

Kapitelübersicht

TEIL I: Grundmodelle von Entrepreneurship

1 Entrepreneurship als einzel- und gesamtwirtschaftliche Herausforderung	1
2 Die Unternehmerpersönlichkeit	29
3 Kreativität, Innovation und Entrepreneurship	59
4 Entrepreneurship und KMU	87

TEIL II: Wege zum Entrepreneurship

5 Unternehmensgründung.....	113
6 Firmenkauf und Beteiligung an einem Unternehmen.....	143
7 Firmenübernahme - Nachfolge.....	171
8 Corporate Entrepreneurship	197

TEIL III: Umsetzung der Pläne in die Tat

9 Business Plan	215
10 Business Plan-Herausforderungen: Markt	235
11 Business Plan-Herausforderungen: Finanzierung	265
12 Business Plan-Herausforderungen: Dienstleistungen und Beziehungsmanagement	297
13 Rechtliche Grundfragen	329
14 Unterstützung im Gründungsprozess	357

TEIL IV: Entrepreneurship im erweiterten Kontext

15 Wachstum und Entwicklung	383
16 Internationalisierung.....	411
17 Social Entrepreneurship.....	441

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

Inhaltsverzeichnis

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: Markt.....	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: Dienstleistungen 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

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Prozesskette von Entrepreneurship	9
Abbildung 1-2:	Das GEM-Modell	16
Abbildung 1-3:	Wie unternehmerisch sind verschiedene Länder?.....	18
Abbildung 2-1:	Dialogische Beziehung zwischen Individuum und Wertgenerierung	32
Abbildung 2-2:	Erfolgsmessgrößen	48
Abbildung 3-1:	Wo Ideen entstehen	66
Abbildung 3-2:	Wie werden Ideen zu Innovationen transformiert?	67
Abbildung 3-3:	Einflussfaktoren auf die Kreativität	73
Abbildung 3-4:	Das Leistungssystem der Noventa Engineering AG.....	79
Abbildung 5-1:	ETeCH Technology Bridge™.....	117
Abbildung 5-2:	Eigenschaften von Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen	124
Abbildung 5-3:	Generische Strategien nach Porter.....	127
Abbildung 7-1:	Integratives Nachfolgemanagement nach Ernst & Young	176
Abbildung 8-1:	Systematisierung von Corporate Venturing.....	199
Abbildung 8-2:	Corporate Entrepreneurship-Pfade.....	209
Abbildung 8-3:	Abschließende Zusammenfassung der Schritte	210
Abbildung 10-1:	Branchenanalyse nach Porter	248
Abbildung 11-1:	Kernaufgaben der Finanzierungsphasen.....	267
Abbildung 11-2:	Kapitalquellen zu den Finanzierungsphasen.....	267
Abbildung 11-3:	Systematik der Finanzierungsquellen.....	268
Abbildung 12-1:	Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit	305
Abbildung 12-2:	Modell der Dienstleistungskompetenz.....	307
Abbildung 12-3:	Beziehungsnetz eines Unternehmens	321
Abbildung 15-1:	Wachstumsdimensionen.....	385

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 15-2:	Strategische und finanzielle Optionen.....	401
Abbildung 16-1:	Push- und Pull-Faktoren der Globalisierung.....	414
Abbildung 16-2:	Formen der Internationalisierung	420
Abbildung 16-3:	Schritte im Internationalisierungsprozess.....	429
Abbildung 16-4:	Erfolgsfaktoren des Kulturmanagements.....	433

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1:	Typische Charakteristika von Unternehmern	40
Tabelle 3-1:	Schritte, Konzeptionen und Instrumente für den Innovationsprozess	72
Tabelle 3-2:	Innovationsindikatoren ausgewählter Länder in Europa.....	75
Tabelle 3-3:	Ausgewählte Kunden der Noventa	81
Tabelle 4-1:	Anteil Unternehmen / Beschäftigte in Prozent nach Unternehmensgrößenklassen.....	91
Tabelle 4-2:	Beispiele für langfristig erfolgreiche deutsche Mittelständler....	93
Tabelle 5-1:	Gründungsprozess in Deutschland	131
Tabelle 5-2:	Gründungsprozess in der Schweiz	132
Tabelle 5-3:	Gründungsprozess in Österreich	133
Tabelle 5-4:	Kennzahlen für Gründungen im Ländervergleich	134
Tabelle 6-1:	Die wesentlichen Aktivitäten von Käufer und Verkäufer im Transaktionsprozess	152
Tabelle 8-1:	Entwicklungsprozess für neue Geschäfte	204
Tabelle 10-1:	Quellen der Sekundärforschung	242
Tabelle 10-2:	Vor- und Nachteile von Primär-Instrumenten	243
Tabelle 11-1:	Ansätze der neuen Institutionenökonomie	272
Tabelle 11-2:	Typen von Informationsasymmetrien	273
Tabelle 11-3:	Problemtypen der Informationsasymmetrie	273
Tabelle 11-4:	Arten der Gründung.....	280
Tabelle 11-5:	Beurteilung wichtiger Finanzierungsquellen	282
Tabelle 13-1:	Bewertung der Schweizer Einzelunternehmung	332
Tabelle 13-2:	Bewertung der Schweizer GmbH	334
Tabelle 13-3:	Bewertung der Schweizer Aktiengesellschaft	335
Tabelle 13-4:	Zusammenfassende Darstellung für die Schweiz.....	336

Tabellenverzeichnis

Tabelle 13-5:	Bewertung der Deutschen Handelsfirma.....	337
Tabelle 13-6:	Bewertung der Deutschen GmbH.....	339
Tabelle 13-7:	Bewertung der Deutschen Aktiengesellschaft.....	341
Tabelle 13-8:	Zusammenfassende Darstellung für Deutschland	341
Tabelle 14-1:	Exemplarische Fördermaßnahmen in Deutschland	364
Tabelle 14-2:	Exemplarische Fördermaßnahmen in Österreich	367
Tabelle 14-3:	Exemplarische Fördermaßnahmen in der Schweiz	370
Tabelle 15-1:	Charakteristika der einzelnen Lebensphasen.....	393
Tabelle 15-2:	Verfügbare Instrumente	397
Tabelle 15-3:	Entwicklung von First Catering	407
Tabelle 16-1:	Gastlandbezogene Einflussfaktoren.....	427
Tabelle 16-2:	Unternehmensbezogene Einflussfaktoren.....	428
Tabelle 16-3:	Übersicht Informationsquellen zum Thema Internationalisierung.....	435
Tabelle 17-1:	Social Entrepreneurship – Spektrum nach Dees / Economy	448
Tabelle 17-2:	Systematisierung der Fallbeispiele	451