

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
I. Einführung.....	1
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
II Prozess des Entrepreneurship.....	15
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
III	Formen des Entrepreneurship	105
1	Unternehmensgründung	107
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
2	Unternehmer im Unternehmen: Intrapreneurship	124
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
3	Unternehmenskauf	134
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
4	„Management-Buy-out“	154
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
IV	Umsetzung des Entrepreneurship.....	175
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