

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 Rüegge

-

GABLER

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	1 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: 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 Dienstleistungscompetenz	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