

menbedingungen, die wesentlich sind für die Phase der Ideengewinnung und Planung, ist dass Thema des Schutzes der Geschäftsidee also relativ zentral. Ein möglicher patentrechtlicher Schutz kann einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen – allzu viele Gründungen sind nach der Boom-Phase der New Economy daran gescheitert, dass sie zu leicht zu kopieren waren und ihnen keine rechtliche Schutzwürdigkeit zugestanden wurde. *Schröder* (§ 7) zeigt in seinem Artikel die Möglichkeiten eines rechtlichen Schutzes auf.

- 14 Zu den stimulierenden rechtlichen Rahmenbedingungen zählt wiederum der Umfang der staatlichen Förderungen. Der Staat nimmt den Gründern (nach erfolgreicher Gründung) nicht nur Geld, er versucht auch durch gezielte Maßnahmen eine finanzielle Förderung und Stimulierung des Gründungsgeschehens zu erreichen. *Milberg* zeigt in seinem Artikel (§ 9) die Grundsätze dieser Förderung auf und erläutert die verschiedenen nationalen, regionalen und teilweise auch lokalen Fördermaßnahmen. Die Quintessenz seines Artikels lautet: nur wer sich die verschiedenen Möglichkeiten einer Förderung vergegenwärtigt, kann eine effiziente Förderung in Anspruch nehmen.

§ 2. Vision und Strategie der Unternehmensgründung

Literaturübersicht: *Beinhocker*, On the Origins of Strategies, in: McKinsey Quarterly 4/1999, S. 47–57; *Boersch/Elschen*, Erster Eintritt in den Markt, in: Hommel/Knecht (Hrsg.): Wertorientiertes Start-up Management, München 2002, S. 21–272–291, *Eisenhardt*, Time Pacing: Competing in Markets that won't stand still, in: Harvard Business Review, March–April 1998, S. 59–69; *Fischer*, Die Bedeutung der Wettbewerbsdynamik für den Lebenszyklusverlauf von Produkten, in: DBW 2001, S. 443–461; *Hamel/Prahalad*, „Strategic Intent – aber jetzt gegen die Japaner, in: HarvardManager 4/89, S. 90–102; *Hax/Majluf*, Strategisches Management, Frankfurt am Main/New York, 1988; *Hinterhuber*, Strategische Unternehmensführung I. Strategisches Denken, 4. A., Berlin/New York 1989; *Klandt*: Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan, München/Wien 1999; *Mintzberg*, The Rise and Fall of strategic Planning, New York et. Al, 1994; *Moore*, Crossing the Chasm, New York 1991, *Porter*, Wettbewerbsstrategie, 6. A., München 1990, *Porter*, Wettbewerbsvorteile, Frankfurt a. M. 1989; *Steinmann/Schreyögg*, Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden 1990; *Ulrich/Fluri*, Management, 6. Auflage, Bern/Stuttgart 1992; *Ulrich/Probst*, Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, 3. Auflage, Bern/Stuttgart 1991; *Zider*, Strategische Unternehmensplanung, in: Dieterle/Winckler (Hrsg.): Unternehmensgründung – Handbuch des Gründungsmanagement, Verlag Franz Vahlen: München 1990 S. 93–104.

A. Die Bedeutung der Unternehmensstrategie für das Start-up

1. Überblick

- 1 In den großen Unternehmen, insbesondere den „Blue Chips“ der traditionellen Industrien, ist die Relevanz einer angemessenen Unternehmensstrategie seit langem bekannt. Interne Strategie-Abteilungen sowie externe Strategie-Berater beschäftigen sich oftmals ausschließlich mit der Entwicklung einer optimalen Strategie. Bei neu gegründeten Unternehmen ist eine interne Strategie-Abteilung bzw. eine externer Strategie-Berater regelmäßig nicht finanzierbar und auch gar nicht sinnvoll – und die Existenzgründer sind mit Strategien meist nicht so versiert.¹ Aber gerade bei jenen ist die Unternehmensstrategie von existenzi-

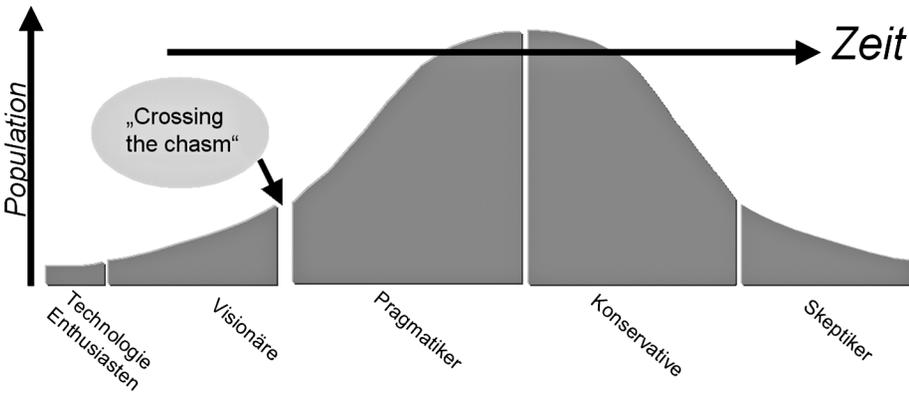
¹ Hierbei darf man nicht vergessen: meist sind emergente Strategien im Start-up vorhanden, sie sind nur nicht in einem expliziten Planungsprozess, wie er im Nachfolgenden dargestellt werden soll, formuliert worden, vgl. zu dieser Diskussion Mintzberg S. 23ff.

eller Bedeutung: abgesehen vom Investor, der eine klare strategische Perspektive verlangt, ist es unabdingbar für ein Start-up, den eigenen Erfolg auf durchdachten Strategien aufzubauen.

Ein Hauptgrund hierfür ist in der Tatsache zu finden, dass sich Unternehmensgründungen oft in **noch nicht definierten Märkten mit noch nicht festgelegten Spielregeln** bewegen.² Dies hat damit zu tun, dass mit echten Innovationen eben oftmals Technologiesprünge verbunden sind, die idealer Weise zu sog. **Killerapplikationen** führen, also Anwendungen, die bisherige Applikationen marginalisieren und womöglich zur Veränderung ganzer industrieller Wertschöpfungsketten führen (man denke nur an die informationstechnologische Revolution im Büro in den letzten 20 Jahren).

Junge Märkte zeichnen sich somit dadurch aus, dass weder die Regeln des entsprechenden Marktes festgelegt noch der Kundennutzen hinreichend definiert sind – die Produkte werden meist auf Grund ihres innovativen Charakters gekauft. Nimmt man aus dem Internet-Umfeld die Unternehmensgründungen aus dem Bereich der Online-Auktionen, so konnte Jeff Bezos von Ebay.com sicherlich auf bekannte Auktionsmechanismen zurückgreifen, zunächst war er jedoch auf die Internet-Freaks angewiesen, bevor er ein erfolgreiches Unternehmensmodell für die breite Masse entwickeln konnte. Ihm ist also das sog. **„Crossing the Chasm“** gelungen – der Sprung vom technologischen Produkt auf den Massenmarkt.³ Zum Erfolg wird die Innovation erst, wenn der Sprung über die entscheidende Kluft geschafft ist und der Massenmarkt erschlossen werden kann. Die Kernaussage lautet also: frühe Märkte haben ihre eigene Dynamik, das Produkt muss es letztlich schaffen, nicht nur von den Visionären, sondern insbesondere vom Massenmarkt akzeptiert zu werden.

Abbildung 1: Die Technologie-Penetrationskurve nach Moore



Gerade in Deutschland herrscht eine gewisse Technologieverliebtheit vor – das beste Produkt kann sich jedoch als nicht **marktfähig** herausstellen, weshalb eine überlegene Strategie eine wesentliche Voraussetzung für den langfristigen Erfolg darstellt – und die muss in einem gut durchdachten Prozess entwickelt werden. Dieser **Strategieentwicklungsprozess** wiederum ist formal bei Unternehmensgründungen in vielerlei Hinsicht einfacher als bei bereits bestehenden Unternehmen – so ist bspw. die Anzahl der beteiligten Personen in der Regel

² Einen guten Überblick über die Unternehmensstrategie in jungen Märkten und die damit zusammenhängenden strukturellen Herausforderungen gibt Porter 1990 S. 273 ff.

³ Vgl. Moore S. 17. Moore arbeitet mit der Annahme, dass das Käuferverhalten bei innovativen Produkten normalverteilt ist und die Penetration der neuen Technologie bestimmt ist durch die kumulative Zahl derjenigen, welche die Innovation bereits adaptiert haben.

wesentlich geringer. Des Weiteren haben es Gründer meist mit einem Produkt mit einer begrenzten Zielkundengruppe bzw. einem relativ abgegrenztes Bündel an Produkten und Dienstleistungen zu tun. Aus inhaltlicher Sicht ist die Entwicklung einer Strategie jedoch weitaus komplizierter als bei einem bereits existierenden Unternehmen. Start-ups sind mit einer höheren Anzahl von Unsicherheiten konfrontiert, denn es besteht weder eine Infrastruktur noch kann meist auf Betriebserfahrungen zurückgegriffen werden.⁴

2. Gründungsidee und strategischer Managementprozess

- 5 Unternehmensgründungen gehen meist sprichwörtlich „von Null“ aus. Aus diesem Grund bedarf es einer **Start-up-Idee**. Diese Idee ist meist getrieben von der Erkenntnis, einen Nutzen für die Abnehmer durch ein neues oder besseres Produktangebot zu schaffen oder durch eine neue Art und Weise, das Produkt zu erstellen – für Jeff Bezos war sicherlich die Idee im Vordergrund gestanden, den Austausch von Waren über das Internet zu vereinfachen und zu einer größeren Transparenz zu führen. Oftmals können Unternehmensgründungen aber auch allein durch den Wunsch nach Selbstständigkeit motiviert sein, so dass die Start-up-Idee noch vor der eigentlichen Gründung des Unternehmens vom Gründer bzw. Gründerteam zu generieren ist.⁵
- 6 Die Ideen selbst sind in einem kreativen Prozess zu gewinnen – ausgehend von der **Gründungsintention** lassen sich erste grobe Konzeptionen entwickeln, mit welchen Mitteln (Technologie, usw.) der Nachfrage am Markt begegnet werden soll.⁶ Danach wird man relativ schnell eine **Bewertung** der Idee vornehmen müssen – entscheidender Parameter dürfte hier die ökonomische Attraktivität der Idee, insbesondere das Marktpotenzial, sein.⁷ Märkte, die sich für innovationsorientierte Start-up Unternehmer eignen, sollten idealer Weise⁸
 - von einer großen Veränderungserwartung geprägt sein,
 - von den (derzeitigen) Akteuren nicht gut verstanden werden,
 - schnell wachsen,
 - von schwachem Wettbewerb geprägt sein
 - und schließlich sollten unflexible Platzhalter die sich ihnen bietenden Chancen nur unzureichend nutzen.
- 7 Die Idee kann entweder eine echte Innovation, wie z. B. ein neues Produkt bzw. eine neue Technologie, oder eine Imitation, wie z. B. ein differenziertes Produkt oder eine Verbesserung einer bestehenden Technologie, darstellen – entscheidend ist, wie sie sich **konzeptionell von bestehenden Angeboten unterscheidet** – dann lässt sich auch meist ein Geldgeber für die Idee finden. Der eigentliche Engpass einer Unternehmensgründung ist i. d. R. nicht das Kapital, sondern das mangelnde Unternehmenskonzept/die mangelnde Strategie.
- 8 Der entscheidende Schritt, um konzeptionell von einer Idee zum erfolgreichen Unternehmen zu gelangen, ist wie gesagt die **Strategie**, die nach dem berühmten Feldmarschall Moltke die „Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen“ ist – auf moderne Verhältnisse umformuliert ist sie ein Problemlösungspfad in komplexen Situationen.⁹ Das **strategische Management** ist die Systematisierung diesen Gedankens und besteht aus einer **Früherkennung von Umfeldentwicklungen**, ein **rechtzeitiges Reagieren** auf diese Entwicklungen und die **konsequente**

⁴ Vgl. Zider S. 94.

⁵ Vgl. Klandt S. 61 ff.

⁶ Laut einer empirischen Studie sind bis zu 70% der Gründungsideen marktgetrieben – trotzdem greifen nur gut 11% der Gründer in der Gründungsphase auf Marktstudien zurück, vgl. Lüthje S. 47.

⁷ Vgl. Lüthje S. 41 f.

⁸ Vgl. Boersch/Elschen S. 276.

⁹ Vgl. Hinterhuber S. 7 und 106.

Nutzung der sich daraus ergebenden Chancen sowie ein **systematischer Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile** durch die konsequente Ausnutzung der Unternehmensressourcen um einen nachhaltigen Leistungsvorsprung gegenüber dem Wettbewerb zu erreichen.

Für Existenzgründer, die sich nicht sicher sind, ob sie einem strategischen Defizit unterliegen, könnte die Beantwortung folgender Fragen hilfreich sein – wenn die Mehrzahl beantwortet werden kann, ist dies als positives Zeichen zu verstehen:

- Hat man eine konkrete Vorstellung darüber, welchen Umsatz man in 5 Jahren machen will?
- Kann man abschätzen, mit welchen Produkten man auf welchen Märkten oder Anwendungsgebieten bei welchen Kundengruppen erfolgreich sein will?
- Kennt das Gründungsteam die wesentlichen, gemeinsam getragenen geschäftspolitischen Ziele und Absichten?
- Kennt der Unternehmensgründer – ohne sich selbst zu täuschen – seine Hauptschwächen und Hauptstärken?
- Ist einem die Position innerhalb der Wertschöpfungskette der Branche bewusst?
- Weiß man wo die Stärken und Schwächen der Konkurrenz liegen?
- Weiß man, inwiefern man sich von der Konkurrenz abheben kann?
- Wird man des Öfteren von der Entwicklung der Umsätze oder den Kosten überrascht?

Können diese Fragen nicht durchgehend mit Ja beantwortet werden, so empfiehlt es sich, einen strategischen Planungsprozess als Leitlinie der Strategiefindung zu installieren:¹⁰

Abbildung 2: Strategischer Planungsprozess



Kreativer Ausgangspunkt für ein „Navigieren in Unsicherheit“ sollte die **strategische Vision** sein, die sich in einer sog. **strategischen Mission** formulieren lässt. Der eher analytische Teil des strategischen Planungsprozesses beginnt bei der **Situationsanalyse** (Umwelt- und Unternehmensanalyse). Aufbauend auf die daraus abgeleiteten Ziele lassen sich dann **strategische Optionen** formulieren. Dem Gründer bzw. dem Gründerteam stehen eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten offen, um die Start-up-Idee im Sinne der Vision zu realisieren.

¹⁰ Vgl. hierzu auch Ulrich/Fluri S. 22 ff. und 107 ff. sowie Steinmann/Schreyögg S. 133.

Aus ihnen ist die Strategie zu wählen, durch die das Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielt – und dies kann nur unter Berücksichtigung der entsprechenden Ressourcen gelingen. Eine gute Strategie gleicht demnach einer „Straßenkarte“, die zum Erfolg führen kann. Die verschiedenen möglichen strategischen Optionen werden dann unter Verwendung der Zielkriterien **bewertet** und nach einer Priorisierung **implementiert**, ohne jedoch die ständige Überprüfung des einmal eingeschlagenen Weges zu übersehen.

B. Der strategische Managementprozess des Start-ups

1. Die Start-up-Vision

- 12 Das strategische Management bestimmt, mit welchen strategischen Mittel die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Es ist jedoch wesentlich, sich zunächst einmal zu fragen, was man als Unternehmensgründer bzw. Gründungsteam überhaupt erreichen will – ist es die Vermögensmaximierung, der Aufbau eines Unternehmenskonglomerats, das Erreichen einer bestimmten gesellschaftlichen Stellung usw. Erst die Beantwortung der Fragen nach den **in der Unternehmensentwicklung gelebten Werten** und in diesem Zusammenhang sinngebende Wertschöpfungsideen führt zu eine ausgeglichenen und zielführenden Konzept. Ergebnis sollte ein längerfristig tragfähiges (und damit auch existenzsicherndes) **Unternehmensleitbild** sein, das die Position des Unternehmens in der Gesellschaft bewusst und kritisch reflektiert, denn letztlich leitet sich die Existenzberechtigung des Unternehmens aus den Funktionen ab, die es für die Umwelt und ihre Mitglieder erfüllt.¹¹
- 13 Dieses Unternehmensleitbild in Verbindung mit der Start-up-Idee bildet die **Vision** der Unternehmensgründung. Sie gibt vor, wo das Unternehmen in Zukunft stehen soll, und dient damit der längerfristigen Orientierung des Unternehmens und seiner Entwicklung. Die Vision hat im Zusammenhang mit der Unternehmensgründung oft auch mit dem **Senkungsbewusstsein** zu tun, mit dem der Unternehmer ausgestattet ist. Die Vision lässt sich in einen **unternehmenspolitischen Leitsatz bzw. Mission** ausformulieren. Wichtig ist, dass sie
- knapp und prägnant und
 - so operational wie nur möglich sein sollte,
 - Zielkonflikte nicht verschleiert werden,
 - keine Redundanzen enthält,
 - keine unerfüllbare Forderungen enthält,
 - und: gerade noch machbar ist!
- 14 Letztlich sollen auch allgemein gültige Handlungsanweisungen von ihr ableitbar sein.¹² In der Gestaltung sollte darauf geachtet werden, dass keine negativen Formulierungen vorkommen, dass der Text in der Gegenwartsform formuliert ist und die Aussage, wenn möglich, mit grafischen Elementen verdeutlicht wird.
- 15 Die Vision muss den Möglichkeiten des Unternehmensgründers bzw. seines Teams entsprechen. Sie wird oft von der Frage getrieben, was man, würde man noch einmal bei Null beginnen, verändern würde – insbesondere dann, wenn man sich in die Lage des Kunden versetzt.¹³ Mögliche Zielkategorien sind **Marktleistungsziele** (Produktqualität, Produktinnovation, Kundenservice usw.), **Marktstellungsziele** (Marktführerschaft, Marktanteil, ...), Rentabilitätsziele (Umsatzrentabilität, Kapitalrentabilität, ...) oder auch **Macht bzw. Prestigeziele** bzw. **soziale und gesellschaftsbezogene Ziele**. Die Vision verschafft in

¹¹ Vgl. Ulrich/Fluri S. 18–24 sowie 56ff.

¹² Vgl. Ulrich/Fluri S. 93.

¹³ Vgl. Hinterhuber S. 45.

erster Linie ein Bild in Bezug auf das anzubietende Produkt- bzw. Dienstleistungsspektrum, die zu bedienenden Märkte und die geografische Ausrichtung des Start-ups. Die Ausdrucksformen einer Vision können Eroberungsvisionen genauso sein wie die konkrete Bezugnahme auf einen Konkurrenten.¹⁴ Die Vision beantwortet Fragen wie:

Die Vision hat in diesem Sinn sowohl eine **Führungs- als auch Motivationsfunktion**,¹⁶ sie organisiert und kanalisiert die Energien der Mitarbeiter in eine bestimmte Richtung.¹⁵ Beispielhaft sei hier die Vision von Steve Jobs und Stephen Wozniak erwähnt, mit der Gründung von Apple Computers zu einer „Demokratisierung des Computers“ beizutragen – dies hat letztlich zu einem neuen Industrie-Subsegment geführt, dem Personal Computer.

2. Die Situationsanalyse

Hat man die Vision vor Augen, so muss man im nächsten Schritt sehen, welche Verhältnisse man im ausgewählten Marktumfeld vorfindet. Befindet man sich in einem bereits entwickelten Markt, so kann man die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens mit denen der Konkurrenz kontrastieren. Im Bezug auf die Umwelt ist es dann auch wesentlich, die Chancen und Risiken im jeweiligen Umfeld zu erkennen.¹⁶ Entscheidend wird sein, die **kritischen Erfolgsfaktoren** zu extrahieren, um in der aktuellen oder potenziellen Umwelt bestehen zu können. Kritische Erfolgsfaktoren sind jene Einflussgrößen, die den Erfolg der Unternehmung wesentlich bestimmen – sie lassen sich auf Ressourcen zurückführen, die in der Interaktion mit der Umwelt im eigenen Unternehmen vorliegen müssen.¹⁷ Wenn man sich bspw. im aktuell stark wachsenden Segment des Krankenhaus-Outsourcing selbstständig machen will, muss man einerseits den aktuellen und potenziellen Wettbewerb vor Augen haben, aber auch die gesamten Entwicklungen des Umfelds (Einsparungsmaßnahmen der Krankenkassen, Übergang zur fallbezogenen Abrechnung – sog. DLG's usw.), um die kritischen Erfolgsfaktoren für das unternehmerische Unterfangen extrahieren zu können – in diesem Fall bspw. relative Kostenvorteile gegenüber den internen Abteilungen der Krankenhäusern.

Diese Bewusstmachung geschieht am Besten in einer Art Brainstorming Session.¹⁸ In dieser Session gilt es, die Problemstellung in ihrer Komplexität möglichst vollständig zu analysieren. Dazu müssen die Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen (Märkte, Wettbewerber, Technologieentwicklung, etc.) sowie deren Interdependenzen erfasst werden. Mit Hilfe kreativer Techniken können dann Entscheidungspyramiden, Strategietableaus und Einflussdiagramme erstellt werden.¹⁸ Beispielhaft sei hier das Einflussdiagramm eines Automobilhersteller auszugswise dargestellt.

Konkret geht es in der Situationsanalyse also um die Umweltanalyse als auch der Analyse der Wettbewerbssituation im eigentlichen Branchensegments.

a) Analyse der Umwelt. Das Umfeld, in dem sich ein Unternehmen befindet, ist einzu-
teilen in eher **abstrakt-globale Bestandteile** und die konkrete **Aufgabenumwelt**. Erstere
beinhaltet generelle (möglicherweise auch länderspezifische) Kräfte, die nicht unmittelbar

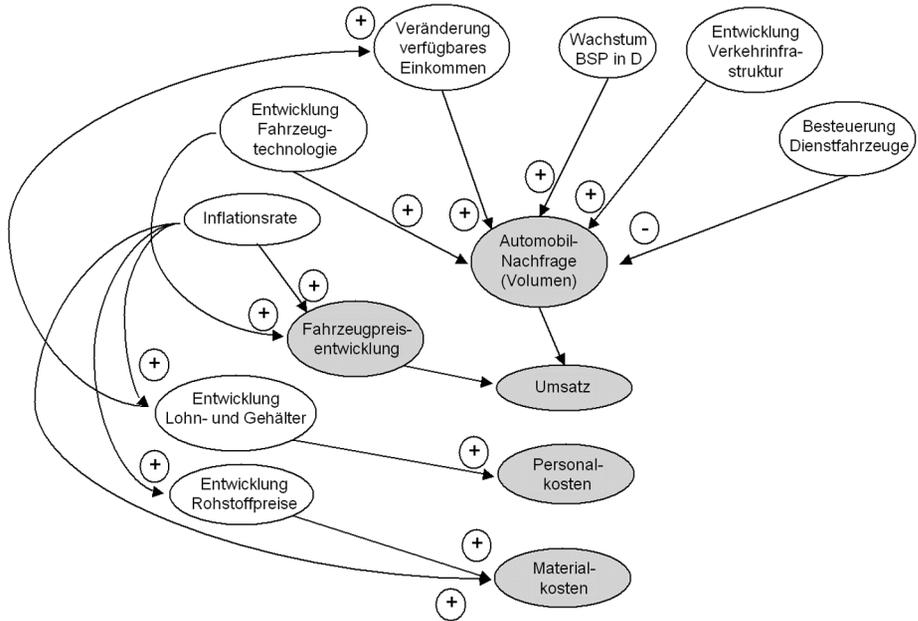
¹⁴ Berühmt wurde in diesem Zusammenhang die Vision (hier in Form einer strategischen Intention) eines kleinen japanischen Bagger-Herstellers – Komatsu: „We'll beat Caterpillar“ – nach anfänglichem Gelächter wurde es dann sehr ernst für Caterpillar, vgl. Hamel/Prahalad S. 96.

¹⁵ Vgl. Ulrich/Fluri S. 93 sowie Hinterhuber S. 43.

¹⁶ Zum Stärken/Schwächen Profil und zur SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse) vgl. Hinterhuber sowie Steinmann/Schreyögg.

¹⁷ Ein Katalog an Fragestellungen ist bei Hinterhuber S. 85–93 zu finden – wesentliche inhaltliche Elemente werden hier nachfolgend diskutiert.

¹⁸ Die hierzu passende Denkweise, das vernetzte Denken, wird bei Ulrich/Probst anschaulich dargestellt.

Abbildung 3: Einflussdiagramm

die kurzfristigen Aktivitäten des Unternehmens, aber gegebenenfalls die langfristigen Entscheidungen beeinflussen. Hierzu gehören:¹⁹

- **Wirtschaftliche Kräfte**, z. B. BSP, Zinssätze, Inflations- und Arbeitslosenraten
- **Technologische Kräfte**, z. B. der Bundeshaushalt für F&E, Industriebudgets für F&E, Patentschutzregularien, Automatisierungsgrad
- **Politisch-rechtliche Kräfte**, z. B. Kartellrecht, Umweltschutz, Steuern, Außenhandelsbestimmungen, Kündigungsschutz
- **Soziokulturelle Kräfte**, z. B. Alterspyramide, Lebenserwartungen, Geburtenrate, Bevölkerungswachstum, Familienstruktur

- 21 **b)** Die **Aufgabenumwelt** wiederum beinhaltet konkrete Elemente oder Gruppen, die in einer Wechselwirkung mit dem Unternehmen stehen. Hierzu zählen Regierungen, Kommunen, Lieferanten, Wettbewerber, Kunden, Geldgeber, Arbeitnehmer/Gewerkschaften, Handelsverbände und weitere Interessensgruppen.
- 22 Wie im Allgemeinen üblich ist das grundsätzliche Verständnis für den eigenen bzw. den zu bedienenden Markt unabdingbar. Daten, die unerlässlich sind, sind Informationen über die Anzahl der Nachfrager, deren Kaufkraft, Zahl der Konkurrenten, deren Produkte und die Konkurrenzintensität, mögliche Reaktionen der Konkurrenz auf unser Produktangebot, aber auch mögliche Abnehmerreaktionen. Nichtsdestotrotz wird es oftmals schwierig sein, eine vernünftige Marktvolumenschätzung abgeben zu können. Hier helfen einfache Heuristiken weiter, indem man sich an die einzelnen Parameter, die letztlich zusammengesetzt das Marktvolumen ergeben, heranastet.

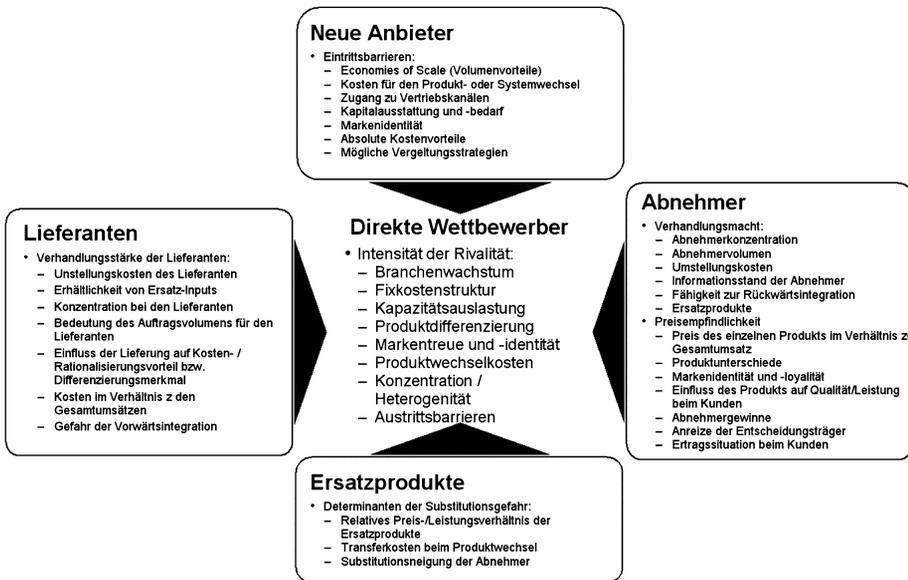
¹⁹ Vgl. für einen Katalog an Umweltfaktoren Hinterhuber S. 78f.

c) **Die Wettbewerbsanalyse.** Wichtigster Teil der Aufgabenumwelt ist die eigene Branche.²⁰ Bei der Analyse der eigenen Branche stehen Fragen im Raum wie:

- Wer ist Marktführer und mit welchem Abstand?
- Wo wird konkurriert? (Produkte, Anwendungsgebiete, Regionen, Services, ...)
- Wie wird konkurriert? (Gibt es eingespielte Regeln des Wettbewerbs, welche Segmente haben sich etabliert, ...?)
- Wie intensiv wird konkurriert? (Wie stark ist die Branche konzentriert, wie stark wächst sie, ...?)
- Wie stabil ist die Branche? (Gibt es Markteintrittsbarrieren, ...?)

Das grundlegende Instrumentarium, um die Wettbewerbsvorteile in der eigenen Branche analysieren zu können, hat Michael Porter entwickelt:²¹

Abbildung 4: Elemente der Branchenstruktur



Die Wettbewerbsvorteile können anhand der strukturellen Faktoren, die an die Lieferanten, die Kunden, die Rivalität in der Branche, an Ersatzanbieter und an neue Anbieter festgemacht werden können, entwickelt werden. Entscheidend für den Erfolg einer Unternehmensgründung wird es sein, **Markteintrittsbarrieren** errichten zu können. Idealer Weise geschieht dies – wie in der Biotechnologie-Branche – unter Rückgriff auf einen rechtlichen Schutz durch Patente. Ein wichtiges Element für Markteintrittsbarrieren können jedoch

²⁰ Nach einer Studie/Analyse des Marktforschungsinstitut Market Lab und des Risikokapitalunternehmens Econa AG, bei der 500 Business-Pläne von Internet-Start-ups analysiert wurden, zeigte sich, dass der häufigste und gewichtigste Fehler (81,8% der untersuchten Business-Pläne) eine unzureichende Analyse des Marktes für die Start-up-Idee war. Mangelnde Kenntnis bezüglich des Zielmarktes führt zu einer unrealistischen Umsatz- und Ertragsprognose sowie zu einer zu geringen Kundenorientierung. Bei 79,4% wurde gleichzeitig die fehlende Kundenorientierung als Schwachpunkt erkannt. Vgl. www.focus.de („Warum Start-ups scheitern“).

²¹ Vgl. Porter 1990, S. 25 ff. und 1989 S. 26.

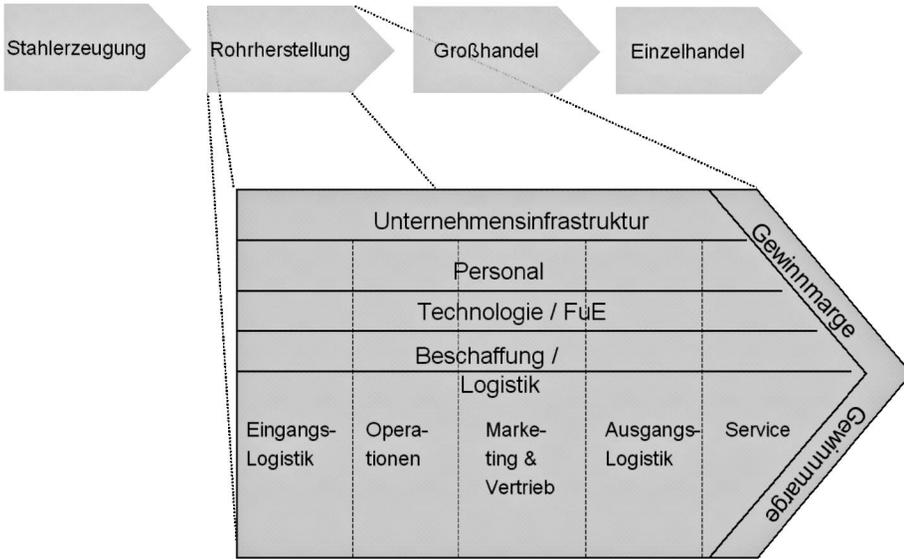
auch sog. **Erfahrungskurveneffekte** sein. Hintergrund hierfür können eine steigende Fertigungserfahrung, Größenvorteile der Produktion, usw. sein. Deshalb kann der relative Marktanteil zur entscheidenden Determinante für die Kostenposition und damit dem Wettbewerbsvorteil werden.²²

- 26 Technologische Entwicklungen werden nur dann auch einen wirksamen Schutz vor dem Wettbewerb darstellen, wenn sie nicht substituiert werden können und sich einen geeigneten Vertriebskanal verschaffen. Es ist eine entscheidende Erkenntnis der letzten Jahre, das die großen Marktführer schwer anzugreifen sind, selbst wenn ihre Lösung nur „Second-Best“ ist. Dies zeigten viele Entwicklungen bspw. im Bereich der Software, wo es trotz überlegener Entwicklungen nicht gelang, gegen Marktführer wie Microsoft oder SAP anzukommen. Auch die Austrittsbarrieren eines Konkurrenten können entscheidend sein für sein Abwehrverhalten: er hat durch hohe Investitionen eine gewisse Unumkehrbarkeit der Situation erreicht, d. h. seine Kosten sind bereits als sunk costs verbucht und die Kosten eines Ausstiegs wären höher als das Weiterbearbeiten des Marktes.
- 27 Idealerweise ordnet man die Wettbewerber nach:
- Wettbewerbsposition (Marktanteil),
 - Wettbewerbsfeldern (Produkte, Anwendungsgebiete, Regionen, ...),
 - Wettbewerbsinstrumenten (Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb, ...),
- um dann daraus letztlich die kritischen Erfolgsfaktoren zu extrahieren, welche die einzelnen Wettbewerber ausmachen und diese den jeweils beim Konkurrenten zur Verfügung stehenden (finanziellen, personellen, ...) Ressourcen gegenüberstellt. Am besten führt man diesen Prozess ohne Beschönigung im eigenen Gründungsteam durch.
- 28 Die Identifizierung der Wettbewerbsvorteile gelingt am besten, wenn man sich detailliert mit dem eigenen Wertschöpfungsprozess auseinandersetzt. Damit geht man in der Analyse einen Schritt tiefer. Der **Wertschöpfungsanalyse** liegt die Idee zu Grunde, dass sich der Wettbewerbsvorteil des eigenen Unternehmens im Wertschöpfungsprozess festmachen lässt – entweder an den originären Aktivitäten wie der Herstellung des Produkts selbst oder bei den unterstützenden Aktivitäten wie bspw. der F&E. Ausgangspunkt ist das Verständnis derjenigen Aktivitäten/Ressourcen, die in den Augen der Abnehmer einen Wert schaffen – und zwar übergreifend sowohl bei den Primär- als auch bei den Sekundäraktivitäten. Erst die Wertschätzung durch den Kunden, die sich konkret an einem oder mehreren Wertschöpfungsprozessen festmachen lässt, führt letztlich zu einer Gewinnmarge. Der Wert ist also jener Beitrag, den die Abnehmer für das zu zahlen bereit sind, was das Gründungsunternehmen ihnen am Ende der Wertschöpfungskette anbietet. Vergleicht man dann die eigene Wertschöpfung mit der des Konkurrenten, so könnten sich Bereiche identifizieren lassen, die zusammen gelegt werden können (z. B. Vertrieb), weil sie nicht die Alleinstellung tangieren aber beiden die Möglichkeit einer Kostensenkung geben – als Beispiel mag hier die gemeinsame Nutzung von Rechnerkapazität durch Internet-Unternehmensgründungen gelten. Die nachfolgend anhand der Stahlherstellung dargestellte Wertkettenanalyse unterscheidet zum einen die am physischen Durchlaufprinzip (von der Eingangslogistik bis zum Kundendienst) orientierten Primärfunktionen von den unterstützenden Funktionen, die der Aufrechterhaltung der primären Aktivitäten dienen, wobei beide in keinem hierarchischem Verhältnis stehen.²³ Durch diesen Denkansatz werden insbesondere das bedürfnis- und kostenorientierte Denken geschult und die unternehmensinternen sowie -externen Interdependenzen der einzelnen Aktivitäten hervorgehoben.
- 29 Wenn man nun die wichtigsten eigenen Wertschöpfungsstufen mit denen der Konkurrenten verglichen und die wichtigsten Kosten- und Leistungsfaktoren des Unternehmens zuge-

²² Vgl. Hax/Majluf S. 133–151.

²³ Vgl. Porter 1989 S. 74f.

Abbildung 5: Wertschöpfungsketten-Analyse



ordnet hat, sollte man einen einigermaßen realistischen Überblick bekommen haben über die Stellung im Wettbewerb. Danach sollten Fragen beantwortet werden können wie:

- Welche Strategien/Prioritäten sind derzeit im Wettbewerb erkennbar?
- Welche relativen Stärken/Schwächen und Schlüsselfertigkeiten haben die Wettbewerber?
- Wo sind die Konkurrenten verwundbar?
- Welche Konkurrenzstrategien sind zukünftig zu erwarten?
- Welche Reaktionsmöglichkeiten bleiben uns?

3. Die Entwicklung der strategischen Optionen und deren Evaluierung

Die Situationsanalyse sollte dem Unternehmensgründer einen relativ guten Überblick über seine Ausgangssituation gegeben haben – es stellt sich nun die Frage, **wie**, **wann** und **wo** er als Unternehmer darauf antwortet. Er muss nun strategische Optionen entwickeln, die ihm die folgenden Fragen beantworten können:

- Welche Bedürfnisse, Anwendungsgebiete, Kundenprobleme will er mit seinem Leistungsprogramm befriedigen bzw. lösen?
- Welche Maßstäbe und Kriterien sind für sein Leistungsprogramm essenziell (z. B. Preise, Qualitätsstandard, Design, ...)?
- Welche Vorstellungen hinsichtlich Sortimentsbreite und -tiefe hat er?
- Welche Marktposition (Marktführer durch Kostenführerschaft, Nischenführer mit Qualitätsführerschaft, ...) will er erreichen?
- Welche Vorstellungen hat er hinsichtlich der Ausschöpfung neuer Märkte?
- Von welchen technologischen Leitvorstellungen wird er getrieben?
- Welche Vorstellungen hat er bezüglich der Pflege der alten und des Aufbaus neuer Kundensegmente
- Welche Vorstellungen hat er hinsichtlich der Intensivierung und des Ausbaus neuer Vertriebskanäle?

Um strategisch neue Wege entwickeln zu können lohnt es sich über die **Orthodoxien der Branche** nachzudenken – die zentrale Frage lautet: was sind die unausgesprochenen Ge-