
Urs Fueglistaller • Alexander Fust
Christoph Müller • Susan Müller
Thomas Zellweger

Entrepreneurship

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

5., überarbeitete Auflage

Inhaltsverzeichnis

1 Grundlagen	1
Alexander Fust, Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Susan Müller und Thomas Zellweger	
1.1 Begriffserklärungen	2
1.2 Einführung	3
1.3 Ursprung und Bedeutung von Entrepreneurship	4
1.3.1 Der Ursprung von Entrepreneurship	5
1.3.2 Entrepreneurship in der Wissenschaft	6
1.4 Die Schlüsselemente von Entrepreneurship	7
1.4.1 Der Unternehmer bzw. die Unternehmerin	8
1.4.2 Die unternehmerische Gelegenheit	10
1.4.3 Ressourcen	11
1.4.4 Organisation	12
1.4.5 Umwelt	12
1.5 Der Versuch einer Definition: Entrepreneurship als Prozess	13
1.5.1 Unternehmerische Gelegenheiten	15
1.5.2 Erkennen	15
1.5.3 Evaluieren	16
1.5.4 Nutzen	16
1.5.5 Entrepreneurship als schöpferische Zerstörung	18
1.5.6 Messung unternehmerischer Aktivität	19
1.5.7 Gründungsneigung von Studierenden	22
1.6 Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren von Jungunternehmen	22
1.7 Entrepreneurship und kleine und mittlere Unternehmen	24
1.7.1 Die wirtschaftliche Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen	24
1.7.2 Entrepreneurship und kleine und mittlere Unternehmen: zwei sich ergänzende Begriffe	26
1.7.3 Entrepreneur versus ManagerIn kleiner und mittlerer Unternehmen .	27
1.8 Fallstudie: Eturnity AG	29
Literatur	34

2	Unternehmerische Gelegenheiten	39
	Thomas Zellweger, Urs Fueglistaller, Alexander Fust, Christoph Müller und Susan Müller	
2.1	Begriffserklärungen	40
2.2	Einführung	40
2.3	Der Charakter von unternehmerischen Gelegenheiten	41
2.3.1	Entdeckungs- versus Entstehungsansatz	41
2.3.2	Der Entdeckungsansatz („discovery“)	43
2.3.3	Der Entstehungsansatz („creation theory“)	45
2.3.4	Der Validierungsansatz („judgment“)	47
2.4	Gelegenheiten strukturiert bewerten	52
2.4.1	Ist die unternehmerische Gelegenheit umsetzbar?	53
2.4.2	Ist die unternehmerische Gelegenheit tragfähig?	54
2.4.3	Lohnt sich die Wahrnehmung der unternehmerischen Gelegenheit?	55
2.5	Fallstudie: Clean Insulating Technologies	57
2.5.1	Aktuelle Situation	57
2.5.2	Die Technologie	58
2.5.3	Vorteile der Technologie	59
2.5.4	Das Geschäftsmodell	59
2.5.5	Der Markt und die Konkurrenz	61
2.5.6	Das Team	61
	Literatur	62
3	Der Entrepreneur	65
	Christoph Müller, Urs Fueglistaller, Alexander Fust, Susan Müller und Thomas Zellweger	
3.1	Begriffserklärungen	66
3.2	Einführung	67
3.3	Unternehmerische Gelegenheiten nutzen	67
3.3.1	Opportunitätskosten	68
3.3.2	Risk-return-Analyse	69
3.3.3	Realoptionsanalyse	69
3.3.4	„Affordable loss“	70
3.3.5	Auslöser und Barrieren für die Unternehmensgründung	70
3.4	Unternehmerprofile verstehen	71
3.4.1	Die Rollen der Unternehmerinnen und Unternehmer – Eine ökonomische Perspektive	72
3.4.2	Unternehmerinnen und Unternehmer als Innovatoren	73
3.4.3	Charakteristika von Unternehmerinnen Unternehmern – Ein behavioristischer Ansatz	74
3.4.4	Das Gründungsteam	80

3.5	Was Entrepreneur: tun: „The Entrepreneur’s Job“	82
3.5.1	Arbeitszeiten und Arbeitsrhythmus	83
3.5.2	Funktionen	83
3.5.3	Aktivitäten	84
3.5.4	Strategische versus operative Tätigkeiten	84
3.5.5	Entrepreneure in unterschiedlichen Rollen	84
3.6	Die Risiken einer Karriere als UnternehmerIn	87
3.6.1	Finanzielle Risiken	88
3.6.2	Karriererisiken	88
3.6.3	Soziale Risiken	88
3.6.4	Gesundheitliche Risiken	89
3.7	Erfolgsmessgrößen	89
3.7.1	Opportunitätskosten	89
3.7.2	Liquiditätspremium	90
3.7.3	Risikopremium	90
3.7.4	Unsicherheitspremium	90
3.8	Fallstudie: Rollerina®	92
3.8.1	Die Anfänge	92
3.8.2	Das Vertriebskonzept von Rollerina®	95
3.8.3	Die weitere Entwicklung?	97
	Literatur	98
4	Innovation und Entrepreneurship	101
	Alexander Fust, Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Susan Müller und Thomas Zellweger	
4.1	Begriffserklärungen	102
4.2	Einführung zu Innovation und Unternehmertum	102
4.3	Innovationsmanagement	104
4.4	Innovationsprozess: Entwicklung und Umsetzung von Innovationen und Geschäftsideen	106
4.4.1	Die zündende Idee in den Frühphasen von Innovationsprozessen	107
4.4.2	Evaluation der Ideen	118
4.4.3	Leistungsdesign, Prototyping und Konzeptentwicklung	120
4.4.4	Tests	122
4.4.5	Markteinführung	122
4.5	Förderung der Innovationsfähigkeit	123
4.5.1	Die Rolle der Unternehmerin und des Unternehmers	124
4.5.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess: Kaizen	126
4.5.3	Innovationsbarrieren	127
4.6	Fallstudie: KISKA	128
4.6.1	Vorstellung von KISKA	129
4.6.2	Innovationsentwicklung von KISKA am Beispiel von KTM	130
	Literatur	133

5	Strategie und Geschäftsmodell	139
	Urs Fueglistaller, Alexander Fust, Christoph Müller, Susan Müller und Thomas Zellweger	
5.1	Begriffserklärungen	140
5.2	Einführung	142
5.3	Was ist eine Strategie?	144
5.4	Der strategische Managementprozess	146
5.4.1	Formulierung der Vision, Mission und der strategischen Ziele	147
5.4.2	Durchführung einer SWOT-Analyse	148
5.4.3	Entscheidung für eine generische Strategie	149
5.4.4	Implementierung einer Strategie	150
5.4.5	Bewertung einer Strategie	150
5.5	Der Effectuation-Ansatz	151
5.6	Spezifische Herausforderungen einer Start-up-Strategie	154
5.7	Werkzeuge zur Entwicklung von Start-up-Strategien und Geschäftsmodellen	157
5.8	Geschäftsmodellinnovationen	164
5.8.1	Die Königsdisziplin der Innovation	165
5.8.2	Werkzeuge zur Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen. . .	168
5.8.3	Konzept-kreative Gründungen	170
5.9	Fallstudie: OnlineDoctor AG	173
	Literatur	181
6	Entrepreneurial Marketing und Marktausrichtung	183
	Alexander Fust, Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Susan Müller und Thomas Zellweger	
6.1	Begriffserklärungen	184
6.2	Einführung	185
6.3	Markt – Das unbekanntes Wesen	187
6.4	Entrepreneurial Marketing – Eine Lebenszyklusbetrachtung	191
6.5	Marktorientierung und Marketingkonzept	192
6.6	Marktstrategie	193
6.6.1	Segmentierung	194
6.6.2	Positionierung	196
6.6.3	Einschätzung der Marktattraktivität	197
6.6.4	Markt- und Kundenanalyse	197
6.7	Der Marketingmix	202
6.7.1	Elemente des Marketingmix	202
6.8	Online-Marketing	203
6.8.1	Die Aufmerksamkeit der Internetnutzer gewinnen	205
6.8.2	Von der Aufmerksamkeit zur Lead-Generierung oder Nutzerregistrierung	208

6.8.3	Lead-Konvertierung und Kundenbindung	209
6.8.4	Implikationen der Datenschutzgrundverordnung	210
6.9	Guerilla-Marketing	211
6.10	Fallstudie: Coffee Circle	212
	Literatur	218
7	Gründungsfinanzierung	221
	Christoph Müller, Urs Fueglistaller, Alexander Fust, Susan Müller und Thomas Zellweger	
7.1	Begriffserklärungen	222
7.2	Einführung	223
7.3	Die Finanzierungsphasen und -quellen im Überblick	223
7.4	Die Grundlagen und Erkenntnisse der Finanzierungstheorie	225
7.4.1	Finanzierungsbesonderheiten von Start-ups	225
7.4.2	Auftreten von Marktfraktionen und Marktineffizienzen	227
7.4.3	Neue Institutionenökonomik mit Milderungsmechanismen	229
7.4.4	Beiträge der Finanzierungstheorien	230
7.5	Die Institutionen des Finanzierungsmarkts	231
7.5.1	Grundmuster: Direktbeziehungen und Intermediäre	231
7.5.2	Nachfrager: Unternehmenstypen	232
7.5.3	Anbieter: Kapitalgeber	233
7.6	Die Inhalte des (Risiko-)Finanzierungsprozesses	241
7.6.1	Finanzierungsschritte und Vertragsinhalte bei Risikokapitalfinanzierungen	241
7.6.2	Unternehmensbewertungen bei Start-ups	243
7.7	Die Werkzeuge der Gründungsfinanzplanung	245
7.7.1	Grundsätzliche Erfordernisse	245
7.7.2	Gestaltung des Finanzplans	246
7.8	Fallstudien: Crowdfunding, TV-Founding oder die Suche nach alternativen Finanzierungsquellen	248
	Literatur	259
8	Rechtliche Grundlagen	261
	Susan Müller, Urs Fueglistaller, Alexander Fust, Christoph Müller und Thomas Zellweger	
8.1	Begriffserklärungen	262
8.2	Einführung	263
8.3	Wahl der geeigneten Rechtsform	263
8.3.1	Grundsätzliche Fragen und Begriffe	264
8.3.2	Darstellung deutscher Rechtsformen	265
8.3.3	Darstellung österreichischer Rechtsformen	271
8.3.4	Darstellung Schweizer Rechtsformen	278
8.4	Geistiges Eigentum	283

8.4.1	Was ist geistiges Eigentum?	284
8.4.2	Einzelne Schutzrechte im Überblick	285
8.4.3	Patentstrategie	289
8.5	Datenschutz	293
8.6	Fallstudie: Austrianova.	296
	Literatur.	301
9	Businessplanning.	303
	Susan Müller, Urs Fueglistaller, Alexander Fust, Christoph Müller und Thomas Zellweger	
9.1	Begriffserklärungen	304
9.2	Einführung	304
9.3	Businessplan	305
9.3.1	Bedeutung und Einsatzbereich.	305
9.3.2	Zentrale Anforderungen	307
9.3.3	Aufbau des Businessplans	309
9.4	Pitch Deck	319
9.4.1	Bedeutung und Einsatzbereich.	319
9.4.2	Pitch und Pitch Deck: Zentrale Anforderungen	320
9.4.3	Aufbau eines Pitch Deck	322
9.5	Fallstudie: BistroBox	335
	Literatur.	340
10	Wachstum und Exit.	343
	Christoph Müller, Urs Fueglistaller, Alexander Fust, Susan Müller und Thomas Zellweger	
10.1	Begriffserklärungen	344
10.2	Einführung	344
10.3	Die Dimensionen von Wachstum.	345
10.3.1	Finanzielles Wachstum	346
10.3.2	Strategisches Wachstum	347
10.3.3	Organisatorisches Wachstum	348
10.4	Die Entscheidung, nicht zu wachsen	348
10.5	Wachstumsstrategien	349
10.6	Wachstumstheorien	354
10.6.1	Lebenszyklustheorie	354
10.6.2	Evolutionstheoretischer Ansatz.	357
10.7	Wachstumsbewältigung	359
10.7.1	Herausforderung	359
10.7.2	Forschungsprojekt über schnell wachsende Unternehmen.	360
10.7.3	Dissertationsprojekt über Wachstumsherausforderungen schnell wachsender Unternehmen.	361

10.8	Exit.	365
10.8.1	Einflussfaktoren und Ausstiegsstrategien	366
10.8.2	Verkauf an Investoren	368
10.8.3	Management-Buy-out	369
10.8.4	Strategische Allianzen und Fusionen	370
10.8.5	Börsengang	370
10.9	Fallstudie: Vermando AG, Herisau.	372
	Literatur.	380
11	Social Entrepreneurship.	383
	Susan Müller, Urs Fueglistaller, Alexander Fust, Christoph Müller und Thomas Zellweger	
11.1	Begriffserklärungen	384
11.2	Einführung	385
11.3	Was versteht man unter Social Entrepreneurship?	386
11.4	Entstehung von Social Entrepreneurship	389
11.4.1	Bedeutung und Verbreitung von Social Entrepreneurship	389
11.4.2	Unterstützungsmöglichkeiten	391
11.4.3	Chancen für traditionelle Unternehmen	392
11.4.4	Chancen für traditionelle Non-Profit-Organisationen.	393
11.5	Die Rolle des Social Entrepreneur.	394
11.6	Geschäftschancen.	397
11.7	Geschäftsmodellprinzipien	400
11.7.1	Co-Creation.	400
11.7.2	Bekämpfung der Problemursache	401
11.7.3	Ertragsmodelle, die die Unternehmensvision unterstützen.	402
11.8	Die Wirkung von Social Enterprises	404
11.8.1	Unterscheidung zwischen „means“ und „ends“	404
11.8.2	Wirkungsmessung.	404
11.8.3	Mögliche Gefahren von Social Enterprises	406
11.9	Fallstudie: Chancenwerk e. V.	408
	Literatur.	415
12	Corporate Entrepreneurship.	419
	Christoph Müller, Urs Fueglistaller, Alexander Fust, Susan Müller und Thomas Zellweger	
12.1	Begriffserklärungen	420
12.2	Einführung	421
12.2.1	Corporate Entrepreneurship – Ein umfassender Begriff.	421
12.2.2	Systematisierung von Corporate-Venture-Capital-Aktivitäten ...	423
12.2.3	Herausforderungen für bestehende Unternehmen	425
12.3	Unternehmerprofil: LK-AG aus Essen.	426

12.4	Vorgehensweise bei der Corporate-Entrepreneurship-Umsetzung	430
12.4.1	Entwicklungsprozess des Corporate Entrepreneurships	431
12.4.2	Offene Innovationsprozesse	435
12.5	Weltmarktführer – Beste Beispiele für erfolgreiches Corporate Entrepreneurship	436
12.6	Fallstudie: PALFINGER AG	438
	Literatur.	443
	Stichwortverzeichnis.	447