

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Grundlagen.....                                                          | 1   |
| 1.1 Die Merkmale der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft.....  | 1   |
| 1.1.1 <i>Ausgangsebene: Entrepreneurship</i> .....                          | 1   |
| 1.1.2 <i>Anwendungsebene: Digital Business</i> .....                        | 5   |
| 1.1.3 <i>Anforderungsebene: Digital Leadership</i> .....                    | 11  |
| 1.1.4 <i>Umsetzungsebene: Digital Innopreneurship</i> .....                 | 17  |
| 1.1.4.1 Digital Intrapreneurship .....                                      | 19  |
| 1.1.4.2 Digital Entrepreneurship .....                                      | 21  |
| 1.1.4.3 Digital Interpreneurship .....                                      | 27  |
| 1.1.5 <i>Entwicklungsfeld: Virtual Entrepreneurship</i> .....               | 30  |
| 1.1.6 <i>Zukunftsebene: Intelligence Entrepreneurship</i> .....             | 35  |
| 1.2 Die Bereiche der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft.....  | 37  |
| 1.2.1 <i>Web 1.0: Digital Transaction-Systeme</i> .....                     | 39  |
| 1.2.2 <i>Web 2.0: Digital Network-Systeme</i> .....                         | 70  |
| 1.2.3 <i>Web 3.0: Digital Desk-Systeme</i> .....                            | 90  |
| 1.2.4 <i>Web 4.0: Digital Industrial-Systeme</i> .....                      | 102 |
| 1.2.5 <i>Web 5.0: Digital Intelligence-Systeme</i> .....                    | 105 |
| 1.3 Die Akteure der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft .....  | 109 |
| 1.3.1 <i>Kapitalnehmer: Startup-Gründer</i> .....                           | 109 |
| 1.3.2 <i>Kapitalgeber: Startup-Investoren</i> .....                         | 119 |
| 1.3.3 <i>Unterstützer: Startup-Ecosystem</i> .....                          | 123 |
| 1.4 Die Faktoren der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft.....  | 135 |
| 1.4.1 <i>Voraussetzung: Management und Produkt</i> .....                    | 135 |
| 1.4.2 <i>Durchführung: Prozesse und Marktzugang</i> .....                   | 138 |
| 1.4.3 <i>Unterstützung: Finanzen</i> .....                                  | 140 |
| 1.5 Die Phasen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft.....    | 141 |
| 1.5.1 <i>Early Stage: Ideenfindung, -formulierung und -umsetzung</i> .....  | 141 |
| 1.5.2 <i>Expansion Stage: Ideenintensivierung</i> .....                     | 143 |
| 1.5.3 <i>Later Stage: Ideenfortführung und/oder -diversifikation</i> .....  | 144 |
| 1.6 Die Struktur der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft ..... | 145 |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| <i>Übungsaufgaben</i> .....        | 149 |
| <i>Klausuraufgaben</i> .....       | 153 |
| <i>Literatur zum Kapitel</i> ..... | 163 |

## 2. Ideenfindung .....165

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1 Der Erfolgsfaktor „Management“ in der Ideenfindungsphase .....                    | 165 |
| 2.1.1 <i>Voraussetzungen für Gründer</i> in der Digitalen Wirtschaft .....            | 165 |
| 2.1.1.1 Die Persönlichkeit .....                                                      | 166 |
| 2.1.1.2 Die Motivation und Interessen .....                                           | 169 |
| 2.1.1.3 Die Kompetenzen .....                                                         | 170 |
| 2.1.2 <i>Anforderungen an Gründer</i> in der Digitalen Wirtschaft .....               | 172 |
| 2.1.2.1 Das Fach- und Spezialwissen .....                                             | 173 |
| 2.1.2.2 Die Teamfähigkeit .....                                                       | 174 |
| 2.2 Der Erfolgsfaktor „Produkt“ in der Ideenfindungsphase .....                       | 178 |
| 2.2.1 <i>Methoden zur Limitation der Ideensuche</i> in der Digitalen Wirtschaft ..... | 178 |
| 2.2.1.1 Die Kompetenz-Analyse .....                                                   | 180 |
| 2.2.1.2 Die Szenario-Technik .....                                                    | 182 |
| 2.2.1.3 Die Suchfeld-Analyse .....                                                    | 184 |
| 2.2.2 <i>Methoden zur Identifikation der Idee</i> in der Digitalen Wirtschaft .....   | 186 |
| 2.2.2.1 Die Kreativitätstechniken .....                                               | 187 |
| 2.2.2.2 Die Experteninterviews .....                                                  | 194 |
| 2.2.3 <i>Methoden zur Evaluation der Idee</i> in der Digitalen Wirtschaft .....       | 196 |
| 2.2.3.1 Das Scoring-Modell .....                                                      | 196 |
| 2.2.3.2 Die Wirtschaftlichkeitsanalyse .....                                          | 199 |
| 2.3 Der Erfolgsfaktor „Prozesse“ in der Ideenfindungsphase .....                      | 201 |
| 2.3.1 <i>Identifikation von Prozessen</i> in der Digitalen Wirtschaft .....           | 201 |
| 2.3.1.1 Die digitale Wertschöpfung .....                                              | 202 |
| 2.3.1.2 Der digitale Wertschöpfungsprozess .....                                      | 205 |
| 2.3.2 <i>Spezifikation von Prozessen</i> in der Digitalen Wirtschaft .....            | 207 |
| 2.3.2.1 Die ereignisgesteuerte Prozesskette .....                                     | 207 |
| 2.3.2.2 Die kundenorientierte Prozesskette .....                                      | 211 |
| 2.4 Der Erfolgsfaktor „Marktzugang“ in der Ideenfindungsphase .....                   | 213 |
| 2.4.1 <i>Identifikation des Marktauftritts</i> in der Digitalen Wirtschaft .....      | 214 |
| 2.4.1.1 Der Marken- und Domainname .....                                              | 214 |
| 2.4.1.2 Die Unternehmenspositionierung .....                                          | 218 |

|         |                                                                                 |     |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.4.2   | <i>Identifikation der Marktstruktur</i> in der Digitalen Wirtschaft .....       | 220 |
| 2.4.2.1 | Die Marktteilnehmer .....                                                       | 221 |
| 2.4.2.2 | Die Multiplikatoren .....                                                       | 224 |
| 2.4.2.3 | Die Rahmenbedingungen .....                                                     | 226 |
| 2.5     | Der Erfolgsfaktor „Finanzen“ in der Ideenfindungsphase .....                    | 228 |
| 2.5.1   | <i>Basis der Unternehmensfinanzierung</i> in der Digitalen Wirtschaft .....     | 229 |
| 2.5.1.1 | Die strategie-bestimmende Finanzierung .....                                    | 229 |
| 2.5.1.2 | Die strategie-erfüllende Finanzierung .....                                     | 231 |
| 2.5.2   | <i>Möglichkeiten der Pre-Seed-Finanzierung</i> in der Digitalen Wirtschaft..... | 233 |
| 2.5.2.1 | Das Bootstrapping .....                                                         | 235 |
| 2.5.2.2 | Die staatliche Förderung.....                                                   | 237 |
|         | <i>Übungsaufgaben</i> .....                                                     | 240 |
|         | <i>Klausuraufgaben</i> .....                                                    | 244 |
|         | <i>Literatur zum Kapitel</i> .....                                              | 251 |

3. Ideenformulierung ..... 253

|         |                                                                             |     |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1     | Der Erfolgsfaktor „Management“ in der Ideenformulierungsphase .....         | 253 |
| 3.1.1   | <i>Beschreibung des Gründerteams</i> in der Digitalen Wirtschaft.....       | 253 |
| 3.1.1.1 | Die Qualifikation .....                                                     | 254 |
| 3.1.1.2 | Die Vision .....                                                            | 256 |
| 3.1.2   | <i>Beschreibung der Gründungsstruktur</i> in der Digitalen Wirtschaft ..... | 258 |
| 3.1.2.1 | Die Rollenverteilung .....                                                  | 258 |
| 3.1.2.2 | Die Beteiligungsverhältnisse .....                                          | 261 |
| 3.1.3   | <i>Beschreibung der Gründungsordnung</i> in der Digitalen Wirtschaft .....  | 263 |
| 3.1.3.1 | Der Organisationsaufbau .....                                               | 264 |
| 3.1.3.2 | Die Organisationsstruktur.....                                              | 268 |
| 3.2     | Der Erfolgsfaktor „Produkt“ in der Ideenformulierungsphase .....            | 270 |
| 3.2.1   | <i>Beschreibung des Produktes</i> in der Digitalen Wirtschaft.....          | 271 |
| 3.2.1.1 | Der digitale Mehrwert .....                                                 | 271 |
| 3.2.1.2 | Das Alleinstellungsmerkmal .....                                            | 274 |
| 3.2.1.3 | Die Schutzmöglichkeiten.....                                                | 276 |
| 3.2.1.4 | Das Entwicklungspotenzial .....                                             | 278 |
| 3.2.2   | <i>Beschreibung des Geschäftsmodells</i> in der Digitalen Wirtschaft.....   | 281 |
| 3.2.2.1 | Der digitale Geschäftsbereich.....                                          | 281 |
| 3.2.2.2 | Das digitale Geschäftskonzept .....                                         | 285 |

|         |                                                                                |     |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.3   | <i>Beschreibung des Produktumfeldes</i> in der Digitalen Wirtschaft.....       | 288 |
| 3.2.3.1 | Die Marktanalyse .....                                                         | 289 |
| 3.2.3.2 | Die Kundenanalyse.....                                                         | 291 |
| 3.2.3.3 | Die Wettbewerbsanalyse .....                                                   | 294 |
| 3.2.3.4 | Die SWOT-Analyse .....                                                         | 299 |
| 3.3     | Der Erfolgsfaktor „Prozesse“ in der Ideenformulierungsphase.....               | 301 |
| 3.3.1   | <i>Beschreibung des Unternehmensaufbaus</i> in der Digitalen Wirtschaft .....  | 302 |
| 3.3.1.1 | Der Standort .....                                                             | 302 |
| 3.3.1.2 | Die Rechtsform .....                                                           | 304 |
| 3.3.2   | <i>Beschreibung des Technologieaufbaus</i> in der Digitalen Wirtschaft.....    | 325 |
| 3.3.2.1 | Die Technologieanforderungen .....                                             | 325 |
| 3.3.2.2 | Die Technologieentscheidungen .....                                            | 330 |
| 3.3.2.3 | Das Zahlungssystem .....                                                       | 336 |
| 3.3.3   | <i>Beschreibung des Organisationsaufbaus</i> in der Digitalen Wirtschaft ..... | 344 |
| 3.3.3.1 | Die Ressourcenplanung .....                                                    | 344 |
| 3.3.3.2 | Die Projektplanung.....                                                        | 347 |
| 3.3.3.3 | Die Meilensteinplanung .....                                                   | 349 |
| 3.4     | Der Erfolgsfaktor „Marktzugang“ in der Ideenformulierungsphase.....            | 351 |
| 3.4.1   | <i>Beschreibung des Markteintritts</i> in der Digitalen Wirtschaft.....        | 352 |
| 3.4.1.1 | Die Produktstrategie .....                                                     | 352 |
| 3.4.1.2 | Die Preisstrategie.....                                                        | 353 |
| 3.4.1.3 | Die Kommunikationsstrategie .....                                              | 361 |
| 3.4.1.4 | Die Vertriebsstrategie.....                                                    | 381 |
| 3.4.2   | <i>Beschreibung von Kooperationen</i> in der Digitalen Wirtschaft .....        | 383 |
| 3.4.2.1 | Die Kooperationsziele .....                                                    | 384 |
| 3.4.2.2 | Der Kooperationsinhalt .....                                                   | 385 |
| 3.4.2.3 | Die Cross-Channel-Kooperation .....                                            | 387 |
| 3.5     | Der Erfolgsfaktor „Finanzen“ in der Ideenformulierungsphase .....              | 391 |
| 3.5.1   | <i>Beschreibung der Finanzplanung</i> in der Digitalen Wirtschaft.....         | 391 |
| 3.5.1.1 | Die Umsatz- und Kostenplanung.....                                             | 393 |
| 3.5.1.2 | Die Liquiditätsplanung.....                                                    | 398 |
| 3.5.2   | <i>Möglichkeiten der Seed-Finanzierung</i> in der Digitalen Wirtschaft.....    | 400 |
| 3.5.2.1 | Die Bankkredite und -darlehen.....                                             | 400 |
| 3.5.2.2 | Der Businessplan-Wettbewerb .....                                              | 402 |
| 3.5.2.3 | Der Business Angel.....                                                        | 403 |
| 3.5.2.4 | Das Crowdfinancing.....                                                        | 406 |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| <i>Übungsaufgaben</i> .....        | 410 |
| <i>Klausuraufgaben</i> .....       | 414 |
| <i>Literatur zum Kapitel</i> ..... | 421 |

## 4. Ideenumsetzung .....423

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1 Der Erfolgsfaktor „Management“ in der Ideenumsetzungsphase .....     | 423 |
| 4.1.1 <i>Unternehmenssteuerung</i> in der Digitalen Wirtschaft .....     | 423 |
| 4.1.1.1 Die Unternehmensführung .....                                    | 424 |
| 4.1.1.2 Der Beirat/Aufsichtsrat .....                                    | 426 |
| 4.1.2 <i>Personalsteuerung</i> in der Digitalen Wirtschaft .....         | 430 |
| 4.1.2.1 Die Personalsuche und -auswahl .....                             | 433 |
| 4.1.2.2 Das Personalmanagement .....                                     | 436 |
| 4.2 Der Erfolgsfaktor „Produkt“ in der Ideenumsetzungsphase .....        | 442 |
| 4.2.1 <i>Produktpositionierung</i> in der Digitalen Wirtschaft .....     | 443 |
| 4.2.1.1 Der Marken- und Produktaufbau .....                              | 443 |
| 4.2.1.2 Die Marken- und Produktakzeptanz .....                           | 457 |
| 4.2.2 <i>Wettbewerbspositionierung</i> in der Digitalen Wirtschaft ..... | 462 |
| 4.2.2.1 Der Speed-Leader .....                                           | 463 |
| 4.2.2.2 Der Topical-Leader .....                                         | 464 |
| 4.3 Der Erfolgsfaktor „Prozesse“ in der Ideenumsetzungsphase .....       | 465 |
| 4.3.1 <i>Projektmanagement</i> in der Digitalen Wirtschaft .....         | 466 |
| 4.3.1.1 Die Projektorganisation .....                                    | 466 |
| 4.3.1.2 Die Projektimplementierung .....                                 | 469 |
| 4.3.2 <i>Softwareentwicklung</i> in der Digitalen Wirtschaft .....       | 479 |
| 4.3.2.1 Die Bausteine der Internetapplikation .....                      | 483 |
| 4.3.2.2 Die Architektur der Internetapplikation .....                    | 489 |
| 4.3.2.3 Die Basisprozesse der Internetapplikation .....                  | 493 |
| 4.3.3 <i>Controlling</i> in der Digitalen Wirtschaft .....               | 503 |
| 4.3.3.1 Die quantitativen Werttreiber .....                              | 505 |
| 4.3.3.2 Die qualitativen Werttreiber .....                               | 507 |
| 4.3.3.3 Das 4-K-Modell zur KPI-Steuerung .....                           | 509 |
| 4.4 Der Erfolgsfaktor „Marktzugang“ in der Ideenumsetzungsphase .....    | 511 |
| 4.4.1 <i>Markteintrittsstrategie</i> in der Digitalen Wirtschaft .....   | 511 |
| 4.4.1.1 Die Pionier- und Folgerstrategie .....                           | 512 |
| 4.4.1.2 Das Marktanteilswachstum .....                                   | 514 |

|         |                                                                                 |     |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4.2   | <i>Markteintrittssicherung</i> in der Digitalen Wirtschaft .....                | 516 |
| 4.4.2.1 | Das Key-Account-Management .....                                                | 516 |
| 4.4.2.2 | Das Vertrauensmanagement .....                                                  | 521 |
| 4.5     | Der Erfolgsfaktor „Finanzen“ in der Ideenumsetzungsphase .....                  | 524 |
| 4.5.1   | <i>Basis der Unternehmensbeteiligung</i> in der Digitalen Wirtschaft .....      | 525 |
| 4.5.1.1 | Der Beteiligungsablauf .....                                                    | 525 |
| 4.5.1.2 | Die Beteiligungsprüfung .....                                                   | 527 |
| 4.5.1.3 | Die Beteiligungsbewertung .....                                                 | 531 |
| 4.5.2   | <i>Möglichkeiten der Startup-Finanzierung</i> in der Digitalen Wirtschaft ..... | 536 |
| 4.5.2.1 | Das Venture-Capital-Unternehmen .....                                           | 536 |
| 4.5.2.2 | Das Corporate-Venture-Capital-Unternehmen .....                                 | 540 |
|         | <i>Übungsaufgaben</i> .....                                                     | 543 |
|         | <i>Klausuraufgaben</i> .....                                                    | 547 |
|         | <i>Literatur zum Kapitel</i> .....                                              | 555 |
| 5.      | <b>Ideenintensivierung und -fortführung</b> .....                               | 557 |
| 5.1     | Der Erfolgsfaktor „Management“ in der Ideenintensivierungsphase .....           | 557 |
| 5.1.1   | <i>Unternehmenskommunikation</i> in der Digitalen Wirtschaft .....              | 557 |
| 5.1.1.1 | Die Team-Kommunikation .....                                                    | 558 |
| 5.1.1.2 | Das Team-Management .....                                                       | 565 |
| 5.1.2   | <i>Marktkommunikation</i> in der Digitalen Wirtschaft .....                     | 568 |
| 5.1.2.1 | Die Stakeholder .....                                                           | 569 |
| 5.1.2.2 | Die Shareholder .....                                                           | 572 |
| 5.2     | Der Erfolgsfaktor „Produkt“ in der Ideenintensivierungsphase .....              | 578 |
| 5.2.1   | <i>Produktentwicklung</i> in der Digitalen Wirtschaft .....                     | 579 |
| 5.2.1.1 | Das Data Mining .....                                                           | 582 |
| 5.2.1.2 | Das Database Marketing .....                                                    | 587 |
| 5.2.1.3 | Die Customer Integration .....                                                  | 591 |
| 5.2.2   | <i>Produkterweiterung</i> in der Digitalen Wirtschaft .....                     | 592 |
| 5.2.2.1 | Das Cross- und Up-Selling .....                                                 | 593 |
| 5.2.2.2 | Das Bonuspunkte-Programm .....                                                  | 595 |
| 5.3     | Der Erfolgsfaktor „Prozesse“ in der Ideenintensivierungsphase .....             | 597 |
| 5.3.1   | <i>Wachstumsmanagement</i> in der Digitalen Wirtschaft .....                    | 597 |
| 5.3.1.1 | Die Wachstumsnotwendigkeit und -fähigkeit .....                                 | 598 |
| 5.3.1.2 | Die Wachstumsstrategien .....                                                   | 603 |

|         |                                                                               |     |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.3.2   | <i>Business Reengineering</i> in der Digitalen Wirtschaft .....               | 605 |
| 5.3.2.1 | Das Prozessmanagement .....                                                   | 606 |
| 5.3.2.2 | Die Prozessanpassung .....                                                    | 609 |
| 5.3.3   | <i>Krisenmanagement</i> in der Digitalen Wirtschaft .....                     | 611 |
| 5.3.3.1 | Die Krisenursachen .....                                                      | 613 |
| 5.3.3.2 | Die Krisenerkennung .....                                                     | 617 |
| 5.3.3.3 | Die Krisenbewältigung .....                                                   | 619 |
| 5.4     | Der Erfolgsfaktor „Marktzugang“ in der Ideenintensivierungsphase .....        | 620 |
| 5.4.1   | <i>Internationalisierung</i> in der Digitalen Wirtschaft .....                | 621 |
| 5.4.1.1 | Die Internationalisierungsbasis .....                                         | 621 |
| 5.4.1.2 | Die Internationalisierungsstrategien .....                                    | 625 |
| 5.4.2   | <i>Customer Relationship Management</i> in der Digitalen Wirtschaft .....     | 628 |
| 5.4.2.1 | Die Kundeninformationen .....                                                 | 630 |
| 5.4.2.2 | Die Kundenbindung .....                                                       | 632 |
| 5.4.2.3 | Das Kundenbeschwerdemanagement .....                                          | 635 |
| 5.5     | Der Erfolgsfaktor „Finanzen“ in der Ideenintensivierungsphase .....           | 639 |
| 5.5.1   | <i>Basis des Beteiligungsverkaufs</i> in der Digitalen Wirtschaft .....       | 639 |
| 5.5.1.1 | Der Trade Sale und Secondary Purchase .....                                   | 642 |
| 5.5.1.2 | Die Buy-Back-Option .....                                                     | 645 |
| 5.5.1.3 | Der Börsengang (IPO) .....                                                    | 647 |
| 5.5.2   | <i>Möglichkeiten der Folge-Finanzierung</i> in der Digitalen Wirtschaft ..... | 651 |
| 5.5.2.1 | Die Bridge-Finanzierung .....                                                 | 652 |
| 5.5.2.2 | Die MBO/MBI-Finanzierung .....                                                | 653 |
|         | <i>Übungsaufgaben</i> .....                                                   | 657 |
|         | <i>Klausuraufgaben</i> .....                                                  | 661 |
|         | <i>Literatur zum Kapitel</i> .....                                            | 669 |

## 6. Exkurs: Digital Business Generator .....

|       |                                                           |     |
|-------|-----------------------------------------------------------|-----|
| 6.1   | Der Handlungsrahmen für digitale Geschäftsmodelle .....   | 671 |
| 6.1.1 | <i>Ausgangslage</i> : Digitale Transformation .....       | 672 |
| 6.1.2 | <i>Anwendungsfeld</i> : Digitale Geschäftsprozesse .....  | 673 |
| 6.2   | Die Handlungsstruktur für digitale Geschäftsmodelle ..... | 676 |
| 6.2.1 | <i>Basisebene</i> : Kundenproblem und Lösungsansatz ..... | 678 |
| 6.2.2 | <i>Angebotsebene</i> : Mehrwerte und Plattformen .....    | 681 |
| 6.2.3 | <i>Nachfrageebene</i> : Zielgruppe und Marketing .....    | 683 |

---

|       |                                                               |     |
|-------|---------------------------------------------------------------|-----|
| 6.2.4 | <i>Implementierungsebene: Prozesse und Technologien</i> ..... | 686 |
| 6.2.5 | <i>Finanzebene: Einnahmen und Kosten</i> .....                | 690 |
| 6.3   | Das Handlungsergebnis für digitale Geschäftsmodelle .....     | 694 |
|       | <i>Übungsaufgaben</i> .....                                   | 703 |
|       | <i>Klausuraufgaben</i> .....                                  | 705 |
|       | <i>Literatur zum Kapitel</i> .....                            | 708 |
|       | <b>Glossar</b> .....                                          | 711 |
|       | <b>Literaturverzeichnis</b> .....                             | 719 |
|       | <b>Stichwortverzeichnis</b> .....                             | 795 |
|       | <b>Autor</b> .....                                            | 811 |