

Urs Fueglistaller | Christoph Müller  
Thierry Volery

hip

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

unter Mitarbeit von Susan Müller

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

GABLER

Vorwort zur 1. Auflage.....	V
Vorwort zur 2. Auflage.....	IX
Kapitelübersicht.....	XI
Inhaltsverzeichnis.....	XIII
Abbildungsverzeichnis.....	XXIII
Tabellenverzeichnis.....	XXV

1 Entrepreneurship als einzel- und gesamtwirtschaftliche

Herausforderung.....	1
1.1 Einführung.....	2
1.2 Ursprung und Bedeutung von Entrepreneurship.....	4
1.2.1 Der Ursprung von Entrepreneurship.....	4
1.2.2 Entrepreneurship in der Wissenschaft.....	5
1.3 Die Schlüsselemente von Entrepreneurship.....	6
1.3.1 Der Unternehmer.....	7
1.3.2 Die unternehmerische Gelegenheit.....	10
1.3.3 Ressourcen.....	10
1.3.4 Organisation.....	11
1.3.5 Umwelt.....	12
1.4 Der Versuch einer Definition: Entrepreneurship als Prozess.....	13
1.4.1 Unternehmerische Gelegenheiten.....	14
1.4.2 Erkennen.....	15
1.4.3 Evaluieren.....	16
1.4.4 Nutzen.....	17
1.5 Entrepreneurship und wirtschaftliches Wachstum.....	19
1.5.1 Entrepreneurship als Motor des Modells.....	20
1.5.2 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: Individuell gemixtes Müsli.....	30
1.8	Zusammenfassung.....	34
2	Die Unternehmerpersönlichkeit .....	39
2.1	Einführung.....	40
2.2	Chancen machen Unternehmer.....	40
2.2.1	Die Beziehung zwischen Individuum und Chance.....	41
2.2.2	Die Entdeckung und Bewertung unternehmerischer Chancen.....	44
2.2.3	Unternehmerische Chancen nutzen.....	47
2.3	Unternehmerprofile verstehen.....	49
2.3.1	Die Rollen der Unternehmer - eine ökonomische Perspektive.....	49
2.3.2	Charakteristika von Unternehmern - ein behavioristischer Ansatz.....	51
2.3.3	Das Gründerteam.....	55
2.4	Die Risiken einer Karriere als Unternehmer.....	57
2.4.1	Finanzielle Risiken.....	58
2.4.2	Karriererisiken.....	58
2.4.3	Soziale Risiken.....	58
2.4.4	Gesundheitliche Risiken.....	59
2.5	Erfolgsmessgrößen.....	59
2.5.1	Opportunitätskosten.....	59
2.5.2	Liquiditätspremium.....	60
2.5.3	Risikopremium.....	60
2.5.4	Unsicherheitspremium.....	60
2.6	Fallstudie: CLASEO.....	62
2.7	Zusammenfassung;.....	68

3	Kreativität, Innovation und Entrepreneurship.....	73
3.1	Einführung.....	74
3.2	Innovationsmanagement.....	81
3.3	Wer liefert Ideen?.....	83
3.4	Ort der Ideenentstehung.....	85
3.5	Treiber für die Kreativität und Innovation.....	88
3.6	Rolle des Entrepreneurs.....	90
3.7	Beeinflussung des Diffusionsprozesses.....	95
3.8	Fallstudie: Noventa Engineering AG.....	98
3.9	Zusammenfassung.....	103
4	Chancenpotenzial und Unternehmensgründung.....	109
4.1	Einführung.....	109
4.2	Chancen evaluieren.....	110
4.2.1	Fatal flaws vermeiden.....	111
4.2.2	Chancen strukturiert bewerten.....	112
4.3	Schritte im Gründungsprozess.....	119
4.3.1	Gründungeines Unternehmens in Deutschland.....	120
4.3.2	Gründung eines Unternehmens in der Schweiz.....	121
4.3.3	Gründung eines Unternehmens in Österreich.....	122
4.3.4	Gründung eines Unternehmens im Ländervergleich.....	122
4.4	Fallstudie: XpresSys.....	124
4.5	Zusammenfassung.....	130
5	Firmenkauf und Beteiligung an einem Unternehmen.....	133
5.1	Einführung.....	134
5.2	Umfang und Entwicklung des Marktes für Unternehmen.....	134
5.3	Motive für Kauf und Verkauf.....	136
5.3.1	Motive für den Kauf eines Unternehmens.....	136
5.3.2	Motive für den Verkauf eines Unternehmens.....	138
5.4	Methoden des Unternehmenskaufs und der Beteiligung an Unternehmen.....	140
5.5	Die zentralen Schritte im Kauf- und Beteiligungsprozess.....	143

5.5.1	Kauf- und Verkaufsvorbereitung.....	144
5.5.2	Kontaktaufnahme und erste Verhandlungen.....	145
5.5.3	Letter of Intent.....	146
5.5.4	Detailuntersuchung des Kaufobjektes.....	147
5.5.5	Verkaufsverhandlungen und Vertragsabschluss.....	148
5.5.6	Unternehmerischer Neubeginn.....	149
5.6	Bestimmung des Wertes eines Unternehmens.....	150
5.6.1	Ertragswertverfahren.....	151
5.6.2	Marktwertverfahren.....	152
5.6.3	Substanzwertverfahren.....	153
5.6.4	Praktikerverfahren.....	153
5.6.5	Weitere Verfahren.....	154
5.6.6	Die Auswahl eines geeigneten Bewertungsverfahrens.....	154
5.7	Fallstudie: Swissbit.....	155
5.8	Zusammenfassung.....	161
Firmenübernahme - Nachfolge.....		165
6.1	Einführung.....	166
6.2	KMU und/oder Familienunternehmen?.....	167
6.3	Volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge.....	169
6.4	Varianten der Unternehmensnachfolge.....	170
6.4.1	Die familieninterne Nachfolge.....	171
6.4.2	Der Unternehmensverkauf.....	172
6.4.3	Die Stiftungslösung.....	174
6.5	Problemfelder und Herausforderungen der Nachfolge.....	179
6.5.1	Rechtliche und finanzielle Problemfelder.....	179
6.5.2	Organisatorische Problemfelder.....	181
6.5.3	Psychologische Herausforderungen.....	182
6.6	Nachfolge als integrierter Managementprozess.....	185
6.7	Die integrative Zielplanung.....	187
6.7.1	Gegenläufige Ziele des Unternehmers.....	187
6.7.2	Persönliche Ziele der Beteiligten.....	188

6.7.3	Finanzwirtschaftliches Zielsystem.....	189
6.8	Beratende Institutionen.....	190
6.9	Fallstudie: Pustefix.....	191
6.10	Zusammenfassung.....	194
7	Corporate Entrepreneurship.....	201
7.1	Einführung.....	202
7.1.1	Corporate Entrepreneurship - Ein umfassender Begriff.....	202
7.1.2	Systematisierung von Corporate-Venture-Capital-Aktivitäten.....	204
7.1.3	Herausforderungen für bestehende Unternehmen.....	205
7.2	Vorgehensweise bei der Corporate-Entrepreneurship-Umsetzung.....	206
7.2.1	Grundvoraussetzungen für Corporate Entrepreneurship.....	207
7.2.2	Entwicklungsprozess des Corporate Entrepreneurship.....	208
7.3	Academic Entrepreneurship.....	213
7.3.1	Abgrenzung und Definition von Academic Entrepreneurship.....	213
7.3.2	Der Academic-Entrepreneurship-Prozess.....	216
7.4	Fallstudie: Corporate Entrepreneurship beim BASF-Konzern.....	219
7.5	Zusammenfassung.....	225
8	Businessplan.....	229
8.1	Einführung.....	229
8.2	Bedeutung und Einsatzbereich.....	230
8.3	Aufbau des Businessplans.....	234
8.3.1	Executive Summary.....	235
8.3.2	Idee und Produkt.....	236
8.3.3	Personen und Team.....	236
8.3.4	Kunden und Konkurrenz, Märkte und Marketing.....	237
8.3.5	Organisation und Vertrieb.....	237

8.3.6	Umsetzungsplan.....	238
8.3.7	Risiken und Gegenmaßnahmen.....	238
8.3.8	Finanzplanung und Finanzierung.....	239
8.4	Die Erstellung eines Businessplans.....	240
8.4.1	Zentrale Anforderungen an einen Businessplan.....	240
8.4.2	Vorgehen bei der Erstellung eines Businessplans.....	241
8.5	Fallstudie: NewBizCup.....	243
8.6	Zusammenfassung.....	246
9	Strategie.....	249
9.1	Einführung.....	250
9.2	Was ist eine Strategie?.....	251
9.3	Der strategische Managementprozess.....	252
9.3.1	Formulierung der Vision, Mission und der strategischen Ziele.....	254
9.3.2	Durchführung einer SWOT-Analyse.....	255
9.3.3	Entscheidung für eine generische Strategie.....	256
9.3.4	Implementierung einer Strategie.....	257
9.3.5	Bewertung einer Strategie.....	258
9.4	Interne Analyse.....	260
9.4.1	Wettbewerbsvorteile und Wertgenerierung.....	260
9.4.2	Wettbewerbsvorteile dauerhaft nutzen.....	262
9.5	Externe Analyse.....	264
9.5.1	Branchenanalyse.....	265
9.5.2	Einflüsse der Makroumgebung.....	267
9.6	Das „richtige“ Geschäftsmodell finden.....	269
9.7	Fallstudie: Zattoo.....	270
9.8	Zusammenfassung.....	277
10	Markt.....	281
10.1	Einführung.....	282
10.2	Markt - Das unbekannte Wesen.....	282
10.2.1	Wesentliche Begriffe.....	283

10.2.2	Der Markt.....	283
10.2.3	Marktattraktivität.....	285
10.3	Marktanalyse.....	286
10.4	Marktstrategie.....	288
10.4.1	Segmentierung.....	289
10.4.2	Positionierung.....	291
10.5	Marktforschung.....	293
10.5.1	Die Rolle der Marktforschung.....	293
10.5.2	Marktforschungsinstrumente.....	294
10.5.3	Phasen der Marktforschung.....	298
10.6	Marketingkonzept.....	300
10.6.1	Der Marketing-Mix.....L <sup>1</sup> .....	301
10.6.2	Elemente des Marketing-Mix.....	302
10.7	Fallstudie: Bibliotheca RFID Library Systems AG.....	303
10.8	Zusammenfassung.....	307
11	Finanzierung.....	311
11.1	Einführung.....	312
11.2	Die Finanzierungsphasen und -quellen im Überblick.....	312
11.3	Die Grundlagen und Erkenntnisse der Finanzierungstheorie.....	315
11.3.1	Finanzierungsbesonderheiten von KMU und Start-ups.....	315
11.3.2	Auftreten von Marktfraktionen und Marktineffizienzen.....	317
11.3.3	Neue Institutionenökonomik mit Milderungsmechanismen ...	320
11.3.4	Beiträge der Finanzierungstheorien.....	321
11.4	Die Institutionen des Finanzierungsmarktes.....	324
11.4.1	Grundmuster: Direktbeziehungen und Intermediäre.....	324
11.4.2	Nachfrager: Unleihenstypen.....	325
11.4.3	Anbieter: Kapitalgeber.....	326
11.5	Die Inhalte des (Risiko-)Finanzierungsprozesses.....	332
11.5.1	Finanzierungsschritte und Vertragsinhalte bei Risikokapitalfinanzierungen.....	332
11.5.2	Unternehmensbewertungen bei Start-ups und KMU.....	334
11.6	Die Werkzeuge der Gründungsfinanzplanung.....	336



11.6.1	Grundsätzliche Erfordernisse.....	336
11.6.2	Gestaltung des Finanzplans.....	337
11.7	Fallstudie: Wachstumsfinanzierung der Affimed AG.....	339
11.8	Zusammenfassung.....	342
11	Rechtliche Grundfragen .....	345
12.1	Einführung.....	346
12.2	- Wahl der geeigneten Rechtsform.....	347
12.2.1	Grundsätzliche Fragen und Begriffe.....	347
12.2.2	Darstellung deutscher Rechtsformen.....	348
12.2.3	Darstellung österreichischer Rechtsformen.....	354
12.2.4	Darstellung Schweizer Rechtsformen.....	361
12.3	Geistiges Eigentum.....	367
12.3.1	Was ist geistiges Eigentum?.....	368
12.3.2	Einzelne Schutzrechte im Überblick.....	369
12.3.3	Patentstrategie.....	372
12.4	Fallstudie: Austrianova.....	377
12.5	Zusammenfassung.....	383
13	Unterstützung im Gründungsprozess.....	387
13.1	Einführung.....	388
13.2	Grundfragen der KMU-Politik.....	388
13.2.1	Ergebnisse internationaler Vergleiche.....	389
13.2.2	Ausprägung der Wirtschafts- und Förderpolitik am Beispiel der Schweiz.....	392
13.2.3	Fazit: Anforderungen an eine KMU-Politik.....	394
13.3	Ländervergleich der Förderprogramme.....	395
13.3.1	Förderprogramme in Deutschland.....	395
13.3.2	Förderprogramme in Österreich.....	399
13.3.3	Förderprogramme in der Schweiz.....	400
13.3.4	Fazit zu den Förderprogrammen.....	402
13.4	Konkreter Umgang mit Beratern.....	402
13.5	Betreuung durch Inkubatoren.....	404

13.5.1	Spektrum der Inkubatorlösungen.....	405
13.5.2	Beispiele für öffentliche Inkubatoren.....	407
13.6	Fallstudie: Die Förder- und Inkubatorinfrastruktur im internationalen Vergleich.....	409
13.7	Zusammenfassung.....	411
<b>14</b>	<b>Dienstleistungen und Beziehungsmanagement .....</b>	<b>415</b>
14.1	Einführung.....	416
14.2	Treibende Kräfte der Tertiarisierung.....	417
14.3	Grundbegriffe des Dienstleistungsmanagements.....	418
14.3.1	Der Begriff Dienstleistung.....	418
14.3.2	Dienstleistungen versus Sachgüter.....	419
14.3.3	Der Begriff „Beziehungsmanagement“.....	420
14.4	Freunden dienen - Dienstleistungen und Beziehungspflege - ein Erfolgsfaktor?.....	424
14.5	Das Modell der Dienstleistungskompetenz.....	425
14.5.1	Die Dienstleistungskompetenz.....	427
14.5.2	Das Dienstleistungsmanagement.....	429
14.5.3	Das Dienstleistungsmarketing.....	430
14.5.4	Die Dienstleistungskultur.....	431
14.5.5	Der Dienstleistungsprozess.....	432
14.5.6	Die Kundenbeziehung.....	433
14.5.7	Entscheidende Erfolgsfaktoren bei Dienstleistungen.....	435
14.6	Managementkonzepte zur Beziehungspflege.....	436
14.6.1	Customer Relationship Management.....	436
14.6.2	Key Account Management.....	437
14.6.3	Key Supplier Management.....	437
14.7	Umsetzung im Businessplan.....	438
14.7.1	Businessplan: Darstellung von Dienstleistungen.....	438
14.7.2	Businessplan: Darstellung von Beziehungen.....	441
14.8	Fallstudie: „Zur Rose“ - Gründung, Etablierung, Wachstum als Dienstleister.....	442
14.9	Zusammenfassung.....	448

15 Wachstum.....	451
15.1 Einführung.....	452
15.2 Die Dimensionen von Wachstum.....	452
15.2.1 Finanzielles Wachstum.....	453
15.2.2 Strategisches Wachstum.....	454
15.2.3 Organisatorisches Wachstum.....	455
15.3 Die Entscheidung, nicht zu wachsen.....	457
15.4 Wachstumsstrategien.....	458
15.5 Wachstumstheorien.....	459
15.5.1 Lebenszyklustheorie.....	460
15.5.2 Teleologie.....	465
15.5.3 Evolutionstheoretischer Ansatz.....	465
15.5.4 Dialektik.....	466
15.6 Exit-Möglichkeiten.....	467
15.6.1 Was man beachten sollte.....	467
15.6.2 Verkauf an Investoren.....	470
15.6.3 Management-Buy-out.....	471
15.6.4 Strategische Allianzen und Fusionen.....	472
15.6.5 Börsengang.....	472
15.7 Fallstudie: First Catering.....	473
15.8 Zusammenfassung.....	476
16 Social Entrepreneurship.....	479
16.1 Einführung.....	480
16.2 Entstehung von Social Entrepreneurship.....	482
16.3 Stellenwert im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschung.....	484
16.4 Verwandte Begriffe im Bereich des Social EntrepreneursInp.....	486
16.5 Die Rolle des Social Enttepreneurs.....	491
16.6 Ansatzpunkte und Nutzen für sozial aktive Unternehmen.....	495
16.7 Fallstudie: VAUDE als Corporate Citizen.....	497
16.8 Zusammenfassung.....	503
Stichwortverzeichnis.....	507