

1. Grundlagen

1.1 Die Merkmale einer Unternehmensgründung in der Net Economy

Unternehmensgründungen spielen für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung eines Landes eine herausragende Rolle. Hintergrund ist die Tatsache, dass mit jeder Gründung ein neuer Marktteilnehmer entsteht, der stimulierend auf den Wettbewerb wirken kann und hierdurch die wirtschaftliche Dynamik weiter vorantreibt. Das neue Unternehmen fragt dabei am Markt bestimmte Ressourcen nach (z.B. Arbeitskräfte und Material) und bietet - nach einer Verwendung dieser Ressourcen im Rahmen innerbetrieblicher Produktions- und Arbeitsprozesse - dem Markt wiederum seine Produkte bzw. Dienstleistungen als Ergebnis an. Durch dieses Kernprinzip wird die Funktionsfähigkeit einer Ökonomie sichergestellt. Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Politik ist der **Stellenwert von Unternehmensgründungen** daher unstrittig. Insbesondere wird mit jedem neuen Unternehmen die Hoffnung verbunden, dass hierdurch neue Arbeitsplätze geschaffen und der technische Fortschritt über Innovationen sichergestellt wird. Entsprechend repräsentieren Unternehmensgründungen eine der wesentlichen Triebfedern einer dynamischen Wirtschaft und begründen somit u.a. den Prozess von Marktwachstum und -wandel (*Fritsch/Grotz* 2002, S. 1). Es ist daher nicht verwunderlich, wenn in politischen und wirtschaftlichen Diskussionen immer wieder auf die Bedeutung von Unternehmensgründungen für die konjunkturelle Entwicklung im nationalen und die Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Bereich hingewiesen wird.

1.1.1 Ausgangsbasis: Unternehmensgründung

Hinsichtlich des **Begriffs „Unternehmensgründung“** können in der Literatur eine Vielzahl von verwandten Aspekten beobachtet werden, wobei die Begriffe „Existenzgründung“, „Entrepreneurship“ und „Selbständigkeit“ am häufigsten Verwendung finden. Bei einer genaueren Betrachtung kann man dabei feststellen, dass die Begriffe oftmals synonym verwendet werden und sowohl im englischen als auch im deutschen Sprachgebrauch vielfach keine einheitliche Abgrenzung gegeben ist (*Fallgatter* 2002, S. 11ff.). Wichtiger als die Festlegung eines Oberbegriffs ist jedoch die Themenvielfalt, die unter den gegebenen Stichwörtern zu finden ist (z.B. Gründerpersönlichkeit, Gründungsprozess, Gründungsstatistik oder Gründungsfinanzierung). Als Gemeinsamkeit kann jedoch immer der Bezug zu der Gründung eines Unternehmens bzw. der unmittelbar folgenden Entwicklung unterstellt werden. *Szyperski/Nathusius* (1999, S. 26ff.) haben vor diesem Hintergrund versucht, zunächst einmal eine Klassifikation von **Typen der Unterneh-**

mensgründung zu entwickeln (s. Abb. 1). Sie unterscheiden hierbei einerseits unselbständige und selbständige bzw. andererseits derivative und originäre Gründungen:

- **Selbständige Gründungen** liegen dann vor, wenn der Gründer einer unabhängigen Vollzeitbeschäftigung in dem von ihm aufgebauten Betrieb nachgeht und die Gründung somit zum Aufbau oder zur Sicherung einer selbständigen unternehmerischen Existenz führt (z.B. Gründung eines Handwerksbetriebs).
- **Unselbständige Gründungen** erfolgen durch Gründer, die in abhängiger Stellung beschäftigt sind und die Gründung als Teil ihres Aufgabenbereichs durchführen (z.B. Gründung einer Tochtergesellschaft durch den Geschäftsführer einer GmbH).
- **Derivative Gründungen** liegen dann vor, wenn eine existierende Wirtschaftseinheit durch Übernahme, Umgründung oder sonstige Maßnahmen (z.B. Restrukturierung) in eine neue Unternehmenseinheit transformiert wird (z.B. Übernahme einer Werbeagentur mit neuen Gesellschaftern und/oder Rechtsform).
- **Originäre Gründungen** liegen dann vor, wenn ein völliger Neuaufbau ohne Rückgriff auf evtl. bereits vorhandene Unternehmensstrukturen erfolgt (z.B. Gründung eines innovativen High-Tech-Unternehmens).

| | derivativ | originär |
|---------------|-------------------------|----------------------|
| unselbständig | Transformationsgründung | Betriebsgründung |
| selbständig | Existenzgründung | Unternehmensgründung |

Abb. 1: Die verschiedenen Gründungstypen nach *Szyperski/Nathusius* (1999, S. 27)

Entsprechend dieser Unterscheidung ergeben sich in der Kombination der Ausprägungen bestimmte Gründungstypen, die über eine Matrix dargestellt werden können (s. Abb. 1). Bei einer **Transformationsgründung** handelt es sich um Fusionen und Umgründungen,

bei denen jedoch keine neue unternehmerische Identität geschaffen wird, sondern bereits bestehende Unternehmungen mit einer anderen Eigentümerstruktur belegt werden. Als Beispiel kann die Übernahme eines Einzelhandelsgeschäftes durch eine Handelskette angeführt werden. Auch wenn es hierbei zu Änderungen z.B. bei der Sortimentsgestaltung, Ausstattung und Zuliefererauswahl kommen kann, so wird hierdurch keine unternehmerische Selbständigkeit im eigentlichen Sinne geschaffen. Auch Änderungen der Unternehmenskonzeption (z.B. Handelsgeschäft) finden sich hier kaum, so dass *Szyperski/Nathusius* (1999, S. 27) in diesem Fall auch von „unechten Gründungen“ sprechen.

Bei einer **Betriebsgründung** wird durch eine bestehende Unternehmung eine neue abgrenzbare Wirtschaftseinheit geschaffen (s. Abb. 1). Man spricht hier auch von einem sog. „Spin-off“. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn aufgrund der Entwicklung eines innovativen Produktes die Bildung einer diesbezüglich separaten Geschäftseinheit für Produktion und/oder Vermarktung Sinn macht. Der Unterschied zur Transformationsgründung liegt dann darin, dass für diese neue Geschäftseinheit auch eine neue Organisation und Unternehmenskonzeption mit autonomen Freiheiten geschaffen wird. Allerdings behält der neue „Betrieb“ eine Verbindung zu der größeren Unternehmung (z.B. über Eigentümerstruktur oder Gewinnabführvereinbarungen) und kann daher nicht als vollkommen selbständige Einheit interpretiert werden. Derartige Gründungen bilden auch kaum die Basis für eine unternehmerische Existenz im Sinne der Selbständigkeit, da das zugehörige Management bei einer Betriebsgründung in der Regel eingesetzt wird.

Die **Existenzgründung** beschreibt dagegen eine Situation, in der eine unabhängige Person als selbständiger Gewerbetreibender auftritt (s. Abb. 1). Der Unterschied zur Transformationsgründung liegt darin, dass diese Gründerperson mit der Übernahme einer bereits vorhandenen Wirtschaftseinheit für sich selbst eine unternehmerische Existenz aufbauen will. Der Fokus liegt hier mehr auf der beruflichen Veränderung des Individuums und nicht so sehr im Aufbau einer neuen Unternehmung. Klassisches Beispiel ist die Übernahme bzw. die Weiterführung eines Handwerksbetriebs (z.B. Bäckerei). Eine Übernahme erfolgt i.d.R. ohne große Änderungen in der Betriebsausstattung (z.B. Übernahme von Inventar, Maschinen, Markenname usw.) kann jedoch auch mit einer Neuausstattung einhergehen.

Die **Unternehmensgründung** schließlich kennzeichnet eine Situation, bei der durch einen selbständigen Unternehmer eine vollkommen neue Wirtschaftseinheit gegründet wird (s. Abb. 1). Die Quelle der neuen Unternehmung ist somit kein bereits existierender Betrieb bzw. die Gründung wird nicht von einer bereits vorhandenen größeren Unternehmung betrieben. Der Gründer steht in diesem Fall relativ isoliert dar und kann auf keine Vorarbeiten und/oder bereits existierenden Verbindungen aufbauen. Dies bedeutet, dass sowohl ein eigenständiges Unternehmenskonzept sowie eine rechtliche Einheit erst geschaffen werden müssen. Insbesondere in diesem ungebundenen Gestaltungsaspekt liegt einer der wesentlichen Unterschiede zu den anderen Gründungstypen. Da das Ergebnis des Gründungsvorgangs eine selbständige neugeschaffene Wirtschaftseinheit ist, sprechen *Szyperski/Nathusius* (1999, S. 27) in diesem Fall auch von einer „echten Unternehmensgründung“ im eigentlichen Sinne.

Dieser Einteilung folgend, konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf den Typ „Unternehmensgründung“ und damit auf Gründungen mit einem selbständigen und originären Charakter (s. Abb. 1). Vor diesem Hintergrund wird die folgende Definition zu Grunde gelegt:

Unter einer „Unternehmensgründung“ wird die Schaffung einer selbständigen und originären rechtlichen Wirtschaftseinheit verstanden, innerhalb der die selbständige(n) Gründerperson(en) mit einem spezifischen Angebot (Produkt bzw. Dienstleistung) einen fremden Bedarf decken möchte(n).

Grundsätzlich ist diese Art der Unternehmensgründung nicht an eine bestimmte Branche gebunden und somit zunächst hinsichtlich des Anwendungsgebietes neutral. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zur Typologisierung von Unternehmensgründungen kann jedoch der **Innovationsgrad** hinsichtlich des Unternehmenskonzeptes sein. *Nathusius* (2001, S. 4f.) unterscheidet diesbezüglich in eine innovative und eine imitierende Gründung. Bei einer **innovativen Gründung** liegt ein Fall vor, bei dem es zu einer neuen Kombination von Einsatzfaktoren im klassischen *Schumpeterschen* Sinne (1964, S. 100f.) kommt. Diese neue Kombination kann sich auf materielle oder immaterielle Faktoren beziehen. Gerade die immateriellen Faktoren (z.B. Wissen, Know-how usw.) haben in der jüngeren Vergangenheit an Bedeutung zugenommen. So basierten eine Vielzahl von Gründungen im Telekommunikationsbereich auf neuen wissensbasierten und konzeptionell-kreativen Faktoren. Die **imitierende Gründung** dagegen folgt bereits existierenden und bekannten Unternehmenskonzepten und kopiert die hier vorhandene Verwendung von Einsatzfaktoren bzw. nimmt nur leichte Modifikationen vor. Ein typisches Beispiel sind Gründungen innerhalb sog. Franchisesysteme. Im Sinne der oben getroffenen Definition von „Unternehmensgründungen“ kann der selbständige und originäre Charakter eher bei innovativen Gründungen beobachtet werden.

1.1.2 Anwendungsfeld: Net Economy/E-Business

Eine Vielzahl der innovativen Unternehmensgründungen in den letzten Jahren konnte im Bereich der Net Economy beobachtet werden. Basis hierfür waren technologische Innovationen in den Bereichen Telekommunikation, Informationstechnik, Medientechnologie und Entertainment (sog. TIME-Märkte). Diese Innovationen hatten und haben einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Möglichkeiten der Informations-, Kommunikations- und Transaktionsabwicklung (*Kollmann* 2001a, S. 5ff.). Dabei lassen sich – analog zum Begriff „Unternehmensgründung“ (s. Kapitel 1.1.1) wiederum eine Vielzahl von verwandten Begriffen (z.B. E-Business, E-Commerce, Informationsökonomie, Netzwerkökonomie) identifizieren, die zum Teil synonym verwendet werden (*Wirtz* 2001, S. 15ff.). Für eine Strukturierung und Klärung von Begriffen, Bereichen und Anwendungsgebieten bietet sich ein **Schalenmodell der Net Economy** an, welches im Folgenden im Detail beschrieben werden soll (s. Abb. 2).

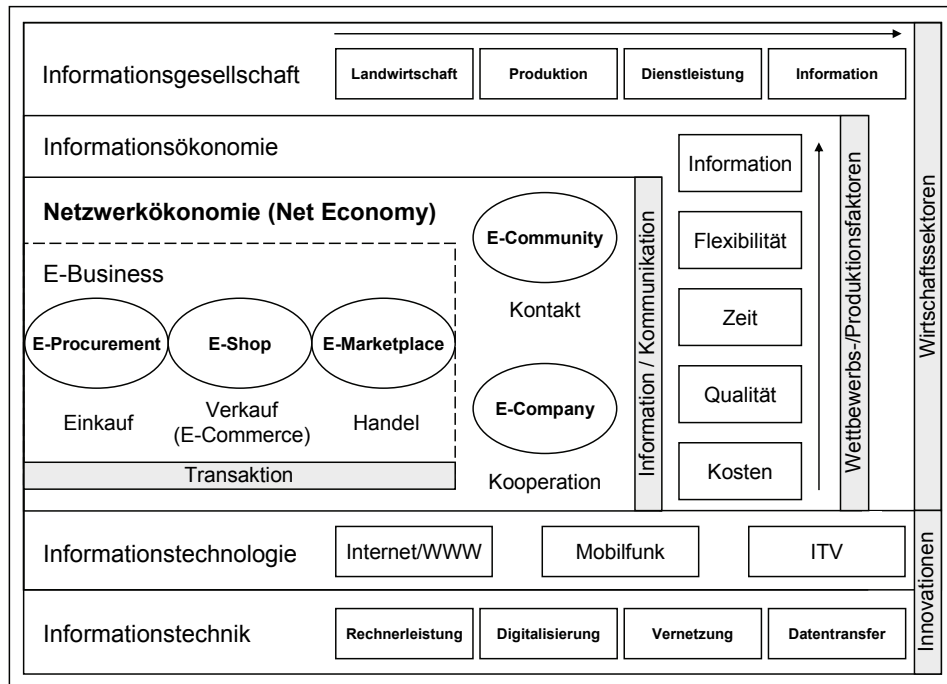


Abb. 2: Das Schalenmodell der Net Economy

Ausgangspunkt des Schalenmodells ist die allgemeine Entwicklung zur **Informationsgesellschaft** (s. Abb. 2). Spätestens seit Beginn der 90er Jahre induziert eine innovative **Informationstechnik**, insbesondere über die Möglichkeiten einer Digitalisierung von Informationen und Vernetzung von Computern, einen Strukturwandel im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereich (Tapscott 1996, S. 17ff.). Waren noch vor wenigen Jahren Computer und Netzwerke nur einigen Spezialisten vorbehalten, sind sie heute bereits Bestandteil des täglichen Lebens. Die digitale Technik und deren Auswirkung auf die Informationsübertragung ist allgegenwärtig. Im Ergebnis stehen innovative **Informationstechnologien** wie Internet, Mobilfunk und Interaktives Fernsehen. Diese Technologien verändern dabei die Welt ebenso radikal wie Dampfmaschine, Webstuhl, Eisenbahn und Traktor (Nefiodow 1990, S. 27). Die Digitalisierung von Informationen und deren Verbreitung über elektronische Datenwege bzw. Netzwerke erfüllen eine Schrittmacherfunktion für das zukünftige Wirtschaftswachstum, vergleichbar mit der Bedeutung des Buchdrucks im 15. und der Motorisierung im 20. Jahrhundert (Schrape 1998, S. 26ff.). Die Informationsgesellschaft ist entsprechend geprägt durch den intensiven Umgang mit Informationstechnologien und dem damit einhergehenden Wandel von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft (Evans/Wurster 1998, S. 51ff.). Analog lässt sich gesamtwirtschaftlich eine Verschiebung von den traditionellen Wirtschaftssektoren Landwirtschaft, Produktion und (reale) Dienstleistung hin zum Sektor Information feststellen.

Eine der zentralen Charakteristiken der postindustriellen Computer-Gesellschaft ist vor diesem Hintergrund die systematische Nutzung von Informationstechnologien (IT) sowie die Aneignung und Anwendung von Informationen, welche die Arbeit und das Kapital als ausschließliche Wert-, Produktions- und Profitquelle komplementiert. Informationen werden zum eigenständigen Produktionsfaktor (*Krüger/Pfeiffer* 1991, S. 21; *Weiber/Kollmann* 1997, S. 517f.) und begründen somit die **Informationsökonomie** (s. Abb. 2). Historisch gesehen waren zunächst einzig die Produkteigenschaften (Qualität) und die zugehörigen Konditionen (z.B. Preis, Rabatte) für den Erfolg verantwortlich (v. *Mises* 1940; *Porter* 1992; *Kirzner* 1973). Es kam darauf an, das eigene Leistungsangebot für den Nachfrager entweder kostengünstiger (Kostenführerschaft) oder qualitativ besser (Qualitätsführerschaft) als die Konkurrenz anbieten zu können. Später traten mit den Erfolgsgrößen Zeit (Schnelligkeit) und Flexibilität zwei weitere Faktoren hinzu (*Simon* 1989). Es kam hier darauf an, die Leistung zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort anbieten zu können (Verfügbarkeitsführerschaft) bzw. bei wichtigen Merkmalen des Produktes eine kundenorientierte Differenzierung vorzunehmen (Bedarfsführerschaft). Die Informationstechnologien haben nun dazu geführt, dass Informationen einfacher zugänglich und verstärkt auf wirtschaftliche Art und Weise genutzt werden können. Die Quelle für den Wettbewerbsvorteil in der Zukunft wird aufgrund der dargestellten technologischen Entwicklung die Wissens- und Informationsüberlegenheit gegenüber der Konkurrenz sein (Informationsführerschaft). Wer bessere Informationen zum Markt und seinen (potentiellen) Kunden besitzt, wird sich im Wettbewerb durchsetzen. Während Informationen bisher lediglich eine unterstützende Funktion für physische Produktionsprozesse übernahmen, werden sie in Zukunft zu einem eigenständigen Produktions- und Wettbewerbsfaktor (*Weiber/Kollmann* 1998).

Die wachsende Bedeutung der Informationstechnologie und der Ausbau von elektronischen Datennetzen führte zu einer neuen wirtschaftlichen Dimension, die auch als Netzwerkökonomie bzw. **Net Economy** (s. Abb. 2) bezeichnet werden kann. Es ist dies insbesondere der Bereich der elektronischen Geschäftsprozesse auf digitalen Datenwegen (*Kollmann* 2001a, S. 11f.). Aufgrund der Bedeutung von Informationen als unterstützendem und eigenständigen Wettbewerbsfaktor, sowie der Zunahme an digitalen Datennetzen, muss in Zukunft von einer Zweiteilung relevanter Handelsebenen für die Möglichkeit des Wirtschaftens ausgegangen werden (*Weiber/Kollmann* 1998, S. 603): Neben der realen Ebene der physischen Produkte bzw. Dienstleistungen (Real Economy) wird eine elektronische Ebene digitaler Daten- bzw. Kommunikationsnetze (Net Economy) entstehen. Die zugehörigen wirtschaftlichen Möglichkeiten werden in diesem Zusammenhang auch als **E-Business** (s. Abb. 2) bezeichnet, womit die Nutzung von digitalen Informationstechnologien zur Unterstützung von Geschäftsprozessen in der Vorbereitungs-, Verhandlungs- und Durchführungsphase gemeint ist (*Kollmann* 2001a, S. 64ff.). Dabei werden die hierfür notwendigen Bausteine Information, Kommunikation und Transaktion zwischen den beteiligten ökonomischen Partnern über digitale Netzwerke transferiert bzw. abgewickelt (*Kollmann* 2002a, S. 883).

Als Basis für diese elektronischen Geschäftsprozesse haben sich drei zentrale **Plattformen** im E-Business (s. Abb. 2) gebildet, die den Austausch aller drei Bausteine (Information, Kommunikation und Transaktion) zum Inhalt haben:

- Das **E-Procurement** ermöglicht den elektronischen Einkauf von Produkten bzw. Dienstleistungen durch ein Unternehmen über digitale Netzwerke. Damit erfolgt eine Integration von innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung bzw. Abwicklung von operativen und strategischen Aufgaben im Beschaffungsbereich.
- Ein **E-Shop** ermöglicht den elektronischen Verkauf von Produkten bzw. Dienstleistungen durch ein Unternehmen über digitale Netzwerke. Damit erfolgt eine Integration von innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung bzw. Abwicklung von operativen und strategischen Aufgaben im Absatzbereich.
- Ein **E-Marketplace** ermöglicht den elektronischen Handel mit Produkten bzw. Dienstleistungen über digitale Netzwerke. Damit erfolgt eine Integration von innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung bzw. Abwicklung einer Zusammenführung von Angebot und Nachfrage.

Allerdings muss festgestellt werden, dass diese Bezeichnungen nicht überschneidungsfrei sind. So kann der elektronische Einkauf durchaus als Marktplatzlösung angeboten werden. Daneben existieren noch zwei weitere Plattformen, die der Net Economy zugeordnet werden können, die jedoch nicht alle drei Bausteine in gleicher Weise betonen, sondern sich insbesondere auf Information und Kommunikation konzentrieren:

- Eine **E-Community** ermöglicht den elektronischen Kontakt zwischen Personen bzw. Institutionen über digitale Netzwerke. Damit erfolgt eine Integration von innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung des Daten- bzw. Wissensaustausches.
- Eine **E-Company** ermöglicht die elektronische Kooperation zwischen Unternehmen über digitale Netzwerke. Damit erfolgt eine Integration von innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien zur Verknüpfung von einzelnen Unternehmensleistungen im Hinblick auf die Bildung eines virtuellen Unternehmens mit einem zusammengesetzten Angebot.

Im Hinblick auf das Themenfeld der Unternehmensgründung erscheint es zweckmäßig, im Folgenden das gesamte Feld der Net Economy und damit alle Plattformen als Basis für neue Geschäftsideen zu betrachten. Hintergrund ist die Tatsache, dass man als Betreiber mit allen Plattformen Einnahmen generieren und hierüber neue Unternehmen im

Sinne von *Szyperski/Nathusius* (s. Kapitel 1.1.1) gründen kann. Vor diesem Hintergrund wird folgende Definition zur Grunde gelegt:

Die „Net Economy“ bezeichnet den wirtschaftlich genutzten Bereich von elektronischen Datennetzen und ist damit eine digitale Netzwerkökonomie, welche über verschiedene elektronische Plattformen die Abwicklung von Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozessen erlaubt.

1.1.3 Forschungsfeld und -objekt: E-Entrepreneurship/E-Venture

Mit dem Entstehen der Net Economy ergaben sich neue Möglichkeiten hinsichtlich der Wertschöpfung von Unternehmen. Ein Unternehmen kann nicht nur durch physische Aktivitäten Kundenwerte auf der realen Ebene erzeugen, sondern auch über eine Wertschöpfung auf der elektronischen Ebene. Die im ersten Fall zum Tragen kommende **Wertkette in der Real Economy** basiert auf den Ansatz von *Porter* (1992): Die Wertkette gliedert ein Unternehmen in strategisch relevante Tätigkeiten und identifiziert physisch und technologisch unterscheidbare Wertaktivitäten (s. Abb. 3), für die der Kunde zu zahlen bereit ist. Die Wertaktivitäten sind demnach die Bausteine, aus denen das Unternehmen ein für seine Abnehmer „wertvolles Produkt“ schafft. Dieses Produkt kann dann die Basis einer Unternehmensgründung in der Real Economy sein (s. Abb. 3). In diesem Modell, einer Abfolge von wertsteigernden Tätigkeiten, werden die einzelnen Stufen analysiert, um in der Lage zu sein, primäre und unterstützende Prozesse effizienter und effektiver zu gestalten. Auch hier ist den Informationen eine entscheidende Bedeutung für Wettbewerbserfolge beizumessen, da mit ihnen die vorhandenen Prozesse besser analysiert und kontrolliert werden können. Allerdings wurden diese Informationen bisher nur als unterstützendes Element, nicht aber als eine eigenständige „Quelle des Abnehmer- bzw. Unternehmenswertes“ angesehen.

Die **Wertkette in der Net Economy** basiert im zweiten Fall dagegen auf dem Ansatz von *Weiber/Kollmann* (1997, 1998): Durch die neue Dimension von Informationen als eigenständige Quelle von Wettbewerbsvorteilen (s. Kapitel 1.1.2) können auch unabhängig von einer physischen Wertkette elektronische Wertschöpfungsaktivitäten in digitalen Datennetzen entstehen. Diese elektronischen Wertschöpfungsaktivitäten sind jedoch nicht mit den von *Porter* herausgestellten physischen Wertaktivitäten vergleichbar, sondern liegen in dem besonderen Umgang mit Informationen. Die entsprechenden Wertaktivitäten können beispielsweise in der Sammlung, Systematisierung, Auswahl, Zusammenfügung und Verteilung von Informationen liegen (s. Abb. 3). Durch diese spezifischen Wertschöpfungsaktivitäten innerhalb von digitalen Datennetzen manifestiert sich eine „elektronische Wertkette“, deren Ursprung und Auswirkung allein in der Net Economy zu finden ist. Im Resultat ergeben sich auf Basis dieser neuen Wertschöpfungsebene innovative Geschäftsideen, die über die Nutzung der verschiedenen Plattformen (s. Kapitel 1.1.2) ein „elektronisches Produkt“ schaffen, für dessen Wert der Kunde zu

zahlen bereit ist. Dieses Produkt kann dann entsprechend auch die Basis einer Unternehmensgründung in der Net Economy sein (s. Abb. 3).

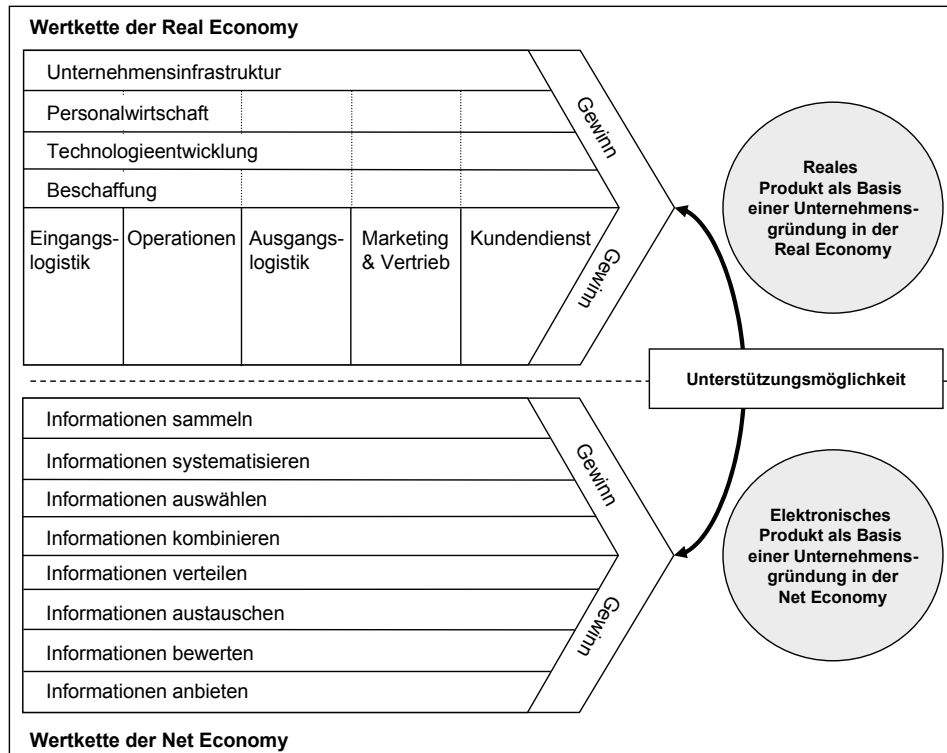


Abb. 3: Das Konzept der elektronischen Wertkette in der Net Economy

Als **Beispiel** für die elektronische Wertkette kann *autoscout24.de* angeführt werden. Im Rahmen eines elektronischen Marktplatzes wird der Handel von Gebrauchtwagen über das Internet angeboten (E-Marketplace). Der Wert für den Nutzer wird dabei nicht über den Gebrauchtwagen als solches geschaffen, sondern liegt vielmehr in der Überblicks-, Auswahl- und Vermittlungsfunktion (s. Kapitel 2.3.1.1) der diesbezüglich notwendigen Informationen und deren Verfügbarkeit, unabhängig von zeitlichen und räumlichen Restriktionen. Dieses „elektronische Produkt“ wird nur über die zugrundeliegende Informationstechnologie ermöglicht. *autoscout24.de* ist somit ein Unternehmen der Net Economy, da die Wertschöpfung für den Kunden auf der elektronischen Ebene erfolgt. Ähnliches gilt für *amazon.com*, bei denen nicht das Objekt „Buch“ den Mehrwert schafft, sondern die Art und Weise der elektronischen Auswahl und Bestellung im Internet. Dies ist jedoch ein Informationsprodukt (Überblick, Vermittlung, Abwicklung) und daher ist *amazon.com* mit seinem E-Shop ein Net Economy-Unternehmen. Das bedeutet nicht, dass Unternehmen wie *autoscout24.de* und *amazon.com* nicht reale Ressourcen (Perso-

nal, Logistik usw.) benötigen und damit auch eine reale Wertkette besitzen. Sie hat jedoch nur einen Unterstützungscharakter (s. Abb. 3), um die elektronische Wertschöpfung anbieten zu können. Diese Zusammenhänge gelten nicht für ein Angebot wie z.B. *seat.com*. Hier wird der Wert für den Kunden über das reale Produkt „Auto“ geschaffen und der Shop im Internet ist „nur“ ein weiterer Distributionskanal. Dieser vereinfacht zwar das Bestellverfahren, jedoch wird hierdurch kein eigenständiger Wert geschaffen, für den der Kunde bereit wäre, gesondert zu bezahlen. Das Auto wird nicht aufgrund des Internetauftritts gekauft, sondern dieser hat eine Unterstützungsfunktion für den Vertrieb als Bestandteil der realen Wertkette (s. Abb. 3). Somit ist *seat.com* kein Unternehmen der Net Economy.

Für die Gründung eines Net Economy-Unternehmens ist neben einem Produkt mit einer elektronischen Wertschöpfung auch ein **Management** mit spezifischen Kenntnissen über Zusammenhänge in der Netzwerkökonomie notwendig, um den weiteren Betrieb sicherzustellen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund bedeutsam, als dass sich die Informationen und damit die Basis für Wertschöpfungsaktivitäten in digitalen Datennetzen sehr schnell verändern können. Neben der elektronischen Wertkette ist eine weitere Besonderheit der Net Economy, dass es sich um ein relativ neues Betätigungsfeld handelt, bei dem langjährige Erfahrungen weitgehend fehlen. Entsprechend orientiert sich die elektronische Wertschöpfung und die darauf basierende Unternehmung insbesondere auf zukünftige Entwicklungen (Labhard 1999, S. 254; Müller 1998, S. 125). Ferner existiert bezüglich des Einsatzes von innovativen Informationstechnologien (z.B. Nutzung des elektronischen Einkaufs bei Internet-Start-ups) eine hohe Unsicherheit über den Umfang und das zeitliche Eintreten der Akzeptanz (Kollmann 1998a) auf der Kundenseite. Aus den skizzierten Gegebenheiten resultiert ein hohes **Risiko** hinsichtlich der Entwicklung in der Net Economy und damit auch für die entsprechenden Investitionen in diesem Bereich.

Dem Risiko steht die Tatsache gegenüber, dass es sich bei der Net Economy und deren zugrunde liegenden Technologien um einen zentralen **Wachstumsbereich** handelt und hiermit zahlreiche Chancen verbunden werden. So kann immer noch eine anhaltend rasante Verbreitung und Nutzung des Internets in Deutschland beobachtet werden. Inzwischen ist über die Hälfte der Deutschen im Internet und man hat sich an die Möglichkeiten von elektronischen Geschäftsprozessen gewöhnt. Die durchschnittliche Verweildauer im Internet liegt bei knapp 16 Stunden pro Monat, womit Deutschland Spitzenreiter in Westeuropa ist (NFO-Studie, 2003). Ferner befinden sich die Investitionen in Informationstechnologien immer noch auf einem hohen Niveau, womit zwei Aspekte deutlich werden: 1. Informationstechnologien erfordern einen gewissen **Kapitalbedarf** für die erstmalige Entwicklung und/oder Betrieb und 2. Informationstechnologien unterliegen einer ständigen Veränderung und Weiterentwicklung und erfordern somit Folgeinvestitionen. Neben dem Kapitalbedarf für die Technologie werden weitere Aufbauinvestitionen bei einer Unternehmensgründung in der Net Economy notwendig (z.B. Personal, Organisation, Markenaufbau, Vertrieb, Produktion usw.).

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

Abb. 4: Die Besonderheiten einer Unternehmensgründung in der Net Economy

Damit sind die Rahmenbedingungen für eine Unternehmensgründung in der Net Economy, für die auch der übergeordnete **Begriff „E-Entrepreneurship“** als Forschungsfeld verwendet werden kann, beschrieben. Im Mittelpunkt steht aber das junge Unternehmen in der Net Economy, welches als konkretes Forschungsobjekt auch unter dem **Begriff „E-Venture“** in die Literatur eingeführt wurde (Kollmann 2002b, S. 56; Kollmann 2003a, S. 5) und bei dem insbesondere vier zentrale Merkmale identifiziert werden, die auch als Unterscheidungspunkte zur „klassischen“ Gründungssituation für Unternehmen in der Real Economy herangeführt werden können (s. Abb. 4):

- **Gründungstyp:** Ein E-Venture ist meist eine selbständige, originäre und innovative Unternehmensgründung innerhalb der Net Economy (s. Kapitel 1.1.1).
- **Gründungsumfeld:** Ein E-Venture ist geprägt durch ein enormes Wachstumspotential bei gleichzeitiger Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung hinsichtlich des tatsächlichen Erfolgs kapitalintensiver Informationstechnologien (s. Kapitel 1.1.3).
- **Gründungsbezug:** Ein E-Venture basiert auf einer Geschäftsidee, die durch die Nutzung innovativer Informationstechnologien erst ermöglicht wird und die der besonderen Bedeutung des Wettbewerbsfaktors „Information“ innerhalb der Netzwerkökonomie Rechnung trägt (s. Kapitel 1.1.2).
- **Gründungsbasis:** Ein E-Venture basiert auf einem Unternehmenskonzept mit einer elektronischen Wertschöpfung für den Kunden, welche über eine elektronische Platt-

form der Net Economy angeboten wird und einer ständigen Weiterentwicklung bzw. Betreuung bedarf (s. Kapitel 1.1.2 und 1.1.3).

Aus Sicht des Gründers resultiert aus diesen Vorgaben folgende Fragestellung: Mit welchen Informationen kann ich über welche elektronische Plattform einen Wert (s. Kapitel 2.3.1.1) für den Kunden erzeugen und wie stelle ich die Attraktivität meines Informationsproduktes im Zeitverlauf so sicher, dass mein innovatives Unternehmen selbständig wachsen kann? Damit sind Gründungen in der Net Economy tendenziell heterogener und komplexer und unterscheiden sich in vielen Punkten von Unternehmensgründungen in der Real Economy. So erscheint ein **eigenständiger Untersuchungsansatz** für Unternehmensgründungen in der Net Economy (E-Entrepreneurship) gerechtfertigt.

| | Geschäftsidee | Plattform | Wertschöpfung | Mehrwert | Bausteine |
|-----------------------|--|---------------|---|--|---|
| autoscout24.de | Handel mit Gebrauchtwagen über das Internet | E-Marketplace | Informationen sammeln, systematisieren, anbieten, austauschen | Überblick Auswahl Vermittlung | Information Kommunikation Transaktion |
| amazon.com | Verkauf von Büchern über das Internet | E-Shop | Informationen sammeln, systematisieren, anbieten, austauschen | Überblick Vermittlung Abwicklung | Information Kommunikation Transaktion |
| ciao.com | Testberichte zu Produkten und Dienstleistungen im Internet | E-Community | Informationen sammeln, bewerten, kombinieren, austauschen | Überblick Bewertung Auswahl | Information Kommunikation |
| portum.de | Online-Software für den Einkauf über das Internet | E-Procurement | Informationen sammeln, systematisieren, verteilen, anbieten | Überblick Vermittlung Abwicklung | Information Kommunikation Transaktion |
| konkraft.de | Online-Verbund für die Küchenproduktion über das Internet | E-Company | Informationen sammeln, kombinieren, austauschen, verteilen | Kooperation Multiplikation Austausch | Information Kommunikation |

Abb. 5: Beispiele für Unternehmensgründungen in der Net Economy

Um die Begriffe „E-Entrepreneurship“ (Forschungsfeld) und „E-Venture“ (Forschungsobjekt) dabei noch einmal deutlich zu trennen, können folgende Definitionen genutzt werden (Kollmann 2006; Kollmann 2005a, S. 87; Kollmann 2005b, S. 111):

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

Unter einem „E-Venture“ wird ein gegründetes und damit junges Unternehmen mit einer innovativen Geschäftsidee innerhalb der Net Economy verstanden, welches über eine elektronische Plattform in Datennetzen seine Produkte und/oder Dienstleistungen auf Basis einer rein elektronischen Wertschöpfung anbietet, wobei dieses Angebot erst durch die Entwicklungen der Informationstechnologie ermöglicht wurde.

Die Geschäftsideen und die daraus resultierenden Geschäftskonzepte sind dabei ebenso vielfältig wie die neuen Möglichkeiten der Informationstechnologie. Abbildung 5 soll daher einmal **Beispiele von E-Ventures** darstellen und anhand der Merkmale Geschäftsidee, Plattform, elektronische Wertschöpfung, Mehrwert und Bausteinbezug skizzieren. Da in den weiteren Ausführungen konkret auf das Forschungsobjekt „Junges Unternehmen in der Net Economy“ Bezug genommen wird, erscheint die Verwendung des Begriffes „E-Venture“ im weiteren Verlauf zweckmäßiger.

1.2 Die Akteure einer Unternehmensgründung in der Net Economy

1.2.1 Kapitalnehmer: Gründer

Die ersten Unternehmen, die sich ausschließlich auf Geschäftskonzepte in der Net Economy konzentrierten, konnten in Deutschland ab Mitte der 90er Jahre beobachtet werden. Der anfängliche Erfolg des neu geschaffenen Börsenablegers „Neuer Markt“ - von 1997 bis Anfang 2000 - verstärkte zudem das Interesse der Öffentlichkeit an diesen Unternehmen (Achleitner/Bassen 2001, S. 4f.). Seit dieser Zeit gab es allein in Deutschland annähernd 13.000 Unternehmensgründungen, deren Aktivitäten dem weiten Feld der Net Economy zugeordnet werden können (Krafft 2000 und 2001). Darunter fallen auch die ca. **3.000 E-Ventures**, d.h. Unternehmen mit einer rein elektronischen Wertschöpfung (s. Kapitel 1.1.1). Die Net Economy hat sich damit als gesamtwirtschaftlich bedeutender Faktor etabliert und bis zum Jahr 2003 schätzungsweise 150.000 Arbeitsplätze für hochqualifizierte Arbeitnehmer geschaffen, wobei jeder 300. deutsche Arbeitnehmer in einem E-Venture-Unternehmen arbeitet(e). Etwa 250 Neugründungen haben sich bislang zum Börsengang (Initial Public Offering – IPO) hin entwickeln können. Ein großer Teil der E-Ventures sind hinsichtlich der benötigten Investitionen in die Informationstechnologie (s. Kapitel 1.1.3) dabei insbesondere durch Risikokapital (Betsch/Groh/Schmidt 2000, S. 14f.) externer Investoren finanziert worden.

Auch die **Insolvenzwelle** nach dem Zusammenbruch des Kapitalmarktes im März 2000 ändert nichts daran, dass schätzungsweise immer noch rund 2.000 E-Venture-Unternehmen mit einer durchschnittlichen Mitarbeiterzahl von 10 - 50 Arbeitnehmern in diesem

Bereich vorhanden sind und den Geschäftsbetrieb aufrechterhalten. Darüber hinaus sind die Insolvenzzahlen von Unternehmen in der Net Economy bereits seit dem 1. Halbjahr 2002 rückläufig (Krafft 2002, S. 4) und deuten auf eine Stabilisierung und Normalisierung des Felds (Kollmann/Kuckertz 2003a). Sicherlich ist dieser Sachverhalt zu einem Teil auf die bereits stark gesunkene Gesamtzahl von E-Ventures zurückzuführen. Mindestens genauso stark dürfte jedoch der Umstand ins Gewicht fallen, dass inzwischen stabilere Geschäftsmodelle verfolgt werden. In den Vereinigten Staaten zeichnet sich bereits das Ende dieser negativen Entwicklung ab (National Association of Manufacturers/Ernst & Young 2003).

Bei der Betrachtung des Gründungsgeschehens sind demzufolge zwei Differenzierungen entscheidend: Zum einen darf die Krise des „Neuen Marktes“ bzw. des Nachfolgers „TecDax“ nicht mit dem gesamten deutschen Gründungsgeschehen in der Net Economy gleichgesetzt werden (wobei zu beachten ist, dass auch der TecDax sich von 2003 bis 2006 in einer konstanten Aufwärtsbewegung wiederfand). Die zahlreichen **Break-Even-Meldungen** betreffen nämlich zumeist Unternehmen, die nicht an der Börse gehandelt werden (z.B. *immobilienscout24*, *shopping.de*). Einige große Internet-Unternehmen, wie z.B. *ebay.com*, *amazon.com*, *google.com*, *yahoo.com* etc., haben die Turbulenzen überlebt und gehen mit gutem Beispiel voran. Etablierte Geschäftsmodelle wie die von inzwischen ebenfalls bekannten Plattformen von *autoscout24.de*, *reifen.de*, *guentiger.de*, *mytoys.de* oder *docmorris.de* haben sich im Alltag durchgesetzt. Viel versprechende Newcomer wie *openbc.de*, *audible.de* oder *quotatis.de* stehen am Start. Damit wird klar, dass die Bedeutung der gesamten E-Venture-Szene nicht allein an den um extreme Publizität bemühten einzelnen Unternehmen gemessen werden (Gutowski 2002, S. 56ff.). Viele der erfolgreichen Unternehmen arbeiten immer noch im Verborgenen. Nicht allein Risikokapital und Börseneuphorie haben die Gründerwelle gestartet, sondern ganz konkrete Kundenbedürfnisse und die Chancen, die sich aus deren Befriedigung ergeben. Das diese Bedürfnisse vorliegen, zeigt sich bspw. am konstanten Wachstum der Online-Käufer und der von ihnen getätigten Umsätze. Bis 2005 ist die Zahl der deutschen Onlinekäufer auf beachtenswerte 27,84 Mio. angewachsen; dabei wurden Umsätze in Höhe von 14,8 Mrd. € getätigt (Bundesverband Digitale Wirtschaft 2006).

Junge Unternehmen in der Net Economy stehen auf ihrem Weg zum Break-Even jedoch in der Regel vor dem Problem, dass ihnen am Anfang die notwendigen finanziellen Mittel zur Umsetzung ihres Konzeptes fehlen (Haps 2001; Brettel/Jaugey/Rost 2000). Der Kapitalbedarf ist nicht zu unterschätzen (s. Kapitel 1.1.3) und somit sind die meisten Gründer in der Net Economy als **Kapitalnehmer** auf der Suche nach Kapitalgebern. Um die Basis für die Gründung, ein schnelles Wachstum und die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens zu legen, müssen **externe Investoren** gefunden werden, die sog. Venture Capital (Risikokapital) zur Verfügung stellen (Schefczyk 2000a; Weitnauer/Guth 2001, Kuckertz 2006). Die Renditeunsicherheit des eingesetzten Kapitals muss als außerordentlich hoch eingeschätzt werden, da zum Investitionszeitpunkt in der Regel noch keine Gewinne und auch nur geringe Cashflows erwirtschaftet werden. Sicherheiten sind meist nur in geringem Umfang oder gar nicht vorhanden. Aus diesem Grund

verbieht sich regelmäßig eine Fremdkapitalfinanzierung und es obliegt gerade dem Unternehmer, seine Kapitallücke – insbesondere die **Eigenkapitallücke** - mittels anderer Finanzierungsinstrumente zu schließen. Wagniskapital stellt ein solches geeignetes Instrument der Finanzierung dar. Im Rahmen einer Venture-Capital-Finanzierung wird folglich einem (meist jungen) Unternehmen vollhaftendes Eigenkapital von außen zugeführt (*Drukarczyk 2001; Danz 2001, S. 321 ff.*). Ziel des Venture-Capital-Gebers ist es, über den Erwerb von Anteilen des Unternehmens an dessen Wertsteigerung zu partizipieren und diese Anteile zu einem späteren Zeitpunkt gewinnbringend wieder zu veräußern (*Weitnauer/Guth 2001; Jantz 2002*).

Betrachtet man die Unternehmen in der Net Economy genauer, so lassen sich eine ganze Reihe an spezifischen **Merkmale von E-Ventures** identifizieren, die auch als Start-ups in der Net Economy bezeichnet werden (*Hommel/Knecht 2002, S. 8ff.; Achleitner/Bassens 2002, S. 1193f.; Küting 1980, S. 10; Engel 2002, S. 50ff.; Bessler 2001, S. 291ff.; Labhard 1999, S. 254; Müller 1998, S. 125*):

- Das Unternehmen basiert auf einer innovativen Technologie (s. Kapitel 1.1.2) bzw. einem technologie-orientierten Geschäftsmodell mit einer elektronischen Wertschöpfung (s. Kapitel 1.1.3), mit einem überdurchschnittlichen Anteil an F&E-Aufwendungen, was insbesondere dem Schutz der Idee einen besonderen Stellenwert zukommen lässt (*Pleschak/Werner 1998, S. 1; Teece 1986, S. 286ff.*).
- Das Unternehmen existiert erst seit Kurzem, d.h. es verfügt über keine längere Unternehmenshistorie und hat daher auch keine Grundlage für fundamentale Unternehmensdaten (*Hayn 2000*).
- Die Entscheidungsprozesse im Unternehmen sind durch die Person des Unternehmers/Gründers stark geprägt (*Mugler 1998, S. 20*).
- Das Unternehmen findet sich einer dynamischen, sich ständig verändernden Umwelt ausgesetzt und weist gerade am Anfang ein überproportionales, quantitatives Wachstum auf (*Heil 1999, S. 9ff.; Lieberman/Montgomery 1998, S. 1111ff.*).
- Ressourcen innerhalb des Unternehmens sind gekennzeichnet durch extreme Knappheit; sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen stellen einen Engpass dar.
- Hohe Aufbauinvestitionen in immaterielle Vermögensgegenstände – beispielsweise zur Technologieentwicklung oder zum Markenaufbau – erscheinen notwendig.
- Noch erwirtschaftet das Unternehmen negative Cashflows und keinerlei Gewinne.
- Externe Kapitalgeber schließen die Eigenkapitallücke und üben über ihre Rechte als Investoren oftmals einen zentralen Einfluss auf das Unternehmen aus.

1.2.2 Kapitalgeber: Investoren

Risiko-/Beteiligungskapital als Form der Unternehmensfinanzierung für die Net Economy begann sich in Deutschland ab der zweiten Hälfte der 90er Jahre zu entwickeln. Im Zuge der Internet-Euphorie und der Einrichtung des Handelssegmentes „Neuer Markt“ an der Frankfurter Börse, bildeten sich eine ganze Reihe von Venture Capital-Unternehmen heraus, die in junge E-Ventures investierten. Das bedeutet jedoch nicht, dass sich die **Branche für Risiko-/Beteiligungskapital** erst zu diesem Zeitpunkt formierte. Es gab im deutschen Beteiligungsmarkt verschiedene Entwicklungsphasen, in denen unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt wurden und in denen es mehrere Gründungswellen von Beteiligungsgesellschaften mit differenzierter Ausrichtung gab (Frommann 2003, S. 75ff. und *Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften* 1999-2005). Jeder sich neu entwickelnde Markt braucht eine gewisse Zeit, ehe er sich etabliert und damit auch wahrgenommen und akzeptiert wird. Das gilt auch für den Markt des Beteiligungskapitals.

Die heute im *Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e. V. (BVK)* – zusammengeschlossenen Gesellschaften brauchten immerhin 20 Jahre, um ein kumuliertes Portfolio (insgesamt investiertes Kapital) von einer Milliarde DM (511 Mio. €) aufzubauen, womit sie erstmalig aus der Anonymität traten. Das war Mitte der 80er Jahre erreicht. Nach den mühevollen und zähen Anfängen vollzog sich die Entwicklung des Marktes in schnellerem Tempo: Bis 1990 hatte sich das Portfolio mit 1.657 Mio. € bereits verdreifacht, 1996 betrug das Portfolio 3.142 Mio. € und 2001 konnten die Mitgliedsfirmen des Verbandes schließlich auf ein kumuliertes Portfolio von 15.844 Mio. € blicken. Seit 1985 ist es um das 31fache gestiegen. Das Portfolio von 2001 in Höhe von 15,8 Mrd. € verteilt sich auf insgesamt 5.974 Unternehmen. 2002 steige das Portfolio nochmals leicht auf 16,8 Mrd. €, investiert in 6.119 Unternehmen. Ein nicht unerheblicher Anteil davon sind E-Venture-Unternehmen. Die BVK-Mitglieder decken als Hauptgruppe der **Kapitalgeber** für E-Ventures rund 95% des Marktvolumens in Deutschland ab.

Mit dem Ende der Internet-Euphorie und dem Kurssturz an den Technologiemarkten setzte eine starke **Konsolidierung** am deutschen Beteiligungsmarkt ein und vor allem Unternehmensneugründungen sehen sich einer großen Zurückhaltung der Investoren gegenüber (*Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften* 1999-2005). Die Bruttoinvestitionen sanken auf das Niveau von 1999 und im Gesamtjahr 2002 wurden Neuinvestitionen in Höhe von nur noch 2,65 Mrd. € getätigt. Dies bedeutet einen Rückgang des Investitionsvolumens um 40% gegenüber 2001 (4,4 Mrd. €) und die Rückkehr auf das Niveau des Jahres 1999. Mit einem Investitionsvolumen von Brutto 556,1 Mio. € im Jahr 2002 war das Segment der Neufinanzierung von gerade gegründeten Unternehmen von der Konsolidierung am stärksten betroffen. Das Volumen in diesem Bereich ist mit 77,0 Mio. € auf das Niveau von 1997 zurückgefallen. Insbesondere auch E-Ventures waren und sind hiervon betroffen. Für Finanzierungen von Gründungsvorhaben fehlte es aber nicht nur an Risikokapital, sondern auch häufig an geeigneten

Projekten und überzeugenden Konzepten. Ursache für die **Krise** ist einerseits die schwache Entwicklung am Kapitalmarkt: Investoren bevorzugen Neuengagements in etablierten Unternehmen mit marktfähigen Produkten. Ferner fehlt die Ausstiegsperspektive über den Börsenexit an den Technologiemarkten. Hinzu kommt, dass - vor dem Hintergrund zahlreicher Fehlinvestments der Beteiligungsgesellschaften in den Boomjahren 1998-2000 – heute eine geringere Anzahl der vorgelegten Businesspläne der Qualitätsprüfung durch die Investoren standhält (Kollmann/ Kuckertz 2003a).

Seit Ende 2003 kann jedoch bereits wieder eine leichte **Erholung** beobachtet werden, die den Anfang einer Nachhaltigkeitsphase einleitet (s. Abb. 6). Die Mitglieder des BVK verfügten per 31.12.2005 über ein Portfolio (insgesamt investiertes Kapital) von 21,5 Mrd. €, das sich auf 5.723 Unternehmen verteilte. Die Neuinvestitionen im Frühphasenbereich betragen bereits schon wieder 1.271,74 Mio €. Dies stellt im Vergleich zu den Krisenjahren einen gewaltigen Fortschritt dar.

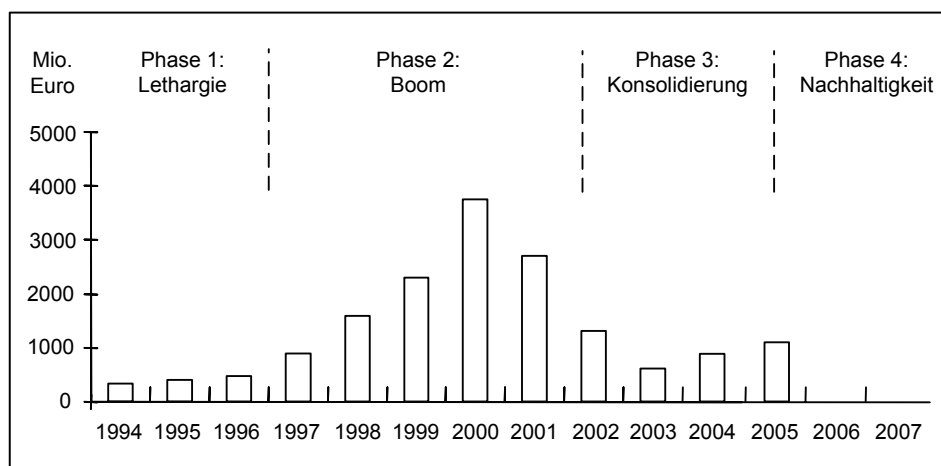


Abb. 6: Venture Capital-Investitionen seit 1994

Quelle: in Anlehnung an Frank 2006, S. 39.

Gegeben der benötigten Investitionen in ein E-Venture (s. Kapitel 1.1.3), wird der resultierende Kapitalbedarf häufig durch das sog. Risikokapital als besondere Form des Eigenkapitalfinanzierung aufgebracht. Betrachtet man somit die Investorenseite und damit die Kapitalgeber in der Net Economy genauer, so lassen sich eine ganze Reihe an **Merkmale von E-Venture-Finanzierungen** identifizieren, zu denen beispielsweise gehören (Schefczyk 2000a, S. 9f.; Sattler 1995, Sp. 1094; Weitnauer/Guth 2001, S. 5ff.):

- Der einzelne Kapitalgeber erhält i.d.R. eine Minderheitsbeteiligung. Somit wird der selbständige Charakter der jungen Unternehmen, häufig mit hoher Eigeninitiative des Gründers, erhalten.

- Es handelt sich i.d.R. um ein zeitlich begrenztes Engagement, das durch den Verkauf der Beteiligung (Exit) beendet wird. Das Ziel ist es, über den Verkauf eine möglichst hohe Rendite zu erwirtschaften.
- Das finanzielle Engagement hat den Charakter von voll haftendem Eigenkapital.
- Es werden Kontroll- und Mitspracherechte für den Kapitalgeber vereinbart, die sich einerseits aus der besonderen rechtlichen Stellung von Eigenkapital andererseits aus der Gestaltung des Beteiligungsvertrages ergeben.
- Das finanzielle Engagement ist durch eine Managementfunktion begleitet, durch die der Kapitalgeber seine Beteiligungen unterstützt. Dabei hat auch der Kapitalgeber in-zwischen Know-how für die Net Economy gesammelt.

1.3 Die Erfolgsfaktoren einer Unternehmensgründung in der Net Economy

Ein Großteil der fehlgeschlagenen Unternehmensgründungen in der Net Economy ist nach Meinung vieler Experten weniger an fehlendem Geschäftspotenzial als an mangelhafter und zu kurzfristig angelegter Realisierung gescheitert. Wo früher das Augenmerk auf den baldigen Börsengang (IPO) gerichtet war, müssen nun der schrittweise Auf- und Ausbau von Produkten, Services und Kundenstamm in den Fokus rücken. Der amerikanische Venture Capitalist *Arthur Rock*, der unter anderem *Apple Computer* bei der Gründung finanziert hat, bringt dies auf eine einfache Formel: „Strategie ist einfach, die Umsetzung schwer.“ Die Gegenwart hat vor diesem Hintergrund genug Beispiele für die erfolgreiche und nicht erfolgreiche Umsetzung von Gründungsideen in der Net Economy hervorgebracht. Dabei können aus jedem einzelnen Fall Rückschlüsse für die notwendigen Bausteine einer erfolgreichen Unternehmensgründung in der Net Economy gezogen werden (*Kollmann 2003b*).

1.3.1 Ausgangspunkt: Management und Produkt

Der **Baustein „Management“** (s. Abb. 7) stellt die Gründerpersonen in den Mittelpunkt, welche durch ihre Persönlichkeit und Motivation stark die Aktivitäten eines E-Ventures bestimmen. In Studien wurde in diesem Zusammenhang beispielsweise der Einfluss von technischen, sozialen und methodischen Fähigkeiten der Gründer auf eine erfolgreiche Umsetzung der Aktivitäten innerhalb einer Unternehmensgründung bestätigt (*Walter/Auer/Gemünden 2002*, S. 268ff.). Ebenso verhält es sich bei der Motivation des Gründers oder des Gründerteams. Hohe Belastungsgrenzen, Erfolgsdruck, Selbstvertrauen

und Risikobewusstsein prägen ebenso die Handlungen einer nachhaltigen Konzeptions- und späteren Umsetzungsphase. Während in den ersten Entwicklungsphasen eines neuen Unternehmens Kreativität auf der einen und analytisch-konzeptionelles Denken auf der anderen Seite dominieren, zählen beim Aufbau eines E-Ventures zunehmend Branchenerfahrung, Wissen um Zusammenhänge in der Net Economy und echte Erfahrungen im operativen Management. Diese Kombination in einem Gründerteam ist selten. Gründer dürfen hier nicht scheuen, frühzeitig erfahrene Manager einzubinden. Ferner spielen die Kommunikationskompetenz und die Führungsfähigkeit eine besondere Rolle. Folgende Fallbeispiele sollen die Zusammenhänge verdeutlichen:

- **Negativfall:** Zwischen den Gründern von **rogator.de**, einem Unternehmen für Online-Befragungssoftware, gab es Streit über die weitere Strategie in der Wachstumsphase. Inhalte der Auseinandersetzung waren Personalführung, Investorenkommunikation und das kollegiale Verhalten einzelner Beteiligter. Dies brachte am Ende ein gutes Produkt zu Fall. Nach endlosem internen Streit und der Entlassung des Vorstandes durch den Aufsichtsrat, musste unlängst Insolvenz angemeldet werden. Der entlassene Vorstand hatte als Gründer nämlich über 25% Anteil am Unternehmen und konnte somit weitere Entscheidungen blockieren.
- **Positivfall:** Nachdem es dem Gründer (geb. 1972) von **guideguide.de** - einem Absolventen der European Business School in London - gelang, die Unternehmensidee (Branchenportale) über zwei Jahre zu entwickeln, wurde die Unternehmensführung in der Wachstumsphase um erfahrene Manager erweitert. Als Kompetenzträger traten ein CFO (geb. 1950; u.a. 11 Jahre Deutsche Bank AG) und ein CTO (geb. 1964; u.a. Senior Manager bei T-Online) hinzu. *guideguide* generiert heute Partnerschaften mit den Marktführern verschiedener Branchen mit dem Ziel, vorhandene real existierende Kunden virtuell zusammenzufassen.

Der **Baustein „Produkt“** (s. Abb. 7) betrifft die Leistung- bzw. Angebotskonfiguration eines E-Ventures. Dabei muss das elektronische Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot spezifiziert und hinsichtlich des Kundennutzens kommuniziert werden. Im Mittelpunkt steht sodann die Frage, ob der Kunde die elektronische Leistung des E-Ventures auf Basis der Informationstechnologie überhaupt nachfragt und ob auch eine Zahlungsbereitschaft vorhanden ist. Ziel des Unternehmens ist es ferner, über die Outputleistung mit einer elektronischen Wertschöpfung (s. Kapitel 1.1.2) einen Mehrwert (Value Added) für den Kunden bzw. ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz am Markt zu erzielen. Die Mehrzahl der E-Ventures beschäftigt sich mit neuartigen Geschäftsideen bzw. Geschäftsmodellen, bei denen sich der Mehrwert erst nach einem gewissen Gewöhnungseffekt beim Kunden ergibt. Dies verlangt ein sorgfältiges Management des Innovationsprozesses, z.B. bei der zeitlichen Planung neuer Services und Funktionalitäten. Außerdem muss es zu einer regelmäßigen Rückkopplung mit Kunden und Anwendern kommen, denn am Ende entscheidet die Akzeptanz des Kunden über den Erfolg der Gründungsidee (Kollmann 1998a). Folgende Fallbeispiele sollen dies verdeutlichen:

- Negativfall: Die Idee, eine designorientierte und hochpreisige Modekollektion über das Internet zu verkaufen, scheiterte, weil elektronische Systeme keine Emotionalität im Sinne eines „touch and feel“ vermitteln können. Wo dies aber entscheidend ist, kann das Internet nur als Informations- nicht aber als Entscheidungsinstrument (Online-Kauf) fungieren. Mit **boo.com** wurde entsprechend einer der größten Flops im E-Venture produziert, der u.a. mit ein Auslöser für die allgemeine Krise in diesem Sektor war.
- Positivfall: Bei standardisierten Produkten, bei denen die Leistungseigenschaften über ein elektronisches Medium klar beschreibbar sind, kann das Internet seine Stärken voll entfalten. Für Produktsuche, Preisvergleiche, Spezifikation und Bestellung kann der zentrale Mehrwert elektronischer Systeme eindeutig identifiziert werden, der insbesondere in der Überblicks- und Abwicklungsfunktion zu sehen ist. So wundert es diesbezüglich kaum, dass **dell.com** einen solchen dominanten Stellenwert im Computerhandel erreichen konnte.

1.3.2 Umsetzung: Prozesse und Marktzugang

Beim **Baustein „Prozesse“** (s. Abb. 7) geht es insbesondere darum, das kritische Stadium informeller und unkontrollierter Aktivitäten innerhalb eines jungen Unternehmens frühzeitig zu verlassen. Dies gilt vor allem für die Arbeits-, Finanz- und Organisationsprozesse als solides operatives Fundament eines jeden Unternehmens. Dies bedeutet im Kern, dass Kernprozesse des Unternehmens stabil etabliert werden und mit der Aufbauorganisation harmonisieren sollen. Ferner geht es in diesem Zusammenhang auch darum, nicht zu viele Aktivitäten gleichzeitig zu initiieren, da ansonsten die Gefahr besteht, dass einige nur mangelhaft bearbeitet werden. Ein sinnvolles Projekt- und Prozessmanagement ist daher notwendig. Folgende Fallbeispiele sollen vor diesem Hintergrund die Zusammenhänge verdeutlichen:

- Negativfall: Über drei Monate funktionierte Anfang 2002 das Rechnungswesen des Unternehmens **tiscali.com** nicht. Die interne Umstellung auf das Auftrags- und Abrechnungssystem von *Oracle* unterlag einem mangelhaften Prozessmanagement. Folge: Kunden bekamen keine Rechnungen für die Leistungen des Unternehmens und brauchten entsprechend auch nicht zu bezahlen. Ergebnis: Bedenkliche Schwankungen im Cash-flow für das Unternehmen, die erst nach einer gewissen Zeit wieder beseitigt wurden.
- Positivfall: Ein entscheidender Aspekt im E-Procurement von Büro- und Computermaterialien ist neben der Informations- und Kommunikationsebene auch die Frage der realen Logistik. Das Paket mit 30 Aktenordnern muss dabei genauso zuverlässig, schnell und kostengünstig zum Kunden transportiert werden, wie der Druckertoner als Einzelbestellung. Das Unternehmen **trimondo.de**, eine Einkaufsplattform für

Büromaterialien im Internet, organisiert die zugehörigen Prozesse der Versendung und Rechnungsabwicklung über die Logistikerfahrung der Anteilseigner *Deutsche Post* und *Lufthansa*.

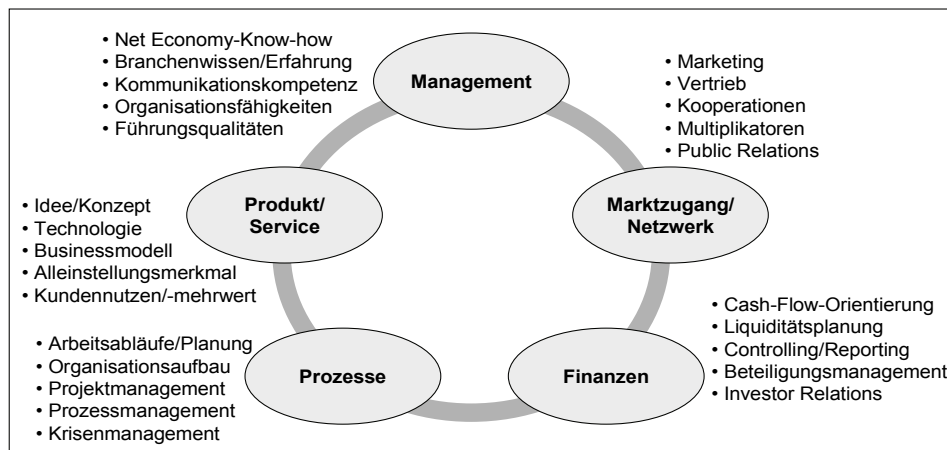


Abb. 7: Erfolgsfaktoren einer Unternehmensgründung in der Net Economy

Der **Baustein „Marktzugang“** (s. Abb. 7) im E-Venture bedeutet nicht nur den Markteintritt zu gewährleisten und ein Produkt bzw. Marke zu etablieren, sondern vor allem die Kunden zu erreichen und deren Bedürfnisse zu befriedigen. Basis hierfür ist zunächst die Entwicklung einer marktgerechten Preis-, Produkt- und Kommunikationspolitik. Dies erfordert Flexibilität in der Nutzung unterschiedlicher Varianten der Produkt- und Servicegestaltung. Über die Realisierung eines dauerhaften Kundenzugangs bestimmt sich dann der Erfolg der Distributionspolitik. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie erreiche ich mit meinem Informationsprodukt den Kunden? Hierbei kann man auf der einen Seite durch eigene Aktivitäten den Marktzugang erreichen (z.B. Werbung), was jedoch in Anbetracht der knappen Ressourcen bei Start-ups (s. Kapitel 1.2.1) sehr problematisch erscheint. Auf der anderen Seite können aber auch Kooperationen zur Realisierung des Markt-/Kundenzugangs beitragen (z.B. Vertriebskooperationen zwischen mehreren Online-Anbietern) und somit die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Markteintritts erhöhen (*Kollmann/Herr* 2003). Die Schonung von vorhandenen oder die Ergänzung von nicht-vorhandenen Ressourcen bzw. die Erreichung von Multiplikatoreffekten (Kommunikation, Distribution, usw.) über Kooperationen, kann vor diesem Hintergrund auch als eine der Kernaufgaben eines Start-ups in der Net Economy herausgestellt werden. Folgende Fallbeispiele sollen die Zusammenhänge verdeutlichen:

- **Negativfall:** Das Unternehmen **m-otion.com** versuchte 2000/01 Spiele auf SMS- und innovativer UMTS-Basis inklusive der zugehörigen Technologie für den Handy-Markt zu entwickeln und zu vertreiben. Hinsichtlich der Implementierung bzw. des Vertriebs gelang es dem Unternehmen damals trotz eines anerkannt guten Produktes

jedoch nicht, einen der wenigen Netzbetreiber (z.B. *T-Mobile*, *Vodafone*, *E-Plus*) als Partner zu gewinnen. Die Unternehmensaktivitäten wurden am Ende wegen des fehlenden Marktzugangs in diesem Bereich eingestellt.

- **Positivfall:** Ein Problem von Plattformen im E-Procurement ist es, die kritische Masse an Handelsvolumen zu erreichen und hierfür Teilnehmer zu akquirieren. Um dies zu erreichen wurde der Marktplatz **cc-chemplorer.com**, eine Handelsplattform für die Chemie-Industrie, von Anfang an unter der Beteiligung von *Degussa Hüls*, *BASF* und *Höchst* konzipiert. Der Marktzugang wurde ein Überlebenskriterium.

1.3.3 Notwendigkeit: Finanzen

Bei dem **Baustein „Finanzen“** (s. Abb. 7) kommt es darauf an, die Aktivitäten über den Liquiditätsaspekt sicherzustellen. Dabei sind zwei wesentliche Gesichtspunkte bedeutsam: Zum einen bedarf es gerade in der Anfangszeit hoher Investitionen in die Technologie und in den Unternehmensaufbau (s. Kapitel 1.1.3), die zum anderen jedoch den Free-Cash-Flow nicht zu stark negativ beeinflussen dürfen. Die Finanzierungs- und Liquiditätsplanung ist oftmals eine wesentliche Schwachstelle einer Vielzahl von Unternehmen in der Net Economy. Oft mangelte es am nötigen Realismus, wenn mit Hilfe euphorischer Umsatz-Prognosen oder aufgrund unterschätzter Investitionen Kapitalgeber überzeugt werden sollten. Die kontinuierlich aktualisierte Finanzplanung sollte jederzeit sowohl eine realistische Einschätzung des Unternehmens ermöglichen als auch den tatsächlichen Finanzierungsbedarf aufzeigen (*Kollmann/Kuckertz 2003a*). Die Finanzierung des Unternehmens wird dabei zunehmend in einer Mischform aus Eigenkapital und unterschiedlichen Beteiligungsarten geschehen. Risikokapital sollte dabei bewusst für strategische Investitionen (z.B. Vertrieb) genutzt werden, d.h. zur Generierung von Cash Flow. Die Finanzierung benötigt ferner den Nachweis eines konsequenten Controllings insbesondere auf der Kostenseite (*Kollmann/Kuckertz 2003b*). Ein weiterer Aspekt betrifft die Kommunikation mit den Investoren (Investor Relations), die kontinuierlich über den Fortgang informiert sein wollen (*Kollmann 2002c*). Folgende Fallbeispiele sollen die Zusammenhänge verdeutlichen:

- **Negativfall:** Das Unternehmen **beyoo.com**, eine Reiseplattform im Internet, musste Insolvenz anmelden, wobei das nicht in erster Linie an dem mangelnden Zuspruch der Kunden lag. Grund war vielmehr die finanzielle Situation der *Swissair Group*, des einzigen Investors des E-Ventures. Als sich hier wirtschaftliche Probleme einstellten, konnte auch das Start-up-Unternehmen nicht mehr unterstützt werden. Ungeachtet der unkalkulierbaren Problematik politischer Ereignisse auf die Reisebranche, hatte man sich hier somit auf der Finanzseite nicht breit genug aufgestellt.
- **Positivfall:** Der virtuelle Marktplatz **immobilienscout24.de**, die führende Plattform für die Vermittlung von Wohnraum in Deutschland, hat sich dagegen hinsichtlich der

Finanzierung eine ganze Reihe an kräftigen Beteiligungspartnern zur Seite gestellt: *BHS (Metro)*, *DePfa Bank AG Bau Boden*, *Morgan Stanley Dean Witter* und *J.H. Whitney*. Ergebnis: Das Unternehmen hat bislang trotz schwieriger Marktlage überlebt und inzwischen den Break-Even erreicht.

1.4 Die Entwicklungsphasen einer Unternehmensgründung in der Net Economy

Die Unternehmensentwicklung in der Net Economy kann anhand einer einfachen Frage skizziert werden: Was passiert mit der Idee im Zeitablauf? Am Anfang jeder Unternehmensgründung steht eine Idee für ein mögliches Geschäftskonzept im Mittelpunkt. Diese Idee muss zunächst einmal gefunden und hinsichtlich der Erfolgswahrscheinlichkeiten geprüft werden (Phase der **Ideenfindung**). In einem weiteren Schritt muss die Idee auf ein tragbares Fundament gestellt und der zugehörige Businessplan erstellt werden (Phase der **Ideenformulierung**), um sie dann, in einem nächsten Schritt, konsequent umzusetzen (Phase der **Ideenumsetzung**). Der Erfolg im E-Venture ist jedoch nicht nur abhängig von der ersten Umsetzung eines Geschäftsmodells, sondern insbesondere auch von dessen Weiterentwicklung und Anpassung an die Markterfordernisse (Phase der **Ideenintensivierung**). Abschließend muss sich die Idee dauerhaft am Markt etablieren und zu einer langlebigen Unternehmung werden (Phase der **Ideenfortführung**). In jeder dieser Phasen gilt es, besondere Aufgaben entlang der bereits vorgestellten Bausteine der Unternehmensgründung (s. Abb. 8) zu erfüllen. Die einzelnen Phasen und die spezifischen Fragestellungen, die während der Entwicklung eines Unternehmens in der Net Economy zum Tragen kommen, sollen im Folgenden näher beschrieben werden.

1.4.1 Early Stage: Ideenfindung, formulierung und -umsetzung

Die Ideenfindung, -formulierung und -umsetzung wird im Rahmen der Finanzierung junger Unternehmen auch als **Early Stage** (*Achleitner* 2001, S. 515f.) bezeichnet und allgemein in eine Pre-Seed, Seed- und eine Start-up-Phase unterteilt. In der **Pre-Seed-** und **Seed-Phase** ist noch kein Unternehmen gegründet worden, vielmehr betreiben die zukünftigen Gründer entsprechend die Ideensuche (*Kollmann/Kuckertz* 2005) bzw. die Planung der Umsetzung ihres Geschäftsmodells (s. Abb. 8). Auch wenn noch kein Unternehmen und kein vermarktbares Produkt existiert, so besteht dennoch bereits Kapitalbedarf, da beispielsweise Markt-, Akzeptanz-, und Machbarkeitsstudien durchgeführt werden müssen (Vorbereitungskosten). Wird das Unternehmen auf Basis eines Businessplans (Ideenformulierung) gegründet, so beginnt die **Start-up-Phase**, in der Produktions- und Personalkapazitäten aufgebaut werden und der Markteintritt vorbereitet wird (s. Abb. 8). Im E-Venture bedeutet dies zumeist, dass die Internet-Plattformen und deren

Funktionalitäten programmiert werden (Entwicklungskosten). Mit dem erfolgten Online-Start des Produktes oder der Dienstleistung am Markt endet die Start-up-Phase und die Zeit der Ideenintensivierung im Rahmen der Expansion Stage beginnt. Innerhalb der Early Stage spielen insbesondere die Bausteine „Produkt“ und „Management“ eine herausragende Rolle, da ohne sie mit Sicherheit kein weiterer Fortschritt zu erzielen ist (s. Abb. 8).

Die Fragen im Rahmen der **Phase zur Ideenfindung** sind hierbei u.a.:

- Welche Eigenschaften sollte man als Gründer in der Net Economy haben?
- Wie können neue Ideen für ein E-Venture gefunden und bewertet werden?
- Welche Arten von Geschäftsmodellen bieten sich in der Net Economy an?
- Welche Netzwerke können beim Aufbau eines E-Ventures genutzt werden?
- Welche Förderprogramme gibt es für die Gründung eines E-Ventures?

Die Fragen im Rahmen der **Phase zur Ideenformulierung** sind darüber hinaus u.a.:

- Welche Informationen müssen in einem wirkungsvollen Businessplan stehen?
- Welche Aussagen müssen zu den Gründern eines E-Ventures gemacht werden?
- Wie beschreibt man den elektronischen Mehrwert eines Produktes im E-Venture?
- Wie können notwendige Informationen zur Produktbeschreibung beschafft werden?
- Wie beschreibt man die Organisationsstruktur eines E-Ventures?
- Wie beschreibt man einen Zielmarkt und dessen Erschließung in der Net Economy?
- Welche Quellen für die Finanzierung einer Gründung in der Net Economy gibt es?

Die Fragen im Rahmen der **Phase zur Ideenumsetzung** sind ferner u.a.:

- Wie gestaltet sich das Team- und Personalmanagement in einem E-Venture?
- Welche Strategien für die Markteinführung gibt es in der Net Economy?

- Welche Rechtsform soll das E-Venture-Unternehmen haben?
- Wie macht man ein neues Unternehmen in der Net Economy bekannt?
- Wie gestaltet sich der Beteiligungsprozess eines externen Kapitalgebers?
- Wie kann man die Produkte eines Unternehmens in der Net Economy vertreiben?

1.4.2 Expansion Stage: Ideenintensivierung

Wenn die Start-up-Phase abgeschlossen ist, so erfolgt der eigentliche Online-Start des E-Ventures mit der Markteinführung des Produktes oder der Dienstleistung (s. Abb. 8). Ab hier besteht eines der strategischen Hauptziele des Unternehmens darin, den eigenen Wirkungsbereich auszuweiten und stetiges Umsatzwachstum zu erreichen. Die Neugründung tritt in die **Expansion Stage** ein (Achleitner 2001, S. 516.) und die ersten stabilen Einnahmen werden realisiert. In dieser Phase wird eine Erweiterung der Produktions- und Vertriebskapazitäten zwingend notwendig. Hierzu können beispielsweise Kooperationen abgeschlossen werden. In der Regel kann der Ausbau des Unternehmens allerdings nicht alleine aus dem Cash-Flow finanziert werden. Das Unternehmen sieht sich folglich mit weiterem zu deckenden Kapitalbedarf konfrontiert. Dafür kann potenziellen Investoren nun jedoch mehr Sicherheit als in der Frühphase der Unternehmensentwicklung geboten werden. Dem gegenüber stellen sich dem Management jedoch auch gänzlich neue Probleme, das Wachstum des Unternehmens angemessen zu steuern. Hierfür müssen interne Prozesse etabliert werden. Innerhalb der Expansion Stage spielen insbesondere die Bausteine „Marktzugang“ und „Prozesse“ eine herausragende Rolle, da ohne sie mit Sicherheit kein weiteres Wachstum zu erzielen ist (s. Abb. 8).

Die Fragen zur **Phase der Ideenintensivierung** sind u.a.:

- Wie kann das Produkt in der Net Economy etabliert und angepasst werden?
- Welche Möglichkeiten gibt es für die Wachstumsfinanzierung eines E-Ventures?
- Wie gestaltet sich die Kommunikation zu externen Investoren in der Net Economy?
- Wie können die digitalen Informationen aus den Kundenkontakten genutzt werden?
- Wie können elektronische Kooperationen bei der weiteren Markteroberung helfen?
- Wie muss sich die Organisation eines E-Ventures weiterentwickeln?
- Wie gestalte ich die elektronische Kommunikation zum Markt bzw. zu den Kunden?

1.4.3 Later Stage: Ideenfortführung und/oder -diversifikation

Sobald ein Unternehmen bei verlässlichen Einnahmen mit einem noch immer starken Umsatzwachstum rechnen kann, ist die **Later Stage** der Unternehmensentwicklung erreicht (Achleitner 2001, S. 516). Das Unternehmen ist hinsichtlich der Umsätze in der Unternehmensentwicklung stabil und es kommt eventuell zu einer Diversifizierung der ursprünglichen Idee (s. Abb. 8).

| | | | |
|---------------------------------|--|---|--|
| E-Venture-Aktivitäten | <ul style="list-style-type: none"> • Produkt-/Marketingkonzept • Markt-/Konkurrenzanalyse • Grundlagenentwicklung • Geschäftskonzept/-modell • Unternehmensgründung • Entwicklung bis zur Online-Reife | <ul style="list-style-type: none"> • Online-Start • Markteinführung • Anpassung des Geschäftsmodells • Schaffung von Kooperationen • Etablierung von internen Prozessen • Nutzung von Multiplikatoren | <ul style="list-style-type: none"> • Bewährte Alleinstellungsmerkmale • Hohe Marktdurchdringung • Stabile Kundenbeziehungen • Ganzheitliches Controlling • Hohe Effizienz bei Kernprozessen • Modifikationen der Geschäftsidee |
| E-Venture-Bausteine | Management (+++) Produkt (+++) Finanzen (++) Marktzugang (+) Prozesse (+) | Management (++) Produkt (++) Finanzen (++) Marktzugang (+++) Prozesse (+++) | Management (+++) Produkt (+++) Finanzen (++) Marktzugang (+++) Prozesse (+++) |
| E-Venture-Idee | <pre> graph TD A[Ideenfindung] --> B[Ideenformulierung] B --> C[Ideenumsetzung] </pre> | <pre> graph TD D[Ideenintensivierung] </pre> | <pre> graph TD E[Ideenfortführung] --> F[Ideendiversifikation] </pre> |
| E-Venture-Entwicklung | <p style="text-align: center;">▶ Early Stage ▶</p> | <p style="text-align: center;">▶ Expansion Stage ▶</p> | <p style="text-align: center;">▶ Later Stage ▶</p> |
| Finanzierungsphasen | <pre> graph TD G[Pre-Seed] --> H[Seed] H --> I[Start-up] </pre> | <pre> graph TD J[2nd Round] --- K[3rd Round] </pre> | <pre> graph TD L[Bridge] --- M[IPO] --- N[MBO / MBI] </pre> |
| Finanzierungsinstrumente | Eigene Mittel Öffentliche Fördermittel Venture Capital | Venture Capital Fremdfinanzierung Öffentliche Fördermittel | Venture Capital Fremdfinanzierung Börsengang |
| Finanzierungsquellen | Unternehmer Businessplan-Wettbewerb Förderprogramme/Hausbank Business Angels Venture Capital-Gesellschaften | Venture Capital-Gesellschaften Strategische Investoren Förderprogramme/Hausbank Business Angels | Venture Capital-Gesellschaften Strategische Investoren Privatanleger Hausbank |

Abb. 8: Bausteine und Entwicklungsphasen für Unternehmen in der Net Economy

Es existieren bewährte Alleinstellungsmerkmale und eine hohe Marktdurchdringung wurde erreicht. D.h. auch die zukünftige Entwicklung des E-Ventures ist kalkulierbar geworden und Risiken sind nun noch besser abgrenzbar als in vorhergehenden Unternehmensphasen. Bei entsprechendem weiteren Wachstumspotenzial lässt sich nun über

eine Brückenfinanzierung (Bridge Financing) beispielsweise der Break-even erreichen oder ein Börsengang vorbereiten. Den Investoren aus vorhergehenden Finanzierungsrunden bietet sich aber auch die Möglichkeit zum Ausstieg durch einen Trade Sale an einen strategischen Investor sowie durch den Rückverkauf an die Gründer oder das Management im Rahmen eines Management-Buy-Outs, resp. Management-Buy-Ins. Innerhalb der Later Stage spielen nun alle Bausteine eine herausragende Rolle, da in der Regel nur über deren reibungsloses Zusammenspiel Wachstum erzielt wird (s. Abb. 8).

Die Fragen zur **Phase der Ideenfortführung** sind u.a.:

- Wie kann man den Wert des Unternehmens in der Net Economy steigern?
- Welche Strategien für die Unternehmensentwicklung sind im E-Venture sinnvoll?
- Wie wird mit den Kapitalmärkten und den Stakeholdern kommuniziert?
- Wie kann man die Mitarbeiter in einem Unternehmen der Net Economy beteiligen?
- Wie werden die internen Prozesse im Unternehmen gestaltet und überwacht?
- Welche Exitmöglichkeiten ergeben sich für die Investoren in ein E-Venture?
- Wie sehen mögliche Expansions- bzw. Internationalisierungsstrategien aus?

Die vorgestellten Fragen entlang der Unternehmensentwicklung in der Net Economy, von der Ideenfindung bis zur Ideenfortführung, sollen anhand des vorliegenden Lehrbuchs erläutert werden. Dabei werden die ebenfalls bereits vorgestellten Erfolgsfaktoren als Bezugspunkt dienen. Entsprechend ergibt sich in der Kombination von Faktoren und Phasen für die weitere Vorgehensweise eine Struktur, die im Folgenden näher beschrieben werden soll.

1.5 Die Handlungsmatrix einer Unternehmensgründung in der Net Economy

Unternehmensgründungen in der Net Economy und die hier vorliegenden Besonderheiten können mit Hilfe von zwei wesentlichen Ansätzen beschrieben werden: Zum einen anhand der einzelnen Entwicklungsphasen (s. Kapitel 1.4) und zum anderen anhand der Erfolgsfaktoren (s. Kapitel 1.3). In der Kombination beider Ansätze resultiert folgerichtig eine idealtypische **Handlungsmatrix für ein E-Venture**, bei der die einzelnen Erfolgsfaktoren über alle Phasen der Entwicklung hinweg betrachtet werden (s. Abb. 9).

Für den **Faktor „Management“** (s. Abb. 9) bedeutet dies, dass innerhalb der ersten Phase (Ideenfindung) beispielsweise geprüft werden sollte, ob die Akteure überhaupt die Voraussetzungen eines Gründers in der Net Economy erfüllen. In der zweiten Phase (Ideenformulierung) gilt es sodann, die Fähigkeiten hinreichend gut zu präsentieren, um Glaubwürdigkeit bei potentiellen Kunden, Partnern und Investoren zu erzeugen. Im Rahmen der Ideenumsetzung geht es beispielsweise darum, fehlende Positionen im Management zu besetzen und die Kompetenz auf die Anforderungen des Geschäftes hin zu komplettieren. In den späteren Phasen stehen ferner Anpassungen im Management im Vordergrund, um veränderten Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen. Über alle Phasen hinweg sind die Handlungen in diesem Bereich geprägt von der Wandlung vom **Gründer** hin zu einem **Manager**. Dabei spielt der Baustein „Management“ über alle Phasen hinweg eine gleichbleibende Rolle, da die Bedeutung der handelnden Personen in allen Phasen offensichtlich ist.

Für den **Faktor „Produkt“** (s. Abb. 9) steht die Erkennung und Entwicklung einer tragfähigen Idee zunächst im Vordergrund (Ideenfindung). Diese Idee muss in einer weiteren Phase dann konkret spezifiziert, evaluiert und im Rahmen eines Businessplans detailliert beschrieben werden (Ideenformulierung). Im Rahmen der Ideenumsetzung wird aus der ursprünglichen Idee ein Produkt, welches dem Markt angeboten werden muss. Im weiteren Verlauf gilt es dann diese Offerte kontinuierlich den Marktbedürfnissen anzupassen und damit entsprechend zu überarbeiten. Über alle Phasen hinweg sind die Handlungen in diesem Bereich geprägt von der Wandlung eines **Konzeptes** hin zu einem dauerhaften und tragfähigen **Geschäft**. Dabei spielt der Baustein „Produkt“ insbesondere zu Beginn (Ideenfindung) und in den späteren Phasen (Ideenfortführung) eine bedeutende Rolle, da nur eine sinnvolle Innovation zunächst überhaupt eine Chance auf Akzeptanz hat und nur über eine kontinuierliche Verbesserung auch im späteren Verlauf ein dauerhaftes Attraktivitätspotential generiert wird. Während der Einführung wird dagegen „nur“ versucht, die ursprüngliche Idee zunächst einmal überhaupt in den Markt einzuführen, ohne dass es zu elementaren Weiterentwicklungen kommt. Diese setzt dann erst in der Phase der Ideenintensivierung ein und basiert auf den ersten Vermarktungserfahrungen und dem ersten Feed-Back von der Kunden- bzw. Partnerseite.

Für den **Faktor „Prozesse“** (s. Abb. 9) gilt es zunächst einmal im Rahmen der Ideenfindung die notwendigen Arbeitsabläufe zu identifizieren bzw. abzubilden, die im engsten

Zusammenhang mit der Produktidee stehen. Es sind dies beispielsweise Beschaffungs-, Arbeits- und Absatzprozesse. Diese Prozesse müssen dann in einem nächsten Schritt strukturiert werden, um insbesondere die benötigten Ressourcen (z.B. Personal) für den Businessplan zu ermitteln (Ideenformulierung). Mit der Ideenumsetzung wird nicht nur das Produkt auf den Markt gebracht, sondern es werden spätestens auch hier die zugehörigen Prozesse in einer organisierten Form eingeführt. Um die Stabilität der internen und externen Abläufe zu gewährleisten und den Informationsfluss zwischen verschiedenen Bereichen sicherzustellen, müssen die Prozesse im weiteren Verlauf zunehmend etabliert werden. Über alle Phasen hinweg sind die Handlungen geprägt von der Wandlung einer **Disposition** (fallweisen Prozessregelung) hin zu einer **Organisation** (generellen Prozessregelung). Dabei spielt der Baustein „Prozesse“ insbesondere in den späteren Phasen eine Rolle, da mit dem Wachstum des Unternehmens auch die Notwendigkeit eines koordinierten Ablaufs von strukturierten internen Prozessen steigt.

Für den **Faktor „Marktzugang“** (s. Abb. 9) geht es in einem ersten Schritt darum, in Abhängigkeit zur Produktidee die Möglichkeiten des späteren Produktverkaufs zu planen (Ideenfindung). Diese Planung muss dann in der Phase der Ideenformulierung konkretisiert und vorbereitet werden (z.B. Kooperationsgespräche), um mit der Produkteinführung den Marktzugang zu realisieren (Ideenumsetzung). Je breiter dieser Marktzugang ist (z.B. über Vertriebspartnerschaften), desto besser ist die Basis für das junge Unternehmen und dessen Chancen, seine Produkte zu bewerben und tatsächlich abzusetzen. In den späteren Entwicklungsphasen gilt es sodann den Marktzugang sicherzustellen bzw. im Idealfall weiter auszubauen (Ideenfortführung). Über alle Phasen hinweg sind die Handlungen in diesem Bereich geprägt von der Wandlung einer **Isolation** (Unternehmen) hin zu einer **Kooperation** (Netzwerk). Dabei spielt der Baustein „Marktzugang“ insbesondere in den späteren Phasen eine besondere Rolle, da erst mit der Ideenumsetzung bzw. dem weiteren Wachstum eines Unternehmens die Vertriebs- und Marketingaktivitäten tatsächlich benötigt werden.

Für den **Faktor „Finanzen“** (s. Abb. 9) steht zunächst einmal die Schätzung des zukünftigen Kapitalbedarfs im Mittelpunkt (Ideenfindung). Dieser Bedarf steht in einem engen Zusammenhang mit der Produktidee und den Erfordernissen aus den anderen Erfolgsbereichen. Der ersten Schätzung folgend wird im Rahmen der Ideenformulierung der Finanzbedarf anhand einer Einnahmen-/Ausgabenplanung im Businessplan detaillierter prognostiziert. Aufgrund der ersten Erfahrungen im operativen Geschäft (Ideenumsetzung) kann aus der Prognose dann eine konkrete Kalkulation mit aktuellem Zahlenmaterial (Bilanzen, Cash-Flow usw.) werden. Im weiteren Verlauf (Ideenfortführung) geht es dann darum, die Kalkulation ständig zu aktualisieren und den Cash-Flow zu überwachen (Controlling). Ziel ist es, insbesondere die Liquidität des Unternehmens sicherzustellen. Über alle Phasen hinweg sind die Handlungen in diesem Bereich tendenziell geprägt von der Wandlung vom alleinigen **Inhaber** hin zu einem von mehreren **Gesellschaftern**. Hintergrund dieser Wandlung ist die Tatsache, dass die hohen Investitionen in ein E-Venture zumeist externe Investoren benötigen (s. Kapitel 1.1.3 und 1.2.2). Diese erhalten für ihre Investitionen einen Anteil am Unternehmen (Eigenkapitalfinanzierung; s. Kapi-

tel 1.2.2). Die Praxis hat gezeigt, dass die Gründer über die verschiedenen Finanzierungsstufen (s. Kapitel 1.4) bis an bzw. teilweise sogar unter die 50%-Anteilsmarke rutschen. Dabei spielt der Baustein „Finanzen“ insbesondere ab der Ideenumsetzung eine besondere Rolle, da hier die meisten Investitionen gebraucht werden und die bis dorthin angefallenen Kosten i.d.R. von den Gründern selbst getragen werden können.

| | Early Stage | | | Expansion Stage | Later Stage |
|--------------------|----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| | Ideenfindung (Kapitel 2) | Ideenformulierung (Kapitel 3) | Ideenumsetzung (Kapitel 4) | Ideenintensivierung (Kapitel 5) | Ideenfortführung |
| Management | <i>prüfen</i> Kapitel 2.1 | <i>präsentieren</i> Kapitel 3.1 | <i>ergänzen</i> Kapitel 4.1 | <i>anpassen</i> Kapitel 5.1 | |
| | Gründer | | | → Manager | |
| Produkt | <i>entwickeln</i> Kapitel 2.2 | <i>beschreiben</i> Kapitel 3.2 | <i>anbieten</i> Kapitel 4.2 | <i>überarbeiten</i> Kapitel 5.2 | |
| | Konzept | | | → Geschäft | |
| Prozesse | <i>abbilden</i> Kapitel 2.3 | <i>strukturieren</i> Kapitel 3.3 | <i>einführen</i> Kapitel 4.3 | <i>etablieren</i> Kapitel 5.3 | |
| | Disposition | | | → Organisation | |
| Marktzugang | <i>planen</i> Kapitel 2.4 | <i>vorbereiten</i> Kapitel 3.4 | <i>realisieren</i> Kapitel 4.4 | <i>sicherstellen</i> Kapitel 5.4 | |
| | Isolation | | | → Kooperation | |
| Finanzen | <i>schätzen</i> Kapitel 2.5 | <i>prognostizieren</i> Kapitel 3.5 | <i>kalkulieren</i> Kapitel 4.5 | <i>überwachen</i> Kapitel 5.5 | |
| | Inhaber | | | → Gesellschafter | |

Abb. 9: Die Handlungsmatrix bei Unternehmensgründungen in der Net Economy

Der Logik der aufgezeigten Handlungsmatrix einer Unternehmensgründung in der Net Economy folgend, ergibt sich der weitere **Aufbau des Lehrbuchs**. Dabei wird jeder Entwicklungsphase ein eigenes Kapitel gewidmet (z.B. Kapitel 2: Ideenfindung), innerhalb dessen jeder einzelne Erfolgsfaktor in einem eigenständigen Unterkapitel (z.B. Kapitel 2.1: Management) behandelt wird (s. Abb. 9). Somit werden nach den Grundlagen (Kapitel 1) nun die spezifischen Besonderheiten der einzelnen Erfolgsfaktoren in jeder einzelnen Phase im Detail behandelt. Dieser modulare Aufbau hat den Vorteil, dass man sich sowohl an den einzelnen Phasen, als auch an den einzelnen Bausteinen orientieren kann. Besteht das Interesse beispielsweise nur an dem Baustein „Finanzen“, so kann das Lehrbuch **horizontal** herangezogen werden (Kapitel 2.5, 3.5, 4.5 und 5.5). Befindet sich ein Unternehmen bzw. ein Gründer in einer speziellen Phase (z.B. der Ideenumsetzung),

so kann es bzw. er sich mit einem entsprechenden Gesamtkapitel **vertikal** befassen (Kapitel 4) und erhält hier alle Ausführungen zu den Erfolgsfaktoren. Da im Rahmen einer Unternehmensgründung in der Net Economy insbesondere die ersten Entwicklungsphasen von Bedeutung sind, wurden diese bei den nachfolgenden Ausführungen stärker gewichtet. So haben die Phasen der Ideenfindung, -formulierung und -umsetzung jeweils ein eigenes Kapitel erhalten, während die späteren Phasen der Ideenintensivierung und -fortführung zusammengelegt wurden. Dies erscheint insofern gerechtfertigt, als dass die meisten Aussagen in diesen beiden Phasen analog angewendet werden können.