

Bernhard Küppers

# Business-Know-how für Gründer

Geschäftserfolg in der Start-up-Szene



SCHÄFFER  
POESCHEL

## Business-Know-how für Gründer



Bernhard Küppers

# **Business-Know-how für Gründer**

Geschäftserfolg in der Start-up-Szene

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-4888-8 Bestell-Nr. 10534-0001

**ePub:** ISBN 978-3-7910-4889-5 Bestell-Nr. 10534-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4890-1 Bestell-Nr. 10534-0150

Bernhard Küppers

**Business-Know-how für Gründer**

1. Auflage, August 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © NDABCREATIVITY, AdobeStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Elke Renz, Stutensee

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	13
<b>1 Entrepreneurship – Mit einer Idee geht's los .....</b>	<b>15</b>
1.1 Entrepreneurship .....	15
1.1.1 Entrepreneurship ist Kopfarbeit ( <i>Arno Schimpf</i> ) .....	16
1.1.2 Social Entrepreneurship .....	18
1.1.3 Social Business .....	19
1.1.4 Serial Entrepreneurship .....	20
1.1.5 Intrapreneurship .....	20
1.1.6 Startup, Start-up, Starting-Up .....	22
1.2 Idee, Invention und Innovation .....	22
1.3 Innovationsmethoden .....	27
1.3.1 Design Thinking .....	29
1.3.2 Prototyping .....	31
1.3.3 DIY und Open Source .....	32
1.4 Digitale Zeiten .....	33
1.4.1 Digitale Geschäftsmodelle .....	34
1.4.2 Ansätze für Start-ups im Feld der Digitalisierung .....	37
1.4.3 Digitale Transformation .....	39
1.5 Lean Startup .....	40
1.6 Chancen und Risiken für Gründer in digitalen Zeiten .....	42
1.7 Viva con Agua ( <i>Christian Wiebe</i> ) .....	44
1.7.1 Ein Beispiel für eine Erfolgsstory .....	44
1.7.2 Schluck für Schluck die Welt verbessern .....	44
1.7.2.1 Die Basis .....	45
1.7.2.2 Zum Geschäftsmodell .....	46
1.7.2.3 Zwischenfazit .....	47
1.7.2.4 Ein Blick ins Wasserglas .....	49
1.7.2.5 Back to the beginning .....	49
<b>2 Entrepreneurship – Jetzt gilt's .....</b>	<b>55</b>
2.1 Ein Blick zurück in die Zukunft .....	56
2.2 Der Entrepreneur als Entscheidungsträger – interdisziplinäre Untersuchung robuster Entscheidungsprozesse ( <i>Hartmut Merl</i> ) .....	62
2.2.1 Einleitung – Gang der Untersuchung .....	62
2.2.2 Konzept robuster Entscheidungen .....	63
2.2.2.1 Definition von Robustheit .....	64
2.2.2.2 Wirkungsrobustheit von Entscheidungen .....	64

	2.2.2.3	Prozessrobustheit von Entscheidungen .....	66
	2.2.2.4	Finale Bewertung der Robustheit für Entrepreneur <span>eu</span> re .....	68
2.2.3		Kritische Analyse potenzieller Lösungsansätze robuster Entscheidungsprozesse .....	69
	2.2.3.1	Der Homo oeconomicus: »War was?« .....	69
	2.2.3.2	Die Herausforderung bei robusten Entscheidungen: eine Case Study .....	70
	2.2.3.3	Behavioral Economics: Fluch und Segen zugleich .....	73
	2.2.3.4	Ein Spannungsfeld für Entrepreneur <span>eu</span> re als Entscheidungsträger .....	74
2.2.4		Angewandte Forschung als Baustein robuster Entscheidungsprozesse ....	75
	2.2.4.1	Definition und Einordnung der angewandten betriebswirtschaftlichen Forschung .....	76
	2.2.4.2	Eine wichtige Fähigkeit für Entrepreneur <span>eu</span> re: Angewandte betriebswirtschaftliche Forschung .....	78
2.2.5		Das Konzept der angewandten betriebswirtschaftlichen Forschung im Praxistest .....	89
	2.2.5.1	Bewertung des Running-Lean-Modells aus der Perspektive der angewandten betriebswirtschaftlichen Forschung .....	89
	2.2.5.2	Bewertung des Running-Lean-Modells aus der Perspektive robuster Entscheidungsprozesse .....	90
2.2.6		Fazit und Handlungsempfehlungen .....	91
2.3		Entwicklung, Dokumentation und Präsentation von Geschäftsmodellen .....	93
	2.3.1	Business Model Canvas .....	94
	2.3.2	Businessplan .....	99
	2.3.3	Pitch-Deck .....	107
	2.3.4	Ein professionelles Pitch-Deck am Beispiel der tye GmbH (aus Sicht eines Venture-Capital-Gebers) ( <i>Alexander Roth</i> ) .....	108
	2.3.4.1	Intro .....	109
	2.3.4.2	Problem .....	109
	2.3.4.3	Markt .....	110
	2.3.4.4	Lösung .....	112
	2.3.4.5	Wettbewerb .....	112
	2.3.4.6	Ertragsmodell .....	113
	2.3.4.7	Vermarktungsstrategie .....	114
	2.3.4.8	Team .....	115
	2.3.4.9	Status .....	116
	2.3.4.10	Finanzierung .....	117

<b>3</b>	<b>Kunde – Marketing und Vertrieb</b> .....	121
3.1	Markteintrittsstrategien .....	123
3.1.1	Top-Down-Ansatz .....	123
3.1.2	Bottom-up-Ansatz .....	123
3.2	Kunden und Nutzen .....	125
3.2.1	Nutzenversprechen .....	125
3.2.2	Customer Development .....	126
3.2.3	Customer Discovery .....	127
3.2.4	Minimum Viable Product (MVP) .....	127
3.2.5	Digitales (Low-Fidelity) Minimum Viable Produkt .....	128
3.2.6	Kundensegmentierung .....	129
3.2.7	Marktpotenzial .....	130
3.3	Wettbewerb .....	131
3.3.1	Blue Ocean versus Red Ocean .....	132
3.3.2	Unfairer Vorteil .....	133
3.4	Marketing und Vertrieb .....	133
3.4.1	Marketing-Mix .....	134
3.4.2	Physische und digitale Vertriebswege .....	135
3.4.3	Ein Erfolgsbeispiel: Ecocut-Pro .....	138
3.5	Vertriebscontrolling .....	139
3.6	Der richtige Preis .....	141
3.7	Kundenbindung und Customer-Relation-Management .....	143
3.8	Marktentwicklung und (stete) Innovation .....	146
3.9	Professionelle Vertriebs- und Marketingmitarbeiter .....	147
3.10	Und ewig grüßt das Murmeltier ... ..	148
<b>4</b>	<b>Investition und Finanzierung</b> .....	151
4.1	Grundlagen .....	153
4.2	Investitionsrechnung und Finanzplanung .....	155
4.3	Finanzierung .....	161
4.3.1	Finanzierungsarten .....	161
4.3.2	Finanzierungsphasen .....	164
4.4	Kapitalgeber .....	165
4.4.1	Family, Friends & Fools (3F) .....	165
4.4.2	Business Angels .....	167
4.4.3	Venture-Capital-Gesellschaften .....	168
4.4.4	Banken .....	170
4.4.5	Fördermittel .....	172
4.4.5.1	(Verlorener) Zuschuss .....	172
4.4.5.2	Eigenkapital(ersatz) .....	172



4.4.5.3	Haftungsfreistellung .....	173
4.4.5.4	Nachrangdarlehen .....	173
4.4.5.5	Bürgschaften .....	174
4.4.6	Fördermittelstrategien .....	174
4.4.7	Ausgewählte Förderprogramme .....	175
4.4.7.1	EXIST-Gründerstipendium .....	175
4.4.7.2	BAFA-Invest – Zuschuss für Wagniskapital .....	177
4.4.7.3	MBG-Beteiligungskapital .....	178
4.4.7.4	High-Tech Gründerfonds .....	178
4.4.7.5	ERP Venture-Capital-Fondsinvestments und KfW-Capital .....	179
4.4.7.6	Horizon 2020 .....	180
4.4.7.7	WIPANO .....	180
4.4.7.8	Startfinanzierung 80 .....	181
4.4.8	Crowdfinancing .....	182
4.4.8.1	Crowdfunding .....	183
4.4.8.2	Crowdinvesting .....	185
4.4.8.3	Crowdlending .....	187
4.4.9	Sonderformen .....	189
4.5	Bewertung .....	190
4.6	Vereinbarungen mit Investoren .....	192
4.6.1	Meilensteine .....	193
4.6.2	Liquidationspräferenz (Liquidation Preference) .....	193
4.6.3	Verwässerungsschutz (Antidilution Rights) .....	194
4.6.4	Bonusvereinbarungen .....	194
4.6.5	Verkaufsrechte (Take-Along oder Drag-Along) .....	195
4.7	Finanzierungs- und Verhandlungsstrategien .....	196
4.8	Finanzierung in digitalen Zeiten – Reflexion .....	197
<b>5</b>	<b>Stakeholder-Management und Kommunikation .....</b>	<b>201</b>
	<i>(Angela Bittner-Fesseler)</i>	
5.1	Shareholder-Value – Kommunikation ist (fast) alles .....	201
5.2	Stakeholder-Management – ein Gedankenexperiment .....	203
5.3	Bedeutung des Stakeholder-Managements für Gründer .....	205
5.4	Besonderheiten der Stakeholder-Kommunikation junger Unternehmen .....	207
5.5	Bedeutung und Einfluss der Stakeholder .....	210
5.6	Ziele des Stakeholder-Managements .....	211
5.7	Stakeholder-Analyse und Kommunikationsstrategie .....	213
5.8	Strategien für die Stakeholder-Beziehungen – von Beginn an .....	216
5.8.1	Frühe Phase .....	217
5.8.2	Unternehmenskonzept .....	218
5.8.3	Markteintritt .....	219
5.8.4	Stabilisierungs- und Wachstumsphase .....	220

5.9	Stakeholder-Interessen und ihre Bedeutung .....	223
5.9.1	Customer Relations .....	223
5.9.2	Investor Relations .....	224
5.9.3	Human Relations .....	225
5.9.4	Media Relations .....	226
5.9.5	Public Affairs .....	228
5.10	Fünf Schritte für die Planung des Stakeholder-Managements .....	229
<b>6</b>	<b>Risikomanagement .....</b>	<b>233</b>
6.1	Risikomanagement, Rechtsform und Rechtsfragen .....	233
6.2	Risikoanalyse .....	234
6.3	Risikomanagement in Start-ups .....	235
6.4	Gewerbliche Schutzrechte und Intellectual Property .....	238
6.4.1	Patent .....	239
6.4.2	Gebrauchsmuster .....	244
6.4.3	Marke .....	244
6.4.4	Geschmacksmuster .....	244
6.4.5	Urheberrecht .....	245
6.4.6	Geheimhaltungsvereinbarung (NDA) .....	245
6.4.7	Allgemeine Geschäftsbedingungen und Verträge .....	245
6.4.8	Be fast or be last! .....	245
6.5	Versicherungstechnisches Risikomanagement .....	246
6.5.1	Persönliches Risikomanagement .....	247
6.5.2	Betriebliches Risikomanagement .....	250
6.5.2.1	Haftung aus dem Geschäftsbetrieb .....	250
6.5.2.2	Haftung der Unternehmensleitung (D&O) .....	251
6.5.2.3	Neue Risiken in digitalen Zeiten: Cyber- und Hacker-Policen ...	252
6.6	Rechtsformen .....	255
6.6.1	Personengesellschaften .....	257
6.6.1.1	Einzelunternehmer .....	257
6.6.1.2	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) .....	257
6.6.1.3	Offene Handelsgesellschaft (OHG) .....	258
6.6.1.4	Kommanditgesellschaft (KG) .....	258
6.6.1.5	Partnergeseellschaft mit beschränkter Berufshaftung (PartG mbB) .....	259
6.6.2	Kapitalgesellschaften .....	259
6.6.2.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) .....	259
6.6.2.2	Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) .....	260
6.6.2.3	Aktiengesellschaft (AG) .....	260

6.6.3	Rechtsformen für Social Entrepreneure .....	261
6.6.3.1	Eingetragener Verein (e.V.) .....	261
6.6.3.2	Gemeinnützige GmbH (gGmbH) .....	261
6.6.3.3	Stiftungen .....	262
6.6.4	Formales .....	263
6.6.4.1	Firma .....	263
6.6.4.2	Gründungsunterlagen .....	263
6.7	Grounding und Exit .....	265
<b>7</b>	<b>Start-ups und Resourceful Humans .....</b>	<b>269</b>
7.1	Entrepreneurship ist Leadership .....	269
7.2	Management und Leadership .....	271
7.3	Resourceful Humans .....	273
7.3.1	Team-Building .....	275
7.3.1.1	Neue Mitarbeiter .....	275
7.3.1.2	Was kann ein Start-up bieten? .....	277
7.3.2	Team-Development .....	278
7.3.3	Team-Commitment .....	281
7.3.4	Mitarbeiter – Mitunternehmer – Incentivierungen .....	284
7.4	Projektmanagement in Start-ups .....	288
7.4.1	Scrum .....	292
7.4.2	Kanban .....	293
7.4.3	Mischformen .....	294
7.5	Führung in digitalen Zeiten .....	295
7.5.1	Digital Leadership .....	296
7.5.2	Distributed Leadership .....	297
7.5.3	Virtual Leadership .....	297
7.5.4	Distance Leadership .....	297
7.6	Kennzeichen erfolgreicher Führung .....	298
7.7	Selbstregulationskompetenz – eine energetische Herausforderung .....	299
	<i>(Arno Schimpf)</i>	
7.7.1	Energie-Fokussierung .....	301
7.7.2	Gedanken-Zuversicht .....	301
7.7.3	Entspannungskompetenz .....	302
7.7.4	Körperbewusstheit .....	303
7.7.5	Zielgerichtetes Bewegungstraining der Energieorgane .....	303
7.7.5.1	Baustein: Ausdauertraining .....	303
7.7.5.2	Baustein: Wirbelsäulenjustierung .....	304

7.7.5.3	Baustein: Training der Muskulatur .....	304
7.7.5.4	Zellstabilisierende Ernährungsmuster .....	305
7.7.6	Das Team – Lernen vom Spitzensport .....	305
7.7.6.1	Die Kernkompetenzen erfolgreicher Trainer (und Führungskräfte) .....	306
7.7.6.2	Was zeichnet erfolgreiche Sportler, Sport-Teams aus? .....	306
7.8	Selbstmanagement und der Umgang mit Rückschlägen .....	308
7.9	Erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeit – Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit .....	310
7.10	Vorbereitung auf ein Unternehmertum .....	312
<b>8</b>	<b>Reflexion – Mut und Macher .....</b>	<b>319</b>
	Autoren .....	325
	Abbildungsverzeichnis .....	329
	Stichwortverzeichnis .....	333