

LEHRBUCH

Dietmar Grichnik | Malte Brettel
Christian Koropp | René Mauer

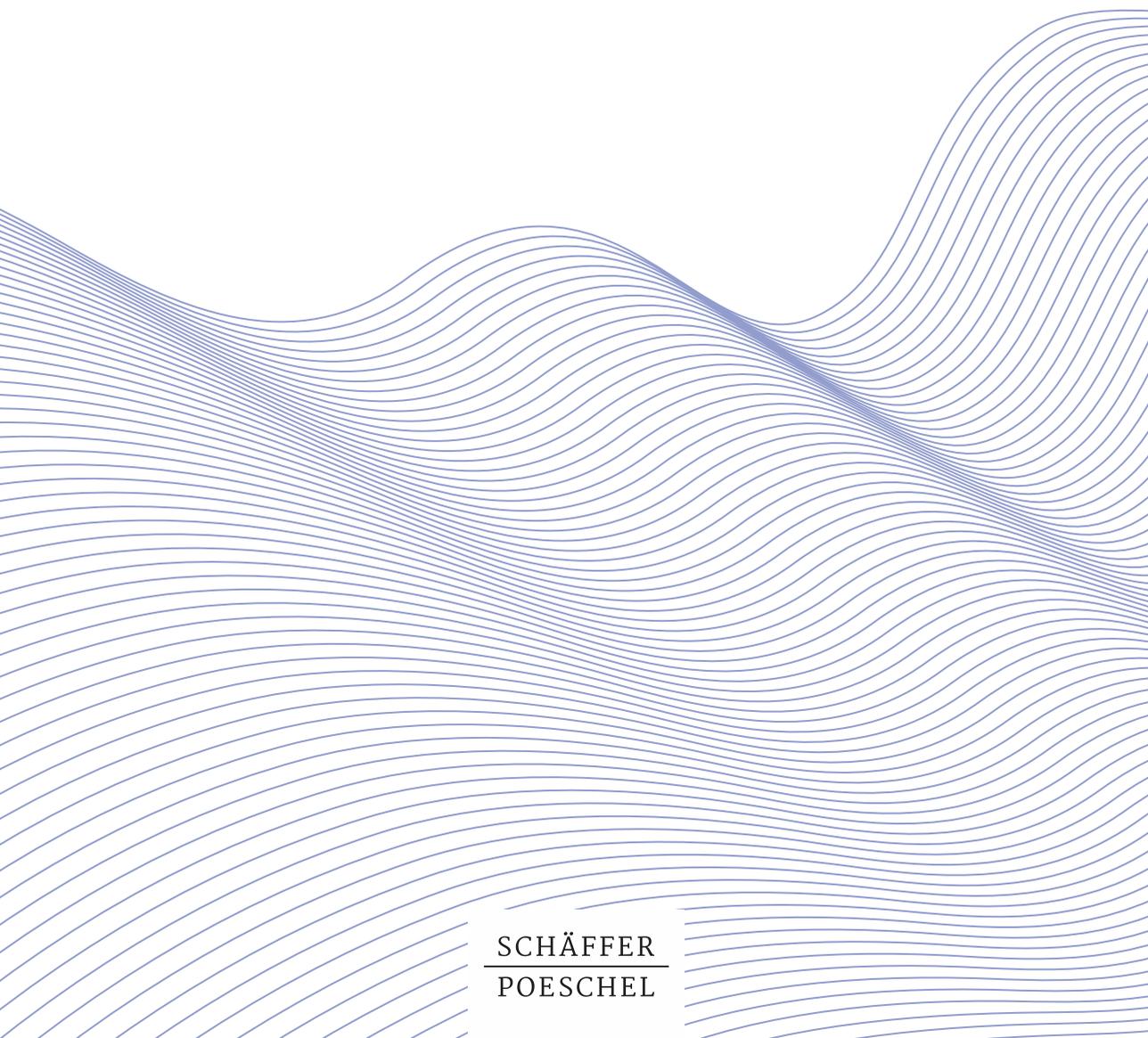
Entrepreneurship

Unternehmerisches Denken, Entscheiden
und Handeln in innovativen und
technologieorientierten Unternehmungen

2. Auflage

MIT
CASES
Z. B. ZU
**COMFYLIGHT,
GETABSTRACT,
ON RUNNING**

SCHÄFFER
POESCHEL

The background of the page is filled with a series of thin, light blue wavy lines that create a sense of movement and depth. These lines are arranged in a pattern that resembles a stylized landscape or a series of overlapping waves, with the highest concentration of lines at the bottom and gradually thinning out towards the top.

SCHÄFFER

POESCHEL

Dietmar Grichnik / Malte Brettel /
Christian Koropp / René Mauer

Entrepreneurship

Unternehmerisches Denken, Entscheiden
und Handeln in innovativen
und technologieorientierten Unternehmungen

2., überarbeitete Auflage

unter Mitarbeit von
Nael Ahmad, Torben Antretter, Ronny Baierl,
Philipp Bierl, Barbara Burkhard, Florian Forster,
Anna-Christina Fredershausen, Manuel Heß,
David Lehmann, Alexander Meister,
Sebastian Szambelanczyk, Nicolas van de Sandt,
Henrik Wesemann

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Autoren

Prof. Dr. Dietmar Grichnik, Professur für Entrepreneurship und Direktor des Instituts für Technologiemanagement an der Universität St.Gallen (HSG); Prof. Dr. Malte Brettel, Lehrstuhl für Innovation und Entrepreneurship, RWTH Aachen University und WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar; Dr. Christian Koropp, Associate Partner, Aprimano Consulting GmbH, Zürich; Prof. Dr. René Mauer, Lehrstuhl für Entrepreneurship und Innovation, ESCP Europe Berlin.

Mitarbeiter

Nael Ahmad M.Sc., Torben Antretter M.Sc., Prof. Dr. Ronny Baierl, Philipp Bierl M.A. M.Sc. LL.M. (M&A) CREA (IREBS/DVFA), Barbara Burkhard M.Sc., Dr. Florian Forster, Anna-Christina Fredershausen M.Sc., Manuel Heß M.Sc., David Lehmann M.A., Alexander Meister M.Sc., Sebastian Szambelanczyk M.Sc., Nicolas van de Sandt M.Sc., Henrik Wesemann M.A. HSG.

Dozenten finden Lehrmaterialien sowie Abbildungen und Tabellen für dieses Lehrbuch unter www.sp-dozenten.de (Registrierung erforderlich).

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3659-5 Bestell-Nr. 20212-0002

ePDF ISBN 978-3-7910-3660-1 Bestell-Nr. 20212-0151

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Bildnachweis: Shutterstock)

Satz: Claudia Wild, Konstanz

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

Juni 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

SCHÄFFER

POESCHEL

myBook

Ihr Online-Material zum Buch

Kostenloses Zusatzmaterial für Buchkäufer:

- ▶ Weitere ausführliche Fallstudien zum Download

So funktioniert Ihr Zugang

- ▶ Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de
- ▶ und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
- ▶ Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.

www.sp-mybook.de

Buchcode: 3659-MKDb

Vorwort zur zweiten Auflage

Unsere unternehmerische Reise der letzten Jahre führt zur zweiten Auflage dieses Lehrbuchs. Das Phänomen Entrepreneurship hat durch neue technologische Entwicklungen noch einmal an Dynamik gewonnen. Die Digitalisierung und Vernetzung wirken auf nahezu alle Branchen ein und fordern innovative Lösungsansätze für neue Kundenprobleme mit unternehmerischem Potenzial. In einer Shared Economy sind andere Geschäftsmodelle mit größerer Reichweite möglich, als dies in der Old Economy der Fall war. Junge Unternehmen gewinnen auch in etablierten Märkten zunehmend an Einfluss und fordern die vorhandenen Marktteilnehmer heraus. Mit den neuen Marktverhältnissen wächst die Unsicherheit, mit bestehenden Strategien, Geschäftsmodellen, Technologien, Produkten und Dienstleistungen auch in Zukunft noch wettbewerbsfähig zu sein. Die beiden Welten der innovativen Gründer und der arrivierten Managerinnen verzahnen sich, indem der eine vom anderen lernt und neue Kooperationsformen und Partnerschaften entlang der Wertschöpfungskette entstehen.

Der Fokus in der Forschung hat sich entsprechend von der Sicht auf den einzelnen Entrepreneur und die unternehmerische Gelegenheit (Individual-Opportunity-Nexus) verlagert auf unternehmerische Prozesse und die Interaktionen, die die neuen Technologien ermöglichen (Action-Interaction-Nexus). Dazu enthält die Neuauflage ein neues Kapitel zu Prozessen und Methoden unternehmerischen Handelns, das Ansätze wie Bricolage, Improvisation, Effectuation, Design Thinking, Lean Startup und das Gründen in Komponenten als systematische und wirkungsvolle Prozesse zur Reduzierung der unternehmerischen Unsicherheit erfasst.

Unsere zahlreichen Praxis- und Forschungsprojekte mit Start-ups, etablierten Unternehmen und staatlichen Stellen hat zu neuen Erkenntnissen geführt, die unmittelbar in die Neuauflage dieses Lehrbuchs eingeflossen sind und zu einer kompletten Überarbeitung aller Kapitel geführt haben. Beispiele sind das Bootstrapping, Crowdfunding und Crowdsourcing sowie neue Social-Impact-Messungen. Die Zusammenarbeit mit international führenden Forschern und unseren Hauptpersonen – den Unternehmerinnen und Unternehmern – hat uns persönlich weiterentwickelt und geprägt. Alle Autoren dieses Buches schauen auf die neue digitale Welt und die unternehmerischen Herausforderungen sowohl als Forscher als auch als praktizierende Entrepreneure. Nur so lässt sich empirische Evidenz aus wissenschaftlichen Studien mit den praktischen Einzelfällen zu einem sinnvollen Handlungsleitfaden für den Leser entwickeln.

Die dargestellten Konzepte wurden mit Studierenden in den Bachelor-, Master-, Doktors-, MBA- und EMBA-Programmen unserer vier beteiligten Hochschulen über die Jahre getestet, verfeinert und ergänzt. Die Universität St. Gallen, die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, die WHU – Otto Beisheim School of Management und die ESCP Europe stehen im deutschsprachigen Raum und im europäischen Kontext für eine einzigartige unternehmerische Exzellenz. Im Lehrbuch spiegelt sich dies in fünfzehn Fallstudien wider, von denen zehn Cases für

die zweite Auflage neu erstellt wurden. Mit den neuen Fallstudien Avrios, Salonmeister, On Running, ComfyLight, Twitch.tv, getAbstract, DeinDeal, P&G Passion Club, Jivana Vitality und zum unternehmerischen Ökosystem der Schweiz sowie den aktualisierten Fällen zu Incelltec, Puron, Policen Direct, MRI Tools und RWTH Aachen erwarten den Leser ein reichhaltiges Reservoir an Best Practices aus verschiedenen Branchen.

Eine solche umfassende Neuauflage ist nur möglich durch mehrere Teams, die hinter den Autoren stehen und denen wir zu großem Dank verpflichtet sind. An erster Stelle zu nennen ist Barbara Burkhard, die die Neuauflage mit großer Akribie und Umsicht organisatorisch und inhaltlich in St. Gallen begleitet hat. Ihr ist es maßgeb-

Übersichtstabelle Mitwirkende

Nr.	Kapitel	unter Mitarbeit von
A	Formen und Bedeutung unternehmerischen Handelns	
1	Erscheinungsformen unternehmerischen Handelns	Barbara Burkhard
2	Gesamtwirtschaftliche Bedeutung unternehmerischen Handelns	Barbara Burkhard
B	Unternehmerische Gelegenheiten und Denkweisen	
3	Opportunity Map des unternehmerischen Entscheidungsprozesses	Henrik Wesemann
4	Entstehung unternehmerischer Gelegenheiten	
5	Bewertung und Wahrnehmung unternehmerischer Gelegenheiten	
6	Prozesse und Methoden unternehmerischen Handelns	Alexander Meister, David Lehmann
7	Geschäftsmodell	
C	Ressourcenbeschaffung zur Nutzung unternehmerischer Gelegenheiten	
8	Organizational Capital als intangible Ressource	Philipp Bierl
9	Human Capital als intangible Ressource	Nicolas van de Sandt
10	Social Capital als intangible Ressource	Ronny Baierl, Manuel Heß
11	Financial Capital als tangible Ressource	Anna-Christina Fredershausen
D	Grundformen unternehmerischen Handelns	
12	Geschäftsplanung	David Lehmann, Alexander Meister
13	Markteintritt, Marketing und Positionierung	
14	Wachstumsplanung und Wachstumsmanagement	
15	Unternehmensaustritt	
E	Sonderformen unternehmerischen Handelns	
16	Corporate Entrepreneurship	Nael Ahmad
17	Academic Entrepreneurship	Sebastian Szambelanczyk
18	Social Entrepreneurship	Florian Forster, Torben Antretter

lich zu verdanken, dass ein solches Ensemble von Mitwirkenden an verschiedenen Standorten orchestriert werden konnte. Einzelne Kapitel sind unter Mitwirkung weiterer wissenschaftlicher Assistentinnen und Assistenten an den beteiligten Lehrstühlen be- und überarbeitet worden. In der Übersichtstabelle sind alle Mitwirkenden namentlich erwähnt. Mit dem Schäffer-Poeschel Verlag stand uns erneut ein professioneller Partner zur Seite. Frau Marita Rollnik-Mollenhauer und Frau Claudia Knapp danken wir für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und die Geduld, die wir ihnen abverlangt haben.

Uns alle eint die Überzeugung, dass unsere veränderte Welt unternehmerisch denkende und handelnde Menschen benötigt, um die neuen Herausforderungen bewältigen zu können. In diesem Lehrbuch lernen Sie die besten Konzepte kennen, um unternehmerisch erfolgreich zu sein. Bei der Anwendung wünschen wir Ihnen viel Freude. Bekanntlich zählen Unternehmerinnen und Unternehmer zu den glücklichsten Menschen der Welt. Gehören auch Sie dazu!

St. Gallen, Aachen, Vallendar, Zürich und Berlin, im Januar 2017

Dietmar Grichnik, Malte Brettel, Christian Koropp und René Mauer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage

VII

Teil A Formen und Bedeutung unternehmerischen Handelns

1	Erscheinungsformen unternehmerischen Handelns	3
1.1	Unternehmertum und unternehmerisches Handeln	3
1.2	Entwicklung von Entrepreneurship als eigenständige Disziplin	9
2	Gesamtwirtschaftliche Bedeutung unternehmerischen Handelns	15
2.1	Unternehmertum und ökonomische Entwicklung	15
2.2	Fallbeispiel: Unternehmerisches Ökosystem in der Schweiz	22

Teil B Unternehmerische Gelegenheiten und Denkweisen

3	Opportunity Map des unternehmerischen Entscheidungsprozesses	33
3.1	Die Opportunity Map als Bezugsrahmen	33
3.2	Entstehungsursachen für unternehmerische Gelegenheiten	36
3.3	Grundtypen unternehmerischer Gelegenheiten	38
3.4	Wahrnehmung und Bewertung der unternehmerischen Gelegenheit	41
3.5	Entscheidung zur Ausschöpfung	44
3.6	Ergebnis des Ausschöpfens der unternehmerischen Gelegenheit	50
3.7	Zusammenfassung	52
4	Entstehung unternehmerischer Gelegenheiten	57
4.1	Unternehmerische Gelegenheiten: erkannt, entdeckt oder erschaffen?	57
4.2	Erklärungsansätze unternehmerischen Handelns: Causation, Effectuation und Bricolage	60
4.2.1	Causation	60
4.2.2	Effectuation	62
4.2.3	Bricolage	65
4.2.4	Zur Bedeutung von Causation, Effectuation und Bricolage im Entrepreneurship-Prozess	67
4.3	Entrepreneure als Entdecker	68
4.4	Entrepreneure als Schöpfer	73

4.5	Zusammenfassung	80
4.6	Fallstudie: Avrios	81
5	Bewertung und Wahrnehmung unternehmerischer Gelegenheiten	85
5.1	Der Wert einer unternehmerischen Gelegenheit	85
5.2	Einflussfaktoren auf den Bewertungsprozess	89
5.2.1	Personenbezogene Faktoren	89
5.2.2	Opportunity-bezogene Faktoren	94
5.3	Verfahren zur Bewertung unternehmerischer Gelegenheiten	96
5.3.1	Unternehmerische Gelegenheiten als Investitionsprojekt	96
5.3.2	Discounted-Cashflow-Verfahren	97
5.3.3	Entscheidungsbaumverfahren	101
5.3.4	Multiplikatorverfahren	103
5.3.5	Venture-Capital und First-Chicago-Methode	106
5.4	Zusammenfassung	109
5.5	Fallstudie: On	110
6	Prozesse und Methoden unternehmerischen Handelns	113
6.1	Historische Einordnung	113
6.2	Ungewissheit im unternehmerischen Prozess	115
6.3	Methoden der Ungewissheitsreduktion im unternehmerischen Prozess	119
6.3.1	Ursprünge und Einordnung	119
6.3.2	Effectuation als Prozess	121
6.3.3	Improvisation und Bricolage als Prozesse	123
6.3.4	Design Thinking als Prozess	124
6.3.5	Lean Startup als Prozess	127
6.3.6	Gründen in Komponenten	129
6.3.7	Ausblick Geschäftsmodelldesign und Geschäftsplanung	130
6.4	Zusammenfassung	130
6.5	Fallstudie: Salonmeister	131
7	Geschäftsmodell	133
7.1	Zur Bedeutung des Geschäftsmodells für den Gründungserfolg	133
7.2	Charakteristika der verschiedenen Gestaltungsthemen eines Geschäftsmodells	136
7.3	Kombination von Gestaltungsthemen in einem Geschäftsmodell	142
7.4	Geschäftsmodell und interne Organisation	144
7.5	Design von Geschäftsmodellen	147
7.6	Fallstudie: Hitflip Media Trading	154

Teil C Ressourcenbeschaffung zur Nutzung unternehmerischer Gelegenheiten

8	Organizational Capital als intangible Ressource	159
8.1	Intellektuelles Kapital	159
8.2	Die Organisation	161
8.2.1	Unternehmenspersönlichkeit	161
8.2.2	Rechtsform	162
8.2.3	Bürokratie (Red Tape)	166
8.2.4	Rechtsanwalt und Steuerberater	167
8.2.5	Beirat und Coaches	167
8.3	Geistiges Eigentum (Intellectual Property)	169
8.3.1	Patente	171
8.3.2	Gebrauchsmuster	172
8.3.3	Marke	173
8.3.4	Geschmacksmuster	173
8.3.5	Urheberrecht	174
8.3.6	Hinweise zum Umgang mit Schutzrechten	174
8.4	Institutionen und Prozesse zu gewerblichen Schutzrechten	175
8.4.1	Institutionen	175
8.4.2	Arbeitnehmererfindungen	176
8.4.3	Schutzrechtsanmeldung	177
8.4.4	Verwertung von Patenten	179
8.5	Verträge	179
8.6	Versicherungen	180
8.7	Zusammenfassung	181
8.8	Fallstudie: PURON	181
9	Human Capital als intangible Ressource	185
9.1	Begriff und Definitionen	185
9.2	Elemente des Humankapitals	188
9.2.1	Ausbildung	190
9.2.2	Erfahrung	190
9.2.3	Wissen und Fähigkeiten	191
9.3	Persönlichkeit	191
9.4	Die Gründungsentscheidung	196
9.4.1	Unternehmerische Absicht	196
9.4.2	Selbstwirksamkeit	198
9.5	Unternehmerteams	200
9.5.1	Heterogenität der Fähigkeiten in Teams	200
9.5.2	Teamrollen	201
9.5.3	Teamprozesse	203
9.6	Zusammenfassung	205
9.7	Fallstudie: Incelltec	206

10	Social Capital als intangible Ressource	209
10.1	Bedeutung von Social Capital für den Gründungserfolg	210
10.2	Charakteristika sozialer Verbindungen	215
10.3	Analyse sozialer Netzwerke	223
10.4	Kosten-Wert-Relation der Netzwerkbildung	227
10.5	Fallstudie: ComfyLight	230
11	Financial Capital als tangible Ressource	235
11.1	Zur Rolle der Finanzierung für junge Unternehmen	235
11.2	Finanzierungsplanung	237
11.3	Bootstrapping und Finanzierung durch Verwandte und Freunde	240
11.4	Business Angels	242
11.5	Venture Capital	246
11.6	Corporate Venture Capital	253
11.7	Crowdfunding	256
11.8	Fremdkapital von Banken	258
11.9	Öffentliche Fördermittel als Finanzierungsinstrument	260
11.10	Zusammenfassung	261
11.11	Fallstudie: Policen Direct	262
Teil D	Grundformen unternehmerischen Handelns	
12	Geschäftsplanung	267
12.1	Pläne und Unternehmen	267
12.2	Definitionen des Geschäftsplans	268
12.3	Adressaten des Geschäftsplans	269
12.4	Prozess der Geschäftsplanung	272
12.5	Elemente des Geschäftsplans	274
12.5.1	Geschäftsidee	274
12.5.2	Markt	277
12.5.3	Marketing	279
12.5.4	Gründerteam, Management, Organisation	281
12.5.5	Realisations- und Finanzplanung	282
12.5.6	Chancen und Risiken	285
12.5.7	Executive Summary	285
12.6	Zusammenfassung	286
12.7	Fallstudie: MRI.TOOLS	287
13	Markteintritt, Marketing und Positionierung	291
13.1	Markteintritt als Realisierung der Unternehmensgründung	291
13.2	Markteintrittsstrategieprozess	293
13.2.1	Markteintrittsstrategieentwicklung	293
13.2.2	Zielkundenbestimmung bei jungen Unternehmen	294
13.2.3	Marktanalyse und Identifikation der Markteintrittsbarrieren	296

13.2.4	Optionen und Zeitpunkt des Markteintritts	299
13.3	Marketing-Mix	303
13.3.1	Produktpolitik	304
13.3.2	Preispolitik	306
13.3.3	Vertriebspolitik	308
13.3.4	Kommunikationspolitik	310
13.4	Zusammenfassung	314
13.5	Fallstudie: Twitch.tv	316
14	Wachstumsplanung und Wachstumsmanagement	319
14.1	Wachstumsunternehmen: Von Mäusen und Gazellen	319
14.2	Wachstumstheorien und -modelle	324
14.2.1	Traditionelle Erklärungsmodelle	324
14.2.2	Moderne Erklärungsansätze der Entrepreneurship-Forschung	329
14.2.3	Kritische Würdigung und ganzheitliche Modellentwicklung	330
14.3	Wachstumsprozesse junger Unternehmen	332
14.3.1	Wachstumsfördernde und -hemmende Faktoren	332
14.3.2	Methoden der Wachstumsplanung	337
14.3.3	Wachstumsstrategien	341
14.3.4	Wachstumsmanagement	344
14.4	Zusammenfassung	345
14.5	Fallstudie: getAbstract	346
15	Unternehmensaustritt	349
15.1	Unternehmensaustritt als Teil des unternehmerischen Handlungsprozesses	349
15.2	Exit-Strategien: Möglichkeiten zur Realisierung des Unternehmenswerts	352
15.2.1	Börsengang	353
15.2.2	Unternehmensverkauf	356
15.2.3	Liquidation	362
15.2.4	Phasenabhängigkeit der Exit-Alternativen	363
15.3	Einflussfaktoren auf die Entscheidung zum Unternehmensaustritt	365
15.3.1	Entrepreneur	366
15.3.2	Unternehmen	368
15.3.3	Umwelt	370
15.4	Auswirkungen des Unternehmensaustritts	371
15.5	Unternehmensaustritt und Neuanfang: Serial Entrepreneurship	373
15.6	Zusammenfassung	375
15.7	Fallstudie: DeinDeal	376

Teil E Sonderformen unternehmerischen Handelns

16	Corporate Entrepreneurship	381
16.1	Der Gedanke des Corporate Entrepreneurship	381
16.2	Dimensionen, Modelle, Ausprägungsformen	383
16.2.1	Dimensionen	383
16.2.2	Modelle	384
16.2.3	Ausprägungsformen	385
16.3	Corporate Entrepreneurship und Management	389
16.3.1	Entwicklung einer unternehmerischen Organisation	390
16.3.2	Nachhaltige Verankerung einer unternehmerischen Kultur	399
16.4	Corporate Entrepreneurship und Open Innovation	401
16.4.1	Closed Innovation	402
16.4.2	Open Innovation	403
16.5	Zusammenfassung	404
16.6	Fallstudie: P&G und der Passion Club	406
17	Academic Entrepreneurship	409
17.1	Definition und Ausprägungen	409
17.2	Hochschulgesetze und Arbeitnehmererfindungsgesetz	411
17.3	Technologietransfer	412
17.3.1	Lizenzierung, Patentverkauf und Drittmittelprojekte	414
17.3.2	Ausgründungen (Spin-offs)	415
17.4	Prozesse im Rahmen einer Ausgründung	418
17.5	Ausgründungsförderung	419
17.6	Forschung zu akademischem Unternehmertum	420
17.7	Ausgründungen als gesamtwirtschaftliches Innovationselement	422
17.8	Zusammenfassung	423
17.9	Fallstudie: RWTH Aachen	424
18	Social Entrepreneurship	427
18.1	Einführung	427
18.2	Entstehung von Social Entrepreneurship	431
18.3	Der Social Entrepreneur	433
18.4	Einordnung in den Kontext der Wirtschaftswissenschaften	435
18.5	Messung des Social Impact	438
18.6	Finanzierungsformen für Social Entrepreneurs	444
18.7	Zusammenfassung	449
18.8	Fallbeispiel: Jivana Vitality	450
	Literatur	453
	Stichwortverzeichnis	495