

**Zentrum für Innovation und Entrepreneurship (CIE), Universität Linköping,
Schweden¹**

(Dylan Jones-Evans, UK)

Beschreibung des Ansatzes

Das Centrum for Innovationer och Entreprenörskap (CIE), auf deutsch Zentrum für Innovation und Entrepreneurship hat seinen Sitz an der Universität Linköping, Schweden. Ziel seiner Aktivitäten ist es, Wachstum und Entwicklung von Technologiefirmen zu stimulieren. Die Planung und Durchführung der Maßnahmen erfolgt in enger Zusammenarbeit mit SMIL, einem örtlichen Unternehmensverband, dessen Mitglieder kleine Technologiefirmen im Gebiet von Linköping sind.

Das CIE soll vor allem Aktivitäten zur Stimulierung von Technologiefirmen fruchtbringend mit der universitären Lehre und Forschung zur Gründung und Führung technologieorientierter Unternehmen verbinden. Die Zusammenarbeit zwischen CIE und SMIL widerspiegelt das Wissen um die Notwendigkeit, die Gründung und auch das Wachstum wissensintensiver Firmentypen anzuregen, da dies ein wesentlicher Faktor bei der Förderung wirksamer und wechselseitig nutzbringender Verbindungen zwischen Universitäten und der Industrie ist. Die Hauptaktivitäten von CIE/SMIL sind (a) die Förderung von Unternehmensneugründungen, (b) die Aktualisierung des unternehmerischen Fachwissens in bereits bestehenden Firmen und (c) die Förderung der sozialen Vernetzung und des Informationsaustausches zwischen den zu SMIL gehörenden Firmen. Im Folgenden wird jede dieser Aktivitäten kurz beschrieben:

Programm für Entrepreneurship und Unternehmensneugründung. Das Hauptziel dieses Programms besteht in der Lösung von Problemen, die bei der Gründung und Leitung einer neuen Firma auftreten können. Es soll die Personen heranziehen, die sowohl ein plausibles Unternehmenskonzept als auch Interesse an der Gründung und Führung eines Unternehmens haben. Die wichtigsten Zielgruppen für das Programm waren bisher Studenten, Forscher an der Universität und Personen in bestehenden Wirtschaftsunternehmen. Das Programm besteht hauptsächlich aus einer Reihe von Workshops, in denen zentrale Themen des unternehmerischen Handelns und der Führung kleiner Firmen erörtert werden. Parallel zu den Workshops entwickeln die Teilnehmer Unternehmenspläne für die neu zu gründende Firma, und es werden bestimmte finanzielle Ressourcen bereitgestellt, um die Kosten z.B. des Kundenkontakts und der Marktforschung zu decken. Ein wichtiger Teil des Programms ist die Betreuung dieser Jungunternehmer durch einen erfahrenen Geschäftsmann aus dem Netzwerk des SMIL. Darüber hinaus hat SMIL die Unterstützung durch den örtlichen Wissenschaftspark gesichert, in dem die neuen Firmen Räume finden können. An dem einjährigen Programm nehmen jeweils 10 bis 15 Personen teil, und erfahrungsgemäß gründen etwas mehr als die Hälfte von ihnen anschließend ein neues Unternehmen. Seit seinem Start hat dieses Programm zur Gründung von insgesamt 10 Firmen geführt.

Entwicklungsprogramme und Management-Gruppen. Für bereits länger bestehende Firmen stehen verschiedene Entwicklungsprogramme und Management-Gruppen zur Verfügung. Hier besteht die Grundidee darin, das unternehmerische Fachwissen in der Firma zu aktualisieren, indem Lösungen für bestimmte bekannte Probleme ihrer Geschäftstätigkeit erarbeitet werden. Häufig sind das Probleme wie Internationalisierung, Positionierung am Markt, professionelle Führung durch einen Board oder Qualitätssicherungssysteme. Es muss darauf hingewiesen werden, dass diese Maßnahmen zum ‚Fithalten‘ von Unternehmen, nicht aber für Firmen in akuten Führungskrisen gedacht sind. An diesem Programm, das an acht bis zehn über ein Jahr verteilten Tagen stattfindet, nehmen jeweils sechs bis neun Firmen teil, deren jede durch maximal drei Personen aus der Unternehmensleitung vertreten ist. Spezifische Probleme werden in kleineren Untergruppen mit drei bis vier Firmen gelöst. In der Regel wechselt Gruppenarbeit mit einer Vorlesungsreihe für die gesamte Gruppe, in der Probleme behandelt werden, die alle Firmen betreffen. Die Entwicklungsprogramme sind allgemeiner Art (verschiedene Unternehmen diskutieren eine Reihe firmen-

¹ Abgedruckt im Diskussionspapier „Unternehmerisches Umfeld und Politik: Nutzung der Wissenschafts- und Technologiebasis der Region Halle“, Januar 2007.

bezogener Probleme miteinander), die Management-Gruppen dagegen sind stärker zielorientiert und konzentrieren sich auf ein bestimmtes Problem, das alle teilnehmenden Firmen beschäftigt. Ein weiterer wichtiger Unterschied besteht darin, dass das Entwicklungsprogramm auf Firmen in einer früheren Phase der Entwicklung zielt als jene, die an den Management-Gruppen teilnehmen. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass es günstiger ist, die Leitungsprobleme eines Unternehmens zuerst auf allgemeinerer Ebene zu lösen, bevor man sich auf spezifischere Probleme konzentriert. Es ist daher von Vorteil, wenn Teilnehmer einer Management-Gruppe bereits eine der Entwicklungsgruppen besucht haben. Bis jetzt haben etwa 100 Firmen mit ca. 200 Personen am Programm der Entwicklungs- und Management-Gruppen teilgenommen.

Club- und Netzwerkaktivitäten. Die dritte Funktion des CIE besteht in der Koordination der Club- und Netzwerkaktivitäten, wobei es besonders um die Schaffung eines sozialen Netzwerks und den Austausch von Informationen zwischen Hochtechnologiefirmen der Region geht, von denen viele an dem Programm teilgenommen haben. Monatlich finden Kneipenabende, Seminare unterschiedlicher Form sowie andere Veranstaltungen statt, bei denen sich junge und gestandene Unternehmer treffen und Erfahrungen austauschen können. An jeder Veranstaltung beteiligen sich 15 bis 30 Firmen. Andere Formen der Netzwerkbildung bietet die Broschüre „*Ideas That Really Mean Business*“, die Firmenadressen, Sortimente, Produkte und Märkte auflistet. Sie wird sowohl in Schweden als auch international vertrieben und ist ein gutes Marketinginstrument für kleine Hochtechnologiefirmen.

Bei all diesen Aktivitäten liegt das Schwergewicht auf der Untersuchung der verschiedenen Probleme, die zu unterschiedlichen Zeiten in der Entwicklung einer Firma auftreten. Durch individuell gestaltete Maßnahmen finden Firmen Zugang zu den genau für ihre Entwicklungsstufe relevanten Ressourcen. Der Erfolg dieser Aktivitäten hängt von den Beiträgen der SMIL-Firmen zur Gruppe ebenso ab wie von ihrer Leitung durch das CIE.

Für jede dieser Aktivitäten gibt es einen Koordinator, der gemeinsam mit für das Projekt engagierten Fachleuten (sowohl Akademiker als auch Unternehmer) für die Durchführung der Aktivität verantwortlich ist. Darüber hinaus kann der Erfolg der Initiative von CIE und SMIL, insbesondere die Firmengründungen durch Ausgliederung, die Firmenentwicklung und bessere Vernetzung, in engem Zusammenhang mit dem innovationsfördernden Umfeld in der Region Linköping gesehen werden. Das günstige Umfeld rührt einerseits von der Existenz mehrerer großer Hochtechnologiefirmen und andererseits von den Synergien her, die in der hiesigen Universität zwischen Unternehmensstimulation, Forschung/Entwicklung und Bildungsmaßnahmen entstanden sind.

Das Jahresbudget für die Durchführung der Aktivitäten beträgt ca. EUR 300 000. Weitere Einnahmen können durch Teilnahmegebühren für die Maßnahmen erzielt werden. Die Teilnahme an einem der umfangreicheren Programme kostet pro Firma ca. EUR 2 500 bis EUR 3 000, kann aber durch Zuwendungen aus dafür vorgesehenen Ressourcen der öffentlichen Hand subventioniert werden. So konnten die Teilnahmegebühren für die Firmen niedrig gehalten werden.

Warum ist der Ansatz für Ostdeutschland relevant?

Die Bedeutung für Ostdeutschland liegt in der organisatorischen Initiative, die innerhalb der Universität eine Synergie zwischen den verschiedenen Aktivitäten zur Unternehmensstimulation, Forschung und Lehre geschaffen hat, woraus sowohl für die akademische wie auch die unternehmerische Seite, die am Technologietransfer beteiligt sind, beträchtlicher Nutzen erwachsen kann.

Das CIE-SMIL-Modell sichert die ständige Weiterentwicklung einer starken Beziehung zwischen Universität und Industrie, einschließlich der Verpflichtung zum Beschleunigen von Innovationen, zum gemeinsamen Nutzen von Ressourcen und zum Austausch der unterschiedlichen technischen und unternehmerischen Erfahrungen.

Die CIE-SMIL-Fallstudie zeigt, dass gemeinsame Stimulierungsaktivitäten von Universität und Indust-

rie nicht an finanziellen Fragen scheitern müssen und sogar mit relativ begrenzten organisatorischen und finanziellen Ressourcen verwirklicht werden können.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Für das Funktionieren dieses Modells gibt es fünf Hauptgründe:

(a) *Die Orientierung auf wirkliche Bedürfnisse.* Die Aktivitäten beruhen auf dem von den Firmen erfahrenen Mangel an verschiedenen Arten von Stimulation. Sie halfen, die wirklichen Bedürfnisse der Firmen zu erkennen, so dass diesen dann individuelle Lösungen angeboten werden konnten. Im Ergebnis dessen konnten die Firmen angemessene Maßnahmen ergreifen, z.B. die Entwicklung einer schlüssigen Geschäftsidee, die effektive Nutzung von Markt- und Unternehmensplänen, die Einführung von Anreizsystemen für Mitarbeiter, oder die Suche nach Partnern auf verschiedenen Gebieten, wie Finanzierung oder Produktentwicklungs-Marketing.

(b) *Die Kerngruppe.* Es gab ein Leitungsgremium aus kompetenten und engagierten Personen in verschiedenen Funktionen. Alle Mitglieder des Gremiums kannten sich mit kleinen Unternehmen aus, verfügten über Kenntnis von Strukturen und hatten Verbindung zu einem enthusiastischen Leiter, die Aktivitäten der Gruppe fördern konnte.

(c) *Klare Zielorientierung.* Von Anfang an war CIE-SMIL auf die Förderung der Führung kleiner Technologiefirmen gerichtet, wobei besonderes Gewicht auf die Leitungsgruppe des Unternehmens gelegt wurde. Auf der Grundlage dieses Prinzips wurden Aktivitäten entwickelt und durchgeführt, welche die Leitung dieser Firmen in die Lage versetzt haben, ihre Entwicklungspläne anderen Akteuren, z.B. potenziellen Finanziers, wirkungsvoll zu vermitteln.

(d) *Glaubwürdigkeit.* Die Entwicklung von SMIL ist durch ein starkes Engagement der Mehrzahl der Firmen gekennzeichnet. Ihr Vertrauen in SMIL beruht auf einem gut funktionierenden Netzwerk mit starker sozialer Dimension. Die an den Stimulierungsaktivitäten teilnehmenden Firmen mussten oft gegen Zusage des Stillschweigens sensible Informationen preisgeben. Bis heute ist nichts aus der Gruppe nach außen gedrungen.

(e) *Enge Beziehungen zwischen SMIL und der Universität.* Beide Einrichtungen haben sich durch ihre Kooperation gut ergänzt. SMIL kann als die Augen und Ohren des Marktes gesehen werden, auf dem der Stimulationsbedarf einer Firma erkannt wurde, während CIE als universitärer Partner Sekretariatsleistungen und finanzielle Ressourcen, strukturelles Wissen und Glaubwürdigkeit bietet.

Aufgetretene Hindernisse und wie darauf reagiert wurde

Zur Finanzierung von Projekten musste stets nach finanziellen Mitteln gesucht werden, sobald ein Mangel definiert und eine Idee formuliert war. Ein wichtiger Aspekt der Finanzierung war auch die Sensibilität für die Wünsche der staatlichen Stellen hinsichtlich der Stimulierung.

Wo die öffentliche Hand Mittel zur Verfügung stellte, bestand die Strategie darin, schnell Vorschläge zu formulieren, die Finanzierung zu beantragen und bei deren Bewilligung die Mittel in den konkreten Bedürfnissen entsprechende Aktivitäten umzusetzen. Seit der Gründung des CIE ist die Bereitstellung finanzieller Ressourcen durch staatliche Stellen stets zufriedenstellend gewesen.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in Ostdeutschland

Mehrere Regionen in ganz Europa haben die Arbeitsweise des CIE, insbesondere bei der Förderung der Entwicklung neuer Technologiefirmen, übernommen.

Dieses Modell, das die Entwicklung eines Zentrums zur engagierten Förderung technologieorientierten Unternehmertums sichert und eng mit Technologiefirmen in der Region zusammen arbeitet, dürfte für Universitäten in Ostdeutschland interessant sein, die engere Verbindungen zur örtlichen Wirtschaft knüpfen möchten.

Kontaktangaben und Internetpräsentation zur weiteren Information

Professor Magnus Klofsten
CIE, Linköping Universitet
Ekonomiska institutionen
581 83 LINKÖPING
Tel: +46 1328 1785
e-mail: magkl@eki.liu.se
[Website: www.eki.liu.se/externt/cie/gamma?l=en](http://www.eki.liu.se/externt/cie/gamma?l=en)