

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Würdigungen .....	7
Vorwort des Herausgebers .....	9
Übersicht Fallstudien/Interviews .....	17
Über dieses Buch .....	23
<b>Teil 1: Übersicht und »Early Stage« .....</b>	<b>29</b>
<b>1 Neues unternehmerisches Denken in einer Welt im Umbruch .....</b>	<b>31</b>
Hubertus C. Tuczek, Dennis Schuhböck	
1.1 Welt im Umbruch .....	31
1.2 Komplexitätsmanagement und acht Lehren aus der Corona-Pandemie .....	32
1.3 Konsequenzen für das unternehmerische Handeln .....	36
1.4 Start-ups als Innovationstreiber .....	39
1.5 Business Ecosystems .....	42
1.6 Die Stakeholder-Geschäftsnutzenmatrix – das Landshuter Nutzenmodell .....	43
1.7 Fazit .....	47
<b>2 Innovationscluster weltweit .....</b>	<b>49</b>
Andreas Nick Fiedler, Daniel Langer, Silvia Dell’Olio	
2.1 Einleitung .....	49
2.2 Innovationscluster .....	50
2.2.1 Was sind Innovationscluster und wie entstehen sie? .....	50
2.2.2 Die Schlüsselfaktoren in einem Innovationscluster .....	53
2.3 Zehn der größten Innovationscluster .....	55
2.3.1 Silicon Valley – Der Archetyp .....	56
2.3.2 Boston – Bio made in America .....	58
2.3.3 London – Europas Nummer 1 dank FinTech .....	60
2.3.4 Paris – Der französische Zug nimmt Fahrt auf .....	61
2.3.5 Tel Aviv – Cybersecurity aus Überlebenstrieb .....	64
2.3.6 Skolkowo – Ausgebremste Ambitionen in Moskaus MIT .....	66
2.3.7 Bangalore – Wachstum durch 10.000 Millionäre .....	68
2.3.8 Peking – Der rote Drache setzt zum Überholen an .....	70
2.3.9 Shenzhen – Vom Fischerdorf zum Hardware-Mekka .....	72
2.3.10 München – Deutschlands B2B Hub .....	74
2.4 Fazit .....	76

<b>3</b>	<b>Start-up-Szene Deutschland</b> .....	79
	Martin Amler, Miguel Fischer, Philipp Landerer	
3.1	Einleitung .....	79
3.2	Start-ups in Deutschland .....	80
3.3	Rahmenbedingungen in Deutschland .....	86
3.4	Netzwerke .....	88
3.4.1	Hochschulnetzwerke .....	89
3.4.2	Technologie- und Gründerzentren .....	89
3.4.3	Gründer- und Businessplanwettbewerbe .....	91
3.4.4	Regionale Cluster .....	93
3.5	Early-Stage-Finanzierung .....	95
3.5.1	Bootstrapping .....	96
3.5.2	Öffentliche Fördermittel .....	97
3.5.3	Business Angels .....	100
3.5.4	Venturecapital .....	100
3.5.5	Crowdfunding .....	101
3.6	Onlineratgeber zur Gründungsunterstützung .....	102
<b>4</b>	<b>Innovationsprozess – von der Idee zum tragfähigen Geschäftsmodell</b> .....	105
	Furkan Yapar, Ezgi Kahveci, Klaus Sailer	
4.1	Deutschland – Gründerland? .....	106
4.2	Die Stärken von Start-ups und ihre Chancen, am Markt zu bestehen .....	108
4.3	Woher kommen Gründungsimpulse? .....	111
4.4	Der Innovationsprozess: der Weg zum Geschäftsmodell .....	115
4.5	Tools und Methoden für den Innovationsprozess .....	119
4.6	Vom Produkt zum Geschäftsmodell .....	125
4.7	Business Model Canvas zur Visualisierung des Geschäftsmodells .....	127
4.8	Vom Businessmodell zum Markt .....	132
4.9	Fazit .....	135
<b>5</b>	<b>Möglichkeiten und Rahmenbedingungen der IT-Infrastruktur</b> .....	139
	Patrick Rannertshäuser, Sophia Six, Udo H. Kalinna	
5.1	Die IT-Infrastruktur in der digitalen Welt .....	139
5.2	Umsetzung der IT-Infrastruktur .....	142
5.3	Insourcing (On Premises) .....	144
5.4	Insourcing (Inhouse Applications) .....	146
5.4.1	Collaboration Services .....	146
5.4.2	Filesharing und Filehosting .....	148
5.5	Outsourcing (Cloud-Services) .....	150
5.5.1	Software as a Service .....	150
5.5.2	Platform as a Service .....	151
5.5.3	Infrastructure as a Service .....	152

5.6	Schutz der IT-Infrastruktur .....	153
5.7	Rahmenbedingungen bei der Nutzung von Daten .....	157
5.8	Checkliste für die Umsetzung der IT-Infrastruktur .....	160
<b>6</b>	<b>Start-up-Unterstützung: Acceleratoren und Inkubatoren</b> .....	<b>163</b>
	Benedikt Kaspareit, Jonas Reichelt, Martin Unger	
6.1	Einleitung .....	163
6.2	Welche Herausforderungen gilt es zu meistern? .....	165
6.3	Acceleratoren und Inkubatoren als Partner .....	166
6.3.1	Acceleratoren .....	166
6.3.2	Inkubatoren .....	169
6.4	Was es bei der Wahl des Partners zu beachten gilt .....	172
6.4.1	Kosten, Gegenleistungen und Abhängigkeiten .....	173
6.4.2	Kompetenzen und Erfahrung der Beteiligten .....	176
6.4.3	Wertvorstellungen und Sympathie .....	177
6.4.4	Track Record .....	178
6.4.5	Fokusbranche oder -technologie .....	179
6.4.6	Standort und Ökosystem .....	180
6.4.7	Zugang zu Kunden und Zielmärkten .....	180
6.4.8	Zugang zu Finanzierung .....	181
6.4.9	Netzwerk von Experten und Mentoren .....	182
6.5	Zusammenfassung, Kritik und Ausblick .....	182
<b>Teil 2:</b>	<b>Wachstum organisieren</b> .....	<b>185</b>
<b>7</b>	<b>Hiring, Personalmanagement, Talente und Kompetenzen</b> .....	<b>187</b>
	Anna Judenhofer, Marco Bräu, Mark Goerke	
7.1	Einführung .....	187
7.2	Faktoren für ein erfolgreiches Start-up-Team .....	189
7.3	Personalmarketing .....	192
7.3.1	Employer Branding .....	192
7.3.2	Attraktivität und Bekanntheit .....	193
7.4	Personalgewinnung .....	197
7.4.1	Vier Wachstumsphasen eines Start-ups .....	197
7.4.2	Zusammenfassung – Personalraster .....	200
7.4.3	Recruiting 4.0 – digitale Möglichkeiten .....	200
7.5	Besonderheiten in der IT-Branche .....	203
7.6	Kompetente Mitarbeiter halten .....	205
7.7	Talentmanagement .....	207
7.8	Zukunft des HR-Management: Data Analytics .....	209
7.9	Fazit .....	210

<b>8</b>	<b>Wachstum managen: Unternehmenskultur und Organisationsstruktur</b> .....	<b>213</b>
	Konstantin Matthiesen, Lisa Schörwerth, Markus Pfuhl	
8.1	Wachstumsmanagement .....	213
8.2	Wandel der Rahmenbedingungen .....	214
8.3	Ausgangspunkt Unternehmenskultur .....	215
8.3.1	Unternehmenskultur in der Gründungsphase .....	216
8.3.2	Unternehmenskultur in der Wachstumsphase .....	217
8.4	Ordnungsmomente einer Unternehmung .....	218
8.5	Organisationsstrukturen im Wandel .....	219
8.5.1	Traditionell hierarchischer Ansatz .....	219
8.5.2	Agile Methoden und Strukturen .....	221
8.5.3	Organisationale Demokratie .....	223
8.5.4	Selbstorganisation .....	226
8.5.5	Fluide Organisation .....	228
8.6	Auswählen der richtigen Organisationsstruktur .....	230
8.7	Fazit .....	232
<b>9</b>	<b>Skalierung und Internationalisierung</b> .....	<b>235</b>
	Marina Isabella Hager, Fabian Schnabl, Thomas Stoek	
9.1	Einleitung .....	235
9.2	Skalierung von Start-ups .....	237
9.3	Welche Unternehmen sind skalierbar? .....	240
9.3.1	Methoden und Umsetzung virtueller Zusammenarbeit .....	247
9.3.2	Konfliktpotenziale virtueller Zusammenarbeit .....	249
9.4	Internationalisierung von Start-ups .....	249
9.4.1	Voraussetzungen für den internationalen Markt .....	251
9.4.2	Internationalisierungsformen .....	253
9.4.3	Internationalisierungsstrategie .....	255
9.5	Fazit .....	258
<b>10</b>	<b>Die Kunst nicht zu Scheitern</b> .....	<b>261</b>
	Eva Maria Stensitzki, Matteo Kratz, Josef Brunner	
10.1	Entglorifizierung des Scheiterns .....	261
10.2	Die Chance, ein Start-up zum Erfolg zu führen .....	263
10.3	Ursachen für das Scheitern .....	266
10.3.1	Ursache 1: No market need .....	267
10.3.2	Ursache 2: Ran out of cash .....	268
10.3.3	Ursache 3: Not the right team .....	268
10.3.4	Ursache 4: Get outcompeted .....	269
10.3.5	Ursache 5: Pricing/Cost issues .....	269
10.4	Der (harte) Weg zum Erfolg .....	270

10.5	Ansatzpunkte, um Scheitern zu verhindern .....	273
10.5.1	Ansatzpunkt 1: no market need .....	273
10.5.2	Ansatzpunkt 2: Ran out of cash .....	275
10.5.3	Ansatzpunkt 3: Not the right team .....	275
10.5.4	Ansatzpunkt 4: Get outcompeted .....	277
10.5.5	Ansatzpunkt 5: Advisory Boards .....	277
10.5.6	Ansatzpunkt 6: pricing/cost issues .....	278
10.6	Pivoting – Umschwenken und Neustarten .....	280
10.7	Was einen Entrepreneur ausmacht .....	282
10.8	Fazit .....	284
11	<b>Leadership – und Leadership-Coaching</b> .....	287
	Florian Garr, Philip Scherenberg	
11.1	In Start-ups werden Leader gebraucht! .....	287
11.2	Wie Coaching ein Start-up zum Erfolg führen kann .....	288
11.3	Führung und Coaching im Unternehmenskontext .....	289
11.4	Leadership in Start-ups .....	291
11.4.1	Vom Gründer zum Leader .....	292
11.4.2	Passen alte Führungsmodelle noch zu Start-ups? .....	293
11.4.3	Die Führungskraft als Coach und Mentor? .....	294
11.5	Leadership-Coaching .....	296
11.5.1	Der Coachingprozess als Weg zum Unternehmenserfolg .....	300
11.5.2	Methoden und Möglichkeiten des Coachings .....	302
11.5.3	Das digitale Coaching .....	304
11.6	Fazit .....	305
12	<b>Wachstumsfinanzierung</b> .....	307
	Adnan Amin Khan, Konstantin Ferstl, Wolrad Claudy	
12.1	Investitionsphasen .....	307
12.2	Finanzierungsstrategie – Unicorn oder Hidden Champion? .....	309
12.3	Finanzierungsmittel .....	312
12.3.1	Innen- und Außenfinanzierung .....	312
12.3.2	Finanzinvestoren – Venturecapital-Fonds .....	314
12.3.3	Private-Equity-Investoren – unternehmerische Direktbeteiligungen ...	315
12.3.4	Staatliche Fonds und Fördergelder .....	318
12.3.5	Finanzierung im Ausland? .....	320
12.4	Finanzierungsablauf .....	321
12.4.1	Investorenwahl .....	321
12.4.2	Von der Bedarfsanalyse zur Investition .....	323
12.4.3	Die Erfolgsfaktoren aus Investorensicht .....	325

## Inhaltsverzeichnis

---

12.5	Der Exit einer Finanzierung .....	327
12.5.1	Anteilsverkauf .....	327
12.5.2	Börsengang .....	328
12.5.3	Buy-out .....	331
12.6	Fazit .....	332
<b>13</b>	<b>Kollaboration mit etablierten Unternehmen .....</b>	<b>335</b>
	Seyid Arikan, Florian Weichselbaumer, Thomas Zimmerer	
13.1	Strategie – Erfolg – Hürden: Aller Anfang ist schwer oder auch nicht? .....	335
13.1.1	Mut zur Veränderung .....	336
13.1.2	Bedeutung: Kollaboration und Kooperation .....	337
13.1.3	Die Zusammenarbeit .....	338
13.2	Formen der Zusammenarbeit .....	339
13.3	Gemeinsam zum Erfolg .....	346
13.3.1	Der Weg zur Kollaboration .....	347
13.3.2	Gründe für Kollaborationen .....	349
13.3.3	Chancen und Risiken von Kollaborationen .....	351
13.4	Venturing – die Allzweckwaffe für Unternehmer? .....	353
13.5	5 Regeln für eine erfolgreiche Zusammenarbeit .....	354
13.6	Fazit .....	356
	Autorenverzeichnis .....	358
	Literaturverzeichnis .....	371
	Abbildungsverzeichnis .....	403
	Stichwortverzeichnis .....	407