



Tobias Kollmann (Hrsg.)

# E-Venture-Management

Neue Perspektiven der  
Unternehmensgründung  
in der Net Economy



Tobias Kollmann

## E-Venture-Management: Unternehmensgründung und -entwicklung in der Net Economy

1. Die Bedeutung von jungen Unternehmen in der Net Economy
2. Die Bausteine der Unternehmensgründung in der Net Economy
  - 2.1 Ausgangspunkt: Produkt und Management
  - 2.2 Notwendigkeit: Finanzen
  - 2.3 Umsetzung: Marktzugang und Prozesse
3. Die Phasen der Unternehmensentwicklung in der Net Economy
  - 3.1 Early Stage: Ideenfindung, -formulierung und -umsetzung
  - 3.2 Expansion Stage: Ideenintensivierung
  - 3.3 Later Stage: Ideenfortführung und/oder -diversifikation
4. Der Aufbau des Sammelbandes „E-Venture-Management“

Literaturverzeichnis

Prof. Dr. Tobias Kollmann ist Inhaber des Lehrstuhls für Electronic Business am Multimedia Campus der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.



## 1. Die Bedeutung von jungen Unternehmen in der Net Economy

In den vergangenen Jahren wurden die internen und externen Geschäftsprozesse von Unternehmen aus nahezu allen Wirtschaftszweigen zunehmend durch elektronische Informationssysteme unterstützt. Die grundsätzlichen Vorteile derartiger Systeme, insbesondere hinsichtlich Effizienz und Effektivität, werden diesen Trend auch in Zukunft weiter fortschreiben. Teilweise konnten bzw. können traditionelle Verfahrensweisen sogar vollständig durch digitale Prozesse substituiert werden (Weiber/Kollmann 1997, S. 516). Zusammenfassend lässt sich diese Entwicklung unter dem Stichwort des **Electronic Business**, womit die Nutzbarmachung von digitalen Informationstechnologien zur Unterstützung von Geschäftsprozessen in der Vorbereitungs-, Verhandlungs- und Durchführungsphase bezeichnet wird (Wirtz 2001, S. 32ff.; Kollmann 2001, S. 64ff.; Weiber 2002, S. 1ff.). Dabei werden die hierfür notwendigen Bausteine **Information**, **Kommunikation** und **Transaktion** zwischen den beteiligten ökonomischen Partnern zunehmend über weltweite Netzwerke transferiert bzw. abgewickelt. Die anhaltend rasante technologische Entwicklung in diesem Bereich geht dabei zwangsläufig einher mit den vielfältigen Möglichkeiten, neue Geschäftskonzepte zu entwickeln und diese im Rahmen neuer Unternehmen (sog. **Electronic Ventures** / E-Ventures) zu realisieren (Kollmann 2002, S. 881ff.). Der E-Venture-Bereich beschäftigt sich demnach mit der Unternehmensgründung und -entwicklung von jungen Unternehmen im E-Business (Net Economy).

Erste Aufmerksamkeit wurde diesem neuen Wirtschaftssektor ungefähr 1993 mit der Popularisierung und Kommerzialisierung des Internet zuteil. Seitdem konnte eine zunehmende **Akzeptanz der neuen Medien** in der privaten und wirtschaftlichen Nutzung beobachtet werden (Kollmann 1998, S. 7ff.). Dies war der Nährboden für nachfolgende Aktivitäten im E-Venture. Die ersten jungen Unternehmen (sog. Start-ups), die sich ausschließlich auf Internet-basierte Geschäftskonzepte konzentrierten, betraten ab Mitte der 90er Jahre die deutsche Wirtschaftsbühne. Darüber hinaus lenkte der anfängliche Erfolg des neu geschaffenen Börsenablegers „**Neuer Markt**“ (Achleitner/Bassen 2001, S. 4f.) von 1997 bis Anfang 2000 das Interesse der Öffentlichkeit verstärkt auf die Internet-Start-ups (vgl. Abbildung 1). Die Wahrnehmung von E-Ventures in der Öffentlichkeit – geprägt durch Börsengänge (Initial Public Offering – IPO) und **enorme Medienpräsenz** – kann jedoch nur als verzerrt bezeichnet werden. Weder zu den euphorischen Spitzenzeiten noch in der derzeitigen Anlegerkrise war und ist die Einschätzung des tatsächlichen Gründungsgeschehens von E-Ventures als realitätskonform zu bewerten.

Seit Mitte der neunziger Jahre gab es allein in Deutschland annähernd **15.000 Unternehmensgründungen**, deren Aktivitäten dem Feld des Electronic Business zugeordnet werden können (Krafft 2000 und 2001a). E-Ventures haben sich damit als gesamtwirtschaftlich bedeutender Faktor etabliert und schätzungsweise 150.000 Arbeitsplätze für hoch-

qualifizierte Arbeitnehmer geschaffen. Erweitert man diese Sicht um bereits etablierte Unternehmen traditioneller Branchen und deren Engagement im Electronic Business, so kann man von gut 250.000 in den letzten Jahren neu entstandenen Arbeitsplätzen ausgehen. Etwa 100 Neugründungen haben sich bislang zum IPO hin entwickeln können und gut 750 E-Ventures sind durch Wagniskapital finanziert, so dass man auch hier vom Willen zum Börsengang ausgehen kann. Diese Unternehmen bilden die Spitze einer Pyramide von Gründungen, unterhalb derer gut 4.000 Unternehmen mit einer durchschnittlichen Mitarbeiterzahl von 10–50 Arbeitnehmern angesiedelt sind. Das Fundament des gesamten E-Venture-Bereichs bilden damit die verbleibenden gut 10.000 kleineren Neugründungen mit bis zu zehn Mitarbeitern.

Schon aus diesen Zahlen wird deutlich, dass die Bedeutung von E-Ventures keinesfalls mit der Krise der börsennotierten Unternehmen allein assoziiert werden darf. Vielmehr setzte der Investment-Boom erst 1998 ein und folgte damit einem ersten Gründungsboom mit einem zeitlichen Abstand von vier Jahren. Zunächst musste die Branche wohl einen gewissen Reifegrad bei gleichzeitigem Entstehen von IPO-Möglichkeiten am Neuen Markt (Dowling 2002, S. 10f.) erreichen, ehe E-Ventures für **Venture Capital-Geber** (Schefczyk 2000, S. 7ff.) attraktiv wurden. Ab diesem Zeitpunkt jedoch sorgte das bereitgestellte Risikokapital für einen elementaren Wandel und eine enorme Aufmerksamkeit. Es erfolgte der Wechsel vom langfristigen Technologievorteil der E-Ventures hin zum **Spekulationsobjekt der Finanzwelt**. Hierunter leidet die Branche noch heute, da die jungen Unternehmen die Investment-Erwartungen nicht mehr erfüllen konnten. Inzwischen konsolidieren einzelne Marktsegmente und bestehende Nischen werden kleiner (vgl. Abbildung 1).

Die absoluten Gründungszahlen von E-Ventures sind seit dem zweiten Gründungsboom 1996/97 rückläufig. Die Branche ist unter Druck geraten; im Gesamtjahr 2001 wird die Zahl der Aufgaben auf bis zu 1.000 geschätzt und man zählt weiterhin insgesamt 424 **Insolvenzen** (Krafft 2001b). Insbesondere leiden wagniskapitalfinanzierte Unternehmen, von denen 50% ihre Selbständigkeit seit Mitte 2000 verloren haben. Auch bis Ende 2002 haben sich diese Tendenzen nicht geändert. Aber der Saldo zwischen Unternehmensgründungen und Insolvenzen in diesem Bereich ist nach einem Bericht der Zeitschrift „Wirtschaftswoche“ immer noch positiv zugunsten der Dotcom-Unternehmen (Gutowski 2002, S. 56ff.). Hoffnung macht ferner das immer noch vorhandene Marktwachstum, welches durch die **stetig steigende Zahl der Internetnutzer** und der gleichzeitigen Schließung der „Nutzungslücke“ (Kollmann 1998, S. 14f.) bestimmt wird. Darüber hinaus nehmen die verfügbaren schnellen und breitbandigen Netzzugänge (DSL, Powerline, TV-Kabel) weiter zu. Dieses Wachstum bei fundamentalen Branchendaten wird den noch vorhandenen Unternehmen im E-Venture in die Hände spielen.

Bei der Betrachtung des Gründungsgeschehens in Deutschland sind demzufolge zwei Differenzierungen entscheidend: Zum einen darf die **Krise des „Neuen Marktes“** – der inzwischen sogar abgeschafft werden soll - nicht mit dem deutschen Gründungsgesche-

hen in der Net Economy insgesamt gleichgesetzt werden. Dieses ist prinzipiell gesund und bislang auch noch nicht auf das Niveau vor dem Net-Economy-Boom zurückgefallen (Sternberg/Bergmann/Tamásy 2001, S. 38ff.). Zum anderen darf die **Bedeutung der gesamten E-Venture-Szene** nicht allein an den um extreme Publizität bemühten einzelnen Unternehmen gemessen werden (Gutowski 2002, S. 56ff.). Nicht allein Risikokapital und Börseneuphorie haben die Gründerwelle gestartet, sondern ganz konkrete Kundenbedürfnisse und die Chancen, die sich aus deren Befriedigung ergeben. Im allgemeinen Sog trifft die Negativstimmung jedoch auch seriöse Marktteilnehmer. Dies darf aber nicht über das bedeutende **Langfristpotenzial des Internet-Sektors** und des Electronic Business hinwegtäuschen. Immerhin arbeiten nach Studien von PricewaterhouseCoopers (2000, 2001a und 2001b) zu 400 europäischen Dotcom-Unternehmen bereits 66% der darin betrachteten Unternehmen in der Gewinnzone. Die Insolvenzquote der jüngsten Untersuchung von Ende 2001 lag gegenüber dem Vorjahr bei weniger als 20%. In weiteren Untersuchungen können aktuell ebenfalls **profitable Unternehmen im Electronic Business** gefunden werden (siehe Beitrag von Albers/Panten/Schäfers in diesem Buch). Dieser Sachverhalt impliziert gleichzeitig die Chance auf ein weiterhin intensives Gründungsgeschehen im E-Venture.

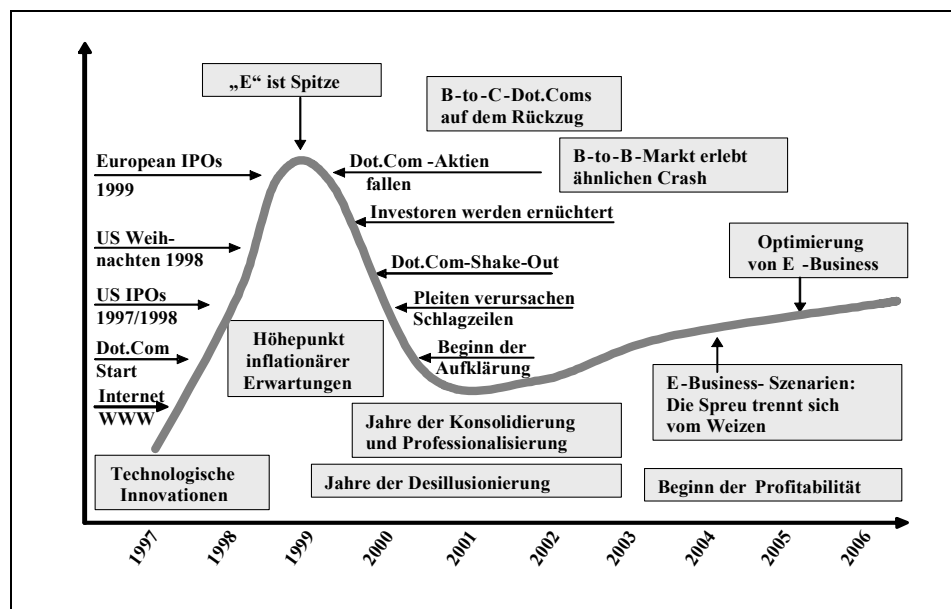


Abbildung 1: Die Entwicklungen in der Net Economy

Quelle: Dobby/Wargin 2001, S. 33.

Es darf davon ausgegangen werden, dass die Gründungsaktivität im E-Venture konsolidiert und mittelfristig konstant bleibt. Dies ist nicht zuletzt durch das weiterhin ungebremste Wachstum in der Internet-Nutzung und dem Entstehen von immer neuen Marktlücken im Electronic Business bedingt. Die in der letzten Zeit einsetzende Bereinigung und die Fehler der Vergangenheit haben jedoch gezeigt, dass ohne tragfähige **Idee**, ein solides **Geschäftskonzept** und eine plausible **Finanzplanung** (Nathusius 2001, S. 12ff.) kein Erfolg möglich und auch kein Investment ins Unternehmen realisierbar ist. Die Einstellung der Beteiligten zum E-Venture hat sich sowohl auf der **personellen Ebene** (Gründer) als auch auf der **konzeptionellen Ebene** (Idee) geändert (Kollmann 2002, S. 881ff.):

- Der **Fokus bei den Gründern** wird nicht mehr nur auf Kreativität (Basis) und Flexibilität (Umsetzung) der Verantwortlichen (persönliche Veranlagung) sondern vielmehr auf konkrete Management-Erfahrung gerichtet. Wissen (Basis) und Kompetenz (Umsetzung) der E-Entrepreneure (persönliches Know-how) sind wieder gefragt. Informationen unterstützen die Gründer, den Transfer von der Basis zur Umsetzung eigener Fähigkeiten besser zu realisieren. Beispielsweise kann die persönliche Kreativität nur mit Informationen zur Entscheidungssituation in ein flexibles Handeln umgesetzt werden.
- Der **Fokus bei der Geschäftsidee** wird nicht mehr nur auf Vermutungen und Prognosen, sondern insbesondere auf abgesicherte Grundlagen gelegt. Solide geplante Gründungen (z.B. Ideenprüfung, Marktuntersuchungen, Umsetzungsszenarien) werden sich in Zukunft durchsetzen. Hinsichtlich der Geschäftsidee im E-Venture steht somit die Beantwortung folgender drei Fragen im Mittelpunkt:
  1. Ist ein Grundbedürfnis am Markt nach der Idee vorhanden (**Kernfrage**)?
  2. Wie soll das Angebot zur Befriedigung der Marktbedürfnisse aussehen? (**Gestaltungsfrage**)?
  3. Wie wird das konkrete Angebot (Produkt oder Dienstleistung) zur Bedürfnisbefriedigung dem Markt kommuniziert (**Umsetzungsfrage**)?

E-Ventures sind damit kein Weg zu schnellem Reichtum mehr (Projektcharakter), sondern ein **längerfristig angelegtes Unterfangen** (Unternehmenscharakter). Die Herausforderung für die Gründer im E-Venture-Management besteht nun darin, die persönlichen Fähigkeiten auszubauen bzw. auszuspielen. Gleichzeitig muss die Idee auf Tragfähigkeit (Markt, Wettbewerb, Konzept) überprüft werden. Zusammenfassend müssen die Ideen mit konkreten Informationen über das Marktumfeld angereichert, Konsequenzen innerhalb der Geschäftskonzepte umgesetzt und die Ergebnisse an das Unternehmensumfeld (Markt und Investoren) kommuniziert werden. Diese Gegebenheiten führen unmittelbar zu den Bausteinen der Unternehmensgründung in der Net Economy.

## 2. Die Bausteine der Unternehmensgründung in der Net Economy

Ein Großteil der fehlgeschlagenen Unternehmensgründungen im E-Business (E-Venture) 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 in der Gründung finanziert hat, bringt dies auf die einfache Formel: „Strategie ist einfach, die Umsetzung schwer.“ Die Gegenwart hat vor diesem Hintergrund genug Beispiele für die erfolgreiche und nicht erfolgreiche Umsetzung der aufgezeigten Faktoren hervorgebracht. Dabei können aus jedem einzelnen Fall Rückschlüsse für die Bausteine einer Unternehmensgründung im E-Business gezogen werden (Kollmann 2003, S. 59ff.).

### 2.1 Ausgangspunkt: Produkt und Management

Die Mehrzahl der E-Ventures beschäftigt sich mit **neuartigen Online-Produkten** bzw. Dienstleistungen, 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, wie dies schon immer auch in der klassischen Produktentwicklung üblich war. 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, 1998, S. 1ff.).

#### **Praxisbeispiele zum Faktor „Produkt“**

Negativfall: Die Idee, eine designorientierte 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 mit ein Auslöser für die allgemeine Krise war.

Positivfall: Bei standardisierten Produkten, bei denen die Leistungseigenschaften in einem elektronischen Medium klar beschreibbar sind, kann das Internet seine Stärken voll entfalten. Für Produktsuche, Preisvergleiche, Spezifikation und Bestellung kann der zen-

trale Mehrwert elektronischer Systeme eindeutig identifiziert werden. So wundert es kaum, dass **dell.com** einen solchen Stellenwert im Computerhandel erreichen konnte.

Während in den ersten Entwicklungsphasen eines neuen Unternehmens Kreativität auf der einen und analytisch-konzeptionelles Denken auf der anderen Seite dominieren, zählen im E-Venture Aufbau zunehmend echte **Erfahrungen im operativen Management**. Diese Kombination in einem Gründerteam ist selten. Gründer dürfen hier nicht scheuen, frühzeitig erfahrene Manager, typischerweise in der Rolle eines COO, CFO oder sogar CEO, einzubinden.

### **Praxisbeispiele zum Faktor „Management“**

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 zerstörte am Ende ein gutes Produkt. Nach endlosem internen Streit und der Entlassung des Vorstandes durch den Aufsichtsrat, musste unlängst Insolvenz angemeldet werden. Der kaltgestellte (Gründer-)Vorstand hält nämlich über 25% am Unternehmen. Ein Teil des Managements versucht nun einen Neuanfang.

Positivfall: Nachdem es dem Gründer von **guideguide.de** - einem Absolventen der European Business School in London - gelang, die Unternehmensidee (Branchenportale) über zwei Jahre zu entwickeln, erweiterte er die Unternehmensführung um erfahrene Manager. Als Kompetenzträger traten ein CFO (u.a. 11 Jahre Deutsche Bank AG) und ein CTO (u.a. Senior Manager bei T-Online) hinzu.

## 2.2 Notwendigkeit: Finanzen

Die Finanzierungs- und Liquiditätsplanung ist oftmals eine wesentliche Schwachstelle einer Vielzahl von Internetunternehmen. 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. 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.

### Praxisbeispiele zum Faktor „Finanzen“

Negativfall: Das Unternehmen **beyoo.com**, eine Reiseplattform im Internet, wurde Ende letzten Jahres eingestellt. Grund war die finanzielle Situation der Swissair Group, des einzigen Investors des Start-ups. Ungeachtet der unkalkulierbaren Problematik politischer Ereignisse auf die Reisebranche, hatte man sich hier 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 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.

## 2.3 Umsetzung: Marktzugang und Prozesse

Der Marktzugang im E-Venture bedeutet nicht nur den **Markteinstieg** zu gewährleisten und eine **Marke** zu etablieren, sondern vor allem die **Kundenbedürfnisse** zu befriedigen. Hintergrund ist die Entwicklung einer marktgerechten Preis-, Produkt- und Kommunikationspolitik. Dabei ist die Verzahnung mit der eigentlichen Produktentwicklung entscheidend. In vielen Bereichen betreten E-Ventures hier Neuland. Dies erfordert Flexibilität in der Nutzung unterschiedlicher Kanäle und Varianten der Produkt- und Servicegestaltung sowie in der **Nutzung von Kooperationen**. Gerade letzteres bestimmt den Erfolg der Distributionspolitik. Das eigentliche Geschäftsmodell muss sich in diesem Zusammenhang zumeist erst etablieren.

### Praxisbeispiele zum Faktor „Marktzugang“

Negativfall: Das Unternehmen **m-otion.com** versuchte 2000/01 Spiele auf SMS- und UMTS-Basis inklusive der zugehörigen Technologie für den Handy-Markt zu entwickeln. Hinsichtlich der Implementierung und des Vertriebs gelang es dem Unternehmen damals trotz eines anerkannt guten Produktes jedoch nicht, einen der wenigen Netzbetreiber als Partner zu gewinnen. Die Unternehmensaktivitäten wurden am Ende in diesem Bereich wegen des fehlenden Marktzugangs 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 inzwischen zum Überlebenskriterium.

Die nötige Flexibilität in Produkt und Marktzugang kann jedoch nur auf der Basis eines soliden **operativen Fundaments** funktionieren. Dies bedeutet, dass Kernprozesse des Unternehmens stabil etabliert werden und mit der Aufbauorganisation harmonieren. Das kritische Stadium informeller, unkontrollierter Prozesse muss frühzeitig verlassen werden. Dies gilt vor allem für die Finanz- und Organisationsprozesse. Im E-Venture Bereich hat sich zudem das Management von Partnerschaften und die Integration externer Services und Dienstleistungen als entscheidend herausgestellt.

### **Praxisbeispiele zum Faktor „Prozesse“**

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 nicht zu bezahlen. Ergebnis: Bedenkliche Schwankungen im Cash-flow von tiscali.

Positivfall: Ein entscheidender Aspekt im E-Procurement von Büromaterialien ist die Frage der Logistik. Das Paket mit 30 Aktenordnern muss genauso zuverlässig, schnell und kostengünstig zum Kunden transportiert werden, wie die Einzelbestellung von Toner für den Drucker. 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 Luftansa.

Die Erfahrungen der Vergangenheit liefern somit die Grundlage für die Frage nach den **Bausteinen der Unternehmensgründung** in der Net Economy. Es sind dies die Bausteine Produkt, Management, Finanzen, Markt-(Kunden-)zugang und Prozesse. Alle diese Bausteine spielen eine herausragende Bedeutung und bei der Umsetzung erweisen sich auch im E-Venture zunehmend klassische Tugenden der alten Wirtschaft als entscheidend: Marktorientierung, Führungsqualitäten und Durchhaltevermögen. Nur Unternehmen, denen dieser operative und strategische Reifungsprozess gelingt, haben in Zukunft Chancen, sich dauerhaft am Markt zu etablieren. Es ist dabei vollkommen klar, dass die Bausteine nicht voll ausgereift von Anfang an vorhanden sein können. Daher gibt es parallel zu der Ausbildung der Bausteine einen typischen Entwicklungsprozess für Unternehmen in der Net Economy.

### 3. Die Phasen der Unternehmensentwicklung 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 immer noch eine Idee für ein mögliches Geschäftskonzept im E-Business. 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.o.) zu erfüllen.

#### 3.1 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 bzw. die Planung der Umsetzung ihres Geschäftsmodells (vgl. Abbildung 2). Auch wenn noch kein Unternehmen und kein vermarktbare Produkt existiert, so besteht dennoch bereits Kapitalbedarf, da bspw. 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 (vgl. Abbildung 2). 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 (vgl. Abbildung 2). Die **Fragen im Rahmen der Phase zur Ideenfindung** sind hierbei u.a.:

- Welche Plattformen existieren für ein E-Business-Unternehmen?
- Welche Arten von Geschäftsmodellen bieten sich in der Net Economy an?
- Was kann man von bereits erfolgreichen Unternehmen im E-Business lernen?
- Welche Eigenschaften sollte man als Gründer im E-Business haben?
- Wer kann einem bei einer ersten Prüfung der Idee behilflich sein?

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

- Wie schreibt man einen wirkungsvollen Businessplan?
- Wer kann mich bei der Erstellung eines Businessplans unterstützen?
- Welche Bewertungskriterien werden an einen Businessplan gestellt?

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

- Welche Möglichkeiten der Gründungsfinanzierung existieren?
- Welche Förderprogramme kommen für E-Business-Unternehmen in Frage?
- Welche Rolle spielen Business Angels bei der Unternehmensgründung?
- Welche Rechtsform soll das Unternehmen haben?

### 3.2 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 (vgl. Abbildung 2). 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 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 (vgl. Abbildung 2). Die **Fragen zur Phase der Ideenintensivierung** sind u.a.:

- Wie finanziere ich die weitere Entwicklung des Unternehmens?
- Welche Rolle spielen Venture Capital-Geber?
- Wie läuft die Beteiligung externer Kapitalgeber am Unternehmen ab?
- Wie können Kooperationen bei der weiteren Markterschließung helfen?
- Wie gestalte ich die Kommunikation zum Markt bzw. zu den Kunden?

### 3.3 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 (vgl. Abbildung 2). 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 fast alle Bausteine eine herausragende Rolle, da nur über ein reibungsloses Zusammenspiel ein weiteres Wachstum erzielt werden kann (vgl. Abbildung 2). Die **Fragen im Rahmen zur Phase der Ideenfortführung** sind u.a.:

- Wie kann man den Wert des Unternehmens steigern?
- Welche Strategien für die Unternehmensentwicklung sind sinnvoll?
- Wie wird mit den Kapitalmärkten kommuniziert?
- Wie kann man die Mitarbeiter im Unternehmen motivieren?
- Wie werden die internen Prozesse im Unternehmen gestaltet?

<b>E-Venture-Aktivitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt-/Marketingkonzept</li> <li>• Markt-/Konkurrenzanalyse</li> <li>• Grundlagenentwicklung</li> <li>• Geschäftskonzept/-modell</li> <li>• Unternehmensgründung</li> <li>• Entwicklung bis zur Online-Reife</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Start</li> <li>• Markteinführung</li> <li>• Anpassung des Geschäftsmodells</li> <li>• Schaffung von Kooperationen</li> <li>• Etablierung von internen Prozessen</li> <li>• Nutzung von Multiplikatoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewährte Alleinstellungsmerkmale</li> <li>• Hohe Marktdurchdringung</li> <li>• Stabile Kundenbeziehungen</li> <li>• Ganzheitliches Controlling</li> <li>• Hohe Effizienz bei Kernprozessen</li> <li>• Modifikationen der Geschäftsidee</li> </ul>
<b>E-Venture-Bausteine</b>	<b>Management (+++)</b> <b>Produkt (+++)</b> <b>Finanzen (++)</b> <b>Marktzugang (+)</b> <b>Prozesse (+)</b>	<i>Management (++)</i> <i>Produkt (++)</i> <i>Finanzen (++)</i> <b>Marktzugang (+++)</b> <b>Prozesse (+++)</b>	<b>Management (+++)</b> <b>Produkt (+++)</b> <b>Finanzen (++)</b> <b>Marktzugang (+++)</b> <b>Prozesse (+++)</b>
<b>E-Venture-Idee</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Ideenfindung</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Ideenformulierung</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Ideenumsetzung</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Ideenintensivierung</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Ideenfortführung</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Ideendiversifikation</div>
<b>E-Venture-Entwicklung</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">Early Stage</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">Expansion Stage</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">Later Stage</div>
<b>Finanzierungsphasen</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Pre-Seed</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Seed</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Start-up</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">2nd Round</div> <div style="text-align: center;">—</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">3rd Round</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Bridge</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">IPO</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">MBO / MBI</div>
<b>Finanzierungsinstrumente</b>	<b>Eigene Mittel</b> <b>Öffentliche Fördermittel</b> <b>Venture Capital</b>	<b>Venture Capital</b> <b>Fremdfinanzierung</b> <b>Öffentliche Fördermittel</b>	<b>Venture Capital</b> <b>Fremdfinanzierung</b> <b>Börsengang</b>
<b>Finanzierungsquellen</b>	<b>Unternehmer</b> <b>Businessplan-Wettbewerb</b> <b>Förderprogramme/Hausbank</b> <b>Business Angels</b> <b>Venture Capital-Gesellschaften</b>	<b>Venture Capital-Gesellschaften</b> <b>Strategische Investoren</b> <b>Förderprogramme/Hausbank</b> <b>Business Angels</b>	<b>Venture Capital-Gesellschaften</b> <b>Strategische Investoren</b> <b>Privatanleger</b> <b>Hausbank</b>

Abbildung 2: Die Bausteine und Entwicklungsphasen für Unternehmen in der Net Economy

Die vorgestellten Fragen entlang der Unternehmensentwicklung in der Net Economy sollen anhand des vorliegenden Sammelbandes eine erste Beantwortung erfahren. Entsprechend ergibt sich für die weitere Vorgehensweise eine Struktur, die im folgenden näher beschrieben werden soll.

#### 4. Der Aufbau des Sammelbandes „E-Venture-Management“

In dem vorliegenden Sammelband sollen die Erfahrungen der letzten Jahre kritisch reflektiert und neue **Perspektiven für die Zukunft** aufgezeigt werden. Dieser Spannungsbogen wird durch die Beiträge renommierter Autoren aus Theorie und Praxis gewährleistet, die sowohl aus den Bereichen Universität, Venture Capital, Investmentbanken und Verbänden als auch aus Start-up-Unternehmen im E-Business selbst kommen. Es geht dabei insbesondere darum, Meinungen, Visionen und Empfehlungen aus den unterschiedlichen Blickwinkeln der beteiligten Gruppen speziell für neue Unternehmen in der Net Economy (E-Ventures) zu vermitteln. Die relevanten Themen verfolgen dabei die fünf einzelnen **Kernphasen des Gründungs- und Entwicklungsprozesses** (Ideenfindung, -formulierung, -umsetzung, -intensivierung und -fortführung) und greifen im Ergebnis den einen oder anderen vorgestellten Baustein auf.

So finden sich im **Kapitel „Ideenfindung“** u.a. Ausführungen zu den Aspekten Geschäftsplattformen und -modelle in der Net Economy. Ferner werden die Eigenschaften von erfolgreichen Unternehmen und die Voraussetzungen für Unternehmensgründer in diesem Bereich beleuchtet. Im **Kapitel „Ideenformulierung“** spielen u.a. Themen rund um die Erarbeitung eines Businessplans eine Rolle (Erstellung, Aussagekraft und Bewertungskriterien). Das **Kapitel „Ideenumsetzung“** behandelt dagegen u.a. Aspekte der Gründungsfinanzierung und der Stellenwert von Business Angels. Themen rund um die Funktion von Venture Capital stehen im Mittelpunkt des **Kapitels „Ideenintensivierung“**. Die Fragen nach der Gestaltung der weiteren Etablierung von Unternehmen in der Net Economy werden im **Kapitel „Ideenfortführung“** behandelt (z.B. Strategie, Prozesse und Management). Grundlagen, Rahmenbedingungen und Perspektiven ordnen diesen idealtypischen Prozess dabei in einen größeren Zusammenhang ein. Einen Überblick zu den resultierenden Themen und den entsprechenden Autoren bietet abschließend Abbildung 3.

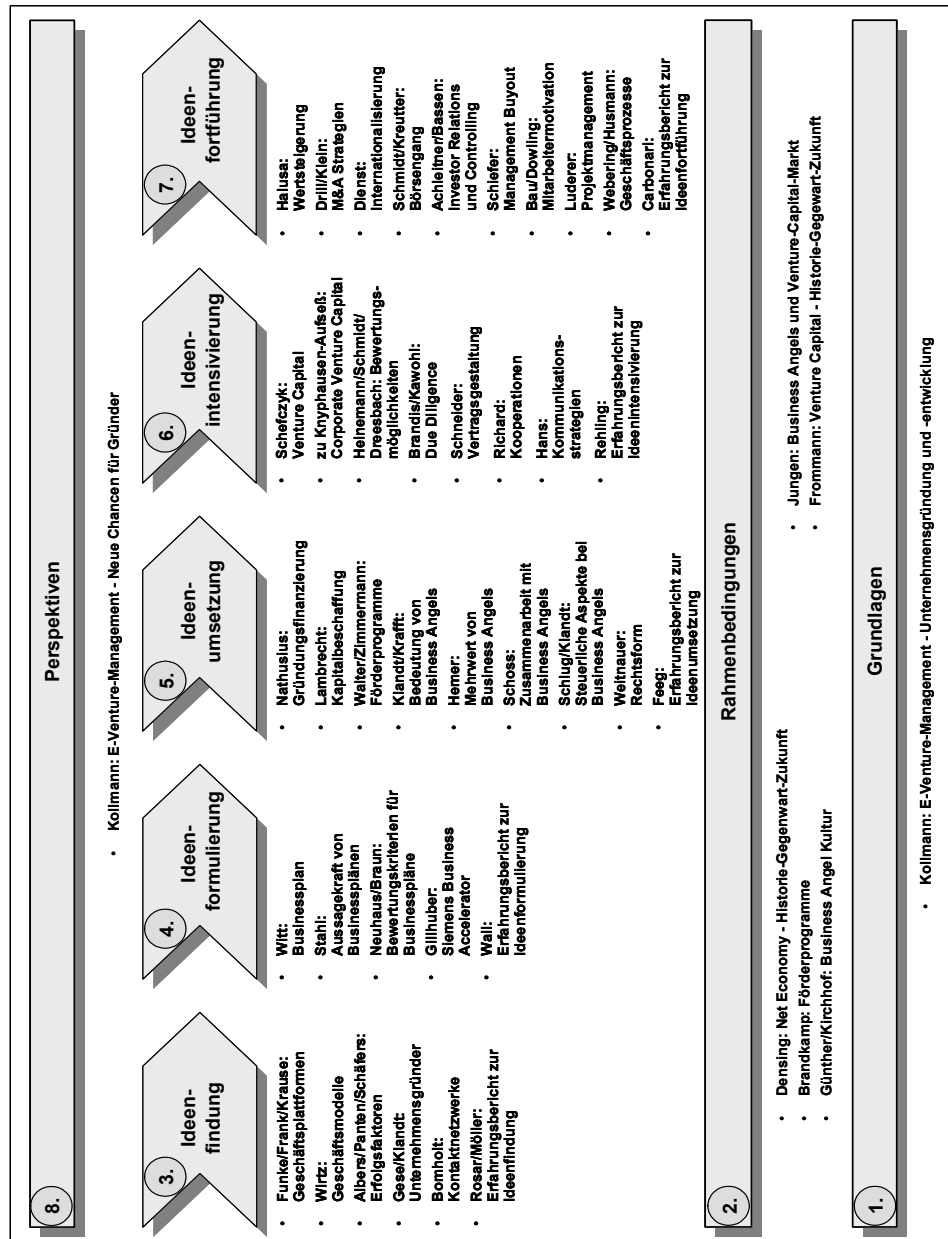


Abbildung 3: Der Aufbau des Sammelbandes „E-Venture-Management“

## Literaturverzeichnis

- ACHLEITNER, A.-K. (2001): Venture Capital, in: Breuer, R. (Hrsg.): Handbuch Finanzierung, Wiesbaden 2001, S. 513-529.
- ACHLEITNER, A.-K./BASSEN, A. (2001): Konzeptionelle Einführung in die Investor Relations am Neuen Markt, in: Dieselben (Hrsg.): Investor Relations am Neuen Markt, Stuttgart 2001, S. 3-20.
- DOBIEY, D./WARGIN, J. J. (2001): Management of Change – Kontinuierlicher Wandel in der digitalen Ökonomie, Bonn 2001.
- DOWLING, M. (2002): Grundlagen und Prozess der Gründung, in: Dowling, M./Drumm, H. J. (Hrsg.): Gründungsmanagement. Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, Berlin 2002, S. 9-16.
- GUTOWSKI, K. (2002): Modell Aschenputtel: Wird mit dem Neuen Markt auch Deutschlands Gründerkultur schon wieder beerdigt?, in: Wirtschaftswoche, Nr. 41, 03.10.2002, S. 56-60.
- KOLLMANN, T. (1998): Die Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter und -systeme: Konsequenzen für die Einführung von Telekommunikations- und Multimediasystemen, Wiesbaden 1998.
- KOLLMANN, T. (2001): Virtuelle Marktplätze: Grundlagen - Management - Fallstudie, München 2001.
- KOLLMANN, T. (2002): E-Venture: Unternehmensgründung im Electronic Business, in: Weiber, R. (Hrsg.): Handbuch E-Business, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 881-908.
- KOLLMANN, T. (2003): Reifeprüfung für das Geschäftsmodell, in: Harvard Business manager, Nr. 1, Jg. 25 (2003), S. 59-66.
- KRAFFT, L. (2000): Bestandsaufnahme und Perspektiven der Internet-Gründerlandschaft in Deutschland, Oestrich-Winkel: Diskussionspapier - November 2000, <http://www.e-Start-up.org/ergebnis.htm>, Download am 01. Juni 2002.
- KRAFFT, L. (2001a): Stimmungsbarometer der deutschen Internet/E-Commerce Gründungen, Oestrich-Winkel: Diskussionspapier - Januar 2001, <http://www.e-Start-up.org/ergebnis.htm>, Download am 01. Juni 2002.

- KRAFFT, L. (2001b): Aktuelle Ausfall-Raten bei Internet/E-Commerce Gründungen in Deutschland, Oestrich-Winkel: Präsentation - Mai 2001, <http://www.e-Start-up.org/ergebnis.htm>, Download am 01. Juni 2002.
- NATHUSIUS, K. (2001): Grundlagen der Gründungsfinanzierung: Instrumente – Prozesse - Beispiele, Wiesbaden 2001.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2000): After the goldrush – the dotcom dilemma. European dotcoms face the future, October 2000. <http://www.pwcglobal.com/E-Businessinsights>. Download am 2. Mai 2002.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2001a): e-Markets: realism, not pessimism. Addressing the challenges of e-markets, February 2001. <http://www.pwcglobal.com/E-Businessinsights>. Download am 2. Mai 2002.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2001b): Focusing on fundamentals – dotcoms mean business, July 2001. <http://www.pwcglobal.com/E-Businessinsights>. Download am 2. Mai 2002.
- SCHEFCZYK, M. (2000): Finanzieren mit Venture Capital: Grundlagen für Investoren, Finanzintermediäre, Unternehmer und Wissenschaftler, Stuttgart 2000.
- STERNBERG, R./BERGMANN, H./TAMÁSY, C. (2001): Global Entrepreneurship Monitor: Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich, November 2001, <http://www.uni-koeln.de/wiso-fak/wigeo/veroeff/gem/gem2001/gem2001.html>, Download am 01. Juni 2002.
- WEIBER, R. (2002): Herausforderung Electronic Business: Mit dem Informations-Dreisprung zu Wettbewerbsvorteilen auf den Märkten der Zukunft, in: Derselbe (Hrsg.): Handbuch E-Business, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 1-40.
- WEIBER, R./KOLLMANN, T. (1997): Wettbewerbsvorteile auf virtuellen Märkten - vom Marketplace zum Marketspace, in: Link, J./Brändli, D./Schleuning, C./Kehl, R. E. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, 2. Auflage, Ettlingen 1997, S. 513-530.
- WIRTZ, B. (2001): Electronic Business, 2. Auflage, Wiesbaden 2001.