

U. Fueglistaller / C. Müller
S. Müller / T. Volery

Entrepreneurship

Modelle – Umsetzung – Perspektiven

Mit Fallbeispielen aus Deutschland,
Österreich und der Schweiz

3. Auflage



Springer Gabler

LEHRBUCH

Entrepreneurship

Urs Fueglistaller • Christoph Müller
Susan Müller • Thierry Volery

Entrepreneurship

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

3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

unter Mitarbeit von Alexander Fust



Springer Gabler

Urs Fueglistaller,
Christoph Müller,
Susan Müller,
Thierry Volery,
Universität St. Gallen, Schweiz

ISBN 978-3-8349-3030-9
DOI 10.1007/978-3-8349-3715-5

ISBN 978-3-8349-3715-5 (eBook)

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

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2004, 2008, 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Ulrike Lörcher

Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Entrepreneure verändern die Welt. Nachhaltig. Aus Begeisterung für eine neue Idee oder aus Unzufriedenheit mit der derzeitigen Situation bringen sie Neues in die Welt. Damit nehmen Unternehmerinnen und Unternehmer eine wichtige Rolle in der Gesellschaft wahr. Sie sorgen für neue Lösungsansätze, die besser sind, als die, die wir schon kannten. Sie schaffen Arbeitsplätze und sie erhöhen den Wohlstand und die Innovationskraft von Volkswirtschaften. Und nicht zuletzt sind Entrepreneure häufig zufriedener als Angestellte, weil es eine besondere Freude ist, etwas zu kreieren. Klaus Haberl, Jungunternehmer und Protagonist der Fallstudie „BistroBox“, formuliert das so:

„Die Möglichkeit etwas Neues und Eigenständiges zu schaffen sowie die Herausforderungen, mit denen man als Jungunternehmer wächst, machen das Ganze so spannend.“

**Klaus Haberl, Mitgründer der BistroBox GmbH,
Fallstudie Kapitel 9**



Wir möchten mit unserem Entrepreneurship-Lehrbuch dazu beitragen, dass sich mehr Studierende mit Überzeugung und fundierter Begründung für (oder auch gegen) eine unternehmerische Karriere entscheiden können. Falls sie sich dafür entscheiden, hoffen wir, dass sie die notwendigen Fertigkeiten entwickeln konnten, um sich gut gerüstet auf das Abenteuer Entrepreneurship einzulassen. Mit theoretischen Überlegungen und Konzepten alleine ist dieses Ziel jedoch nicht zu erreichen. Eine erfolgreiche Unternehmensgründung setzt eben nicht nur Wissen, sondern auch Fertigkeiten voraus; und diese müssen trainiert werden. So wie man Klavierspielen nicht lernen kann ohne am Klavier zu sitzen, lässt sich Entrepreneurship nicht lernen, ohne dass man sich mit unternehmerischen Fragestellungen auseinandersetzt. Eine Möglichkeit, Fertigkeiten im Rahmen von Seminaren oder Vorlesungen zu trainieren, bieten Lehr-Fallstudien. Sie transportieren komplexe Herausforderungen des Start-up-Alltags in den Vorlesungssaal, die dort von den Studierenden gemeistert werden müssen. Denn letztlich ist es die Umsetzung, die darüber entscheidet, ob eine Gründung erfolgreich ist oder nicht. Marc Mielmann, Hauptperson der Fallstudie „CLASEO“, kann das aus eigener Erfahrung bestätigen:



*„Es gibt nicht die perfekte Idee, auf die es zu warten gilt.
Das Risiko ist nicht zu eliminieren.
Die eigentliche Umsetzung und ständige Flexibilität
des Start-ups entscheiden über den Erfolg.“*

**Marc Mielmann, Mitgründer von CLASEO,
Fallstudie Kapitel 3**

Fallstudien sind nicht die Realität – aber ein guter Versuch, in einem geschützten Rahmen der Wirklichkeit näher zu kommen. So erhalten Studierende die Möglichkeit, Wissen und Konzepte anzuwenden und Fertigkeiten zu entwickeln. Daher stellen authentische Fallstudien ein wesentliches Element des Lehrbuches dar. Jedes Kapitel schließt mit einer passenden Fallstudie ab, die auf einer realen Unternehmenssituation basiert. Dass uns die Verbindung zur Praxis wichtig ist, wollen wir letztlich auch damit zeigen, dass wir unsere Fallstudienpartner bereits an dieser Stelle zu Wort kommen lassen.

Für die 3. Auflage haben wir das Lehrbuch vollständig überarbeitet: Die Inhalte wurden komprimiert und aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt. Im Folgenden möchten wir einige erste Einblicke in die vorgenommenen Änderungen geben. So werden beispielsweise im Kapitel „Innovation und Entrepreneurship“ die Phasen des Innovationsprozesses im Vergleich zur vorherigen Auflage sehr viel ausführlicher dargestellt. Zudem endet das Kapitel mit einer neuen Fallstudie. Anhand des Unternehmens KISKA, einem österreichischen Unternehmen, das für seine Kunden am laufenden Band neue Produkte kreiert, kann der Leser erfahren, wie Innovationen strukturiert vorangetrieben werden können. Dass das Mut erfordert, weiß Julian Herget, Marktforscher bei KISKA:



*„Es ist wichtig, den Kunden zu fragen, um die relevanten
Produktanforderungen zu erhalten. Manchmal braucht es aber auch
mutige Entscheidungen, um Visionen umzusetzen, die am Anfang
beim Kunden auf Ablehnung stoßen.“*

**Julian Herget, Mitarbeitender der KISKA GmbH,
Fallstudie Kapitel 4**

Ebenfalls überarbeitet wurde das Kapitel „Strategie und Geschäftsmodell“. Im Zusammenhang mit der Strategieentwicklung überwiegen derzeit linear-kausale Denkansätze: Am Anfang steht eine Vision, die erreicht werden soll. Der Gründer versucht dann, die strategischen Schritte abzuleiten, die notwendig sind, um das Ziel zu erreichen. Diese Art der strategischen Planung kann für Start-up-Unternehmen, die unter Ungewissheit agieren müssen, jedoch schwierig sein. Woher soll ein Unternehmen, das gänzlich neu im Markt ist, wissen, welches die beste

Strategie ist, um eine Vision zu erreichen? Daher sollten Jungunternehmer, neben linear-kausalem Denken auch „Effectuation-Ansätze“ verstehen und für sich nutzen: situationsbezogenes Denken und Handeln, mit Hilfe dessen die zur Verfügung stehenden Ressourcen wie Kapital, Wissen und Kontakte bestmöglich genutzt werden sollen. Dass sich eben nicht alles planen lässt und sich vieles erst ergibt, wenn man sich auf den Weg gemacht hat, erlebte auch Hubertus Bessau, Mitgründer von mymuesli:

„Für mich bedeutet Unternehmer sein nicht mit dem Status Quo zufrieden zu sein und aktiv etwas zur Veränderung beizutragen. Vieles ergibt sich erst auf dem Weg zum Ziel. Deshalb einfach machen!“

**Hubertus Bessau, Mitgründer der mymuesli GmbH,
Fallstudie Kapitel 1**



Corinne John, Mitgründerin von Redbiotec, hat ebenfalls die Erfahrung gemacht, dass sich während der Implementierung einer Idee so einiges ändern kann:

„Von der ursprünglichen Geschäftsidee bis zum heutigen Geschäftsmodell wandelte sich einiges. Diese Dynamik war und ist spannend, zeitweise mit Unsicherheiten verbunden. Wichtig ist: flexibel bleiben, konsequente Entscheide treffen!“

**Corinne John, Mitgründerin von Redbiotec AG,
Fallstudie Kapitel 2**



Das Kapitel Marketing, das sich in den vorherigen Auflagen auf klassische Marketingansätze konzentriert hat, stellt nun das Konzept des „Entrepreneurial Marketing“ in den Vordergrund. Dabei beschäftigt sich Entrepreneurial Marketing nicht nur mit den Herausforderungen des Marketings von Jungunternehmen, sondern generell mit unternehmerisch-innovativen Marketingkonzepten; unabhängig von Unternehmensalter und -größe. Damit kommt der Inszenierung der Gründerpersönlichkeit oder des Gründerteams eine besondere Rolle zu. Die Gründer von Coffee Circle zeigen, wie überzeugendes und authentisches Auftreten genutzt werden kann, um zu begeistern:

„Ein gutes Geschäftsmodell ist wichtig, aber nicht alles. Das Team muss Passion für das Thema haben, authentisch sein und den Willen haben, hart zu arbeiten. Nur so begeistert man Kunden und Mitarbeiter und ist langfristig erfolgreich.“

**Martin Elwert, Mitgründer von Coffee Circle
Fallstudie Kapitel 6**



Das Kapitel Gründungsfinanzierung wurde ebenfalls überarbeitet. Neu hinzugekommen ist hier das Thema Crowdfunding, eine Finanzierungsalternative, die es einer Gruppe von Privatinvestoren ermöglicht, über standardisierte Prozesse und Verträge in Start-ups zu investieren. Meistens geschieht dies über Internetplattformen wie beispielsweise die schweizerische Crowdfunding-Plattform *investiere.ch*. Dass das Konzept funktioniert, zeigen die bereits erfolgreich abgewickelten Finanzierungen und nicht zuletzt die Tatsache, dass sich das Unternehmen *investiere.ch* selbst ebenfalls über Crowdfunding finanziert hat. Wer mehr Investoren hat, muss natürlich auch mehreren Personen Einblick in die Unternehmensentwicklung geben. Das erfordert Mut:



„Manchmal erfordert es etwas Mut, aber wenn man Team, Investoren und Advisors immer einen ehrlichen Einblick in Erfolge und Herausforderungen gibt, kriegt man viel zurück.“

**Lukas Weber, Founding Partner von *investiere.ch*,
Fallstudie Kapitel 7**

Komplett überarbeitet wurde auch das Kapitel „Social Entrepreneurship“. Die Idee mit unternehmerischem Engagement gesellschaftlichen Nutzen zu stiften, hat in den letzten Jahren an Überzeugungskraft gewonnen. Eine Vielzahl von Sozialunternehmen wurde gegründet, es wurden Lehrstühle geschaffen und Bücher geschrieben. Im Jahr 2006 gab es den Friedensnobelpreis für einen Social Entrepreneur, der mit seiner Idee der Mikrokredite wesentlich zur Armutsreduzierung beigetragen hat. Sozialunternehmer streichen das Prinzip der Gewinnmaximierung und setzen stattdessen alles daran, einen möglichst großen gesellschaftlichen Nutzen zu erzielen. Dabei reichen die Probleme, die adressiert werden, von der Armutsbekämpfung über grundlegende medizinische Versorgung bis zu Herausforderungen in den Bereichen Umwelt oder Bildung. Murat Vural, Social Entrepreneur aus Deutschland, setzt sich mit seiner Organisation beispielsweise für Bildungsgerechtigkeit ein. Um die Wirkung seines ChancenWerks zu erhöhen, entwickelt er sein Ideenkonzept ständig weiter – solange bis es eben passt:



„Es reicht nicht aus, eine gute Idee zu haben und zu hoffen, der Erfolg stelle sich von selbst ein. Man muss tüfteln und basteln. Man muss die Idee so lange an die Realität anpassen, bis sie alltagstauglich ist; so lange bis alles passt. Erst dann werden Erfolge sichtbar.“

**Murat Vural, Mitgründer von ChancenWerk e.V.,
Fallstudie Kapitel 11**

An der umfangreichen Überarbeitung für die 3. Auflage haben engagierte Mitarbeiter mitgewirkt. Die Autoren bedanken sich vor allem bei Alexander Fust, Heiko Bergmann und Dario Bianco für ihre Mithilfe.

Alle drei sind, wie auch die Autoren, am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen tätig (KMU-HSG). Ein besonderer Dank gilt auch Prof. Norbert Kailer vom Institut für Unternehmensgründung & Unternehmensentwicklung der Johannes Kepler Universität Linz. Wie bereits in den vorherigen Ausgaben hat er dafür gesorgt, dass die österreichischen Informationen im Kapitel „Rechtliche Grundlagen“ auf dem aktuellsten Stand sind. Des Weiteren möchten wir uns ganz herzlich bei unseren Fallstudienpartnern für ihre Offenheit und ihre Unterstützung bedanken. Danken möchten wir auch Frau Ulrike Lörcher, Lektorin beim Gabler Verlag, die uns auch diesmal bei sämtlichen Fragen unterstützt hat. Um die Lesbarkeit zu gewährleisten, haben wir auf die weibliche Form verzichtet, selbstverständlich meinen wir aber immer auch die (zukünftigen) Gründerinnen und Unternehmerinnen.

Wir hoffen, dass wir es mit unserem Lehrbuch geschafft haben, (zukünftigen) Gründern und etablierten Unternehmern das notwendige Handwerkszeug und viel Inspiration mit auf den Weg zu geben, um jeden Tag an ihrer Vision zu arbeiten, auch wenn dies viel Energie kostet. Das ging den Gründern des schweizerischen Unternehmens Doodle übrigens nicht anders. Mittlerweile nutzen jeden Monat eine Million Besucher die Webseite Doodle, um Termine zu vereinbaren. Bis es soweit war, war jedoch eine Menge Durchhaltevermögen gefragt:

„Die vielleicht wichtigste Eigenschaft eines Unternehmers ist Beharrlichkeit: Viele Dinge brauchen länger und sind aufwändiger als gedacht. Manche Projekte scheitern nur deshalb, weil die treibenden Kräfte zu früh aufgeben.“

**Michael Näf, Mitgründer von Doodle,
Fallstudie Kapitel 5**



Zudem wünschen wir natürlich allen das notwendige Glück, das es eben auch braucht, um erfolgreich zu sein. Dass dem so ist, weiß auch Stephan Würmlin Stadler, Mitgründer von LiberoVision.

„Als Unternehmer fasziniert es mich jeden Tag aufs Neue an meiner Vision zu arbeiten und diese zum Erfolg zu bringen. Dazu braucht es Mut und Engagement – und ein wenig Glück!“

**Stephan Würmlin Stadler, Gründer der LiberoVision AG,
Fallstudie Kapitel 10**



Sein Unternehmen erlaubt es dem Fernsehzuschauer, in 3D-Qualität und direkt nach einer strittigen Spielsituation zu entscheiden, ob der Schiedsrichter nun zu Recht ein Abseits gepfiffen hat. Im Sommer 2011 wurde das Unternehmen nach fünf Jahren Aufbauarbeit für zehn Mil-

tionen Franken an ein großes Medienunternehmen verkauft – von erfolgreichen Unternehmen profitieren eben beide: die Kunden und die Gründer. In diesem Sinn wünschen wir unseren Lesern viel Spaß bei der Arbeit mit unserem Buch und viel Erfolg beim Gründen. Denn um herauszufinden, ob sich eine Idee wirklich umsetzen lässt, bleibt uns wohl nichts anderes übrig als es zu probieren:



„Mich fasziniert es, herauszufinden, ob sich Ideen in der Realität umsetzen lassen. Und zwar erfolgreich in dem Sinn, dass sie für uns alle Gutes bewirken. Dies herauszufinden heißt, einfache Wege zu finden, diese zu beschreiten und alle begegnenden Hindernisse auf diesem Weg zu überwinden. Das macht Spaß und Freude.“

**Thomas Fischer, ehemaliger CFO der
Austrianova Biomanufacturing AG, Kapitel 8**

St. Gallen im Januar 2012

Urs Fueglistaller, Christoph Müller, Susan Müller, Thierry Volery