

Unternehmensführung II

Kapitel 2

Ideenfindung

2.1 Voraussetzungen und Anforderungen an Gründer

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 Riibentrop	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 Inkonsistenten
 - 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
 - Abstarktionsprinzip
 - 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 Synetik • Visuelle synetik • Semantische Intuition • Forced Reallionship • 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

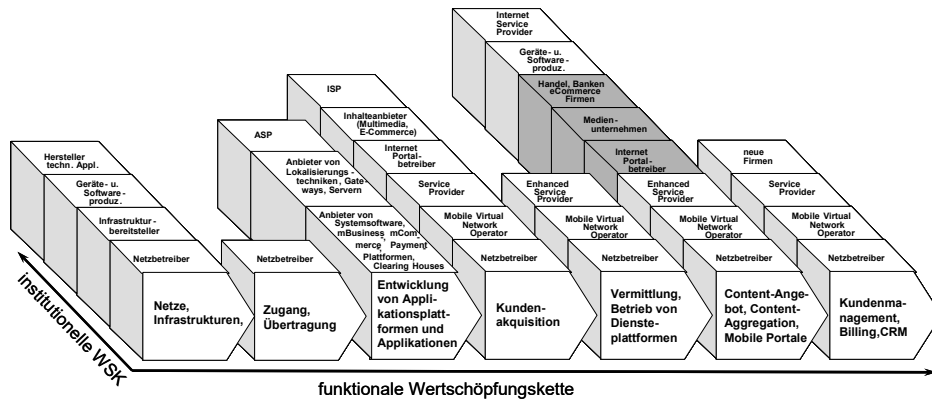


Abb. 2.6: Die elektronische Wertschöpfungskette
Quelle: Eigene Darstellung

- 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. –sverarbeitung 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 insbes. die Informationsaktivitäten bzw. die Abfolge von Informationstätigkeiten, die zusammen genommen einen Mehrwert für den Kunden schaffen
- Kernprozesse: haben echte Wertschöpfung
- Serviceprozesse: unterstützen die Abläufe in der Wertschöpfungskette
- Idealtypischer Wertschöpfungsprozess:
 - Informationsammlung
 - 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 Kunden-anfragen (=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 Reise-zielen, 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 Namensfindungsprozess:
 - 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