

Urs Fueglistaller • Christoph Müller  
Susan Müller • Thierry Volery

# Entrepreneurship

Modelle – Umsetzung – Perspektiven  
Mit Fallbeispielen aus Deutschland,  
Österreich und der Schweiz

3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

unter Mitarbeit von Alexander Fust



**Springer** Gabler

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>17</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>19</b>
<b>1 Grundlagen</b> .....	<b>21</b>
1.1 Einführung .....	22
1.2 Ursprung und Bedeutung von Entrepreneurship.....	24
1.2.1 Der Ursprung von Entrepreneurship.....	24
1.2.2 Entrepreneurship in der Wissenschaft.....	25
1.3 Die Schlüsselemente von Entrepreneurship .....	27
1.3.1 Der Unternehmer .....	28
1.3.2 Die unternehmerische Gelegenheit .....	30
1.3.3 Ressourcen .....	30
1.3.4 Organisation.....	31
1.3.5 Umwelt .....	32
1.4 Der Versuch einer Definition: Entrepreneurship als Prozess .....	33
1.4.1 Unternehmerische Gelegenheiten .....	34
1.4.2 Erkennen.....	35
1.4.3 Evaluieren.....	36
1.4.4 Nutzen.....	36
1.4.5 Entrepreneurship als schöpferische Zerstörung.....	39
1.4.6 Messung unternehmerischer Aktivität .....	42
1.5 Entrepreneurship und KMU .....	44
1.5.1 Die wirtschaftliche Bedeutung von KMU .....	44
1.5.2 Entrepreneurship und KMU: zwei sich ergänzende Begriffe.....	46
1.5.3 Entrepreneur versus KMU- Manager .....	47
1.6 Fallstudie: mymuesli Teil A – Gründung .....	49
1.7 Fallstudie: mymuesli Teil B – Wachstum .....	53
1.8 Zusammenfassung.....	56
<b>2 Unternehmerische Gelegenheiten und Umsetzung</b> .....	<b>61</b>
2.1 Einführung .....	62
2.2 Der Charakter von unternehmerischen Gelegenheiten.....	62
2.2.1 Entdeckungs- versus Entstehungsansatz.....	63
2.2.2 Quellen unternehmerischer Gelegenheiten.....	67
2.3 Gelegenheiten strukturiert bewerten .....	68
2.3.1 Ist die unternehmerische Gelegenheit umsetzbar? .....	70
2.3.2 Ist die unternehmerische Gelegenheit tragfähig?.....	71
2.3.3 Lohnt sich die Wahrnehmung der unternehmerischen Gelegenheit? .....	73
2.4 Schritte im Gründungsprozess.....	74

2.4.1	Gründung eines Unternehmens in Deutschland.....	75
2.4.2	Gründung eines Unternehmens in der Schweiz.....	77
2.4.3	Gründung eines Unternehmens in Österreich.....	78
2.4.4	Gründung eines Unternehmens im Ländervergleich.....	78
2.5	Fallstudie: RedBiotec .....	80
2.6	Zusammenfassung.....	86
<b>3</b>	<b>Der Entrepreneur.....</b>	<b>91</b>
3.1	Einführung.....	92
3.2	Die Verknüpfung von Gelegenheit und Entrepreneur.....	92
3.2.1	Entrepreneure als Entdecker.....	93
3.2.2	Entrepreneure als Schöpfer.....	96
3.2.3	Unternehmerische Gelegenheiten nutzen .....	98
3.3	Unternehmerprofile verstehen.....	101
3.3.1	Die Rollen der Unternehmer – eine ökonomische Perspektive.....	101
3.3.2	Charakteristika von Unternehmern – ein behavioristischer Ansatz.....	103
3.3.3	Das Gründerteam.....	106
3.4	Was Entrepreneure tun: The Entrepreneur's Job.....	109
3.4.1	Arbeitszeiten und Arbeitsrhythmus.....	110
3.4.2	Funktionen.....	110
3.4.3	Aktivitäten.....	110
3.4.4	Strategische versus operative Tätigkeiten .....	111
3.4.5	Entrepreneure in unterschiedlichen Rollen.....	111
3.5	Die Risiken einer Karriere als Unternehmer.....	115
3.5.1	Finanzielle Risiken.....	115
3.5.2	Karriererisiken.....	115
3.5.3	Soziale Risiken.....	116
3.5.4	Gesundheitliche Risiken.....	116
3.6	Erfolgsmessgrößen.....	116
3.6.1	Opportunitätskosten.....	117
3.6.2	Liquiditätspremium.....	117
3.6.3	Risikopremium.....	117
3.6.4	Unsicherheitspremium.....	118
3.7	Fallstudie: CLASEO.....	119
3.8	Zusammenfassung.....	125
<b>4</b>	<b>Innovation und Entrepreneurship.....</b>	<b>131</b>
4.1	Einführung.....	132
4.2	Innovationsmanagement.....	134
4.3	Innovationsprozess.....	136
4.3.1	Frühphase von Innovationsprozessen – Ideen gewinnen.....	137
4.3.2	Evaluation der Ideen.....	148

4.3.3	Leistungsdesign, Prototyping und Konzeptentwicklung.....	149
4.3.4	Tests.....	151
4.3.5	Markteinführung.....	152
4.4	Förderung der Innovationsfähigkeit.....	153
4.4.1	Die Rolle des Unternehmers.....	154
4.4.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess: Kaizen.....	158
4.4.3	Cross-functional Teams.....	159
4.4.4	Innovationsbarrieren.....	160
4.5	Fallstudie: KISKA.....	161
4.6	Zusammenfassung.....	165
<b>5</b>	<b>Strategie und Geschäftsmodell.....</b>	<b>173</b>
5.1	Einführung.....	175
5.2	Was ist eine Strategie?.....	176
5.3	Der strategische Managementprozess.....	178
5.3.1	Formulierung der Vision, Mission und der strategischen Ziele.....	179
5.3.2	Durchführung einer SWOT-Analyse.....	180
5.3.3	Entscheidung für eine generische Strategie.....	181
5.3.4	Implementierung einer Strategie.....	182
5.3.5	Bewertung einer Strategie.....	183
5.4	Der Effectuation-Ansatz.....	183
5.5	Spezifische Herausforderungen einer Start-up-Strategie.....	186
5.6	Werkzeuge zur Entwicklung von Start-up-Strategien und Geschäftsmodellen.....	190
5.7	Geschäftsmodell-Innovationen.....	197
5.7.1	Die Königsdisziplin der Innovation.....	197
5.7.2	Werkzeuge zur Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen...	200
5.7.3	Konzept-kreative Gründungen.....	201
5.8	Fallstudie: Doodle.....	203
5.9	Zusammenfassung.....	212
<b>6</b>	<b>Entrepreneurial Marketing und Marktausrichtung.....</b>	<b>215</b>
6.1	Einführung.....	216
6.2	Markt – Das unbekannte Wesen.....	218
6.3	Entrepreneurial Marketing – eine Lebenszyklusbetrachtung.....	223
6.4	Auftreten des Unternehmers.....	229
6.5	Marktorientierung und Marketingkonzept.....	231
6.6	Marktstrategie.....	233
6.6.1	Segmentierung.....	233
6.6.2	Positionierung.....	236
6.6.3	Einschätzung der Marktattraktivität.....	238
6.6.4	Markt- und Kundenanalyse.....	238

6.7	Der Marketing-Mix .....	243
6.7.1	Elemente des Marketing-Mix .....	243
6.7.2	Einsatz von neuen Marketing- Instrumenten .....	244
6.8	Fallstudie: Coffee Circle .....	246
6.9	Zusammenfassung .....	251
<b>7</b>	<b>Gründungsfinanzierung</b> .....	<b>257</b>
7.1	Einführung.....	258
7.2	Die Finanzierungsphasen und -quellen im Überblick.....	258
7.3	Die Grundlagen und Erkenntnisse der Finanzierungstheorie .....	261
7.3.1	Finanzierungsbesonderheiten von Start-ups .....	261
7.3.2	Auftreten von Marktfriktionen und Marktineffizienzen.....	262
7.3.3	Neue Institutionenökonomik mit Milderungsmechanismen .....	265
7.3.4	Beiträge der Finanzierungstheorien .....	266
7.4	Die Institutionen des Finanzierungsmarktes.....	267
7.4.1	Grundmuster: Direktbeziehungen und Intermediäre .....	267
7.4.2	Nachfrager: Unternehmenstypen .....	268
7.4.3	Anbieter: Kapitalgeber .....	269
7.5	Die Inhalte des (Risiko-)Finanzierungsprozesses .....	276
7.5.1	Finanzierungsschritte und Vertragsinhalte bei Risikokapitalfinanzierungen .....	276
7.5.2	Unternehmensbewertungen bei Start-ups.....	278
7.6	Die Werkzeuge der Gründungsfinanzplanung .....	280
7.6.1	Grundsätzliche Erfordernisse.....	280
7.6.2	Gestaltung des Finanzplans.....	281
7.7	Fallstudie: Crowdfunding: Suche nach alternativen Finanzierungsquellen.....	283
7.8	Zusammenfassung.....	288
<b>8</b>	<b>Rechtliche Grundlagen</b> .....	<b>293</b>
8.1	Einführung.....	294
8.2	Wahl der geeigneten Rechtsform.....	294
8.2.1	Grundsätzliche Fragen und Begriffe .....	295
8.2.2	Darstellung deutscher Rechtsformen.....	296
8.2.3	Darstellung österreichischer Rechtsformen .....	303
8.2.4	Darstellung Schweizer Rechtsformen .....	310
8.3	Geistiges Eigentum .....	315
8.3.1	Was ist geistiges Eigentum?.....	316
8.3.2	Einzelne Schutzrechte im Überblick.....	317
8.3.3	Patentstrategie .....	321
8.4	Fallstudie: Austrianova.....	326
8.5	Zusammenfassung.....	331

---

<b>9</b>	<b>Businessplanning</b> .....	<b>335</b>
9.1	Einführung .....	336
9.2	Bedeutung und Einsatzbereich .....	336
9.3	Aufbau des Businessplans .....	341
9.3.1	Executive Summary .....	342
9.3.2	Idee und Produkt/Dienstleistung .....	343
9.3.3	Personen und Team .....	344
9.3.4	Kunden und Konkurrenz, Märkte und Marketing .....	345
9.3.5	Organisation und Vertrieb .....	346
9.3.6	Umsetzungsplan .....	348
9.3.7	Risiken und Gegenmaßnahmen .....	348
9.3.8	Finanzplanung und Finanzierung .....	349
9.4	Die Erstellung eines Businessplans .....	351
9.4.1	Zentrale Anforderungen an einen Businessplan .....	351
9.4.2	Vorgehen bei der Erstellung eines Businessplans .....	352
9.5	Discovery-driven Planning .....	354
9.5.1	Umgekehrte Erfolgsrechnung .....	356
9.5.2	Vorläufige Aktivitätenbeschreibung .....	358
9.5.3	Identifizierung impliziter Annahmen .....	360
9.5.4	Anpassung der umgekehrten Erfolgsrechnung .....	361
9.5.5	Meilensteinplanung zur Überprüfung der Annahmen .....	362
9.6	Fallstudie: BistroBox .....	362
9.7	Zusammenfassung .....	368
<b>10</b>	<b>Wachstum und Exit</b> .....	<b>371</b>
10.1	Einführung .....	371
10.2	Die Dimensionen von Wachstum .....	372
10.2.1	Finanzielles Wachstum .....	373
10.2.2	Strategisches Wachstum .....	374
10.2.3	Organisatorisches Wachstum .....	375
10.3	Die Entscheidung, nicht zu wachsen .....	376
10.4	Wachstumsstrategien .....	377
10.5	Wachstumstheorien .....	380
10.5.1	Lebenszyklustheorie .....	381
10.5.2	Evolutionstheoretischer Ansatz .....	385
10.6	Wachstumsbewältigung .....	386
10.7	Exit .....	390
10.7.1	Einflußfaktoren und Ausstiegsstrategien .....	391
10.7.2	Verkauf an Investoren .....	393
10.7.3	Management-Buy-out .....	394
10.7.4	Strategische Allianzen und Fusionen .....	395
10.7.5	Börsengang .....	395

10.8	Fallstudie: LiberoVision .....	396
10.9	Zusammenfassung.....	402
<b>11</b>	<b>Social Entrepreneurship.....</b>	<b>405</b>
11.1	Einführung .....	406
11.2	Was versteht man unter Social Entrepreneurship? .....	407
11.3	Entstehung von Social Entrepreneurship.....	410
11.3.1	Bedeutung und Verbreitung von Social Entrepreneurship .....	410
11.3.2	Unterstützungsmöglichkeiten.....	412
11.3.3	Chancen für traditionelle Unternehmen.....	413
11.4	Die Rolle des Social Entrepreneurs .....	415
11.5	Geschäftschancen.....	419
11.6	Geschäftsmodell-Prinzipien .....	422
11.6.1	Co-Creation.....	422
11.6.2	Bekämpfung der Problemursache .....	423
11.6.3	Ertragsmodelle, die die Unternehmensvision unterstützen .....	423
11.7	Fallstudie: ChancenWerk .....	425
11.8	Zusammenfassung.....	433
<b>12</b>	<b>Corporate Entrepreneurship.....</b>	<b>437</b>
12.1	Einführung.....	438
12.1.1	Corporate Entrepreneurship - Ein umfassender Begriff .....	438
12.1.2	Systematisierung von Corporate- Venture-Capital-Aktivitäten .....	440
12.1.3	Herausforderungen für bestehende Unternehmen.....	441
12.2	Vorgehensweise bei der Corporate-Entrepreneurship-Umsetzung .....	442
12.2.1	Grundvoraussetzungen für Corporate Entrepreneurship .....	442
12.2.2	Entwicklungsprozess des Corporate Entrepreneurship .....	443
12.2.3	Offene Innovationsprozesse .....	447
12.3	Fallstudie: Vergleich T-Ventures mit Swisscom Ventures.....	450
12.4	Zusammenfassung.....	454
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>459</b>
	<b>Herausgeber .....</b>	<b>463</b>