

Jörg Freiling • Jan Harima

# **Entrepreneurship**

**Gründung und Skalierung von Startups**

**Springer** Gabler

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Grundlagen

<b>1 Initial Showcase</b>	<b>3</b>
Literatur	6
<b>2 Entrepreneurship</b>	<b>7</b>
2.1 Inhaltlicher Zugang	7
2.2 Der Entrepreneurship-Funke – wie der Prozess in Gang kommt	10
2.2.1 Das Grundmuster im Überblick	10
2.2.2 Entrepreneurial Opportunity	12
2.2.3 Entrepreneurial Motivation	17
2.2.4 Gründungsentscheidung und Gründungskontext	19
Literatur	27
<b>3 Unternehmerisches Denken</b>	<b>29</b>
3.1 Überblick	29
3.2 Proaktives Denken	30
3.2.1 Voluntarismus	30
3.2.2 Blue Ocean- und White Space-Orientierung	31
3.2.3 Nicht-lineares und „Out of the box“-Denken	31
3.2.4 Reflexionsvermögen	32
3.3 Innovatives Denken	33
3.3.1 Bricolage	33
3.3.2 (Ungebremschte) Suche nach Neuerungen und Verbesserungen ....	36
3.4 Risikoorientierung	36
3.4.1 Unsicherheit als Chance	37
3.4.2 „Plan-B-Mentalität“: Realoptionsdenken	37
3.4.3 Rückschlagbewusstsein	39
3.5 Effectuation	40
3.6 Fazit	43
Literatur	44

<b>4</b>	<b>Unternehmerisches Handeln</b>	47
4.1	Unternehmerisches Handeln, Unternehmerfunktionen und Ambidextrie	47
4.2	Die Innovationsfunktion	49
4.3	Die Risikomanagementfunktion	52
4.4	Die (interne) Koordinationsfunktion	54
4.5	Die Arbitragefunktion	57
4.6	Unternehmerisches Handeln im Gesamtblick	58
	Literatur	60
<b>Teil II Entrepreneurship in der Vorgründungsphase</b>		
<b>5</b>	<b>Showcase Twitch</b>	65
<b>6</b>	<b>Geschäftsidee</b>	73
6.1	Einordnung	73
6.2	Arten von Geschäftsideen	74
6.3	Entwicklung von Geschäftsideen	75
6.4	Geschäftsidee-Komponenten	79
6.4.1	Bedürfnisidee	79
6.4.2	Technisch-organisatorische Problemlösungsidee	80
6.4.3	Kaufmännische Umsetzungsidee	81
6.5	Evaluation von Geschäftsideen	82
6.5.1	Marktliche Machbarkeit	83
6.5.2	Technisch-organisatorische Machbarkeit	83
6.5.3	Finanzielle Machbarkeit	84
6.5.4	Kommerzielle Machbarkeit	85
6.5.5	Nachhaltigkeitsperspektive	85
6.5.6	Fazit	86
	Literatur	87
<b>7</b>	<b>Design Thinking</b>	89
7.1	Einordnung	89
7.2	Design-Thinking-Prinzipien	91
7.3	Design-Thinking-Prozess	97
7.3.1	Die Vorbereitung	98
7.3.2	Einfühlen	101
7.3.3	Definieren	107
7.3.4	Ideenbildung	111
7.3.5	Prototypenbau	114
7.3.6	Testen	116
7.4	Fazit	117
	Literatur	118

<b>8 Geschäftsmodellierung</b>	119
8.1 Aktualität und konzeptionelle Grundlagen	119
8.2 Business Model Canvas	123
8.2.1 Kundensegmente	124
8.2.2 Value Proposition	125
8.2.3 Kanäle	125
8.2.4 Kundenbeziehungen	126
8.2.5 Einnahmequellen	126
8.2.6 Schlüsselressourcen	127
8.2.7 Schlüsselaktivitäten	127
8.2.8 Schlüsselpartner	128
8.2.9 Kostenstruktur	128
8.3 Value Proposition Canvas	132
8.4 Arten von Geschäftsmodellen	136
8.5 Gestaltungsprinzipien von Geschäftsmodellen	139
8.6 Geschäftstyp	140
8.7 Geschäfts-Setting	143
8.8 Wertschöpfungsrolle	145
8.9 Fazit	148
Literatur	148
<b>9 Pitching</b>	151
9.1 Einordnung	151
9.2 Storytelling	153
9.3 Pitch-Deck	155
9.3.1 Pitch-Deck-Struktur	155
9.3.2 Pitch-Deck-Design	160
9.4 Das Pitchen	162
Literatur	164
<b>Teil III Entrepreneurship in der Gründungsphase</b>	
<b>10 Showcase Airbnb 1</b>	167
<b>11 Lean Startup</b>	173
11.1 Einordnung	173
11.1.1 Gründungsprozess	173
11.1.2 ProductTMarket Fit	174
11.1.3 Abgrenzung Design Thinking	177
11.2 Lean Startup: Wurzeln und Prinzipien	178
11.2.1 Vorgeschichte	178
11.2.2 Lean-Startup-Wurzeln	180
11.2.3 Lean-Startup-Prinzipien	185

11.3	Validiertes Lernen	186
11.4	Minimal Viable Product	188
11.5	Innovations-Accounting	194
11.6	Bauen-Messen-Lernen-Zyklus	195
11.7	Fazit	197
	Literatur	198
<b>12</b>	<b>Konstitutive Führungsentscheidungen im Gründungskontext</b>	<b>201</b>
12.1	Einordnung	201
12.2	Frühe Entscheidungen im Innenverhältnis	204
12.2.1	Einzel-versus Teamgründung	204
12.2.2	Standort	208
12.3	Frühe Entscheidungen im Außenverhältnis: der Name	211
12.4	Gründungsentscheidungen im Innenverhältnis: Eigentumsanteile	216
12.5	Gründungsentscheidungen im Außenverhältnis	217
12.5.1	Rechtsform und begleitende Formalia	217
12.5.2	Schutz von Intellectual Property	229
	Literatur	234
<b>13</b>	<b>Entrepreneurial Marketing</b>	<b>237</b>
13.1	Das Spannungsfeld des Entrepreneurial Marketings	237
13.2	Grundbausteine des Marketing-Prozesses	240
13.2.1	Das Marketing-Denken von Startups	240
13.2.2	Die Marketing Intelligence von Startups	242
13.2.3	Die Positionierung von Startups	265
13.2.4	Marketing-Instrumente und Aktionsprogramm von Startups	270
13.2.5	Implementierung des Entrepreneurial Marketings	287
13.3	Spotlight: Marketingaktivitäten von Startups	289
	Literatur	292
<b>14</b>	<b>Entrepreneurial Finance</b>	<b>295</b>
14.1	Einordnung der Gründungsfinanzierung	295
14.2	Kontext der Gründungsfinanzierung: Rahmenbedingungen und Finanzbedarf	300
14.3	Finanzplanung, Finanz-Deals und Akteure	306
14.3.1	Verhaltensaspekte der Finanzakteure	306
14.3.2	Finanzierungsplan und Deal-Making im Überblick	311
14.3.3	Finanzierungsphasen	312
14.3.4	Finanzierungsquellen und Investoren	315
14.4	Begleitende Maßnahmen der Gründungsfinanzierung	333
14.4.1	Überblick	333
14.4.2	Finanzierungsbegleitende Marketingaktivitäten	334
	Literatur	338

<b>15 Entrepreneurial Monitoring</b>	341
15.1 Überblick	341
15.2 Finanzwirtschaftliches Monitoring: Handling der Rechenwerke von Liquidität und Erfolg	344
15.2.1 Bilanz	345
15.2.2 Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	347
15.2.3 Finanzrechnung	349
15.2.4 Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung	350
15.3 Führungsorientiertes Startup-Monitoring	351
15.3.1 Performance Management und Scorecards für Startups	352
15.3.2 Der OKR-Ansatz für Startups	357
15.3.3 Ausblick auf andere Größen	361
Literatur	367
<b>16 Businessplan</b>	369
16.1 Einführung	369
16.2 Struktureller Aufbau von Businessplänen	371
16.2.1 Executive Summary	373
16.2.2 Geschäftsidee und Geschäftsmodell	374
16.2.3 Team und Partner	376
16.2.4 Markt und Wettbewerb	376
16.2.5 Marketing und Vertrieb	379
16.2.6 Finanzplanung und Finanzierung	382
16.2.7 Chancen und Risiken	383
16.2.8 Zeitplan und Ausblick	385
16.2.9 Anhang	386
16.3 Gestaltungshinweise von Businessplänen	386
Literatur	388
<b>Teil IV Entrepreneurship in der Wachstumsphase</b>	
<b>17 Showcases</b>	391
17.1 Airbnb und die Schnellstskalierung	391
17.2 Homejoy und das Premature Scaling	396
17.2.1 Homejoy, Teil 1	396
17.2.2 Homejoy, Teil 2	398
Literatur	401
<b>18 Wachstum und Wachstumsmodi</b>	403
18.1 Wachstum, Startups und Scaleups	403
18.1.1 Grundlagen	403
18.1.2 Wachstumstypen und Wachstumsbesonderheiten von Startups und Scaleups	405

18.2	Scaleups, Entrepreneurship und Ambidextrie	410
18.2.1	Grundlagen	410
18.2.2	Der „Exploitative Turn“	; 411
18.2.3	Der „Ambidextrous Turn“	412
18.2.4	Der „Explorative Return“	415
18.2.5	Grundoptionen des Wachstums im Kontext der Ambidextrie	417
18.3	„First-Scaler Advantages“	419
18.4	Skalierungs- und Wachstumsformen von Scaleups	420
	Literatur	424
<b>19</b>	<b>Das Wachstum von Scaleups: Voraussetzungen und Verständnis</b>	<b>427</b>
19.1	Wachstums- und Skalierungsvoraussetzungen	427
19.1.1	Concept Readiness	427
19.1.2	Market Readiness	430
19.1.3	Product/Market Fit	433
19.2	Gefahren des Wachstums von Scaleups	436
19.2.1	Overpacing	437
19.2.2	Pfadabhängigkeit	439
19.2.3	Proliferation	441
	Literatur	442
<b>20</b>	<b>Die Aktivierung von Wachstumstreibern</b>	<b>443</b>
20.1	Humankapital	443
20.1.1	Einordnung	443
20.1.2	Humankapital in der Gründungsphase	446
20.1.3	Humankapital im Übergang zur Wachstumsphase	448
20.1.4	Humankapital in der Wachstumsphase	449
20.1.5	Rekrutierungsprozess	452
20.1.6	Mitarbeiterentlassungen	454
20.1.7	Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften	455
20.2	Physisches und finanzielles Kapital	455
20.2.1	Grundlegende Einordnung	455
20.2.2	Wachstum und physisches Kapital	456
20.2.3	Wachstum und finanzielles Kapital	459
20.3	Sozial- und Strukturkapital	461
20.3.1	Einordnung	461
20.3.2	Sozialkapital als Wachstumstreiber	462
20.3.3	Organisationsstrukturen als Strukturkapital	463
20.3.4	Wissenskapital und Dynamic Capabilities als Strukturkapital	465
20.4	Leadership, kulturelles und symbolisches Kapital	470
20.5	Fazit: Kapitalstruktur und Kapitaltopologie	475
	Literatur	476

<b>21</b>	<b>Wachstumsprozesse von Scaleups</b>	<b>479</b>
21.1	Die Wachstumsphase als Entwicklungsepisode	479
21.2	Alternative Entwicklungsmuster von Jungbetrieben in der Wachstumsphase	481
21.3	Wachstumsschwellen, Wachstumsepochen von Scaleups und ihre Implikationen	483
21.3.1	Einordnung	483
21.3.2	Kritische Wachstumsschwellen	484
21.3.3	Entwicklungsstufen und Metamorphosen von Scaleups	486
	Literatur	500
<b>22</b>	<b>Wachstumskrisen und Krisenmanagement von Scaleups</b>	<b>501</b>
22.1	Krisen in der Wachstumsphase	501
22.1.1	Grundlagen der Diskussion	501
22.1.2	Wachstum und Krise –ein „gesetztes“ Paar?	502
22.1.3	Krisen und Scheitern	507
22.2	Zugänge zu einem Krisen- und Turnaround-Management	510
22.2.1	Präventives versus akutes Krisenmanagement	510
22.2.2	Ansatzpunkte eines Krisen- und Revitalisierungs-Managements	512
	Literatur	515
 <b>Teil V Entrepreneurship-Perspektiven</b>		
<b>23</b>	<b>Ausblick</b>	<b>519</b>
23.1	Kontexte	519
23.2	Inhalte	524
23.3	Personen	525
23.4	Abschlussfrage	526
	Literatur	527
<b>24</b>	<b>Epilog</b>	<b>529</b>