

Grundlagen

Definition Unternehmensgründung: „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).“

Wertkette der Net Economy: Informationen sammeln, systematisieren, auswählen, kombinieren, verteilen, austauschen, bewerten, anbieten

Besonderheiten einer Unternehmensgründung in der Net Economy

- Gründungstyp: originär, selbständig, innovativ
- Gründungsumfeld: Wachstums-, Risiko-, Kapitalaspekt
- Gründungsbezug: Informationstechnologie, Informationsökonomie, Netzwerkökonomie
- Gründungsbasis: E-Wertschöpfung (Konzept), E-Plattform (Umsetzung), E-Management (Betrieb)

Entwicklungen der Net Economy

- Web 1.0 (angebotsorientiert)
 - Prozesse: eOffer, eSales, eTrading
 - Plattform: E-Procurement, E-Shop, E-Marketplace (, E-Company)
- Web 2.0 (mitgliederorientiert)
 - Prozesse: eNetworking
 - Plattform: E-Community
- Web 3.0 (nachfragerorientiert)
 - Prozesse: eRequest, eCustomization, eService
 - Plattform: E-Desk

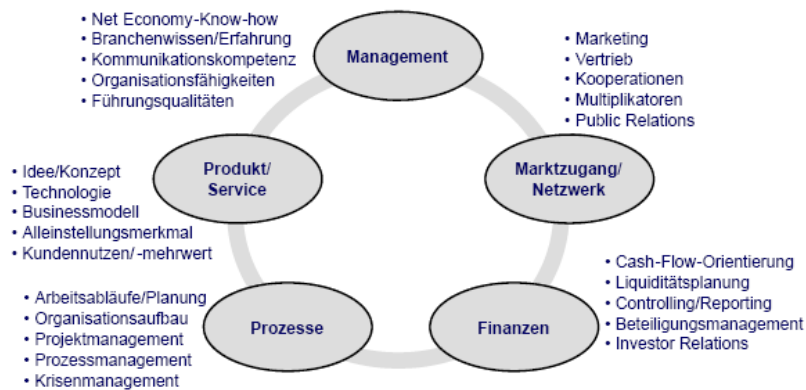
Spezifische Merkmale von E-Ventures

- Unternehmen basiert auf innovativer Technologie
- Verfügt über keine Unternehmenshistorie
- Entscheidungsprozesse sind stark durch den Gründer geprägt
- Weist am Anfang ein überproportionales, quantitatives Wachstum auf
- Extreme Ressourcenknappheit
- Hohe Aufbauinvestitionen in immaterielle Vermögensgegenstände
- Externe Kapitalgeber schließen die Eigenkapitallücke

Merkmale von E-Venture-Finanzierungen

- Kapitalgeber erhalten eine Minderheitsbeteiligung, um den selbständigen Charakter der jungen Unternehmen zu erhalten
- Das Engagement ist zeitlich begrenzt
- Das finanzielle Engagement hat den Charakter von voll haftendem Eigenkapital
- Vereinbarung von Kontroll- und Mitspracherechten
- Kapitalgeber unterstützt das Unternehmen mit seinem Know-how

Erfolgsfaktoren einer Unternehmensgründung in der Net Economy



Entwicklungsphasen einer Unternehmensgründung in der Net Economy

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	Ideenfindung ↓ Ideenformulierung ↓ Ideenumsetzung	Ideenintensivierung	Ideenfortführung ↓ Ideendiversifikation
E-Venture-Entwicklung	Early Stage	Expansion Stage	Later Stage
Finanzierungsphasen	Pre-Seed ↓ Seed ↓ Start-up	2nd Round 3rd Round	Bridge IPO MBO / MBI
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

Die Handlungsmatrix bei Unternehmensgründungen in der Net Economy

- Management: Gründer → Manager
- Produkt: Konzept → Geschäft
- Prozesse: Disposition (fallweise Prozessregelung) → Organisation (generelle Prozessregelung)
- Marktzugang: Isolation (Unternehmen) → Kooperation (Netzwerk)
- Finanzen: Inhaber → Gesellschafter

Ideenfindung

Management

Charakteristika einer Gründungspersönlichkeit

- Leistungsmotivstärke: Wille, Leistung zu erbringen
- Internale Kontrollüberzeugung: selbstverantwortlich für eigenes Handeln und aktiv beeinflussbar
- Unabhängigkeitsstreben: Selbstverwirklichung
- Problemorientierung: Fokussierung auf primäre Einflussfaktoren eines Projektes

- Risikoneigung: freiwillige Aussetzung von Umweltsituationen mit ungewissem Ausgang
- Ungewissheitstoleranz: Fähigkeit, Situationen mit ungewissem Ausgang zu bewältigen
- Belastbarkeit: physische Widerstandsfähigkeit
- Emotionale Stärke: psychische Widerstandsfähigkeit
- Durchsetzungsbereitschaft: Dominanzbedürfnis
- Soziale Anpassungsfähigkeit: als Führungspersönlichkeit und gegenüber Kunden/Lieferanten

Motivation zur Gründung

- Extrinsisch, Push-Aspekt, Zwang zur Selbständigkeit durch die Umwelt oder aufgrund der als unattraktiv empfundenen aktuellen Situation
- Intrinsisch, Pull-Aspekt, Motivation zur Selbständigkeit, unternehmerische Tätigkeit wird als Wert angesehen

Periode der Wahlfreiheit

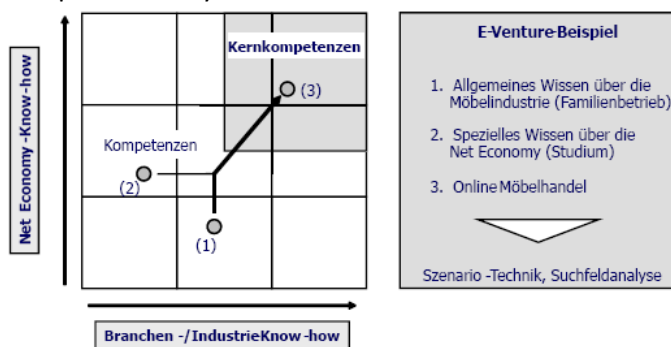
- Bis Mitte 30: Zeit schneller Zuwächse an Erfahrung, Kompetenz und Selbstbewusstsein
- Ab Mitte 30: Zeit schneller Zuwächse finanzieller und anderer Verpflichtungen, Werteverchiebung, um zusätzliche Bereiche neben der Karriere zu erfassen

Vor- und Nachteile von Teamgründungen

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teamgründungen kompensieren die Schwächen einzelner ▪ Es stehen mehr Kapazitäten zur Unternehmenssteuerung zur Verfügung (größere persönliche Netzwerke, mehr Kapital, Vertretungsmöglichkeit) ▪ Fähigkeiten und Erfahrungen der Gründer können kombiniert werden, um so besser zu entscheiden und schneller zu innovieren ▪ Gründung im Team ist sozialpsychologisch vorteilhaft (Unterstützung, Sicherheit, Motivation) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es existiert ein höheres Konfliktpotenzial (Mobbing, Group-Think, Risikoverschiebung) ▪ Fluktuation im Gründerteam kann zur Auflösung des Unternehmens führen ▪ Entscheidungsprozesse gestalten sich tendenziell länger ▪ Kommunikation ist potenziell ineffizient ▪ Zu homogene Teams tendieren zur Einseitigkeit

Produkt

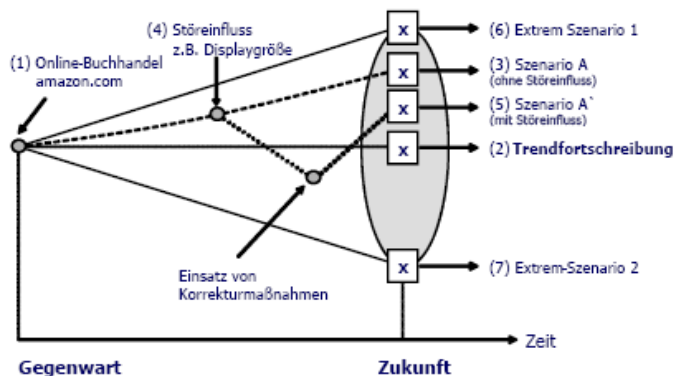
Kompetenz-Analyse



Kernkompetenzen sind einzelne oder gebündelte Fertigkeiten und Fähigkeiten, die

- den Zugang zu einem weiten Spektrum an (neuartigen) Produktanwendungen bzw. Märkten eröffnet
- einen signifikanten Beitrag zu den objektiven Vorteilen einer Produktanwendung liefern und
- nach Maßgabe objektiver Kriterien dem Unternehmen gegenüber der Konkurrenz einen Vorsprung verschaffen können.

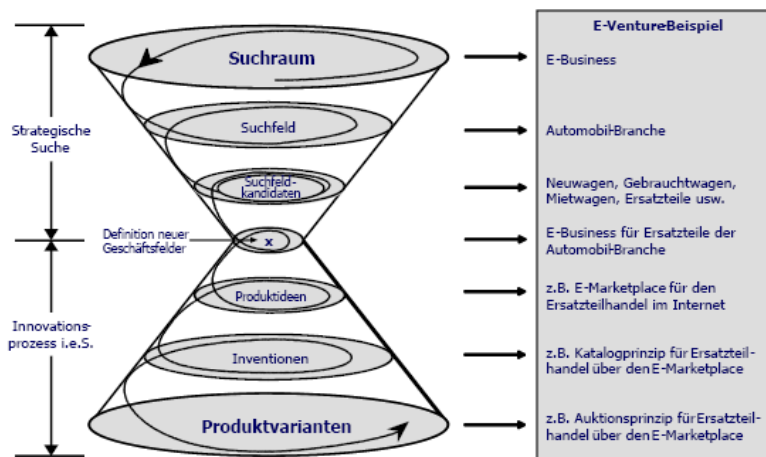
Szenario-Technik: verfolgt das Ziel auf Basis alternativer Entwicklungsannahmen unterschiedliche Zukunftsbilder zu entwerfen



Vorteile von Szenarien

- lenken die Aufmerksamkeit auf eine größere Vielfalt von Möglichkeiten, die bei zukünftigen Entwicklungen zu berücksichtigen sind
- zwingen dazu, sich mit der unbekannten und einer hohen Dynamik unterliegenden Umwelt der Gegenwart und der Zukunft auseinanderzusetzen
- helfen, die Interdependenzen zwischen unterschiedlichen Umweltfaktoren zu verdeutlichen und besser zu verstehen
- erlauben, gegenseitig beeinflussende Einflussfaktoren gemeinsam zu betrachten und können so den Einfluss einzelner Größen besser verdeutlichen
- durch Szenarien können Probleme und Fragen herausgearbeitet werden, die ansonsten häufig vergessen oder übersehen werden

Suchfeld-Analyse: eine Methode, mit deren Hilfe die Identifikation, Analyse, Bewertung und Auswahl neuer Geschäftsfelder unterstützt wird



Kreativitätstechniken

- Assoziationsprinzip: z.B. Brainstorming, Brainwriting
- Zerlegungsprinzip: z.B. morphologische Analyse
- Abstraktionsprinzip: Verallgemeinerung und Konzentration auf übergeordnete Sachverhalte
- Analogieprinzip: Suche nach vergleichbaren Mustern in anderen Erfahrungsbereichen

Attribute Listing: wird angewendet, um ein bestehendes Produkt oder Verfahren verbessern oder weiterentwickeln will

ebay.de				
Charakteristika der elektronischen Wertschöpfung	Gegenwärtige Lösung	Alternativen		
Plattform	E-Marketplace	E-Procurement	E-Shop	E-Community
Erlösmodell	Provision	Gebühr	Preis	Werbung
Zahlungsarten	Überweisung	Click & Buy	Kreditkarte	Bonuspunkte
Handelsobjekt	Produkte	Industriegüter	Konsumgüter	Tiere
Webauftritt	National	Regional	International	International
E-Marketplace mit Auktionsprinzip für internationalen Koi-Handel über das Internet				
koi.com				

- Vorgehensweise:
 - Zerlegung eines Produktes, Verfahrens oder einer Leistung in einzelne Merkmale
 - Beschreibung der derzeitigen Ausführungen aller Merkmale (Ist-Zustand)
 - Systematische Suche nach Variationsmöglichkeiten der Gestaltung der Merkmale
 - Auswahl und Realisation interessanter Variationen

Morphologische Matrix: ermöglicht, den gesamten Umfang eines komplexen Problems zu überschauen, alle Möglichkeiten aufzulisten, durchzuspielen und interessante Lücken für eine Geschäftsidee zu erkennen

		Produkte				
		Bücher	Getränke	Bürobedarf	Möbel	Tickets
Plattformen	E-Procurement	I	B	B		
		M				
		ITV				
	E-Shop	I	B	B	B	B
		M	I			B
		ITV			I	I
	E-Marketplace	I	B	I	B	I
		M				
		ITV				
	E-Community	I	B	I	B	B
		M				
		ITV				

I = Interessant; B = bekannt Möbel aus Soap-Sendungen direkt über das Fernsehen auswählen und kaufen

Der Prozess bei Experteninterviews

- Interviewvorbereitung
 - Anbahnung des Interviews
 - Fachliche Vorbereitung des Interviews
 - Erarbeitung des Interviewleitfadens
- Interviewdurchführung
 - Eröffnung des Interviews (Ziele, Nutzen)
 - Informationsgewinnung (Fragen, Gegenfragen, Umschreibungen ...)
 - Abschluss des Interviews (Zusammenfassung, offene Punkte, weiteres Vorgehen)
- Interviewnachbearbeitung
 - Auswertung der Interviews
 - Bewertung der Information
 - Dokumentation der Information
 - Formaler Abschluss des Interviews

Scoring-Modell: Punktbewertungsverfahren, mit dessen Hilfe Objekte oder Sachverhalte anhand vorgegebener Merkmale unter Zuhilfenahme von Zahlenwerten beurteilt werden

Erfolgskriterien	Gewichtung (A)	Realisierungspotential (B)										Kriterien- werte (A·B)
		Niedrig ←————→ Hoch										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Produkt	0,30											2,30
• Technologie	0,05										X	0,45
• Kundennutzen	0,05							X				0,30
• Alleinstellungsmerkmal	0,05								X			0,40
• Zahlungsbereitschaft	0,05							X				0,35
• Einnahmepotenzial	0,05									X		0,45
• Elektronische Wertschöpfung	0,05							X				0,35
Management	0,30											1,80
• Branchen-Know-how	0,15									X		1,35
• Net Economy-Know-how	0,15				X							0,45
Prozesse	0,10											0,95
• Arbeitsabläufe	0,05									X		0,45
• Organisation	0,05										X	0,50
Marktzugang	0,10											0,35
• Vertrieb	0,05						X					0,20
• Kooperationen	0,05				X							0,15
Finanzen	0,20											1,80
• Kapitalbedarf	0,10									X		0,90
• Liquidität	0,10										X	0,90
Gesamt:	1,00											Gesamtsumme (C)
												7,20

Bewertungsskala: (1 - 4): weniger gut (4,1 - 7): gut (7,1 - 10): sehr gut
Mindestpunktzahl für weiteres Vorgehen: 7,1

Kritik am Scoring-Modell

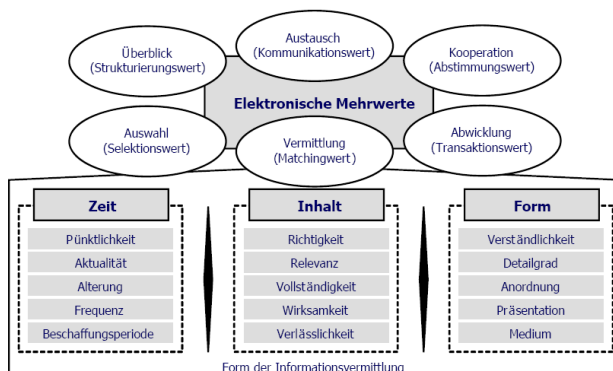
- Der Kriterienkatalog ist nicht immer vollständig und praktikabel
- Die Kriterien sind nicht immer voneinander unabhängig
- Die Auswahl der Kriterien erfolgt meist auf Zufallsbasis
- Das grundlegende Problem von Skalenbewertungen kommt zum tragen
- Die Beurteilung durch Experten erfolgt nicht immer risikoneutral
- Es fehlen qualitative Merkmale

Wirtschaftlichkeitsanalyse

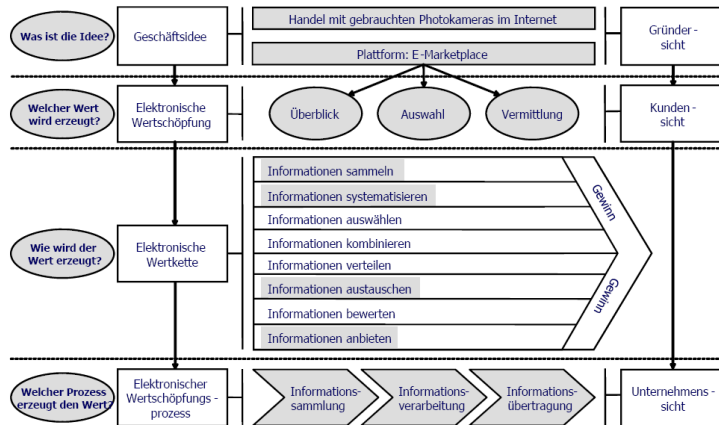
Schätzung Startup-Kosten		Schätzung Geschäftskosten	"Best Case" Szenario	"WorstCase" Szenario
Kapitalausstattung	+ 30.000€	Einnahmen	+ 250.000€	+ 175.000€ (-30%)
Ersparnisse	20.000.-€	Online-Verkauf	220.000.-€	140.000.-€
Eltern	7.000.-€	Online-Werbung	30.000.-€	10.000.-€
Freunde	3.000.-€	Kosten	- 200.000€	- 260.000€ (-30%)
Grundausstattung (Stühle/Möbel/usw.)	- 4.000.-€	Löhne	90.000.-€	120.000.-€
Anmeldegebühren (Domain/GmbH/usw.)	- 1.000.-€	Miete	15.000.-€	15.000.-€
Technikausstattung (Tel/Fax/PC/usw.)	- 8.000.-€	Marketing/Werbung	80.000.-€	80.000.-€
Markenanmeldung	- 2.500.-€	Technologie	50.000.-€	80.000.-€
...		Beratungskosten	7.000.-€	7.000.-€
Erforderliches Kapital	15.500.-€	Hosting	2.000.-€	2.000.-€
Stammkapital (GmbH)	25.000.-€	...		
Startup-Kosten	25.000.-€	Gewinn/Verlust	+ 50.000.-€	- 85.000.-€
		Reserve Stammkapital		9.500.-€

Prozesse

Elektronische Wertschöpfung



Elektronischer Wertschöpfungsprozess



Marktzugang

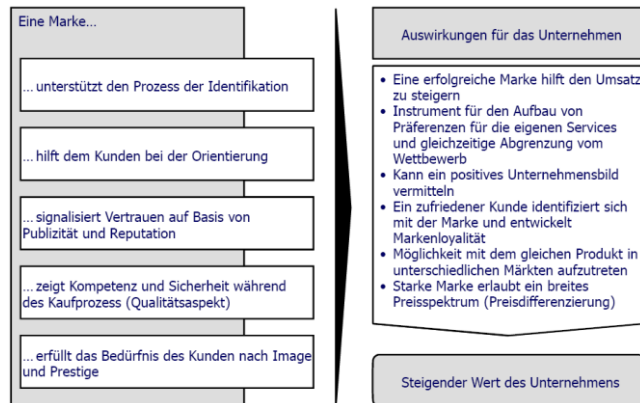
Namensfindungsprozess

domain follows name	name follows domain
<ul style="list-style-type: none"> der eigentliche Name spielt eine wichtigere Rolle anschließend wird die Domain auf Verfügbarkeit überprüft 	<ul style="list-style-type: none"> ansprechende Domain finden anschließend auf Markenanforderungen hin überprüfen

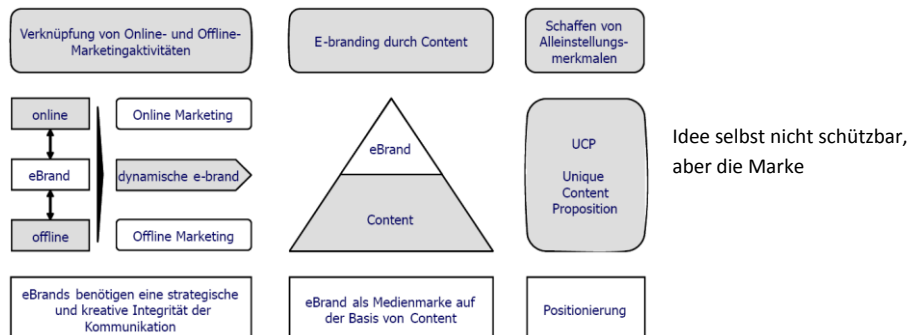
Aspekte der Domainnamenwahl

- Länge des Domainnamens (dsds.de)
- Produkt- oder Unternehmensname (wetter.de, bücher.de)
- Bezug zur Region (reifen-essen.de)
- Kreationen (ambikor.de: Zusammensetzung aus Ambiente und Dekor)
- Wortlaut (amkorati.com und amcorati.com)

Domainname und Unternehmung verschmelzen zur Marke



Marke versinnbildlicht die Unique Content Proposition



Zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein

- Nutzerakzeptanz
- Bedarf für elektronisches Angebot vorhanden
- Vertrauen in Technologie
- Elektronischer Mehrwert erkennbar
- Kompatibilität mit vorhandenen Lösungen
- Wahrnehmung auf der Kundenseite
- Zukunftstechnologie
- Entwicklungspotential vorhanden

Markteintrittsstrategien

- Kampfstrategie (aggressiv/Gesamtmarkt): E-Business ist erfolgskritisch
- Partnerstrategie (kooperativ/Gesamtmarkt): Etablierung einer kooperativen Zusammenarbeit
- Kompetenzstrategie (aggressiv/Teilmarkt): E-Business als Unterstützung
- Nischenstrategie (kooperativ/Teilmarkt): keine Provokation des Wettbewerbs

Finanzen

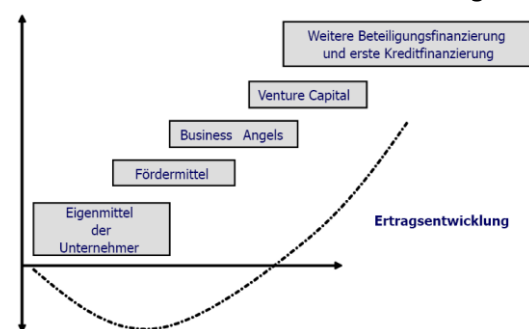
Finanzierungsmodelle

Grundmodell	Untergruppen	Finanzierungsinstrumente
strategie-bestimmende Gründungsfinanzierung "No-Budget-Model"	Selbstfinanzierung "self feeding business"	- Sweat Equity - F+E Projekte - Moonlighting - Anzahlungen - Zahlungszioldifferential
strategie-bestimmende Gründungsfinanzierung "Low-Budget-Model"	Eigen- und Fremdfinanzierung als - Bootstrap-Finanzierung - traditionelle Gründungsfinanzierung	- Gründerkapital - F+F Kapital - Bankkredite - Lieferantenkredite - Leasing - Öffentliche Mittel
strategie-erfüllende Gründungsfinanzierung "Big-Budget-Model"	Eigen- und Fremdfinanzierung mit - phasenbestimmten Bilanzrelationen - traditionellen Bilanzrelationen	- Seed Capital - Business Angels - Venture Capital - Corporate Venture Capital - IPO

Unterscheidungsmerkmale von Eigen- und Fremdkapital

	Eigenkapital	Fremdkapital
Haftung	Haftung zumindest in Höhe der Einlage; Mitunternehmerschaft	Keine Haftung; Gläubigerstellung
Erfolgsbeteiligung	Aliquot an Gewinn und Verlust	Nein; fixer Zinsanspruch; erfolgsunabhängig
Vermögensbeteiligung	Aliquot	Nein; Nominalanspruch in Höhe der Gläubigerforderung
Geschäftsführung	Im Regelfall dazu berechtigt (Mitsprache-, Stimm- und Kontrollrechte)	Nein, ausgeschlossen
Zeitliche Verfügbarkeit	Unbefristet	In der Regel befristet (Tilgungsplan)

Quellen der Unternehmensfinanzierung im Zeitablauf



Ideenformulierung

Management

Der Business Plan erfüllt sowohl externe als auch interne Zwecke

- Instrumente zur Kapitalakquisition
 - Business Plan Wettbewerb
 - VC-Geber
 - Banken
 - Business Angels
- Fahrplan für den Gründer
 - Strukturierung von Ideen und Implementierung, Plan für eine frühe Unternehmensentwicklung
 - Verständnis der eigenen Person (Produkt/Service, Kunden, Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken)
 - Klarheit über Vorgehensweise (Ziele, Vorgaben)
 - Umsetzung (Strategien, Marketingplan, Finanzierungsbudget)
- Internes und externes Controlling

Aufbau eines Businessplans

- 1) Executive Summary
- 2) Die Branche und das Unternehmen inkl. seiner Produkte und Services
- 3) Marktanalyse (Kunden, Wettbewerb)
- 4) Geschäftspotential (Rendite, Cashflow)
- 5) Marketingplan
- 6) Design- und Entwicklungspläne
- 7) Herstellung und Produktion
- 8) Management Team
- 9) Gesamter Realisierungsplan
- 10) Kritische Risiken und Probleme
- 11) Der Finanzierungsplan
- 12) Unternehmensangebot
- 13) Anhang (sämtliche Dinge, die helfen, die Idee glaubwürdig erscheinen zu lassen)

Kriterien von Visionen

- Rationale Züge verbunden mit einem emotionalen Appelldarakter
- Langfristigkeit, ohne zu stark auf konkrete Realisierungswege einzugehen
- Vielfach verknüpft mit einer gewissen Verwegenheit
- Einfach zu kommunizieren und zu verstehen; jedoch herausfordernd in der Realisierung
- Klares Konzept zukünftiger Entwicklungen als Basis

Kriterien der daraus ableitbaren Ziele

- Einen hohen Schwierigkeitsgrad (der jedoch nicht so extrem sein darf, dass die Unmöglichkeit der Zielerreichung zur Frustration und Handlungsverweigerung führt)
- Klarheit und Spezifität
- Ausreichende Kompetenz der Mitarbeiter, denen die Ziele gesetzt wurden
- Akzeptanz der Ziele bei den Mitarbeitern (durch Motivation oder Beteiligung)

Schlüsselrollen im Kernteam

- Chief Executive Officer (CEO): zentrale, geschäftsführende Persönlichkeit (BWL/WiInf)
- Chief Financial Officer (CFO): Steuerung des internen und externen Rechnungswesens sowie Kontrolle der Finanzen des Unternehmens (BWL)
- Chief Marketing Officer (CMO): Marketing- und Vertriebsstrategien, Kundenmanagement (BWL)
- Chief Technology Officer (CTO): technische Forschung und Entwicklung (Informatik)

Erweitertes Team

- Chief Information Officer (CIO): betreut Informationssysteme, analysiert/organisiert GPs (WiInf)
- Chief Operating Officer (COO): entlastet den CEO im Tagesgeschäft, sichert die Prozesse (BWL)

Beteiligungsverhältnisse

- Minderheitsbeteiligung: Anteil $\leq 25\%$
- Sperrminorität: Anteil $> 25\%$, Satzungsänderungen können verhindert werden
- Einfach Mehrheitsbeteiligung: Anteil $> 50\%$, andere Anteilsinhaber überstimmbare
- Qualifizierte Mehrheitsbeteiligung: Anteil $> 75\%$, Satzungsänderungen unbeschränkt möglich

Gestaltungsparameter des Organisationsaufbaus

- Arbeitsteilung und Spezialisierung (Aspekt der Aufgabenspezifizierung)
- Zentralisation und Dezentralisation (Aspekt der Entscheidungsfindung)
- Einlinien- und Mehrliniensystem (Aspekt der Weisungsbefugnis)
 - Einliniensystem: klare und eindeutige Regelung von Aufgaben, überschaubare und einfache Leistungsstruktur, gute Kontrollmöglichkeiten
 - Mehrliniensystem: Spezialisierung der Leitungsfunktion, hohe Problemlösungskapazität, Betonung der Fachautorität

Vor- und Nachteile von Organisationsstrukturen

	Funktionale Organisation	Prozessuale Organisation	Matrix Organisation
Markt-orientierung	- Fehlende Markt-/Kundenorientierung außerhalb der Verkaufsabteilung - Probleme bei diversifiziertem Markt	+ Möglichkeit der Konzentration auf spezifische Kundendürfnisse und Wettbewerbsbedingungen	Kombination der Vorteile aus der funktionalen und prozessualen Organisation
Ressourcen-orientierung	+ Effiziente Zuordnung innerhalb der Funktionen - Ausschöpfen von funktionsübergreifenden Synergien nur schwer möglich	- Übertragung der effizienten Ressourcennutzung auf die Prozesseinheiten - Duplikation effizienter Prozesse durch Dezentralisierung	
Qualifikation/Motivation	- Nur die Unternehmensgründer haben unternehmerische Verantwortung - Management mit Routineaufgaben belastet	+ Unternehmerische Verantwortung auf mehreren Ebenen	
Flexibilität	+ Schnelle Entscheidungsfindung durch zentrale Kontrolle - Langsame Reaktion auf Änderungen von Marktbedingungen	+ Hohe Flexibilität innerhalb der Prozesseinheiten + Schnelle Reaktionsfähigkeit bei Änderung der Marktbedingung	- Höheres Konfliktpotenzial - Tendenz zu Kompromisslösungen - Langsamer Entscheidungsprozess

Produkt

Anforderungen an ein Alleinstellungsmerkmal

- Wichtig: Produkt liefert einen wertvollen Nutzen für die Zielgruppe
- Präventiv: Angebot kann vom Wettbewerb nicht so leicht kopiert werden (wichtig!)
- Überlegen: Angebot ist anderen Alternativen der Bedürfnisbefriedigung überlegen
- Erschwinglich: Angebot ist für Kunden erschwinglich
- Profitabel: Angebot kann gewinnbringend am Markt angeboten werden
- Unterscheidbar: Angebot kann von keinem anderen Wettbewerber in der Form angeboten werden
- Vermittelbar: Angebot ist deutlich kommunizierbar und sichtbar für den Kunden

Produkt-Markt-Matrix

- gegenwärtiges Produkt/gegenwärtiger Markt: Marktdurchdringung
- gegenwärtiges Produkt/neuer Markt: Marktentwicklung (andere Länder/Branchen)
- neues Produkt/gegenwärtiger Markt: Produktentwicklung (reichhaltigeres Angebot)
- neues Produkt/neuer Markt: Diversifikation (basierend auf gewonnenen Erfahrungen)

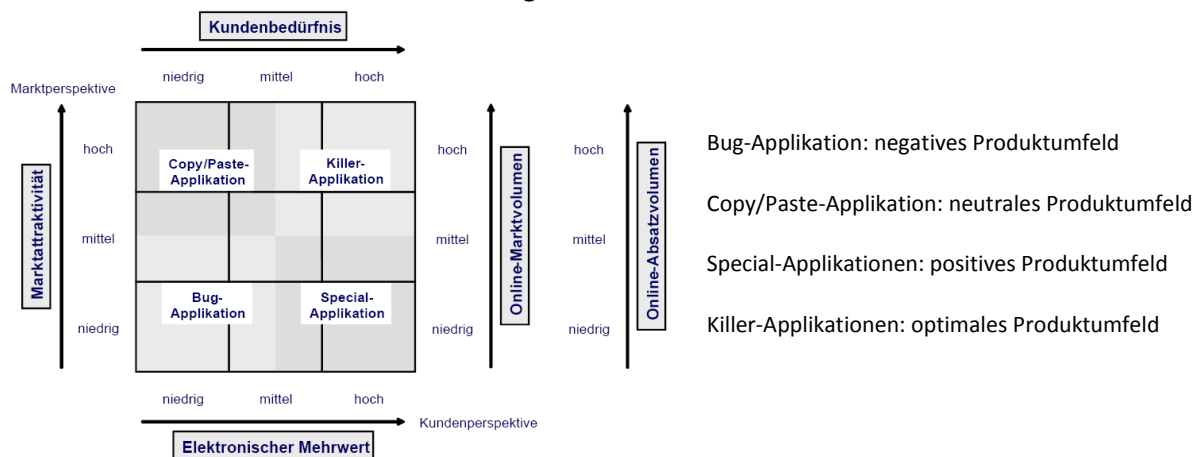
Geschäftskonzepte

- Content: Sammlung, Selektion, Systematisierung, Kompilierung und Bereitstellung von Inhalten über Netzwerke
- Commerce: Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen über Netzwerke
- Context: Klassifikation, Systematisierung und Zusammenführung von verfügbaren Informationen in Netzwerken
- Connection: Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustausches in Netzwerken

Marktanalyse

- Marktpotenzial: Gesamtheit aller möglichen Absatzmengen/-erlöse eines Marktes (alle mit der erforderlichen Kaufkraft ausgestatteten Zielkunden kaufen das Produkt)
- Marktvolumen: tatsächlich realisierte Umsätze einer Bezugsperiode
- Online-Marktvolumen: über das Internet oder andere elektronische Online-Medien abgewickelte Transaktionen
- Online-Absatzvolumen: Verhältnis des eigenen Online-Absatzvolumens am gesamten Online-Marktvolumen in Prozent

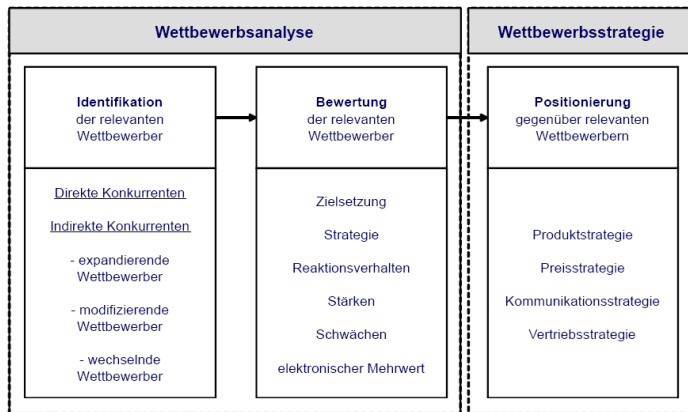
Markt-Mehrwert-Matrix: ergibt sich aus der Marktattraktivität und der Stärke des elektronischen Mehrwertes für das identifizierte Kundensegment



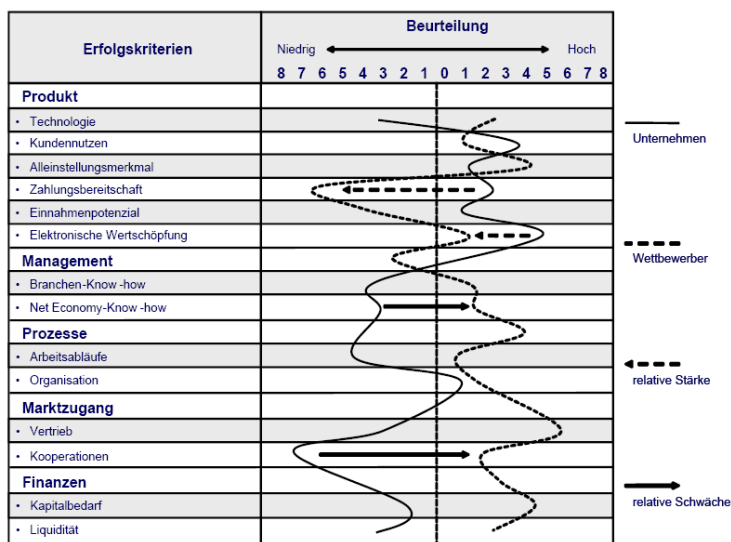
Indirekte Wettbewerber

- expandierend: erweitern ihr bisheriges Angebot und werden so zu einem neuen Konkurrenten, die Expansion erfolgt hier unter der Beibehaltung bzw. Übertragung des elektron. Mehrwertes
- modifizierend: ändern ihr bisheriges Angebotsspektrum, Modifikation erfolgt hier aufgrund einer Erweiterung des elektronischen Mehrwertes
- wechselnd: verlagern ihr bisheriges Angebotsspektrum von der Real in die Net Economy

Wettbewerbsstrategie: folgt auf die Identifikation und Bewertung der Wettbewerbssituation



Stärken-Schwächen-Analyse: Ausgangspunkt für die weitere Analyse

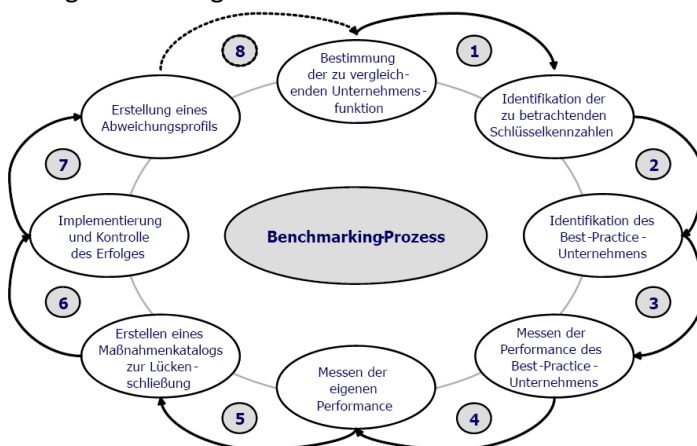


auch mehrere Konkurrenten darstellbar

wie sollen eigene Schwächen aufgeholt werden?

sehr subjektiv, muss durch Experten validiert und überzeugend vorgetragen werden

Idealtypischer Benchmarking-Prozess: birgt die Möglichkeit, effiziente elektronische Prozesse als Vorlage für das eigene E-Venture zu ermitteln



SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)-Analyse: baut auf der Analyse der internen und externen Situation auf und versucht bestimmte Szenarien für das Unternehmen zu entwickeln

- SO-Strategien: Handlungsoptionen, die auf der Stärke aufbauen, um Chancen zu nutzen
- ST-Strategien: Handlungsoptionen, die auf der Stärke basierend Risiken eindämmen
- WO-Strategien: Handlungsoptionen, die Chancen nutzen, indem Schwächen kompensiert werden
- WT-Strategien: Handlungsoptionen, die Schwächen minimieren, um Risiken zu vermeiden

Prozesse

Standort-Entscheidung

- Marktbezogene Kriterien: Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal in einer Region und die damit verbundene Lohn- und Gehaltsstruktur, Kosten für Miete oder Kauf von Räumlichkeiten
- Infrastrukturelle Kriterien: räumliche Nähe zu anderen Dienstleistern, Verkehrsanbindung, vorhandene ITK-Struktur
- Umfeldbezogene Kriterien: Schnelligkeit der Verwaltung/Behörde, Renommee des Unternehmenssitzes, Kooperation mit anderen Unternehmen, soziale Netzwerke
- Finanzbezogene Kriterien: steuerliche Aspekte, öffentliche Förderprogramm
- Rechtliche Kriterien: Vorschriften über baurechtliche Maßnahmen, Nutzungsaufgaben, Internationalisierung

Entscheidungsfindung des Sourcings

- Warum soll ausgelagert bzw. fremdbezogen werden?
- Welche Aufgaben sollen in welchem Umfang ausgelagert bzw. fremdbezogen werden?
- Wie soll die Sourcing-Beziehung konkret gepflegt und gestaltet werden?

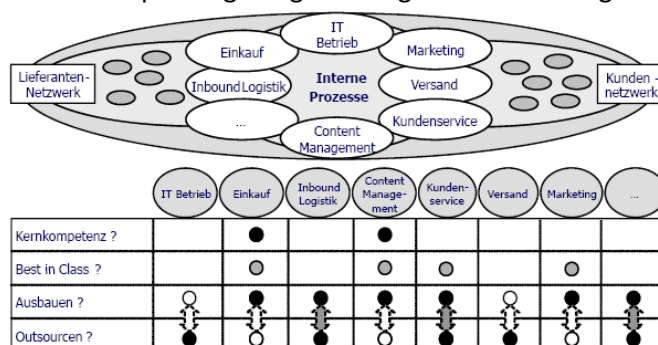
Wahl des Technologielieferanten

- Hält der Lieferant den Anschluss an die neuen Technologien und stellt dadurch kompatible *Updates* zur Verfügung?
- Werden die aktuellsten Softwareversionen bereitgestellt und inwieweit finden sich solche *Kompetenzen* beim Lieferanten?
- Inwieweit kann der Lieferant sein interne *Fluktuation* ohne Handlungsunfähigkeit bewältigen?
- Bietet der Lieferant schnelle, technologisch ausbaufähige und elegante *Problemlösungen*?
- Welche zeitliche *Verfügbarkeit* ist im Notfall gegeben (Vermeidung von langen Ausfallzeiten)?
- Ist der Technologielieferant in der Lage mit den *Anforderungen* des E-Ventures zu wachsen bzw. diese zu bedienen?

Anforderungen an Zahlungssysteme

System	Kunden	Händler
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Totalität (Transaktionen ganz oder gar nicht) ▪ Konsistenz ▪ Unabhängigkeit ▪ Dauerhaftigkeit ▪ Reputation/Verlässlichkeit ▪ Internationalisierung ▪ Fälschungssicherheit/Konvertierbarkeit/Umlauffähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherheit gegenüber Händler/Dritten ▪ Bequeme/einfache Handhabung ▪ Breite Akzeptanz ▪ Niedrige Kosten ▪ Nachvollziehbarkeit ▪ Anonymität ▪ Portabilität ▪ Zusatzleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zahlungssicherheit ▪ Technische Aspekte ▪ Enge Kundenbeziehung ▪ Hohe Verbreitung

Ressourcenplanung: Fragestellung des Outsourcings



Wie verteilen sich die Kernkompetenzen in unserem Zielmarkt?

Welche Kernkompetenzen haben wir als E-Venture bzw. auf welche wollen wir uns konzentrieren?

In welchen Bereichen unserer Geschäftsidee sind wir Best-in-Class, wo sind andere deutlich besser?

Projektmanagement-Zyklus



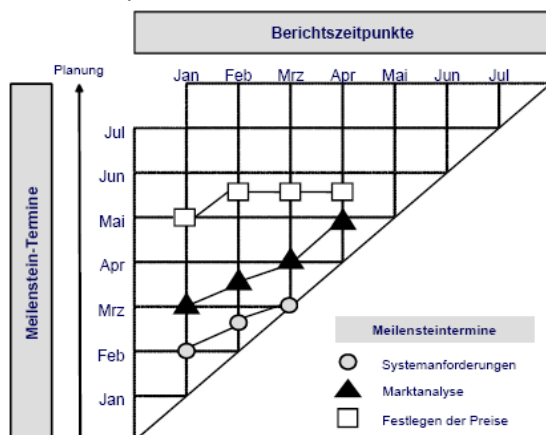
Einflussfaktoren für das Projektmanagement

- Hohe Aktivitätsrate (Probleme frühzeitig erkennen und Korrekturen einleiten)
- Klare und multidisziplinäre Teamstruktur (Aufgabenbereiche eindeutig zuordnen)
- Hohe Flexibilität der Projektorganisation (Vermeidung von starren Organisationsstrukturen)
- Spezifische Projektorganisation (je nach strategischer Bedeutung des Projektes abzustimmen)
- Konsequente Projektplanung (effiziente Durchführung, Bewahrung vor Zeit-/Kostenüberschreitung)
- Planung der nächsten Projektschritte (proaktive Gesamtplanung)
- Effizientes Projektreporting (stetige Aktualität, um notwendige Maßnahmen einleiten zu können)

Beschreibung von Meilensteinen

- Inhalt: Ein Meilenstein definiert ein Zwischenergebnis der Unternehmensgründung, wobei dieses im Voraus festgelegt, eindeutig definiert und quantitativ bzw. auch qualitativ überprüfbar ist.
- Zeitpunkt: Die Zwischenergebnisse sind zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erreichen. Somit beschreiben Meilensteine die Grobplanung der Gesamtunternehmung.
- Entscheidung: Meilensteine stellen die Punkte im Projektfortschritt dar, an denen Entscheidungen über den weiteren Verlauf gefällt werden müssen. Dabei werden die Weichen der Unternehmensgründung gestellt.

Trendanalyse anhand von Meilensteinen



Zeigt die Kurve nach oben, befindet sich der Meilenstein in Terminverzug.

Verläuft die Kurve horizontal, ist der Meilenstein innerhalb der Terminplanung.

Weist die Kurve nach unten, kann eine frühere Fertigstellung erwartet werden.

Marktzugang

Der Marketing-Mix: die fünf P's

- Product: Design, Größe, Farbe, Material, Spezifikation, Qualität, Verpackung, After-sale-Service
- Price: Listenpreis, Discounts, Zahlungsmodalitäten, Spezialangebote
- Place: Ort, Layout, Distributionskette, Marktzugang, Briefbestellung, Telefon, Internet
- Promotion: Werbung, Point-of-Sales Aktivitäten, Flugblätter und Broschüren, Public Relations, Persönliche Verkaufsführung, Telefon und Internet
- People: Service, Beratung, Unterstützung, Kundenbeziehung

Produktstrategie

- Singular-Prinzip: Kernleistung steht im Mittelpunkt, keine Nutzung von Nebenleistungen (E-Shop)
- Plural-Prinzip: Kern- und Nebenleistungen stehen im Mittelpunkt und werden wirtschaftlich genutzt (E-Marketplace)
- Symbiose-Prinzip: Kern- und Nebenleistungen stehen im Mittelpunkt, Kernleistung wird kostenlos angeboten, um die Nebenleistungen überhaupt zu erhalten (E-Community)

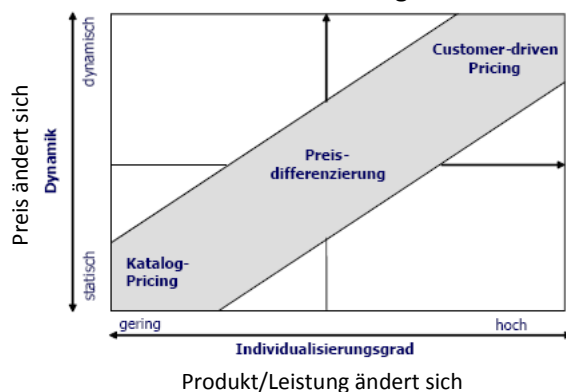
Beispiele für Kern- und Nebenleistungen

- E-Shop: Spielsachen → Trendinformationen
- E-Marketplace: Autohandel → Versicherungen
- E-Community: Kommunikation → Werbeflächen
- E-Procurement: Bürobedarf → Kundendaten

Spezifika des Internets und deren Implikationen für das ePricing

Spezifika des Internets	Implikationen für das Pricing
Hohe (Informations-)Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erleichtert Preisvergleiche ▪ Erhöhte Informationsbasis bei Kunden und Wettbewerbern
Globale Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erschwerte Preisdifferenzierung ▪ Konflikte zwischen Vertriebskanälen
Beidseitige Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ermöglicht Interaktion zwischen Anbieter und Kunde ▪ Ermöglicht Interaktion zwischen Kunden untereinander
Einfaches Web-Page-Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schnelle Umsetzbarkeit von Preisänderungen ▪ Preiskontrolle
Online-Merkmal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vereinfachte Preisindividualisierung ▪ Ermöglicht Echtzeitpricing

Verschiedene Modelle des ePricings



Katalog-Pricing: Preisfixierung erfolgt durch den Anbieter oder den Nachfrager, verhindert Kannibalisierung der anderen Absatzkanäle

Preisdifferenzierung: Individualisierung für einzelne Kunden oder Kundengruppen (z.B. zeit- oder mengenbezogen)

Customer-driven-Pricing: Kunde bestimmt den Preis, den er zu zahlen bereit ist, Anbieter hat die Wahl des Transaktionsabschlusses (z.B. Auktionen, Reverse Auctions)

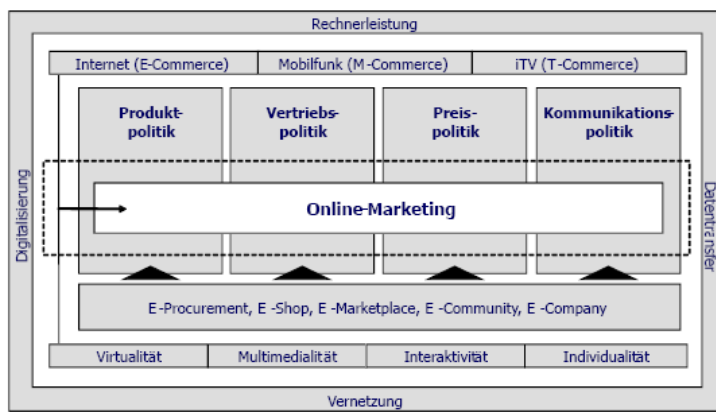
Preisstrategie: Erlössystematik

- Margenmodell: insbesondere bei Eigenleistungen, auf die variablen und fixen Kosten wird die Gewinnmarge aufgeschlagen
- Provisionsmodell: insbesondere bei Fremdleistungen für erfolgreiche Leistungsvermittlung zu finden (Affiliate-Programme)
- Grundgebührmodell: insbesondere bei transaktionsunabhängigen elektronischen Leistungen

Preisstrategie: Preisfindung

- Sammelkäufe: Bündelung der Nachfrage, um Mengenrabatte zu erzielen
- Preisbietung: Kunde stellt seine individuelle Preisvorstellung ein
- Preisagenten: Preisverhandlung durch intelligente Softwareprogramme
- Auktionen: Preisermittlung, wo nur ein Bieter den Zuschlag erhält

Schalenmodell des Online-Marketings



Kommunikationsstrategie (Online-Marketing)

- Banner/Buttons: elektron. Werbefläche, die gegen Entgelt auf anderen Webseiten platziert wird
- Key Word-Advertising: kostenpflichtige Werbebotschaften bei bestimmten Suchbegriffen
- E-Mail: unregelmäßige Content-(Werbe-)Übermittlung
- Newsletter: regelmäßige Content-(Werbe-)Übermittlung
- Newsticker: Zurverfügungstellung von eigenem Content für fremde Newsticker mit Herkunftslink
- Sponsoring: Unterstützung der Präsentation von Inhalten auf anderen Seiten

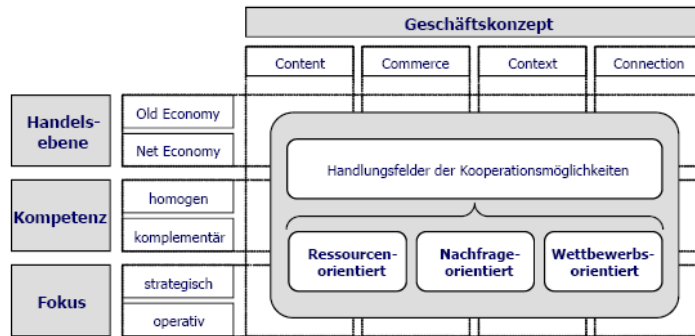
Kommunikationsstrategie (Viral-Marketing)

- Suchmaschinen/Linklisten: kostenloser Eintrag in Suchmaschinen zum besseren Auffinden
- Kostenfreie Leistungen: die für Kunden einen Mehrwert darstellen
- Foren/Chats: Platzierung von Eintragungen/Kommentaren in fremden Foren
- Weiterempfehlung: kostenlose Weitergabe von Hinweisen durch einen Nutzer an weitere User
- Kommunikationsträger: z.B. Mail-Services oder digitale Grußkarten mit Rückführung/Abruflink
- Gewinnspiele: kostenlose Registrierung des eigenen Gewinnspiels in themenrelevanten Communities

Vertriebsstrategien

Vertriebsart	Vertriebsform	Vertriebsstrategie	Kommentar
Direkt	Eigenvertrieb	Disintermediation	Marketing muss alleine verfolgt werden
Indirekt (Erlöse müssen geteilt werden)	Fremdvertrieb	(Re-)Intermediation	Werbung läuft über den Fremden
	Partnervertrieb	Affiliate Programm	Win-Win-Situation, Markt-Coverage steigt, Umsatzbeteiligung für Webseitenbetreiber

Kooperationsformen für Unternehmen in der Net Economy

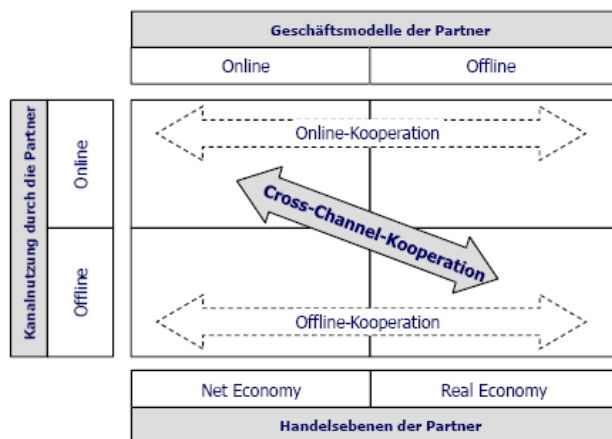


Ressourcenorientiert: Ausgleich der eigenen Lücken

Nachfrageorientiert: Vertriebswege, Bundling

Wettbewerbsorientiert: Demonstration von Marktmacht

Cross-Channel-Kooperation



Finanzen

Umsatz- und Kostenplanung

- umfasst die GuVs für die nächsten 5 Jahre zur Ermittlung des Break Evens
- Einnahmenseite umfasst die Summe aller Umsätze in den unterschiedlichen Kundensegmenten, die sich jeweils aus dem Produkt, der Kundenanzahl des Produktes, den abgesetzten Produkten/Services je Kunde und dem erzielten Preis für das Angebot errechnen
- Kostenseite umfasst die Summe aller Aufwendungen (z.B. für Personal, Marketing etc.)

Liquiditätsplanung

- zeitpunktnahe (meist monatliche) Betrachtung einzelner Zahlungen
- Ziel ist die Ermittlung, wann genau welche Zahlung relevant wird, um die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen
- ein negativer Saldo muss entweder durch eigene Mittel oder zusätzliche Finanzierungen ausgeglichen werden

Business Angels

- Privatinvestoren, die dem Unternehmen sowohl mit persönlichem Kapital als auch mit ihrem gewonnenen Know-how zur Seite stehen
- verfügen oftmals über ein großes Netzwerk an Geschäftskontakten
- bieten direkte Betreuung und Beratung und ggf. sogar operative Unterstützung an
- Motive sind nicht allein monetär, sondern häufig auch Interesse für ein innovatives Produkt oder ähnliches

Ideenumsetzung

Management

Aufsichtsrat

- kann aufgrund der Rechtsform zur Kontrolle vorgeschrieben sein
- oder als Beirat zur Beratung freiwillig institutionalisiert werden
- Aufgaben:
 - Überwachung der Geschäftsführung
 - Bestellung und Anstellung des Vorstands
 - Vergabe und Konkretisierung des Prüfungsauftrags
 - Prüfung/Feststellung des Jahresabschlusses, Lageberichts und Gewinnverwendung
- sollte eine bekannte Persönlichkeit/Gallionsfigur sein, der für das Produkt steht
- auch als Auflage des Kapitalgebers möglich, z.B. er selbst oder ein Wirtschaftsprüfer

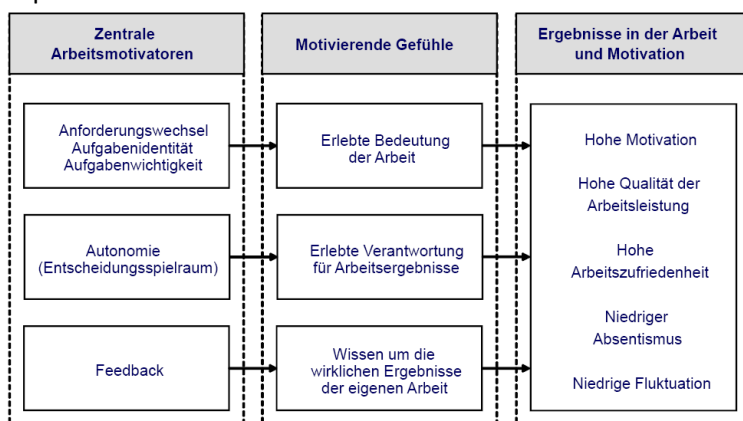
Prozess der Personalauswahl

- 1) Bewerbungsunterlagen: Stellenprofil mit den Qualifikationen des Bewerbers abgleichen
- 2) Bewerbungsgespräch: Gewinnung von zusätzlichen Informationen, Prüfung auf Ernsthaftigkeit und Professionalität sowie Einschätzung des Sozialverhaltens
- 3) Arbeitsproben/Tests: optionale Konfrontation mit typischen Aufgaben (häufig im Design- oder Programmierbereich)

Möglichkeiten der Personalführung

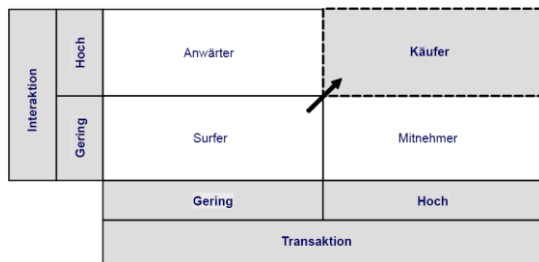
- Management by Objectives (MbO): Definition von Teilzielen, die auf das Unternehmensziel abgestimmt sind
- Management by Ideas (Mbi): eine übergeordnete Unternehmensphilosophie, eine Vision
- Management by Results (MbR): Ergebnisse der Profit Center werden untersucht
- Management by Delegation (MbD): Dezentralisierung, Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- Management by Motivation (MbM): Selbstverwirklichung der Mitarbeiter in Einklang mit den Unternehmenszielen bringen

Aspekte der Mitarbeitermotivation



Produkt

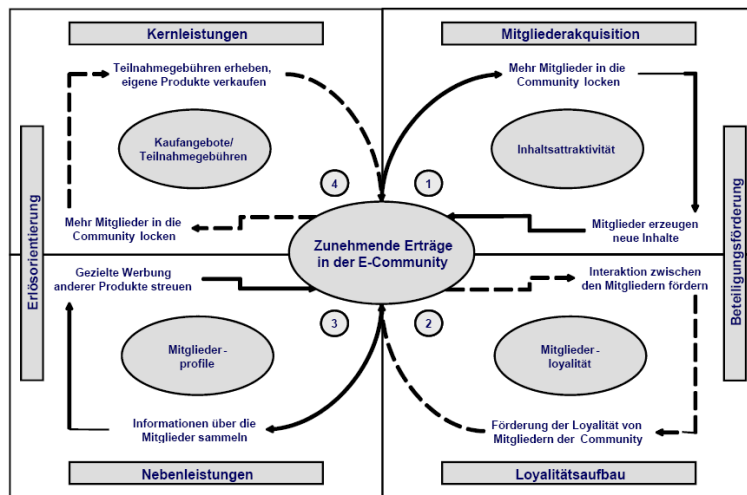
Zielsetzung bei einem E-Shop



Interaktion zum Aufbau einer Verbindung mit dem Kunden, um im Anschluss an die Kommunikation eine Transaktion zu ermöglichen.

Mitnehmer: durch Banner auf die Plattform gekommen, nimmt nur Sonderangebot mit, keine dauerhafte Geschäftsbeziehung möglich

Zielsetzung bei einer E-Community



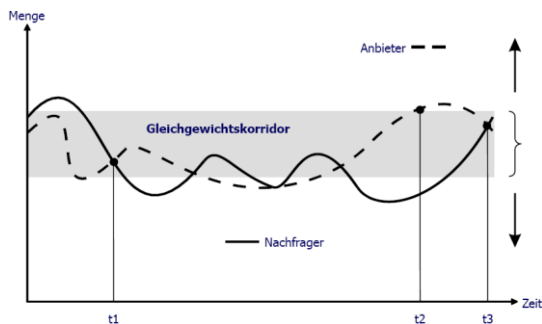
Erfolg besonders zu Beginn schwer messbar

Mitgliederloyalität: Aktivitätsindex

Mitgliedprofile: Quantität der Mitglieder, kritische Masse

Erlösorientierung: erst ab einer gewissen Teilnehmermenge sinnvoll, Teilbereiche kostenpflichtig machen

Gleichgewichtskorridor bei einem E-Marketplace



Quantitative Probleme:

- Chicken-Egg-Problem
- Kritische Masse-Problem

Qualitative Probleme:

- Problem der Koordinationsleistung: Befriedigung der jeweiligen Anspruchsniveaus
- Problem der Realtransformation: Erwartungen aus der elektronischen Objektbeschreibung muss durch die realen Gegebenheiten bestätigt werden

Zielsetzungen bei einem E-Marketplace

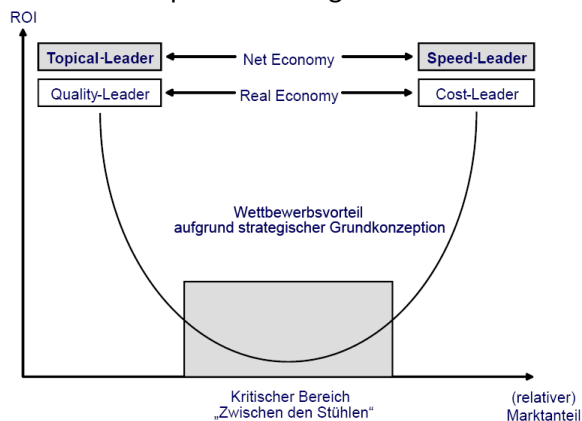
Aspekt	Erwartungen der Anbieter	Erwartungen der Nachfrager
Nutzungsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übersichtliche Seitengestaltung ▪ Einfache Benutzerführung ▪ Einfache Eingabe von Objektdaten ▪ Download von Einstellformularen ▪ Intelligente Online-Schnittstelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übersichtliche Seitengestaltung ▪ Einfache Benutzerführung ▪ Einfache Eingaben von Suchkriterien ▪ Konkrete Hilfestellungen
Datenbank	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Quantität</i> der vorhandenen Nachfrager ▪ Absolute Zahl an echten Kaufabsichten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Qualität</i> der eingestellten Objekte ▪ Aktualität der Angebote ▪ Menge an Informationen zu den Objekten
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provision für Vermittlung ▪ <i>Gebühr</i> für Objekteinstellung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Keine Kosten</i>
elektronische Koordinationsleistung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermittlung von Nachfragern mit hoher Übereinstimmung von Suchwunsch und Objekt zu einem echten Kaufinteresse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermittlung von Angeboten mit hoher Übereinstimmung von Suchwunsch und Objekt ▪ Vollständige Datensätze ▪ Direkte Kontaktmöglichkeit

Aspekt	Erwartungen der Anbieter	Erwartungen der Nachfrager
reale Koordinationsleistung	<ul style="list-style-type: none"> Anbieter erwartet 1) einen tatsächlichen Besuch vor Ort 2) informierte Nachfrager 3) interessierte Nachfrager 	<ul style="list-style-type: none"> Nachfrager erwartet 1) Bestätigung der Angaben vor Ort 2) Bestätigung der Erwartungen 3) Bestätigung der Käuferwartungen
Konkurrenzaspekte	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilität Qualität der Vermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilität Ortsungebundenheit Elektronische Selektionskriterien Keine Kosten für Vermittlung

Akzeptanzebenen für Angebote in der Net Economy

- Einstellungsebene: Bildung einer Verknüpfung von Wert- und Zielvorstellungen mit einer rationalen Handlungsbereitschaft hinsichtlich Kauf- und Nutzungsentscheidung (Wahrnehmung des Angebots)
- Handlungsebene: aktive Umsetzung der rationalen Bereitschaft in Form einer freiwilligen Übernahme oder Kaufs (z.B. Anmeldung, Einrichtung eines Profils, Produkt in Warenkorb legen)
- Nutzungsebene: durchgeführte Handlung wird in eine freiwillige, konkrete Nutzung umgesetzt (entscheidend ist dabei die Nutzungsintensität)

Wettbewerbspositionierung

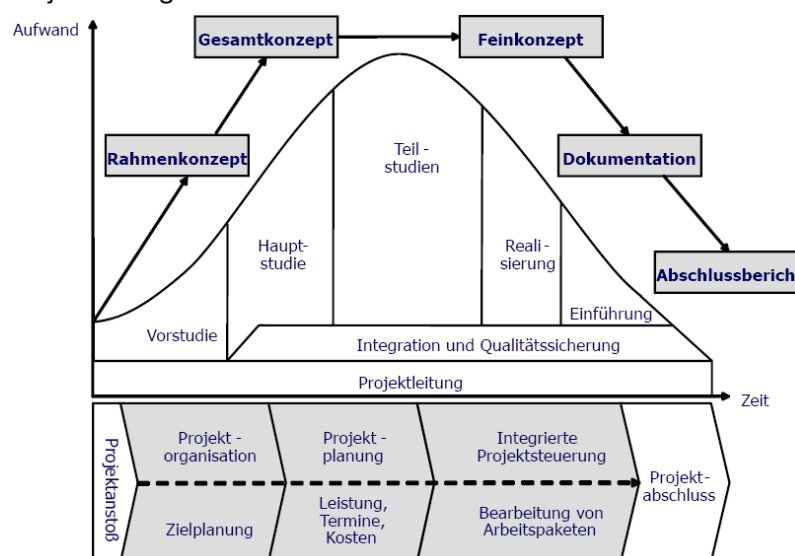


Topical Leader: Informationen werden von besonderer Qualität (z.B. durch Exaktheit oder Wichtigkeit) dem potenziellen Nachfrager angeboten

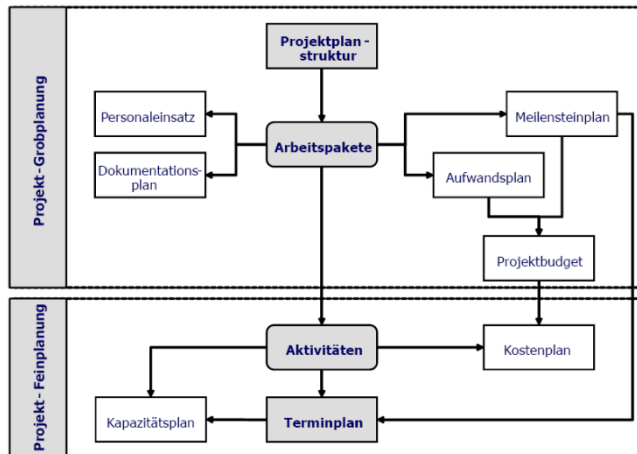
Speed Leader: Informationen werden möglichst schnell potenziellen Nachfragern angeboten

Prozesse

Projektmanagement



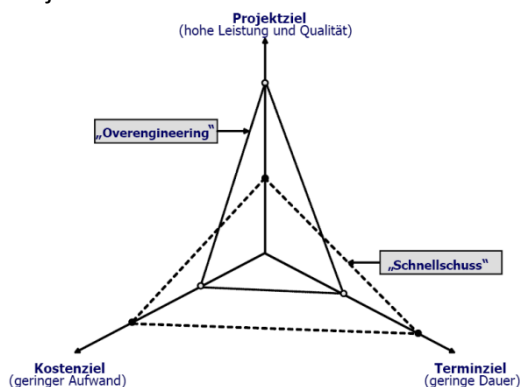
Projektplanung



Erfolgsfaktoren der Projektdurchführung

- **Projektleiter:** Als Verantwortungsträger für Teilprojekte stehen die Projektleiter in der direkten Kommunikation mit dem Gründungsmanagement. Insofern ist der informative Austausch wichtig für ein effizientes Controlling und als festes Instrument zu verankern.
- **Projektteam:** Das Projektteam ist der eigentliche Träger der Gründungsdurchführung und übt somit einen direkten Einfluss auf den Erfolg aus, wodurch seine zentrale Stellung unterstrichen wird.
- **Information/Kommunikation:** Umfasst das formal eingerichtete Berichtswesen sowie die Qualität der formalen und informalen Kommunikationsprozesse. Eine offene Kommunikation muss aktiv initiiert werden, denn von selbst wird sie nicht entstehen.
- **Planung/Steuerung:** Planung als Voraussetzung zur Implementierung einer Steuerung. Die Planung kann durch die schwer vorsehbare Umwelt schnell überholt sein und muss somit stets flexibel gehalten werden. Umsetzung der Planung/Steuerung erfolgt durch die Projektkontrolle.

Projektkontrolle



Die drei Dimensionsgrößen Projektziel, Kostenziel und Terminziel stehen in einer dynamischen Abhängigkeit, die stets überwacht werden müssen (Projekt-Controlling)

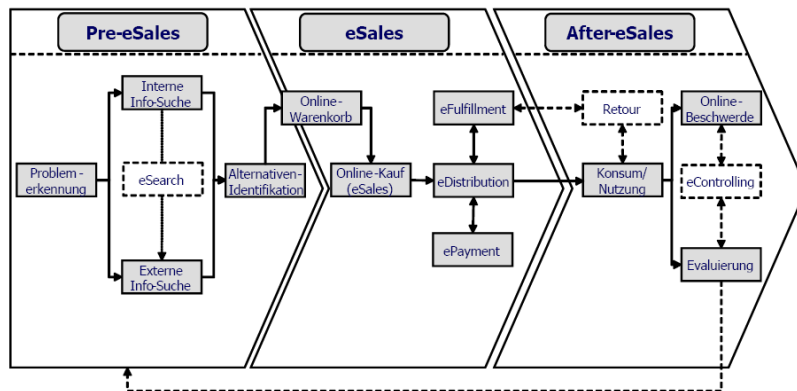
Risikofaktoren bei der Implementierung eines E-Shops

- **Technologie:** durch ausgereifte Standardtechnologien eher unkritisch
- **Prozesse:** durch vordefinierte Regeln und wohlüberlegte Anordnung der Bausteine eher unkritisch
- **Betreiber:** durch die benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten ein kritischer Faktor
- **Angebot:** Eignung und Wettbewerbsfähigkeit des Produktes als kritischer Faktor

Erfolgsfaktoren für den Aufbau eines E-Marketplace

- Kapital: Bis zum Break-Even muss ein erhebliches Investitionsvolumen akquiriert werden.
- Technologie: Die Plattform-Features und -Tools müssen geplant und erstellt werden, da für den Matching-Mechanismus häufig keine Standard-Software verfügbar ist.
- Content: Insbesondere in der Anfangsphase stellen attraktive Inhalte den Kern des Angebots dar.
- Marketing/Relationship: Die Etablierung des E-Marketings in der Branche erfordert bilaterale PR-, Vertriebs-, Marketing- und Branding-Aktivitäten.
- Management-Team: muss E-Business- und branchenspezifische Kompetenzen vereinen

Prozessbereiche beim Online-Kauf über einen E-Shop

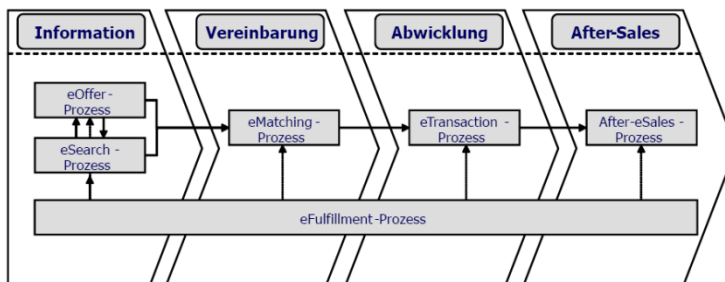


Pre-eSales: die Suchmechanismen stehen im Vordergrund

After-eSales: CRM

gesamten Prozess auf Prozess-breaker/Unterbrechungen untersuchen

Prozessbereiche einer Online-Koordination über einen E-Marketplace

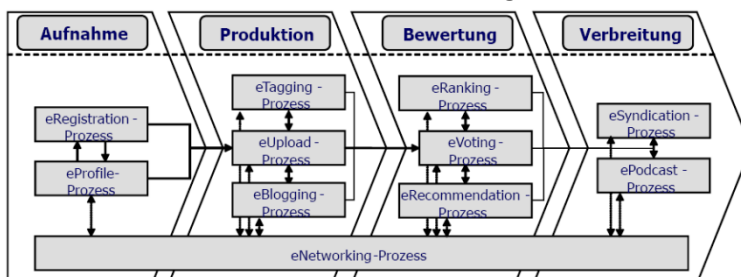


eOffer-Prozess: anbieterseitig

eSearch-Prozess: nachfragerseitig

eFulfillment-Prozess: umspannt alle Transaktionsphasen, der Marktplatzbetreiber unterstützt die Nutzung und kann sie durch Mehrwertdienste gezielt aufwerten

Prozessbereiche bei der Online-Vernetzung über eine E-Community



eUpload-Prozess: der wichtigste zur Erstellung von User-generated Content, sollte möglichst einfach sein (max. 3 Clicks)

eRanking-Prozess: Content wird mit anderen Inhalten in Verbindung gesetzt

eSyndication-Prozess: mit anderen Webseiten verknüpfen, Marketing machen

Anforderungen an das Controlling

- einfache und zentrale Handhabung
- Widerspiegelung der Flexibilität des Unternehmens und seiner Umwelt
- Rechtzeitiger Hinweis auf Liquiditätsengpässe
- Ermöglichung dynamischer Rechnungen
- Erfassung und Bewertung immaterieller Vermögensgegenstände bei einer gleichzeitigen Integration alternativer Erfolgsgrößen
- Aufgrund der vielfach vorhandenen Venture-Capital-Finanzierung: Anpassung an das vorhandene Controlling von eventuellen Investoren

Quantitative Werttreiber (harte Kennzahlen, eher für Investoren wichtig)

- operative Führungsentscheidungen
 - Umsatzwachstum
 - betriebliche Gewinnmarge
 - Gewinnsteuersatz
- investive Entscheidungen
 - Investitionen ins Umlaufvermögen
 - Investitionen ins Anlagevermögen
- Finanzierungsentscheidungen
 - Kapitalkosten
 - Dauer der Wertsteigerung (Schätzung des Zeitraums, innerhalb dessen mit einer bestimmten Strategie ein Übergewinn erwirtschaftet werden kann)

Qualitative Werttreiber (gleichberechtigt mit den quantitativen Kennzahlen, eher für Gründer wichtig)

- Innovationsgehalt der Geschäftsidee sowie ihrer Herkunft
- Entrepreneurial Drive der Gründer (Ausbildungsstand, Soft Skills)
- Kooperationspartner des Unternehmens (Reputation, Synergieeffekte)
- redaktionelle Pressepräsenz (Tenor der Berichterstattung, Viral Marketing)
- Teilnahme an einem bekannten Businessplan-Wettbewerb (und möglicher Gewinn)
- Standortfaktoren (Technologie-Cluster, Domain)
- Branchenimage (Auswirkungen auf Qualifikation und Engagement des Personals)
- Reifegrad der Prozesse im Start-up-Unternehmen
- Referenzkunden des Unternehmens

Marktzugang

Markteintrittsstrategien

Aspekte	Pro früher Markteintritt (Pionierstrategie)	Pro später Markteintritt (Folgerstrategie)
Unternehmenspotential	Pionier schafft sich hohe Reputation, nachhaltiges Lernen und frühe Lieferanten- und Vertriebsbindung, Kostenvorteile	Kosten der „Markteröffnung“ sind hoch und werden von Nachfolgern eingespart, technologischer Fortschritt macht Erstlösungen obsolet
Kundenbeziehung	Hohe erwartete Kundenbindung, hohe Effizienz beim Einsatz der Marketinginstrumente	Frühe Marktsituation völlig anders als spätere bei hohen Anpassungskosten an die veränderten Bedürfnisse
Konkurrenzbeziehung	Schwierige Imitation	Relativ kostenträchtiger Wettbewerb mit anderen Start-up-Unternehmen, geschwächte Pioniere werden durch Nachfolger verdrängt
Regulierungsbedingungen	Etablierung von Patenten und Lizenzen	Regulierungswiderstände werden durch Pioniere ausgeräumt

Einflussfaktoren auf die Marktanteile

- Kundenzufriedenheit: Die gewonnen Kunden sind über einen Erhalt der Kundenzufriedenheit an das Unternehmen zu binden, um so einen Kundenstamm aufbauen zu können (Kundenbindung).
- Nutzungsakzeptanz: Je nach Geschäftsmodell werden die Erlöse durch transaktionsabhängige und damit variable Leistungen generiert, wodurch die Akzeptanz in den Fokus rückt. Die Rückkehr des Kunden und die damit verbundene wiederkehrende Nutzung sind somit für das E-Venture von großer Bedeutung.

- Anbieterwechsel: Treten Wettbewerber in den Markt ein, besteht für den Kunden bei einem entsprechend attraktiven Angebot der Anreiz zum Abwandern. Insofern ist auf Vorstöße des Wettbewerbs zu reagieren, um durch Gegenangebote einen Wechsel möglichst unattraktiv für den eigenen Kunden erscheinen zu lassen.
- Positionierung: Die Rolle des Pioniers am Markt muss auch bei aufkommendem Wettbewerb weiterhin erkennbar bleiben, denn diese Rolle hat sich bei den Nutzern als solches eingepreßt (Innovationsträger).

Kundenmanagement kann sich auf der einen Seite entweder auf wenige aber wichtige Schlüsselkunden/-gruppen beziehen (Key-Account-Management) oder auf der anderen Seite die breite Masse an anonymen Kunden adressieren (Vertrauensmanagement).

Ziele des Key-Account-Managements

- Verbesserung der Geschäftsbeziehung: Durch den regelmäßigen Informationsaustausch gilt es einen intensiven Kontakt mit den Schlüsselkunden zu halten und Konflikte im Vorfeld zu vermeiden bzw. Probleme schnell zu lösen. Darüber hinaus kann auch die Vertrauensbasis weiter ausgebaut und die Marktstellung den einzelnen Kundengruppen gegenüber gefestigt werden.
- Minimierung des Koordinationsaufwands: Je nach angebotener Leistung des E-Ventures sind nur nicht nur direkte Abstimmungsarbeiten mit den Kunden notwendig, auch intern sind die Prozesse zu koordinieren, insbesondere wenn es sich um sehr komplexe Leistungen handelt.
- Verbesserung der Marktstellung im Vergleich zum Wettbewerb: Durch den intensiven Kontakt und der Fokussierung auf die Bedürfnisse der Schlüsselkunden gelangt das E-Venture zum Experten für seine Leistungsabnehmer.
- Verstärkung der Verhandlungsposition: Das E-Venture erlangt durch die Konzentration auf bestimmte Kundengruppen auch ein tiefes Wissen über deren Prozessabläufe. Der Expertiseaufbau kann als potentielle Wechselkosten der Kunden interpretiert werden, der umso stärker wird, je intensiver die Geschäftsbeziehungen sind.

Prinzipien des Key-Account-Managements

- Individualisierung: Der Key Account ist bereits in der Vorverkaufsphase mit individuellen Problemlösungen anzusprechen. Seine Konditionen hinsichtlich Preis, Leistung und Distribution können dabei einfließen.
- Selektion: Im Vorfeld muss entschieden werden, welche Kunden in den Status der Schlüsselkunden gelangen, um eine möglichst homogene Kundengruppe zu erlangen. Das ist insofern von Bedeutung, weil dadurch Synergieeffekte in der Kundenbetreuung realisiert werden können.
- Interaktion: Durch den interaktiven Kontakt mit den Schlüsselkunden kann die Geschäftsbeziehung weiter verstärkt werden. Ziel ist die Einbindung in Prozessabläufe, wobei der Fokus auf der pro-aktiven Betreuung liegt.
- Integration: Die Ausgestaltung der Marketinginstrumente muss mit dem Ziel der Kundenintegration erfolgen. Zielsetzung ist dabei nicht die Auslagerung bestimmter Aktivitäten und Prozessschritte an den Kunden, sondern vielmehr die Übernahme von Kundenprozessen durch das E-Venture.

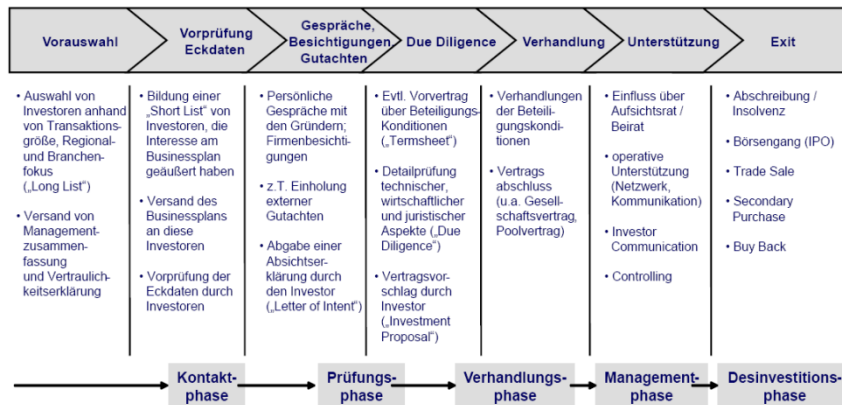
Vertrauensmanagement

- Partner (Aspekte zum Anbieter): Bekanntheitsgrad, Referenzen, vorhandene Kooperationspartner, Preise/Awards

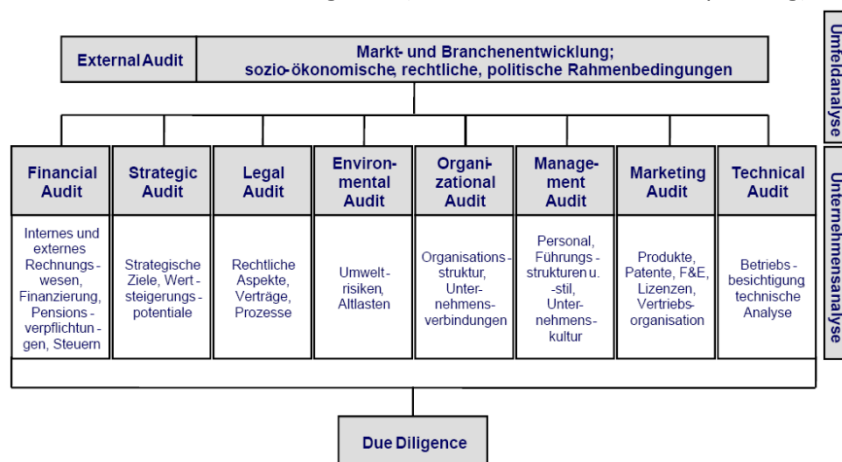
- Produkt (Aspekte zum Angebot): Garantieleistungen, Testmöglichkeiten, Industriestandards, positive Presseberichte
- Prozess (Aspekte zum Ablauf): Datenschutz, Verschlüsselungstechniken, FAQ, Feedbackmöglichkeiten, Bestätigungsmails
- Präsentation (Aspekte zum Online-Auftritt): Web-Design, technische Stabilität, Personalisierung, Rechtschreibung/Ausdrucksweise

Finanzen

Ablauf einer Unternehmensfinanzierung

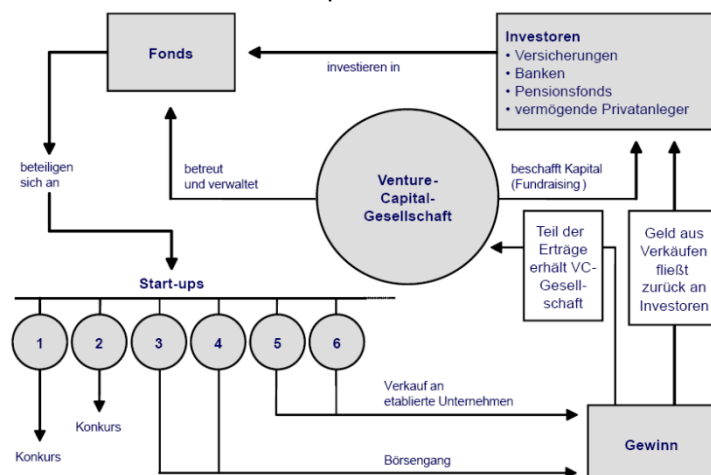


Teilbereiche einer Due Dilligence (intensive Unternehmensprüfung)



Prüfung der weichen Faktoren durch persönliche Gespräche oder mit Hilfe von psychologischen Methoden (z.B. Profil-methode für Management Audit/Human Resources Due Dilligence)

Architektur des Venture Capital-Geschäfts



Venture Capital-Unternehmen und Business Angels

Venture Capital-Unternehmen	Business Angels
investieren grundsätzlich in allen Phasen, haben aber eine Vorliebe für spätere Phasen	investieren grundsätzlich in Seed- oder Start-up-Phasen, selten in späteren Phasen
Investitionssumme meist groß	Investitionssumme eher kleiner
Investieren grundsätzlich ohne örtlichen Bezug	Investieren in einem Radius von ca. 80 km
Investition aus Gewinnabsicht (ausschließlich monetäre Ziele)	Investition auch, um Freunden und Familienmitgliedern zu helfen (nicht-monetäre Ziele)
Überwachung und Kontrolle	Produkt- und Marktentwicklung
hohe formale Anforderungen und Leistungsstandards	formale Anforderungen und Leistungsstandards geringer
häufiges Feedback, wenn bestimmte Ziele drohen nicht erfüllt zu werden	Ziele und Leistungsanforderungen werden weniger exakt definiert
starke Hilfestellung bei der Auswahl eines Management-teams	Hilfestellung bei der Auswahl eines Managementteams ist weniger systematisch

Corporate Venture Capital

Managementleistung	hoch	Business Angels	Venture -Capital-Fonds (Frühphase)	
	mittel		Corporate -Venture -Fonds (CVC) Venture -Capital-Fonds (Wachstumsphase)	Strategische Investoren
	niedrig	Family Friends Fools		Mezzanine-Capital-Fonds
		niedrig	mittel	hoch
		Kapitaleinsatz		

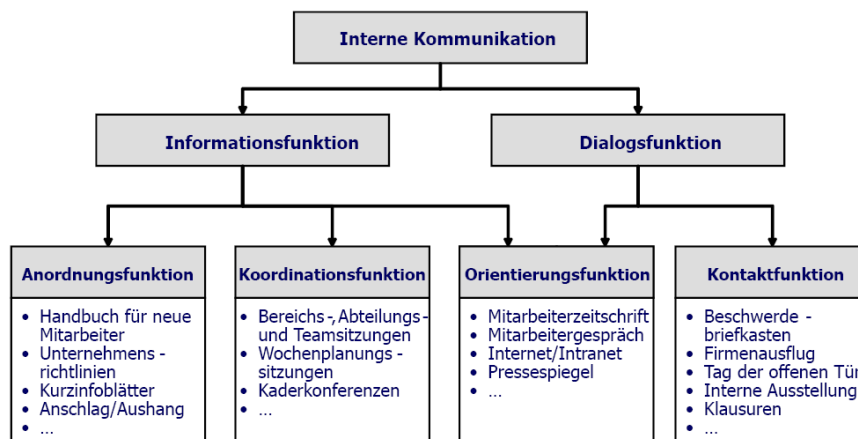
Corporate Venture Capitalist = strategischer Investor (neben monetärem Interesse auch Interesse an neuen Technologien und neuen Märkten)

CVC-Unternehmen haben meist einen Konzern oder ein großes Industrieunternehmen als Geldgeber im Rücken, die sich durch die Investition strategische Vorteile erhoffen

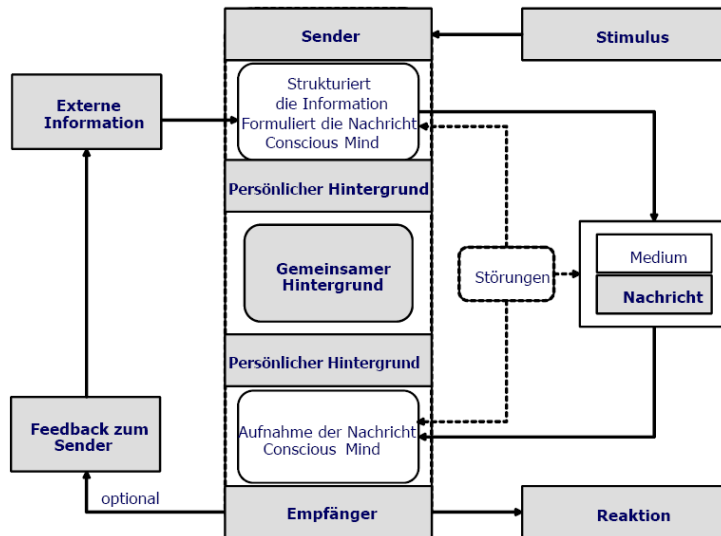
Ideenintensivierung und -fortführung

Management

Kommunikation im Unternehmen



Systematik der Kommunikation



Kernaussagen zum Kommunikationsprozess:

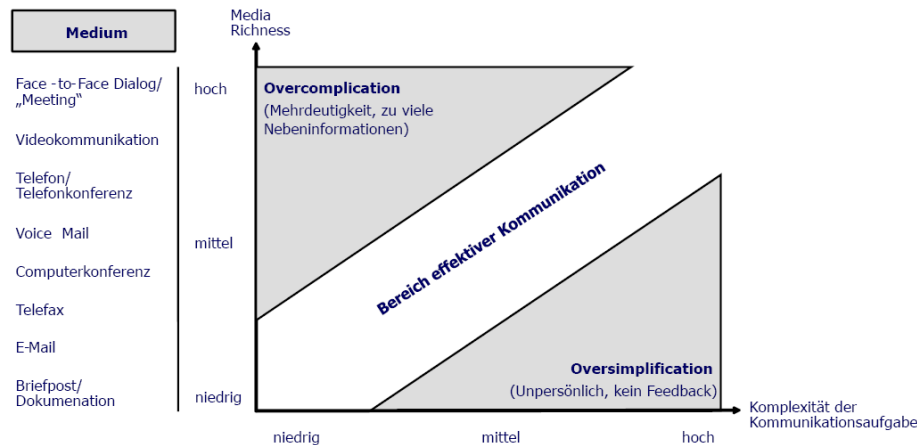
Die Bedeutung einer Information liegt nicht ausschließlich in dem *Inhalt der Nachricht* begründet, sondern wird vielmehr durch die *Interpretation* des Empfängers gebildet.

Aufgrund der Unterschiede des *Informations-hintergrunds* können Nachrichten hinsichtlich der Aussage verschieden interpretiert werden.

Ein gutes *Feedback* ist wichtig, um entscheiden zu können, ob eine Nachricht ihre Wirkung erzielt hat.

Je größer die gemeinsame *Informationsbasis* ist, desto geringer ist das Potenzial für Missverständnisse.

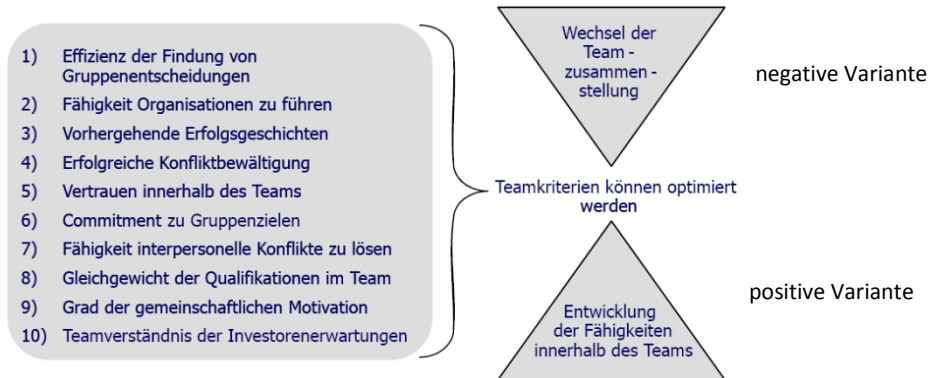
Media-Richness-Modell nach Draft/Lengel



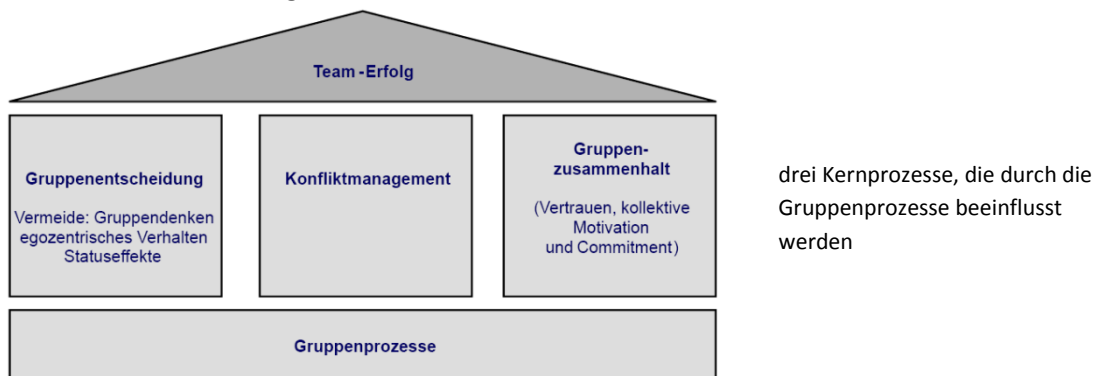
Teamentwicklung

- 1) **Forming:** In dieser ersten Phase wird die Grundlage der Teamentwicklung gelegt. Unter den Teammitgliedern herrscht eine grundsätzlich positive Stimmung der Gruppe und ihren Zielen gegenüber, wenngleich Skepsis und Individualitätsstreben noch dominieren. Diese Phase dient den beteiligten Personen dazu, sich zu orientieren und Grenzen auszuloten.
- 2) **Storming:** Im Anschluss lernen sich die Teammitglieder gegenseitig genauer kennen und können nun die unterschiedlichen Fähigkeiten der Beteiligten besser abschätzen. Abhängig von der grundlegenden Haltung der einzelnen Personen zum Team kommt es nun zu Ungeduld oder Entmutigung (aufgrund der wenigen bereits erzielten Ergebnisse).
- 3) **Norming:** Die Konflikte, die wesentlich die Storming-Phase der Teambildung bestimmt haben, werden nun durch von allen akzeptierte Gruppenstandards und eine passende Rollenverteilung aufgehoben. Ein Teamgefühl entsteht, Verantwortlichkeiten im Team werden verteilt und die gemeinsame Arbeit profitiert von den Synergiepotenzialen.
- 4) **Performing:** In der letzten Phase entwickelt sich die Gruppe zu einer Kombination von Individuen, deren Zusammenarbeit wenig gestört wird und ganz auf die Zielerreichung ausgerichtet ist. Problem und Verantwortlichkeiten werden geteilt und Vertrauen und Respekt bestimmen das Miteinander.

Erfolgsgrößen der Teamarbeit



Bausteine der Teamfähigkeit



Investor Relations zeichnen sich durch folgende Punkte aus

- formelle und gleichzeitig informelle Kommunikation mittels vorhandener Ressourcen im Unternehmen (Charakter der Kommunikation)
- die im Beteiligungsvertrag festgelegten Vorgaben des Investors (Turnus und Charakter der Kommunikation)
- einen engen Kreis an Adressaten (Charakter und Verhältnis der Kommunikation)
- eine individuelle Berichterstattung (Verhältnis der Kommunikation)
- eine nicht-neutrale Kommunikation mit Schwerpunktsetzung auf gegenwarts- und zukunftsbezogene Berichterstattung (Inhaltsbezug der Kommunikation)
- den Fokus auf strategieorientierte Aussagen zur zukünftigen Entwicklung (Zeitbezug der Kommunikation)

Produkt

Produkt(weiter)entwicklung

- **Produktinnovation:** Die Entwicklung und Einführung einer Produktinnovation umfasst die aufwendigste Alternative zur Weiterentwicklung der Produktpalette eines E-Ventures. Aufgrund der relativ geringen Produktzyklen, der raschen Veränderungen am Markt und der sich schnell verändernden Kundenbedürfnisse in der Net Economy sollten E-Ventures bereits in der Phase der Ideenintensivierung über Produktinnovationen nachdenken (z.B. neben Grafikprogramm auch Publishing Software anbieten).
- **Produktvariation:** Die Entwicklungsalternativen der Produktvariation und Produktdifferenzierung befassen sich mit bereits am Markt bestehenden Produkten und setzen insbesondere an der Erweiterung von Zusatzleistungen und damit Nutzenerhöhung an. Der entscheidende Unterschied

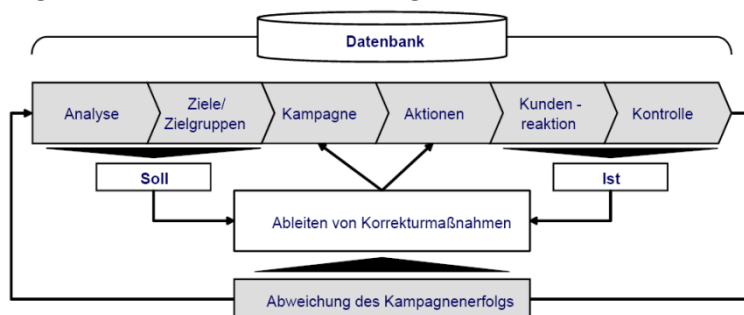
zwischen den beiden Möglichkeiten ist, dass die Produktvariation ein Produkt am Markt ersetzt (z.B. neue Software-Versionen, neue Dokumente können mit der alten Version nicht mehr geöffnet werden).

- **Produktdifferenzierung:** Bei der Produktdifferenzierung werden ergänzende Produkte geschaffen (z.B. neben Desktop Publishing- auch Network Publishing-Software). Das sog. Versioning bezeichnet das gleichzeitige Angebot unterschiedlicher Versionen eines Produktes für verschiedene Zielgruppen (z.B. verschiedene Möglichkeiten zur Einrichtung einer neuen Webseite anbieten).

Ziele des Database Marketings

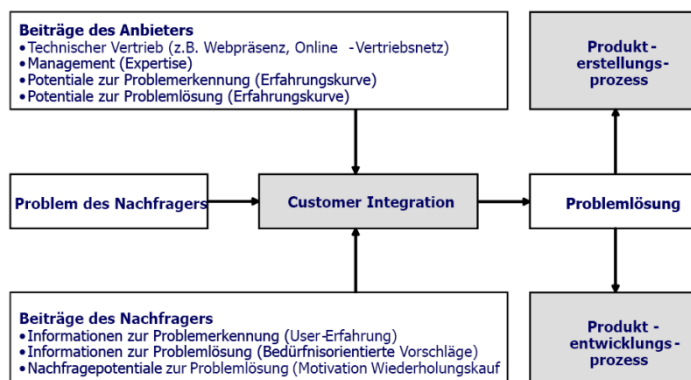
- **Bedürfnisidentifikation:** Durch die verschiedenen Feedback-Möglichkeiten wie z.B. FAQ, Call-Back-Button, Online-Fragebogen und Forum können Daten über eine breite Masse an Personen gewonnen und in einer Datenbank gespeichert werden. Das E-Venture kann daraufhin den Personenkreis und deren Bedürfnisse anhand von verschiedenen Kriterien einengen bzw. intensiver untersuchen, um die Produkte entsprechend anzupassen oder zu erweitern.
- **Personalisierung:** Zur Umsatzsteigerung kann aufgrund einer Analyse des Datenbestandes eine auf den einzelnen Kunden zugeschnittene Produkterstellung/-anpassung erfolgen. Die individualisierten Angebote befriedigen vor diesem Hintergrund die Präferenzen von Kunden zielgenauer und erzielen so eine höhere Kundenzufriedenheit.
- **Loyalitätssteigerung:** Durch das Einfließen der gewonnenen Daten in die maßgeschneiderten Produkte wird ein höherer Mehrwert für den Kunden erzeugt. Dieser Mehrwert erzeugt ein Individualitätsgefühl, welches zu einer Steigerung der Loyalität beitragen kann bzw. soll (z.B. bei Kauf des neuen Kombis aufgrund eines Babys Vermerk im System hinterlegen, dann in zwei Jahren neuen Kindersitz anbieten; loyale Kunden sind preisstabiler).
- **Reaktivierung:** Anhand der Kundendatenbank kann festgestellt werden, wann Kunden zur erneuten Nutzung aufgefordert werden können (z.B. mit Incentives). Dies könnte aber auch die Benachrichtigung zu komplementären Produktinnovationen implizieren.

Regelkreis des Database Marketing



die Reaktionen der Kunden werden direkt ausgewertet, um bei möglichen Zielabweichungen sofort reagieren zu können

Customer Integration



Database Marketing auf die Spitze getrieben, Kunde wird in den Produktentwicklungsprozess mit eingebunden

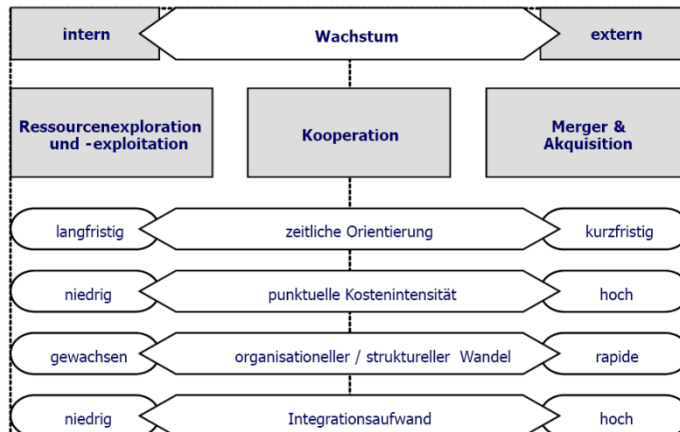
ich habe selbst kein Produkt, sondern frage den Kunden, was er haben will

das Produkt wird erst dann produziert, wenn es vom Kunden mitentwickelt wurde

Unternehmen + Kunde = Produktentwicklungsteam

Prozesse

Aspekte des Wachstums

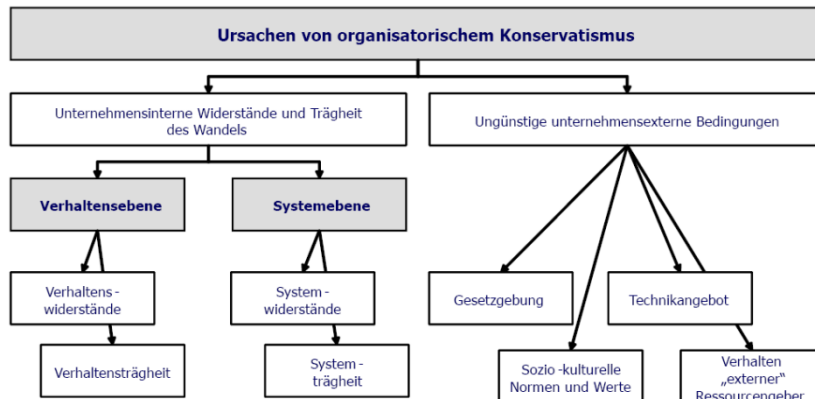


in Krisenzeiten ist internes Wachstum wichtiger

Merger: 2 gleichwertige Unternehmen schmelzen zusammen

Akquisition: größere Unternehmen übernehmen kleinere Unternehmen

Widerstände gegen Prozessänderungen



Verhaltensebene: Einzelpersonen und Gruppen

Systemebene: organis. Systeme/ Hierarchien

Widerstand: Veränderungen werden gar nicht vollzogen

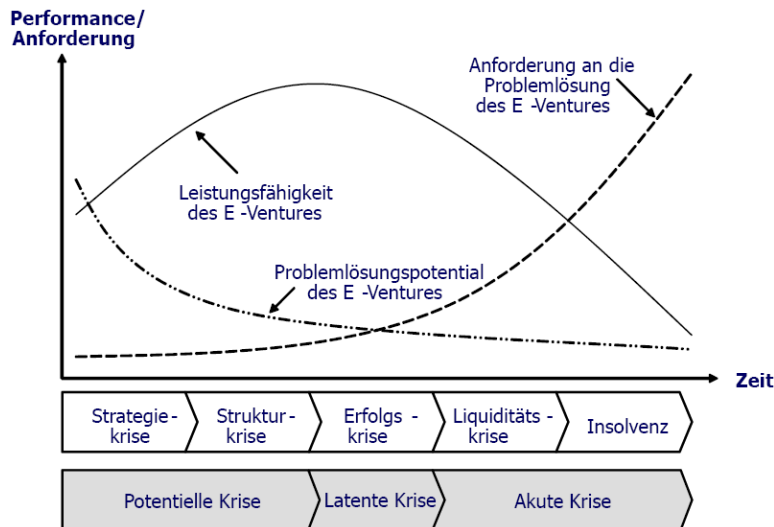
Trägheit: Veränderungen werden später vollzogen

Soziokulturelle Normen und Werte: internationaler Bereich

Möglichkeiten zum Abbau der Widerstände

- **Kommunikation:** Wandel muss kommuniziert werden. Erst durch die Vermittlung von Informationen können Unsicherheiten und die damit verbundenen Ängste abgebaut werden. Dazu gilt es auch eine Atmosphäre des offenen Dialogs zu schaffen und die vom Wandel betroffenen Personen im Vorfeld darüber in Kenntnis zu setzen.
- **Integration:** Die Einbindung in den Wandlungsprozess schafft eine Antizipation an den Ereignissen, wodurch auch ein Vertrauen in die Entwicklung geschaffen werden kann.
- **Motivation:** Je einsichtiger sich die Notwendigkeit der strukturellen Umgestaltung darstellt, desto höher ist das Potential für eine aktive Unterstützung durch die Mitarbeiter des E-Ventures. Frühzeitige Erfolgserlebnisse und ergebnisorientierte Problemlösungen helfen, erzielte Veränderungen zu stabilisieren.

Krisenverlauf

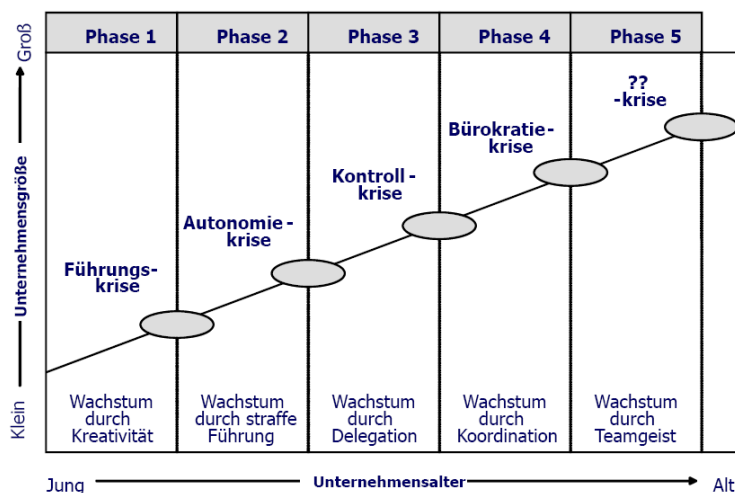


Potentielle Krise: konkrete Unternehmensbedrohung kann objektiv noch nicht festgestellt werden, aber gedankliche Auseinandersetzung mit überlebenskritischen Aspekten der Unternehmensentwicklung. E-Venture ist noch leistungsfähig genug, Krise selbst zu meistern.

Latente Krise: Ertragslage wird beeinträchtigt, Erfolg des E-Ventures ist in Gefahr

Akute Krise: Einflussfaktoren sind in Summe identifizierbar, Alternativen werden geringer, Handlungsdruck steigt

Krisenmodell nach Greiner



Phase 1: Gründer nicht in der Lage, Mitarbeiter zu führen, oder sie zerstreiten sich

Phase 2: Abläufe werden rationalisiert, starkes Gefälle der Führungskompetenz (z.B. techn. Anbieterabhängigkeit bei Xing)

Phase 3: Dezentralisierung der Entscheidungsgewalt, Management verliert Kontrolle

Phase 4: Formalisierung von Abläufen, Dienst nach Vorschrift, kein Spirit mehr

Phase 5: man weiß nicht genau, wie die Krise aussehen wird

Aspekte der Krisenidentifikation

- **Zuordbarkeit:** Nicht konkret erfasste Bedrohungen behalten ihr gefährdendes Potential. Erst wenn die Symptome konkreten Ursachen zugeordnet werden können, lassen adäquate Gegenmaßnahmen ergreifen.
- **Frühzeitigkeit:** Durch den langfristigen Entwicklungszeitraum von Krisen müssen die Indikatoren entsprechend zu Beginn der Krisenperiode Fehlentwicklungen anzeigen.
- **Abrenzbarkeit:** Die Indikatoren sind umso präziser, je genauer das Krisensymptom auf seine Ursache hin interpretiert werden kann. Gerade dem E-Venture kommt dieser Anforderung eine große Bedeutung zu, denn durch Diskontinuitäten treten häufig neue Symptome auf, die aufgrund fehlender Informationen nur schwer interpretiert werden können.
- **Variabilität:** Den dynamischen Rahmenbedingungen der Net Economy ist dahingehend Rechnung zu tragen, dass die Indikatoren entsprechende Interpretationsspielräume besitzen müssen. Die Grenzen sind dabei sorgsam abzuwägen, um nicht frühzeitig einen entwicklungsimmanenten Verlauf zu vermuten und eindeutige Anzeichen wahrzunehmen.
- **Ökonomische Ausrichtung:** Das Monitoring der Unternehmensentwicklung ist neben dem Nutzen auch mit Kosten verbunden. Das in der Regel mit knappen Finanzressourcen ausgestattete E-Venture muss dahingehend den Trade off finden.

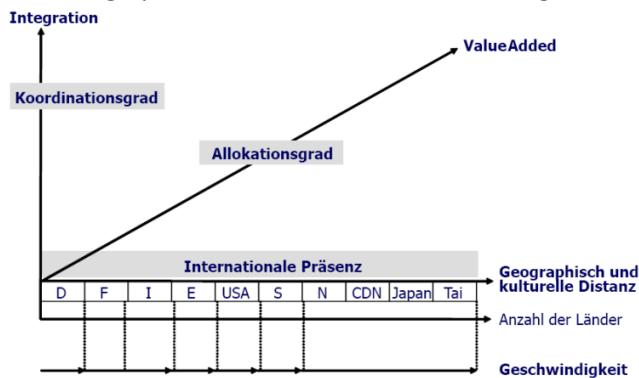
Krisenbewältigung



Kommunikation hat während der Krisenbewältigung eine Schlüsselrolle: negative Dinge dürfen nicht nach außen getragen werden, intern muss Vertrauen geschaffen werden

Marktzugang

Handlungsspielraum der Internationalisierung

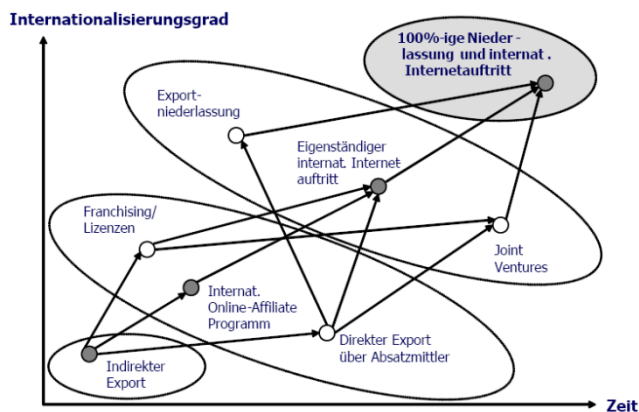


Allokationsgrad: Abstimmungsprozesse werden vielfältiger

Integration: einfach nur Sprache umstellen oder physischen Niederlassung vor Ort

Uppsala-Modell: erst eigenes Land bearbeiten, dann kulturell gleiche Länder, dann kontinental, anschließend global agieren

Pfade der Internationalisierung

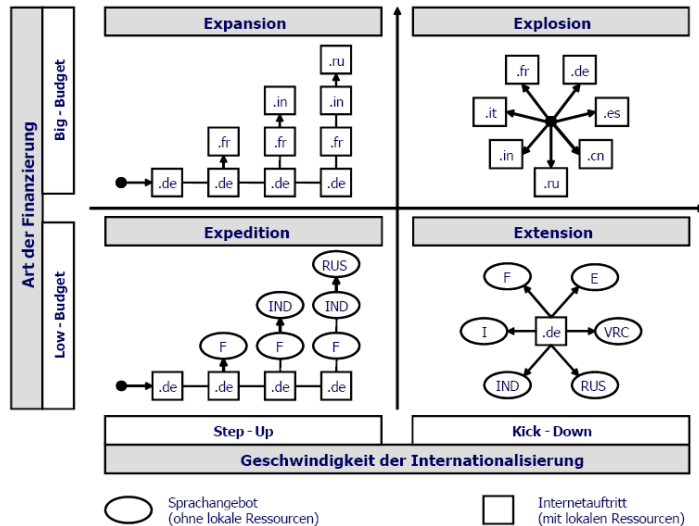


Internationalisierungsstrategien

	Geschwindigkeitsfokus		Finanzierungsfokus	
	Step-Up-Strategie	Kick-Down-Strategie	Low-Budget-Strategie	Big-Budget-Strategie
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Risikominimierung durch inkrementalen Markteintritt Geringere Beanspruchung finanzieller Ressourcen Volumeneffekte durch hohe Stückzahlen am Heimatmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> First-Mover-Advantage Starke Präsenz am Markt in Verbindung mit hoher Kundennähe Höheres Unternehmenswachstum 	<ul style="list-style-type: none"> Frühzeitiges Kostenbewusstsein Unabhängigkeit bei Strategiewahl/-anpassung Konzentration auf das Kerngeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> Grundlage für erhöhte Marktpräsenz Zeitvorteil für die Umsetzung Erzielung von Volumeneffekten

	Geschwindigkeitsfokus		Finanzierungsfokus	
	Step-Up-Strategie	Kick-Down-Strategie	Low-Budget-Strategie	Big-Budget-Strategie
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risiko bei Partnerwahl ▪ Zeitverlust hinsichtlich der Umsetzung ▪ Flexibilitäts-/Kontrollverlust durch die Abhängigkeit von Partnern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mangelndes Kapital und personelle Ressourcen ▪ Unerfahrenes Personal ▪ Erhöhtes Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kein hoher Internationalisierungsgrad erreichbar ▪ Kleineres Marketingbudget für länderspezifische Kommunikation ▪ Geringeres Unternehmenswachstum 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wachstumsprobleme im Hinblick auf Struktur, Strategie und Personal ▪ Abhängigkeit von den Investoren ▪ Performance Zwang

Strategiematrix der Internationalisierung



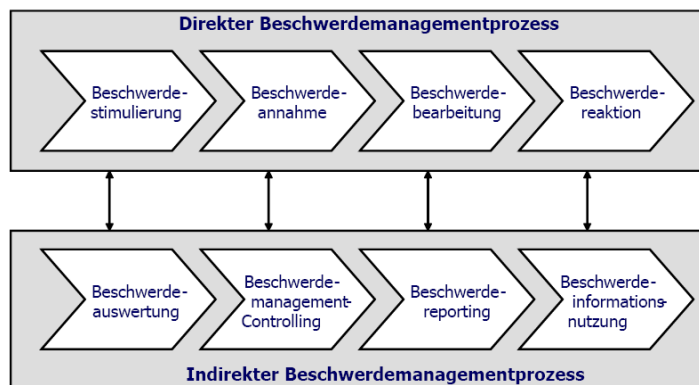
Expansion: nach und nach Niederlassungen aufbauen

Exlosion: sofort in allen Ländern Niederlassungen

Expedition: nur Sprache/Frontend nach und nach ändern

Extension: von Anfang an mehrsprachig

Direkter und indirekter Beschwerdemanagementprozess



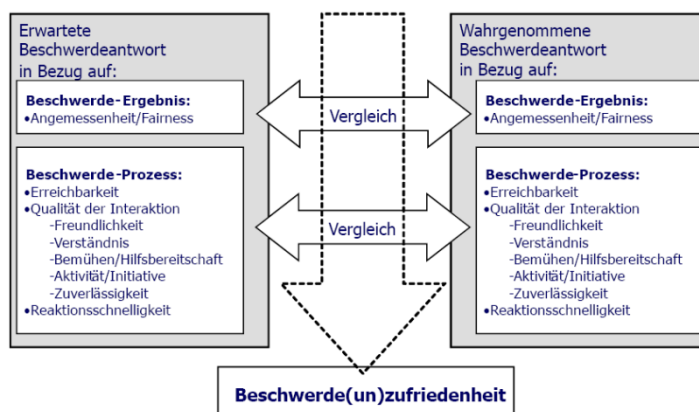
Direkter Prozess: mit Kundenkontakt

Beschwerdestimulierung: nur erkannte Beschwerden können bearbeitet werden

Indirekter Prozess: Auswertung einer Beschwerde auf ihren informatorischen Gehalt und das Controlling bzgl. der Zielerreichung und Aufgabenerfüllung

einen unzufriedenen, abgesprungenen Kunden zurückzuholen ist sehr teuer

Dimensionen und Merkmale der Beschwerdezufriedenheit



Finanzen

Vor- und Nachteile der vier grundsätzlichen Exit-Möglichkeiten

Alternativen der Desinvestition	Charakteristika	Ausgewählte Vor- und Nachteile
Buy Back	Im Regelfall Verkauf an Altgesellschafter	+ Erhalt der Unternehmenskultur - Übernahme eines hohen finanziellen Risikos - Kein strategischer Nutzen aus Transaktion
Trade Sale	Veräußerung an einen industriellen Investor	+ Schnelle/kostengünstige Abwicklung + Nutzung von Synergiepotentialen - Aufgabe der Unternehmenskontrolle
Secondary Purchase	Verkauf an einen Finanzinvestor	+ Nutzung der Branchenerfahrung des Finanzinvestors - Einräumen eines Mitspracherechts an den Finanzinvestor bei strategischen Entscheidungen
Börsengang	Einführung der Gesellschaft am Kapitalmarkt	+ Chance auf einen höheren Verkaufserlös im Vergleich zum Trade Sale - Steigende Publizitätsanforderungen - Nachhaltiger Leistungsdruck auf das Management

Das Management-Buy-Out (MBO) bezeichnet einen Finanzierungsvorgang, bei dem das interne Management eines Unternehmens das Unternehmen oder auszugliedernde Unternehmensteile übernimmt. Die bisherigen Leitungsorgane werden dadurch selbst zu Unternehmern und lösen frühere Eigentümer ab. Im Fall des Management-Buy-Ins (MBI) wird die interne operative Geschäftsführung hingegen durch ein externes Management ersetzt, das sich in das Unternehmen einkauft.

Voraussetzungen für den Management-Buy-Out

- ein hoher Grad der Reife und Etablierung sowie ein geringer Bedarf an zusätzlichen Investitionen
- das Vorhandensein eines verlässlichen Cashflows, der kontinuierlich fließt und von saisonalen Schwankungen unabhängig ist
- vorhandene, stille Reserven, die in der Zukunft gehoben werden können
- ein leistungsfähiges Management
- ein funktionsfähiges Forderungsmanagement mit niedrigen Ausfallraten
- hohe Beleihungsgrenzen für Aktiva des Anlagevermögens, d.h. ein Verschuldungsgrad möglichst unter dem Branchenschnitt
- eine niedrige Intensität des Wettbewerbs bei gleichzeitig herausragender Wettbewerbsposition des Unternehmens