

# Von der Idee zum Markt

Wie Sie unternehmerische Chancen erkennen und  
erfolgreich umsetzen

Herausgegeben von

Peter Russo

Ronald Gleich

Falk Strascheg

Verlag Franz Vahlen München

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsübersicht.....	VII
<b>I. Einführung.....</b>	<b>1</b>
1. Begriffe und Abgrenzungen.....	3
1.1 Die historische Entwicklung des „Entrepreneur“-Begriffes.....	3
1.2 Der heutige Entrepreneurship-Begriff.....	4
1.3 Invention und Innovation.....	6
2. Wirtschaftliche Bedeutung des Entrepreneurship heute.....	8
3. Der Entrepreneur.....	10
4. Entrepreneurship als Vorgehensweise.....	11
4.1 Die Gelegenheit erkennen.....	12
4.2 Die Gelegenheit evaluieren.....	12
4.3 Die Gelegenheit nutzen.....	12
5. Intrapreneurship.....	13
6. Kontrollfragen.....	14
<b>II Prozess des Entrepreneurship.....</b>	<b>15</b>
1. Alles über Ideen/All about Ideas.....	17
1.1 About creativity.....	17
1.2 Idea Evolution.....	20
1.3 Idea Creation.....	21
1.4 Think outside the Box.....	24
1.5 Better is not enough.....	26
1.6 Idea Generation Concepts.....	28
1.7 Improve it!.....	32
1.8 Become Curious.....	32
1.9 The right time for idea generation.....	33
1.10 Build Networks.....	34
1.11 There are no limits.....	36
1.12 Idea Realization.....	36
1.13 Kontrollfragen.....	37
2. Produktentwicklung.....	37
2.1 Grundlagen zum Produktentwicklungsprozess.....	38
2.1.1 Definition und Abgrenzung der Produktentwicklung.....	38
2.1.2 Bedeutung der frühen Phasen der Produktentwicklung.....	39
2.2 Koordination von Kompetenzen im Produktentwicklungsprozess.....	41
2.2.1 Konventionelle Produktentwicklung.....	41
2.2.2 Integrierte Produktentwicklung.....	44
2.3 Potentiale der integrierten Produktentwicklung.....	46
2.4 Praxismodell spezifischer Produktentwicklungsprozesse.....	47
2.5 Kontrollfragen.....	50

3	Serviceentwicklung	50
3.1	Notwendigkeit eines strukturierten Entwicklungsprozesses	51
3.2	Charakteristika von Services und die Anforderungen an die Serviceentwicklung	52
3.3	Erfolgsfaktoren der Serviceentwicklung: Erkenntnisse aus der Praxis	54
3.4	Entwicklungsmodelle bei Services	56
3.4.1	Grundlagen zu Entwicklungsmodellen	56
3.4.2	Gruppen an Vorgehensmodellen	57
3.4.3	Organisatorische Rahmenbedingungen	57
3.4.4	Einführung eines Entwicklungsmodells im Unternehmen	58
3.5	Ausgewählte Modelle für die Serviceentwicklung	59
3.5.1	Idealtypischer Entwicklungsprozess bei Services	59
3.6	Vorstellung ausgewählter Entwicklungsmodelle	61
3.6.1	Der Entwicklungskreislauf für Services nach Johnson	61
3.6.2	Das Entwicklungsmodell nach Ramaswamy	61
3.6.3	Entwicklungsmodell nach Edvardsson und Olsson	64
3.6.4	Iteratives Vorgehensmodell: Entwicklungsmodell nach Shostack/Kingman-Brundage	65
3.7	Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen im Vergleich	66
3.8	Kontrollfragen	67
4	Markteinführung und Vermarktung	67
4.1	Marketing als Prozess	68
4.1.1	Marketing-Mix: Quo vadis?	69
4.1.2	Der Integrativ-Prozessuale Marketingansatz als theoretisch-konzeptionelle Basis	70
4.2	Marktforschung zur Innovationsentwicklung	73
4.2.1	Zum Verständnis moderner Marktforschung	73
4.2.2	Customer Integration als Anspruch moderner Marktforschung	74
4.3	Kommunikation zur Innovationsetablierung	74
4.3.1	Unsicherheit des Kunden gegenüber der Innovationsleistung	74
4.3.2	Kommunikationsaktivitäten als glaubwürdiges Signal der Innovationsleistung	75
4.4	Aufbruch zu einem neuen Marketingverständnis	77
4.5	Kontrollfragen	77
5	Design Entrepreneurship – Designmanagement als Kernfunktion der Unternehmensentwicklung	78
5.1	Design Entrepreneurship – eine Einführung	78
5.2	Designmanagement und Strategisches Design	80
5.2.1	Designmanagement	80
5.2.2	Ebenen des Designmanagements	81
5.3	Neue Instrumente im Strategischen Designmanagement	88
5.3.1	Designorientierte Trend- und Marktforschung	88
5.3.2	Design und Zielmarktsegmentierungen	91
5.3.3	Design und Positionierung	91
5.3.4	Design-Roadmaps	92
5.3.5	Leitbilder und Design-Guidelines	93
5.4	Organisation des Designmanagements	96
5.5	Designmanagement und Effizienz	97

5.6	Neue Freiheiten im Design .....	98
5.7	Kontrollfragen .....	99
6	Fallstudie zum Produkt- und Serviceentwicklungsprozess .....	99
<b>III</b>	<b>Formen des Entrepreneurship .....</b>	<b>105</b>
<b>1</b>	<b>Unternehmensgründung .....</b>	<b>107</b>
1.1	Entwicklungsphasen .....	108
1.1.1	Vorgründungsphase oder Seed-Phase .....	108
1.1.2	Gründungsphase oder Start-up-Phase .....	109
1.1.3	Frühentwicklungsphase (Early Stage bzw. First Stage Expansion) .....	110
1.1.4	Wachstumsphase (Second Stage Expansion, Third Stage Expansion) .....	110
1.1.5	Konsolidierungsphase .....	111
1.2	Gründungsmanagement: Aktionsraum des Gründers .....	111
1.3	Gestaltungsbereich Unternehmung .....	113
1.4	Basisüberlegungen zur Gründungsplanung .....	115
1.4.1	Spezifika der Gründungsplanung .....	115
1.4.2	Phasenmodell der Gründungsplanung .....	121
1.5	Kontrollfragen .....	123
<b>2</b>	<b>Unternehmer im Unternehmen: Intrapreneurship .....</b>	<b>124</b>
2.1	Der Innovationsprozess in Unternehmen .....	125
2.2	Die Erfolgsfaktoren des Corporate Entrepreneurship .....	127
2.3	Förderung des Innovationsprozesses durch Corporate Entrepreneurship .....	127
2.3.1	Kulturelles Umfeld .....	127
2.3.2	Strategisches Umfeld .....	129
2.3.3	Strukturelles Umfeld .....	130
2.4	Kontrollfragen .....	133
<b>3</b>	<b>Unternehmenskauf .....</b>	<b>134</b>
3.1	Wirtschaftliche Bedeutung von Unternehmenskäufen .....	134
3.2	Unternehmensneugründung versus „Gründung durch Kauf“ .....	136
3.3	Unternehmenskauf .....	138
3.3.1	Gründung durch Kauf .....	138
3.3.2	Vor- und Nachteile sowie spezifische Herausforderungen gegenüber der originären Unternehmensgründung .....	140
3.3.3	„Marktplätze“ für einen Unternehmenskauf .....	143
3.3.4	Prozess eines Unternehmenskaufs .....	144
3.4	Kontrollfragen .....	154
<b>4</b>	<b>„Management-Buy-out“ .....</b>	<b>154</b>
4.1	Begriff des Management-Buy-outs .....	155
4.2	Anlass eines MBO .....	155
4.3	Vor- und Nachteile sowie spezifische Herausforderungen gegenüber herkömmlichem Unternehmenskauf .....	156
4.3.1	Finanzierungsproblematik .....	156
4.3.2	Interessenskollision .....	157
4.4	Prozess .....	157
4.4.1	Schlüsselrolle des Managements .....	158
4.4.2	Transaktionsablauf .....	158
4.4.3	Besonderheit im Unternehmenskaufvertrag .....	159

4.4.4	Vertragliche Gestaltung auf Beteiligungsebene.....	159
4.5	Kontrollfragen .....	160
5	Spin-off.....	161
5.1	Der Spin-off als Sonderform der Unternehmensausgliederung.....	161
5.2	Besonderheiten und spezifische Herausforderungen gegenüber herkömmlichem Unternehmenskauf.....	162
5.3	Prozess.....	163
5.3.1	Ablauf.....	163
5.3.2	Rechtliche Aspekte.....	164
5.4	Kontrollfragen.....	164
6	Unternehmensbewertung.....	165
6.1	Die Frage nach der „richtigen“ Methode zur Unternehmens- bewertung.....	165
6.2	Einzelbewertungsverfahren.....	166
6.3	Gesamtbewertungsverfahren.....	167
6.3.1	Ertragswertverfahren.....	168
6.3.2	DCF-Verfahren.....	168
6.4	Stuttgarter Verfahren.....	169
6.5	Zusammenfassung der Bewertungsmethoden.....	169
6.6	Kontrollfragen.....	169
7	Fallstudie zu den Formen des Entrepreneurship.....	170
<b>IV</b>	<b>Umsetzung des Entrepreneurship.....</b>	<b>175</b>
1	Instrumente der Umsetzung – Machbarkeitsstudie und Businessplan.....	177
1.1	Instrumente der Umsetzung.....	177
1.2	Analyse der technischen und wirtschaftlichen Realisierbarkeit eines Projekts.....	178
1.3	Die Wichtigkeit einer Business Feasibility Study.....	180
1.4	Verschiedene Arten der Machbarkeitsstudie.....	180
1.4.1	Technische Machbarkeitsstudie.....	180
1.4.2	Wirtschaftliche Machbarkeitsstudie.....	180
1.4.3	Zeitliche Machbarkeitsstudie.....	181
1.4.4	Organisatorische Machbarkeitsstudie.....	181
1.4.5	Kulturelle Machbarkeitsstudie.....	182
1.4.6	Rechtliche Machbarkeitsstudie.....	182
1.4.7	Machbarkeitsstudie für Marketing und Vertrieb.....	183
1.5	Aufbau einer Machbarkeitsstudie.....	183
1.6	Der optimale Businessplan.....	184
1.6.1	Der Businessplan als Kommunikationsinstrument.....	185
1.6.2	Struktur und Hauptelemente eines Businessplans.....	185
1.6.3	Vorbereitung, Informationsbeschaffung und Fertigstellung eines Businessplans.....	189
1.6.4	Elemente eines Businessplanes in den unterschiedlichen Entrepreneurship-Formen.....	190
1.7	Kontrollfragen.....	190
2	Rahmenbedingungen der Umsetzung.....	191
2.1	Schutz des geistigen Eigentums.....	191
2.1.1	Gewerbliche Schutzrechte.....	193
2.1.2	Patent.....	192
2.1.3	Gebrauchsmuster.....	196

2.1.4	Geschmacksmuster .....	198
2.1.5	Marke .....	200
2.1.6	Kontrollfragen .....	202
2.2	Finanzierung .....	202
2.2.1	Allgemeine Darstellung des Angebots von Finanzierungen ..	204
2.2.2	Finanzierungsform: Reines Eigenkapital .....	206
2.2.3	Finanzierungsform: Fremdfinanzierung .....	217
2.2.4	Kontrollfragen .....	222
2.3	Standortbedingungen .....	222
2.3.1	Harte Standortkriterien .....	223
2.3.2	Weiche Standortkriterien .....	226
2.3.3	Scoring-Modell – Entscheidungshilfe zur Standortwahl .....	226
2.3.4	Kontrollfragen .....	228
2.4	Organisation .....	229
2.4.1	Organisation und Ideenfindung/-evaluierung .....	230
2.4.2	Technische Entwicklung .....	231
2.4.3	Finanzierungsphase .....	231
2.4.4	Vermarktungsphase .....	232
2.4.5	Ausbauphase .....	232
2.4.6	Rechtsform und organisatorische Struktur bei Neugrün- dungen .....	233
2.4.7	Organisation von Neugründung in anderen Formen des Entrepreneurship .....	235
2.4.8	Kontrollfragen .....	236
2.5	Personalwesen .....	236
2.5.1	Personalwesen in jungen innovativen Unternehmen .....	236
2.5.2	Der „klassische“ Entrepreneur und das Gründerteam .....	237
2.5.3	Etablierung eines Personalwesens in jungen innovativen Unternehmen .....	238
2.5.4	Personalwesen von Neugründungen in anderen unternehme- rischen Kontexten .....	244
2.5.5	Kontrollfragen .....	245
2.6	Risikomanagement .....	246
2.6.1	Risiko und Chance .....	247
2.6.2	Das Risikomanagementsystem in einer Aufbauorganisation ..	248
2.6.3	Der Risikomanagementprozess in einer Ablauforganisation ..	248
2.6.4	Kontrollfragen .....	252
V	Perspektiven des Entrepreneurship: Social Entrepreneurship .....	253
1	Einführung .....	255
2	Finanzierung von Social Entrepreneurs .....	257
2.1	Innenfinanzierung .....	257
2.2	Außenfinanzierung .....	258
2.3	Finanzintermediäre .....	259
3	Erfolgsmessung von Social Entrepreneuren .....	260
3.1	Bedeutung von Erfolgsmessung .....	260
3.2	Probleme der Erfolgsmessung .....	261
3.3	Existierende Verfahren der Erfolgsmessung .....	262
4	Ausblick .....	263
	Autorenvorstellung .....	265
	Literaturverzeichnis .....	273