

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

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	17
Tabellenverzeichnis	19
1 Grundlagen	21
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
2 Unternehmerische Gelegenheiten und Umsetzung	61
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
3	Der Entrepreneur.....	91
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
4	Innovation und Entrepreneurship.....	131
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
5	Strategie und Geschäftsmodell.....	173
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
6	Entrepreneurial Marketing und Marktausrichtung.....	215
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
7	Gründungsfinanzierung	257
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
8	Rechtliche Grundlagen	293
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

9	Businessplanning	335
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
10	Wachstum und Exit	371
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
11	Social Entrepreneurship.....	405
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
12	Corporate Entrepreneurship.....	437
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
	Stichwortverzeichnis.....	459
	Herausgeber	463