

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 Anteilnehmers 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 7 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 8 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

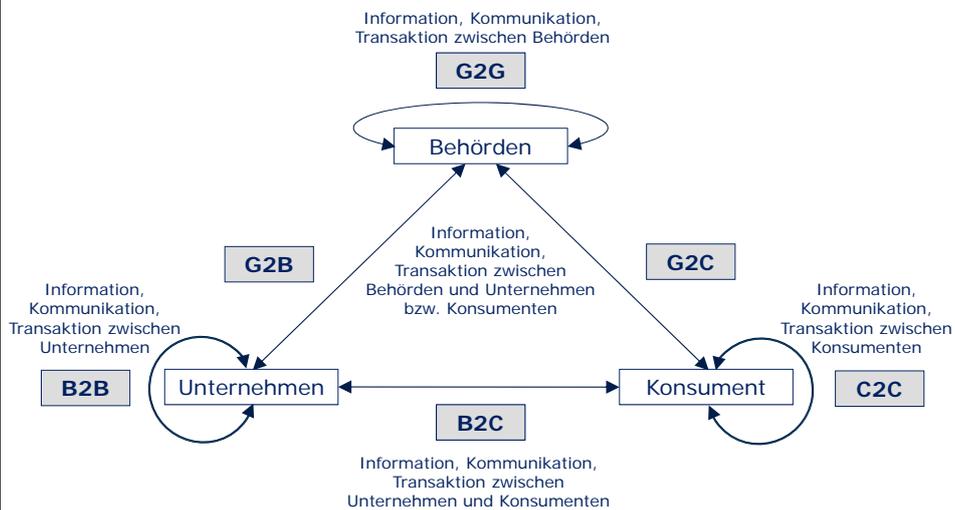


Abb. 3.2: Geschäftsbeziehungen in der Net Economy
Quelle: in Anlehnung an Merz, M. (2002), S. 24

Das Internet ist geprägt von einer Vielzahl unterschiedlicher Geschäftsmodelle



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

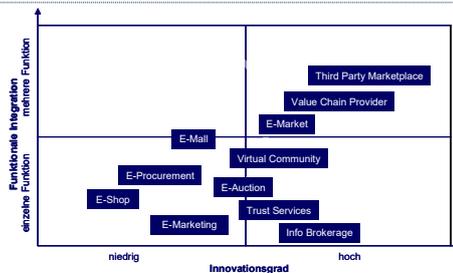
- internetbasiertes Geschäftsmodell: abstrahierende Beschreibung der ordentlichen Geschäftstätigkeit einer Organisationseinheit
 - Rückgriff: auf Organisationseinheiten, Transformationsprozesse, Transferflüsse, Einflussfaktoren sowie Hilfsmittel oder einer Auswahl hieraus
 - Hilfsmittel: explizit die 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 17 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?

	Context	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' and includes a 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:** 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:** 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:** 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 angebotenen 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

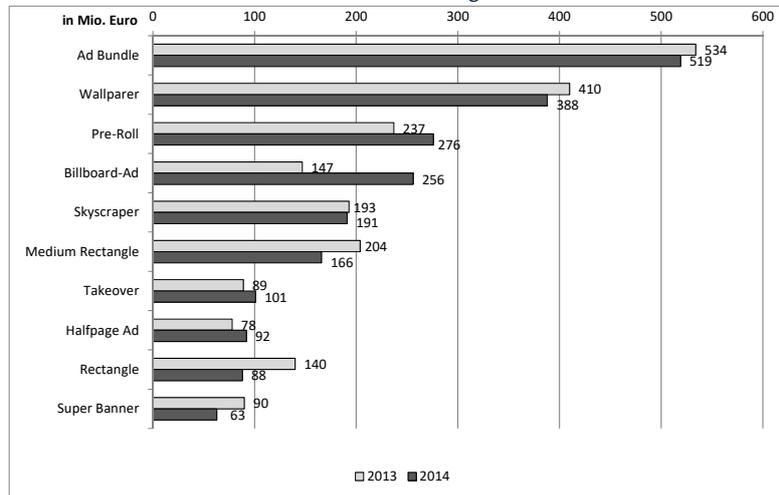


Abb. 3.9: Top 10 der Online-Display-Werbeformen
Quelle: OVK-Report 01 (2015), S. 6

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

The screenshot shows the homepage of affilinet. At the top, there is a navigation bar with 'Deutschland', 'Über Cookies', 'Registrieren', a search bar, and a 'Login' button. Below the navigation is the affilinet logo and a menu with 'Home', 'Publisher', 'Advertiser', 'Agenturen', 'Partnerprogramme', 'Über affilinet', and 'Knowledge Zone'. The main content area features three columns: 'Publisher' (with 'Information & Registrierung'), 'Advertiser' (with 'Information & Registrierung'), and 'Agenturen' (with 'Information & Kontakt'). Each column has a brief description of the service. Below this is a large banner for 'affilinet Performance Ads' with the text 'Konversionsstarke Kunden gewinnen mit Data-Driven Advertising!' and a 'weiter lesen' button. On the right side, there is a 'Alle News' section with a Facebook post from May 15, 2019, about Mother's Day.

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 Fremdkapital → 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?

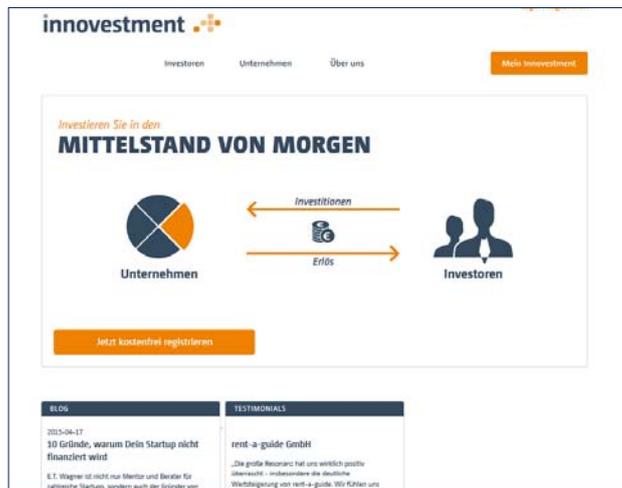
- Vorteile von Crowdfinancing:
 - Verteilung der Finanzierung auf eine Vielzahl von Personen
 - Gründer erhalten einen Eindruck über die potentielle Marktfähigkeit ihres Produktes
 - für die Bereitstellung von Mikrokapital erhalten Geldgeber i. d. R. eine symbolische Leistung

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), while 'Erlös' (Revenue) flows from 'Unternehmen' back 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'.