

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 (Mbi)
 - 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: Kontaktabbau → 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?

Methode	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
 - Autonomiekrisis
 - Kontrollkrisis
 - Bürokratiekrisis
 - ???-krisis

- 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

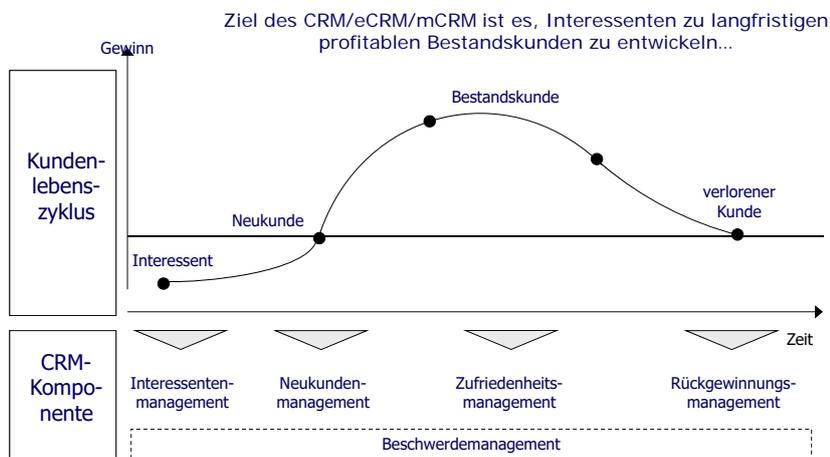
Vor- und Nachteile der Finanzierungsstrategien der Internationalisierung

	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.

Unternehmensführung II

Folie 61 von 33

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

Unternehmensführung II

Folie 62 von 33

- 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