
Urs Fueglistaller • Christoph Müller •
Susan Müller • Thierry Volery

Entrepreneurship

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

4. Auflage

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
Autorenverzeichnis	XXI
1 Grundlagen	1
Thierry Volery, Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Susan Müller Unter Mitarbeit von Arik Röschke	
1.1 Begriffserklärungen	2
1.2 Einführung	3
1.3 Ursprung und Bedeutung von Entrepreneurship	4
1.3.1 Der Ursprung von Entrepreneurship	5
1.3.2 Entrepreneurship in der Wissenschaft	6
1.4 Die Schlüsselemente von Entrepreneurship	7
1.4.1 Der Unternehmer.	8
1.4.2 Die unternehmerische Gelegenheit.	10
1.4.3 Ressourcen.	11
1.4.4 Organisation	12
1.4.5 Umwelt.	13
1.5 Der Versuch einer Definition: Entrepreneurship als Prozess	13
1.5.1 Unternehmerische Gelegenheiten	15
1.5.2 Erkennen.	15
1.5.3 Evaluieren	16
1.5.4 Nutzen	17
1.5.5 Entrepreneurship als schöpferische Zerstörung	19
1.5.6 Messung unternehmerischer Aktivität	22
1.6 Entrepreneurship und KMU.	25
1.6.1 Die wirtschaftliche Bedeutung von KMU	25
1.6.2 Entrepreneurship und KMU: zwei sich ergänzende Begriffe	27
1.6.3 Entrepreneur versus KMU-Manager	28
1.7 Fallstudie: Scarabeus	30
Literatur.	34

2	Unternehmerische Gelegenheiten und Umsetzung	37
	Thierry Volery, Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Susan Müller Unter Mitarbeit von Arik Röschke	
2.1	Begriffserklärungen	38
2.2	Einführung	38
2.3	Der Charakter von unternehmerischen Gelegenheiten	39
2.3.1	Entdeckungs- versus Entstehungsansatz	39
2.3.2	Der Entdeckungsansatz (discovery)	40
2.3.3	Der Entstehungsansatz (creation)	43
2.4	Gelegenheiten strukturiert bewerten	47
2.4.1	Ist die unternehmerische Gelegenheit umsetzbar?	49
2.4.2	Ist die unternehmerische Gelegenheit tragfähig?	50
2.4.3	Lohnt sich die Wahrnehmung der unternehmerischen Gelegenheit?	51
2.5	Schritte im Gründungsprozess	52
2.5.1	Gründung eines Unternehmens in Deutschland	53
2.5.2	Gründung eines Unternehmens in der Schweiz	54
2.5.3	Gründung eines Unternehmens in Österreich	55
2.5.4	Gründung eines Unternehmens im Ländervergleich	55
2.6	Fallstudie: Clean Insulating Technologies	57
2.6.1	Aktuelle Situation	58
2.6.2	Die Technologie	59
2.6.3	Vorteile der Technologie	59
2.6.4	Das Geschäftsmodell	60
2.6.5	Der Markt und die Konkurrenz	61
2.6.6	Das Team	62
	Literatur	63
3	Der Entrepreneur	65
	Thierry Volery, Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Susan Müller Unter Mitarbeit von Arik Röschke	
3.1	Begriffserklärungen	66
3.2	Einführung	67
3.3	Unternehmerische Gelegenheiten nutzen	67
3.3.1	Opportunitätskosten	68
3.3.2	Risk-return-Analyse	69
3.3.3	Realoptionsanalyse	69
3.3.4	Affordable Loss	70
3.3.5	Auslöser und Barrieren für die Unternehmensgründung	70
3.4	Unternehmerprofile verstehen	71
3.4.1	Die Rollen der Unternehmer – Eine ökonomische Perspektive	72
3.4.2	Der Unternehmer als Innovator	73

3.4.3	Charakteristika von Unternehmern – Ein behavioristischer Ansatz	74
3.4.4	Das Gründerteam	77
3.5	Was Entrepreneure tun: the Entrepreneur's Job	80
3.5.1	Arbeitszeiten und Arbeitsrhythmus	80
3.5.2	Funktionen	81
3.5.3	Aktivitäten	81
3.5.4	Strategische versus operative Tätigkeiten	81
3.5.5	Entrepreneure in unterschiedlichen Rollen.	82
3.6	Die Risiken einer Karriere als Unternehmer	85
3.6.1	Finanzielle Risiken.	85
3.6.2	Karriererisiken	86
3.6.3	Soziale Risiken.	86
3.6.4	Gesundheitliche Risiken	86
3.7	Erfolgsmessgrößen	87
3.7.1	Opportunitätskosten	87
3.7.2	Liquiditätspremium	87
3.7.3	Risikopremium.	88
3.7.4	Unsicherheitspremium	89
3.8	Fallstudie: Saustark Design	89
3.8.1	Wie alles anfang	89
3.8.2	Die Unternehmensgründung	91
3.8.3	Der Aufbau von Saustark Design	92
3.8.4	Die Konkurrenz	93
3.8.5	Wie geht es weiter mit Saustark Design?	93
	Literatur.	95
4	Innovation und Entrepreneurship	97
	Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Susan Müller, Thierry Volery Unter Mitarbeit von Alexander Fust	
4.1	Begriffserklärungen	98
4.2	Einführung zu Innovation und Unternehmertum	99
4.3	Innovationsmanagement	101
4.4	Innovationsprozess: Entwicklung und Umsetzung von Innovationen und Geschäftsideen	102
4.4.1	Die zündende Idee in den Frühphasen von Innovationsprozessen	103
4.4.2	Evaluation der Ideen	115
4.4.3	Leistungsdesign, Prototyping und Konzeptentwicklung	116
4.4.4	Tests	118
4.4.5	Markteinführung	119

4.5	Förderung der Innovationsfähigkeit.	120
4.5.1	Die Rolle des Unternehmers	121
4.5.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess: Kaizen	125
4.5.3	Cross-functional Teams	125
4.5.4	Innovationsbarrieren	126
4.6	Fallstudie: KISKA.	127
4.6.1	Vorstellung von KISKA	128
4.6.2	Innovationsentwicklung von KISKA am Beispiel von KTM	129
	Literatur.	132
5	Strategie und Geschäftsmodell	137
	Christoph Müller, Urs Fueglistaller, Susan Müller, Thierry Volery	
5.1	Begriffserklärungen.	138
5.2	Einführung	139
5.3	Was ist eine Strategie?	141
5.4	Der strategische Managementprozess.	143
5.4.1	Formulierung der Vision, Mission und der strategischen Ziele	143
5.4.2	Durchführung einer SWOT-Analyse.	145
5.4.3	Entscheidung für eine generische Strategie	145
5.4.4	Implementierung einer Strategie.	146
5.4.5	Bewertung einer Strategie	147
5.5	Der Effectuation-Ansatz	147
5.6	Spezifische Herausforderungen einer Start-up-Strategie	150
5.7	Werkzeuge zur Entwicklung von Start-up-Strategien und Geschäftsmodellen	154
5.8	Geschäftsmodell-Innovationen	162
5.8.1	Die Königsdisziplin der Innovation	162
5.8.2	Werkzeuge zur Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen	164
5.8.3	Konzept-kreative Gründungen.	166
5.9	Fallstudie: Doodle.	168
5.9.1	Teil A: Gründung und Start von Doodle	168
5.9.2	Teil B: Exit der Doodle-Gründer und Fortführung als Tamedia-Tochtergesellschaft.	175
	Literatur.	177
6	Entrepreneurial Marketing und Marktausrichtung.	179
	Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Susan Müller, Thierry Volery Unter Mitarbeit von Dominik Burger	
6.1	Begriffserklärungen.	180
6.2	Einführung	181
6.3	Markt Das unbekannte Wesen.	183
6.4	Entrepreneurial Marketing – Eine Lebenszyklusbetrachtung	187
6.5	Auftreten des Unternehmers	190

6.6	Marktorientierung und Marketingkonzept	195
6.7	Marktstrategie.	197
6.7.1	Segmentierung	197
6.7.2	Positionierung	199
6.7.3	Einschätzung der Marktattraktivität	200
6.7.4	Markt- und Kundenanalyse	201
6.8	Der Marketing-Mix	205
6.8.1	Elemente des Marketing-Mix	206
6.8.2	Einsatz von neuen Marketinginstrumenten	207
6.9	Fallstudie: Coffee Circle	208
	Literatur.	213
7	Gründungsfinanzierung	217
	Christoph Müller, Urs Fueglistaller, Susan Müller, Thierry Volery	
7.1	Begriffserklärungen.	218
7.2	Einführung	219
7.3	Die Finanzierungsphasen und -quellen im Überblick	219
7.4	Die Grundlagen und Erkenntnisse der Finanzierungstheorie	222
7.4.1	Finanzierungsbesonderheiten von Start-ups	222
7.4.2	Auftreten von Marktfraktionen und Marktineffizienzen	223
7.4.3	Neue Institutionenökonomik mit Milderungsmechanismen	224
7.4.4	Beiträge der Finanzierungstheorien	226
7.5	Die Institutionen des Finanzierungsmarktes	228
7.5.1	Grundmuster: Direktbeziehungen und Intermediäre	228
7.5.2	Nachfrager: Unternehmenstypen.	228
7.5.3	Anbieter: Kapitalgeber.	229
7.6	Die Inhalte des (Risiko-)Finanzierungsprozesses	236
7.6.1	Finanzierungsschritte und Vertragsinhalte bei Risikokapitalfinanzierungen	236
7.6.2	Unternehmensbewertungen bei Start-ups	238
7.7	Die Werkzeuge der Gründungsfinanzplanung.	240
7.7.1	Grundsätzliche Erfordernisse	240
7.7.2	Gestaltung des Finanzplans	241
7.8	Fallstudie: Crowdfunding – Suche nach alternativen Finanzierungsquellen	243
	Literatur.	247
8	Rechtliche Grundlagen	249
	Susan Müller, Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Thierry Volery	
8.1	Begriffserklärungen.	250
8.2	Einführung	251

8.3	Wahl der geeigneten Rechtsform	251
8.3.1	Grundsätzliche Fragen und Begriffe	252
8.3.2	Darstellung deutscher Rechtsformen.	253
8.3.3	Darstellung österreichischer Rechtsformen	260
8.3.4	Darstellung Schweizer Rechtsformen	266
8.4	Geistiges Eigentum	271
8.4.1	Was ist geistiges Eigentum?	272
8.4.2	Einzelne Schutzrechte im Überblick	274
8.4.3	Patentstrategie	277
8.5	Fallstudie: Austrianova	282
	Literatur.	287
9	Businessplanning	289
	Susan Müller, Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Thierry Volery	
9.1	Begriffserklärungen	290
9.2	Einführung	290
9.3	Bedeutung und Einsatzbereich	291
9.4	Aufbau des Businessplans.	295
9.4.1	Executive Summary	296
9.4.2	Idee und Produkt/Dienstleistung.	297
9.4.3	Personen und Team	298
9.4.4	Kunden und Konkurrenz, Märkte und Marketing	299
9.4.5	Organisation und Vertrieb	300
9.4.6	Umsetzungsplan	301
9.4.7	Risiken und Gegenmaßnahmen	302
9.4.8	Finanzplanung und Finanzierung	303
9.5	Die Erstellung eines Businessplans	304
9.5.1	Zentrale Anforderungen an einen Businessplan	304
9.5.2	Vorgehen bei der Erstellung eines Businessplans	306
9.6	Discovery-driven Planning	307
9.6.1	Umgekehrte Erfolgsrechnung	309
9.6.2	Vorläufige Aktivitätenbeschreibung	310
9.6.3	Identifizierung impliziter Annahmen.	313
9.6.4	Anpassung der umgekehrten Erfolgsrechnung.	314
9.6.5	Meilensteinplanung zur Überprüfung der Annahmen	314
9.7	Fallstudie: BistroBox	315
	Literatur.	321
10	Wachstum und Exit	323
	Christoph Müller, Urs Fueglistaller, Susan Müller, Thierry Volery	
10.1	Begriffserklärungen	324
10.2	Einführung	324

10.3	Die Dimensionen von Wachstum	325
10.3.1	Finanzielles Wachstum.	326
10.3.2	Strategisches Wachstum	327
10.3.3	Organisatorisches Wachstum.	328
10.4	Die Entscheidung, nicht zu wachsen	329
10.5	Wachstumsstrategien	330
10.6	Wachstumstheorien	332
10.6.1	Lebenszyklustheorie	334
10.6.2	Evolutionstheoretischer Ansatz	338
10.7	Wachstumsbewältigung	338
10.7.1	Herausforderung	339
10.7.2	Kunden/Zielgruppe	339
10.8	Exit	342
10.8.1	Einflussfaktoren und Ausstiegsstrategien	343
10.8.2	Verkauf an Investoren	345
10.8.3	Management-Buy-out (MBO)	346
10.8.4	Strategische Allianzen und Fusionen.	347
10.8.5	Börsengang	347
10.9	Fallstudie: LiberoVision und Vizrt	348
	Literatur.	354
11	Social Entrepreneurship.	357
	Susan Müller, Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Thierry Volery	
11.1	Begriffserklärungen	358
11.2	Einführung	359
11.3	Was versteht man unter Social Entrepreneurship?	360
11.4	Entstehung von Social Entrepreneurship	363
11.4.1	Bedeutung und Verbreitung von Social Entrepreneurship	363
11.4.2	Unterstützungsmöglichkeiten	365
11.4.3	Chancen für „traditionelle“ Unternehmen	366
11.4.4	Chancen für „traditionelle“ Non-Profit-Organisationen	367
11.5	Die Rolle des Social Entrepreneurs	368
11.6	Geschäftschancen	371
11.7	Geschäftsmodell-Prinzipien.	374
11.7.1	Co-Creation	374
11.7.2	Bekämpfung der Problemursache	375
11.7.3	Ertragsmodelle, die die Unternehmensvision unterstützen.	376
11.8	Fallstudie: ChancenWerk	377
	Literatur.	385

12	Corporate Entrepreneurship	389
	Christoph Müller, Urs Fueglistaller, Susan Müller, Thierry Volery	
	12.1 Begriffserklärungen	390
	12.2 Einführung	391
	12.2.1 Corporate Entrepreneurship – Ein umfassender Begriff	391
	12.2.2 Systematisierung von Corporate-Venture-Capital-Aktivitäten	392
	12.2.3 Herausforderungen für bestehende Unternehmen	394
	12.3 Vorgehensweise bei der Corporate-Entrepreneurship-Umsetzung	395
	12.3.1 Entwicklungsprozess des Corporate Entrepreneurships	397
	12.3.2 Offene Innovationsprozesse	400
	12.4 Fallstudie: Vergleich T-Ventures mit Swisscom Ventures	404
	Literatur	408
	Sachverzeichnis	411