

Unternehmensführung II

Kapitel 1

Grundlagen

- 1 Grundlagen der Net Economy
 - 1.1 Merkmale einer Unternehmensgründung
 - 1.2 Bereiche der Unternehmensgründung
 - 1.3 Akteure der Unternehmensgründung
 - 1.4 Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung
 - 1.5 Entwicklungsphasen einer Unternehmensgründung
 - 1.6 Handlungsmatrix der Unternehmensgründung

- 2 Ideenfindung
 - 2.1 Voraussetzungen und Anforderungen für Gründer
 - 2.2 Methoden zur Limitation, Identifikation und Evaluation der Idee
 - 2.3 Identifikation und Spezifikation von Prozessen
 - 2.4 Identifikation des Marktauftritts und der Marktstruktur
 - 2.5 Basis der Unternehmensfinanzierung und Möglichkeiten der Pre-Seed-Finanzierung

- 3 Ideenformulierung
 - 3.1 Gründerteam, -struktur und -ordnung
 - 3.2 Produktbeschreibung, Geschäftsmodell und Produktumfeld
 - 3.3 Unternehmens-, Technologie- und Organisationsaufbau
 - 3.4 Markteintritt und Kooperationen
 - 3.5 Finanzplanung und Seed-Finanzierung

- 4 Ideenumsetzung
 - 4.1 Unternehmens- und Personalsteuerung
 - 4.2 Produkt- und Wettbewerbspositionierung
 - 4.3 Projektmanagement, Softwareentwicklung und Controlling
 - 4.4 Markteintrittsstrategie und Markteintrittssicherung
 - 4.5 Unternehmensbeteiligung und Start-up-Finanzierung

- 5 Ideenintensivierung und -fortführung
 - 5.1 Unternehmens- und Marktkommunikation
 - 5.2 Produktentwicklung und -erweiterung
 - 5.3 Wachstumsmanagement, Business Reengineering und Krisenmanagement
 - 5.4 Internationalisierung und Customer Relationship Management
 - 5.5 Beteiligungsverkauf und Möglichkeiten der Folge-Finanzierung

- **Kilian, Th. (Hrsg.) (2007):** Web s.O: Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Heidelberg.
- **Kollmann, T. (2003):** Neue Perspektiven des E-Venture-Managements. Gabler-Verlag.
- **Kollmann, T. (2009):** E-Entrepreneurship. Gabler-Verlag.
- **Phähler, W./Wiese, H. (2008):** Unternehmensstrategien im Wettbewerb – Eine spieltheoretische Analyse. Springer Verlag Heidelberg.
- **Weiber, R. (2002):** Handbuch Electronic Business. Gabler-Verlag.
- **Weitnauer, W./Guth, M. (2001)** Handbuch Venture Capital: Von der Innovation zum Börsengang. München.

- hinsichtlich des Begriffs Unternehmensgründung sind in der Literatur eine Vielzahl von verwandten Aspekten bekannt
 - Selbständige Gründungen
 - Unselbständige Gründungen
 - Derivative Gründungen
 - Originäre Gründungen

verschiedene Gründungstypen nach Szyperski/Nathusius

	derivativ	originär
unselbständig	Transformationsgründung	Betriebsgründung
selbständig	Existenzgründung	Unternehmensgründung

Abb. 1.1: Gründungstypen
Quelle: Kollmann (2009), S. 2



Unternehmensgründung

- Hierunter wird die Schaffung einer selbständigen und originären rechtlichen Wirtschaftseinheit verstanden, innerhalb der die selbständige(n) Gründungsperson(en) mit einem spezifischen Angebot (Produkt bzw. Dienstleistung) einen fremden Bedarf decken möchte(n).
- weiteres Unterscheidungsmerkmal hinsichtlich des Unternehmenskonzeptes ist der Innovationsgrad
 - innovative Gründung: neue Kombination von Einsatzfaktoren
 - immitierte Gründung: folgt bereits existierenden und bekannten Unternehmenskonzepten und kopiert die hier vorhandene Verwendung von Einsatzfaktoren bzw. nimmt leichte Modifikationen vor
- Basis für Unternehmensgründungen in der Net Economy: technologische Entwicklungen in den Bereichen Telekommunikation, Informationstechnik, Medientechnologie und Entertainment (TIME-Märkte)

- die Konvergenz der Märkte Telekommunikation, Informationstechnologie und Medien bedingt, dass Einzelunternehmen die Gesamtwertschöpfungskette nicht allein bedienen können

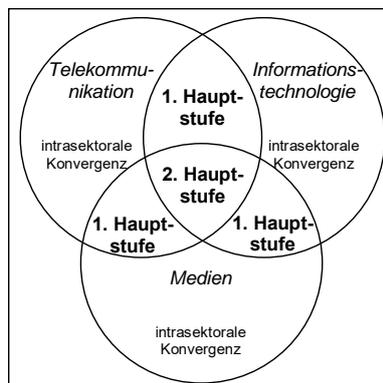


Abb. 1.2: Formen der Konvergenz der Branchen Telekommunikation, Informationstechnologie und Medien
Quelle: Eigene Darstellung



Net Economy

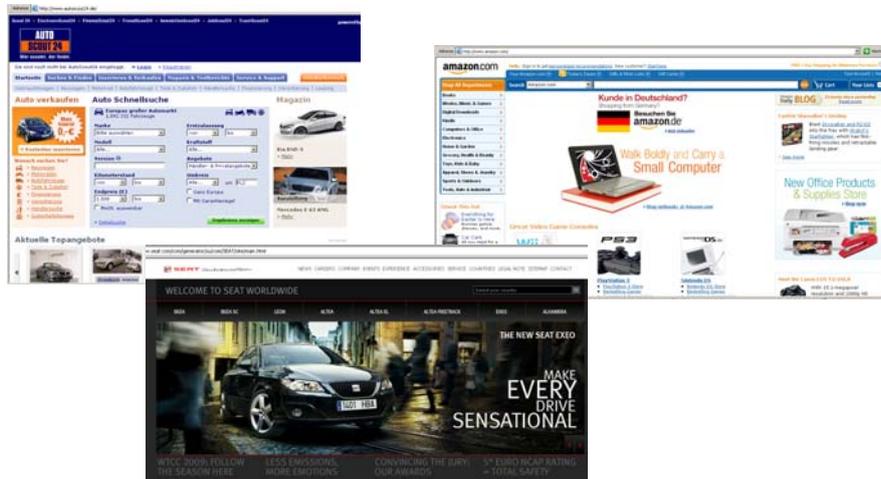
- Bezeichnet einen wirtschaftlich genutzten Bereich von elektronischen Datennetzen (E-Business) und ist damit eine digitale Netzwerkökonomie, welche über verschiedene elektronische Plattformen die direkte oder indirekte Abwicklung oder Beeinflussung von Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozessen erlaubt.

- drei zentrale Beschäftigungsfelder haben sich herausgebildet:
 - E-Procurement
 - E-Shop
 - E-Marketplace

- zwei weitere Plattformen gehören zum erweiterten Kreis des E-Business:
 - E-Community
 - E-Company



Welche der nachfolgenden Unternehmen gehören zur Net Economy und wie erzeugen sie eine Wertschöpfung?



- neben einem Produkt mit einer elektronischen Wertschöpfung sind für die Gründung eines Net Economy-Unternehmens folgende Sachverhalte von Relevanz:
 - Management mit spezifischen Kenntnissen über die Zusammenhänge in der Netzwerkökonomie
 - Risiko bzgl. zukünftiger Entwicklungen der Informationstechnologie und der Akzeptanz auf der Kundenseite
 - Net Economy und deren zugrunde liegende Technologie ist ein zentraler Wachstumsbereich
 - Investitionen in Informationstechnologien erfordern Kapitalbedarf einerseits für deren erstmalige Entwicklung und/oder Betrieb sowie andererseits aufgrund der ständigen Veränderungen/Weiterentwicklungen Folgeinvestitionen

Besonderheiten einer Unternehmensgründung in der Net Economy

	Gründungstyp	Gründungsumfeld
Unternehmensgründung	Originär Selbständig Innovativ	Wachstumsaspekt Risikoaspekt Kapitalaspekt
	Gründungsbezug	Gründungsbasis
Net Economy	Informationstechnologie Informationsökonomie Netzwerkökonomie	E-Wertschöpfung (Konzept) E-Plattform (Umsetzung) E-Management (Betrieb)
	Unternehmensgründung in der Net Economy (E-Entrepreneurship/E-Venture)	

Abb. 1.3: Besonderheiten der Unternehmensgründung
Quelle: Kollmann (2009), S. 10

! E-Entrepreneurship

- Schaffung einer selbständigen und originären rechtlichen Wirtschaftseinheit in der Net Economy (E-Venture), innerhalb der die selbständig(n) Gründerperson(en) mit einem spezifischen Online-Angebot (Produkt bzw. Dienstleistung) einen fremden Bedarf decken möchte (n).

! E-Venture

- Ist ein gegründetes und damit junges Unternehmen mit einer innovativen Geschäftsidee innerhalb der Net-Economy.
- Es bietet über eine elektronische Plattform in Datennetzen seine Produkte und/oder Dienstleistungen auf Basis einer rein elektronischen Wertschöpfung an.
- Dieses Angebot ist erst durch die Entwicklungen der Informationstechnologie ermöglicht worden.

Beispiele für Unternehmensgründungen in der Net Economy



- ! Was sind die dahinter liegenden jeweiligen Geschäftsideen, welche Wertschöpfung wird realisiert und wo liegt der jeweilige Mehrwert?



Entwicklungen und Inhalte des Web 1.0, Web 2.0 und Web 3.0

- Web 1.0: Anwendungssysteme
 - Anwendungsorientierte Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozesse innerhalb der Net Economy, bei denen der Ausgangspunkt beim Anbieter bzw. dem Angebot über objektorientierte Datenbanken liegt.
 - Prozesse:
 - eCooperation
 - eOffer
 - eSales
 - eTrading
 - Plattformen:
 - E-Company (Kooperation)
 - E-Procurement (Einkauf)
 - E-Shop (Verkauf)
 - E-Marketplace (Handel)

- Web 2.0: Vernetzungssysteme
 - Beschreibt mitgliederorientierte Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozesse innerhalb der Net Economy, bei denen der Ausgangspunkt in der Vernetzung über profilorientierte Datenbanken liegt.
 - Prozesse:
 - eNetworking
 - Plattformen:
 - E-Community (Kontakt)

- Web 3.0: Nachfragesysteme
 - Beschreibt nachfragerorientierte Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozesse innerhalb der Net Economy, bei denen der Ausgangspunkt beim Nachfrager über individuelle Erfassungs- und Spezifikationssystemen liegt.
 - Prozesse:
 - eRequest
 - eCustomization
 - eService
 - Plattformen:
 - E-Desk (Anfrage)

	Web 1.0	Web 2.0	Web 3.0
Plattformtyp	Datenbankgestützte Online-Shops	Online-Marktplätze und -Communities	nachfragerorientierte Plattformen
Erstellung von Inhalten	durch Shop-Betreiber	durch Nutzer ("User-generated content")	durch alle
Annotation von Inhalten	durch Shop-Betreiber	durch Nutzer, mit ambigen Stichworten ("Tagging")	durch alle, mit eindeutig definierten Metadaten
Suche nach Inhalten	Stichwortsuche findet Dokumente ("Trefferliste")		strukturierte Suche findet Daten, erzeugt Dokumente
Schlussfolgerungen	Inferenz durch Nachfrager selbst ("Informationsflut")		Inferenz durch Plattformen und Software-Agenten

Abb. 1.4: Vom Web 1.0 zum Web 3.0
Quelle: Kollmann (2009), S. 28

Kapitalnehmer (Gründer)

- erste Unternehmen mit Geschäftskonzepten in der Net Economy → Mitte der 90er Jahre
- in der Zeit von 1997 – Anfang 2000 gab es in Deutschland annähernd 13.000 Unternehmensneugründungen, darunter ca. 3.000 E-Ventures
- auch nach der Insolvenzwelle im März 2000 waren immer noch 2.000 E-Venture-Unternehmen mit je 10 – 15 Mitarbeitern vorhanden
- ausgewählte wichtige Web-Gründer:
 - Hamburg-Area: xing.de, cellity.com, bigpoint.de
 - Berlin-Area: zanox.de, trade-a-game.de, myphotobook.de, panfu.de
 - Köln-Area: HRS.de, spickmich.de, mixxt.de, sevenload.de
 - München-Area: billiger.de, hotel.de, guut.de, utopia.de

- Problem junger Unternehmen: es fehlen am Anfang die notwendigen finanziellen Mittel
- suche nach externen Investoren, die s. g. Venture Capital zur Verfügung stellen
- Renditeunsicherheit des eingesetzten Kapitals außerordentlich hoch
- Sicherheiten oft nur in geringem Umfang vorhanden
- daher keine regelmäßige Fremdkapitalfinanzierung, sondern Eigenkapital-lücke schließen



Wie funktioniert dies?

- Merkmale von E-Ventures:
 - das Unternehmen basiert auf einer innovativen Technologie bzw. einem technologie-orientierten Geschäftsmodell mit einer elektronischen Wertschöpfung
 - das Unternehmen existiert erst seit Kurzem, es hat keine lange Tradition
 - die Entscheidungsprozesse sind durch die Person des Gründers stark geprägt
 - das Unternehmen findet sich einer dynamischen, sich ständig verändernden Umwelt ausgesetzt
 - finanzielle und personelle Ressourcen stellen eine Knappheit dar
 - hohe Aufbauinvestitionen in immaterielle Vermögensgegenstände
 - das Unternehmen erwirtschaftet noch negative Cash-Flows und keinerlei Gewinne
 - externe Kapitalgeber schließen die Eigenkapitallücke und haben oft einen zentralen Einfluss

Kapitalgeber (Investoren)

- Risiko-/Beteiligungskapital als Form der Unternehmensfinanzierung für die Net Economy entwickelte sich ab der zweiten Hälfte der 90er Jahre
- Mitglieder vom Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) deckten als Hauptgruppe der Kapitalgeber für E-Ventures ca. 95% des Marktvolumens in Deutschland ab
- Auswahl an institutionellen Investoren für Web-Gründer:
 - Hamburg-Area: Pricap Venture Partner, Zeit Verlag, CatCap, Bertelsmann
 - Berlin-Area: Axel Springer, SevenOne Intermedia, Berlin Venture 5.0
 - Köln-Area: MediaVenture, DuMont Venture, V-Venture, dw capital
 - München-Area: Burda Digital Venture, Sixt e-Ventures, Computec Media

- Merkmale von E-Ventures-Finanzierungen:
 - der einzelne Kapitalgeber erhält i. d. R. eine Minderheitsbeteiligung
 - es handelt sich i. d. R. um ein zeitlich begrenztes Engagement
 - das finanzielle Engagement hat den Charakter von voll haftendem Eigenkapital
 - es werden Kontroll- und Mitspracherechte für den Kapitalgeber vereinbart
 - das finanziellen Engagement ist durch eine Managementfunktion begleitet

Zentrale ökonomische Charakteristika in der Net Economy

- Analyse der Netzwerkspezifika -

- Wirkung von direkten und indirekten Netzwerkeffekten
- Vorhandensein von Netzwerkeffekt generierenden Gütern (physische Netzwerk- und Systemgüter sowie digitale Content- und Netzwerküter)
 - Nutzer erwirbt nicht nur mehr das Gut, sondern vielmehr den Zugang zu diesem Netzwerk, den er durch das Gut erhält
 - die Größe des Netzwerkes überlagert bei Digitalen Netzwerken als entscheidendes Kaufkriterium den generischen Produktnutzen
 - die aktuelle und vor allem erwartete Größe des Netzwerkes werden zu maßgeblichen Einflussfaktoren

Zentrale ökonomische Charakteristika in der Net Economy

- Analyse der Netzwerkspezifika -

- zur Realisierung eines multidirektionalen Informations- und Datenflusses ist eine Mindestanzahl an Nachfragern erforderlich → Mindestanzahl = Kritische Masse



Wie kann die Entwicklung der Kritischen Masse beeinflusst werden?

Zentrale ökonomische Charakteristika in der Net Economy

- Analyse der Netzwerkspezifika -

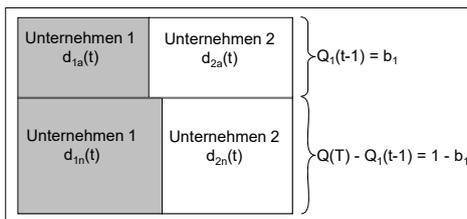
Untersuchung des Verhaltens von Nachfragern in Netzeffektmärkten

- Betrachtung über ein Zwei-Unternehmen-Marktmodell mit folgenden Annahmen:
- Existenz von zwei Produktvarianten, wobei jede nur von einem gewinnmaximierenden Unternehmen angeboten wird
- maximale Produktdifferenzierung zwischen einem etablierten und einem innovativen Gut
- setzen eines einheitlichen Kompatibilitätsstandard (s) im Intervall $0 < s \leq 1$

Zentrale ökonomische Charakteristika in der Net Economy
- Analyse der Netzwerkspezifika -

Untersuchung des Verhaltens von Nachfragern in Netzeffektmärkten

- jeder Nachfrager besitzt eine individuelle Präferenz (h) und hat lineare Wegekosten zum Gut 1 in Höhe von w·h bzw. w·(1-h) zum Gut 2 (w = Wegekostensatz)
- bei wechselnden Nachfragern treten switching costs (sc) auf
- beide Unternehmen können auf ein abschöpfbares Marktpotenzial Q (T), ebenfalls auf eins normiert, zurückgreifen
- jeder Nachfrager hat ein individuelles Maß für die Netzwerkeffektstärke (e, e > 0)



quantitatives Übernahmemaß $[d_{1a}(t)]$ und der Neukundenanteil $[d_{1n}(t)]$ bestimmen kumulierte Nachfragerzahl der aktuellen Periode

Entwicklung des Unternehmens 1

$$Q_1(t) = d_{1a}(t) \cdot Q_1(t-1) + d_{1n}(t) \cdot [Q(T) - Q_1(t-1)] = 1 - Q_2(t)$$

$$Q_1(t) = d_{1a}(t) \cdot b_1 + d_{1n}(t) \cdot (1 - b_1) = 1 - Q_2(t)$$

Instrumentvariablen:

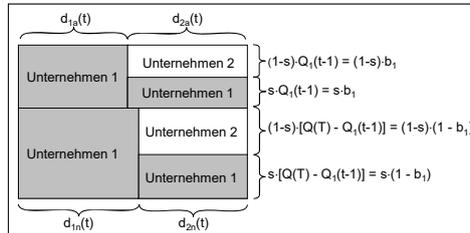
Q (T) abschöpfbares Marktpotenzial

Q (t) kumulierte Teilnehmerzahl

Q(T) - Q(t-1) Restmarktpotenzial

d_{1a} quantitatives Übernahmenmaß an Altkunden (Diffusions- oder Nachfragerate)

d_{1n} quantitatives Übernahmenmaß an Neukunden (Diffusions- oder Nachfragerate)



Netzgrößenentwicklung wird von dem erwarteten Netzanteile und dem gesetzten Kompatibilitätsstandard geprägt

Erwartete Entwicklung der Netzwerkgröße des Unternehmens 1

$$n_1^{erw} = d_{1n}^{erw}(t) \cdot (1 - b_1) + d_{1a}^{erw}(t) \cdot b_1 + s \cdot (d_{2n}^{erw}(t) \cdot (1 - b_1) + d_{2a}^{erw}(t) \cdot b_1)$$

$$n_2^{erw} = d_{2n}^{erw}(t) \cdot (1 - b_1) + d_{2a}^{erw}(t) \cdot b_1 + s \cdot (d_{1n}^{erw}(t) \cdot (1 - b_1) + d_{1a}^{erw}(t) \cdot b_1)$$

Instrumentvariablen:

n^{erw}	Erwartung in die Netzgrößenentwicklung
d_{1n}^{erw}	erwartetes quantitatives Übernahmenmaß an Neukunden (Diffusions- oder Nachfragerate)
$(1-b_1)$	abschöpfbares Restmarktpotenzial
d_{1a}^{erw}	erwartetes quantitatives Übernahmenmaß an Altkunden (Diffusions- oder Nachfragerate)
b_1	kumulierte Teilnehmerzahl der Vorperiode
s	Kompatibilitätsgrad

Für eine Ausformulierung der Gesamtnachfragefunktion und der Ableitung von Indikatoren an die Beeinflussung der Nachfrage → Verhaltensuntersuchung der Konsumentenseite

- prinzipiell stiftet jede Ressource bei allen Konsumenten einen autarken Nutzen (Z)
- der autarke Wert erhöht sich durch den Erwartungswert der generierbaren Netzwerkeffekte, abzüglich des zu zahlenden Preises sowie den Wegekosten bzw. entstehenden switching cost (sc)

$$KR_{1,iv} = Z - (p_1 + wh - en_1^{erw}) \quad KR_{2,iv} = Z - (p_2 + sc + w \cdot (1-h) - en_2^{erw})$$

$$KR_{1,neu} = Z - (p_1 + wh - en_1^{erw}) \quad KR_{2,neu} = Z - (p_2 + w \cdot (1-h) - en_2^{erw})$$

Instrumentvariablen:

KR_{iv}	Konsumentenrente der im Netz involvierten Nachfrager
KR_{neu}	Konsumentenrente der im Netz neuen Nachfrager
Z	autarker Grundnutzen
p	Preis
wh	Wegekostensatz
$w(1-h)$	Wegekostensatz
en^{erw}	generierbare Netzwerkeffekte (e = individuelles Maß der Netzwerkeffektstärke; n^{erw} = erwartete Netzgröße)
sc	switching cost

Indikatoren zur Beeinflussung der Nachfrage:

- zentrales Element der Nachfragebeeinflussung ist in der Wirkung der Installierten Basis bzw. der Netzgröße zu sehen
- Die Höhe der Installierten Basis beeinflusst direkt den Absatz
- Konsumenten haben ein individuelles Maß für die Netzeffektstärke
- ein Konsument wird eine Ressource mehr nachfragen, je höher der Preisvorteil ist
- Erhöhung der Attraktivität des Gutes und somit der Gesamtnachfrage kann langfristig nicht über permanent sinkende Preis erfolgen
- intertemporale Preisschocks haben weitreichendere Auswirkungen auf die Nachfrage-Entwicklung
- mit steigender Attraktivität der angebotenen digitalen Güter und der abgeschöpften Marktpotenziale → Erhöhung der Wirkung nachfragerseitiger switching costs

Zentrale ökonomische Charakteristika in der Net Economy

- Analyse der Netzwerkspezifika -

- Wirkung von Lock-In-Effekten → Reduzierung durch Vorankündigungen, da:
 - die Abnehmerpräferenzen in Richtung der Ressource gebündelt werden und sich somit die Wegekosten verringern,
 - die switching cost durch Reduktion der Informationsasymmetrien verkleinern und
 - die Erwartungshaltung in die zukünftige Netzwerkentwicklung positiv beeinflusst wird.
- Attraktivitätserhöhung der gehandelten Güter bewirkt ein ansteigen des Prohibitivpreises bei den Nachfragern und eine Ausweitung des abschöpfbaren Marktpotenzials
- durch erhöhte Attraktivität werden Anreize für Konkurrenten geschaffen in den Markt einzudringen → zunehmende Fragmentierung des Marktpotenzials

Zentrale ökonomische Charakteristika in der Net Economy

- Analyse der Netzwerkspezifika -

- bei physischen Ressourcen werden ab der Kapazitätsgrenze $DK = MK$ die wirkenden Skaleneffekte durch die steigenden marginalen Kosten überkompensiert
- bei digitalen Content- und Netzwerkprodukten ist die Produktion der ersten Einheit durch einen hohen Fixkostenblock, jede weitere Einheit durch sehr geringe marginale Kosten gekennzeichnet
- optimale Produktionsmenge bei digitalen Content- und Netzwerkprodukten ist der Markt

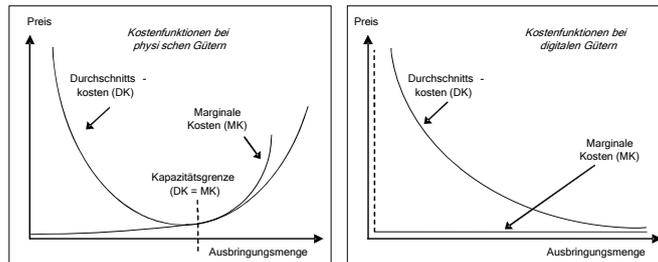


Abb. 1.5: Kostenfunktionen physischer und digitaler Güter
Quelle: Eigene Darstellung

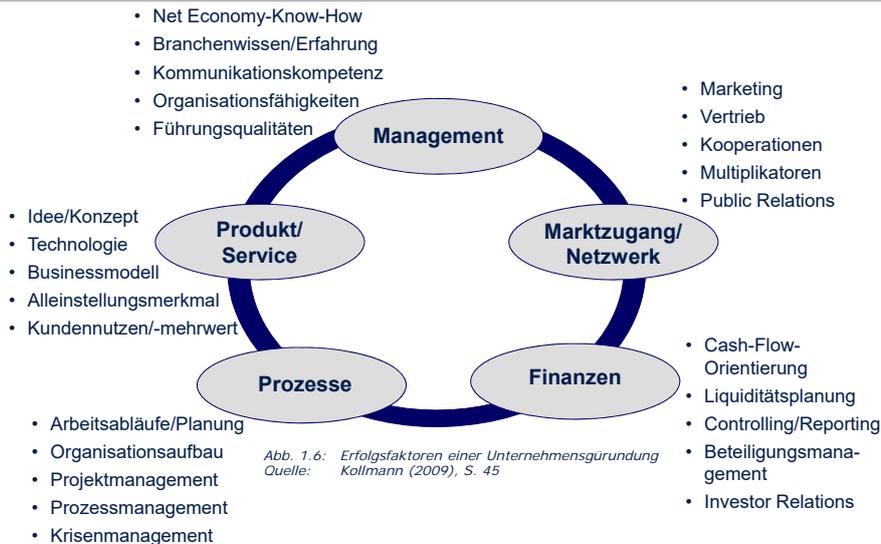


Abb. 1.6: Erfolgsfaktoren einer Unternehmensgründung
Quelle: Kollmann (2009), S. 45

Baustein Management

- Gründerperson wird in den Mittelpunkt gestellt
- technische, soziale und methodische Fähigkeiten des Gründers sind essentiell für die Gründungsphase
- hohe Belastungsgrenzen, Erfolgsdruck, Selbstvertrauen und Risikobewusstsein in der Konzeptions- und Umsetzungsphase
- zum Aufbau eines E-Ventures zählen zunehmend Branchenerfahrung, Wissen um Zusammenhänge in der Net Economy und Erfahrungen im operativen Geschäft

- Negativfall: rogator.de



- Positivfall: craigslist.org



Baustein Produkt

- betrifft die Leistungs- und Angebotskonfiguration eines E-Ventures
- Im Mittelpunkt steht die Frage, ob der Kunde die elektronische Leistung überhaupt nachfragt
- Ziel: über die Outputleistung einen Mehrwert für den Kunden gegenüber der Konkurrenz zu erzielen
- bei der Mehrzahl der Geschäftsideen bzw. Geschäftsmodellen ergibt sich der Mehrwert erst nach einer gewissem Gewöhnungseffekt

- Negativfall: boo.com



- Positivfall: my-hammer.de



Baustein Prozesse

- kritisches Stadium informeller und unkontrollierter Aktivitäten innerhalb eines jungen Unternehmens schnell zu verlassen
- Kernprozesse müssen stabil etabliert werden und mit der Aufbauorganisation harmonisieren
- allerdings nicht zu viele Aktivitäten gleichzeitig initiieren
- Sinnvolles Projekt- und Prozessmanagement wichtig

• Negativfall: tiscali.com 

• Positivfall: chocri.de 

Baustein Marktzugang

- nicht nur Markteintritt realisieren und Märkte/Produkt etablieren, sondern Kunden erreichen und ihre Bedürfnisse befriedigen
- Mittelpunkt: Wie erreiche ich mit meinem Informationsprodukt den Kunden?
- durch eigene Aktivitäten eher problematisch
- Kooperation können bspw. dazu beitragen, den erfolgreichen Markteintritt zu erhöhen
- Kernaufgabe: Schonung vorhandener und Ergänzung um nicht-vorhandene Ressourcen

• Negativfall: m-otion.com 

• Positivfall: twitter.com 

Baustein Finanzen

- Finanzierungs- und Liquiditätsplanung oftmals eine wesentliche Schwachstelle
- Zwei Gesichtspunkte bedeutsam:
 - hohe Investitionen in die Technologie und den Unternehmensaufbau
 - allerdings darf Cash-Flow nicht zu stark negativ beeinflusst werden
- Finanzierung aus einer Mischform von Eigenkapital und unterschiedlichen Beteiligungsarten
- Negativfall: beyoo.com → Insolvent

- Positivfall: gimigames.com



Handlungsmatrix einer Unternehmensgründung in der Net Economy

	Early Stage			Expansion Stage	Later Stage
	Ideenfindung	Ideenformulierung	Ideenumsetzung	Ideenintensivierung	Ideenfortführung
Management	finden Gründer	präzise beschreiben	umsetzen	intensivieren	weiterführen → Manager
Produkt	entwickeln Konzept	beschreiben	anbieten	überarbeiten	→ Geschäft
Prozesse	abbilden Disposition	strukturieren	einführen	etablieren	→ Organisation
Marktzugang	planen Isolation	vorbereiten	realisieren	sicherstellen	→ Kooperation
Finanzen	schätzen Inhaber	prognostizieren	kalkulieren	überwachen	→ Gesellschafter

Was passiert mit der Idee im Zeitverlauf?

Abb. 1.7: Handlungsmatrix bei Unternehmensgründungen in der Net Economy
Quelle: Kollmann (2009), S. 50

Faktor Management

- innerhalb der ersten Phase prüfen, ob die Akteure überhaupt die Voraussetzungen eines Gründers in der Net Economy erfüllen
- bei der Ideenformulierung die Fähigkeiten präzisieren, um Glaubwürdigkeit bei Kunden, Partnern und Investoren zu erzeugen
- Ideenumsetzung: fehlende Positionen im Management zu besetzen und die Kompetenz auf die Anforderungen des Geschäfts hin zu komplettieren
- in den späteren Phasen → Anpassungen im Management
- Über alle Phasen hinweg: Wandlung vom Gründer zum Manager

Faktor Produkt

- zunächst Entwicklung einer tragfähigen Idee → muss in den einer weiteren Phase konkret spezifiziert, evaluiert und im Businessplan beschrieben werden (Ideenformulierung)
- Ideenumsetzung: aus der Idee wird ein Produkt, welches am Markt angeboten werden muss
- weitere Anpassung des Produktes an die Marktbedürfnisse
- über alle Phasen hinweg → Wandlung eines Konzeptes hin zu einem dauerhaften und tragfähigen Geschäft

Faktor Prozesse

- Ideenfindung: Identifikation der notwendigen Arbeitsabläufe die im engsten Zusammenhang mit der Produktidee stehen
- innerhalb der Ideenformulierung müssen diese dann strukturiert werden
- Ideenumsetzung: nicht nur das Produkt wird auf den Markt gebracht, sondern auch die zugehörigen Prozesse werden eingeführt
- zur Sicherung der Stabilität der internen und externen Abläufe → Etablierung der Prozesse
- über alle Phasen hinweg sind die Handlungen geprägt von einer Disposition hin zu einer Organisation

Faktor Marktzugang

- im ersten Schritt: Planung des Produktverkaufs in Abh. Der Produktidee
- Planung muss innerhalb der Ideenformulierung konkretisiert und vorbereitet werden → für spätere Realisierung der Produkteinführung
- in den späteren Entwicklungsphasen: Sicherstellung des Marktzugangs bzw. Ausbau
- über alle Phasen hinweg ist dieser Bereich geprägt von der Wandlung einer Isolation hin zu einer Kooperation
- „Marktzugang“ spielt hierbei eine besondere Rolle

Faktor Finanzen

- Ideenfindung: Schätzung des zukünftigen Kapitalbedarfs
- innerhalb der Ideenformulierung wird der Finanzplan anhand einer Einnahmen-/Ausgabenplanung im Businessplan detaillierter prognostiziert
- durch erste Erfahrungen innerhalb der Ideenumsetzung kann eine konkrete Kalkulation mit aktuellen Zahlen erfolgen
- Ideenumsetzung: Aktualisierung der Kalkulation und Überwachung des Cash-Flows
- Ziel: Sicherstellung der Liquidität des Unternehmens
- über alle Phasen hinweg sind die Handlungen tendenziell geprägt von der Wandlung vom allgemeinen Inhaber zu einem oder mehreren Gesellschaftern

Unternehmensführung II

Kapitel 2

Ideenfindung

Voraussetzungen an Gründer in der Net Economy

- Persönlichkeit, Motivation und Kompetenzen
- Persönlichkeit
 - Leistungsmotivstärke
 - Kontrollüberzeugung
 - Unabhängigkeitsstreben
 - Problemorientierung
 - Risikoneigung
 - Ungewissheitstoleranz
 - Belastbarkeit
 - emotionale Stabilität
 - Durchsetzungsbereitschaft
 - soziale Anpassungsfähigkeit

Motivation

Push-Faktoren		Pull-Faktoren	
Merkmale	Exemplarische Beweggründe	Merkmale	Exemplarische Beweggründe
aktuelle Situation wird als unattraktiv empfunden	(drohende) Arbeitslosigkeit	Selbständigkeit wird als attraktiv empfunden	Selbst bestimmen können
negative Bedeutung für die Person	Unzufriedenheit mit vorherigen Arbeitsbedingungen	Positive Bedeutung für die Person	Sich selbst verwirklichen
Auslöser in der Umwelt	Unzufriedenheit mit vorherigen Arbeitsinhalten	Auslöser in der Person	Reiz der Aufgabe
Gegenwartsbezogen	Selbständigkeit von Freunden oder Familienangehörigen Gehaltskürzungen	Zukunftsorientiert	Neugier, etwas Neues auszuprobieren finanzieller Anreiz

Abb. 2.1: Charakterisierung von Gründungsmotiven
Quelle: Kollmann (2009), S. 63

- Kompetenzen
 - Qualifikation → „Summe der vorhandenen und/oder zu Erwerbszwecken aktivierbaren Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensmuster, die in Sozialisierungs- und Bildungsprozessen von Individuen erworben werden“
 - Kompetenzen erfolgreicher Unternehmer spiegeln sich eher in weichen Qualifikationen wider
 - Zeitmanagement
 - „Nein“-Sagen können
 - Umgang mit Fehlern
 - Stressmanagement
 - Mitarbeiterführung
 - kommunikative Kompetenz
 - strategische Kompetenz

Anforderungen an Gründer in der Net Economy

- Fach-und Spezialwissen
 - Informatik
 - Wirtschaftsinformatik
 - Betriebswirtschaftslehre
- Teamfähigkeit
 - integraler Bestandteil der Gründung
 - besonders im Net-Economy-Bereich wurden die meisten Fälle festgestellt
 - prominenteste Beispiel: google.com

	Geschäfts- idee	Plattform	Gründer	Team- größe	Gründungs- jahr
google.com	Entwicklung einer Such-maschinen-technologie	E-Community	Larry Page, Sergey Brin	2	1998
webmiles.com	Online-Prämiensystem	E-Community	Loretta Würtemberger, Patrick Boos, Dominik von Ribentrop	3	1999
delticom.de	Reifen- und KFZ-Ersatzteilhandel	E-Shop	Rainer Binder, Dr. Andreas Prüfer, Timon Samusch	3	1999
pixum.de	Online-Photoshop	E-Shop	Daniel Attalah, Christian Marsch, Michael Ziegert	3	2000
mobile.de	Handel mit Gebrauchtwagen über das Internet	E-Marketplace	Ralph Prehn, Rüdiger Bartholatus, Vijay Sapre, Thorsten Schmidtke	4	1996

Abb. 2.2: Beispiele für Teamgründungen in der Net Economy
Quelle: Kollmann (2009), S. 68

Vorteile von Teamgründungen	Nachteile von Teamgründungen
Teamgründungen kompensieren die Schwächen einzelner	es existiert ein höheres Konfliktpotential (Mobbing, Group-Think, Risikoverschiebung)
es entstehen mehr Kapazitäten zur Unternehmensteuerung zur Verfügung (größere persönliche Netzwerke, mehr Kapital, Vertretungsmöglichkeit)	Fluktuation im Gründerteam kann zur Auflösung des Unternehmens führen
Fähigkeiten und Erfahrungen der Gründer können kombiniert werden, um so besser zu entscheiden und zu motivieren	Entscheidungsprozesse gestalten sich tendenziell länger
Gründung im Team ist soziopsychologisch vorteilhaft (Unterstützung, Sicherheit, Motivation)	Kommunikation ist potenziell ineffizient
	zu homogene Teams tendieren zu Einseitigkeit

Abb. 2.3: Vor- und Nachteile von Teamgründungen
Quelle: Kollmann (2009), S. 63

Lernziele

- Wie kann die Richtung der Ideensuche sinnvoll vorgegeben bzw. eingegrenzt werden?
- Welche Methoden existieren hinsichtlich der Identifikation von Ideen?
- Wie können die resultierenden Ideen einer ersten Bewertung unterzogen werden?

Erfolgsfaktor „Produkt“: Methoden zur Limitation der Ideensuche

- Geschäftsmöglichkeiten für die neue Unternehmung können aus folgenden Gegebenheiten heraus entstehen:
 - unerwartete Veränderungen im Umfeld von Unternehmen (Erfolge/Misserfolge)
 - Identifikation mit Diskrepanzen oder Inkonsistenzen
 - Nachfragerücken oder Lösungsbedarfe
 - Informationslücken, -gewinn oder -vorsprung

- erfolgsversprechende Geschäftsmöglichkeit muss
 - interessant, nachhaltig und zeitgemäß sein und
 - auf einem Produkt basieren, dass einen Zusatznutzen für den Kunden bietet
- Wie können die Know-How-Potenziale bestimmt werden, um eine wettbewerbsfähige Produktinnovation zu schaffen?
- Welches Know-How ist zur Erzielung sowie Sicherung von Konkurrenzvorsprüngen geeignet bzw. vorhanden?

Kompetenz-Analyse

- die Suche neuer Geschäftsideen erfolgt primär auf Basis der eigenen Fähigkeiten der Gründer oder Gründerteams
- Schritt 1: Know-How-Potenzial des Gründers bestimmen

- Kompetenzen: Fertigkeiten und Fähigkeiten, die die Basis der Problemlösungspotenziale im Unternehmen bilden
- Kernkompetenzen: sind einzelne oder gebündelte Fähigkeiten und Fertigkeiten, die
 - den Zugang zu einem weiten Spektrum an (neuartigen) Produktanwendungen bzw. Märkten schaffen,
 - einen signifikanten Beitrag zu den objektiven Vorteilen einer Produktanwendung liefern und
 - nach Maßgabe objektiver Kriterien dem Unternehmen gegenüber der Konkurrenz einen Vorsprung verschaffen können
- zentrale Frage: Was können wir wirklich besser als unsere zukünftigen Konkurrenten?



Wie wird die Kompetenz-Analyse für ein E-Venture durchgeführt?

Szenario-Technik

- Ziel: auf Basis alternativer Entwicklungsannahmen unterschiedliche Zukunftsbilder zu entwickeln
 - Wie kommt eine zukünftige Situation Schritt für Schritt zustande?
 - Welche Alternativen existieren bei jedem Schritt, um den Verlauf eines Prozesses zu verhindern oder ihn in eine andere Richtung zu lenken?
- Besonderheit der Szenario-Technik: Verarbeitung von quantitativen und qualitativen Informationen und Einbeziehung von Störeinflüssen in die Überlegungen



Beispiel

- Ein potenzieller Gründer verfügt als Kompetenz sowohl über Wissen aus dem klassischen Buchhandel (Branchen-Know-How) als auch zu innovativen Informationstechnologien (Net Economy-Know-How). Er möchte eine Idee im Rahmen der Kernkompetenz „Online-Buchhandel“ finden. Wie kann er, ausgehend vom Online-Buchhandel amazon.com, mit der Szenario-Technik Geschäftsideen ableiten?

- Vorteile der Szenario-Technik:
 - Lenkung der Aufmerksamkeit auf eine größere Vielfalt von Möglichkeiten, die bei zukünftigen Entwicklungen zu berücksichtigen sind
 - Auseinandersetzung mit unbekanntem und einer hohen Dynamik unterliegenden Umwelt
 - Interdependenzen zwischen unterschiedlichen Umweltfaktoren zu verstehen
 - Herausarbeitung von Problemen und Fragen, die häufig vergessen oder übersehen werden

Erfolgsfaktor „Produkt“: Methoden zur Identifikation der Idee

- Bisher: Festlegung der strategischen Stoßrichtung der Suche nach neuen Geschäftsideen
- Jetzt: Finden der konkreten Idee.

Kreativitätstechniken

- stellen Heuristiken dar, durch die die Trefferwahrscheinlichkeit erhöht werden kann
- vier grundlegende kreative Denkprinzipien:
 - Assoziationsprinzip
 - Zerlegungsprinzip
 - Abstraktionsprinzip
 - Analogieprinzip

		Ideenlösendes Prinzip	
		Assoziation	Konfrontation
Methoden	Intuitiv-Kreative-Methoden	<ul style="list-style-type: none"> Brainstorming und Abwandlungen <ul style="list-style-type: none"> > Klassisches > Didaktisches > SIL-Methode Brainwriting Methoden <ul style="list-style-type: none"> > Ideen-Delphi > Brainwriting-Pool > Kartenumlauftechnik 	<ul style="list-style-type: none"> Klassische Syntetik Visuelle syntetik Semantische Intuition Forced Realltionship Reizwort-Analyse Katalog-Technik
	Systematisch-Analytische Methoden	<ul style="list-style-type: none"> Morphologischer Kasten/Tabelle Attribute Listing Funktionsanalyse Progressive Abstraktion 	<ul style="list-style-type: none"> Morphologische Matrix TILMAG-Methode Systematische Reizwort-Ermittlung

Abb. 2.4: Kreativitätstechniken im Überblick
Quelle: Kollmann (2009), S. 80

 Beispiel

- Wie kann ausgehend von dem bestehenden Angebot von ebay.com mit Hilfe der Methode „Attribute Listing“ die Entwicklung der neuen Idee des sich am Markt befindlichen E-Ventures koi.com dargestellt werden?



 Beispiel

- Wie kann eine Morphologische Matrix zur Ideenidentifikation für ein E-Venture genutzt werden?

Experteninterviews

Interview-vorbereitung	Interview-durchführung	Interview-nachbearbeitung
<p>Anbahnung des Interviews</p> <p>Fachliche Vorbereitung des Interviews</p> <p>Erarbeitung eines Interviewleitfadens</p>	<p>Eröffnung des Interviews (Ziele, Nutzen)</p> <p>Informationsgewinnung (Fragen, Gegenfragen, Umschreibungen,...)</p> <p>Abschluss des Interviews (Zusammenfassung, offene Punkte, weiteres Vorgehen)</p>	<p>Auswertung des Interviews</p> <p>Bewertung der Information</p> <p>Dokumentation der Information</p> <p>Formaler Abschluss des Interviews</p>

Abb. 2.5: Der Prozess bei Experteninterviews
Quelle: Kollmann (2009), S. 84

Erfolgsfaktor „Produkt“: Methoden zur Evaluation der Idee

- Ziel der Ideengenerierung: Hervorbringen möglichst vieler Innovationsideen
- Ideenbeurteilung ist eine herausragende Bedeutung beizumessen
- Diskussion von zwei Beurteilungsverfahren
 - Scoring-Modell
 - Wirtschaftlichkeitsanalyse

Das Scoring-Modell

- zunächst Beurteilung der Geschäftsmodelle, inwieweit sie sog. K-O.-Kriterien erfüllen
- haben meist dichotomen Charakter oder sind mit best. Mindestanforderungen verbunden

- Scoring-Modelle: Punktbewertungsverfahren, mit deren Hilfe die E-Venture-Idee, anhand vorgegebener Merkmale unter Zuhilfenahme von Zahlenwerten beurteilt werden
- auf hohem Abstraktionsniveau kann erste Bewertung einer Geschäftsidee erfolgen
- die verwendeten Bewertungskriterien können je nach Zielsetzung des Scoring-Modells flexibel bestimmt werden
- die jeweilige Bedeutung der Erfolgskriterien wird durch geeignete Gewichtungsgrößen erfasst



Wie könnte ein Scoring-Modell zur Bewertung einer Geschäftsidee für ein E-Venture aufgebaut sein?

- Scoring-Modelle führen nur dann zu zuverlässigen Ergebnissen, wenn als Anwendungsbedingungen unterstellt werden kann, dass
 - der verwendete Kriterienkatalog zweckmäßig und vollständig ist,
 - die Kriterien voneinander unabhängig sind,
 - die Kriterien als gleichgewichtig angesehen werden können bzw. die Kriterien in geeigneter Weise gewichtet wurden,
 - der Beurteiler als risikoneutral bezeichnet werden kann und
 - die Abstände zwischen den Punktwerten von den jeweiligen Beurteilern als gleichgroß interpretiert werden

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse

- gibt Aufschluss darüber, ob die verbleibenden Geschäftsideen auch unter Wirtschaftlichkeitsaspekten weiter verfolgt werden sollen
- zum Zeitpunkt der Ideenfindung erfolgen Schätzungen der Wirtschaftlichkeit insbesondere unter zwei Aspekten:
 - Gibt es einen Markt? Wenn ja, welches Umsatzpotenzial bietet das Neuprodukt und wie werden sich die Umsätze im Zeitverlauf entwickeln?
 - Welche Kosten sind mit der eigentlichen Gründung verbunden und mit welchen Kosten ist im Zeitverlauf für die Markteinführung und Vermarktung zu rechnen?
- bei E-Ventures sollte aufgrund der Marktunsicherheit in zwei Richtungen kalkuliert werden:
 - zuerst Schätzung des Best-Case-Szenarios
 - anschließend 30/30-Regel für die Kalkulation des Worst-Case-Szenarios

- Unterscheidung von zwei Kostenblöcken:
 - erster Block beinhaltet die Schätzung der Start-up-Kosten die unmittelbar mit dem Gründungsakt verbunden sind
 - zweiter Block beinhaltet die Schätzung der Geschäftskosten und damit die Einnahmen und Ausgaben der laufenden Geschäftstätigkeit



Wie sieht eine Wirtschaftlichkeitsanalyse jetzt konkret für ein E-Venture aus?

Lernziele

- Wie können die Prozesse, die sich aufgrund der elektronischen Wertschöpfung ergeben, identifiziert werden?
- Welche Rolle spielt der elektronische Wertschöpfungsprozess hinsichtlich der Prozessidentifikation und wie kann diese Wertschöpfung beschrieben werden?
- Welche Möglichkeiten der zugehörigen Darstellung der identifizierten Prozesse bieten sich als Grundlage für eine aktuelle und zukünftige Bedarfsermittlung an?

Identifikation von Prozessen in der Net Economy

- Bild über das Gesamtgeschäftssystem – incl. elektronischer Wertschöpfung – muss existieren
- identifizierte Wertschöpfung und zugehörige Prozessschritte → Basis für die passende Organisationsstruktur

Die elektronische Wertschöpfung

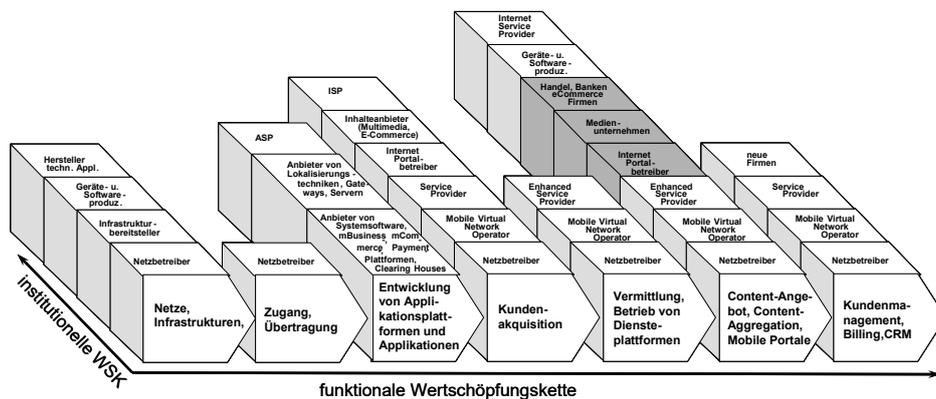


Abb. 2.6: Die elektronische Wertschöpfungskette
Quelle: Eigene Darstellung

- ausgehend von der Infrastruktur und den Transaktionspartnern klären, was für elektronischer Wert für den Kunden geschöpft werden kann
- relevante Aspekte für die elektronische Wertschöpfung:
 - Überblick
 - Auswahl
 - Vermittlung
 - Abwicklung
 - Kooperation
 - Austausch

- der eigentliche Wert der Information bzw. –verarbeitung ist als Ergebnis abhängig von der zeitlichen, inhaltlichen und äußeren Form der Vermittlung
-  Welche unterschiedlichen Wertaktivitäten ergeben sich aus Gründer-, Kunden- und Unternehmenssicht?

Der elektronische Wertschöpfungsprozess

- elektronischer Wertschöpfungsprozess: beschreibt indes. die Informationsaktivitäten bzw. die Abfolge von Informationstätigkeiten, die zusammengekommen einen Mehrwert für den Kunden schaffen
- Kernprozesse: haben echte Wertschöpfung
- Serviceprozesse: unterstützen die Abläufe in der Wertschöpfungskette
- Idealtypischer Wertschöpfungsprozess:
 - Informationssammlung
 - Informationsverarbeitung
 - Informationsübertragung

	Informations- sammlung	Informations- verarbeitung	Informations- übertragung	Mehrwert
Google.com	Daten zu Webseiten und Suchanfragen (=Input)	Abstimmung von Suchwörtern und Webinhalten	Liste mit passenden Webseiten (=Output)	Überblick Auswahl
Webmiles.de	Daten zu Produkten, Kunden und Webangeboten (=Input)	Vergabe von Bonuspunkten für Nutzung von Webangeboten	Punkteinformationen, Eintauschoptionen, Kundeninformationen (=Output)	Abwicklung Kooperation
Delticom.de	Daten zu Reifen und Kundenanfragen (=Input)	Abstimmung von Angebot und Nachfrage	Liste mit passenden Angeboten und deren Online-Bestellmöglichkeit (=Output)	Überblick Auswahl Abwicklung
Guenstiger.de	Daten zu Produktpreisen und Kundenanfragen (=Input)	Strukturierung von Produktpreisen, Abstimmung von Anfrage und Angebot	Produktinformationen, Preisinformationen, Kundeninformationen (=Output)	Überblick Auswahl Vermittlung
Travelchannel.de	Daten zu Reisezielen, Buchungsmöglichkeiten und Reiseberichten (=Input)	Abstimmung von Angebot und Nachfrage, Strukturierung von Reiseangeboten und -berichten	Reiseangebote, Zielortinformationen, Reiseberichte (=Output)	Überblick Auswahl Abwicklung Austausch

Abb. 2.7: Beispiele für den elektronischen Wertschöpfungsprozess
Quelle: Kollmann (2009), S. 95

Spezifikation von Prozessen in der Net Economy

- verfeinerte Entwicklung und Darstellung der konkreten Arbeitsabläufe
- parallele Konzeption der Geschäftsprozesse im Unternehmen
- Geschäftsprozesse: Umsetzung des elektronischen Wertschöpfungsprozesses mit Hilfe realer Ressourcen in einem E-Venture
- Vielzahl der Geschäftsmodelle in der Net Economy basiert auf der Ausnutzung von „Economies of Scale-Effekten“



Was ist unter „Economies of Scale-Effekten“ zu verstehen?

- Fehler innerhalb elektronischer Prozessschritte wirken sich sehr stark auf den Erfolg des Unternehmens aus
- Qualität der Prozessabläufe beeinflusst auch das Nutzungsverhalten des Kunden
- Kunde beurteilt Unternehmen nach dessen Prozesssicherheit

Die ereignisgesteuerte Prozesskette

- bei der Prozessmodellierung zunächst Beschränkung auf die wesentlichen, wertschöpfenden und routinisierbaren Prozesse
- für die Identifikation und die Darstellung von Kernprozessen gibt es eine Reihe EDV-basierter Werkzeuge
- eine Form der Prozessbeschreibung → Konzept der „ereignisgesteuerten Prozesskette“ (EKP)

- Grundprinzip der EKP, besteht aus einer Reihe von Elementen, denen bestimmte Beschreibungsattribute zugeordnet sind:
 - Ergebnisse (Wann soll etwas gemacht werden?)
 - Funktionen (Was soll gemacht werden?)
 - Organisatorische Einheit (Wer soll etwas machen?)
 - Informationsobjekt (Welche Informationen sind hierzu notwendig?)



Welche grundlegenden Elemente gibt es in der EPK-Methodik und wie sieht eine EPK für ein E-Venture aus?

Die kundenorientierte Prozesskette

- Definition der Kontaktstellen mit dem Kunden innerhalb der Net Economy sehr wichtig
- ohne Informationsinput des Nutzers/Kunden sind viele Leistungsangebote nicht möglich → autoscout24: keine Anfrage = kein Matching
- interner Aufbau bzw. Identifikation von Geschäftsprozessen und Arbeitsabläufen kann auch über die Schnittstelle Kunde/Nutzer erfolgen
- Ziel der kundenorientierten Prozesskette:
 - Verzerrungsfreier Informationstransfer zwischen Kunde und Unternehmen
 - Identifikation und Überwindung von Schwachstellen

- Möglichkeit der Entwicklung einer kundenorientierten Prozesskette → Blueprinting
 - Blueprinting = Ansatz für eine systematische Entwicklung und Kontrolle von Serviceleistungen
-  Welche Schwierigkeiten können sich im Umfeld der Net Economy hierbei ergeben und wie kann ein Blueprinting für ein E-Venture dargestellt werden?

Lernziele

- Welcher Marken- und Domainname soll für den Auftritt im Internet gewählt werden und welche Markenstrategie kann damit verbunden werden?
- Unter welchen Voraussetzungen soll der Eintritt in den Markt erfolgen und welche grundsätzliche Positionierung ergibt sich daraus?
- Mit welcher Marktstruktur, in Form von Marktteilnehmern und Multiplikatoren kann gerechnet werden?

Identifikation des Marktauftritts in der Net Economy

- Unternehmens- bzw. Markenname spiegelt sich oftmals unmittelbar in der Webadresse wider (web.de; amazon.com; yahoo.de etc.)
- Domain ist somit der Markenname der Unternehmung

Der Marken- und Domainname

- zunächst sollte der Markenname ein Bestandteil der Domain werden → hierüber erfolgt die Identifikation mit dem Unternehmen
- Vorgehen ist bei vielen E-Ventures zu beobachten, wie z. B. web.de, mobile.de oder goggle.de
- Gegenbeispiel: reifen-direkt.de → Firmen ist delticom; hier Bruch zwischen Marken-, Unternehmens- und Domainnamen



Wie findet der Markenfindungsprozess in der Net Economy statt?

- Einbeziehung folgender Aspekte der Domainwahl in den Namenfindungsprozess:
 - Länge der Domain
 - Produktname oder Unternehmensname
 - Bezug zur Region
 - Kreationen
 - Wortlaut

- Verfolgung unterschiedlicher Markenstrategien auch im Internet möglich:

- Einzelmarkenstrategie



Was ist das typische Charakteristikum?



➤ Mehrmarkenstrategie

 Was ist das typische Charakteristikum?



➤ Markenfamilie bzw. Dachmarke

 Was ist das typische Charakteristikum?



Die Unternehmenspositionierung

- zeitliches Erscheinen des E-Ventures am Markt kann über zwei Möglichkeiten erfolgen:
 - Gründer setzen an einer bereits am Markt eingeführten Geschäftsidee an und imitieren diese mehr oder weniger (Imitator)
 - Einführung eine völlig neuen Geschäftssystems (Innovator)
- Innovator besetzt mit Geschäftsidee einen neuen Markt bzw. muss diesen zunächst entwickeln
- zwei Risiken sind zu beachten:
 - Markteintritt zu früh: Entwicklungs- oder Eintrittsrisiko
 - Markteintritt zu spät: hohe Opportunitätskosten durch verpasste Marktchance



Was sind wesentliche Anforderungen an ein innovatives Leistungsangebot?

- Imitator kann auf den Marktentwicklungen des Innovators aufbauen
- Behauptung am Markt als Nachfolger kann dann erfolgreich sein, wenn die Imitation mit weiteren Innovationen versehen ist
- imitierende Unternehmensgründung muss eigenen Wachstumsweg definieren
- folgende strategische Ansätze sind möglich:
 - Anpassung (Adaption) mit Verbesserung
 - Nachahmung (Imitation)
 - Täuschend echte Nachbildung (Klonung)
 - Fälschung oder Markenpiraterie

Identifikation der Marktstruktur in der Net Economy

- Marktteilnehmer und Multiplikatoren können E-Venture beim Markteintritt unterstützen oder diesen erst ermöglichen

Marktteilnehmer

- je nach Gründungsidee kommen unterschiedliche Technologie- bzw. Leistungspartner in Betracht
- Leistungslieferanten: übernehmen für die spätere Realisierung der Idee jeweils eine bestimmte Funktion
- Unterstützungsleistungen: sind im Umfeld
 - der technologischen Infrastruktur,
 - der Transaktion und
 - Marktkommunikation angesiedelt

Multiplikatoren

- beziehen sich auf die Unterstützung von Kontakten mit Know-How, Kunden und anderen Marktteilnehmern
- Multiplikatorenfunktion wird im Internet meist durch Communities oder Portale abgedeckt
- Kernaspekt der Communities: Kommunikation von Nutzer zu Nutzer, wobei sich diese regelmäßig zum Informationsaustausch auf einer virtuellen Plattform treffen
- relevante staatliche Portale bzw. Communities:
 - Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (www.bmwi.de)
 - Statistisches Bundesamt Deutschland (www.destatis.de)
 - Statistische Landesämter (www.statistik-sh.de)

- relevante private Portale bzw. Communities:
 - Suchmaschinen
 - Communities (www.ciao.com, www.ecin.de, www.competence-site.de, www.heise.de)
 - Wirtschaftsdatenbanken (www.gbi-genios.de)
 - Wirtschaftspresse (www.manager-magazin.de)
 - Adressdatenbanken und Branchenverzeichnisse (www.gelbe-seiten.de)
 - Unternehmensberatungen und private Forschungseinrichtungen (www.mckinsey.com, www.bcg.de, www.fraunhofer.de)
 - Kreditinstitute
 - Verbände (www.bitkom.otg)

Lernziele

- Welche grundsätzlichen Strategien existieren für die Unternehmensfinanzierung?
- Welche grundsätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten ergeben sich idealtypisch für die Phase der Ideenfindung (Pre-Seed)?
- Welche staatlichen Förderprogramme können für ein E-Venture grundsätzlich in Frage kommen?

Basis der Unternehmensfinanzierung

- Unterscheidung in zwei zentrale Finanzierungsmodelle
 - strategie-bestimmend
 - strategie-erfüllend

strategie-bestimmende Finanzierung

- Gründer akzeptieren ihre beschränkten finanziellen Mittel als gegeben
- sie entscheiden sich nur für ein Geschäftsmodell, dass im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten realisiert werden kann
- Kennzeichen: Engpass in der Finanzierung → wirkt sich negativ auf die Handlungsfreiheit des Gründers aus und beeinflusst die Ausgestaltung der Gründungsidee massiv
- Finanzierungsmodelle: „No-Budget-Modell“ bzw. „Low-Budget-Modell“
 - weitere Unterscheidung in reine Selbstfinanzierung bei nicht vorhandenem Eigenkapital (self feeding business) und
 - der Selbstfinanzierung mit vorhandenem Eigenkapital (boot-strap financing)

 Welche Instrumente der Selbstfinanzierung stehen einem E-Venture-Gründer zur Verfügung?

- Errichtung „No-Budget-Modell“:
 - freischaffende Webdesigner
 - Informationsbroker
 - kleinere Agenturgründungen

- Errichtung „Low-Budget-Modell“:
 - Unternehmen [guentiger.de](#) hat bis heute weniger als 500 € in Marketingmaßnahmen investiert
 - Übernahme von eigenem Risiko verdeutlicht die eigene Überzeugung bzgl. der Validität des Geschäftsmodells → [dell.de](#) begann seine Geschäftstätigkeit in diesem Rahmen

strategie-erfüllende Finanzierung

- Gründer entwerfen ihr Geschäftsmodell unabhängig von ihren finanziellen Möglichkeiten
- Gründungsfinanzierung ist durch ein starkes Vertrauen gekennzeichnet
- Gründungsvorhaben kann nur mit der vorab definierten Ressourcenausstattung (Finanzmittel, Zusammensetzung Managementteam, Input von Wissen, vorhandene Beziehungen im Markt etc.) erfolgen
- Finanzierungsmodell: „Big-Budget-Modell“
 - Aktivitäten der Unternehmung werden „top-down“ konzipiert
 - Ableitung der Finanzplanung mit Kapitalbedarfsrechnung → Business Plan bzw. Investment Summary
 - Verhandlungen um VC → reine Beteiligungsfinanzierung
 - [Immobilienscout24.de](#) → Investment von Wellington Partners Venture Capital

Unternehmensführung II

Kapitel 3

Ideenformulierung

Lernziele

- Welche allgemeinen Informationen müssen zu den Gründern hinsichtlich deren Qualifikation und Vision im Rahmen eines Businessplans gemacht werden?
- Wie sieht die Aufgaben- bzw. Rollenverteilung zwischen den Gründern aus und welche Beteiligungsverhältnisse liegen vor?
- Wie gestaltet sich die Organisation innerhalb des Gründerteams und welche Regeln gilt es hierbei zu beachten?

Beschreibung des Gründerteams, -struktur und -ordnung

- zentrales Kapitel eines jeden Businessplans ist das Gründerteam – insbes. deren Qualifikationen und Ziele
- darüber hinaus kann der Businessplan in einer zweiten Fassung als ein Marketinginstrument dienen

- Kernteam:
 - Chief Executive Officer (CEO)
 - Chief Financial Officer (CFO)
 - Chief Marketing Officer (CMO)
 - Chief Technology Officer (CTO)

- Ausbau des Kernteams um folgende Funktionen:
 - Chief Information Officer (CIO)
 - Chief Operating Officer (COO)

- Beteiligungsverhältnisse:
 - Minderbeteiligung, die nicht größer als 25% ist
 - Sperrminorität, erlaubt bei der Beteiligung von über 25% dem Inhaber, Satzungsänderungen zu verhindern
 - einfache Mehrheitsbeteiligung, bei einem Beteiligungsumfang größer 50%
 - qualifizierte Mehrheitsbeteiligung, wenn der Anteil eines Anteilsinhabers größer 75% ist



Wie kann die Basisordnung eines jungen Unternehmens in der Net Economy abgebildet werden?

- Organisationsaufbau:
 - Arbeitsteilung und Spezialisierung (Aspekt der Aufgabenspezialisierung)
 - Zentralisation und Dezentralisation (Aspekt der Entscheidungsfindung)
 - Einlinien- und Mehrliniensystem (Aspekt der Weisungsbefugnis)

- Organisationsstruktur
 - die funktionale Organisationsstruktur
 - die prozessuale Organisationsstruktur
 - die Matrixorganisation

Lernziele

- Welche Informationen müssen zu dem Produkt/Service hinsichtlich dessen elektronischen Mehrwerts, Alleinstellungsmerkmals und Entwicklungspotenzials im Rahmen eines Businessplans gemacht werden?
- Welche Informationen müssen zu dem avisierten Geschäftsbereich und dem hier eingesetzten Geschäftskonzept gemacht werden?
- Wie kann das Produktumfeld mit Hilfe einer Markt- und Kundenanalyse beschrieben werden und welche Konsequenzen ergeben sich hieraus?

Produktbeschreibung

- Besonderheit für eine Unternehmensgründung in der Net Economy:
 - nicht nur die Befriedigung eines Kundenbedürfnisses, sondern
 - dies auch besser durchführen, als eine eventuell existierende Lösung in der Real Economy

Welche elektronischen Mehrwerte stecken in den Geschäftsideen der nachfolgenden E-Ventures?



Unternehmensführung II

Folie 99 von 62

- elektronischer Mehrwert hat für ein Unternehmen nur einen Nutzen, wenn der Kunde hierfür bezahlt
- Erlöspotential einer Geschäftsidee ist eng mit dem subjektiv wahrgenommenen Wert des Produktes durch den Kunden verknüpft
- zwei Gründe:
 - mit dem Internet wird immer noch eine gewisse „Kostenlos-Mentalität“ verbunden
 - es existieren für die neuartigen elektronischen Geschäftsideen noch kaum Erfahrungswerte bzgl. der Zahlungsbereitschaft
- Zahlungsbereitschaft ist von folgenden Faktoren abhängig:
 - dem Verbreitungsgrad der Produkte
 - der Erfahrungsgrad der Kunden mit dem Produkt und
 - dem Alter des Produktes

Unternehmensführung II

Folie 100 von 62

Anforderungen an ein Alleinstellungsmerkmal in der Net Economy



Abb. 3.1: Anforderungen an ein Alleinstellungsmerkmal in der Net Economy
Quelle: Kollmann (2009), S. 153

- Schutzrechte bzw. Schutzstrukturen für eine Geschäftsidee:
 - Patentanmeldung
 - Trade Dress
 - Trademark bzw. Sicherung der Inhalte über das Copyright
 - Schutzoptionen im strategischen Bereich: Zusammensetzung des Gesellschafterkreises
 - wettbewerblicher Schutz durch Kooperationen

Beschreibung des Geschäftsmodells

- typische Geschäftsbereiche:
 - B-to-C
 - B-to-B
 - G-toB, G-to-G, G-to-C
 - C-to-C

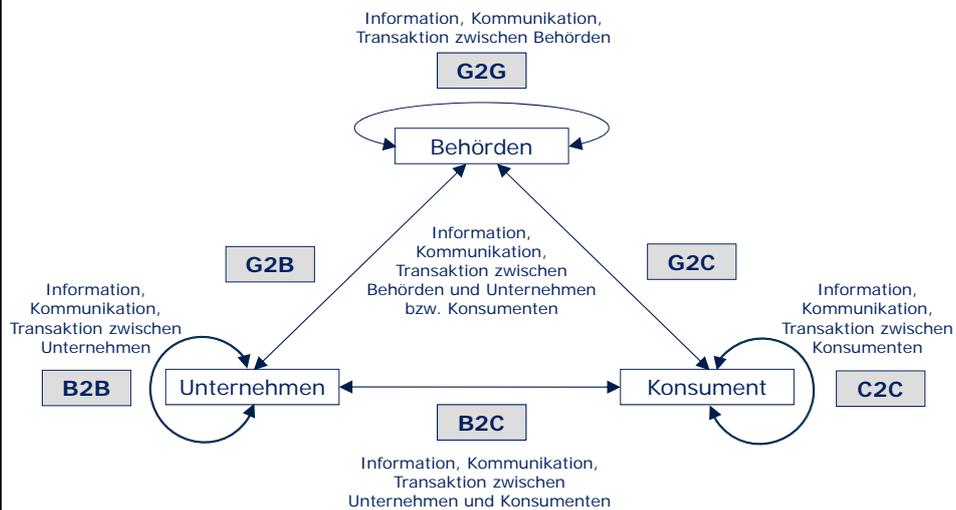


Abb. 3.2: Geschäftsbeziehungen in der Net Economy
Quelle: in Anlehnung an Merz, M. (2002), S. 24

Das Internet ist geprägt von einer Vielzahl unterschiedlicher Geschäftsmodelle



Frage: Wie können die unterschiedlichen Geschäftsmodelle klassifiziert werden und was sind wesentliche Strategische Erfolgsfaktoren?

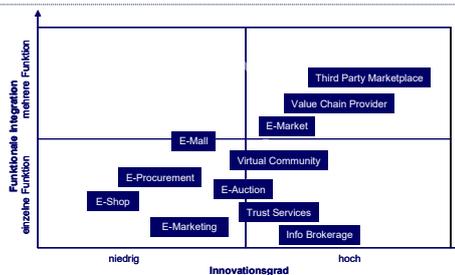
- internetbasiertes Geschäftsmodell: abstrahierende Beschreibung der ordentlichen Geschäftstätigkeit einer Organisationseinheit
 - Rückgriff: auf Organisationseinheiten, Transformationsprozesse, Transferflüsse, Einflussfaktoren sowie Hilfsmittel oder einer Auswahl hieraus
 - Hilfsmittel: explizit die Internettechnologie → Einfluss auf die Wertschöpfungsorganisation sowie den Inhalt und die Umsetzung von Transformationsprozessen und Transferflüssen
 - charakteristische Akteure: Intermediäre, Unternehmen und Endkunden
 - Wertschöpfungsinhalt: bevorzugt digitale und im weiteren Sinne physische Produkte sowie Dienstleistungen

Klassifizierungsmöglichkeiten für Geschäftsmodelle

- Klassifizierung nach Interaktionsstrukturen

	Government	Business	Consumer
Government	<i>CtoC</i>	<i>GtoB</i>	<i>GtoC</i>
Business	<i>BtoG</i>	<i>BtoB</i>	<i>BtoC</i>
Consumer	<i>CtoG</i>	<i>CtoB</i>	<i>CtoC</i>

- Klassifizierung nach Timmers (1998)



Klassifizierungsmöglichkeiten für Geschäftsmodelle

- Klassifizierung nach Leistungsangebot
 - Content
 - Commerce
 - Context
 - Connection
 - Community
- Bildung von hybriden Geschäftsmodellen

	Content	Commerce	Context	Connection
Defini- tion	Sammlung, Selektion, Systematisierung, und Bereitstellung von Inhalten über Netzwerke	Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen über Netzwerke	Klassifikation, Systematisierung und Zusammenfassung von verfügbaren Informationen in Netzwerken	Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustausches in Netzwerken
Ziel	Bereitstellung von konsumentenorientierten personalisierten Inhalten über Netzwerke	Ergänzung bzw. Substitution traditioneller Transaktionsphasen über Netzwerke	Komplexitätsreduktion und Bereitstellung von Navigationshilfen und Matchingfunktionen über Netzwerke	Schaffung von technologischen, kommerziellen oder rein kommunikativen Verbindungen in Netzwerken
Erlös- modell	Direkte (Premiuminhalte) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)	Transaktionsabhängige, direkte und indirekte Erlösmodelle	Direkte (Inhaltsaufnahme) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)	Direkte (Verbindungsgebühr) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)
Platt- formen	E-Shop E-Community E-Company	E-Shop E-Procurement E-Marketplace	E-Community E-Marketplace	E-Marketplace E-Community E-Company
Bei- spiele	Geniuos.de Sueddeutsche.de Manager-magazin.de Guenstiger.de	Mytoys.com amazon.com baur.de delticom.de	Yahoo.de google.de atrada.de clao.de	Autoscout24.de travelcahnnel.de t-online.de web.de
Mehr- wert	Überblick, Auswahl, Kooperation, Abwicklung	Überblick, Auswahl, Abwicklung	Überblick, Auswahl, Vermittlung, Austausch	Überblick, Auswahl, Vermittlung, Abwicklung, Austausch

Community

- Vernetzung der Nutzer untereinander mit Hilfe von Online-Communities steht im Mittelpunkt
 - Knowledge-Communities (Wikipedia)
 - Business Network Communities (Xing, LinkedIn)
 - private Communities (Myspace, Facebook)
 - Sharing Communities (YouTube, sevenload)
 - Specific Interest Communities (Germany's Next Top Model, VfB Stuttgart-Forum der Stuttgarter Nachrichten)
 - Social Bookmarking Communities (Del.Icio.Us, Mister Wong)
- Erlösgenerierung indirekt über Bannerwerbung oder durch Infrastrukturnutzung

Folie 109 von 185

Klassifizierungsmöglichkeiten für Geschäftsmodelle

- Klassifizierung nach Leistungsangebot (hybride Geschäftsmodelle)

	Content	Commerce	Context	Connection
				
				
				
				
				

Abb. 3.3: Beispiele für hybride Geschäftsmodelle in der Net Economy
Quelle: Kollmann (2009), S. 163

Strategische Erfolgsfaktoren

- Inhalte von Strategien, die direkt zum Erfolg führen (sollen)
- je nach Sichtweise können dies auch Prozesse sein

- Was sind Strategische Erfolgsfaktoren für E-Business Geschäftsmodelle?

	Content	Commerce	Context	Connection
	◐	◐	●	●
	◐	●	●	◐
	◐	●	◐	◐
	◐	◐	●	◐
	◐	◐	●	◐

Was sind wesentliche Strategische Erfolgsfaktoren in E-Business Geschäftsmodellen?



Abb. 3.4: Pyramide der Strategischen Erfolgsfaktoren in der Net Economy
Quelle: Eigene Darstellung

Beschreibung des Produktumfeldes

- Marktanalyse: Abschätzung von Marktpotenzial, Marktvolumen, Online-Marktvolumen und Online-Marktanteil
- Kundenanalyse: Untersuchung der Aspekte Kundenmerkmale, Kunden-segmentierung und Kundenzielgruppe



Wie sieht die Produkt-Markt-Matrix in der Net Economy aus?

- Wettbewerbsanalyse: Kernaspekt ist die Identifikation relevanter Konkurrenten
- bei den indirekten Wettbewerbern können drei Arten unterschieden werden:
 - der expandierende Wettbewerber
 - der modifizierende Wettbewerber
 - der wechselnde Wettbewerber
- Verfahren zur Bewertung der in der Net Economy vorhandenen Wettbewerbsstrukturen:
 - Communities
 - Homepage-Analyse
 - Unternehmenskennzahlen
 - Kundenbefragung
 - Informationslieferdienste
 - Chat Rooms

- hinsichtlich der Wettbewerbsreaktion können vier Typen unterschieden werden:
 - der zurückhaltende Konkurrent
 - der selektive Konkurrent
 - der aggressive Konkurrent
 - der unberechenbare Konkurrent

Lernziele

- Welche Rechtsform und welcher Standort soll für das Unternehmen gewählt werden?
- Welche Ausführungen müssen im Businessplan zum Aufbau der Technologie (Hardware, Software, Zahlungssystem) gemacht werden?
- Wie müssen die Planungen zum Organisationsaufbau (Ressourcen, Projekte, Meilensteine) im Rahmen eines Businessplans dargestellt werden?

Beschreibung des Unternehmensaufbaus

- Standort eines E-Ventures: nicht die Positionierung im Internet zu verstehen, sondern die reale Niederlassung des Unternehmens als Rechtsorganisation
- daher sind Aspekte entscheidend, die dem Aufbau der eigentlichen Unternehmung dienen und die Aktivitäten in der Net Economy erst ermöglichen

- marktbezogene Kriterien:
 - bei E-Ventures Beschränkung auf die Fragen der Beschaffung
 - erster Punkt ist hierbei die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal in einer Region und die damit verbundene Lohn- und Gehaltsstrukturen
 - eine Vielzahl an Leistungen werden auch extern erbracht
 - wird das Geschäftssystem und der elektronische Mehrwert um das Produkt herum gebaut → Verfügbarkeit und Lagerhaltung in die Überlegung mit einbeziehen
 - infrastrukturelle Kriterien
 - umfeldbezogene Kriterien
 - finanzbezogene Kriterien
 - rechtliche Kriterien

- Wahl der Rechtsform ist langfristig gesehen eine der bedeutsamsten Entscheidungen im Gründungsgeschehen
- allerdings muss eine zu Beginn gewählte Rechtsform nicht auf Dauer vorteilhaft sein → Veränderungen der Umweltbedingungen kann Umfirmierung nach sich ziehen
- Bewertungskriterien:
 - Leitungsbefugnis
 - Finanzierungsmöglichkeiten
 - Rechtsgestaltung
 - Flexibilität
 - Steuerliche Aspekte
 - Publizitätspflicht
 - Aufwendungen in der Gründungsphase

Beschreibung des Technologieaufbaus

- die Technologie ist das Instrument, mit dessen Hilfe der elektronische Mehrwert erbracht wird
- allgemeingültige Aussagen können nicht getroffen werden → Konfiguration muss den geschäftsspezifischen Anforderungen genüge tragen
- grundsätzliche Funktionen im Frontend:
 - Kundenregistrierung/Kundenkonto
 - Elektronische Kataloge
 - Download-Funktion
 - Elektronischer Warenkorb
 - Zahlungssystem
 - After-Sales-Funktion

- grundsätzliche Funktionen im Backend:
 - Content Management und Redaktionssystem
 - Verkaufsunterstützung
 - Kundenverwaltung
 - Transaktionsverwaltung
 - Lagerverwaltung
 - Statistik-Funktionen



Wie kann eine Referenzstruktur für einen E-Shop aussehen?

- Qualitätsmerkmale der Plattform:
 - Benutzbarkeit (Usability)
 - Barrierefreiheit (Accessibility)
 - Skalierbarkeit
 - Erweiterbarkeit und Änderbarkeit
 - Sicherheit der Plattform
 - Integrationsmöglichkeiten

Technologieentscheidung:

- treffen von grundlegenden Entscheidungen für den Ausbau der IT-Infrastruktur
- Entscheidungsfindung bzgl. eines Outsourcing lassen sich in 3 Fragen zusammenfassen:
 - Warum soll ausgelagert bzw. fremdbezogen werden?
 - Welche Aufgaben sollen in welchem Umfang ausgelagert bzw. fremdbezogen werden?
 - Wie soll die Sourcing-Beziehung konkret gepflegt und gestaltet werden?
- Sourcing-Entscheidung sollte auf Basis einer ausführlichen Stärken-Schwächen-Analyse im Bereich der Prozess- und IT-Know-How vorausgehen

- Sourcing der Hardware-Bausteine:
 - technische Anbindung an das Internet über Internet Access Provider oder Web Hosting
 - Anforderungen an Hardware → Rechnerleistung auf leistungsfähige Datenbank abstimmen
 - Angebot von Systemlieferanten durch Ausschreibung einholen
 - 👉 An welche Aspekte sollte die Wahl des Technologielieferanten zu knüpfen?

- Sourcing der Software-Bausteine:
 - eigens entwickelte Internetapplikation vs. Nutzung einer bereits bestehenden Software
 - Implementierung einer kommerziellen Shoplösung (intershop.de) oder einer kostenlosen Open Source-Lösung (oscommerce.de oder xtcommerce.de)
 - Einkauf insbes. der Softwarebausteine für Web-Server oder Datenbank-Management
 - Auslagerung von Software kann an einen Application Service Provider erfolgen

Beispiel: Weclapp für Service as a Service

The screenshot shows the Weclapp website interface. At the top, there is a navigation bar with 'Produkte', 'Anwendungsbereiche', 'Preise', 'Support', 'Login', and a 'TESTEN' button. Below the navigation bar, a blue banner reads 'In nur 30 Sekunden zur Software' with a sub-note: '* Die Testphase ist komplett unverbindlich, kostenlos und endet nach 30 Tagen automatisch. Eine separate Kündigung ist nicht erforderlich. Sie benötigen keine Kreditkarte.' Below the banner, a section titled '1. Wählen Sie das gewünschte Paket.' displays three service packages:

- Cloud CRM** (green box): 'Die kompakte CRM-Lösung für kleine Unternehmen, Gründer und Freiberufler'. Features include: Kunden- und Kontaktmanagement (CRM), Mail, Aufgaben, Kalender und Dokumente, Chancen- und Kampagnenmanagement, Newsletter-Anbindung (MailChimp).
- Cloud ERP Dienstleistung** (blue box): 'Das perfekte Allround Paket für Dienstleister, Agenturen und Beratern'. Features include: Kunden- und Kontaktmanagement (CRM), Projekte, Zeit- und Leistungserfassung, Angebote, Aufträge und Rechnungen, Wiederkehrende Rechnungen.
- Cloud ERP Handel** (teal box): 'Das professionelle Rundum-Sorglos-Paket für Händler und Produzenten'. Features include: Kunden- und Kontaktmanagement (CRM), Angebote, Aufträge und Rechnungen, Disposition und Einkauf, Lagerverwaltung.

Anforderungen an das Zahlungssystem

System	Kunden	Händler
<ul style="list-style-type: none"> • Totalität • Konsistenz • Unabhängigkeit • Dauerhaftigkeit • Reputation und Verlässlichkeit des Verfahrens • Internationalität • Fälschungssicherheit, Konvertierbarkeit, Umlauffähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit gegenüber Händler • Sicherheit gegenüber Dritten • bequeme, einfache Handhabung • breite Akzeptanz • niedrige Kosten • Nachvollziehbarkeit • Anonymität • Portabilität • Zusatzleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahlungssicherheit • technische Aspekte • enge Kundenbeziehung • hohe Verbreitung

Abb. 3.5: Anforderungen an Zahlungssysteme in der Net Economy
Quelle: Kollmann (2009), S. 205

Beispiele für elektronische Zahlungssysteme

Elektronische Zahlungssysteme		
Zahlungssystem	Zahlungshöhe	Zahlungszeitpunkt
Allopass	Micropayment	Post-Paid
Amazon FPS	Macropayment	Pre-Paid/Post-Paid
Click & Buy	Macropayment	Pay-Now
GeldKarte	Micropayment	Pre-Paid
Google Wallet	Macropayment	Pay-Now
Kreditkarte	Micro-/Macropayment	Post-Paid
mpass	Micropayment	Pay-Now
PayPal	Macropayment	Pre-Paid/Pay-Now
Paysafecard	Micropayment	Pre-Paid
Sofortüberweisung	Macropayment	Pay-Now

Abb. 3.6: Beispiele für Zahlungssysteme in der Net Economy
Quelle: Kollmann (2014), S. 281

Beschreibung des Organisationsaufbaus

- Ressourcenplanung:
 - baut auf der Ressourcen- und Kompetenzanalyse auf
 - Ziel: vorhandene Ressourcen dem Prozess der Gründung zuordnen und fehlende Ressourcen zu kompensieren
 - Ressourcenzugang kann über Eigentum, Miete, Leasing, Kooperation etc. erfolgen
 - Aufbau der eigenen Kernkompetenzen

- Projekt- und Meilensteinplanung:
 - gesamter Gründungsprozess besteht aus einzelnen Phasen mit zum Teil überschneidenden Projektphasen
 - Durchführung der Projekte sollte den grundlegenden Elementen des Projektmanagement-Zyklus folgen
 - projektbegleitend: Soll-Ist-Vergleich (Risikoanalyse)
 - Meilensteine = wichtige bzw. kritische Punkte der Projektplanung
 - Merkmale von Meilensteinen: Inhalt, Zeitpunkt, Entscheidung
 - Kernaufgabe der Meilensteinplanung: zeitliche Terminierung von zu erreichenden Entwicklungsstufen des E-Ventures

Lernziele

- Mit welcher Produkt- und Preisstrategie soll der Markt betreten werden (interne Perspektive)?
- Wie gestaltet sich die Kommunikations- und Distributionsstrategie zum Zeitpunkt des Markteintritts (externe Perspektive)?
- Mit welchen Kooperationsformen kann der Marktzugang realisiert bzw. wie kann mit Hilfe von Kooperationen ein mangel an Ressourcen ausgeglichen werden?

Produktstrategie

- Kernleistung = elektronischer Mehrwert, für den das Geschäftsmodell ursprünglich entwickelt worden ist und welches zu direkten Einnahmen führt
- Nebenleistung: elektronischer Mehrwert, der für Dritte von Interesse sein könnte

	Kernleistung (direkt)	Nebenleistung (indirekt)
E-Shop	Spielsachen	Trendinformationen
E-Marketplace	Autohandel	Versicherungen
E-Community	Kommunikation	Werbefläche
E-Procurement	Bürobedarf	Kundendaten

Abb. 3.7: Beispiele für Kern- und Nebenleistungen in der Net Economy
Quelle: Kollmann (2009), S. 216

- drei Varianten der Produktstrategie:
 - Singular-Prinzip
 - Plural-Prinzip
 - Symbiose-Prinzip

- Singular-Prinzip
 - bezahlte Kernleistung steht im Mittelpunkt und eine Nebenleistung ist nicht vorhanden
 - die im elektronischen Wertschöpfungsprozess produzierten Informationen werden über die Erstellung der Kernleistung hinaus nicht wirtschaftlich genutzt
- Plural-Prinzip:
 - es steht sowohl die bezahlte Kernleistung als auch die vermarktete Nebenleistung im Mittelpunkt
 - die im elektronischen Wertschöpfungsprozess produzierten Informationen werden auch über die Erstellung der Kernleistung hinaus wirtschaftlich genutzt
- Symbiose-Prinzip:
 - Kern- und Nebenleistung steht im Mittelpunkt
 - Kernleistung wird allerdings kostenlos angeboten, nur die Nebenleistung wird wirtschaftlich genutzt

Preisstrategie

Spezifika des Internets	Implikationen für das Pricing
Hohe (Informations-) Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> • erleichtert Preisvergleiche • erhöhte Informationsbasis bei Kunden und Wettbewerbern
Globale Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> • erschwerte Preisdifferenzierung • Konflikte zwischen Vertriebskanälen
Beidseitige Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • ermöglicht Interaktionen zwischen Anbieter und Kunden • ermöglicht Interaktion zwischen Kunden untereinander
Einfaches Web-Page-Management	<ul style="list-style-type: none"> • schnelle Umsetzbarkeit von Preisänderungen • Preiskontrolle
"Online"-Merkmal	<ul style="list-style-type: none"> • vereinfachte Preisindividualisierung • ermöglicht Echtzeitpricing

Abb. 3.8: Spezifika des Internets und deren Implikationen für das ePricing
Quelle: Kollmann (2009), S. 217

- drei Modelle des ePricing:
 - Katalog-Pricing
 - Preisdifferenzierung
 - Customer-Driven Pricing
- Erlössystematik:
 - Margenmodell
 - Provisionsmodell
 - Grundgebührmodell

- Margenmodell
 - eigene Leistung wird direkt an den Kunden verkauft
 - die für die Leistungserstellung entstehenden Kosten werden errechnet und um eine Gewinnmarge erweitert
- Provisionsmodell
 - wenn über die elektronische Plattform insbes. Fremdleistungen an den Kunden vermittelt werden, wird i. d. R. ein Entgelt in Form einer Gebühr erhoben
 - Gebühr kann als einzige Erlösform verwendet werden oder auch in Kombination
- Grundgebührenmodell
 - Gebühr wird für transaktionsunabhängige elektronische Leistungen erhoben
 - Gebühr kann als einzige Erlösform verwendet werden oder auch in Kombination

- Preisfindungsmechanismen:
 - Sammelkäufe
 - Preisbietung
 - Preisagenten
 - Auktionen
- Preisfestsetzung:
 - Festpreise
 - Price-Penetration
 - Price-Skimming

Kommunikationsstrategie

- Kommunikationsstrategie eines E-Ventures setzt sich neben den klassisch realen Instrumenten aus zwei weiteren Bereichen zusammen: Online-Marketing und Viral-Marketing
- Online-Marketing:
 - absatzpolitische Verwendung elektronisch vernetzter Informationstechnologien (Internet, Mobilfunk, interaktives Fernsehen),
 - um die Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik
 - mit Hilfe der innovativen Möglichkeiten der Online-Kommunikation (Virtualität, Multimedia, Interaktivität und Individualität) marktgerecht zu gestalten
- Kommunikationsinstrumente können in vier Bereiche unterteilt werden → lassen sich allerdings nicht trennscharf abgrenzen

Search-Engine-Marketing

- Maßnahmen, die für eine bessere Platzierung auf Ergebnisseiten der Suchmaschine hilfreich sind
- zwei Verbesserungsbereiche:
 - organischer Bereich: Auflistung von Webseiten, die einen hohen Zusammenhang zwischen Suchbegriff und angebotenem Content aufweisen (unbezahlte Ergebnisse)
 - nicht-organischer Bereich (Paid Listings): Darstellung der Webseiten, welche dafür bezahlt haben, bei bestimmten Suchbegriffen in diesen Bereichen bevorzugt angezeigt zu werden (bezahlte Ergebnisse)
- neben traditionellen Suchmaschinen sind auch Produkt- und Preissuchmaschinen etabliert

Banner-Marketing

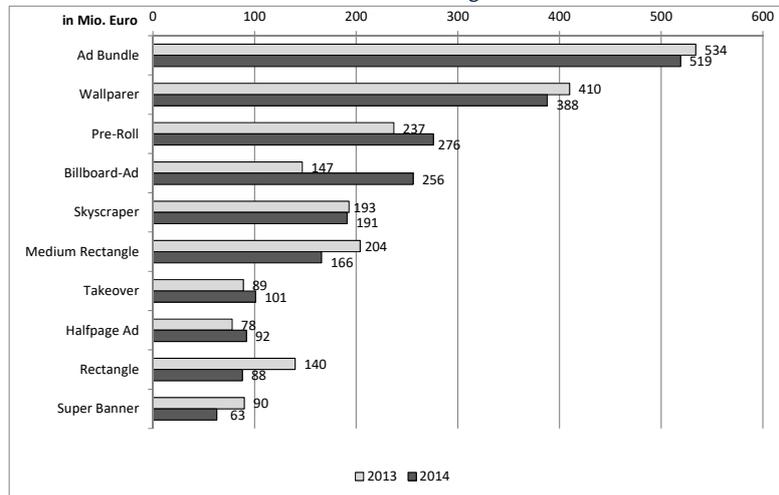


Abb. 3.9: Top 10 der Online-Display-Werbeformen
Quelle: OVK-Report 01 (2015), S. 6

Video-Marketing

- Darstellung von Videobotschaften auf der eigenen Webseite oder anderen Internetpräsenzen



Was sind die Spezifika der beiden Grundunterscheidungen "Produktvideo" und Unternehmensvideo"?

- Ziel von Video-Marketing: generelle Schaffung von Aufmerksamkeit, Emotionalität und Reichweite

Social-Media-Marketing

- Einsatz von Marketing-Instrumenten n bzw. über soziale Netzwerke
 - Social-Media-Buttons
 - Social-Media-Profile
 - Social-Media-Ads
 - Social-Media-Conten
 - Social-Media-Interaktion
 - Social-Media-Monitoring

Affiliate-Marketing

- basiert auf dem Prinzip der Kommunikations- und Vertriebspartnerschaft zwischen einzelnen Unternehmen
- Partner (Affiliate) bewirbt bestimmte Produkte oder Dienstleistungen des Kooperationspartners (Merchant)
- Affiliate erhält für jede Transaktion, die durch die Werbemaßnahme erfolgreich generiert wird, eine vorher festgelegte Provision



Hauptvergütungsmodell: Pay per Sale

- weitere Vergütungsmodelle:
 - Pay per View
 - Pay per Click
 - Pay per Lead
 - Pay per Lifetime
 - Pay per Period

Affiliate-Netzwerkbetreiber

E-Mail-Marketing

- Verschicken von E-Mails, z. B. Newsletter, an eine ausgewählte Zielgruppe → direkte Form der Kundenansprache und der Kundenpflege
- baut im Wesentlichen auf dem Grundprinzip des Dialogmarketings auf und zählt zur klassischen Form der Direktwerbung
- Erfolg wird vom Einverständnis des Kunden beeinflusst → Personalisierung durch einmalige Registrierung der Kunden
- bei Äußerung von Interessen und Informationsbedürfnissen → Permission-Marketing

Couponing-Marketing

- konkrete Gewährung eines Rabattes → preisliche oder produktorientierte Nachlässe



Worin unterscheiden sich beiden Übertragungsformen „Push-Verfahren“ und „Pull-Verfahren“?

Vertriebsstrategie

- eng mit der Wahl des Geschäftsmodells und der –plattform verbunden
- direkte Variante: alle Aspekte der Distribution liegen einzig und allein in den Händen des Anbieters der elektronischen Leistung
- indirekte Variante: Unternehmen greift auf andere Teilnehmer der Net Economy als Absatzmittler zurück



Wie kann der elektronische Mehrwert an möglichst viele Netzteilnehmer vermittelt werden?

Kooperationen in der Net Economy

- Markteintritt in der Net Economy ist in den meisten Fällen durch weitgehende Unbekanntheit des E-Ventures geprägt
- weitere Defizite: beschränkte Kapitalausstattung, zum Teil fehlende Ressourcen, fehlendes Netzwerk
- daher spielen Kooperationen eine elementare Bedeutung für den Markteintritt und Unternehmensentwicklung
- zu den Rahmenbedingungen der Kooperationshandlung zählen:
 - jeweils vorhandene Geschäftskonzept bei den potentiellen Kooperationspartnern
 - die jeweils von den potentiellen Kooperationspartnern definierte Handelsebene
 - die in der möglichen Kooperation angestrebte Verbindung von Kompetenzen und
 - der jeweils anvisierte Fokus in der (elektronischen) Wertschöpfungskette des jeweiligen Kooperationspartners

- Cross-Channel-Kooperationen:
 - Cross-Media-Kommunikation
 - Produkt- und Servicebündel
 - Cross-Channel-Markenallianzen
 - Cross-Channel Customer Relationship Management
 - Point-of-Sale-Aktivität

Lernziele

- Welche Bedeutung hat die Planung der Unternehmensfinanzierung und welche Ziele werden hiermit verfolgt?
- Auf welche Art und Weise sollten Umsätze und Kosten prognostiziert werden und wie wird das zur Aufnahme des Geschäftsbetriebs notwendige Kapitalvolumen ermittelt?
- Welche grundsätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten ergeben sich idealtypisch für die Phase der Ideenformulierung (Seed)?

Finanzplanung

- solide Unternehmensfinanzierung muss jederzeit eine ausreichende Liquidität gewährleisten
- Kenntnisse über das eigene Geschäftsmodell und die Unternehmenskonzeption wichtig

- weiterhin schlagen sich die Erkenntnisse aus den Entscheidungen im Rahmen des Markteintritts in den Kosten und Erlösen nieder → Geschäftsvorhaben kann in konkreten und überprüfbaren Zahlen dargestellt werden (Finanzplanung)
- Finanzplanung ist die Basis der Verhandlung um Finanzierungsmittel
- Kernziele, welche mit der Planung der Unternehmensfinanzen verfolgt werden:
 - die Kapitalbedarfsermittlung,
 - die Liquiditätsplanung,
 - der Aufbau einer soliden Verhandlungsbasis für die Kapitalakquisition,
 - die Ermittlung der zur Unternehmensbewertung notwendigen Informationen
 - die Prüfung der Rentabilität der Geschäftsmodelle sowie
 - die Ermittlung einer Grundlage für ein funktionierendes Controlling

Umsatz- und Kostenplanung

- fiktives Fallbeispiel „amocorati.com“ → nachvollziehen der GuV
 - „amocorati.com“ ist ein E-Marketplace im B2B-Bereich für den Handel von Ergänzungssortimenten in der Möbelindustrie
 - dieser Marktplatz soll die Möglichkeit zur Information, Kommunikation und Transaktion (Commerce, Context und Connection) bieten
 - Hersteller der Produkte – stammen insbes. aus Asien – sollen ihre Produkte mit detaillierter Beschreibung in der Datenbank einstellen
 - der Nachfrager (Möbelhändler) soll in der Datenbank nach gewünschten Produkten suchen, evtl. Beratung in Anspruch nehmen und schließlich die Ware bestellen
 - elektronischer Mehrwert: Überblicks-, Auswahl- und Vermittlungsfunktion

- Einnahmemodell von „amocorati.com“ :
 - Grundgebühr „Kernleistung“: Teilnahmegebühr ist nach dem Umfang des Produktportfolios bemessen; > 50 Artikel = 2.500 € p.a.; < 50 Artikel = 500 € p.a.)
 - Provision „Kernleistung“: Bei erfolgreichen Geschäftsabschlüssen (Matching/Vermittlung) auf der Plattform haben die Hersteller eine Abwicklungsgebühr als Anteil des Umsatzvolumens zu entrichten. Die Abwicklungsgebühr soll sich auf 3% des Umsatzvolumens belaufen.
 - Grundgebühr „Nebenleistung“: Durch die starke industrielle Fokussierung des E-Marketplace besteht eine hervorragende Plattform für zielgerichtete Werbemaßnahmen. Für jede Buchung soll ein fixer Preis angesetzt werden (Tausend-Kontakt-Preis).

- Kostenseite von „amocorati.com“ :
 - Personal & Marketing: weit über 50% der Gesamtausgaben; im Bereich Personal entstehen die hohen Kosten durch die geplante anfängliche Vertriebsmannschaft, Geschäftsführung mit CEO und CTO sowie der Erweiterung um CFO und CMO
 - Technologie: nach der Erstinvestition stark abnehmend

 Wie kann die Plan-GuV abgebildet werden?

Liquiditätsplanung

- Ziel: Feststellung, wann genau welche Zahlungen relevant sind
- unterjährige Zusammenstellung der Ein- und Auszahlungen
- wenig sinnvoll: Ausweitung des Betrachtungszeitraums zu stark in die Zukunft
- oberste Maxime der zu unternehmenden Investitionen beim Start eines E-Ventures: Orientierung an deren Erfolgswirksamkeit
- notwendige Ausgaben – meist immaterielle Werte wie Patente, Lizenzen, Software oder Markenaufbau – müssen eng an die Wertschöpfung gekoppelt sein

 Wie sieht die Liquiditätsrechnung für „amocorati.com“ aus?

Möglichkeiten der Seed-Finanzierung

- auch in der Seed-Phase (vor der unmittelbaren Aufnahme der eigentlichen operativen Tätigkeit), entstehen dem Gründer gewisse Kosten
- so entstehen Kosten
 - durch die Erstellung einer prototypischen Webseite oder
 - Kapital wird benötigt, um dem Gründer den Freiraum zu schaffen, in Ruhe den Businessplan zu entwickeln oder
 - für Recherche (Reisen, Marktdaten, Kundenbefragung)
- das Risiko ist in dieser Vorgründungsphase als ausgesprochen hoch einzustufen → Unsicherheit besteht:
 - ob das Produkt/Service technisch überhaupt realisierbar ist oder
 - ob der Markt gewillt ist, das Angebot zu akzeptieren

Bankkredite und –darlehen

- zunächst bei der Bank vorsprechen, bei der auch das entsprechende Privatkonto zu finden ist
- bereitgestelltes Kapital zeichnet sich vor diesem Hintergrund dadurch aus, dass es meist befristet, verzinst und nur unter Stellung von Sicherheiten zur Verfügung gestellt wird
- hat somit Eigenschaften von Fremdkaital → seitens des Kapitalgebers besteht keine Risikoübernahme, d. h. er versucht sich, als Gläubiger beim Kapitalnehmer abzusichern

Businessplan-Wettbewerb

- Ziel der Initiatoren:
 - Unterstützung der Unternehmensgründer in der Formulierungsphase des Businessplans
 - Abgabe von qualifiziertem Feedback
 - Gewinnern mit Kapital den Schritt in die Selbständigkeit erleichtern
- Organisatoren: Unternehmensberatungen, regionale Förderinitiativen oder Wagniskapitalgeber
- Teilnahmemotivation:
 - Preisgelder → sollten nur sekundären Charakter haben
 - Vorteile in weichen Faktoren begründet wie Termindruck durch den Veranstalter, qualifizierte Kommentare der Jury oder potentielle Investoren
- bekanntester deutscher Businessplanwettbewerb „Deutscher Gründerpreis“

Business Angel



Wie kann ein Business-Angel beschrieben werden?

- Motivationsgründe:
 - Interesse für ein innovatives Produkt oder eine Dienstleistung
 - eine erwartete Rendite
- treffen die Entscheidung für ein Engagement schnell und unbürokratisch
- sind hinsichtlich des Engagements größtenteils ortsgebunden, stellen weniger formale Anforderungen an das Unternehmen als industrielle Investoren und gehen weniger systematisch bei der Investitionsentscheidung vor
- spezielle Beziehungsnetzwerke: bspw. Business Angel Netzwerk Süd Ost Niedersachsen-Banson, Business Angel Venture GmbH, Brains-to-Venture AG, Business Angels Netzwerk Deutschland e. V. (BRAND)

Crowdfinancing

- bezeichnet die Beschaffung von Eigen- oder Fremdkapital über eine Vielzahl von Personen, meist über das Internet
- immer beliebter gewordene Beschaffungsart → Crowdfunding (Schwarm- oder Massenfinanzierung)



Was ist der Inhalt von Crowdfunding?

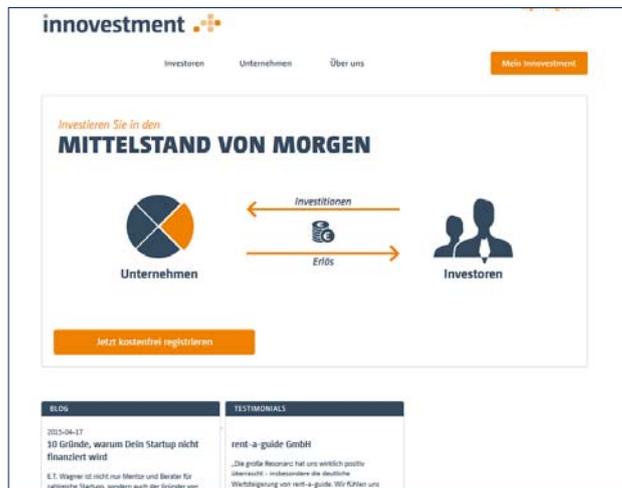
- Vorteile von Crowdfunding:
 - Verteilung der Finanzierung auf eine Vielzahl von Personen
 - Gründer erhalten einen Eindruck über die potentielle Marktfähigkeit ihres Produktes
 - für die Bereitstellung von Mikrokapital erhalten Geldgeber i. d. R. eine symbolische Leistung

Crowdfunding-Community: Startnext

 Worin unterscheidet sich das Crowdfunding vom Crowdfunding?

- typische Charakteristika von Crowdfinancing-Projekten:
 - Fokussierung auf ein spezifisches zu realisierendes Projekt
 - ein zu Beginn festgelegter begrenzter Zeitraum, in dem Kapital gesammelt wird
 - eine zu Beginn festgelegte Kapitalhöhe, die zur Realisierung des Projektes erreicht werden muss
 - die Zweckbindung (an das Projekt oder Unternehmen)
 - eine erfolgsabhängige Gegenleistung für die Kapitalbereitstellung (beim Crowdfunding)

Crowdfunding-Plattform: Innovestment



The screenshot shows the Innovestment website interface. At the top, there's a navigation bar with 'Investoren', 'Unternehmen', and 'Über uns' links, and a 'Mehr Innovestment' button. The main heading is 'Investieren Sie in den MITTELSTAND VON MORGEN'. Below this is a diagram illustrating the flow of capital: 'Investitionen' (Investments) flow from 'Investoren' (Investors) to 'Unternehmen' (Companies), and 'Erlös' (Revenue) flows from 'Unternehmen' to 'Investoren'. A prominent orange button says 'Jetzt kostenfrei registrieren'. At the bottom, there are two columns: 'BLOG' with a post titled '30 Gründe, warum Dein Startup nicht finanziert wird' and 'TESTIMONIALS' with a testimonial for 'rent-a-guße GmbH'.

Unternehmensführung II

Kapitel 4

Ideenumsetzung

Lernziele

- Auf welche Art und Weise sowie nach welchen Regeln können innerhalb des Managements/Gründerteams zu treffende Entscheidungen abgestimmt werden?
- Wie ist die Kontrolle der Geschäftsführung durchzuführen, um eventuelle Zielkonflikte zwischen geschäftsführenden Gesellschaftern zu minimieren?
- Wie findet sich das geeignete Personal für eine Unternehmensgründung in der Net Economy und wie ist es auszuwählen bzw. anschließend zu steuern?

Unternehmenssteuerung in der Net Economy

- zwei zentrale Themenkomplexe relevant: Willensbildung und Corporate Governance
- Kontrolle der Geschäftsführer macht – unabhängig der gesetzlichen Erfordernisse – aus zwei Gründen Sinn:

- wenn diese gleichzeitig Gesellschafter des jungen Unternehmens sind und
- nicht zur Einrichtung eines Kontrollorgans verpflichtet sind
- bei der Ideenumsetzung müssen die Abläufe im Unternehmen institutionalisiert und nach rationalen Gesichtspunkten nachvollziehbar eingerichtet werden
- Gefahr in der Net Economy: nach einer anfänglichen euphorischen Phase sind Konflikte vorprogrammiert
- Fragen der Willensbildung innerhalb der Geschäftsführung sollten gemeinschaftlich diskutiert und beraten werden
- konkrete Strukturierung des Willensbildungsprozesses innerhalb der Geschäftsführung ist von der Gesellschaftsform abhängig

- zwischen EK-Gebern, FK-Gebern und dem Management bzw. Gründerteam kann zu zahlreichen Interessenkonflikten kommen
- Praxis in der Net Economy: externe Investoren üben einen Platz im Beirat oder Aufsichtsrat aus
- Corporate Governance: Methoden, Institutionen und Prozesse zur Sicherstellung eines angemessenen ROI
- im Vgl. zum Management eines börsennotierten Konzerns bestehen in Start-Ups eher geringe Zieldivergenzen
- Speziell in der Gründungssituation ist der Aufsichtsrat bzw. der Beirat der Gesellschaft ein wichtiges Instrument
- Beirat:
 - anbieten einer Beratung zu Fragen der Geschäftsführung (Kontrolle auch möglich)
 - kann mit Informations- sowie Einwirkungsrechten ausgestattet werden

- Aufgaben Aufsichtsrat:
 - Überwachung der Geschäftsführung
 - Bestellung und Anstellung des Vorstandes
 - Vergabe und Konkretisierung des Prüfauftrages
 - Prüfung/Feststellung des Jahresabschlusses, Lageberichts und Gewinnverwendung
- zentrale Punkte bzgl. der Gestaltung des Aufsichtsrates:
 - Zusammensetzung und Qualifikation
 - Größe
 - Sitzungsanzahl/-dauer
 - Fristigkeit des Mandates
 - Ausschüsse

Personalsteuerung

- bei Ideenumsetzung auch notwendig, Gründerteam mit Mitarbeitern zu verstärken
- Net Economy stützt sich wesentlich auf das Wissen ihrer Mitarbeiter
- zahlreiche immaterielle Vermögensgegenstände beruhen auf dem Wissen von Mitarbeiter
- Wichtig in der Net Economy: Aktivierung des kreativen und wissensorientierten Humankapitals für das junge Unternehmen
- Gründer sollten jedoch die Personalsuche und –auswahl ausgliedern → personalwirtschaftliches Wissen eher von nachrangiger Kompetenz
- dreistufiger Auswahlprozess nach Antwort auf Stellenanzeige:
 - Bewerbungsunterlagen
 - Bewerbungsgespräch
 - Arbeitsproben/Tests

- wenn Mitarbeiter eingestellt werden → Wechsel von der eher der informellen Gründungskultur zur formellen Unternehmenskultur
- wichtige Führungsmethoden:
 - Management by Objectives (MbO)
 - Management by Ideas (Mbl)
 - Management by Results (MbR)
 - Management by Delegation (MbD)
 - Management by Exception (MbE)
 - Management by Participation (MbP)
 - Management by Motivation (MbM)

Lernziele

- Wie gestaltet sich der marken- bzw. Produktauftritt in der Net Economy?
- Welche Kriterien (Einstellung vs. Handlung vs. Nutzung) bestimmen den Erfolg bzw. die Akzeptanz eines elektronischen Produktes am markt?
- Wie kann man sich mit seinem elektronischen Mehrwert gegenüber Wettbewerbern positionieren und dadurch Vorteile generieren?

Marken- und Produktaufbau

- die Marke eines Unternehmens besteht aus zwei Komponenten:
 - materieller Wert: bezieht sich auf Name, Symbolik, Ausdruck, Form, akustisches und visuelles Zeichen
 - immaterieller Wert: größere Tragweite, da hier der eigentliche Zweck der Marke verankert ist

- die Marke eines Unternehmens besteht aus zwei Komponenten:
 - materieller Wert: bezieht sich auf Name, Symbolik, Ausdruck, Form, akustisches und visuelles Zeichen
 - immaterieller Wert: größere Tragweite, da hier der eigentliche Zweck der Marke verankert ist
- Instrumente zum Markenaufbau in der Net Economy:
 - Platzierung von Banner/Buttons auf ausgewählten Seiten im Internet
 - Key-Word-Advertising
 - Sponsoring
 - E-Mail/Newsletter

- viele Gründer schätzen die Bedeutung des Markenaufbaus für die erfolgreiche Umsetzung ihrer Idee und für das Wachstum des E-Ventures falsch ein
 - Gründe:
 - stark divergierende Wahrnehmung der Marke seitens der potentiellen Kunden und des Unternehmens und die damit verbundenen Investitionen in den Aufbau der Marke
 - keine Bezifferung des Gegenwertes einer Marke → Investitionen für den Markenaufbau geraten in Vergessenheit
 - Wert einer Marke
 - Anbieter-Perspektive: Brand Equity
 - Nachfrager-Perspektive: Brand Value
 - starke Marke = Türöffner zum Erfolg des elektronischen Produktes
-  Wie kann der Produktaufbau im Bereich der E-Community erfolgen?

Marken- und Produktakzeptanz

- Markterfolg wird nicht allein vom Verkauf eines Objektes bzw. dem Anschluss der Teilnehmer an eine Plattform, sondern primär durch die Art und Weise der Nutzung bestimmt
- Grund: variable Nutzungskosten bestimmen oftmals den Großteil der Einnahmen eines E-Ventures
- Aspekte der Nutzung in der Net Economy sowohl auf der Nachfragerseite (Entscheidungskriterium) als auch der Anbieterseite (Erfolgskriterium) relevant
- Messung des Erfolges von Angeboten in der Net Economy:
 - Verkauf bzw. aktuelle Teilnehmerzahl
 - Art und Ausmaß der Nutzung
- Produkte = Nutzungsgüter

Wettbewerbspositionierung

- nach Produkteinführung, Wettbewerb mit direkten und/oder indirekten Konkurrenten
- gerade Imitatoren müssen dynamische Aspekte aus dem Wettbewerbsumfeld berücksichtigen
- Quelle des elektronischen Wettbewerbsvorteils in der Net Economy:
 - Wissen und Kenntnisse um die technologischen Entwicklungen von elektronischen Produkten und Leistungen sowie
 - die zugehörige Generierung von Vorteilen aufgrund der elektronischen Wertschöpfung
- analog zur Real Economy auch in der Net Economy zwei grundsätzliche Strategierichtungen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen
 - Speed-Leader
 - Topical-Leader

Lernziele

- Welche Rolle spielt das Projektmanagement für die Etablierung von neuen Prozessen und welche Planungs- und Controllingmaßnahmen sind zu beachten?
- Wie sieht ein Controlling-System bei einem jungen Unternehmen in der Net Economy aus und wie entwickelt sich der Shareholder-Value eines E-Ventures?
- Welche Werttreiber können bei einem E-Venture identifiziert werden und wodurch werden sie beeinflusst?

Projektmanagement

- nicht nur im Zuge der Unternehmensgründung, auch im eigentlichen Betrieb werden eine ganze Reihe von Projekten durchgeführt
- Projektmanagement und -planung kommt die Rolle einer ganzheitlichen Führungskonzeption zuteil
- Ziel: erfolgreiche Abwicklung von Projekten

- Projekt-Grobplanung: Identifikation der Projektplanstruktur und Unterteilung in Arbeitspakete
- Projektplanstruktur: hierarchische Zerlegung der Projektaufgaben in Teilaufgaben sowie Beschreibung der Beziehungen zu einzelnen Projektelementen
- Strukturierung: prozessorientiert in zeitliche Stufen und Phasen oder objektorientiert mit deutlich unterscheidbaren Arbeitspaketen
- Aufwandsabschätzung:
 - Welche Ressourcen werden in welchem Umfang für welche Arbeitspakete benötigt?
 - Welche Faktoren beeinflussen die Höhe der benötigten Ressourcen?
 - Zu welchem Grad sind diese Faktoren in dem jeweiligen Arbeitspaket wirksam?
- verwendete Schätzverfahren: Multiplikatoren-, Analogie- und Prozentsatzmethode

- Dokumentationsplanung:
 - Die Projektdokumente sind gezielt und zentral abzulegen.
 - Es soll eine möglichst vollständige, einheitliche und redundanzfreie Gesamtdokumentation erstellt werden.
 - Über das Dokumentationssystem ist sicherzustellen, dass alle Projektbeteiligten sich einen Überblick über den aktuellen Stand des Projektes verschaffen können.
 - Die Projektdokumentation muss als Kontrolle des Projektfortschritts dienen können.
- Projekt-Feinplanung umfasst:
 - die detaillierte Ausarbeitung der einzelnen Aktivitäten,
 - die Planung der darauf aufbauenden Termine und
 - die Kapazitätsplanung

- zentrale Erfolgsfaktoren für die Durchführung von Projekten:
 - Gründungsmanagement
 - Projektleiter
 - Projektteam
 - Partizipation
 - Information/Kommunikation
 - Planung/Steuerung
- Aufgaben der Projektkontrolle:
 - Umsetzung der Planung und Steuerung
 - stetiger Abgleich des Ist- zum Sollzustand
 - Monitoring und aktives Beeinflussen des Gründungsverlaufs
 - festgelegte Projektziele in der vorgegebenen Zeit zu den geplanten Kosten erreichen

- Kennzahlen für das Projekt-Controlling:
 - Zeitdimension: Die Plan-Dauer, die Ist-Dauer und die Ist-Dauer im Verhältnis zur Plan-Dauer.
 - Kostendimension: Die Plan-Kosten, die Ist-Kosten und die Ist-Kosten im Verhältnis zu den Plan-Kosten.
 - Projektzieldimension: Der Arbeitswert.

Softwareentwicklung

- im Rahmen der Projektimplementierung Klärung der Kernfragen:
 - Welche Systemsoftware ist für das eigene Geschäftsmodell angemessen?
 - Welche Technologien sollen bei der Entwicklung dieser Architektur miteinander verknüpft werden?
- klassische Softwareentwicklung: Analyse bestehender Geschäftsprozesse, die anschließend in Software umgesetzt werden
- E-Venture-Softwareentwicklung: Abläufe sind höchstens schematisch bekannt und die Entwicklung muss flexibel auf neue Anforderungen und Entwicklungen am Markt reagieren

- Bausteine der Internetapplikation:
 - Systembausteine
 - Präsentationsbausteine
 - Programmbausteine

Controlling

- zur Vermeidung von Schein-Erfolgskennziffern → Controlling-Implementation
- Ziel:
 - kritisches Stadium informeller, unkontrollierter Prozesse frühzeitig verlassen
 - strukturierte Unternehmensführung gewährleisten
- Anforderungen an das Controlling-System für E-Ventures:
 - zentral und einfach gehalten
 - Flexibilität des Unternehmens und seiner Umwelt widerspiegeln
 - rechtzeitig auf Liquiditätsengpässe hinweisen

- Realisierung dynamischer Rechnungen
- Erfassung und Bewertung immaterieller Vermögensgegenstände bei einer gleichzeitigen Integration alternativer Erfolgsgrößen
- aufgrund der vielfach vorhandenen VC-Finanzierung → Anpassung an das Controlling eventueller Investoren
- geeignetes Instrument → Shareholder-Value in modifizierter Form
- Verknüpfung von Unternehmenszielen mit dem Controlling
- Shareholder-Value-Netzwerk: Darstellung, wie konkrete Führungsentscheidungen die zentralen Werttreiber eines Geschäftsmodells beeinflussen
- drei mögliche Führungsentscheidungen: operative, investive und Finanzierungsentscheidungen
- über operative Führungsentscheidungen beeinflussbare Werttreiber:
 - Umsatzwachstum
 - Betriebliche Gewinnmarge
 - Gewinnsteuersatz

- über investive Entscheidungen beeinflussbare Werttreiber:
 - Investitionen ins Umlaufvermögen
 - Investitionen ins Anlagevermögen
- Klasse der Führungsentscheidungen betrifft die Finanzierungsentscheidungen und umfasst
 - die Kapitalkosten und
 - die Dauer der Wertsteigerung
- neben den quantitativen Werttreibern → qualitative Werttreiber beeinflussen den Shareholder-Value von Start-Ups in der Net Economy
 - Innovationsgehalt der Geschäftsidee und ihre Herkunft, Reifegrad der Prozesse
 - Entrepreneurial Drive der Gründer, ihr Ausbildungsstand, ihre Soft Skills, die Glaubwürdigkeit der Unternehmensvision
 - Kooperationspartner, Referenzkunden
 - redaktionelle Präsenz
 - Branchenimage

Lernziele

- Welche Aspekte gilt es beim eigentlichen Markteintritt zu beachten und welche Vorteile ergeben sich bei einem frühen bzw. späten Markteintritt?
- Wie kann der Markteintritt nachhaltig gesichert werden und welche Rolle spielt hierbei das Key-Account-Management?
- Welche Rolle spielt das Vertrauensmanagement zum Aufbau einer Kundenbeziehung?

Markteintrittsstrategie

- Markteintritt = Zeitpunkt, zu dem die Leistungen des Start-Ups der Zielgruppe angeboten werden
- Berücksichtigung folgender Aspekte:
 - Zeitpunkt des Marktzugangs (Pionier oder Folger)
 - Geschwindigkeit der Markteroberung (Generierung von Marktanteilen)
 - Identifizierbarkeit am Markt (Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen)

Pionier- und Folgerstrategie

Aspekte	Pro früher Markteintritt	Pro später Markteintritt
Unternehmenspotential	Pionier schafft sich hohe Reputation, nachhaltiges Lernen und frühe Lieferanten- und Vertriebsbindung, Kostenvorteile	Kosten der „Markeröffnung“ sind hoch und werden von Nachfolgern eingespart, technologischer Fortschritt macht Erstlösung obsolet
Kundenbeziehung	hohe erwartete Kundenbindung, hohe Effizienz beim Einsatz der Marketinginstrumente	frühe Marktsituation völlig anders als spätere bei hohen Anpassungskosten an die veränderten Bedürfnisse
Konkurrenzbeziehung	schwierige Imitation	relativ kostenträchtiger Wettbewerb mit anderen Start-up-Unternehmen, geschwächte Pioniere werden durch Nachfolger verdrängt
Regulierungsbedingungen	keine Regulierungswiderstände	Regulierungswiderstände werden durch Pioniere ausgeräumt

Abb. 4.1: Aspekte eines frühen bzw. späten Markteintritts
Quelle: Kollmann (2009), S. 333

Marktanteilswachstum

- einmal im Markt gilt es umgehend Marktanteile zu gewinnen
- Marktdurchdringung wird erreicht, dass entweder die Absatzmenge pro Abnehmer vergrößert oder die Zahl der Abnehmer gesteigert wird
- Unterscheidung von vier Fällen:
 - Bleibt das Marktvolumen unverändert, konnte der Marktanteil des E-Ventures auf Kosten der Konkurrenten erhöht werden.
 - Sind das Marktvolumen und die Umsätze prozentual im gleichen Verhältnis gestiegen, bleibt der Marktanteil gleich.
 - Ist das Marktvolumen stärker gestiegen als die eigenen Umsätze, ist der Marktanteil gesunken.
 - Sind die Umsätze proportional stärker gestiegen als das Marktvolumen, konnte der Marktzuwachs gut ausgeschöpft und Marktanteile hinzugewonnen werden (stärkeres Marktwachstum als bei den Wettbewerbern).

- Markteintritt aus Sicht des Pioniers: Aktivitäten sind auf den Erhalt des Marktvorsprungs und Verteidigung der Marktanteile ausgerichtet
 - Kundenzufriedenheit
 - Nutzungsakzeptanz
 - Anbieterwechsel
 - Positionierung
- Aktivitäten des Folgers: Zugewinn von Marktanteilen sowie entweder Abgrenzung vom Marktführer (Nischenstrategie) oder direkte Konfrontation mit dem Wettbewerb

Markteintrittssicherung

- Sicherung der Marktposition in erster Linie durch proaktives Kundenmanagement
- Kundenmanagement kann sich hierbei entweder auf weniger aber wichtige Schlüsselkunden oder auf die breite Masse
- Key-Account-Management: Marketingmaßnahmen werden gezielt auf spezifische Kundengruppen ausgerichtet, die für das E-Venture von großem Wert sind
- Aspekte, die im Zentrum der Bemühungen stehen:
 - Verbesserung der Geschäftsbeziehung
 - Minimierung des Koordinationsaufwandes
 - Verbesserung der Marktstellung im Vergleich zum Wettbewerb
 - Verstärkung der Verhandlungsposition

- Key-Account-Management muss den Zielsetzungen der individuellen Kundenbetreuung entsprechen
- 1to1-Marketing kann für Schlüsselkunden aufgebaut werden, wobei folgende Prinzipien zu beachten sind:
 - Individualisierung
 - Selektion
 - Interaktion
 - Integration
- ein Vertrauensmanagement hat für ein E-Venture Bedeutung, da Vertrauen an sich eine Voraussetzung für den elektronischen Handel darstellt
- Vertrauen ist ein essentieller Bestandteil für den Aufbau einer erfolgreichen (Geschäfts-)Beziehung → im Vordergrund steht die Bereitschaft, sich nicht auf die opportunistischen Verhaltensweisen eines Verhandlungs- und Vertragspartners zu verlassen

- Eigenschaften von Vertrauen:
 - Vertrauen überbrückt die Unsicherheit gegenüber der Internet-Technologie und dem einzelnen E-Venture.
 - Vertrauen kompensiert mögliche Risiken, die mit der erstmaligen Entscheidung für eine Geschäftsbeziehung wahrgenommen werden.
 - Vertrauen ist der Ersatz für fehlende Informationen und Erfahrungen.
- Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit:
 - Bereich „Partner“: vertrauensbildende Aspekte zum Anbieter/Unternehmen als potenzieller Transaktionspartner kommen zum Tragen
 - Bereich „Produkt“: nicht das Angebot selbst, sondern vertrauensbildende Aspekte zum Angebot stehen im Mittelpunkt
 - Bereich „Prozess“: Betrachtung technischer und organisatorischer Aspekte zum Ablauf
 - Bereich „Präsentation“: vertrauensbildende Aspekte zum allgemeinen Online-Auftritt kommen zum Tragen

Lernziele

- Wie stellt sich der idealtypische Verlauf einer Unternehmensbeteiligung in der Net Economy dar und wie können Unternehmensgründer diesen Prozess gestalten?
- Welche Informationsbedürfnisse muss der Unternehmensgründer im Zuge der Beteiligungsprüfung bedienen und wie wird der Wert des Geschäftsmodells ermittelt?
- Welche grundsätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten ergeben sich idealtypisch für die Phase der Ideenumsetzung (Start-up)?

Basis der Unternehmensbeteiligung

- Realisierung einer Beteiligung durchläuft ein bestimmtes Phasenmodell
- Start: Kontaktabbauung → grundsätzliches Interesse von Investoren wird evaluiert
- Grobprüfung (Unternehmensanalyse): erste Unternehmensbewertung auf Basis des übergebenen Businessplans durch den Investor

- Feinprüfung (Due Diligence): abschließende Unternehmensbewertung → positiv verlaufende Due Diligence ermöglicht Entscheidern in der VC-Gesellschaft die Formulierung eines Investment Proposals → Grundlage der eigentlichen Verhandlungen über Beteiligungsvertrag



Welche Teilbereiche umfasst der Due Diligence?

Methoden	Vorteile	Nachteile
Substanzwert (SW)	<ul style="list-style-type: none"> • einfach zu verstehen • sehr exakt bestimmbar • Daten sind in der Bilanz vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> • für Preisbestimmung irrelevant, da vergangenheitsbezogen • unfair
Ertragswert (EW)	<ul style="list-style-type: none"> • Einfachheit der Methode • keine aufwendigen Detailbudgets für die nächsten Jahre notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> • statische Betrachtungsweise • zunehmende Unsicherheit in ferner Zukunft nicht berücksichtigt
Mittelwerte aus SW & EW	<ul style="list-style-type: none"> • Einfachheit der Methode • breite Akzeptanz in der Praxis 	<ul style="list-style-type: none"> • willkürliche Gewichtung von Substanz- und Ertragswert • für Start-ups ohne Assets unbrauchbar
Discounted Cash Flow (DCF)	<ul style="list-style-type: none"> • guter Argumentations- und Entscheidungswert • Zukunftsbezogen • kann spez. Eigenschaften von Jungunternehmen berücksichtigen 	<ul style="list-style-type: none"> • sehr stark abhängig von subjektiven Erwartungen und Annahmen • Diskontierung schwer zu bestimmen • Berechnung kann kompliziert sein • keine Optionsberücksichtigung
Ausschüttungen an Investor	<ul style="list-style-type: none"> • Perspektive des Investors wird eingenommen • Untern.bew. als Invest.rechenverf. 	<ul style="list-style-type: none"> • in der Praxis nicht durchführbar aufgrund zu umfangreicher Annahmen und zu unsicherer subj. Faktoren
Venture Capital	<ul style="list-style-type: none"> • Einfach zu verstehen • Häufig angewendet • bei mehreren Fin.runden anwendbar 	<ul style="list-style-type: none"> • stützt sich auf andere Methoden für Exit-Preis • starke Vereinfachung

Abb. 4.2: Vor- und Nachteile verschiedener Bewertungsmethoden
Quelle: Kollmann (2009), S. 349

Möglichkeiten der Start-up-Finanzierung

- in der Ideenumsetzung erhält das Unternehmen erstmals die Gelegenheit, professionelle institutionelle Investoren aufzunehmen
- zwei Gruppen von Investoren existent:
 - Investoren, die aus reinem Renditeinteresse bereit sind, in junge Unternehmen der Net Economy zu investieren
 - Interesse des Investors an neuen Technologien oder neuen Märkten



Wie sieht die Architektur eines VC-Geschäfts aus?

Venture Capital-Unternehmen	Business Angel
investieren grundsätzlich in allen Phasen, haben aber Vorlieben für spätere Phasen	investieren grundsätzlich in Seed- oder Start-up-Phase, selten in späteren Phasen
Investitionssumme meist groß	Investitionssumme eher kleiner
investieren aus Gewinnabsicht (ausschließlich monetäre Ziele)	Investitionen, auch um Freunden und Familienmitgliedern zu helfen (nicht monetäre Ziele)
Überwachung und Kontrolle	Produkt und Marktentwicklung
hohe formale Anforderungen und Leistungsstandards	formale Anforderungen und Leistungsstandards sind weniger hoch
häufiges Feedback, wenn bestimmte Ziele drohen, nicht erfüllt zu werden	Ziele und Leistungsanforderungen werden weniger exakt definiert
starke Hilfestellung bei der Auswahl eines Managementteams	Hilfestellungen bei der Auswahl eines Managementteams ist weniger systematisch
investieren grundsätzlich ohne örtlichen Bezug	investieren in einem Radius von ca. 80 Kilometer

Abb. 4.3: Die Unterschiede zwischen VC-Unternehmen und Business Angel
Quelle: Kollmann (2009), S. 355

- Corporate Venture Capital-Unternehmen (CVC) agieren ähnlich wie unabhängige VC
- haben oft neben rein finanziellen auch strategische Interessen
- Grund: CVC-Unternehmen haben meist einen Konzern oder ein großes Industrieunternehmen als Geldgeber im Rücken
- Investvolumen ist eher im mittleren Bereich anzusiedeln
- CVCs investieren gerade dort, wo zwischen den eigenen Muttergesellschaften und den Start-up-Firmen ein hoher „Strategic Fit“ besteht
- Aufnahme von CVC-Unternehmen kann zu einem allgemeinen Imagegewinn führen
- dem finanzierten Unternehmen öffnet sich über die CVC-Mutter ein Mehrwert durch den Zugang zu weltweiten Marketing- und Vertriebskanälen
- Start-up erhofft sich neben Risikokapital auch den Transfer von technologischen und unternehmerischen Fähigkeiten
- allerdings auch kritisch prüfen, ob die Unabhängigkeit gefährdet wird

Unternehmensführung II

Kapitel 5

Ideenintensivierung und -fortsetzung

Lernziele

- Wie sind die internen Kommunikationsprozesse eines jungen Unternehmens der Net Economy zu gestalten?
- Wie genau entstehen Teams im Zeitverlauf, was macht ein gutes Team aus, welche Probleme existieren und wie kann diesen Problemen entgegengewirkt werden?
- Welche besonderen Informations- und Kommunikationsbedürfnisse haben die Shareholder als herausgehobene Anspruchsgruppe eines Start-ups in der Net Economy?

Unternehmenskommunikation

- Kommunikationsprozess ist herausragendes Merkmal sozialer Systeme
- interne Kommunikation: Bestandteil der integrierten Kommunikation, die für einen ganzheitlichen Auftritt des E-Ventures zum Tragen kommt und eng mit der Unternehmenskultur verknüpft ist
- Gestaltung der Informations- und Kommunikationssysteme = existenzsichernde Maßnahme

- Wahrnehmungswechsel: weg vom individuellen Unternehmer hin zum kollektiven Unternehmertum
- zwei zentrale Aspekte der Kommunikation in E-Ventures:
 - Informationsbedarf der Mitarbeiter decken (Informationsfunktion)
 - sprachlichen Austauschprozess zwischen den Mitarbeitern sichern (Dialogfunktion)
- Ablauf der allgemeinen Kommunikationsprozesse:
 - Der Sender (S) einer Information möchte, dass der Empfänger (E) diese aufnimmt und dadurch nach der Vorstellung von S ein Ziel erreicht.
 - Dazu berücksichtigt S einerseits den Informationsgrund von E und die gemeinsame Informationsbasis.
 - S formuliert (verschlüsselt) die Nachricht und sendet diese über das ausgewählte Medium.
 - E empfängt (entschlüsselt) die Nachricht auf Basis des Wissens über den Hintergrund von S und seinem eigenen Wissensstand und interpretiert diese.

- E sendet optional ein Feedback, das von S empfangen und dahingehend bewertet wird, ob die gesendete Nachricht ihr Ziel erreicht hat.
 - Kernaussagen zum Kommunikationsprozess:
 - Die Bedeutung der Information liegt nicht ausschließlich in dem Inhalt der Nachricht begründet, sondern wird vielmehr durch die Interpretation des Empfängers begründet.
 - Aufgrund der Unterschiede des Informationshintergrunds können Nachrichteninhalte hinsichtlich der Aussage verschieden interpretiert werden.
 - Ein gutes Feedback ist wichtig, um entscheiden zu können, ob eine Nachricht ihre Wirkung erzielt hat.
 - Je größer die gemeinsame Informationsbasis ist, desto geringer ist das Potential für Missverständnisse.
-  Welche Medien sollen für die Kommunikation eingesetzt werden?

- hinsichtlich des Team-Managements ist es sinnvoll, diese nicht statisch, sondern im Zeitverlauf zu betrachten
- Teamentwicklung vollzieht sich in folgenden Schritten:
 - Forming
 - Storming
 - Norming
 - Performing
- während der Teamentwicklung werden einerseits die Normen und Rollen den Zielen angepasst; andererseits können sich auch die Hierarchien im Team verschieben
- funktionierendes, integriertes Gründungsteam ist aus Investorensicht durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet:
 - effektive Gruppenentscheidungen
 - die Fähigkeit, als Team die ganze Organisation zu leiten

- hervorragende Ergebnisse in der Vergangenheit
- erfolgreicher Umgang mit Konflikten im geschäftlichen Bereich
- gegenseitiges Vertrauen
- die Verpflichtung der einzelnen Mitglieder auf Gruppenziele
- die Fähigkeit, zwischenmenschliche Konflikte zu klären
- die ausgewogene Verteilung von Fähigkeiten im Team
- ein hervorragendes Ausmaß kollektiver Motivation
- zwei schwerwiegende Nachteile haben Teams:
 - Tendenz, eine Teamaufgabe so stark auszudifferenzieren, das jedes Mitglied für sich alleine arbeitet und die Teamkompetenz nicht genutzt wird
 - Auftreten von Trittbrettfahrern

- Maßnahmen zur Entwicklung von Teamfähigkeit:
 - soziale Aktivitäten abseits des Arbeitsplatzes
 - bei virtuellen Teams: zu ausgesuchten Gelegenheiten von Angesicht zu Angesicht zu kommunizieren
 - Reduzierung des Trittbrettfahrersyndroms durch multiple Peer-Reviews
 - der regelmäßige Wechsel von Tagungsräumen und Sitzungsordnungen, um Cliquenbildung innerhalb des Teams zu vermeiden sowie Denk- und Interaktionsmuster zu verändern
 - ernennen eines Abschlussverantwortlichen
 - Feiern von Team-Erfolgen

Marktkommunikation

- zentrale Aufgabe des Managements: zielgerichtete Kommunikation mit dem Markt sowie den Stakeholdern
- Stakeholder: Bezugs-, Interessen- und Anspruchsgruppen außerhalb eines Unternehmens
- zwei Positionen bzgl. der Zielbildung eines Unternehmens denkbar:
 - Primat der Interessen der Eigentümer
 - Primat der Interessen der Stakeholder
- Stakeholder-Management: Vermittlung bei Konflikten mit dem Ergebnis, dass sich das Unternehmen auf ein Unternehmensziel verpflichtet, welches den Forderungen aller Anspruchsgruppen Rechnung trägt
- in Start-ups schwimmen aufgrund der noch geringen Unternehmensgröße zahlreiche Anspruchsgruppen

- vier zentrale Kriterien machen eine Organisation zu einem geeigneten Ziel für das Stakeholder-Management:
 - Diversifikationsgrad der Stakeholder
 - Vorhandene Erfahrungen mit dem zu tragendem Risiko
 - Vorhandene Überkapazitäten
 - Risikofreudigkeit auf Seiten des potentiellen Stakeholders
- Gestaltung der Kommunikation zu den Shareholdern (spezielle Stakeholdergruppe) → Investor Relations
- speziell bei jungen Unternehmen: individueller Kontakt zu dem kleinen Kreis von Investoren steht im Mittelpunkt der Finanzkommunikation
- Kommunikation mit unternehmensexternen Investoren rückt im Zeitabschnitt nach dem Erstinvestment zunehmend in den Vordergrund

- Einsatz eines Investment-Monitorings für einwandfreie kommunikative Beziehung zwischen VC-Geber und Unternehmen:
 - Ausübung von Informationsrechten
 - Ausübung von Mitwirkungsrechten
- Inhalte der Kommunikation: gegenwarts- und zukunftsorientierte Informationen sowohl finanzieller als auch nicht-finanzieller Natur
- VC-Geber wünschen sich eine Investor-Relation-Gestaltung, die
 - geprägt ist durch eine vertragsgemäße und proaktive sowie
 - eine vergangenheits- und zukunftsbezogene Kommunikation auf Basis eines intensiven bis vertraulichen Verhältnisses

Lernziele

- Wie gestaltet sich die Entwicklung zu einem marktgerechten Leistungs- bzw. Produktprogramm in der Net Economy?
- Welche Instrumente stehen für eine Verbesserung des Leistungsangebotes zur Verfügung und wie werden diese umgesetzt?
- Mit welchem Zusatzangebot kann das Leistungsspektrum sinnvoll ergänzt bzw. erweitert werden?

Produktentwicklung

- Hauptbestandteil in der Ideenintensivierungs- und –fortführungsphase ist die marktgerechte Gestaltung des leistungs- und Produktprogramms
- Ziel: über eine nutzenstiftende Produkt(weiter)entwicklung und Produkterweiterung im Wettbewerb zu stehen
- Produktinnovation, -variation und –differenzierung oder Produktelimination
- eingesetzte Instrumente: Data Mining, Database Marketing und Customer Integration

Data Mining

- Aufgaben: Klassifizierung, Schätzung und Vorhersage
- Techniken:
 - Neuronale Netze
 - Kohone Netze
 - Lineare Regression
 - Genetische Algorithmen
 - CHAID
 - Regelbasierte Systeme
- Pro:
 - hohe Potentiale für Produkt(weiter)entwicklung
 - Informationen können in kundenspezifisches Wissen umgewandelt werden
 - Erhöhung Kundennutzen und damit Kundengewinnung und -bindung

- Con:
 - Wiederverwendung von Kundendaten zum Zweck von Personalisierungsaktivitäten sind durch den Datenschutz Grenzen gesetzt
 - problematisch ist „Grauzone“, dass Einwilligung zu einem Gewinnspiel auch Einwilligung zur Datenerhebung implizieren kann

Database Marketing

- Filterung von gespeicherten Daten auf Basis definierter Kriterien, um Aufschluss über Bedürfnisse, Kaufmotive, Nachfragerpotentiale und vorhergehende Käufe von Kunden zu geben
- Möglichkeiten der Unterstützung der Produktentwicklung:
 - Bedürfnisidentifikation
 - Personalisierung
 - Loyalitätssteigerung
 - Reaktivierung

- Klassifizierung der Database-Marketing-Daten:
 - produktunabhängige Grunddaten
 - Produktgruppen- und -zeitpunktbezogene Bedarfspotentialdaten
 - Aktionsdaten
 - Reaktionsdaten

- kritische Erfolgsfaktoren
 - Anpassung des Database-Marketing an die gesamte Marketingstrategie im Unternehmen
 - situativ, kundengerechter und aufeinander abgestimmter Einsatz der einzelnen Kommunikationsmittel
 - laufende Überprüfung der Aktualität und Aussagekraft der Daten
 - gründliche Einführung des Database Marketings im Unternehmen
 - Veränderung des Führungs- und Motivationssystems im gesamten Unternehmen

Customer Integration

- Aufnahme spezieller Kundenwünsche direkt in den Produktentwicklungsprozess
 - Kapazität des Produktes
 - Design
 - Umfang
 - Lieferdatum

- Vorteile:
 - Einbindung externer Informationen in die Entwicklung neuer und die Weiterentwicklung bestehender Produkte
 - Kundenbindung, durch individualisierte Produkte von Customer Integration-Aktivitäten
 - Erschließung neuer Marktpotentiale

Produkterweiterung

- Cross- und Up-Selling
 - **Cross-Selling:** Kunden erwerben zu den bisher bezogenen Leistungen weitere Produkte des E-Ventures oder anderer Anbieter
 - Fokus Cross-Selling: Komplementärprodukte
 - Auswahl der Cross-Selling-Produkte: durch Call-Center-Mitarbeiter, Shop-Software oder Click-Stream-Verfolgung

 - **Up-Selling:** Angebot von höherwertigen Produkten oder Servicedienstleistungen, als ursprünglich vom Kunden erwünscht
 - Angebot nur unter Angabe valider Argumente

- Bonuspunkte-Programme
 - Kunden werden je nach Umfang der Umsätze, Werte oder Zusammensetzungen unterschiedlich hohe Prämien in Form von Punkten gutgeschrieben
 - prominentes Beispiel: webmiles.de
 - Sinnhaftigkeit der Programme aus der Perspektive des Anbieters: Ausbau der Kundenbeziehung und Aufbau einer Kundenbindung
 - Kundensicht: zusätzliche Serviceleistung und damit Darstellung eines Mehrwertes

Lernziele

- Was sind die Einflussfaktoren, die ein E-Venture zum Eintritt in die Wachstumsphase bewegen können und welche Wachstumsstrategien stehen zur Verfügung?
- Wie kann der mit dem Wachstum verbundene Wandel innerhalb des E-Ventures gestaltet werden und welche Form von Widerstand ist dabei zu überwinden?
- Wie entstehen Unternehmenskrisen und woran sind diese zu erkennen bzw. welche Strategien stehen für die Bewältigung von Krisen zur Verfügung?

Wachstumsmanagement

- Motivation für den Eintritt in die Wachstumsphase kann durch die interne Situation des E-Ventures begründet sein oder durch marktseitige – externe – Faktoren induziert werden

- Gründe aus der internen Situation:
 - Ausrichtung des Geschäftsmodells
 - Produkt- bzw. Preisstrategie
 - Ausnutzung von Ressourcen
 - Optimierung des Unternehmenswertes
 - Erwartung der Investoren
 - Möglicher Kapitalfluss
- marktseitige – externe – Gründe:
 - Marktsituation
 - Marktsättigung
 - Umwälzung am Nachfragermarkt
 - Technologieinduktion

Business Reengineering

- Prozessmanagement:
 - Prozesse werden geplant, modelliert und respektive der Unternehmensziele optimiert
 - entwickelte Strukturen werden realisiert, d. h. im Zuge der Unternehmensentwicklung operationalisiert
 - die Implementierung unterliegt einer Kontrolle, worüber weitere Anpassungen der Prozessabläufe initiiert werden
 - strukturelle Veränderungen werden als Anlass für neue Planungs- und Entwicklungszyklen herangezogen
- Bereiche, die im Zuge der E-Venture-Evolution zu beachten sind:
 - Personal
 - Aufbauorganisation
 - Unternehmenswerte
 - Verhaltensweisen und Unternehmensimage

Krisenmanagement

- Ursachen für Krisen können im internen und externen Umfeld liegen
- externe Krisenursachen:
 - Volkswirtschaftliche Gründe
 - Marktbezogene Gründe
 - Geschäftsbezogene Gründe
- interne Krisenursachen: strategische, operative und organisatorische Ursachen
- strategische Ursachen:
 - Missinterpretation der Marktnische
 - Kein kontrolliertes Wachstum
 - Fehlende Alternativplanung
 - Strategische Liquiditätsplanung

- operative Ursachen:
 - Qualifikationsdefizite der Gründer und Mitarbeiter
 - Abwandern von Kompetenzträgern
 - Fehlende und unzureichende Unternehmenskommunikation
 - Fehlende Kostenkontrolle
- organisatorische Ursachen:
 - Führungskrise
 - Autonomiekrise
 - Kontrollkrise
 - Bürokratiekrise
 - ???-krise

- Krisenmerkmale können quantitativer und qualitativer Natur sein
 - quantitative Merkmale:
 - Kennzahlen aus dem Finanz- und Rechnungswesen
 - qualitative Merkmale:
 - schlechtes Betriebsklima
 - ausgeprägte Unsicherheit der Mitarbeiter
 - reduziertes Vertrauen
-  Wie kann die Krisenbewältigung im E-Venture vorgenommen werden?

Lernziele

- Welche Chancen und Risiken verbergen sich hinter einer Internationalisierung des Marktzugangs und welche Handlungsalternativen können dabei in der Net Economy zugrunde gelegt werden?
- Wie kann ein erster Kundenkontakt in eine dauerhafte Kundenbeziehung überführt werden und wie ist die Wirkungskette der Kundenbindung zu beschreiben?
- Wie kann eine dauerhafte Kundenbindung in der Net Economy erreicht werden?

Internationalisierung

- Chancen: erhöhtes Absatzpotential auf dem globalen Internet-Markt, Unternehmenswachstum und gesteigerte Renditegewinne
- Risiken: hohe Investitionssummen, in Verbindung mit Personal- und Ressourcenaufwand

Vor- und Nachteile der Kernstrategien der Internationalisierung

	Step-Up-Strategie	Kick-Down-Strategie
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Risikominderung durch inkrementalen Markteintritt • geringere Beanspruchung finanzieller und personeller Ressourcen • Volumeneffekte durch hohe Stückzahlen am Heimatmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • First-Mover-Advantage • starke Präsenz am Markt in Verbindung mit hoher Kundennähe • höheres Unternehmenswachstum
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko bei der Partnerwahl • Zeitverlust hinsichtlich der Umsetzung • Flexibilitäts-/Kontrollverlust durch die Abhängigkeit von Partnern 	<ul style="list-style-type: none"> • mangelndes Kapital und personelle Ressourcen • unerfahrenes Personal • erhöhtes Risiko

Abb. 5.1: Vor- und Nachteile der Kernstrategien für die Internationalisierung
Quelle: Kollmann (2009), S. 420

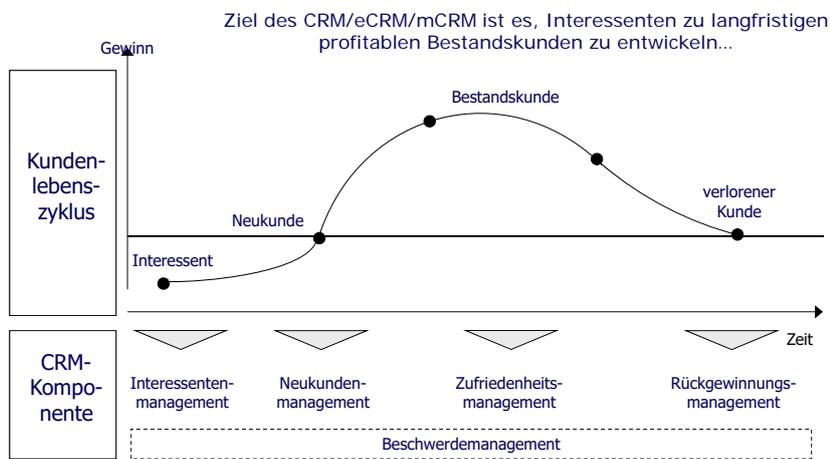
Vor- und Nachteile der Finanzierungsstrategien der Internationalisierung

	Low-Budget-Strategie	Big-Budget-Strategie
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • frühzeitiges Kostenbewusstsein • Unabhängigkeit bei Strategie-wahl-/Anpassung • Konzentration auf das Kern-geschäft 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlage für erhöhte Marktpräsenz • Zeitvorteil bei der Umsetzung • Erzielung von Volumeneffekten
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • kein hoher Internationali-sierungsgrad erreichbar • kleineres Marketingbudget für länderspezifische Kommunikation • geringeres Unternehmens-wachstum 	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstumsprobleme im Hinblick auf Struktur, Strategie und Personal • Abhängigkeit von den Investoren • Performance Zwang

Abb. 5.2: Vor- und Nachteile der Finanzierungsstrategien für die Internationalisierung
Quelle: Kollmann (2009), S. 421

Customer Relationship Management

- Customer Relationship Management umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens
 - zur bedürfnisgerechten Gestaltung von Leistungen und Interaktionsprozessen im Rahmen von Transaktionen mit seinen Austausch-partnern, insbesondere Kunden,
 - mit dem Ziel, langfristig profitable Bindungen aufzubauen, zu erhalten und zu investieren.
- eCRM und mCRM sind Teilmengen des CRM
 - Ziel des eCRM: alle webbasierten Kommunikations- und Transaktionsprozesse auf die Bedürfnisse des Kunden auszurichten
 - Ziel des mCRM: mobiles Steuern, Führen und Gestalten der Beziehung zu den Kunden



...wobei durch ein auf die jeweilige Kundenlebenszyklusphase zugeschnittenes Leistungsangebot bzw. Kundenmanagement (1to1-Marketing) eine langfristige Kundenbeziehung fokussiert wird.

Lernziele

- Welche Exitmöglichkeiten bestehen für Investoren und wie wirken sich diese auf die Zukunft des Unternehmens aus?
- Welche Möglichkeiten bestehen für die Unternehmensgründer, die vergebenen Anteile von den Investoren zurückzukaufen?
- Welche grundsätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten ergeben sich idealtypisch für die Phase der Ideenintensivierung/-fortführung (Expansion/Later Stage)?

Beteiligungsverkauf

- Desinvestition schließt die Beziehung von Unternehmensgründer und externen Investor ab und bereitet Unternehmen für die weitere Entwicklung vor
- Ausstieg eines VC-Unternehmens kann wichtiger und entscheidender Teil der weiteren Unternehmensentwicklung sein
- Eigenkapitalbereitstellung in der Seed- und Start-up-Phase → zeitliches Investment 3 – 5 Jahre

- VC-Investments werden mit Renditeerwartungen von 30% p. a. und mehr eingegangen
- nach Kostenabzug → Rendite des VC-Fonds ca. 15%
- positive Möglichkeiten der Desinvestition:
 - Verkauf an einen strategischen Investor (Trade Sale)
 - Verkauf der Beteiligung an einen finanziellen Investor (Secondary Purchase)
 - Rückkauf der Anteile durch das Unternehmen selbst (Buy Back)
 - Börseneinführung (IPO)

Vor- und Nachteile der Exit-Alternativen

Alternativen der Desinvestition	Charakteristika	Ausgewählte Vor- und Nachteile
Buy Back	<ul style="list-style-type: none"> • im Regelfall Verkauf an Altgesellschafter 	<ul style="list-style-type: none"> + Erhalt der Unternehmenskultur - Übernahme eine hohen finanziellen Risikos - kein strategischer Nutzen aus Transaktion
Trade Sale	<ul style="list-style-type: none"> • Veräußerung an einen industriellen Investor 	<ul style="list-style-type: none"> + schnelle/kostengünstige Abwicklung + Nutzung von Synergiepotentialen - Aufgabe der Unternehmenskontrolle
Secondary Purchase	<ul style="list-style-type: none"> • Verkauf an einen Finanzinvestor 	<ul style="list-style-type: none"> + Nutzung der Branchenerfahrung des Finanzinvestors - Einräumung eines Mitspracherechts an den Finanzinvestor bei strategischen Entscheidungen
Börsengang	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung der Gesellschaft am Kapitalmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> + Chance auf einen höheren Verkaufserlös im Vergleich zu Trade Sale - Steigende Publizitätsanforderungen - nachhaltiger Leistungsdruck auf das Management

Abb. 5.3: Vor- und Nachteile der Exit-Alternativen
Quelle: Kollmann (2009), S. 441

Möglichkeiten der Folgefinanzierung

- Bridge-Finanzierung
 - finanzielle Mittel, die einem Unternehmen zur Vorbereitung eines Börsengangs zur Verfügung gestellt werden
 - ist am Übergang von der Expansion Stage zur Later Stage angesiedelt
 - hilfreich zur Überwindung von Wachstumsschwellen
 - wesentliches Ziel: Verbesserung der EK-Quote

- MBO/MBI-Finanzierung
 - Management-Buy-Out (MBO): Finanzierungsvorgang, bei dem das interne Management des Unternehmens, das Unternehmen oder ausgegliederte Teile übernehmen
 - Management-Buy-Ins (MBI): interne operative Geschäftsführung wird durch ein externes Management ersetzt

- Anlässe für die MBO-Finanzierung
 - Notwendigkeit der Nachfolgegestaltung
 - Wechsel vom VC-Geber zum Finanzinvestor
 - Spin-off aus einem Konzern, um artfremde Geschäftsbereiche anzu- stoßen und eine Kostenreduktion durch Externalisierung zu erreichen
 - Rückzug von der Börse, wenn die Aktie dauerhaft keine Beachtung findet