

**Dietmar Grichnik/Malte Brettel/Christian Koropp/  
Rene Mauer**

# **Entrepreneurship**

Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln  
in innovativen und technologieorientierten  
Unternehmungen

HOCHSCHULE  
LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

2010  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort

## Teil A Formen und Bedeutung unternehmerischen Handelns

<b>1</b>	<b>Erscheinungsformen unternehmerischen Handelns . . . . .</b>	<b>3</b>
1.1	Unternehmertum und unternehmerisches Handeln . . . . .	3
1.2	Entrepreneurship als eigenständige Disziplin . . . . .	7
1.3	Entrepreneurship versus Gründungslehre. . . . .	12
<b>2</b>	<b>Gesamtwirtschaftliche Bedeutung unternehmerischen Handelns. . . . .</b>	<b>15</b>
2.1	Unternehmertum und ökonomische Entwicklung. . . . .	15
2.2	Fallbeispiel: Entrepreneurship in Deutschland. . . . .	22

## Teil B Unternehmerische Gelegenheiten und Denkweisen

<b>3</b>	<b>Opportunity Map des unternehmerischen Entscheidungsprozesses. . . . .</b>	<b>29</b>
3.1	Die Opportunity Map als Bezugsrahmen. . . . .	29
3.2	Entstehungsursachen für unternehmerische Gelegenheiten . . . . .	33
3.3	Grundtypen unternehmerischer Gelegenheiten. . . . .	35
3.4	Wahrnehmung und Bewertung der unternehmerischen Gelegenheit . . . . .	37
3.5	Entscheidung zur Ausschöpfung. . . . .	40
3.6	Ergebnis des Ausschöpfens der unternehmerischen Gelegenheit . . . . .	46
3.7	Zusammenfassung. . . . .	49
<b>4</b>	<b>Entdeckung und Schaffung unternehmerischer Gelegenheiten. . . . .</b>	<b>53</b>
4.1	Unternehmerische Gelegenheiten: erkennen, entdecken oder erschaffen? . . . . .	53
4.2	Unternehmerisches Handeln: Causation und Effectuation. . . . .	56
4.3	Entrepreneure als Entdecker. . . . .	62
4.4	Entrepreneure als Schöpfer. . . . .	67
4.5	Zusammenfassung . . . . .	74
4.6	Fallstudie: StudiTemps. . . . .	75

<b>5</b>	<b>Bewertung und Wahrnehmung unternehmerischer Gelegenheiten. . . . .</b>	<b>81</b>
5.1	Der Wert einer unternehmerischen Gelegenheit . . . . .	81
5.2	Einflussfaktoren auf den Bewertungsprozess . . . . .	85
5.2.1	Personenbezogene Faktoren . . . . .	85
5.2.2	Opportunity-bezogene Faktoren. . . . .	88
5.3	Verfahren zur Bewertung unternehmerischer Gelegenheiten....	90
5.3.1	Quantitative Methoden. . . . .	90
5.3.2	Qualitative Methoden. . . . .	106
5.4	Zusammenfassung . . . . .	108
5.5	Fallstudie: BEKO Käuferportal . . . . .	108
<b>6</b>	<b>Geschäftsmodell. . . . .</b>	<b>113</b>
6.1	Zur Bedeutung des Geschäftsmodells für den Gründungserfolg . .	113
6.2	Charakteristika der verschiedenen Gestaltungsthemen eines Geschäftsmodells. . . . .	116
6.3	Kombination von Gestaltungsthemen in einem Geschäftsmodell .	122
6.4	Geschäftsmodell und interne Organisation. . . . .	124
6.5	Design von Geschäftsmodellen. . . . .	127
6.6	Fallstudie: Hitflip Media Trading . . . . .	135
<b>7</b>	<b>Geschäftsplanung . . . . .</b>	<b>139</b>
7.1	Pläne und Unternehmen . . . . .	139
7.2	Definitionen des Geschäftsplans. . . . .	140
7.3	Adressaten des Geschäftsplans. . . . .	141
7.4	Prozess der Geschäftsplanung . . . . .	144
7.5	Elemente des Geschäftsplans. . . . .	146
7.5.1	Geschäftsidee. . . . .	147
7.5.2	Markt . . . . .	150
7.5.3	Marketing . . . . .	152
7.5.4	Gründerteam, Management, Organisation. . . . .	154
7.5.5	Realisations- und Finanzplanung . . . . .	155
7.5.6	Chancen und Risiken. . . . .	158
7.5.7	Executive Summary. . . . .	159
7.6	Geschäftsplanung unter Unsicherheit. . . . .	159
7.7	Zusammenfassung . . . . .	160
7.8	Fallstudie: MRI tools. . . . .	161

## Teil C Ressourcenbeschaffung zur Nutzung unternehmerischer Gelegenheiten

<b>8</b>	<b>Organizational Capital als intangible Ressource</b> . . . . .	<b>.167</b>
8.1	Intellektuelles Kapital . . . . .	.167
8.2	Die Organisation . . . . .	.169
8.2.1	Unternehmenspersönlichkeit . . . . .	.169
8.2.2	Rechtsform . . . . .	.170
8.2.3	Bürokratie (Red Tape) . . . . .	.172
8.2.4	Rechtsanwalt und Steuerberater . . . . .	.173
8.2.5	Beirat und Coaches . . . . .	.173
8.3	Geistiges Eigentum (Intellectual Property) . . . . .	.174
8.3.1	Patente . . . . .	.175
8.3.2	Gebrauchsmuster . . . . .	.177
8.3.3	Marke . . . . .	.178
8.3.4	Geschmacksmuster . . . . .	.178
8.3.5	Urheberrecht . . . . .	.179
8.3.6	Hinweise zum Umgang mit Schutzrechten . . . . .	.179
8.4	Institutionen und Prozesse zu gewerblichen Schutzrechten . . . . .	.180
8.4.1	Institutionen . . . . .	.180
8.4.2	Arbeitnehmererfindungen . . . . .	.181
8.4.3	Schutzrechtsanmeldung . . . . .	.182
8.4.4	Verwertung von Patenten . . . . .	.183
8.5	Verträge . . . . .	.184
8.6	Versicherungen . . . . .	.185
8.7	Zusammenfassung . . . . .	.185
8.8	Fallstudie: PURON . . . . .	.186
<b>9</b>	<b>Human Capital als intangible Ressource</b> . . . . .	<b>.191</b>
9.1	Begriff und Definitionen . . . . .	.191
9.2	Elemente des Humankapitals . . . . .	.194
9.2.1	Ausbildung . . . . .	.196
9.2.2	Erfahrung . . . . .	.197
9.2.3	Wissen und Fähigkeiten . . . . .	.197
9.3	Persönlichkeit . . . . .	.198
9.4	Die Gründungsentscheidung . . . . .	.199
9.4.1	Unternehmerische Absicht . . . . .	.199
9.4.2	Selbstwirksamkeit . . . . .	.200
9.4.3	Die Person des Unternehmers . . . . .	.202
9.4.4	Zurück zur Persönlichkeit . . . . .	.205
9.5	Unternehmerteams . . . . .	.207
9.5.1	Heterogenität der Fähigkeiten in Teams . . . . .	.208
9.5.2	Teamrollen . . . . .	.209

9.5.3	Teamprozesse . . . . .	210
9.6	Zusammenfassung . . . . .	213
9.7	Fallstudie: Incelltec. . . . .	214
<b>10</b>	<b>Social Capital als intangible Ressource. . . . .</b>	<b>217</b>
10.1	Bedeutung von Social Capital für den Gründungserfolg . . . . .	217
10.2	Charakteristika sozialer Verbindungen. . . . .	221
10.3	Analyse sozialer Netzwerke. . . . .	229
10.4	Kosten-Wert-Relation der Netzwerkbildung. . . . .	235
10.5	Fallstudie: Sedo. . . . .	239
<b>11</b>	<b>Financial Capital als tangible Ressource. . . . .</b>	<b>243</b>
11.1	Zur Rolle der Finanzierung für junge Unternehmen. . . . .	243
11.2	Finanzierungsplanung . . . . .	245
11.3	Finanzierung durch Gründer, Verwandte und Freunde. . . . .	248
11.4	Business Angels. . . . .	250
11.5	Venture Capital. . . . .	254
11.6	Corporate Venture Capital. . . . .	261
11.7	Fremdkapital von Banken. . . . .	264
11.8	Öffentliche Fördermittel als Finanzierungsinstrument. . . . .	266
11.9	Zusammenfassung . . . . .	267
11.10	Fallstudie: Policen Direct . . . . .	268

## **Teil D Grundformen unternehmerischen Handelns**

<b>12</b>	<b>Markteintritt, Marketing und Positionierung. . . . .</b>	<b>275</b>
12.1	Markteintritt als Realisierung der Unternehmensgründung. . . . .	275
12.2	Markteintrittsstrategien. . . . .	277
12.2.1	Marketingstrategieprozess. . . . .	277
12.2.2	Zielkundenbestimmung bei jungen Unternehmen. . . . .	278
12.2.3	Marktanalyse und Identifikation der Markteintrittsbarrieren . . . . .	280
12.2.4	Optionen und Zeitpunkt des Markteintritts. . . . .	283
12.3	Marketing-Mix. . . . .	286
12.3.1	Produktpolitik. . . . .	288
12.3.2	Preispolitik . . . . .	290
12.3.3	Vertriebspolitik. . . . .	292
12.3.4	Kommunikationspolitik. . . . .	294
12.4	Zusammenfassung . . . . .	299

<b>13</b>	<b>Wachstumsplanung und Wachstumsmanagement . . . . .</b>	<b>301</b>
13.1	Wachstumsunternehmen: Von Mäusen und Gazellen . . . . .	301
13.2	Wachstumstheorien und -modelle . . . . .	305
13.3	Wachstumsprozesse junger Unternehmen . . . . .	313
13.3.1	Wachstumsfördernde und -hemmende Faktoren . . . . .	314
13.3.2	Methoden der Wachstumsplanung . . . . .	318
13.3.3	Wachstumsstrategien . . . . .	322
13.3.4	Wachstumsmanagement . . . . .	324
13.4	Zusammenfassung . . . . .	326
<b>14</b>	<b>Ernte und Unternehmensaustritt . . . . .</b>	<b>329</b>
14.1	Unternehmensaustritt als Element des unternehmerischen Handlungsprozesses . . . . .	329
14.2	Möglichkeiten zur Realisierung des Unternehmenswerts . . . . .	333
14.2.1	Börsengang . . . . .	333
14.2.2	Unternehmensverkauf . . . . .	337
14.2.3	Liquidation . . . . .	343
14.3	Einflussfaktoren auf die Entscheidung des Unternehmensaustritts . . . . .	345
14.4	Auswirkungen des Unternehmensaustritts . . . . .	350
14.5	Unternehmensaustritt und Neuanfang: Serial Entrepreneurship . . . . .	352
14.6	Zusammenfassung . . . . .	354
14.7	Fallbeispiel: Sedo . . . . .	355

## Teil E Sonderformen unternehmerischen Handelns

<b>15</b>	<b>Corporate Entrepreneurship . . . . .</b>	<b>359</b>
15.1	Der Gedanke des Corporate Entrepreneurship . . . . .	359
15.2	Dimensionen, Modelle, Ausprägungsformen . . . . .	361
15.2.1	Dimensionen . . . . .	361
15.2.2	Modelle . . . . .	362
15.2.3	Ausprägungsformen . . . . .	363
15.3	Corporate Entrepreneurship und Management . . . . .	365
15.3.1	Entwicklung einer unternehmerischen Organisation . . . . .	366
15.3.2	Nachhaltige Verankerung einer unternehmerischen Kultur . . . . .	374
15.4	Corporate Entrepreneurship und Open Innovation . . . . .	377
15.4.1	Closed Innovation . . . . .	377
15.4.2	Open Innovation . . . . .	378
15.5	Zusammenfassung . . . . .	380

<b>16</b>	<b>Academic Entrepreneurship. . . . .</b>	<b>383</b>
16.1	Definition und Ausprägungen. . . . .	383
16.2	Hochschulgesetze und Arbeitnehmererfindungsgesetz. . . . .	385
16.3	Technologietransfer. . . . .	387
16.3.1	Lizenzierung, Patentverkauf und Drittmittelprojekte. . . . .	388
16.3.2	Ausgründungen. . . . .	389
16.4	Prozesse im Rahmen einer Ausgründung. . . . .	392
16.5	Ausgründungsförderung. . . . .	393
16.6	Forschung zu akademischem Unternehmertum. . . . .	394
16.7	Ausgründungen als gesamtwirtschaftliches Innovationselement .	396
16.8	Zusammenfassung. . . . .	397
16.9	Fallstudie: RWTH Aachen. . . . .	398
<b>17</b>	<b>Social Entrepreneurship. . . . .</b>	<b>401</b>
17.1	Einführung. . . . .	401
17.2	Entstehung von Social Entrepreneurship. . . . .	405
17.3	Der Social Entrepreneur. . . . .	407
17.4	Einordnung in den Kontext der Wirtschaftswissenschaften. . . . .	408
17.5	Messung des Social Impact. . . . .	412
17.6	Finanzierungsformen für Social Entrepreneurs. . . . .	418
17.7	Zusammenfassung. . . . .	424
17.8	Fallbeispiel: Our Pride Tours. . . . .	424
	Literatur. . . . .	428
	Stichwortregister. . . . .	457