

Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis	XXXII
Abkürzungsverzeichnis.....	XL
Kapitel I: Einführung.....	1
Kapitel II: Grundlagen	21
Kapitel III: Infrastruktur und Ressourcen.....	127
Kapitel IV: Markt und Wettbewerb	249
Kapitel V: Finanzierungsquellen und Vertragsgestaltung	355
Kapitel VI: Kontrolle und Berichterstattung.....	429
Kapitel VII: Kapitalmarkt und Bewertung.....	541
Kapitel VIII: Wachstum und Etablierung.....	659
Literaturverzeichnis	765
Personenverzeichnis	843

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XXXII
Abkürzungsverzeichnis.....	XL
Kapitel I: Einführung.....	1
1. Marktwertorientierte Entwicklung von Start-up-Unternehmen.....	1
Ulrich Hommel / Thomas C. Knecht	
1.1 Start-up-Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Innovation und Markt	1
1.2 Grundlegende Typologisierung.....	3
1.2.1 Gründung und Management.....	3
1.2.2 Existenzgründung, Unternehmensgründung und Entrepreneurship	5
1.2.3 Formen der Unternehmensgründung	6
1.2.4 Zentrale Charakteristika von Start-up-Unternehmen.....	8
1.3 Konzeptionelle Erkenntnisse und Erklärungsansätze.....	10
1.3.1 Ökonomische Einflüsse auf eine “Theorie der Unternehmens- gründung”	10
1.3.2 Evolutionstheoretische Entwicklung von Start-up-Unternehmen.....	11
1.3.3 Ansätze zur Strukturierung der Ressourcen des Geschäftsmodells	13
1.4 Marktwertorientierung bei dynamischer Entwicklung des Start-up- Unternehmens	14
1.4.1 Relevanz und Grundzüge einer differenzierten Wertbetrachtung.....	14
1.4.2 Praktische Auswirkungen einer wertorientierten Start-up-Entwicklung	16
1.5 Konzeptioneller Rahmen zur Systematisierung eines wertorientierten..... Start-up-Managements	17
Kapitel II: Grundlagen.....	21
1. Theoretische und empirische Implikationen wachstumsstarker Start-ups – Stand der Forschung.....	21
Michael Schefczyk / Frank Pankotsch	
1.1 Der Start-up-Begriff.....	21
1.1.1 Verwendung des Start-up-Begriffs	21

1.1.2 Phasenkonzepte der Entwicklung junger Unternehmen	22
1.2 Merkmale von Start-ups.....	23
1.2.1 Start-ups als kleine und mittlere Unternehmen (KMU).....	23
1.2.2 Start-ups als junge, technologieorientierte Unternehmen (JTU)	25
1.3 Typische Managementaufgaben in den Entwicklungsphasen.....	26
1.3.1 Gründungsphase	26
1.3.2 Etablierungsphase.....	28
1.3.3 Wachstumsphase	29
1.4 Betriebswirtschaftliche Forschung und deren Ergebnisse zu den	
Managementaufgaben	30
1.4.1 Gründungsphase	32
1.4.2 Etablierungsphase.....	33
1.4.3 Wachstumsphase	34
1.5 Weitere Fragestellungen im Start-up-Kontext	35
1.5.1 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Start-ups.....	35
1.5.2 Start-ups im regionalen Kontext.....	36
1.5.3 Start-ups und Hochschulen.....	37
1.6 Überblick zukünftiger Herausforderungen	38
2. Gewinnung von Geschäftsideen.....	39
Christian Lütjhe	
2.1 Die Gewinnung von Geschäftsideen als gestaltbarer Problemlösungsprozess	39
2.2 Der Prozess zur Gewinnung von Geschäftsideen	40
2.3 Informationsbeschaffung zur Gewinnung von Geschäftsideen.....	42
2.3.1 Umfeldinformationen	44
2.3.1.1 Dynamische Marktstrukturen.....	45
2.3.1.2 Sozio-demographische Entwicklungen	45
2.3.1.3 Veränderungen in den Werthaltungen der Bevölkerung	46
2.3.2 Kundeninformationen.....	47
2.3.2.1 Kundenbefragungen	47
2.3.2.2 Befragungen von Kundenexperten.....	48
2.3.2.3 Focus Groups	48
2.3.2.4 Bibliometrie	49
2.3.3 Technologieinformationen.....	49
2.3.3.1 Bibliometrie	50
2.3.3.2 Patentrecherche	50
2.3.3.3 Analyse der Angebote existierender Anbieter.....	51
2.4 Vorgehensweisen zur Ideengenerierung	51
2.4.1 Brainstorming	53
2.4.2 Brainwriting.....	53
2.4.3 Morphologische Matrix	54

2.5 Vorgehensweisen zur Ideenbewertung	54
2.5.1 Marktkriterien.....	55
2.5.2 Ökonomische Größen	55
2.5.3 Wettbewerbskriterien	56
2.5.4 Personenbezogene Kriterien	56
2.6 Notwendigkeit zur situationsgerechten Gewinnung von Geschäftsideen	57
3. Anforderungen und Gestaltungskriterien eines integrativen Geschäftskonzeptes.. (Business Model)	59
Niklas Bartelt / Silke Brandts	
3.1 Geschäftskonzept	59
3.1.1 Definitionen und thematische Abgrenzung	59
3.1.2 Vorgehensweise.....	60
3.2 Ausgewählte Empfehlungen der Theorie.....	60
3.2.1 Anforderungen an strategische Positionierungen	61
3.2.1.1 Analyse externer Faktoren	61
3.2.1.2 Analyse interner Faktoren	65
3.2.1.3 Wahl der Strategieoptionen.....	67
3.2.1.4 Methoden der Strategiebewertung	69
3.2.1.5 Abbildung im Finanzwerk: Teil I.....	70
3.2.2 Anforderungen an Realisierungskonzepten.....	71
3.2.2.1 Gestaltung der Wertschöpfungstiefe	71
3.2.2.2 Organisatorische Umsetzung	76
3.2.2.3 Abbildung im Finanzwerk: Teil II	80
3.3 Vorgehensweise der Praxis – Business Plan Screening	80
3.3.1 Prozess.....	81
3.3.2 Kriterien.....	82
3.4 Synthese zwischen Theorie und Praxis.....	84
4. Aufgabe und Struktur des Business Plans	86
Bert Elsenmüller / Michael Grampp	
4.1 Funktionen und Nutzen des Business Plans und seiner Erstellung	86
4.1.1 Der Business Plan als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen... ..	86
4.1.2 Der Business Plan als Instrument zur Beurteilung von Investitions-..... objekten	87
4.1.3 Die Rolle des Business Plans aus der Sicht des Prinzipal-Agenten-	88
Ansatzes.....	88
4.2 Struktur eines Business Plans	89
4.2.1 Executive Summary.....	90
4.2.2 Produkt oder Dienstleistung	91

4.2.3 Markt und Wettbewerb	92
4.2.4 Strategie	94
4.2.5 Marketing	96
4.2.6 Unternehmerteam	98
4.2.7 Geschäftssystem und Organisation	100
4.2.8 Chancen und Risiken	101
4.2.9 Finanzplanung und Finanzierung	102
4.2.10 Anhang	103
5. Erfolgsfaktoren, Investitionskriterien und Werttreiber	104
Thomas C. Knecht	
5.1 Wachstumsoptionen und Unternehmenserfolg	104
5.2 Unternehmerischer Erfolg von Start-up-Unternehmen	106
5.2.1 Grundlagen und Herausforderungen der Erfolgsmessung	106
5.2.2 Marktorientierte Analyse unternehmerischen Erfolgs	108
5.2.3 Beurteilungsmaßstäbe zwischen akademischer Konzeption und	
unternehmerischer Praxis	110
5.2.4 Profitabilität und Wachstum als Erfolgsgrößen	112
5.3 Erfolgsfaktoren und Investitionskriterien	113
5.3.1 Beeinflussende Variablen des Erfolgs von Start-up-Unternehmen	113
5.3.2 Systematisierung und Methodik der Literaturanalyse	115
5.3.3 Erkenntnisse zum Stand der Forschung	116
5.4 Markt- und ressourcenbasierte Werttreiber	120
5.4.1 Werttreiber zur Steuerung des Unternehmenswerts	120
5.4.2 Einfluss auf den Unternehmenswert	122
5.4.3 Kritische Betrachtung der empirisch identifizierten Werttreiber	124
5.5 Stellenwert von Werttreibern für die Unternehmensentwicklung	125
Kapitel III: Infrastruktur und Ressourcen	127
1. Wertorientierte Komposition und Entwicklung der Unternehmensführung	127
Joachim Wolf / Martin Haberstroh	
1.1 Bedeutung der Unternehmensführung für wertorientierte Start-ups	128
1.2 Unterschiedliche Perspektiven bezüglich der Bedeutung der Unternehmens- ..	
führung für den Erfolg wertorientierter Start-ups	129
1.3 Individuelle Perspektive	129
1.3.1 Theoretisch hergeleitete Eigenschaften von Unternehmensgründern	129
1.3.2 Empirisch nachgewiesene Eigenschaften von Unternehmensgründern ..	131
1.3.3 Ganzheitliche Unternehmertypologien	134
1.4 Teamperspektive	137

1.4.1 Strukturelle Charakteristika von Start-up-Teams	138
1.4.2 Interaktionsmuster als Erfolgsfaktor von Start-up-Teams	141
1.5 Vergleichende Bewertung von Individual- versus Teamgründungen	143
1.6 Veränderung der Unternehmensführung im Prozess der Entwicklung von ... Start-ups	145
1.6.1 Veränderung aus der individuellen Perspektive	145
1.6.2 Veränderung aus der Teamperspektive	147
1.7 Gesamtergebnis und forschungsprogrammatische Hinweise	149
2. Ausgestaltung der Corporate Governance bei Start-up-Unternehmen	150
Alexander Bassen	
2.1 Einleitung	150
2.1.1 Abgrenzung des Corporate-Governance-Begriffs	150
2.1.2 Ursachen der Corporate-Governance-Diskussion	151
2.2 Corporate Governance in Deutschland	153
2.2.1 Grundsatzkommission Corporate Governance	153
2.2.2 Empirische Ergebnisse zur Bedeutung der Corporate Governance	
bei Start-up-Unternehmen in Deutschland	155
2.3 Aufsichtsrat als Instrument effizienter Corporate Governance	157
2.3.1 Aufgaben des Aufsichtsrats	157
2.3.2 Gestaltung der Aufsichtsräte bei Start-up-Unternehmen	158
2.3.2.1 Zusammensetzung und Qualifikation der Mitglieder	158
2.3.2.2 Größe	160
2.3.2.3 Anzahl und Dauer der Sitzungen	160
2.3.2.4 Fristigkeit der Aufsichtsratsmandate	161
2.3.2.5 Ausschüsse	161
2.4 Zusammenfassung	161
3. Wertorientierte Entlohnungssysteme für Führungskräfte und Mitarbeiter	163
Christoph von Einem	
3.1 Stock Options als Prototyp moderner Entlohnungssysteme	163
3.2 Gründe für wertorientierte Entlohnung	164
3.2.1 Prinzipal-Agent-Konflikt und Shareholder Value	164
3.2.2 Höhere Attraktivität des Unternehmens für qualifizierte Führungs- kräfte und Anpassung an internationale Standards	164
3.2.3 Eingehen auf die Forderungen des Kapitalmarktes: Verbesserungen	165
der Konditionen der Kapitalaufnahme	165
3.3 Mögliche Gestaltungswege wertorientierter Entlohnung	165
3.3.1 Traditionelle Formen der Mitarbeiterbeteiligung	166
3.3.1.1 Mitarbeiterdarlehen	166

3.3.1.2	Schuldverschreibungen	167
3.3.1.3	Genussscheine bzw. Genussrechte	168
3.3.1.4	Stille Beteiligungen	168
3.3.2	Echte Eigenkapitalinstrumente	168
3.3.2.1	GmbH- und Kommanditbeteiligung	168
3.3.2.2	Belegschaftsaktien	169
3.3.2.3	Stock Options	170
3.3.3	Virtuelle Eigenkapitalinstrumente	171
3.3.4	Entlohnung anhand interner wertorientierter Steuerungskennzahlen	172
3.4	Speziell: Stock Options	174
3.4.1	Gesellschaftsrechtliche Aspekte	175
3.4.1.1	Erwerb eigener Aktien	175
3.4.1.2	Ordentliche Kapitalerhöhung	176
3.4.1.3	Schaffung eines genehmigten Kapitals	176
3.4.1.4	Schaffung eines bedingten Kapitals	176
3.4.2	Steuerrechtliche Aspekte	180
3.4.3	Vorzüge und Nachteile von Stock Options	182
3.4.4	Hinweise zur optimalen Gestaltung	182
3.4.4.1	Begünstigte	183
3.4.4.2	Wartezeit und Vesting	183
3.4.4.3	Übertragbarkeit	184
3.4.4.4	Erfolgsziele	184
3.4.4.5	Laufzeit	184
3.4.4.6	Ausübungspreis	185
3.4.4.7	Sonstige Bedingungen	185
3.5	Stock Options sind nicht tot, aber brauchen politische Hilfe	185
4.	Gestaltung und Entwicklung organisatorischer Infrastruktur	187
	Jean-Paul Thommen / Nicola Struß	
4.1	Bedeutung der organisatorischen Infrastruktur	187
4.2	Grundlagen der organisatorischen Infrastruktur	187
4.3	Organisationsmodelle der Pionier- und Wachstumsphase	190
4.3.1	Traditionelle Organisationsformen	190
4.3.2	Innovative Organisationsformen	192
4.3.2.1	Team-orientierte Strukturmodelle	192
4.3.2.2	Netzwerk	193
4.3.2.3	Virtuelle Organisation	194
4.4	Organisationsentwicklung	196
4.4.1	Begriff und Ziele	196
4.4.2	Phasen und Strategien	197
4.4.3	Methoden	198
4.4.3.1	Prozessberatung	199

4.4.3.2 Coaching	200
4.4.3.3 Grid Organisationsentwicklung	201
4.4.3.4 Teamentwicklung.....	201
4.4.3.5 Kulturentwicklung	202
4.4.4 Konzept des Business Reengineering	203
4.5 Organisationales Lernen	205
4.5.1 Bedeutung.....	205
4.5.2 Formen.....	207
4.5.3 Lernen und Verlernen.....	209
4.6 Organisationsformen und Unternehmensentwicklung	211
5. Strategische Partner in virtuellen Netzwerken	212
Arnold Picot / Rahild Neuburger	
5.1 Virtuelle Netzwerke als zunehmend wichtige Organisationsform.....	212
5.2 Prinzip und Potenziale virtueller Netze.....	213
5.2.1 Konzept virtueller Netzwerke.....	213
5.2.2 Potenziale virtueller Netzwerke.....	214
5.3 Rolle strategischer Partner	216
5.3.1 Abgrenzung und Bedeutung strategischer Partner.....	216
5.3.2 Auswahl strategischer Partner	216
5.4 Konfiguration und Steuerung virtueller Netze	218
5.4.1 Konfiguration virtueller Netzwerke.....	218
5.4.2 Steuerung und Koordination virtueller Netzwerke	220
5.5 Fazit: Neue Anforderungen an das Start-up-Management.....	223
6. Entwicklung innovativer Produkte.....	225
Jan R. Göpfert	
6.1 Der Produktentstehungsprozess	226
6.1.1 Produktentwicklung und Lebensphasen	226
6.1.2 Das Zusammenspiel von Marktbearbeitung, Produkt- und Prozess- entwicklung	227
6.1.2.1 Marktbearbeitung	227
6.1.2.2 Produktentwicklung	228
6.1.2.3 Prozessentwicklung.....	229
6.1.3 Typen von Entwicklungsaufgaben	230
6.2 Die Lösung von Entwicklungsaufgaben	232
6.2.1 Die Erfassung von Marktanforderungen	232
6.2.2 Funktionen, Funktionsstruktur und Produktarchitektur	233
6.3 Das Produkt im Kreise seiner Familie	237
6.3.1 Klassifikation von Entwicklungsprojekten.....	238

6.3.2	Produktplattformen als Basis für Produktfamilien	240
6.4	Schlussbetrachtung	242
6.4.1	Produktentwicklung als technisches und organisatorisches Gestaltungsproblem	242
6.4.2	Konsequenzen für das Entwicklungsmanagement in Start-up- Unternehmen	244
Kapitel IV: Markt und Wettbewerb		249
1.	Methoden und Kriterien zur Bestimmung des Zielmarktes und zur Marktanalyse Markus Zinnbauer / Manfred Schwaiger	249
1.1	Bedeutung der Marktanalyse für junge Unternehmen	249
1.1.1	Zum Begriff der Marktanalyse	250
1.1.2	Anwendungsgebiete der Marktanalyse	252
1.1.3	Der Marktanalyseprozess	253
1.2	Definition und Basisanalyse des relevanten Marktes	255
1.2.1	Abgrenzung des relevanten Marktes	255
1.2.2	Branchenstrukturanalyse	256
1.3	Methodische Durchführung der Marktanalyse	259
1.3.1	Definition der Zielgruppe und Stichprobenauswahlverfahren	259
1.3.1.1	Verfahren der willkürlichen Auswahl	260
1.3.1.2	Verfahren der bewußten Auswahl	261
1.3.1.3	Verfahren der Zufallsauswahl	262
1.3.2	Erhebungsverfahren	262
1.3.3	Auswertungsverfahren	265
1.3.4	Gütekriterien	269
1.4	Strategisch verwertbare Informationen als Ziel der Marktanalyse	270
2.	Erster Eintritt in den Markt	272
Cornelius Boersch / Rainer Elschen		
2.1	Besonderheiten beim Markteintritt von Start-Up-Unternehmen	272
2.2	Strategien des Markteintritts	273
2.2.1	“Eignungsprüfung” für strategische Modelle	273
2.2.2	SWOT-Analyse als strategisches Instrument	275
2.2.3	Nischenstrategie, Kostenführerschaft und Leistungsdifferenzierung	277
2.3	Erstaufträge und „Track Record“	279
2.3.1	Marktbedingungen und Markteintritt	279
2.3.2	Informationsökonomische Eigenschaften als Schlüsselfaktoren	280
2.4	Timing des Markteintritts	283
2.4.1	Vor- und Nachteile bei Pionier- und Folgerstrategien	283

2.4.2 Früher oder später Markteintritt.....	285
2.5 Markteintritt und Kapitalmarktschwäche.....	287
2.6 Gesamtempfehlung für junge Gründungsunternehmen	289
3. Strategisches Intellectual Property-Management	292
Holger Ernst	
3.1 Einführung	292
3.2 Schutzinstrumente für neues Wissen	294
3.2.1 Notwendigkeit des Schutzes neuen Wissens	294
3.2.2 Arten von Schutzinstrumenten	295
3.2.3 Patentschutz versus Geheimhaltung	300
3.2.4 Einflussfaktoren auf die Patentierneigung.....	301
3.2.5 Erfolgsfaktoren des Patentschutzes	303
3.2.6 Schutz von Geschäftsmodellen im E-Business.....	304
3.3 Strategisches Patentmanagement	309
3.3.1 Aufgaben und Ziele	309
3.3.2 Schutz und Verwertung von patentiertem Wissen.....	310
3.3.2.1 Merkmale von Patentstrategien.....	311
3.3.2.2 Erfolgsfaktoren der Umsetzung von Patentstrategien	313
3.3.3 Auswertung von Patentinformationen	315
3.3.3.1 F&E-Management.....	316
3.3.3.2 Externe Technologiebeschaffung.....	317
3.3.3.3 Patentinformationssysteme und Personalmanagement	318
3.4 Zusammenfassung	318
4. Generierung und nachhaltige Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile	320
Marc Gruber / Dietmar Harhoff	
4.1 Wettbewerbsvorteile und Gründungsplanung.....	320
4.2 Theoretische Analysen von Wettbewerbsvorteilen – Eine Übersicht	321
4.2.1 Kernaussagen des marktorientierten Ansatzes	321
4.2.2 Kernaussagen des ressourcenorientierten Ansatzes.....	323
4.2.3 Kernaussagen des beziehungsorientierten Ansatzes.....	326
4.2.3 Kernaussagen des chancenorientierten Ansatzes.....	327
4.3 Implikationen für Start-ups und die frühe Unternehmensentwicklung	328
4.4 Nachhaltige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen	331
4.4.1 Dynamische Fähigkeiten als Grundlage der Entwicklungsfähigkeit	331
4.4.2 Transformationsfähigkeiten als Grundlage der Unternehmens-	
etablierung	332
4.5 Abschließende Würdigung.....	334

5. Zur Bedeutung von Marken und Markenwert für Anbieter und Nachfrager.....	335
Roland Mattmüller / Ralph Tunder	
5.1 Der Markenbegriff und Perspektiven der Markenbewertung.....	335
5.2 Bedeutung und Wert der Marke aus Anbieterperspektive	338
5.2.1 Der Brand Equity.....	338
5.2.2 Ausgewählte Ansätze zur Ermittlung des Brand Equity.....	399
5.2.2.1 Ertragswertorientierte Ansätze.....	339
5.2.2.2 Marktwertorientierter Ansatz.....	341
5.3 Bedeutung und Wert der Marke aus Nachfragerperspektive	344
5.3.1 Der Brand Value.....	344
5.3.2 Informationsökonomische Wertdimensionen der Marke.....	346
5.3.2.1 Rationalisierungsfunktion	348
5.3.2.2 Substitutionsfunktion	350
5.4 Fazit	354
 Kapitel V: Finanzierungsquellen und Vertragsgestaltung	 355
1. Business Angels – Finanzierung und informelle Hilfen in frühen Phasen.....	355
Malte Brettel	
1.1 Business Angels als engelhafte Geldgeber auch in Deutschland?	355
1.2 Abgrenzung von Business Angels	356
1.3 Markt für informelles Beteiligungskapital.....	357
1.4 Business Angels in Deutschland: Empirische Erkenntnisse und Einordnung..	359
1.4.1 Methodische Vorbemerkungen.....	359
1.4.2 Demographische Merkmale deutscher Business Angels	359
1.4.3 Beteiligungsgelegenheiten.....	361
1.4.4 Selektion der Beteiligung	362
1.4.5 Rendite der Beteiligung und Ausstieg	363
1.4.6 Beteiligungsaktivitäten	365
1.4.7 Engagement der Business Angels in den Beteiligungen.....	366
1.5 Business Angels helfen, aber anders als anderen Ländern.....	368
 2. Venture Capital	 370
Axel Hochgesand	
2.1 Einführung	370
2.1.1 Alternative Finanzierungsformen	370
2.1.2 Definitive Abgrenzung von Venture Capital und Private Equity.....	374
2.1.2 Einsatzbereiche von Venture Capital.....	375

2.1.3 Historische Entwicklung von Venture Capital und wirtschaftlicher..... Nutzen.....	376
2.2 Venture Capital aus der Perspektive der Venture-Capital-Gesellschaft.....	378
2.2.1 Kapitalaufbringung und Management eines Venture-Capital-Fonds	378
2.2.2 Erfolgsmodelle für Venture-Capital-Gesellschaften.....	382
2.2.3 Auswahlkriterien für Beteiligungen	383
2.2.4 Meilensteinbasierte Ausschüttungen des Kapitals.....	385
2.2.5 Ausstieg des Venture-Capital-Gebers.....	386
2.3 Venture Capital aus der Perspektive des zu gründenden Unternehmens	387
2.3.1 Vorbereitung auf die Kontaktaufnahme mit einer Venture-Capital- Gesellschaft	388
2.3.2 Auswahl geeigneter Venture-Capital-Gesellschaften	388
2.3.3 Typischer Ablauf eines Finanzierungsprozesses	390
2.3.4 Konsequenzen von Risikokapital für die Gründer.....	393
2.4 Tendenzen und Schlussfolgerung	394
3. Vertragsgestaltung zwischen Start-up-Unternehmen und Investoren	
(Contracting)	396
Theodor Baums / Matthias Möller	
3.1 Grundlagen der Vertragsbeziehung	396
3.1.1 Bereitstellung von Eigenkapital und Managementbetreuung	396
3.1.2 Interessengegensätze und Agency-Probleme.....	397
3.2 Einflussichernde und verhaltenssteuernde Vertragsgestaltung.....	398
3.2.1 Gestaffelte Finanzierung.....	398
3.2.1.1 Mechanismus der gestaffelten Finanzierung.....	398
3.2.1.2 Anreiz- und verhaltenssteuernde Wirkung.....	398
3.2.1.3 Rechtstechnische Gestaltung.....	399
3.2.2 Verstärkte Investorenrechte	401
3.2.2.1 Anknüpfung und Inhalt der Investorenrechte.....	401
3.2.2.2 Rechtfertigung und Regelungszweck.....	401
3.2.2.3 Rechtliche Gestaltung	401
3.2.3 Vorzugsdividenden, Veräußerungserlös- und Liquidationsvorzüge.....	403
3.2.3.1 Vorzugsdividenden	403
3.2.3.2 Veräußerungserlös- und Liquidationsvorzüge	403
3.2.3.2 Anreiz- und verhaltenssteuernde Wirkung.....	403
3.2.3.4 Rechtliche Gestaltung	404
3.2.4 Ermöglichung von Bewertungskorrekturen.....	404
3.2.4.1 Das Bewertungsproblem	404
3.2.4.2 Anreiz- und verhaltenssteuernde Wirkung.....	405
3.2.4.3 Rechtliche Gestaltung	405
3.2.5 Übertragungsbeschränkung und Veräußerungsregelungen	407
3.2.5.1 Die einzelnen Regelungen	407

3.2.5.2	Wirkungsweise der Regelungen.....	407
3.2.5.3	Rechtliche Gestaltung	408
3.2.6	Exit-Strategien	410
3.2.6.1	Die Exitvarianten	410
3.2.6.2	Bedeutung des Beteiligungs-Exits	410
3.2.6.3	Rechtliche Gestaltung	411
3.3	Vorrang des Individualvertrages.....	411
4.	Nutzen und Wirkung öffentlicher Förderprogramme für Wachstums- unternehmen.....	413
	Eckart von Reden / Jochen Struck	
4.1	Gründungs- und Mittelstandsfinanzierung im Zeitalter der New Economy	413
4.1.1	Motive und Ziele der Gründungs- und Mittelstandsförderung	413
4.1.2	Förderung im Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- gesellschaft	414
4.1.2.1	Risikoübernahme statt Zinsverbilligung	414
4.1.2.2	Baseler Eigenkapitalstandards	414
4.1.2.3	Tendenz zu Kapitalmarktprodukten	415
4.1.3	Ebenen der Gründungs- und Mittelstandsförderung	415
4.1.4	Förderinstrumente.....	417
4.1.4.1	Förderdarlehen	417
4.1.4.2	Beteiligungsfinanzierung	418
4.1.4.3	Mezzanine-Finanzierung.....	419
4.1.4.4	Bürgschaften	419
4.1.4.5	Gründungsprämien/Investitionszuschüsse	420
4.1.5	Netzwerk der beteiligten Institutionen.....	420
4.2	Wirkung öffentlicher Förderprogramme.....	421
4.2.1	Zugang zu Finanzierungsquellen.....	421
4.2.2	Wachstum geförderter Unternehmen.....	424
4.2.3	Sterblichkeit geförderter Wachstumsunternehmen.....	425
4.2.4	Volkswirtschaftliche Bedeutung der Gründungs- und Mittelstands- finanzierung.....	427
Kapitel VI:	Kontrolle und Berichterstattung.....	429
1.	Controlling in jungen High-Tech-Unternehmen	429
	Andreas Bausch / Gunnar Walter	
1.1	Controlling als ergebnis- und wertsteigerungsorientierte Führungs- unterstützungsfunktion.....	429

1.2 Bezugsrahmen zur Ausgestaltung des Controlling in jungen High-Tech-Unternehmen.....	433
1.3 Lebenszyklusspezifische Aufgaben und Organisation des Controlling	438
1.4 Instrumente des Controlling.....	443
1.4.1 Business Plan.....	444
1.4.2 Verfahren des Projektcontrolling.....	448
1.4.3 Planungs- und Kontrollsystem mit integrierter Unternehmensrechnung	450
1.4.4 Performance Measurement und Verfahren zur monetären Erfassung ... immaterieller Ressourcen	454
 2. Risikomanagement.....	 458
Martin Glaum	
2.1 Risikomanagement in Wachstumsunternehmen	458
2.2 Risiko und Risikomanagement: Begriffsbestimmungen	459
2.3 Risikomanagement und Wertsteigerung	460
2.4 Gesetzliche Anforderungen an das unternehmerische Risikomanagement.....	461
2.4.1 Die Verpflichtung zur Einrichtung eines Risikomanagement nach..... KonTraG.....	461
2.4.2 Die Pflicht zur Risikoberichterstattung nach HGB.....	462
2.4.3 Risikoberichterstattung am Neuen Markt.....	463
2.5 Der Prozess des Risikomanagement	464
2.5.1 Zielbildung	464
2.5.2 Risikoidentifikation	465
2.5.3 Risikomessung.....	466
2.5.4 Risikosteuerung	468
2.5.5 Risikocontrolling	470
2.6 Organisation des Risikomanagement.....	471
2.7 Zusammenfassung	472
 3. Wertorientierte Bilanzierung und Berichterstattung.....	 474
Karlheinz Küting / Sascha Dawo / Matthias Heiden	
3.1 Zunehmende Bedeutung des Kapitalmarktes.....	474
3.2 Defizite der gegenwärtigen Rechnungslegungskonzeption	475
3.3 Zum Begriff der wertorientierten Bilanzierung und Berichterstattung	476
3.4 Inhaltlicher Wandel des Rechnungswesens – erweitertes Informations- angebot.....	479
3.4.1 Zusätzliche Informationen zu den Rechenwerken.....	479
3.4.1.1 Anhang und Lagebericht	479
3.4.1.2 Internationale Anforderungen und Empfehlungen.....	480

3.4.2 Zwischenfazit I – Notwendigkeit zur erweiterten Berichterstattung	482
3.4.3 Erweiterte Ansätze.....	482
3.4.3.1 Vielfalt der Lösungsvorschläge.....	482
3.4.3.2 Vorschläge von Standardsettern und Rechnungslegungs- organisationen	483
3.4.3.3 Vorschläge in der Literatur	488
3.4.4 Zwischenfazit II – Hinwendung zu quantitativen Informationen	495
3.4.5 Strategieorientierte Berichterstattung – Orientierung an der Wert- schöpfung	495
3.4.5.1 Ansatz	495
3.4.5.2 Unternehmensverfassung – Rahmen der Leistungserstellung... ..	497
3.4.5.3 Markt- und Umfeldbedingungen – Entwicklung der Strategie ..	498
3.4.5.4 Transaktion mit den Beschaffungsmärkten – die finanzielle	499
Dimension des Input	499
3.4.5.5 Leistungserstellungsprozess – Umsetzung der Strategie.....	499
3.4.5.6 Output und Outcome – Erfolg der Strategie.....	501
3.4.5.7 Verknüpfung von Erläuterungen, Kennzahlen und Finanzdaten	502
3.5 Einfluss der Informationstechnik auf den Informationsfluss zwischen	502
Kapitalmarkt und Unternehmen.....	502
3.6 Praxisbeispiel: NEMAX Media & Entertainment.....	504
3.7 Kapitelfazit.....	507
4. Investor Relations.....	508
Peter Witt	
4.1 Zum Begriff der Investor Relations	508
4.2 Aufgaben und Ziele der Investor Relations	509
4.2.1 Erfüllung der gesetzlichen Pflichten.....	509
4.2.1.1 Durchführung der Hauptversammlung.....	509
4.2.1.2 Laufende Berichterstattung an die Aktionäre.....	510
4.2.1.3 Ad-hoc-Publizität.....	511
4.2.2 Senkung der Eigenkapitalkosten.....	512
4.2.2.1 Definition der Eigenkapitalkosten.....	512
4.2.2.2 Verbesserung des Unternehmensimage	514
4.2.2.3 Beeinflussung der Aktionärsstruktur.....	516
4.3 Maßnahmen der Investor Relations	518
4.3.1 Kommunikation mit privaten Investoren.....	518
4.3.2 Kommunikation mit institutionellen Investoren	519
4.3.3 Kommunikation mit Pressevertretern, Finanzanalysten und	520
Öffentlichkeit.....	520
4.4 Praktische Probleme der Investor Relations in jungen, schnell wachsenden... Unternehmen.....	521

4.4.1	Organisation der Investor Relations	521
4.4.2	Mitarbeitergewinnung	522
4.4.3	Aufmerksamkeit bei Analysten	523
4.5	Die zukünftige Entwicklung der Investor Relations in deutschen Wachstumsunternehmen	523
5.	Equity Story	526
	Otto Loistl / Robert Vollrath	
5.1	Bedeutung der Equity Story	526
5.2	Kommunikationswege	527
5.3	Kernkomponenten der Equity Story	528
5.3.1	Strategische Positionierung der Gesellschaft	528
5.3.1.1	Wettbewerb in der Branche	529
5.3.1.2	Potenzielle neue Konkurrenten	530
5.3.1.3	Ersatzprodukte	530
5.3.1.4	Lieferanten	531
5.3.1.5	Abnehmer	531
5.3.2	Signalling-Aktivitäten und Überwindung von Interessendivergenzen ...	532
5.3.2.1	Eigentümerstruktur	532
5.3.2.2	Reputation der Emissionsbank	533
5.3.2.3	Kapitalstruktur/Dividendenpolitik	534
5.3.2.4	Entlohnung der Unternehmensleitung	534
5.4	Empirische Erkenntnisse	535
5.5	Gestaltungsempfehlungen	538
5.6	Zusammenfassende Betrachtung	539
Kapitel VII: Kapitalmarkt und Bewertung		541
1.	Marktformen zum Handel von Unternehmensanteilen	541
	Reto Francioni	
1.1	Die Option Börse	541
1.2	Börsengang und Wertpapiermarkt	542
1.2.1	Aktie und Initial Public Offering (IPO)	542
1.2.2	Zulassung zur Börse	543
1.3	Ausgangslage	544
1.4	Primärtrends	546
1.4.1	Elektronisierung	546
1.4.2	Europäisierung und Internationalisierung der Aktienmärkte	547
1.5	Die Akteure der Wertschöpfungskette – Einflussgrößen und Entwicklungen .	549

1.5.1 Der Investor	549
1.5.2 Der Broker	550
1.5.3 Clearing und Settlement (Abwicklung und Verrechnung)	552
1.5.4 Die Preisbildungsakteure	554
1.5.4.1 Börse	554
1.5.4.2 Electronic Communication Networks (ECN)	556
1.5.4.3 Europäische Konsolidierungs- und Segmentierungstendenzen..	558
1.5.4.4 Hybride Marktmodelle	560
1.6 Börse auch in Zukunft ein Königsweg	561
2. Ansätze und Methoden zur Bewertung von Wachstumsunternehmen	563
Martin Scholich / Chrisitan Wulff	
2.1 Erfordern Wachstumsunternehmen neue Bewertungsmethoden?	563
2.2 Überblick über Bewertungsanlässe und -methoden	564
2.3 Discounted-Cash-Flow-Verfahren	566
2.3.1 Grundlagen	566
2.3.2 Planung der Free Cash Flows	568
2.3.3 Kapitalkosten	571
2.4 Multiplikatoransätze	575
2.5 Venture-Capital-Methode	577
2.6 Realoptionsansatz	578
2.7 Zusammenfassung	579
3. Multiples	580
Bernhard Schwetzler	
3.1 Grundlegung: Anlässe und Probleme der Bewertung von Wachstums- unternehmen	580
3.2 Die Vorgehensweise bei der Multiple-Bewertung	582
3.3 Das Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV)	584
3.3.1 Grundsätzliches	584
3.3.2 Die Überschussgröße: Der Gewinn	585
3.3.2.1 Auf der Suche nach dem “nachhaltigen” Gewinn:	
Bereinigungen	585
3.3.2.2 Gewinne/Verluste und Ausschüttungen bei Wachstums- unternehmen	587
3.3.3 Das KGV-Multiple	588
3.3.3.1 Der Ausgangspunkt: das Rentenmodell	588
3.3.3.2 Die Einbeziehung von Wachstum: von der “aggressiven”	
Wachstumsformel zum Value-Driver-Modell	592

3.3.4 “Price/Earnings to Growth” (PEG) als Bewertungsmaßstab für.....	
Wachstumsunternehmen?	595
3.4 Enterprise Value – EBIT Multiple	597
3.4.1 Grundsätzliches	597
3.4.2 Die Überschussgröße: Earnings before Interest and Taxes	598
3.4.3 Das EBIT-Multiple	599
3.4.3.1 Der Ausgangspunkt: das Rentenmodell	599
3.4.3.2 Die Einbeziehung von Wachstum	601
3.4.4 Die Abzugsposten vom Enterprise Value	602
3.5 Multiples für Wachstumsunternehmen	603
3.5.1 Spezielle Financial Multiples für Wachstumsunternehmen	603
3.5.1.1 Umsatzmultiple	603
3.5.1.2 Kurs-Buchwert-Verhältnis	604
3.5.2 Non-financial Multiples	606
3.5.2.1 Internet-Firmen	606
3.5.2.2 Biotechnologie	608
4. Discounted Cash-Flow	610
Holger Wohlenberg	
4.1 Das Bewertungsproblem bei Start-ups	610
4.2 Grundlagen der DCF-Bewertung	612
4.2.1 Grundmodell	613
4.2.2 Inputfaktoren	614
4.2.2.1 Cash Flows	614
4.2.2.2 Eigenkapitalkosten	616
4.2.2.3 Fremdkapitalkosten	617
4.2.2.4 Kapitalstruktur	618
4.2.3 Datenquellen	619
4.3 Varianten von DCF-Verfahren	620
4.3.1 Free-Cash-Flow (FCF)-Variante	621
4.3.2 Adjusted-Present-Value (APV)-Variante	622
4.3.3 Total-Cash-Flow (TCF)-Variante	623
4.3.4 Flow-to-Equity-Variante	624
4.4 Anwendbarkeit von DCF-Methoden bei Start-ups	625
4.4.1 Bewertungsrelevante Eigenschaften von Start-ups	625
4.4.2 Eignung der DCF-Methoden für die Bewertung von Start-ups	626
4.4.3 Implikationen für die Anwendung von DCF-Methoden	628
4.5 Anregungen zum Praxiseinsatz	629

5. Realloptionen	633
Ulrich Hommel / Philipp Baecker	
5.1 Realloptionen und wertorientiertes Management.....	633
5.2 Bewertungsinstrument und Managementphilosophie	634
5.3 Vorstellung eines dreistufigen Führungszyklus	635
5.4 Realloptionen identifizieren	637
5.4.1 Analogie zwischen Realloptionen und Finanzoptionen.....	638
5.4.2 Realloptionstypen	640
5.4.3 Grenzen der Analogie.....	642
5.4.3.1 Marktunvollkommenheiten	642
5.4.3.2 Komplexitätsprobleme	642
5.4.3.3 Wettbewerb.....	643
5.4.3.4 Endogenitätsprobleme.....	643
5.4.3.5 Agency-Probleme	644
5.5 Realloptionen bewerten.....	644
5.5.1 Evolution der Bewertungsverfahren	644
5.5.2 Wahl des Verfahrens	646
5.5.2.1 Analytische Verfahren	647
5.5.2.2 Lattice-Verfahren	647
5.5.3 Bestimmung der Parameter	648
5.5.4 Interaktion einzelner Optionsrechte.....	649
5.5.5 Anwendung bei einem pharmazeutischen F&E-Prozess	650
5.6 Realloptionen managen.....	655
5.7 Zukunft des Realloptionsansatzes in der Praxis	657
 Kapitel VIII: Wachstum und Etablierung	 659
1. Wachstumsmanagement.....	659
Carl Joachim Kock	
1.1 Wachstum	659
1.1.1 Wachstumsdefinition und Wachstumsmaßstab	660
1.1.2 Unternehmenswachstum in der volks- und betriebswirtschaftlichen.....	
Forschung	661
1.2 Unternehmenswachstum und Wachstumsmanagement	663
1.2.1 Bestimmungsgründe und Triebkräfte des Wachstums von	
Unternehmen	664
1.2.1.1 Wachstumsintention.....	664
1.2.1.2 Wachstumsfähigkeit.....	665
1.2.1.3 Wachstumszwang.....	667
1.2.1.4 Zusammenfassung.....	668

1.2.2 Wachstumsstrategien	668
1.2.2.1 Innovationsinduzierte Wettbewerbsvorteile als Wachstums- grundlage	668
1.2.2.2 Konzentration versus Diversifikation	671
1.2.2.3 Internes versus externes Wachstum	672
1.2.3 Implikationen für Etablierte und Start-up-Unternehmen	673
1.3 Probleme des Unternehmenswachstums: Unternehmensentwicklung und Wachstumsmanagement	674
1.3.1 Grundgedanken der Unternehmensevolution	675
1.3.2 Modellansätze	676
1.3.2.1 Der Ansatz von BECKER: Das marktphasenorientierte Unternehmen	676
1.3.2.2 Der Ansatz von GREINER: Das wachsende Unternehmen	678
1.3.3 Implikationen	681
1.4 Wachstum ist kein Allheilmittel	683
2. Konstitution und Leistung von Inkubatoren bei der Unterstützung von Unternehmensgründungen	684
Ann-Kristin Achleitner / Ronald Engel	
2.1 Inkubatoren – eine bloße Zeiterscheinung?	684
2.2 Konstitution von Inkubatoren	685
2.2.1 Inkubatoren als Mehrwertschaffer	685
2.2.2 USA: Von klassischen Inkubatoren zu EcoNets	687
2.2.3 Deutschland: Boom der New-Economy-Inkubatoren	688
2.3 Differenzierung des deutschen Inkubator-Angebotes	689
2.3.1 Differenzierung nach Betreiber	689
2.3.2 Differenzierung nach Grad und Art der Fokussierung	690
2.4 Leistungsspektrum von Inkubatoren	693
2.4.1 Dienstleistungsspektrum im Überblick	693
2.4.2 Finanzierung	694
2.4.3 Sachmittel	694
2.4.4 Beratungsleistungen	695
2.4.5 Networking	696
2.5 Potenzial für eine wertorientierte Unterstützung von Unternehmens- gründungen	696
3. Partizipation an globalen strategischen Netzwerken	698
Michael Behnam / Dirk Ulrich Gilbert	
3.1 Determinanten der Globalisierung	698
3.1.1 Globalisierung von Märkten	699

3.1.2	Globalisierung von Unternehmen.....	700
3.1.3	Deregulierungs- und Integrationstendenzen	701
3.1.4	Technologische Entwicklung	702
3.1.5	Sozio-ökonomische Aspekte	703
3.2	Technologieorientierte Start-up-Unternehmen	704
3.3	Wettbewerbsstrategische Schwerpunkte im Rahmen der Inter-..... nationalisierung	706
3.3.1	Wettbewerbsstrategische Problematik: Eindimensionalität.....	706
3.3.2	Wettbewerbsstrategische Notwendigkeit: Multidimensionalität	708
3.3.3	Wettbewerbsstrategische Möglichkeit: Netzwerke.....	710
3.4	Partizipation technologieorientierter Start-up-Unternehmen an globalen	
strategischen Netzwerken		711
3.4.1	Typologie interorganisatorischer Netzwerke.....	711
3.4.2	Chancen und Risiken der Partizipation an globalen strategischen..... Netzwerken.....	715
3.4.3	Strategische Entwicklungspfade für technologieorientierte Start-up- Unternehmen	717
4.	Mergers & Acquisitions	721
	Siegfried Druecker / Heike Albrecht / Robin Majer	
4.1	Mergers & Acquisitions bei Start-up-Unternehmen	721
4.2	Transaktionsstrukturen zum Unternehmenskauf/-verkauf.....	722
4.2.1	Akquisitionen	723
4.2.2	Fusionen	724
4.3	Motive für Akquisitionen und Fusionen	724
4.4	Der Transaktionsprozess.....	728
4.4.1	Vorbereitungsphase	729
4.4.2	Screening-Phase	731
4.4.3	Durchführungs- und Verhandlungsphase	732
4.4.4	Integrationsphase.....	735
4.5	Erfolgsfaktoren zur Umsetzung von Akquisitionen.....	737
4.6	Fazit	739
5.	Buy-out-Strategien	741
	Stefan Constantin / Helge Rau	
5.1	Innovative Geschäftsideen und neue Finanzierungsquellen	741
5.2	Finanzinvestoren/Kapitalbeteiligungsgesellschaften und Buy-Outs.....	742
5.3	Anlässe für Buy-outs in der New Economy.....	743
5.3.1	Der Wechsel vom Venture Capitalist zum Finanzinvestor.....	744

5.3.2 Taking Private	746
5.3.3 Spin-Off.....	747
5.4 Die Gestaltung eines Buy-Outs.....	748
5.4.1 Ablauf.....	748
5.4.2 Übernahmestruktur und Finanzierung	751
5.4.3 Die Einbindung des Managements	754
5.4.3.1 Beteiligungseinstieg.....	756
5.4.3.2 Laufzeit der Beteiligung.....	758
5.4.3.3 Der Exit.....	759
5.4.4 Managementpflichten	759
5.4.5 Bewertung	759
5.5 Buy-out Strategien	760
5.5.1 Buy-and-Build und Branchenkonsolidierung	761
5.5.2 Transition von der Old zur New Economy	762
5.5.3 Der Buy-Out als Management von Optionen	762
5.6 Taking Private für die Profitablen.....	763
Literaturverzeichnis	765
Personenverzeichnis	843

Abbildungsverzeichnis

Abbildung I.1:	Gründungsformen.....	7
Abbildung I.2:	Shareholder-Value-Netzwerk nach RAPPAPORT	15
Abbildung I.3:	Kursentwicklung von Netscape und <i>Amazon.com</i> und <i>eBay.com</i> für die ersten drei Jahre nach Börsengang.....	16
Abbildung I.4:	Systematisierung der Elemente eines wertorientierten Start-up-..... Managements	18
Abbildung II.1:	Managementaufgaben je Entwicklungsphase.....	26
Abbildung II.2:	Systematisierung des Literaturfeldes.....	30
Abbildung II.3:	Prozessmodell zur Gewinnung von Geschäftsideen.....	42
Abbildung II.4:	Informationsquellen und Methoden zur Informationsbeschaffung..	44
Abbildung II.5:	Grundprinzipien und Leistungsvorteile der Kreativitätstechniken ...	52
Abbildung II.6:	Anwendung von Bewertungskriterien und -verfahren im Prozess-.. fortschritt	57
Abbildung II.7:	Beispiel eines Chancen- und Risikoprofils eines „Online-..... brokerage“-Anbieter	65
Abbildung II.8:	Beispielhafte Wertschöpfungskette eines Internet-Brokers.....	66
Abbildung II.9:	Produktions- und Transaktionskostenvorteile des externen Bezugs. in Abhängigkeit der Spezifität.....	73
Abbildung II.10:	Strategieempfehlungen für bislang eigenerstellte bzw. fremd-	74
Abbildung II.11:	Einflussfaktoren der Gestaltung der Wertschöpfungstiefe (1).....	75
Abbildung II.12:	Einflussfaktoren der Gestaltung der Wertschöpfungstiefe (2).....	75
Abbildung II.13:	Prozessdesignstechniken mittels Funktionsanalyse	77
Abbildung II.14:	Prozessdesignstechniken mittels organisatorischer Maßnahmen.....	77
Abbildung II.15:	Prozessdesignstechniken mittels verhaltensbeeinflussender	78
Abbildung II.16:	Typische Anforderungen an Prozessdesign.....	79
Abbildung II.17:	Systematisierung der Stellhebel des Prozessdesign.....	79
Abbildung II.18:	Bewertungsprozess aus Sicht befragter Investoren	82

Abbildung II.19:	Auswertung der Systematisierung des Literaturfeldes zu Erfolgs-variablen von Start-up-Unternehmen	117
Abbildung II.20:	Relevanz ausgewählter Werttreiber für die marktorientierte Bewertung innovativer Spin-off-Unternehmen.....	124
Abbildung III.1:	Singuläre Merkmale erfolgreicher Gründer.....	134
Abbildung III.2:	MINERS Typen erfolgreicher Unternehmensgründer	136
Abbildung III.3:	Bedeutung von Corporate Governance für Venture-Capital-Gesellschaften	156
Abbildung III.4:	Formen wertorientierter Mitarbeiterentlohnung	166
Abbildung III.5:	Überblick der Vor- und Nachteile von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen	174
Abbildung III.6:	Überblick über die Bedienung der Optionen	179
Abbildung III.7:	Anfangs- und Endbesteuerung	181
Abbildung III.8:	Optimaler Organisationsgrad.....	188
Abbildung III.9:	Substitutionsprinzip der Organisation	189
Abbildung III.10:	Organisationsformen und Unternehmensentwicklung.....	190
Abbildung III.11:	Ergänzung von personalem und strukturelem Ansatz	198
Abbildung III.12:	Gegenüberstellung von Business Reengineering und Organisationsentwicklung	203
Abbildung III.13:	Wertschöpfungskette mit Kernprozessen	204
Abbildung III.14:	Beurteilung von Business Reengineering und Organisationsentwicklung	205
Abbildung III.15:	Kreislauf des organisationalen Lernens.....	206
Abbildung III.16:	Formen der Wissensgenerierung	208
Abbildung III.17:	Prinzip virtueller Netzwerke.....	214
Abbildung III.18:	Prinzip des „Enterprise Engineering“	219
Abbildung III.19:	Entstehung eines Produktes und damit verbundene Aufgaben.....	227
Abbildung III.20:	Typen von Entwicklungsaufgaben	231
Abbildung III.21:	Die Funktionsstruktur eines Produktes wird in eine Baustruktur transformiert.....	234
Abbildung III.22:	Zyklus aus Generierung, Evaluierung und Kritik von Lösungen	236
Abbildung III.23:	Grad der Veränderung der Produktarchitektur	238
Abbildung III.24:	Entwicklungsobjekte bei <i>DaimlerChrysler</i> 1970–1998	240

Abbildung III.25:	Trade-Off zwischen Produktvielfalt und Häufigkeit des Plattformwechsels.....	241
Abbildung III.26:	Produktpalette des <i>Sony Walkman</i>	242
Abbildung III.27:	Wechselwirkung zwischen technischem und organisatorischem System im Produktentwicklungsprozess	243
Abbildung III.28:	Barriere der Unklarheit aus technischer und organisatorischer Perspektive und exemplarische Problembereiche	244
Abbildung IV.1:	Informationsbereiche	252
Abbildung IV.2:	Schätzbeispiel: Tagesverbrauch von Papierwindeln in der Schweiz	254
Abbildung IV.3:	Elemente der Branchenstruktur	257
Abbildung IV.4:	Analysemethoden und Anwendungsfelder	269
Abbildung IV.5:	Typische Vor- und Nachteile des Pioniers	284
Abbildung IV.6:	Typische Vor- und Nachteile des Folgers	285
Abbildung IV.7:	Aspekte eines frühen bzw. eines späten Markteintritts.....	286
Abbildung IV.8:	Entwicklung der Patentanmeldungen am europäischen Patentamt ..	292
Abbildung IV.9:	Systematisierung von Schutz- und Aneignungsinstrumenten	296
Abbildung IV.10:	Überblick über verschiedene Arten von Schutzrechten.....	297
Abbildung IV.11:	Einflussfaktoren auf die Patentierneigung.....	302
Abbildung IV.12:	Befunde neuerer Arbeiten zur Erfolgswirkung des Patentschutzes..	304
Abbildung IV.13:	Entwicklung der erteilten Patentanmeldungen für Geschäftsmethoden am amerikanischen Patentamt USPTO	306
Abbildung IV.14:	Beispiel zum Schutz einer Web-Seite durch Trade Dress	308
Abbildung IV.15:	Strategie zum Schutz geistigen Eigentums im Internet	309
Abbildung IV.16:	Aufgaben des strategischen Patentmanagements	310
Abbildung IV.17:	Checkliste zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einer Patentanmeldung	312
Abbildung IV.18:	Das Patent-Portfolio für ein Elektronikunternehmen	317
Abbildung IV.19:	Der strategische Wert von Ressourcen.....	325
Abbildung IV.20:	Grundlagen für überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg	329
Abbildung IV.21:	Wichtige wettbewerbsstrategische Fragestellungen für Start-ups	330
Abbildung IV.22:	Der Wandel von Erfolgsfaktoren in der frühen Unternehmensentwicklung	333
Abbildung IV.23:	Das „Inside-outside“-Paradigma	337

Abbildung IV.24:	Überblick über den marktorientierten Ansatz zur Markenbewertung nach BEKMEIER-FEUERHAHN	343
Abbildung IV.25:	Informationsökonomische Wertdimension der Marke	353
Abbildung V.1:	Übersicht unterschiedlicher Typen von Privatinvestoren	356
Abbildung V.2:	Managementenerfahrung der informellen Investoren nach Funktionsbereichen	360
Abbildung V.3:	Privatvermögen informeller Investoren	360
Abbildung V.4:	Faktoren bei der Entscheidungsfindung über informelle Beteiligungen	363
Abbildung V.5:	Durchschnittliche Renditeerwartungen informeller Investoren	364
Abbildung V.6:	Erwarteter Exit-Mechanismus für informelle Beteiligungen	365
Abbildung V.7:	Verteilung der Beteiligungen nach Investitionssumme	365
Abbildung V.8:	Anteil der Business Angels mit Stimmrechtsmehrheiten und empfundene Bedeutung von Mehrheiten	366
Abbildung V.9:	Aus Sicht der Business Angels geleistete Beiträge in ihren Beteiligungen	367
Abbildung V.10:	Zufriedenheit der informellen Investoren mit der Entwicklung ihrer Beteiligungen	368
Abbildung V.11:	Alternativen der Kapitalaufbringung	371
Abbildung V.12:	Finanzielle Förderprogramme der öffentlichen Hand	373
Abbildung V.13:	Aufteilung des „Private Equity“-Marktes	375
Abbildung V.14:	Private Equity-Performance in 2001	378
Abbildung V.15:	Fundraising nach Kapitalgeber 2001	379
Abbildung V.16:	Mögliche Unterstützung des VC-Gebers in jeder Phase	380
Abbildung V.17:	Lebenszyklus eines Venture-Capital-Fonds	381
Abbildung V.18:	Beteiligungsportfolio	381
Abbildung V.19:	Worauf professionelle Investoren Wert legen	384
Abbildung V.20:	Primäre Fragestellungen eines Start-ups	388
Abbildung V.21:	Investitionsprozess einer typischen Venture-Capital-Investition	390
Abbildung V.22:	Due-Diligence-Prüfung	392
Abbildung V.23:	Unterstützung und Monitoring	393
Abbildung V.24:	Vor- und Nachteile der Venture-Capital-Finanzierung	394
Abbildung V.25:	Gründungs- und Wachstumsförderung der <i>DtA</i> im Überblick	417
Abbildung V.26:	Entwicklung der Gründungs- und Wachstumsförderung der <i>DtA</i>	424

Abbildung V.27:	Investitionshemmnisse hochinnovativer Unternehmen	425
Abbildung V.28:	Höhe der Ausfallquote etwa fünf Jahre nach der Gründung	427
Abbildung V.29:	Motive und Ziele der Gründungs- und Mittelstandsförderung	427
Abbildung V.30:	Adressaten der Gründungsförderung	428
Abbildung VI.1:	Aufgaben des Controlling	431
Abbildung VI.2:	MVA und EVA als primäre Wertsteigerungsziele des Controlling..	432
Abbildung VI.3:	Bezugsrahmen zur Ausgestaltung des Controlling	434
Abbildung VI.4:	Kernaufgaben des Controlling im Rahmen der idealtypischen Lebenszyklusphasen junger High-Tech-Unternehmen	441
Abbildung VI.5:	Typische Formen aufbauorganisatorischer Bündelung von (zentralen) Controllingaufgaben	443
Abbildung VI.6:	Kernelemente des quantitativen Teils eines Business Plans	444
Abbildung VI.7:	Branchenspezifische Umsatzprognose	445
Abbildung VI.8:	Netzwerkeffekte bei der Diffusion von Technologien und Etablierung von Produktstandards (Prinzipdarstellung)	446
Abbildung VI.9:	Ein- und Auszahlungskategorien bei der direkten Finanzplanung ...	447
Abbildung VI.10:	Kennzahlensystem mit integrierter Ergebnis-, Wertsteigerungs- und Finanzrechnung (1)	451
Abbildung VI.11:	Kennzahlensystem mit integrierter Ergebnis-, Wertsteigerungs- und Finanzrechnung (2)	452
Abbildung VI.12:	Marktwertbasierte, retrograde Ableitung des immateriellen Vermögens	456
Abbildung VI.13:	Wichtige Risikofaktoren bei der Emission der T-Online-Aktie	464
Abbildung VI.14:	Die Phasen des Risikomanagement-Prozesses	465
Abbildung VI.15:	Beispiel einer Risikoklassifikation	466
Abbildung VI.16:	Schematische Darstellung eines Risikoportfolios	467
Abbildung VI.17:	Maßnahmen des Risikomanagement	469
Abbildung VI.18:	Mindestinhalt des Jahresberichts an die Aktionäre	480
Abbildung VI.19:	Model of Business Reporting – Major Components	484
Abbildung VI.20:	Festgestellte Zusatzinformationen in der “Computer Systems Industry”	485
Abbildung VI.21:	Beispiele für Leistungsindikatoren	487
Abbildung VI.22:	Intangible Asset Statement	489
Abbildung VI.23:	Bestandteile des Intellectual Capitals	491

Abbildung VI.24: Indikatoren zur Messung und Steuerung des Human Capitals	492
Abbildung VI.25: Indikatoren zur Messung und Steuerung des Structural Capitals	493
Abbildung VI.26: Indikatoren zur Messung und Steuerung des Customer Capitals	493
Abbildung VI.27: Skandia Navigator	494
Abbildung VI.28: Wertschöpfungsorientierte Berichterstattung	497
Abbildung VI.29: Beispiele nicht finanzieller Leistungsmessgrößen	501
Abbildung VI.30: Indikatoren der Kundenzufriedenheit	502
Abbildung VI.31: Data Desk der BP plc	503
Abbildung VI.32: Geschäftstätigkeiten im M&E-Index	505
Abbildung VI.33: Mögliche Verwertungs-/Wertschöpfungskette für den Bereich	
Production/Licence Trader	505
Abbildung VI.34: Systematisierung von Instrumenten der Investor-Relations-Arbeit..	527
Abbildung VI.35: Wettbewerbskräfte nach PORTER	529
Abbildung VI.36: Kumulierte abnormale Rendite in Abhängigkeit des Vorzeichen des Jahresüberschusses	536
Abbildung VI.37: Kumulierte abnormale Rendite in Abhängigkeit der Existenz von ... Regulierungsrisiken	537
Abbildung VII.1: Ausgangslage am Sekundärmarkt	545
Abbildung VII.2: Investorenattraktivität	559
Abbildung VII.3: Häufige Bewertungsanlässe und die dabei angewandten	
gebräuchlichsten Bewertungsmethoden	565
Abbildung VII.4: Ableitung der Free Cash Flows im DCF-Verfahren (Brutto-	
methode)	567
Abbildung VII.5: Beispiel zur Umsatz- und Ergebnisplanung eines jungen	
Wachstumsunternehmens	568
Abbildung VII.6: Beispiel zur Verlängerung des Planungszeitraums bei Wachstums- unternehmen im Rahmen einer Drei-Phasen-DCF-Bewertung	570
Abbildung VII.7: Historische Marktisikoprämien in Deutschland und den USA	
über verschiedene Zeiträume	573
Abbildung VII.8: Ermittlung von Multiples für Vergleichsunternehmen	582
Abbildung VII.9: Retrograde Ermittlung des Free Cash Flow to Equity	588
Abbildung VII.10: Der Einfluss von risikolosen Wertpapiererträgen auf das KGV	591
Abbildung VII.11: Branchen KGVs NEMAX zum 31.12.01	592
Abbildung VII.12: Überrendite und KGV	595

Abbildung VII.13: KGV und Wachstumsraten ausgewählter NM-Unternehmen.....	596
Abbildung VII.14: Der Einfluss der Profitabilität der Erweiterungsinvestitionen auf... PEG	597
Abbildung VII.15: Retrograde Ermittlung des Freien Cash Flow	598
Abbildung VII.16: Funktionen der Unternehmensbewertung – Kölner Funktionslehre.	611
Abbildung VII.17: Merkmale der Unternehmensbewertungsanlässe	612
Abbildung VII.18: Total-Cash-Flow-Ermittlung	614
Abbildung VII.19: Free Cash-Flow Ermittlung	615
Abbildung VII.20: Cash-Flow an die Eigentümer	615
Abbildung VII.21: Operating-Free-Cash-Flow-Ermittlung	615
Abbildung VII.22: Varianten von DCF-Verfahren	620
Abbildung VII.23: Merkmale von DCF-Verfahren	629
Abbildung VII.24: Hexagon Wert-Framework	631
Abbildung VII.25: Führungszyklus von Realloptionen	636
Abbildung VII.26: Optionsanalogie der Werttreiber des Investitionsprojektes	640
Abbildung VII.27: Charakterisierung typischer Realloptionsrechte	641
Abbildung VII.28: Evolutorische Entwicklung der Bewertungsmethoden.....	645
Abbildung VII.29: Traditionelle Methoden vs. Optionspreismethoden.....	646
Abbildung VII.30: Beispielrechnung Entscheidungsbaumanalyse	652
Abbildung VII.30: Shareholder-Value-orientiertes Management des unter- nehmerischen Realloptionsportfolio	656
Abbildung VIII.1: Innovationswirkung auf Unternehmen und Technologiefeld	671
Abbildung VIII.2: Produkt-Markt-Matrix nach ANSOFF	672
Abbildung VIII.3: Der marktphasenorientierte Unternehmenslebenszyklus.....	677
Abbildung VIII.4: Das wachsende Unternehmen nach GREINER	679
Abbildung VIII.5: Branchenstruktur	691
Abbildung VIII.6: Branchenfokus der Inkubatoren in Deutschland.....	691
Abbildung VIII.7: Tiefer gehende Fokussierung von Inkubatoren	692
Abbildung VIII.8: Dienstleistungsspektrum von Inkubatoren	693
Abbildung VIII.9: Investitionsvolumen pro Incubatee	694
Abbildung VIII.10: Abdeckung der Leistungsbedürfnisse durch Inkubatoren und..... Wettbewerber	697
Abbildung VIII.11: Globalisierungs- versus Lokalisierungskräfte	707

Abbildung VIII.12: Notwendigkeit multidimensionaler strategischer Fähigkeiten.....	709
Abbildung VIII.13: Eine Typologie interorganisationaler Netzwerke	712
Abbildung VIII.14: Strategische Entwicklungspfade für technologieorientierte Start- ... up-Unternehmen.....	720
Abbildung VIII.15: Möglichkeiten des Unternehmenswachstums.....	725
Abbildung VIII.16: Phasen des Akquisitionsprozesses und wesentliche Aufgaben innerhalb der Phasen	729
Abbildung VIII.17: Anzahl der MBO-Transaktionen/Durchschnittlicher Transaktions- wert.....	744
Abbildung VIII.18: Unternehmensentwicklung und Kapitalbedarf	745
Abbildung VIII.19: „Mezzanine“	753
Abbildung VIII.20: Beispielrechnung zur Kaufpreisfinanzierung	757