

T

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 Rügge



Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Kapitellübersicht.....	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

7A1	Beratende Institutionen.....	182
7.5	Praxisbeispiele zu Nachfolgelösungen.....	183
7.5.1	Fünf Kurzfälle aus der KMU-Praxis.....	183
7.6	Fallsrudie: 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 Kreuzungen.....	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 Wettbewerbs vorteilen.....	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