

Mirosław Malek · Peter K. Ibach

Entrepreneurship

**Prinzipien, Ideen und Geschäftsmodelle zur
Unternehmensgründung im Informationszeitalter**

Unter Mitarbeit von Julia Ahlers

Copyright © 2004 dpunkt.verlag GmbH

ISBN 3-89864-168-6



dpunkt.verlag

Einleitung

*Unsere Träume können wir erst dann verwirklichen,
wenn wir uns entschließen, daraus zu erwachen.*

Josephine Baker

Der »Spirit of Entrepreneurship«

Alle Welt debattiert über das Potenzial von Internet, Kommunikation, Biotechnologie, E-Commerce und das aufkommende M-Business. Von der Hysterie ohne Realitätsbezug zur Zeit des Millenniumwechsels über die Ernüchterung durch die weiter ausbleibenden Gewinne bis zur erwarteten Konsolidierung an den Kapitalmärkten wiederholt sich, wofür es in der Geschichte technologischer Revolutionen zahlreiche Beispiele gibt: Schon kurz nach der Erfindung des Telefons 1876 schossen hunderte von Telekommunikationsfirmen wie Pilze aus dem Boden empor. Auch beim Automobil versuchte sich eine Vielzahl von Firmen zu Beginn des 20. Jahrhunderts auf dem Markt. Von ihnen haben weltweit nur noch zwei Hand voll Bedeutung. Und dennoch haben die vielen kleinen Firmen die Entwicklung maßgeblich angestoßen und vorangebracht. Heute bestimmen Telefon und Automobil unser aller Leben weitaus tiefgreifender, als zunächst vorstellbar war. Ein wiederkehrendes Prinzip: Technologieinduzierte Quantensprünge werden in ihrer Dynamik meistens über- und in ihrer schließlich erreichten Durchdringung unterschätzt.

Das Zusammenspiel von Kapitalmarkt und Informationsinfrastruktur macht diese Prozesse heute jedoch bedeutend schneller und sorgt gleichzeitig für deutlich steilere Ausschläge – sowohl positive als auch negative. In die »New Economy« ist unglaublich viel Geld geflossen, um neue Geschäftsmodelle erproben zu können. Immer mit der Hoffnung auf Gewinne – ein Wechsel auf die Zukunft. Aber auch in der New Economy gelten die Gesetze, die für jede Ökonomie gelten: Letztendlich müssen Gewinne entstehen. Viele Hoffnungen mussten Erkennt-

*Technologische
Revolution*

*Technologien ändern
sich – ökonomische
Gesetze nicht*

nissen weichen, und es werden schließlich nur die Geschäftsmodelle übrig bleiben, die dauerhaft ökonomischen Erfolg liefern können.

Für viele der euphorisch angegangenen Geschäftsmodelle hat sich gezeigt, dass sie an der ökonomischen Realität vorbeigingen. Wachstum um jeden Preis, mit dem Börsengang als einziger Einnahmequelle im Visier, wird im zweiten Kapitel der Internetgründungen nicht mehr möglich sein. Ungebremst wird dagegen an den Ideen und Geschäftsmodellen gefeilt und verbessert. Zwar zweifelt kaum jemand ernsthaft daran, dass sich das Internet als Medium weiter durchsetzen wird und zahlreiche darauf basierende Produkte und Dienste viel tiefgreifender als bisher Einzug in unser Leben halten werden. Ungewiss ist allerdings, wie Geschäftsmodelle in diesem Umfeld von Informationsverarbeitung und Telekommunikation beschaffen sein müssen, um sich langfristig durchsetzen und wirtschaftlich erfolgreich operieren zu können. Ähnlich wie in anderen technologischen Revolutionen werden wir eine Konsolidierung der »Player« erleben, eine Bereinigung des Marktes von unwirtschaftlichen Geschäftsmodellen sowie eine Diversifizierung des Angebots in lukrativen Nischen – ein Gehen und Kommen alter und neuer Ansätze bei noch zunehmender Dynamik.

*Der »Spirit of
Entrepreneurship«*

Immer wieder neue Nischen zu entdecken, Geschäftsmodelle zu überdenken und zu optimieren – genau dafür brauchen wir den »Spirit of Entrepreneurship«. Existenzgründung – die Magie des Aufbruchs und der technologischen Herausforderung – bildet den Motor für die Ökonomie der Informations- und Technologiegesellschaft. Diese Herausforderung ist es, die nicht nur Universitätsabsolventen oder Menschen in »Karrierepausen«, sondern gerade auch Manager und Projektleiter von DaimlerChrysler, Deutsche Telekom, IBM, McKinsey, Microsoft und anderen etablierten Unternehmen in den Bann schlägt. Vor allem in der Zeit der Interneteuphorie zog es sie in Massen aus der überschaubaren Berechenbarkeit ihrer bisherigen Jobs, um in dem Wagnis eines Start-ups ihre Herausforderung zu suchen. Dabei ist die Unwägbarkeit des Wagnisses gerade die Herausforderung – die Ungewissheit gepaart mit der Hoffnung auf den überwältigenden Erfolg –, die die magische Anziehungskraft des Entrepreneurial Spirit, des Gründungsgeistes, ausmacht.

Millionäre durch die Börse

Unglaubliche Storys über »High-Flyer« des Kapitalmarktkarusells, die aus dem Nichts in wenigen Jahren Milliarden-Dollar-Imperien geschaffen haben, überschlugen sich und überdeckten die ebenfalls zahlreichen Geschichten von Misserfolgen, die selten große Aufmerksamkeit fanden. Entrepreneurship, hieß es, sei die Wachstumsmaschine des 21. Jahrhunderts. Ein ewiger ökonomischer Frühling schien greifbar. Führende Analysten und Ökonomen sahen einen endlosen, sich selbst perpetuierenden Prozess: mehr Kapital durch Aktiengewinne, mehr Konsum, mehr Erfolg der Unternehmen und damit wiederum

mehr Kapital bei den Mitarbeitern – für weitere Investitionen in Aktienbeteiligungen und weiteren Konsum. Wachstum schien keine Grenzen zu haben. Die Erfolgreichen wurden wie Gurus hofiert, um dahinter zu kommen, was das Geheimnis ihres Erfolgs sei; Visionäre, die die Phantasien der Anleger beflügelt und damit Kapital in ihre Expansionsmaschinerie gespült haben – teilweise mit mehreren tausend Prozent Rendite für die Shareholder und einem Hundert-Millionen-Dollar-Anteil für die eigenen Taschen. Die Hoffnung, es ihnen gleichzutun, ist verlockend, wobei der Reiz von Macht, Einfluss und Geld mit der Sehnsucht nach dem Sexappeal des Erfolgreichen einhergeht.

Diese »Idole des Kapitalismus« haben vielen Menschen an der Börse zu Reichtum verholfen. Mittlerweile stehen den Börsengewinnern zahlreiche ernüchterte und sogar verärgerte Aktionäre gegenüber, die sich von den Versprechungen geprellt fühlen. Viele Geschäftsmodelle haben sich als Geldvernichtungsmaschinen entpuppt. Die Euphorie ist gewichen – und das war auch notwendig. Mit zurückkehrender Nüchternheit bei Gründungen im Hightechbereich ist nun neben der hohen Umsetzungsgeschwindigkeit vor allem Qualität gefragt. Die New Economy ist dem anfänglichen Hype mit all seinen Kinderkrankheiten entwachsen und wird zunehmend von rationalen Erwägungen gesteuert. Sie hat nun alle Chancen auf ein solides Wachstum.

Die Reifung der New Economy

Nach wie vor erscheint langfristiges Wirtschaftswachstum nur im Einklang mit zu erwartenden operativen Gewinnen möglich. Ein Grundsatz der Ökonomie, von dem man sich in der Euphorie abgekoppelt hatte. Die Rückkehr auf den Boden der Tatsachen brachte den »Spiegel« zur Wortkreation »Entschleunigung« – die Geschwindigkeit des Wachstums wurde korrigiert¹. Doch während die Konjunktur stagnierte, die Börsenstimmung in den Keller ging und zahlreiche New-Economy-Firmen strauchelten, expandierten Internet, E-Commerce und mobile Kommunikation ungebrems. Das Dotcom-Sterben steht weniger im Zusammenhang mit fehlendem Erfolg des Internets als vielmehr mit der realitätsfernen »Alles-ist-möglich-Haltung«, die vielfach absurde Geschäftsmodelle hervorbrachte.

Das Internet ist tot – es lebe das Internet!

Weitgehend unbeeindruckt von der New-Economy-Krise beeinflussen Internet, Informations- und Kommunikationstechnologien unser Alltags- und Geschäftsleben stärker als je zuvor. Die Umsätze der Internetwirtschaft wuchsen weiter mit Raten zwischen 50 und 100 % jährlich und »Überlebenskünstler« machten ungeachtet der negativen Stimmung an der Börse vor, wie nicht nur Umsätze, sondern auch Gewinne im Internet erzielt werden können [202][54]. Ein weiter wachsendes wirtschaftliches Potenzial wartet darauf, durch geeignete Geschäftsmodelle erschlossen zu werden. Viele Indikatoren deuten darauf hin, dass

1. »Zeitgeist – Tempo rausnehmen«, Der Spiegel 12/2001, S. 204.

wir uns auf einer »Startbahn« in eine neue, nachhaltige Wachstums- und Gründerphase bewegen.

Gefestigt hat sich dabei der Konsens, dass kein Weg an den neuen Technologien vorbeiführt – zum Teil entgegen den Bewertungen an der Börse. Innovative Geschäftsmodelle auf der Basis »disruptiver Technologien«, wie Clayton Christensen von der Harvard Business School die Ursachen gesellschaftlicher und ökonomischer Verwerfungen benennt [70], sind die essenziellen Elemente zum »Abheben«: Jede zukünftig erfolgreiche Ökonomie wird massiv von Informationsverarbeitung und Telekommunikation durchdrungen sein. Führende Ökonomie-Strategen, wie z. B. Gary Hamel, unterstreichen, dass Innovation das kritische Element sein wird, um Wohlstand in der Zukunft zu schaffen [214]: »Nenne es das erste Gesetz der Innovationsökonomie: Firmen, die nicht beständig Innovationen verfolgen, werden sehr bald von ihnen überwältigt.« Stattdessen erhielten »diejenigen Firmen die größte Belohnung, die neue Geschäftsmodelle entwerfen – neue Ideen, die auf der Basis neuer Technologien, demografischer Verschiebungen und geänderter Konsumgewohnheiten neue Einnahmequellen erschließen«.

Entrepreneurship mit seinem Konzept von Versuch und Irrtum, Zerstörung und Aufbau, Innovation und Fortschritt, Veränderung und Anpassung bleibt unter allen Alternativen der aussichtsreichste Hoffnungsträger, um an dem durch immer kürzere Innovationszyklen geprägten ökonomischen Wachstum maßgeblich teilzuhaben.

Window of Opportunity

Nach dem Auf und Ab der Kursentwicklungen an den Technologie- märkten reichen Meinungen und professionelle Prognosen von »Internet-Bubble«, »Rückzug der Net Economy« über »Konsolidierung« bis zu »solider Zukunftstrend« und heizen die Büroflurgespräche rund um den Globus an. Trotz vieler Unwägbarkeiten ist die Gelegenheit zur Existenzgründung günstig. Das gegenwärtige »Window of Opportunity«, das Zeitfenster, in dem das »zweite Kapitel der Internetrevolution« geschrieben wird, bietet enorme Möglichkeiten. Die Player der »Old Economy« und der »New Economy« werden sich stark verändern, sich vernetzen, gegenseitig befruchten und voneinander lernen – oder werden abgelöst. In diesem Umbruch ist geistiges Potenzial das höchste Gut. Menschen, die sich eröffnende Gelegenheiten entsprechend ergreifen können, bietet diese Zeit unvergleichliche Chancen. Die Konstellation gesellschaftlicher Entwicklungsfreiheit, wagnisorientierter Finanzierungskultur, technologischer Möglichkeiten und globaler Vernetzung hat eine Dynamik entstehen lassen, in der durch Innovationsreichtum und Persistenz bei der Verfolgung gesteckter Ziele Visionen und Träume Realität werden können, die zuvor utopisch erschienen.

Sind Sie ein Entrepreneur?

Wenn in Ihnen, lieber Leser, der Wunsch steckt, an den gegenwärtigen Möglichkeiten zu partizipieren, wenn Sie in sich die Energie und

Entschlossenheit fühlen, ein eigenes Unternehmen zu gründen, unabhängig zu sein, Ihre Ideen und Vorstellungen zu verwirklichen und damit möglicherweise den Durchbruch zu schaffen, wenn Sie das Gefühl einer inneren Berufung umtreibt, dann liegen Sie mit diesem Buch richtig.

Blut, Schweiß und Tränen werden vor Ihnen liegen, denn neben den Chancen stehen zahlreiche Risiken. Im zweiten Kapitel der Internetrevolution, in dem die »Old Economy« mit der »New Economy« verschmilzt und Informationstechnologien unser Leben zunehmend durchdringen, werden keine Geschenke verteilt. Nur wer wirklich die Faktoren kennt und alle Anforderungen erfüllt, die den Erfolgreichen von den vielen Ambitionierten unterscheidet, wird sich dauerhaft durchsetzen und an die Spitze einer gewaltigen Konkurrenz hocharbeiten können.

Welche Faktoren und Anforderungen dies sind, zeigt dieses Buch auf. Es sieht sich dabei weniger als »In-zehn-Schritten-zum-Erfolg-Ratgeber«, sondern vielmehr als umfassende und kritische Diskussionsgrundlage für technologieorientierte Gründungsvorhaben im Umfeld von Internet und E-Business. Es ermöglicht Newcomern den Einstieg in die Gründungsthematik und bietet auch Fachleuten detaillierte Hintergrundinformationen und überraschende Einsichten in die Erfolgsfaktoren und Fallstricke der Internetökonomie. Es ist ein Wegweiser, der den Gründergeist mit exemplarischen Biografien anregt, die Prinzipien des »Entrepreneurial Process« aufzeigt, die Zutaten zum Erfolg aufspürt, und bildet gleichzeitig ein Compendium, in dem zahlreiche Fakten, Marktzahlen, Innovationsideen, Zukunftsvisionen, Geschäftsmodelle, Trends und unbesetzte Nischen diskutiert werden.

*Kompendium für
technologieorientierte
Existenzgründung*

Für wen ist dieses Buch gedacht?

Die Inhalte dieses Buches sind aus Vorlesungen und interdisziplinären Veranstaltungen an verschiedenen Universitäten entstanden. Damit richtet sich das Buch zunächst an Studenten bzw. Absolventen von technischen und betriebswirtschaftlichen sowie juristischen oder gesellschaftswissenschaftlichen Studiengängen.

Nicht zuletzt adressiert es Teilnehmer von interfakultativen Kursen zu »Hightech-Entrepreneurship«, die nun auch in Deutschland vermehrt entstehen. Darin sollen studentische Teams, mit Einbindung von Beratern und bestehenden Unternehmen, innovative technische Ideen zu konkurrenzfähigen Geschäftskonzepten und Unternehmensgründungen entwickeln.

*Technical
Entrepreneurship*

Aber auch außerhalb des universitären Einzugsbereichs soll dieses Buch potenzielle Entrepreneure anregen. Denn zu den formalen akademischen Qualifikationen kommen heutzutage gerade in der IT-Branche

*Über 80 % aller
Existenzgründer sind
Nichtakademiker*

immer mehr marktbezogene Anforderungen und »Soft Skills«. Sie lassen die Bedeutung papierener Zeugnisse, bisher oft noch als Türöffner benötigt, immer mehr in den Hintergrund treten. Praxiserfahrung, »People Management Skills«, Kommunikationsfähigkeit, Präsentationskraft, Mobilität und Globalität, Intuition und die Fähigkeit zu strukturieren besetzen dagegen im Existenzgründungsprozess die Schlüsselstellung. Durch dieses Buch angesprochen sollten sich also alle diejenigen fühlen, die in sich besondere Fähigkeiten zu einer technologieorientierten unternehmerischen Herausforderung spüren und diese vertiefen und umsetzen möchten.

Intrapreneurship

Gleichwohl soll dieses Buch auch Manager und Projektleiter ansprechen, die als »Intrapreneure« handeln müssen, um erfolgreich zu sein. Für sie gilt die Anwendung von Entrepreneurship-Prinzipien innerhalb etablierter Organisationen, vor allem wenn sie mit dem Gedanken einer Ausgründung oder Neugründung liebäugeln.

Entrepreneurial Environment

Des Weiteren sind alle diejenigen adressiert, die an der Infrastruktur und Umgebung einer »Gründerkultur« unterstützend und fördernd mitwirken möchten: Hochschullehrer, Politiker, Rechtsanwälte und Unternehmensberater.

Ursprung und Hintergrund

Synergien durch Zusammenspiel von Wirtschaft und Wissenschaft

Kann man aus dem universitären Elfenbeinturm heraus überhaupt ein Buch über Existenzgründung schreiben? Nun, ein guter Coach muss kein Meister auf dem Fußballfeld sein und umgekehrt muss ein erfolgreicher Sportler kein guter Coach sein. Wir denken vielmehr, dass eine Modellierung und Generalisierung der erfolgskritischen Zusammenhänge vieler individueller Einzelfälle aus einer unabhängigen, übergreifenden Position am besten gelingen kann. Für Input und Rückkopplung sorgten in zahlreichen Vorlesungen, Seminaren und Diskussionen – über viele Jahre hinweg – Studenten, Professoren, erfolgsversprechende und bereits erfolgreiche Unternehmensgründer sowie Wirtschafts-, Finanz-, Marketing-, Soziologie-, E-Commerce-, Internet- und Rechtsexperten.

Sollte aber nicht der Existenzgründungsprozess den Wirtschaftswissenschaftlern überlassen bleiben? Natürlich beschäftigt sich dieser Fachbereich intensiv und erfolgreich mit diesem Thema. Neben den wirtschaftlichen Überlegungen spielen im Umfeld von Internet und E-Commerce aber immer mehr technologische und besondere, durch das Internet geprägte, soziologische Faktoren eine Rolle. Wir möchten uns hier einer Verschmelzung dieser Aspekte nähern, und zwar aus der Perspektive als Informatiker, ergänzt durch einige fachübergreifende Einblicke und durch die Unterstützung und Rückkopplung von Experten der verschiedenen Wissensgebiete .

Seinen Ursprung fand dieses Buch mit der Idee der systematischen Förderung und Vermittlung von Gründungsverständnis bereits 1977 an der University of Texas, Austin, an der zu dieser Zeit Mirosław Malek lehrte. Den Grundstein legte seine mehrjährige Zusammenarbeit mit Stephen A. Szygda, der den Kurs »Technical Entrepreneurship« für Informatiker und Ingenieure einführte, und George Kozmetsky, einer der »Päpste« des Entrepreneurship, der über 100 Unternehmen in Texas und Kalifornien gründete. Fünf dieser Firmen, darunter Dell Computer Systems, gehören nunmehr zu den »Fortune 100«, der prestigeträchtigen Liste der größten amerikanischen Unternehmen. Nach den Erfahrungen eines achtmonatigen Forschungsaufenthalts an der Stanford University und Einblicken in die Prozesse des Silicon Valley sowie Gesprächen mit Gründern und Branchenkennern wurden die Lehren und Konzepte von den Autoren an der Humboldt-Universität zu Berlin und auch an der Technischen Universität Berlin weiter verfolgt und verfeinert.

Seit 1995 findet das Seminar »Hightech Entrepreneurship« großen Zuspruch bei Studenten und Experten aus Industrie, Politik und Finanzwesen sowie bei Marketing- und Venture-Capital-Firmen, die in den Kursen als Gastreferenten ihr Wissen beisteuern. Seit 1999 wird darüber hinaus das »Innovationsforum« angeboten: Eine Auswahl der innovativsten Hightechfirmen der IT-Branche stellt an der Humboldt-Universität zu Berlin jedes Sommersemester in wöchentlichen Vorlesungen mit Diskussionsrunden Innovationen und Trends für die nächsten Jahre vor. Auch das Material dieser Veranstaltungsreihe, kombiniert mit Interviews von über 20 führenden Persönlichkeiten der »New Economy«, mündete in dieses Buch.

Wir danken Christoph Boelling, Management Beratung; Prof. Dr. Dieter Carl, Vice-President Platform Strategy Siemens AG; Reinhard Edelmann und Holger Specht, Gründer der Centennium Capital Partners GmbH; Prof. Dr. Günter Faltin von der Freien Universität Berlin; Prof. Dr. Oliver Günther, Dr. Gerrit Tamm und Markus Banach vom Electronic Business Forum; Prof. Thomas Heilmann, Gründer und Geschäftsführer Scholz & Friends AG; Dr. Mathias Jung von der Kanzlei Jung und Partner; Prof. Dr. Frank Leymann, IBM Deutschland Entwicklung GmbH; Dr. Overbeck, Bankhaus Lampe; Patrick Paulisch, Gründer und Geschäftsführer Datango AG; Marc Samwer, Gründer und CEO Jamba! AG; Stephan Schambach, Gründer und CEO Inter-shop AG; Prof. Dr. Sven Ripsas, Fachhochschule für Wirtschaft Berlin; Claudia Alsdorf, Gründerin und Geschäftsführerin Echtzeit AG; Dr. Hendrik Sack, Geschäftsführer Eckmann Telindus GmbH und Benno Wiedfeld, Directing Manager Pixelpark AG.

Besonders danken wir Julia Ahlers für die umfangreiche Mitarbeit und ihre Beiträge zu den Abschnitten »Businessplan« und »Marke-

Ursprung des Buches

Fast vier Jahre vergingen von der Idee zu diesem Buch 1999 bis zur Fertigstellung 2003 – ein beständiger Wettlauf mit den Entwicklungen.

Danksagungen

ting«, Sabine Becker für die Unterstützung und Zuarbeit, Christa Preisdanz vom dpunkt.verlag für die beständige Motivation und Frau Prof. Dr. Heidi Heilmann von der Universität Stuttgart für die umfassende, mehrfache Durchsicht des Manuskripts.

Einordnung des Buches

Informationsmaterial und Bücher

Eine kaum überschaubare Menge von Informationsmaterial für Existenzgründer – Broschüren, Artikel und Essays – wird von öffentlichen Stellen² sowie Zeitschriften und speziellen Organisationen angeboten. Vieles ist kostenlos auch über das Internet erhältlich (siehe Tab. 5–1 auf Seite 355). Auch eine große Zahl von Büchern beschäftigt sich mit dem Thema der Existenzgründung. Gerade in der jüngeren Vergangenheit hat sich die Anzahl der Titel in diesem Bereich explosionsartig vermehrt, insbesondere in den USA – *Amazon.com* liefert über 5.000 Titel zum Schlagwort Entrepreneurship.

Zu dem Thema, das noch vor wenigen Jahren im wirtschaftlich eher konservativen Deutschland wenig Aufmerksamkeit fand, existiert auch hierzulande mittlerweile eine halbe Hundertschaft an Büchern.³ Meist sind dies Ratgeber mit Tipps und »Kochrezepten« zur Existenzgründung. Der oft verwendete Begriff der Selbstständigkeit, der stark an Bodenständigkeit erinnert, verkörpert dabei vielfach die Einstellung des alten Kontinents zu diesem Thema. Sie behandeln überwiegend die klassischen Themen der Gründung wie die Wahl der Rechtsform, die Finanzierung oder zum Teil auch die (klassische) Absatzstrategie. Aus der Menge der Ratgeberbücher liefert beispielsweise »Das Existenzgründer Buch« [38] der Steinbeis Akademie für Unternehmensführung in Herrenberg eine empfehlenswerte, gut lesbare und sehr motivierende Mischung aus fundierten Inhalten in einer rezeptartigen Präsentationsform mit zahlreichen Checklisten und Praxistipps. Wer sich in erster Linie für die Finanzierung einer bereits vorhandenen Idee interessiert, sollte sich das Buch von Ermisch und Thoma »Zehn Schritte zum Venture Capital« [80] anschauen.

Lehrbücher zur Gründungsökonomie

Umfassende und etablierte Lehrbücher, die sich der Existenzgründung in ihren Prinzipien widmen, sind in Deutschland bisher noch rar. Im wissenschaftlichen Umfeld ist das Buch von Faltn, Ripsas und Zimmer »Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden« [14] (noch) ein einsamer Vertreter. Für den englischen Sprachraum sind das verbreitete Lehrbuch von William D. Bygrave »The Portable MBA in

2. Beispielsweise das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWA), das Bundesministerium für Bildung und Forschung (bmbwf), die Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft (TBG) als Tochter der Deutschen Ausgleichsbank (DtA) sowie die regionalen Industrie- und Handelskammern.

3. Siehe ausgewählte Literatur im Anhang: »Bücher zum Thema Existenzgründung«.

Entrepreneurship« [5] zu nennen, das von Jeffrey A. Timmons entwickelte Lehrbuch »New Venture Creation« [46] oder das etwas praxisorientiertere und als Landkarte aufgemachte Buch »The Entrepreneur's Road Map to Business Success« von L. Maul und D. Mayfield [32]. Einen internationalen Überblick über den aktuellen Stand der Entrepreneurship-Ausbildung liefern Acs und Audretsch in »Handbook of Entrepreneurship Research« [1]. In diesen Lehrbüchern wird Entrepreneurship als ökonomisches Prinzip (Gründungsökonomie) im Gegensatz zur klassischen betriebswirtschaftlichen Lehre (Business Administration) vermittelt. Sie untersuchen den gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang von Innovation und Wachstum, sprechen von Wagnis und dessen Finanzierung durch Venture Capital im Spannungsfeld zwischen Chancen und Risiken – und von einem geeigneten Umgang damit durch Planung (Businessplan).

In Deutschland wird diese angloamerikanische Zweiteilung in Entrepreneurship (Gründungsökonomie) und Business Administration (Betriebswirtschaft) erst seit kurzem aufgegriffen. Immerhin beschäftigen sich auch einige deutschsprachige Titel (beispielsweise [49][40] sowie einige kürzlich erschienene Titel [10][14][34][2][28][139]) explizit mit der Gründungsökonomie – inzwischen auch unter dem Begriff des Entrepreneurship, der mit Innovation und Wachstum verbunden wird.

Die Gründungsökonomie und die New Economy, vielfach unter dem Begriff E-Business gehandelt, sind in den letzten Jahren stark zusammengewachsen. Einerseits erhielt die New Economy erst durch zahlreiche innovative Gründungen – Start-ups – ihre Dynamik. Andererseits tritt in der Gründungsökonomie eine Vielzahl spezifischer Faktoren des elektronischen Informationszeitalters in den Vordergrund, die uns insbesondere die Internetrevolution (bisher) gebracht hat. So versuchen sich Autoren zunehmend an der Herausforderung, Prinzipien der Gründungsökonomie und der New Economy gemeinsam zu behandeln, z. B. »Existenzgründung im Internet« [30], »Silicon Valley – Made in Germany« [29] oder »Electronic Competition. Branchendynamik durch Entrepreneurship im Internet« [19]. Im englischen Sprachraum wird man auch hier wieder deutlich mehr Titel finden.

Bei der Dynamik des Gebiets ist es für Autoren schwierig, alle Perspektiven der Entwicklung aktuell und tiefgehend in einem Buch einzufangen. Es werden daher oft Bücher herausgebracht, die im Wesentlichen Old-Economy-Gründungsprinzipien mit einigen E-Business-Konzepten aufbereiten, wie zum Beispiel der für Einsteiger geeignete »E-Business Start-up«-Führer von Philip Treleaven [47] oder die »Internet Start-up Bible« [39], die trotz vielversprechendem Titel nur rudimentäre Orientierungshilfen für Laien gibt. Oder man erhält, von der anderen Seite kommend, Internet-Business-Grundlagen, die nur

*Gründungsökonomie und
New Economy*

*E-Business-
Erfolgsfaktoren*

wenig die speziellen Aspekte der Gründungsökonomie beleuchten, wie »Starting and Running a Business on the Internet« von Tim Ireland [20].

Daneben gibt es eine Vielfalt an Literatur, die verschiedene weitere Aspekte des E-Business tiefer, aber überwiegend isoliert aufgreifen – gesellschaftliche, technologische, wirtschaftliche und rechtliche. Von den vielen Büchern möchten wir auf das Buch von Merz: »E-Commerce/E-Business – Marktmodelle, Anwendungen und Technologien« [120] aufmerksam machen, das auf über 800 Seiten umfassend und kompetent auf viele Aspekte des E-Business eingeht. Merz analysiert in dieser zweiten Auflage seines an Praktiker gerichteten Buches auch die Rückschläge vieler Dotcoms aus den Jahren 2000 und 2001 so tiefgehend, wie es bisher nur wenigen E-Business-Titeln gelungen ist. Daneben repräsentiert das Buch »Electronic Business« von Bernd W. Wirtz [159] den Stand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesem Thema.

Aus den Erfahrungen der New Economy kristallisieren sich gerade erst verallgemeinerbare Ursachen für Erfolg und Misserfolg elektronischer Geschäfte heraus. Ohne ihre Berücksichtigung ist eine nachhaltig tragfähige technologie- und wachstumsorientierte Existenzgründung kaum denkbar. Gerade im E-Commerce bzw. E-Business werden präzise Kenntnisse und Einschätzungen über eine breite Palette von Faktoren benötigt. Die völlig neue Art von Produkten bzw. Dienstleistungen, die elektronische Abwicklung der Geschäftsprozesse und die neuartigen Geschäftsmodelle berechtigen, trotz vieler Gemeinsamkeiten, zu dem Begriff der »Neuen Ökonomie« (»New Economy«), für die eigene Erfolgsfaktoren gelten.

*Lehrbuch für
interfakultative
Entrepreneurship-Kurse*

Das vorliegende Buch spannt einen Bogen zwischen den verschiedenen Aspekten und Gebieten der Gründungsökonomie und der New Economy. Es liefert einen Überblick über die Zusammenhänge, der die Grundlagen zur Existenzgründung im E-Business-Umfeld vermittelt, und es spinnt einen roten Faden durch die Einstiegspunkte in die Vielzahl der speziellen Vertiefungsgebiete. Kurzum: Es ist ein Lehrbuch für zum Teil noch entstehende, interfakultative Entrepreneurship-Kurse. Es behandelt Prinzipien, Ideen und Fallbeispiele, die für eine technologie- und wachstumsorientierte Existenzgründung im Informationszeitalter maßgeblich sind: innovative Märkte, Geschäftskonzepte, Online-Vertrieb und -Marketing sowie weitere technologische, rechtliche und steuerliche, durch die Internetrevolution veränderte Rahmenfaktoren.

Dabei haben wir versucht, viele Erkenntnisse aus vergangenen Erfolgen und Misserfolgen der Start-ups der Neuen Ökonomie einfließen zu lassen. Erkenntnisse, die es gilt, in einer Zeit, die wir das »zweite Kapitel der Internetrevolution« nennen, in erfolgreiche Existenzgründungen umzusetzen.

Schließlich möchten wir nicht nur die Perspektive der Gründer verfolgen, sondern betrachten auch die Faktoren des Gründungsumfelds – eine komplexe Infrastruktur, die durch Politik, Industrie, Forschung, Lehre, zahlreiche Dienstleister (Berater, Rechtsanwälte, Investoren etc.) und nicht zuletzt durch die Konsumenten und deren Psychologie bestimmt wird.

Gründungsumfeld

Gliederung des Buches

Die Inhalte des Buches sind nach didaktischen Kriterien in fünf Kapitel gegliedert. Nachdem wir in der Einleitung mit dem »Spirit of Entrepreneurship«, dem adressierten Leserkreis, dem Ursprung und der Einordnung des Buches begonnen haben, stellen wir im 1. Kapitel, »Der Weg ins Informationszeitalter«, die wichtigsten Aspekte der Internetrevolution dar. Wir betrachten dabei die Einflüsse der elektronischen Informationsvermittlung und -verarbeitung aus drei unterschiedlichen Perspektiven: E-Society, E-Technology und E-Economy. Sie bilden die Grundlage für eine zeitgemäße Einordnung eines Gründungsvorhabens im E-Business-Umfeld.

Grundlagen

Im 2. Kapitel, »Prinzipien der Existenzgründung«, gehen wir auf die Grundlagen des Entrepreneurship in einer Innovationsökonomie ein – insbesondere auf die Bedeutung der »WWW-Netze« (Wissenschaft, Wirtschaft, Wagniskapital) bei einer Technologiegründung – und diskutieren Prinzipien und »goldene Regeln« für unternehmerischen Erfolg.

Prinzipien

Im 3. Kapitel, »Fallstudien der Existenzgründung«, führen wir den Leser in die Welt einiger der wichtigsten Start-up-Unternehmen und Personen, die dahinter standen und stehen. Wir beschreiben »Die Zugpferde der E-Economy«, exemplarische Firmen, die die Internetrevolution entscheidend mitgestaltet haben, und analysieren ihre Historie und ihr Zukunftspotenzial. Wir stellen ebenfalls konkrete Gründe heraus, warum einige dieser Unternehmen den anfänglichen Erfolg nicht fortsetzen konnten. Weiter betrachten wir die Zentren, die sich weltweit als Brutstätten der Existenzgründung herauskristallisiert haben, und eruieren die Faktoren, die sie so erfolgreich werden ließen.

Fallstudien

Die weiteren Kapitel orientieren sich an der Chronologie des Gründungsvorhabens. Im 4. Kapitel gehen wir zunächst auf generelle technologische Herausforderungen für das 21. Jahrhundert ein. Der Abschnitt »Ideenfindung und -bewertung« untersucht den grundsätzlichen Prozess der Ideenfindung, stellt Geschäftsideen und Innovationen gegenüber und analysiert, welche Kriterien eine »gute« Idee erfüllen muss, um als E-Business-Geschäftsmöglichkeit Potenzial zu haben.

Gründungsprozess:

– Idee

Der Ideenfindung folgt der Abschnitt »Strategie und Geschäftsmodell«, in dem die unterschiedlichen E-Business-Geschäftsmodelle klassi-

– Geschäftsmodell

fiziert und ihre jeweiligen Stärken und Schwächen diskutiert werden. Darüber hinaus werden mögliche Gründe und Gefahren für das Scheitern von Firmengründungen herausgestellt – »Fallstricke«, über die viele Dotcoms stolperten und aus deren Fehlern zukünftige Hightech-Entrepreneure lernen können.

Weiter gibt der Abschnitt »Exemplarische Zukunftsmärkte mit Gründungspotenzial« Anregungen, wo aussichtsreiche Geschäftsmöglichkeiten zu finden sind. Er beschreibt die Märkte der Zukunft und beinhaltet eine Reihe von exemplarischen Ideen in den Bereichen E-Business, Infrastruktur, Dienstleistungen, eingebettete Systeme und Bioinformatik. Dazu werden einige erfolgversprechende und innovative Marktteilnehmer und Marktnischen aufgeführt.

– *Team* Um »Von der Idee zum Unternehmen« (Kapitel 5) zu gelangen, sollte sich mit der Idee auch das Team zusammenfinden und diese zu einem tragfähigen Geschäftskonzept ausarbeiten. Die richtigen Personen zu einem Team zu formieren ist Hauptkriterium für den Erfolg. Im Abschnitt »Team« gehen wir darauf ein, welche Team-Konstellationen geeignet sind, wie Anteile und Kompetenzen aufgeteilt werden können und wie und wo gegebenenfalls weitere Mitglieder eines Gründerteams zu finden sind.

– *Businessplan*
– *Finanzierung*
– *Gründung* Im nächsten Schritt sollte das Gründungsvorhaben gründlich geplant werden. Im Abschnitt »Businessplan« wird beschrieben, wie eine solche Planung durchzuführen und schriftlich festzuhalten ist, um Kapitalgeber zu überzeugen, aber auch um den Erfolg »ins Visier« zu nehmen. Mit dem Geschäftsplan kann es an die »Finanzierung und Kapitalbeschaffung« gehen. Hier werden Aspekte von Eigen- und Fremdkapital – einschließlich des populären Wagniskapitals – diskutiert, um Finanzierungsmix und Finanzplanung aufzustellen. Schließlich werden »Expansions- und Exit-Strategien« – möglicherweise der Börsengang – beschrieben. Weiter sind vor der Gründung, neben der Einordnung von rechtlichen bzw. steuerlichen Rahmenfaktoren, die Fragen zur Wahl der Rechtsform zu beantworten.

Unternehmensaufbau An die Gründung schließt sich der Aufbau des Unternehmens an. Hier werden aktuelle Grundlagen und Techniken sowie Entwicklungsperspektiven für die »Unternehmens-IT« diskutiert. Weiter wird das »Marketing« mit Blick auf spezifische Merkmale einer E-Business-Gründung angegangen. Abschließend werden die sich unter den Einflüssen der New Economy stark verändernden Verfahren der »Unternehmensbewertung« beschrieben, die für Unternehmensgründung und -führung nach dem Shareholder-Value-Prinzip maßgeblich sind.