

---

Urs Fueglistaller • Christoph Müller •  
Susan Müller • Thierry Volery

# Entrepreneurship

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

4. Auflage

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> . . . . .	XVII
<b>Tabellenverzeichnis</b> . . . . .	XIX
<b>Autorenverzeichnis</b> . . . . .	XXI
<b>1 Grundlagen</b> . . . . .	1
Thierry Volery, Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Susan Müller	
Unter Mitarbeit von Arik Röschke	
1.1 Begriffserklärungen . . . . .	2
1.2 Einführung . . . . .	3
1.3 Ursprung und Bedeutung von Entrepreneurship . . . . .	4
1.3.1 Der Ursprung von Entrepreneurship . . . . .	5
1.3.2 Entrepreneurship in der Wissenschaft . . . . .	6
1.4 Die Schlüsselemente von Entrepreneurship . . . . .	7
1.4.1 Der Unternehmer. . . . .	8
1.4.2 Die unternehmerische Gelegenheit. . . . .	10
1.4.3 Ressourcen. . . . .	11
1.4.4 Organisation . . . . .	12
1.4.5 Umwelt. . . . .	13
1.5 Der Versuch einer Definition: Entrepreneurship als Prozess . . . . .	13
1.5.1 Unternehmerische Gelegenheiten . . . . .	15
1.5.2 Erkennen. . . . .	15
1.5.3 Evaluieren . . . . .	16
1.5.4 Nutzen . . . . .	17
1.5.5 Entrepreneurship als schöpferische Zerstörung . . . . .	19
1.5.6 Messung unternehmerischer Aktivität . . . . .	22
1.6 Entrepreneurship und KMU. . . . .	25
1.6.1 Die wirtschaftliche Bedeutung von KMU . . . . .	25
1.6.2 Entrepreneurship und KMU: zwei sich ergänzende Begriffe . . . . .	27
1.6.3 Entrepreneur versus KMU-Manager. . . . .	28
1.7 Fallstudie: Scarabeus . . . . .	30
Literatur. . . . .	34

<b>2</b>	<b>Unternehmerische Gelegenheiten und Umsetzung</b> . . . . .	<b>37</b>
	Thierry Volery, Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Susan Müller	
	Unter Mitarbeit von Arik Röschke	
2.1	Begriffserklärungen . . . . .	38
2.2	Einführung . . . . .	38
2.3	Der Charakter von unternehmerischen Gelegenheiten . . . . .	39
2.3.1	Entdeckungs- versus Entstehungsansatz . . . . .	39
2.3.2	Der Entdeckungsansatz (discovery) . . . . .	40
2.3.3	Der Entstehungsansatz (creation) . . . . .	43
2.4	Gelegenheiten strukturiert bewerten . . . . .	47
2.4.1	Ist die unternehmerische Gelegenheit umsetzbar? . . . . .	49
2.4.2	Ist die unternehmerische Gelegenheit tragfähig? . . . . .	50
2.4.3	Lohnt sich die Wahrnehmung der unternehmerischen Gelegenheit? . . . . .	51
2.5	Schritte im Gründungsprozess . . . . .	52
2.5.1	Gründung eines Unternehmens in Deutschland . . . . .	53
2.5.2	Gründung eines Unternehmens in der Schweiz . . . . .	54
2.5.3	Gründung eines Unternehmens in Österreich . . . . .	55
2.5.4	Gründung eines Unternehmens im Ländervergleich . . . . .	55
2.6	Fallstudie: Clean Insulating Technologies . . . . .	57
2.6.1	Aktuelle Situation . . . . .	58
2.6.2	Die Technologie . . . . .	59
2.6.3	Vorteile der Technologie . . . . .	59
2.6.4	Das Geschäftsmodell. . . . .	60
2.6.5	Der Markt und die Konkurrenz . . . . .	61
2.6.6	Das Team . . . . .	62
	Literatur. . . . .	63
<b>3</b>	<b>Der Entrepreneur</b> . . . . .	<b>65</b>
	Thierry Volery, Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Susan Müller	
	Unter Mitarbeit von Arik Röschke	
3.1	Begriffserklärungen . . . . .	66
3.2	Einführung . . . . .	67
3.3	Unternehmerische Gelegenheiten nutzen . . . . .	67
3.3.1	Opportunitätskosten . . . . .	68
3.3.2	Risk-return-Analyse . . . . .	69
3.3.3	Realoptionsanalyse. . . . .	69
3.3.4	Affordable Loss . . . . .	70
3.3.5	Auslöser und Barrieren für die Unternehmensgründung. . . . .	70
3.4	Unternehmerprofile verstehen. . . . .	71
3.4.1	Die Rollen der Unternehmer – Eine ökonomische Perspektive . . . . .	72
3.4.2	Der Unternehmer als Innovator . . . . .	73

3.4.3	Charakteristika von Unternehmern – Ein behavioristischer Ansatz . . . . .	74
3.4.4	Das Gründerteam . . . . .	77
3.5	Was Entrepreneure tun: the Entrepreneur's Job . . . . .	80
3.5.1	Arbeitszeiten und Arbeitsrhythmus . . . . .	80
3.5.2	Funktionen . . . . .	81
3.5.3	Aktivitäten . . . . .	81
3.5.4	Strategische versus operative Tätigkeiten . . . . .	81
3.5.5	Entrepreneure in unterschiedlichen Rollen. . . . .	82
3.6	Die Risiken einer Karriere als Unternehmer . . . . .	85
3.6.1	Finanzielle Risiken. . . . .	85
3.6.2	Karriererisiken . . . . .	86
3.6.3	Soziale Risiken. . . . .	86
3.6.4	Gesundheitliche Risiken . . . . .	86
3.7	Erfolgsmessgrößen . . . . .	87
3.7.1	Opportunitätskosten . . . . .	87
3.7.2	Liquiditätspremium . . . . .	87
3.7.3	Risikopremium. . . . .	88
3.7.4	Unsicherheitspremium . . . . .	89
3.8	Fallstudie: Saustark Design . . . . .	89
3.8.1	Wie alles anfang . . . . .	89
3.8.2	Die Unternehmensgründung . . . . .	91
3.8.3	Der Aufbau von Saustark Design . . . . .	92
3.8.4	Die Konkurrenz . . . . .	93
3.8.5	Wie geht es weiter mit Saustark Design? . . . . .	93
	Literatur. . . . .	95
<b>4</b>	<b>Innovation und Entrepreneurship . . . . .</b>	<b>97</b>
	Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Susan Müller, Thierry Volery	
	Unter Mitarbeit von Alexander Fust	
4.1	Begriffserklärungen . . . . .	98
4.2	Einführung zu Innovation und Unternehmertum . . . . .	99
4.3	Innovationsmanagement . . . . .	101
4.4	Innovationsprozess: Entwicklung und Umsetzung	
	von Innovationen und Geschäftsideen . . . . .	102
4.4.1	Die zündende Idee in den Frühphasen von	
	Innovationsprozessen . . . . .	103
4.4.2	Evaluation der Ideen . . . . .	115
4.4.3	Leistungsdesign, Prototyping und Konzeptentwicklung . . . . .	116
4.4.4	Tests . . . . .	118
4.4.5	Markteinführung . . . . .	119

4.5	Förderung der Innovationsfähigkeit. . . . .	120
4.5.1	Die Rolle des Unternehmers . . . . .	121
4.5.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess: Kaizen . . . . .	125
4.5.3	Cross-functional Teams . . . . .	125
4.5.4	Innovationsbarrieren . . . . .	126
4.6	Fallstudie: KISKA. . . . .	127
4.6.1	Vorstellung von KISKA . . . . .	128
4.6.2	Innovationsentwicklung von KISKA am Beispiel von KTM . . . . .	129
	Literatur. . . . .	132
<b>5</b>	<b>Strategie und Geschäftsmodell . . . . .</b>	<b>137</b>
	Christoph Müller, Urs Fueglistaller, Susan Müller, Thierry Volery	
5.1	Begriffserklärungen . . . . .	138
5.2	Einführung . . . . .	139
5.3	Was ist eine Strategie? . . . . .	141
5.4	Der strategische Managementprozess. . . . .	143
5.4.1	Formulierung der Vision, Mission und der strategischen Ziele . . . . .	143
5.4.2	Durchführung einer SWOT-Analyse. . . . .	145
5.4.3	Entscheidung für eine generische Strategie . . . . .	145
5.4.4	Implementierung einer Strategie. . . . .	146
5.4.5	Bewertung einer Strategie . . . . .	147
5.5	Der Effectuation-Ansatz . . . . .	147
5.6	Spezifische Herausforderungen einer Start-up-Strategie . . . . .	150
5.7	Werkzeuge zur Entwicklung von Start-up-Strategien und Geschäftsmodellen . . . . .	154
5.8	Geschäftsmodell-Innovationen . . . . .	162
5.8.1	Die Königsdisziplin der Innovation . . . . .	162
5.8.2	Werkzeuge zur Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen	164
5.8.3	Konzept-kreative Gründungen. . . . .	166
5.9	Fallstudie: Doodle. . . . .	168
5.9.1	Teil A: Gründung und Start von Doodle . . . . .	168
5.9.2	Teil B: Exit der Doodle-Gründer und Fortführung als Tamedia-Tochtergesellschaft. . . . .	175
	Literatur. . . . .	177
<b>6</b>	<b>Entrepreneurial Marketing und Marktausrichtung . . . . .</b>	<b>179</b>
	Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Susan Müller, Thierry Volery Unter Mitarbeit von Dominik Burger	
6.1	Begriffserklärungen . . . . .	180
6.2	Einführung . . . . .	181
6.3	Markt – Das unbekannte Wesen. . . . .	183
6.4	Entrepreneurial Marketing – Eine Lebenszyklusbetrachtung . . . . .	187
6.5	Auftreten des Unternehmers . . . . .	190

6.6	Marktorientierung und Marketingkonzept . . . . .	195
6.7	Marktstrategie . . . . .	197
6.7.1	Segmentierung . . . . .	197
6.7.2	Positionierung . . . . .	199
6.7.3	Einschätzung der Marktattraktivität . . . . .	200
6.7.4	Markt- und Kundenanalyse . . . . .	201
6.8	Der Marketing-Mix . . . . .	205
6.8.1	Elemente des Marketing-Mix . . . . .	206
6.8.2	Einsatz von neuen Marketinginstrumenten . . . . .	207
6.9	Fallstudie: Coffee Circle . . . . .	208
	Literatur. . . . .	213
<b>7</b>	<b>Gründungsfinanzierung . . . . .</b>	<b>217</b>
	Christoph Müller, Urs Fueglistaller, Susan Müller, Thierry Volery	
7.1	Begriffserklärungen . . . . .	218
7.2	Einführung . . . . .	219
7.3	Die Finanzierungsphasen und -quellen im Überblick . . . . .	219
7.4	Die Grundlagen und Erkenntnisse der Finanzierungstheorie . . . . .	222
7.4.1	Finanzierungsbesonderheiten von Start-ups . . . . .	222
7.4.2	Auftreten von Marktfraktionen und Marktineffizienzen . . . . .	223
7.4.3	Neue Institutionenökonomik mit Milderungsmechanismen . . . . .	224
7.4.4	Beiträge der Finanzierungstheorien . . . . .	226
7.5	Die Institutionen des Finanzierungsmarktes . . . . .	228
7.5.1	Grundmuster: Direktbeziehungen und Intermediäre . . . . .	228
7.5.2	Nachfrager: Unternehmenstypen. . . . .	228
7.5.3	Anbieter: Kapitalgeber. . . . .	229
7.6	Die Inhalte des (Risiko-)Finanzierungsprozesses . . . . .	236
7.6.1	Finanzierungsschritte und Vertragsinhalte bei Risikokapitalfinanzierungen . . . . .	236
7.6.2	Unternehmensbewertungen bei Start-ups . . . . .	238
7.7	Die Werkzeuge der Gründungsfinanzplanung. . . . .	240
7.7.1	Grundsätzliche Erfordernisse . . . . .	240
7.7.2	Gestaltung des Finanzplans . . . . .	241
7.8	Fallstudie: Crowdfunding – Suche nach alternativen Finanzierungsquellen . . . . .	243
	Literatur. . . . .	247
<b>8</b>	<b>Rechtliche Grundlagen . . . . .</b>	<b>249</b>
	Susan Müller, Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Thierry Volery	
8.1	Begriffserklärungen . . . . .	250
8.2	Einführung . . . . .	251

8.3	Wahl der geeigneten Rechtsform . . . . .	251
8.3.1	Grundsätzliche Fragen und Begriffe . . . . .	252
8.3.2	Darstellung deutscher Rechtsformen. . . . .	253
8.3.3	Darstellung österreichischer Rechtsformen . . . . .	260
8.3.4	Darstellung Schweizer Rechtsformen . . . . .	266
8.4	Geistiges Eigentum . . . . .	271
8.4.1	Was ist geistiges Eigentum? . . . . .	272
8.4.2	Einzelne Schutzrechte im Überblick. . . . .	274
8.4.3	Patentstrategie . . . . .	277
8.5	Fallstudie: Austrianova . . . . .	282
	Literatur. . . . .	287
<b>9</b>	<b>Businessplanning</b> . . . . .	<b>289</b>
	Susan Müller, Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Thierry Volery	
9.1	Begriffserklärungen . . . . .	290
9.2	Einführung . . . . .	290
9.3	Bedeutung und Einsatzbereich . . . . .	291
9.4	Aufbau des Businessplans. . . . .	295
9.4.1	Executive Summary . . . . .	296
9.4.2	Idee und Produkt/Dienstleistung. . . . .	297
9.4.3	Personen und Team . . . . .	298
9.4.4	Kunden und Konkurrenz, Märkte und Marketing . . . . .	299
9.4.5	Organisation und Vertrieb . . . . .	300
9.4.6	Umsetzungsplan . . . . .	301
9.4.7	Risiken und Gegenmaßnahmen . . . . .	302
9.4.8	Finanzplanung und Finanzierung . . . . .	303
9.5	Die Erstellung eines Businessplans . . . . .	304
9.5.1	Zentrale Anforderungen an einen Businessplan . . . . .	304
9.5.2	Vorgehen bei der Erstellung eines Businessplans . . . . .	306
9.6	Discovery-driven Planning . . . . .	307
9.6.1	Umgekehrte Erfolgsrechnung . . . . .	309
9.6.2	Vorläufige Aktivitätenbeschreibung . . . . .	310
9.6.3	Identifizierung impliziter Annahmen. . . . .	313
9.6.4	Anpassung der umgekehrten Erfolgsrechnung. . . . .	314
9.6.5	Meilensteinplanung zur Überprüfung der Annahmen . . . . .	314
9.7	Fallstudie: BistroBox . . . . .	315
	Literatur. . . . .	321
<b>10</b>	<b>Wachstum und Exit</b> . . . . .	<b>323</b>
	Christoph Müller, Urs Fueglistaller, Susan Müller, Thierry Volery	
10.1	Begriffserklärungen. . . . .	324
10.2	Einführung . . . . .	324

10.3	Die Dimensionen von Wachstum . . . . .	325
10.3.1	Finanzielles Wachstum. . . . .	326
10.3.2	Strategisches Wachstum . . . . .	327
10.3.3	Organisatorisches Wachstum. . . . .	328
10.4	Die Entscheidung, nicht zu wachsen . . . . .	329
10.5	Wachstumsstrategien . . . . .	330
10.6	Wachstumstheorien . . . . .	332
10.6.1	Lebenszyklustheorie . . . . .	334
10.6.2	Evolutionstheoretischer Ansatz . . . . .	338
10.7	Wachstumsbewältigung . . . . .	338
10.7.1	Herausforderung . . . . .	339
10.7.2	Kunden/Zielgruppe . . . . .	339
10.8	Exit . . . . .	342
10.8.1	Einflussfaktoren und Ausstiegsstrategien . . . . .	343
10.8.2	Verkauf an Investoren . . . . .	345
10.8.3	Management-Buy-out (MBO) . . . . .	346
10.8.4	Strategische Allianzen und Fusionen. . . . .	347
10.8.5	Börsengang . . . . .	347
10.9	Fallstudie: LiberoVision und Vizrt . . . . .	348
	Literatur. . . . .	354
<b>11</b>	<b>Social Entrepreneurship. . . . .</b>	<b>357</b>
	Susan Müller, Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Thierry Volery	
11.1	Begriffserklärungen . . . . .	358
11.2	Einführung . . . . .	359
11.3	Was versteht man unter Social Entrepreneurship? . . . . .	360
11.4	Entstehung von Social Entrepreneurship . . . . .	363
11.4.1	Bedeutung und Verbreitung von Social Entrepreneurship . . . . .	363
11.4.2	Unterstützungsmöglichkeiten . . . . .	365
11.4.3	Chancen für „traditionelle“ Unternehmen . . . . .	366
11.4.4	Chancen für „traditionelle“ Non-Profit-Organisationen . . . . .	367
11.5	Die Rolle des Social Entrepreneurs . . . . .	368
11.6	Geschäftschancen . . . . .	371
11.7	Geschäftsmodell-Prinzipien. . . . .	374
11.7.1	Co-Creation . . . . .	374
11.7.2	Bekämpfung der Problemursache . . . . .	375
11.7.3	Ertragsmodelle, die die Unternehmensvision unterstützen. . . . .	376
11.8	Fallstudie: ChancenWerk . . . . .	377
	Literatur. . . . .	385



---

<b>12 Corporate Entrepreneurship</b> . . . . .	389
Christoph Müller, Urs Fueglistaller, Susan Müller, Thierry Volery	
12.1 Begriffserklärungen . . . . .	390
12.2 Einführung . . . . .	391
12.2.1 Corporate Entrepreneurship – Ein umfassender Begriff . . . . .	391
12.2.2 Systematisierung von Corporate-Venture-Capital-Aktivitäten . . . . .	392
12.2.3 Herausforderungen für bestehende Unternehmen . . . . .	394
12.3 Vorgehensweise bei der Corporate-Entrepreneurship-Umsetzung . . . . .	395
12.3.1 Entwicklungsprozess des Corporate Entrepreneurships . . . . .	397
12.3.2 Offene Innovationsprozesse . . . . .	400
12.4 Fallstudie: Vergleich T-Ventures mit Swisscom Ventures . . . . .	404
Literatur. . . . .	408
<b>Sachverzeichnis</b> . . . . .	411