

Urs Fueglistaller/Christoph Müller/
Thierry Volery

Entrepreneurship

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

unter Mitarbeit von Heiko Bergmann, Martina L. Jakl,
Ev Müllner und Thomas Rüeegg



Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Kapitelübersicht.....	IX
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XXIII
Tabellenverzeichnis.....	XXV
1 Entrepreneurship als einzel- und gesamtwirtschaftliche Herausforderung	1
1.1 Einführung.....	2
1.2 Ursprung und Ausmaß von Entrepreneurship.....	3
1.2.1 Der Ursprung von Entrepreneurship.....	4
1.2.2 Entrepreneurship in der Wissenschaft.....	5
1.3 Dimensionen von Entrepreneurship.....	6
1.3.1 Individuum.....	6
1.3.2 Aktivität und Organisation.....	7
1.3.3 Innovation.....	7
1.4 Der Versuch einer Definition: Entrepreneurship als Prozess.....	8
1.4.1 Existenz von Gelegenheiten.....	10
1.4.2 Erkennen.....	11
1.4.3 Evaluieren.....	12
1.4.4 Nutzen.....	12
1.5 Entrepreneurship und wirtschaftliches Wachstum.....	15
1.5.1 Entrepreneurship als Motor des Modells.....	15
1.5.2 Messung unternehmerischer Aktivität.....	17
1.5.3 Rahmenbedingungen für Entrepreneurship.....	19
1.5.4 Die Rolle des Staates.....	20
1.6 Fallstudie: ETH transfer	22

1.7	Zusammenfassung.....	24
2	Die Unternehmerpersönlichkeit.....	29
2.1	Einführung.....	30
2.2	Chancen machen Unternehmer.....	30
2.2.1	Die Beziehung zwischen Individuum und Chance.....	30
2.2.2	Die Entdeckung und Bewertung unternehmerischer Chancen.....	33
2.2.3	Die Entscheidung , unternehmerische Chancen zu nutzen.....	35
2.3	Unternehmerprofile verstehen.....	37
2.3.1	Die Rollen der Unternehmer - Eine ökonomische Perspektive.....	38
2.3.2	Charakteristika von Unternehmern - Ein behavioristischer Ansatz.....	40
2.3.3	Das Gründerteam.....	42
2.4	Die Risiken einer Karriere als Unternehmer.....	44
2.4.1	Finanzielle Risiken.....	45
2.4.2	Karriererisiken.....	45
2.4.3	Soziale Risiken.....	45
2.4.4	Gesundheitliche Risiken.....	46
2.5	Erfolgsmessgrößen.....	46
2.5.1	Opportunitätskosten	46
2.5.2	Liquiditätspremium	47
2.5.3	Risikopremium	47
2.5.4	Unsicherheitspremium	47
2.6	Unternehmer im sozialen Kontext.....	48
2.6.1	Lebensabschnitt.....	49
2.6.2	Soziale Netzwerke.....	49
2.6.3	Geschlecht.....	50
2.6.4	Ethnischer Hintergrund.....	50
2.7	Fallstudie: Kurt Ruffieux , Degradable Solutions AG	52
2.8	Zusammenfassung.....	55

3	Kreativität, Innovation und Entrepreneurship.....	59
3.1	Einführung.....	60
3.2	Begriffserklärung.....	60
3.3	Ort der Ideenentstehung.....	65
3.4	Treiber für die Kreativität und Innovation.....	68
3.5	Rolle des Entrepreneurs	69
3.6	Internationaler Innovationswettbewerb und Beeinflussung des Diffusionsprozesses.....	74
3.7	Fallstudie: Noventa Engineering AG.....	77
3.8	Zusammenfassung.....	82
4	Entrepreneurship und KMU.....	87
4.1	Einführung.....	87
4.2	Entrepreneurship und KMU-Management: zwei sich ergänzende Begriffe.....	88
4.3	Merkmale von KMU.....	90
4.3.1	Quantitative Abgrenzung.....	90
4.3.2	Qualitative Merkmale von KMU.....	92
4.3.3	Unterschiede von KMU und Großunternehmen.....	95
4.3.4	Stärken und Schwächen von KMU.....	96
4.4	KMU in makroökonomischer Perspektive.....	98
4.4.1	Die volks- und regionalwirtschaftliche Bedeutung von KMU.....	98
4.4.2	Zusammenhang von Selbstständigkeit und wirtschaftlicher Entwicklung.....	99
4.4.3	Unternehmensfluktuation.....	101
4.5	Entrepreneurship als strategische Option für KMU.....	102
4.5.1	Erfolgsfaktoren von KMU.....	102
4.5.2	Strategisches Management von KMU.....	103
4.5.3	Wie werden KMU „ entrepreneurial “?.....	104
4.6	Fallstudie: Henry Lambertz GmbH & Co. KG.....	105

4.7	Zusammenfassung.....	108
5	Unternehmensgründung.....	113
5.1	Einführung.....	114
5.2	Chancen evaluieren	114
5.2.1	Fatal flaws vermeiden.....	115
5.2.2	Die Evaluation technologiebasierter Chancen: Die ETeCH Technology Bridge™.....	116
5.3	Ressourcen.....	120
5.3.1	Prinzipien des ressourcenorientierten Ansatzes.....	120
5.3.2	Ressourcenarten.....	121
5.3.3	Eigenschaften von strategischen Ressourcen.....	122
5.4	Eine Strategie entwickeln.....	124
5.4.1	Was ist eine Strategie?.....	124
5.4.2	Analyse.....	126
5.4.3	Strategieentwicklung.....	126
5.4.4	Strategieumsetzung und -kontrolle	128
5.5	Die Strategie kommunizieren: Geschichten erzählen.....	129
5.6	Schritte im Gründungsprozess	130
5.6.1	Gründung eines Unternehmens in Deutschland.....	131
5.6.2	Gründung eines Unternehmens in der Schweiz.....	132
5.6.3	Gründung eines Unternehmens in Österreich.....	133
5.6.4	Gründung eines Unternehmens im Ländervergleich.....	133
5.7	Fallstudie: cryptovision GmbH	134
5.8	Zusammenfassung.....	138
6	Firmenkauf und Beteiligung an einem Unternehmen.....	143
6.1	Einführung.....	143
6.2	Umfang und Entwicklung des Marktes für Unternehmen.....	144
6.3	Motive für Kauf und Verkauf.....	146

6.3.1	Motive für den Kauf eines Unternehmens.....	146
6.3.2	Motive für den Verkauf eines Unternehmens.....	148
6.4	Methoden des Unternehmenskaufs und der Beteiligung an Unternehmen.....	150
6.5	Die zentralen Schritte im Kauf- und Beteiligungsprozess	152
6.5.1	Kauf- und Verkaufsvorbereitung.....	153
6.5.2	Kontaktaufnahme und erste Verhandlungen.....	154
6.5.3	Letter of Intent	155
6.5.4	Detailuntersuchung des Kaufobjektes.....	155
6.5.5	Verkaufsverhandlungen und Vertragsabschluss	156
6.5.6	Unternehmerischer Neubeginn.....	157
6.6	Bestimmung des Wertes eines Unternehmens.....	158
6.6.1	Ertragswertverfahren.....	159
6.6.2	Marktwertverfahren.....	160
6.6.3	Substanzwertverfahren.....	161
6.6.4	Praktikerverfahren.....	161
6.6.5	Weitere Verfahren.....	162
6.6.6	Die Auswahl eines geeigneten Bewertungsverfahrens.....	162
6.7	Fallstudie: MBO der Weleco AG.....	163
6.8	Zusammenfassung.....	168
7	Firmenübernahme - Nachfolge	171
7.1	Einführung.....	171
7.2	Problemfelder der Nachfolge.....	172
7.2.1	Volkswirtschaftliche Bedeutung.....	173
7.2.2	Psychologische Implikationen der Nachfolgeregelung.....	173
7.2.3	Notwendigkeit eines integrativen Planungsansatzes.....	175
7.3	Varianten der Unternehmensnachfolge.....	177
7.4	Die integrative Zielplanung.....	181
7.4.1	Der Zielplanungsprozess	181

7.4.2	Beratende Institutionen.....	182
7.5	Praxisbeispiele zu Nachfolgelösungen.....	183
7.5.1	Fünf Kurzfälle aus der KMU-Praxis	183
7.6	Fallstudie: Halter AG.....	189
7.7	Zusammenfassung.....	192
8	Corporate Entrepreneurship.....	197
8.1	Facetten von Corporate Entrepreneurship.....	198
8.1.1	Ein umfassender Begriff.....	198
8.1.2	Herausforderungen für bestehende Unternehmen.....	199
8.2	Vorgehensweise bei der Corporate Entrepreneurship-Umsetzung	202
8.2.1	Grundvoraussetzungen für Corporate Entrepreneurship.....	203
8.2.2	Entwicklungsprozess des Corporate Entrepreneurship.....	204
8.2.3	Systematisierung von Corporate Venture Capital- Aktivitäten	206
8.3	Fallstudie: Corporate Entrepreneurship.....	208
8.4	Zusammenfassung.....	211
9	Business Plan.....	215
9.1	Einführung.....	215
9.2	Bedeutung und Einsatzbereich.....	216
9.3	Planung oder Flexibilität? Was mit Planung erreicht werden kann und was nicht.....	218
9.4	Aufbau des Business Plans.....	220
9.4.1	Executive Summary	220
9.4.2	Idee und Produkt.....	221
9.4.3	Personen und Team.....	221
9.4.4	Kunden und Märkte.....	222
9.4.5	Organisation und Vertrieb.....	222
9.4.6	Umsetzungsplan.....	223

9.4.7	Risiken und Gegenmaßnahmen.....	223
9.4.8	Finanzplanung und Finanzierung.....	224
9.5	Die Erstellung eines Business Plans.....	224
9.5.1	Zentrale Anforderungen an einen Business Plan.....	224
9.5.2	Vorgehen bei der Erstellung eines Business Plans.....	226
9.6	Fallstudie: BrainsToVentures AG.....	227
9.7	Zusammenfassung.....	231
10	Business Plan-Herausforderungen: AAarkt	235
10.1	Einführung.....	235
10.2	Markt - Das unbekannte Wesen.....	236
10.2.1	Wesentliche Begriffe.....	236
10.2.2	Der Markt.....	237
10.3	Herausforderung Marktforschung.....	239
10.3.1	Die Rolle der Marktforschung.....	239
10.3.2	Marktforschungsinstrumente.....	240
10.3.3	Phasen der Marktforschung.....	243
10.4	Marktanalyse.....	245
10.4.1	SWOT-Analyse	246
10.4.2	Branchenanalyse.....	247
10.4.3	Kundenanalyse.....	249
10.5	Marktstrategie.....	251
10.5.1	Segmentierung.....	252
10.5.2	Positionierung.....	253
10.6	Marketing Konzept.....	255
10.6.1	Der Marketing-Mix	256
10.6.2	Elemente des Marketing-Mix.....	257
10.7	Fallstudie: Sensirion	258
10.8	Zusammenfassung.....	260

11 Business Plan-Herausforderungen: Finanzierung	265
11.1 Einführung.....	266
11.2 Die Finanzierungsphasen und -quellen im Überblick.....	266
11.3 Die Grundlagen und Erkenntnisse der Finanzierungstheorie.....	269
11.3.1 Einflussfaktoren der Finanzierungspolitik für Start-ups und KMU	269
11.3.2 Auftreten von Marktfraktionen und Marktineffizienzen	271
11.3.3 Neue Institutionenökonomie mit Milderungsmechanismen	273
11.3.4 Beiträge der Finanzierungstheorien.....	274
11.4 Die Institutionen des Finanzierungsmarktes.....	277
11.4.1 Grundmuster: Direktbeziehungen und Intermediäre.....	277
11.4.2 Nachfrager: Unternehmenstypen.....	278
11.4.3 Anbieter: Kapitalgeber.....	278
11.5 Die Inhalte des Finanzierungsprozesses.....	283
11.5.1 Finanzierungsschritte und Vertragsinhalte.....	283
11.5.2 Unternehmensbewertungen bei Start-ups / KMU	285
11.6 Die Werkzeuge der Gründungsfinanzplanung.....	286
11.6.1 Grundsätzliche Erfordernisse.....	286
11.6.2 Gestaltung des Finanzplans.....	286
11.7 Zwei Praxisberichte zur Gründungsfinanzierung.....	289
11.7.1 Fallstudie: Die Out-Trade GmbH	289
11.7.2 Fallstudie: Banken mauern bei Krediten.....	290
11.8 Zusammenfassung.....	294
12 Business Plan-Herausforderungen: Diensteleistungen und Beziehungsmanagement	297
12.1 Einführung.....	298
12.2 Treibende Kräfte der Tertiarisierung.....	299
12.3 Wesentliche Begriffe.....	299

12.3.1	Der Begriff „Dienstleistung“.....	299
12.3.2	Dienstleistungen versus Sachgüter.....	300
12.3.3	Der Begriff „Beziehungsmanagement“.....	301
12.4	Freunden dienen - Dienstleistungen und Beziehungspflege - ein Erfolgsfaktor?.....	304
12.5	Managementkonzepte von Dienstleistungen.....	306
12.5.1	Das Modell der Dienstleistungskompetenz.....	306
12.6	Managementkonzepte zur Beziehungspflege.....	315
12.6.1	Customer Relationship Management.....	316
12.6.2	Key Account Management.....	316
12.6.3	Key Supplier Management.....	317
12.7	Umsetzung im Businessplan.....	317
12.7.1	Business Plan: Darstellung von Dienstleistungen.....	317
12.7.2	Business Plan: Darstellung von Beziehungen.....	319
12.8	Fallstudie Apotheke „Zur Rose “- Gründung , Etablierung und Wachstum.....	321
12.9	Zusammenfassung.....	325
13	Rechtliche Grundfragen.....	329
13.1	Einführung.....	330
13.2	Wahl der geeigneten Rechtsform.....	330
13.2.1	Grundsätzliche Fragen und Begriffe.....	331
13.2.2	Darstellung Schweizer Rechtsformen.....	332
13.2.3	Darstellung Deutscher Rechtsformen.....	337
13.3	Geistiges Eigentum.....	342
13.3.1	Was ist geistiges Eigentum?.....	343
13.3.2	Einzelne Schutzrechte im Überblick.....	344
13.3.3	Patentstrategie.....	347
13.4	Fallstudie: LASEC.....	351
13.5	Zusammenfassung.....	353

14 Unterstützung im Gründungsprozess.....	357
14.1 Einführung.....	357
14.2 Grundfragen der KMU-Politik	358
14.2.1 Einschlägige Ergebnisse des GEM-Reports	359
14.2.2 Ausprägung der Wirtschafts- und Förderpolitik am Beispiel der Schweiz.....	359
14.2.3 Fünf Bereiche der Entrepreneurship- und KMU- Politik des Schweizer Bundes.....	360
14.2.4 Generelle Anforderungen an eine KMU-Politik	361
14.3 Ländervergleich der Förderprogramme.....	362
14.3.1 Förderprogramme in Deutschland.....	362
14.3.2 Förderprogramme in Österreich.....	366
14.3.3 Förderprogramme in der Schweiz.....	369
14.3.4 Fazit zu den Förderprogrammen.....	372
14.4 Konkreter Umgang mit Beratern.....	373
14.5 Betreuung durch Inkubatoren.....	374
14.5.1 Spektrum der Inkubatorlösungen.....	375
14.5.2 Fallbeispiel: Technopark Zürich.....	375
14.5.3 Fallbeispiel: Spidertown Kreuzlingen	376
14.5.4 Fallbeispiel: Gewerbepark Neuhausen o.E.....	377
14.5.5 Fallbeispiel: Die IBH GmbH	377
14.6 Fallstudie: Die späte Geburt der Biotechnologie-Szene in Österreich.....	378
14.7 Zusammenfassung.....	380
15 Wachstum und Entwicklung.....	383
15.1 Einführung.....	383
15.2 Die Dimensionen von Wachstum.....	384
15.2.1 Finanzielles Wachstum.....	385
15.2.2 Strategisches Wachstum.....	386

15.2.3	Organisatorisches Wachstum.....	387
15.3	Die Entscheidung , nicht zu wachsen.....	387
15.4	Wachstum und Wandel in Organisationen.....	388
15.4.1	Lebenszyklustheorie.....	388
15.4.2	Teleologie	393
15.4.3	Evolution.....	394
15.4.4	Dialektik.....	394
15.5	Vom Gründer zum Manager.....	395
15.5.1	Aufgaben eines Managers.....	395
15.5.2	Werkzeuge eines Managers.....	396
15.5.3	Schritte zu einem professionellen Management.....	397
15.6	Exit-Möglichkeiten.....	399
15.6.1	Was man beachten sollte.....	399
15.6.2	Verkauf an Investoren.....	402
15.6.3	Management Buy out.....	403
15.6.4	Strategische Allianzen und Fusionen.....	403
15.6.5	Börsengang.....	404
15.7	Fallstudie: First Catering	405
15.8	Zusammenfassung.....	408
16	Internationalisierung.....	411
16.1	Einführung.....	411
16.2	Triebkräfte und Herausforderungen der Internationalisierung.....	412
16.2.1	Internationalisierung.....	412
16.2.2	Pull-Faktoren	413
16.2.3	Push-Faktoren	416
16.3	Theoretische Konzepte.....	416
16.3.1	Ausländische Direktinvestitionen.....	416
16.3.2	Stufenmodelle.....	418

16.3.3	Netzwerkperspektive.....	419
16.4	Markteintrittsstrategien.....	420
16.4.1	Export.....	421
16.4.2	Kooperationen.....	422
16.4.3	Eigenkapitalbeteiligungen.....	424
16.5	Internationalisierungsprozess.....	426
16.5.1	Faktoren, die den Internationalisierungsprozess beeinflussen.....	426
16.5.2	Schritte auf dem Weg zur Internationalisierung	428
16.5.3	Kulturelle Aspekte.....	431
16.6	Öffentliche Unterstützung bei der Internationalisierung.....	434
16.7	Fallstudie: getAbstract	435
16.8	Zusammenfassung.....	438
17	Social Entrepreneurship.....	441
17.1	Entstehung von Social Entrepreneurship.....	442
17.2	Stellenwert im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschung.....	444
17.3	Verwandte Begriffe im Bereich des Social Entrepreneurship.....	445
17.4	Ansatzpunkte und Nutzen für sozial aktive Unternehmen.....	448
17.5	Fallbeispiele zu Social Entrepreneurship.....	450
17.5.1	Fallbeispiel: Social Entrepreneurship bei VAUDE	452
17.5.2	Fallbeispiel: SIFE - Changing the World	455
17.5.3	Fallbeispiel: Bregenzer Festspiele	456
17.6	Zusammenfassung.....	459