

# Unternehmensführung II

## Kapitel 1

### Grundlagen

- 1 Grundlagen der Net Economy
  - 1.1 Merkmale einer Unternehmensgründung
  - 1.2 Bereiche der Unternehmensgründung
  - 1.3 Akteure der Unternehmensgründung
  - 1.4 Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung
  - 1.5 Entwicklungsphasen einer Unternehmensgründung
  - 1.6 Handlungsmatrix der Unternehmensgründung
  
- 2 Ideenfindung
  - 2.1 Voraussetzungen und Anforderungen für Gründer
  - 2.2 Methoden zur Limitation, Identifikation und Evaluation der Idee
  - 2.3 Identifikation und Spezifikation von Prozessen
  - 2.4 Identifikation des Marktauftritts und der Marktstruktur
  - 2.5 Basis der Unternehmensfinanzierung und Möglichkeiten der Pre-Seed-Finanzierung

- 3 Ideenformulierung
  - 3.1 Gründerteam, -struktur und -ordnung
  - 3.2 Produktbeschreibung, Geschäftsmodell und Produktumfeld
  - 3.3 Unternehmens-, Technologie- und Organisationsaufbau
  - 3.4 Markteintritt und Kooperationen
  - 3.5 Finanzplanung und Seed-Finanzierung
  
- 4 Ideenumsetzung
  - 4.1 Unternehmens- und Personalsteuerung
  - 4.2 Produkt- und Wettbewerbspositionierung
  - 4.3 Projektmanagement, Softwareentwicklung und Controlling
  - 4.4 Markteintrittsstrategie und Markteintrittssicherung
  - 4.5 Unternehmensbeteiligung und Start-up-Finanzierung

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

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

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

verschiedene Gründungstypen nach Szyperski/Nathusius

	derivativ	originär
unselbständig	Transformationsgründung	Betriebsgründung
selbständig	Existenzgründung	<b>Unternehmensgründung</b>

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



**Unternehmensgründung**

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

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

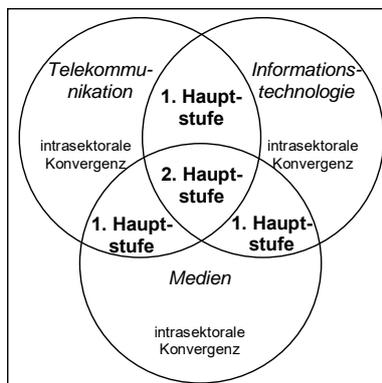
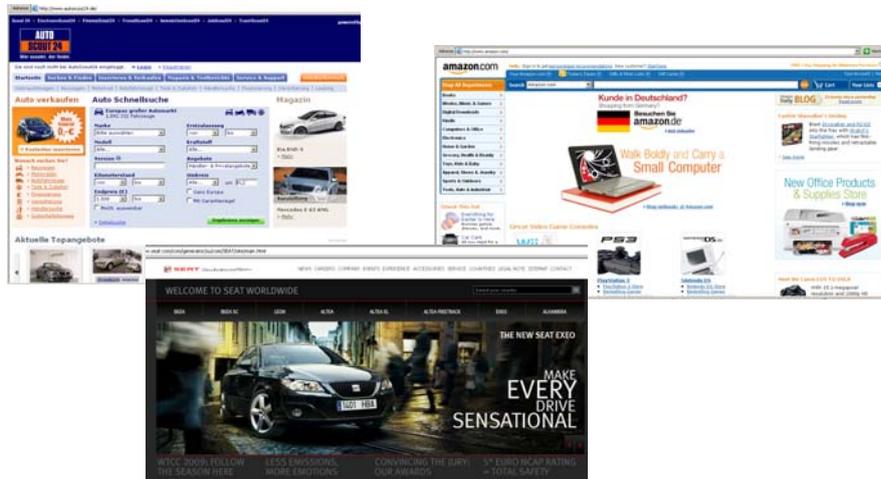


Abb. 1.2: Formen der Konvergenz der Branchen Telekommunikation, Informationstechnologie und Medien  
Quelle: Eigene Darstellung

 Net Economy

- Bezeichnet einen wirtschaftlich genutzten Bereich von elektronischen Datennetzen (E-Business) und ist damit eine digitale Netzwerkökonomie, welche über verschiedene elektronische Plattformen die direkte oder indirekte Abwicklung oder Beeinflussung von Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozessen erlaubt.
  
- drei zentrale Beschäftigungsfelder haben sich herausgebildet:
  - E-Procurement
  - E-Shop
  - E-Marketplace
  
- zwei weitere Plattformen gehören zum erweiterten Kreis des E-Business:
  - E-Community
  - E-Company

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



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

Besonderheiten einer Unternehmensgründung in der Net Economy

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

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

! E-Entrepreneurship

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

! E-Venture

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

Beispiele für Unternehmensgründungen in der Net Economy



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



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

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

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

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

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

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

***Kapitalnehmer (Gründer)***

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

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



Wie funktioniert dies?

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

***Kapitalgeber (Investoren)***

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

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

**Zentrale ökonomische Charakteristika in der Net Economy**

- Analyse der Netzwerkspezifika -

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

**Zentrale ökonomische Charakteristika in der Net Economy**

- Analyse der Netzwerkspezifika -

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



Wie kann die Entwicklung der Kritischen Masse beeinflusst werden?

**Zentrale ökonomische Charakteristika in der Net Economy**

- Analyse der Netzwerkspezifika -

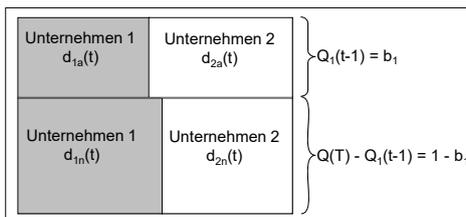
**Untersuchung des Verhaltens von Nachfragern in Netzeffektmärkten**

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

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

**Untersuchung des Verhaltens von Nachfragern in Netzeffektmärkten**

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



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

Entwicklung des Unternehmens 1

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

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

Instrumentvariablen:

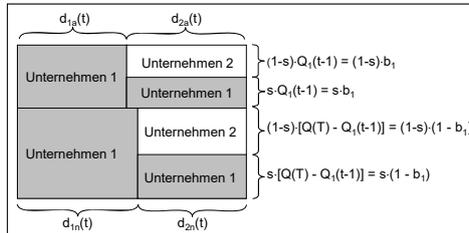
Q (T)            abschöpfbares Marktpotenzial

Q (t)            kumulierte Teilnehmerzahl

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

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

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



Netzgrößenentwicklung wird von dem erwarteten Netzanteile und dem gesetzten Kompatibilitätsstandard geprägt

Erwartete Entwicklung der Netzwerkgröße des Unternehmens 1

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

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

Instrumentvariablen:

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

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

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

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

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

Instrumentvariablen:

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

Gleichsetzung der vom jeweiligen aktuellen bzw. zukünftigen Nachfragerstandort determinierten Konsumentenrenten → Auflösung nach dem Nachfrageranteil

$$h \equiv d_{ia}(t) = \frac{1}{2} + \frac{1}{2w} \cdot (p_1 - p_2 + sc + e(n_1^{erw} - n_2^{erw}))$$

$$h \equiv d_{in}(t) = \frac{1}{2} + \frac{1}{2w} \cdot (p_1 - p_2 + e(n_1^{erw} - n_2^{erw}))$$

Instrumentvariablen:

h	Präferenz des Konsumenten
d <sub>ia</sub>	quantitatives Übernahmenmaß an Altkunden (Diffusions- oder Nachfragerate)
1/2w	Wettbewerbsintensität
p	Preis
sc	switching cost
e(n <sub>1</sub> <sup>erw</sup> - n <sub>2</sub> <sup>erw</sup> )	bewerteter Netzgrößenvorteil
b <sub>1</sub>	kumulierte Teilnehmerzahl der Vorperiode

➤ ökonomische Analyse der Gesamtnachfragefunktion erfolgt in Abhängigkeit der Erwartung in den Netzgrößenvorteil

- Adaptive Erwartungen: Wirtschaftssubjekte passen ihr Handeln an, wenn Marktveränderungen eingetreten sind → keine detaillierte Untersuchung der erwarteten Netzwerkgrößenentwicklung notwendig

$$Q_1(t) = \frac{1}{2} + \frac{1}{2w} \cdot (p_1 - p_2 + sc \cdot b_1 + e(n_1^{erw} - n_2^{erw})) = 1 - Q_2(t)$$

Instrumentvariablen:

Q(t)	kumulierte Teilnehmerzahl
1/2w	Wettbewerbsintensität
p	Preis
sc	switching cost
e(n <sub>1</sub> <sup>erw</sup> - n <sub>2</sub> <sup>erw</sup> )	bewerteter Netzgrößenvorteil

- Rationale Erwartungen: wird handelnden Agenten in der Wissenschaftstheorie unterstellt, aber oft kennen diese ihren Preis zum Zeitpunkt des Konsums nicht genau

mit  $d^{erw}(t) = d(t)$  sowie  $d_1 + d_2 = 1$  ergibt sich

$$Q_1(t) = \frac{1}{2} + \lambda \cdot (p_1 - p_2 + sc \cdot b_1) = 1 - Q_2(t) \quad \text{mit} \quad \lambda = \frac{1}{2 \cdot [w - e \cdot (1 - s)]}$$

Instrumentvariablen:

Q (t)	kumulierte Teilnehmerzahl
$\lambda$	Wettbewerbsintensität
p	Preis
sc	switching cost
$e(n_1^{erw} - n_2^{erw})$	bewerteter Netzgrößenvorteil

Indikatoren zur Beeinflussung der Nachfrage:

- zentrales Element der Nachfragebeeinflussung ist in der Wirkung der Installierten Basis bzw. der Netzgröße zu sehen
- Die Höhe der Installierten Basis beeinflusst direkt den Absatz
- Konsumenten haben ein individuelles Maß für die Netzeffektstärke
- ein Konsument wird eine Ressource mehr nachfragen, je höher der Preisvorteil ist
- Vergleich der Wettbewerbsintensitäten bei rationalen Erwartungen ( $\lambda$ ) und adaptiven Erwartungen zeigt auf, dass mit steigendem Rationalitätsgrad der Anreiz zu Preissenkungen gefördert wird ( $\lambda > \frac{1}{2} w$ )
- Erhöhung der Attraktivität des Gutes und somit der Gesamtnachfrage kann langfristig nicht über permanent sinkende Preis erfolgen
- intertemporale Preisschocks haben weitreichendere Auswirkungen auf die Nachfrage-Entwicklung
- mit steigender Attraktivität der angebotenen digitalen Güter und der abgeschöpften Marktpotenziale → Erhöhung der Wirkung nachfragerseitiger switching costs

**Zentrale ökonomische Charakteristika in der Net Economy**

- Analyse der Netzwerkspezifika -

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

**Zentrale ökonomische Charakteristika in der Net Economy**

- Analyse der Netzwerkspezifika -

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

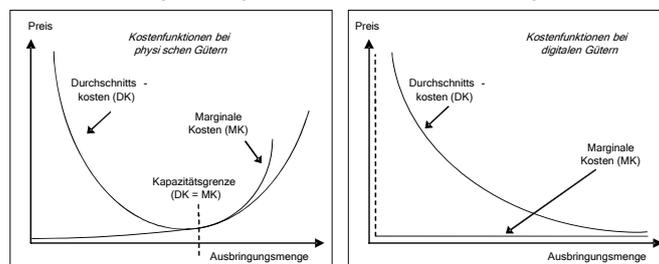


Abb. 1.5: Kostenfunktionen physischer und digitaler Güter  
Quelle: Eigene Darstellung

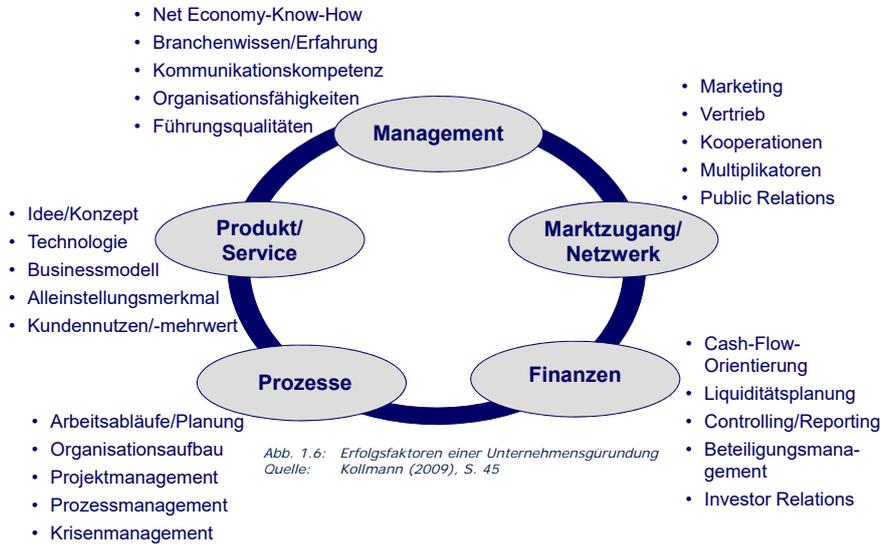


Abb. 1.6: Erfolgsfaktoren einer Unternehmensgründung  
Quelle: Kollmann (2009), S. 45

**Baustein Management**

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

- Negativfall: rogator.de



- Positivfall: craigslist.org



**Baustein Produkt**

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

- Negativfall: boo.com



- Positivfall: my-hammer.de



**Baustein Prozesse**

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

- Negativfall: tiscali.com



- Positivfall: chocri.de



**Baustein Marktzugang**

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

- Negativfall: m-otion.com



- Positivfall: twitter.com



**Baustein Finanzen**

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

- Negativfall: beyoo.com → Insolvent

- Positivfall: gimigames.com



Handlungsmatrix einer Unternehmensgründung in der Net Economy

	Early Stage			Expansion Stage	Later Stage
	Ideenfindung	Ideenformulierung	Ideenumsetzung	Ideenintensivierung	Ideenfortführung
<b>Management</b>	<b>Was passiert mit der Idee im Zeitverlauf?</b>				
	Gründer				→ Manager
<b>Produkt</b>	entwickeln Konzept	beschreiben	anbieten	überarbeiten	→ Geschäft
<b>Prozesse</b>	abbilden Disposition	strukturieren	einführen	etablieren	→ Organisation
<b>Marktzugang</b>	planen Isolation	vorbereiten	realisieren	sicherstellen	→ Kooperation
<b>Finanzen</b>	schätzen Inhaber	prognostizieren	kalkulieren	überwachen	→ Gesellschafter

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

**Faktor Management**

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

***Faktor Produkt***

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

***Faktor Prozesse***

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

***Faktor Marktzugang***

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

***Faktor Finanzen***

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