serial Entrepreneur Martin Toth	3
1.2 Was Unternehmer von Martin Toth lernen können	9
1.2.1 Werte als Fundament etablieren.	9
1.2.2 Unternehmenskultur leben.	11
1.2.3 Basis für eine Innovationskultur legen.	12
1.2.4 Unternehmenskultur weiterentwickeln	13
1.2.5 Tipps für Unternehmer und Unternehmensgründer.	15
Literatur	16
2 Strategische Unternehmensentwicklung: Die Idee zu einem innovativen Unternehmen umsetzen.	17
2.1 Gespräch mit Serial Entrepreneur Dr. Andreas Jenne	19
2.2 Was Unternehmer von Dr. Andreas Jenne lernen können	22
2.2.1 Geschäftsmodell zukunftsfähig gestalten	23
2.2.2 Unternehmen von Anfang an professionell aufstellen.	25
2.2.3 Sich zum Serial Entrepreneur entwickeln	26
2.2.4 (Serial) Entrepreneure aus der Biotechnologiebranche.	27
2.2.5 Tipps für Unternehmer und Unternehmensgründer.	31
Literatur	32
3 Unternehmertum: Menschen entwickeln, qualifizieren und motivieren	33
3.1 Gespräch mit Serial Entrepreneur Philipp Spangenberg	34
3.2 Was Unternehmer von Philipp Spangenberg lernen können	40
3.2.1 Zum Unternehmer reifen	41
3.2.2 Entscheidungen schneller und besser treffen.	43

3.2.3	Mitarbeiter auswählen und führen	44
3.2.4	Vertrauen im Unternehmen aufbauen	46
3.2.5	Tipps für Unternehmer und Unternehmensgründer	47
	Literatur	48
4	Marktnähe: Innovationen mit Mehrwert kreieren	49
4.1	Gespräch mit Serial Entrepreneur Stefan Nardi-Hiebl	51
4.2	Was Unternehmer von Stefan Nardi-Hiebl lernen können	58
4.2.1	Den Markt genau kennen	59
4.2.2	Innovationstreiber identifizieren, Innovationen kombinieren	60
4.2.3	Von einem Netzwerk profitieren	62
4.2.4	Innovationskraft großer Unternehmen erhöhen	63
4.2.5	Tipps für Unternehmer und Unternehmensgründer	66
	Literatur	67
5	Technologietrends: Frühzeitig erkennen und Wettbewerbsvorsprung gewinnen	69
5.1	Gespräch mit Serial Entrepreneur Maximilian Eck	71
5.2	Was Unternehmer von Maximilian Eck lernen können	76
5.2.1	Technologietrends erkennen und mitgestalten	77
5.2.2	Qualifizierte Teams zusammenstellen	79
5.2.3	Visionen für Konzerne verwirklichen	81
5.2.4	Disruptive Innovationen vermarkten	82
	Literatur	86
6	Wissenschaft: Netzwerke für Innovationen nutzen	87
6.1	Gespräch mit Serial Entrepreneur Dr. Herbert Stadler	89
6.2	Was Unternehmer von Dr. Herbert Stadler lernen können	94
6.2.1	Freiräume als Unternehmer wahrnehmen und gestalten	94
6.2.2	Wissenschaftliche Netzwerke als Ideenlieferanten nutzen	96
6.2.3	Ressourcen gezielt aufbauen und steuern	98
6.2.4	Technologietransfer als Chance für Unternehmen begreifen	99
6.2.5	Tipps für Unternehmer und Unternehmensgründer	102
	Literatur	103

7	Unternehmensaufbau und Stabilität: Innovationen hinzukaufen und selbst entwickeln	105
7.1	Gespräch mit Serial Entrepreneur Amir Roughani	108
7.2	Was Unternehmer von Amir Roughani lernen können	115
7.2.1	Stabilität durch Diversifikation schaffen	116
7.2.2	Neue Geschäftschancen identifizieren und umsetzen	117
7.2.3	Risiken überlegt eingehen	118
7.2.4	Seinen eigenen Weg gehen	119
7.2.5	Effectuation – eine Entscheidungslogik für Entrepreneure	120
	Literatur	123
8	Produktentwicklung: Prozesse beschleunigen und optimieren	125
8.1	Gespräch mit Serial Entrepreneur Dirk Brunner	127
8.2	Was Unternehmer von Dirk Brunner lernen können	132
8.2.1	„Mini-Businessplan“ erstellen	132
8.2.2	Kundenfeedback frühzeitig einholen	133
8.2.3	Mitarbeiter befähigen und motivieren	134
8.2.4	Managementfähigkeiten entwickeln	135
8.2.5	Lean Start-up	137
8.2.6	Tipps für Unternehmer und Unternehmensgründer	138
	Literatur	139
9	Lernen aus Fehlern: Innovative Unternehmen zum Erfolg führen	141
9.1	Gespräch mit Serial Entrepreneur Dr. Karsten Henco	143
9.2	Was Unternehmer von Dr. Karsten Henco lernen können	148
9.2.1	Geschäftsmodell kritisch prüfen	148
9.2.2	Komplementäre Teams bilden	150
9.2.3	Besonderen Fokus auf den Markt und den Kunden legen	151
9.2.4	Aus Fehlern und Erfolgen lernen	152
9.2.5	Tipps für Unternehmer und Unternehmensgründer	154
	Literatur	155

10 Corporate Spin-offs: Innovationen in einem neuen Unternehmen realisieren	157
10.1 Gespräch mit Serial Entrepreneur Markus Brehler	159
10.2 Was Unternehmer von Markus Brehler lernen können	164
10.2.1 Komplexität reduzieren	164
10.2.2 Geschwindigkeit erhöhen	165
10.2.3 Neues und Vertrautes kombinieren	167
10.2.4 Wie etablierte Unternehmen von Start-ups profitieren können	168
10.2.5 Tipps für Unternehmer und Unternehmensgründer	170
Literatur	172
Sachwortregister	173

Die Autorin



Dr. Monika Nörr studierte Biotechnologie, Wirtschaftsingenieurwesen und allgemeines Management. Sie promovierte zum Thema „Serial Entrepreneure in Hightechbranchen“ und sprach hierbei mit zahlreichen Mehrfachgründern über ihre Erfahrungen und Strategien bei der Unternehmensgründung, dem Unternehmensaufbau und dem Unternehmensverkauf. Heute berät sie technologieorientierte und innovative Unternehmen sowie Start-ups bei der Identifizierung, Schaffung und Vermarktung von innovativen Produkten, Technolo-

gien und Dienstleistungen. Zuvor arbeitete sie viele Jahre als Beraterin und Referatsleiterin in den Bereichen Innovation, Fördermittel, Technologietransfer, CE-Kennzeichnung und Normung bei der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern. Zudem hatte sie Positionen im Produktmanagement, im Marketing und in den Public Relations in anderen Unternehmen inne.

Abkürzungsverzeichnis

App	Application Software (i. d. R. für mobile Anwendungen)
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CTO	Chief Technical Officer
d. h.	das heißt
DAX	Deutscher Aktienindex
DNA	Desoxyribonukleinsäure
ggf.	gegebenenfalls
IHK	Industrie- und Handelskammer
IPO	Initial Public Offering (Börsengang)
IT	Informationstechnik
M&A	Mergers & Acquisitions (Sammelbegriff für Transaktionen im Unternehmensbereich, z. B. Unternehmenskäufe)
MBA	Master of Business Administration
MBO	Management-Buy-out
Mio.	Million
MIT	Massachusetts Institute of Technology
Mrd.	Milliarde
s.	siehe
sog.	sogenannt
u. a.	unter anderem
USA	United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika)
v. a.	vor allem
z. B.	zum Beispiel
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Serial Entrepreneur Martin Toth.	2
Abb. 2.1	Serial Entrepreneur Dr. Andreas Jenne.	18
Abb. 3.1	Serial Entrepreneur Philipp Spangenberg.	34
Abb. 4.1	Serial Entrepreneur Stefan Nardi-Hiebl.	50
Abb. 5.1	Serial Entrepreneur Maximilian Eck.	70
Abb. 6.1	Serial Entrepreneur Dr. Herbert Stadler.	88
Abb. 7.1	Serial Entrepreneur Amir Roughani.	106
Abb. 8.1	Serial Entrepreneur Dirk Brunner.	126
Abb. 9.1	Serial Entrepreneur Dr. Karsten Henco.	142
Abb. 10.1	Serial Entrepreneur Markus Brehler.	158

Tabellenverzeichnis

Tab. 5.1	Das Elektroauto als disruptive Innovation	83
Tab. 6.1	Herausforderungen, um aus einem wissenschaftlichen Forschungsergebnis ein vermarktungsfähiges Produkt zu generieren (in Anlehnung an Nörr 2010)	101
Tab. 7.1	Die fünf Prinzipien von Effectuation und ihre Abgrenzung zu Causation (Nörr 2012; in Anlehnung an Sarasvathy 2008)	121