

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	.....	<b>5</b>
<b>1. Einleitung</b>	.....	<b>11</b>
1.1	Motivation und Zielsetzung	11
1.2	Definition zentraler Begriffe	12
1.3	Typische Entwicklung eines Unternehmens – Der Unternehmenslebenszyklus	14
<b>2. Der Weg in die Selbstständigkeit</b>	.....	<b>17</b>
2.1	Beweggründe für die Selbstständigkeit	18
2.2	Typische Charakteristika eines Gründers (Gründerteams)	22
2.2.1	Der Gründer	22
2.2.2	Das Gründerteam	26
2.3	Die wesentlichen Schritte einer Unternehmensgründung	27
2.3.1	Die Seed-Phase	28
2.3.2	Die Start-Up-Phase	31
2.3.3	Die Etablierungsphase	36
2.4	Führung eines »typischen« Start-Ups in den verschiedenen Lebenszyklusphasen	39
2.4.1	Stellenbildung	43
2.4.2	Stellenzuweisung	44
2.4.3	Abteilungs- und Unternehmensgliederung	45
2.4.4	Informations- und Kommunikationssysteme	46
2.4.5	Organisationskultur	46
<b>3. Professionalisierung des Start-Ups als Reaktion auf das Wachstum</b>	.....	<b>49</b>
3.1	Gründe für Wachstum	50
3.2	Dimensionen des Wachstums	52
3.2.1	Finanzielles Wachstum	53
3.2.2	Strategisches Wachstum	54
3.2.3	Organisatorisches Wachstum	55
3.2.4	Professionalisierung als Erfolgsfaktor	55
3.3	Professionalisierung im Bereich Personal	56
3.3.1	Personalplanung und -entwicklung	56
3.3.1.1	Aufgabenbereiche	57
3.3.1.2	Organigramm	58
3.3.1.3	Schriftliche Stellenbeschreibung	61
3.3.1.4	Mitarbeiterentwicklungsprogramme	66
3.3.2	Personalbewertung	68
3.3.2.1	Bewerbungsprozess	69
3.3.2.2	Formale Mitarbeiterbeurteilung	75
3.3.2.3	Verbindung von Leistung und Entlohnung	76

3.4	<b>Produktkonzeption und -entwicklung</b>	78
3.4.1	Gründe für die Professionalisierung der Produktkonzeption und -entwicklung	78
3.4.2	Professionalisierung im Bereich Produktkonzeption	81
3.4.2.1	Ideenvorauswahl	81
3.4.2.2	Der eigentliche Prozess der Produktkonzeption	83
3.4.3	Produktentwicklung	92
3.4.3.1	Qualitätsmanagement	95
3.4.3.2	Produkt Portfolio Roadmap	96
3.5	<b>Professionalisierung im Bereich Finanzen</b>	96
3.5.1	Finanzielle Planung und Ausweis	97
3.5.1.1	Bilanz	99
3.5.1.2	Gewinn- und Verlustrechnung	100
3.5.1.3	Kapitalflussrechnung	101
3.5.1.4	Operative Planung/Budgets	103
3.5.1.5	Forecasting	109
3.5.2	Finanzielle Bewertung	110
3.5.2.1	Genehmigungsprozess für operative Ausgaben & Kapitalinvestitionen	111
3.5.2.2	Rentabilitätsanalysen – Produkte und Kunden	115
3.5.2.3	Kundenakquisitionsanalyse	119
3.5.2.4	Key Performance Indicators	119
3.6	<b>Professionalisierung im Bereich Vertrieb</b>	122
3.6.1	Marktforschung	122
3.6.2	Kundenzufriedenheitsanalysen	124
3.6.3	Customer Relationship Management	127
3.6.4	Sales Manuals	131
3.6.5	Sales Pipeline	132
3.6.6	Incentivierungsschemata für Vertriebsmitarbeiter	133
3.7	<b>Professionalisierung im Bereich Strategie</b>	135
3.7.1	Unternehmensleitbild und -vision	136
3.7.2	Strategieprozess	136
3.7.3	Strategische Meilensteine	139
3.7.4	Kundenentwicklungsplan	140
3.7.5	Mitarbeiterentwicklungsplanung	142
3.7.6	Produktportfolioplanung	143
<b>4.</b>	<b>Wesentliche Personen für die Professionalisierung</b> ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	<b>147</b>
4.1	Das (Top-)Management	147
4.1.1	Differenzierung des Managements	147
4.1.2	Von mehreren Personen zum erfolgreichen Team	152
4.1.2.1	Formierung	152
4.1.2.2	Orientierung	156
4.1.2.3	Aktivierung und Stabilisierung	158

4.1.3	Teamentwicklung über die Zeit	164
4.2	Die Risikokapitalgeber – Venture Capitalists (VCs)	165
4.3	Aufsichts- und Beiratsmitglieder	169
4.3.1	Der Beirat	170
4.3.2	Der Aufsichtsrat	173
4.3.2.1	Grundsätzliche Informationen zum Aufsichtsrat	173
4.3.2.2	Besonderheiten von Aufsichtsräten bei jungen Wachstums- unternehmen	176
<b>5.</b>	<b>Balance zwischen Flexibilität und Effizienz</b>	<b>179</b>
5.1	Exploration und Exploitation	179
5.2	Organisationale Routinen als Möglichkeit zur Balance von Exploitation und Exploration	180
5.3	Maßnahmen zur Förderung von Ambidexterie	182
5.3.1	Organisationales Lernen	183
5.3.2	Unternehmenskultur	183
<b>6.</b>	<b>Zusammenfassung und Fazit</b>	<b>185</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>191</b>
	<b>Abbildungs-, Checklisten- und Tabellenverzeichnis</b>	<b>193</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>197</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>203</b>

