

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Vorwort</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>Tabellenverzeichnis</b> .....   | <b>19</b> |
| <b>1 Grundlagen</b> .....  | <b>21</b> |
| 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 Schlüsselelemente 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        |
| <b>2 Unternehmerische Gelegenheiten und Umsetzung</b> .....                  | <b>61</b> |
| 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<br>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         |
| <b>3</b> | <b>Der Entrepreneur.....</b>   | <b>91</b>  |
| 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<br>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        |
| <b>4</b> | <b>Innovation und Entrepreneurship .....</b>                             | <b>131</b> |
| 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        |
| <b>5</b> | <b>Strategie und Geschäftsmodell.....</b>                                       | <b>173</b> |
| 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<br>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        |
| <b>6</b> | <b>Entrepreneurial Marketing und Marktausrichtung.....</b>                      | <b>215</b> |
| 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        |
| <b>7</b> | <b>Gründungsfinanzierung.....</b>  | <b>257</b> |
| 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<br>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<br>Finanzierungsquellen.....     | 283        |
| 7.8      | Zusammenfassung.....   | 288        |
| <b>8</b> | <b>Rechtliche Grundlagen .....</b>   | <b>293</b> |
| 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        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>9</b>  | <b>Businessplanning</b>                         | <b>335</b> |
| 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        |
| <b>10</b> | <b>Wachstum und Exit</b>                        | <b>371</b> |
| 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        |
| <b>11</b> | <b>Social Entrepreneurship .....</b>                              | <b>405</b> |
| 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        |
| <b>12</b> | <b>Corporate Entrepreneurship .....</b>                           | <b>437</b> |
| 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        |
|           | <b>Stichwortverzeichnis .....</b>                                 | <b>459</b> |
|           | <b>Herausgeber .....</b>  | <b>463</b> |