

Von der Idee zum Markt

Wie Sie unternehmerische Chancen erkennen und erfolgreich umsetzen

von

Peter Russo, Prof. Dr. Ronald Gleich, Falk Strascheg

1. Auflage

[Von der Idee zum Markt – Russo / Gleich / Strascheg](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](#) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

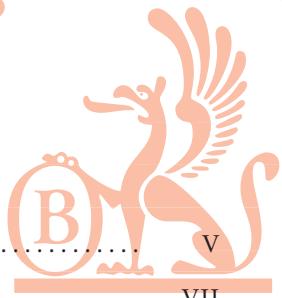
Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Unternehmensführung, Controlling – Unternehmensführung – Management

Verlag Franz Vahlen München 2008

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](#)

ISBN 978 3 8006 3500 9

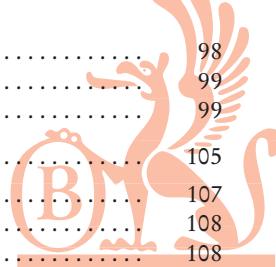


Inhaltsverzeichnis

Vorwort
Inhaltsübersicht
I Einführung	1
1 Begriffe und Abgrenzungen	3
1.1 Die historische Entwicklung des „Entrepreneur“-Begriffes	3
1.2 Der heutige Entrepreneurship-Begriff	4
1.3 Invention und Innovation	6
2 Wirtschaftliche Bedeutung des Entrepreneurship heute	8
3 Der Entrepreneur	10
4 Entrepreneurship als Vorgehensweise	11
4.1 Die Gelegenheit erkennen	12
4.2 Die Gelegenheit evaluieren	12
4.3 Die Gelegenheit nutzen	12
5 Intrapreneurship	13
6 Kontrollfragen	14
II Prozess des Entrepreneurship	15
1 Alles über Ideen/All about Ideas	17
1.1 About creativity	17
1.2 Idea Evolution	20
1.3 Idea Creation	21
1.4 Think outside the Box	24
1.5 Better is not enough	26
1.6 Idea Generation Concepts	28
1.7 Improve it!	32
1.8 Become Curious	32
1.9 The right time for idea generation	33
1.10 Build Networks	34
1.11 There are no limits	36
1.12 Idea Realization	36
1.13 Kontrollfragen	37
2 Produktentwicklung	37
2.1 Grundlagen zum Produktentwicklungsprozess	38
2.1.1 Definition und Abgrenzung der Produktentwicklung	38
2.1.2 Bedeutung der frühen Phasen der Produktentwicklung	39
2.2 Koordination von Kompetenzen im Produktentwicklungsprozess ..	41
2.2.1 Konventionelle Produktentwicklung	41
2.2.2 Integrierte Produktentwicklung	44
2.3 Potentiale der integrierten Produktentwicklung	46
2.4 Praxismodell spezifischer Produktentwicklungsprozesse	47
2.5 Kontrollfragen	50

Inhaltsverzeichnis

3	Serviceentwicklung	50
3.1	Notwendigkeit eines strukturierten Entwicklungsprozesses	51
3.2	Charakteristika von Services und die Anforderungen an die Serviceentwicklung	52
3.3	Erfolgsfaktoren der Serviceentwicklung: Erkenntnisse aus der Praxis	54
3.4	Entwicklungsmodelle bei Services	56
3.4.1	Grundlagen zu Entwicklungsmodellen	56
3.4.2	Gruppen an Vorgehensmodellen	57
3.4.3	Organisatorische Rahmenbedingungen	57
3.4.4	Einführung eines Entwicklungsmodells im Unternehmen	58
3.5	Ausgewählte Modelle für die Serviceentwicklung	59
3.5.1	Idealtypischer Entwicklungsprozess bei Services	59
3.6	Vorstellung ausgewählter Entwicklungsmodelle	61
3.6.1	Der Entwicklungskreislauf für Services nach Johnson	61
3.6.2	Das Entwicklungsmodell nach Ramaswamy	61
3.6.3	Entwicklungsmodell nach Edvardsson und Olsson	64
3.6.4	Iteratives Vorgehensmodell: Entwicklungsmodell nach Shostack/Kingman-Brundage	65
3.7	Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen im Vergleich	66
3.8	Kontrollfragen	67
4	Markteinführung und Vermarktung	67
4.1	Marketing als Prozess	68
4.1.1	Marketing-Mix: Quo vadis?	69
4.1.2	Der Integrativ-Prozessuale Marketingansatz als theoretisch-konzeptionelle Basis	70
4.2	Marktforschung zur Innovationsentwicklung	73
4.2.1	Zum Verständnis moderner Marktforschung	73
4.2.2	Customer Integration als Anspruch moderner Marktforschung	74
4.3	Kommunikation zur Innovationsetablierung	74
4.3.1	Unsicherheit des Kunden gegenüber der Innovationsleistung	74
4.3.2	Kommunikationsaktivitäten als glaubwürdiges Signal der Innovationsleistung	75
4.4	Aufbruch zu einem neuen Marketingverständnis	77
4.5	Kontrollfragen	77
5	Design Entrepreneuring – Designmanagement als Kernfunktion der Unternehmensentwicklung	78
5.1	Design Entrepreneuring – eine Einführung	78
5.2	Designmanagement und Strategisches Design	80
5.2.1	Designmanagement	80
5.2.2	Ebenen des Designmanagements	81
5.3	Neue Instrumente im Strategischen Designmanagement	88
5.3.1	Designorientierte Trend- und Marktforschung	88
5.3.2	Design und Zielmarktsegmentierungen	91
5.3.3	Design und Positionierung	91
5.3.4	Design-Roadmaps	92
5.3.5	Leitbilder und Design-Guidelines	93
5.4	Organisation des Designmanagements	96
5.5	Designmanagement und Effizienz	97



5.6	Neue Freiheiten im Design	98
5.7	Kontrollfragen	99
6	Fallstudie zum Produkt- und Serviceentwicklungsprozess	99
III	Formen des Entrepreneurship	105
1	Unternehmensgründung	107
1.1	Entwicklungsphasen	108
1.1.1	Vorgründungsphase oder Seed-Phase	108
1.1.2	Gründungsphase oder Start-up-Phase	109
1.1.3	Frühentwicklungsphase (Early Stage bzw. First Stage Expansion)	110
1.1.4	Wachstumsphase (Second Stage Expansion, Third Stage Expansion)	110
1.1.5	Konsolidierungsphase	111
1.2	Gründungsmanagement: Aktionsraum des Gründers	111
1.3	Gestaltungsbereich Unternehmung	113
1.4	Basisüberlegungen zur Gründungsplanung	115
1.4.1	Spezifika der Gründungsplanung	115
1.4.2	Phasenmodell der Gründungsplanung	121
1.5	Kontrollfragen	123
2	Unternehmer im Unternehmen: Intrapreneurship	124
2.1	Der Innovationsprozess in Unternehmen	125
2.2	Die Erfolgsfaktoren des Corporate Entrepreneurship	127
2.3	Förderung des Innovationsprozesses durch Corporate Entrepreneurship	127
2.3.1	Kulturelles Umfeld	127
2.3.2	Strategisches Umfeld	129
2.3.3	Strukturelles Umfeld	130
2.4	Kontrollfragen	133
3	Unternehmenskauf	134
3.1	Wirtschaftliche Bedeutung von Unternehmenskäufen	134
3.2	Unternehmensneugründung versus „Gründung durch Kauf“	136
3.3	Unternehmenskauf	138
3.3.1	Gründung durch Kauf	138
3.3.2	Vor- und Nachteile sowie spezifische Herausforderungen gegenüber der originären Unternehmensgründung	140
3.3.3	„Marktplätze“ für einen Unternehmenskauf	143
3.3.4	Prozess eines Unternehmenskaufs	144
3.4	Kontrollfragen	154
4	„Management-Buy-out“	154
4.1	Begriff des Management-Buy-outs	155
4.2	Anlass eines MBO	155
4.3	Vor- und Nachteile sowie spezifische Herausforderungen gegenüber herkömmlichem Unternehmenskauf	156
4.3.1	Finanzierungsproblematik	156
4.3.2	Interessenskollision	157
4.4	Prozess	157
4.4.1	Schlüsselrolle des Managements	158
4.4.2	Transaktionsablauf	158
4.4.3	Besonderheit im Unternehmenskaufvertrag	159

Inhaltsverzeichnis

4.4.4	Vertragliche Gestaltung auf Beteiligungsebene	159
4.5	Kontrollfragen	160
5	Spin-off	161
5.1	Der Spin-off als Sonderform der Unternehmensausgliederung	161
5.2	Besonderheiten und spezifische Herausforderungen gegenüber herkömmlichem Unternehmenskauf	162
5.3	Prozess	163
5.3.1	Ablauf	163
5.3.2	Rechtliche Aspekte	164
5.4	Kontrollfragen	164
6	Unternehmensbewertung	165
6.1	Die Frage nach der „richtigen“ Methode zur Unternehmensbewertung	165
6.2	Einzelbewertungsverfahren	166
6.3	Gesamtbewertungsverfahren	167
6.3.1	Ertragswertverfahren	168
6.3.2	DCF-Verfahren	168
6.4	Stuttgarter Verfahren	169
6.5	Zusammenfassung der Bewertungsmethoden	169
6.6	Kontrollfragen	169
7	Fallstudie zu den Formen des Entrepreneurship	170
IV	Umsetzung des Entrepreneurship	175
1	Instrumente der Umsetzung – Machbarkeitsstudie und Businessplan	177
1.1	Instrumente der Umsetzung	177
1.2	Analyse der technischen und wirtschaftlichen Realisierbarkeit eines Projekts	178
1.3	Die Wichtigkeit einer Business Feasibility Study	180
1.4	Verschiedene Arten der Machbarkeitsstudie	180
1.4.1	Technische Machbarkeitsstudie	180
1.4.2	Wirtschaftliche Machbarkeitsstudie	180
1.4.3	Zeitliche Machbarkeitsstudie	181
1.4.4	Organisatorische Machbarkeitsstudie	181
1.4.5	Kulturelle Machbarkeitsstudie	182
1.4.6	Rechtliche Machbarkeitsstudie	182
1.4.7	Machbarkeitsstudie für Marketing und Vertrieb	183
1.5	Aufbau einer Machbarkeitsstudie	183
1.6	Der optimale Businessplan	184
1.6.1	Der Businessplan als Kommunikationsinstrument	185
1.6.2	Struktur und Hauptelemente eines Businessplans	185
1.6.3	Vorbereitung, Informationsbeschaffung und Fertigstellung eines Businessplans	189
1.6.4	Elemente eines Businessplanes in den unterschiedlichen Entrepreneurship-Formen	190
1.7	Kontrollfragen	190
2	Rahmenbedingungen der Umsetzung	191
2.1	Schutz des geistigen Eigentums	191
2.1.1	Gewerbliche Schutzrechte	193
2.1.2	Patent	192
2.1.3	Gebrauchsmuster	196

2.1.4 Geschmacksmuster	198
2.1.5 Marke	200
2.1.6 Kontrollfragen	202
2.2 Finanzierung	202
2.2.1 Allgemeine Darstellung des Angebots von Finanzierungen	204
2.2.2 Finanzierungsform: Reines Eigenkapital	206
2.2.3 Finanzierungsform: Fremdfinanzierung	217
2.2.4 Kontrollfragen	222
2.3 Standortbedingungen	222
2.3.1 Harte Standortkriterien	223
2.3.2 Weiche Standortkriterien	226
2.3.3 Scoring-Modell – Entscheidungshilfe zur Standortwahl	226
2.3.4 Kontrollfragen	228
2.4 Organisation	229
2.4.1 Organisation und Ideenfindung/-evaluierung	230
2.4.2 Technische Entwicklung	231
2.4.3 Finanzierungsphase	231
2.4.4 Vermarktungsphase	232
2.4.5 Ausbauphase	232
2.4.6 Rechtsform und organisatorische Struktur bei Neugründungen	233
2.4.7 Organisation von Neugründung in anderen Formen des Entrepreneurship	235
2.4.8 Kontrollfragen	236
2.5 Personalwesen	236
2.5.1 Personalwesen in jungen innovativen Unternehmen	236
2.5.2 Der „klassische“ Entrepreneur und das Gründerteam	237
2.5.3 Etablierung eines Personalwesens in jungen innovativen Unternehmen	238
2.5.4 Personalwesen von Neugründungen in anderen unternehmerischen Kontexten	244
2.5.5 Kontrollfragen	245
2.6 Risikomanagement	246
2.6.1 Risiko und Chance	247
2.6.2 Das Risikomanagementsystem in einer Aufbauorganisation	248
2.6.3 Der Risikomanagementprozess in einer Ablauforganisation	248
2.6.4 Kontrollfragen	252
V Perspektiven des Entrepreneurship: Social Entrepreneurship	253
1 Einführung	255
2 Finanzierung von Social Entrepreneurs	257
2.1 Innenfinanzierung	257
2.2 Außenfinanzierung	258
2.3 Finanzintermediäre	259
3 Erfolgsmessung von Social Entrepreneuren	260
3.1 Bedeutung von Erfolgsmessung	260
3.2 Probleme der Erfolgsmessung	261
3.3 Existierende Verfahren der Erfolgsmessung	262
4 Ausblick	263
Autorenvorstellung	265
Literaturverzeichnis	273