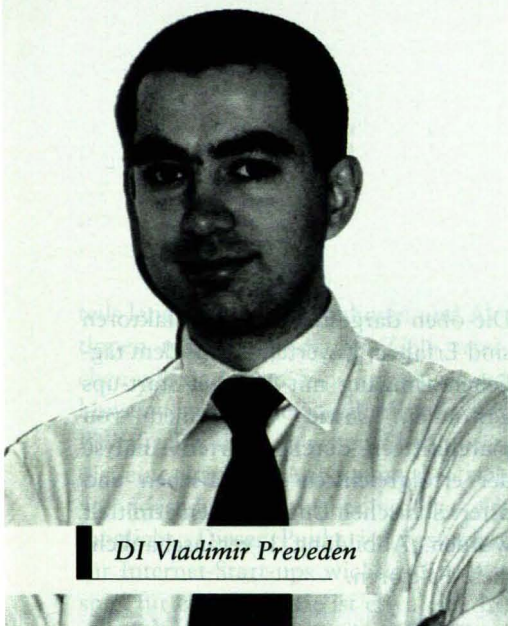


Erfolg von Internet Start-ups ist kein Zufall



DI Vladimir Preveden

Geboren 1971, Studium des Wirtschaftsingenieurwesens Maschinenbau an der TU Graz, zwei Jahre als Consultant bei Roland Berger & Partner, seit Juni 2000 Investmentmanager bei march.fifteen.

Kein anderes Medium hat in so kurzer Zeit mehr Personen erreicht als das Internet. Vor einigen Jahren dem Großteil der Bevölkerung noch gänzlich unbekannt, zählt es heute zu einem fixen Bestandteil des alltäglichen Lebens.

Während das Radio etwa 70 Jahre benötigte, um zu einem selbstverständlichen Gebrauchsgut zu werden, das Telefon dies bereits in etwa 40 Jahren schaffte, das Fernsehen in etwa 25 Jah-

ren zum Massenmedium wurde, benötigte das Internet dazu nur wenige Jahre. Diese Entwicklung revolutioniert das alltägliche Leben in einem bisher unbekanntem Tempo.

Schnelle Start-ups erkennen die neuen Möglichkeiten und nutzen sie

Durch das Medium Internet werden plötzlich neuartige Unternehmensmodelle möglich. Personen können auf

einmal direkt angesprochen werden. Neue Wertschöpfungsketten entstehen. Logistikunternehmen, die bestellte Waren lokal und global zustellen, erleben einen Boom. Zwischenhändler fürchten um ihr Überleben, da Unternehmen nun ihre Produkte und Services direkt an den Endkunden vermitteln können. Eine Reihe von Unternehmern erkannte diese neuen Möglichkeiten frühzeitig und nutze sie.

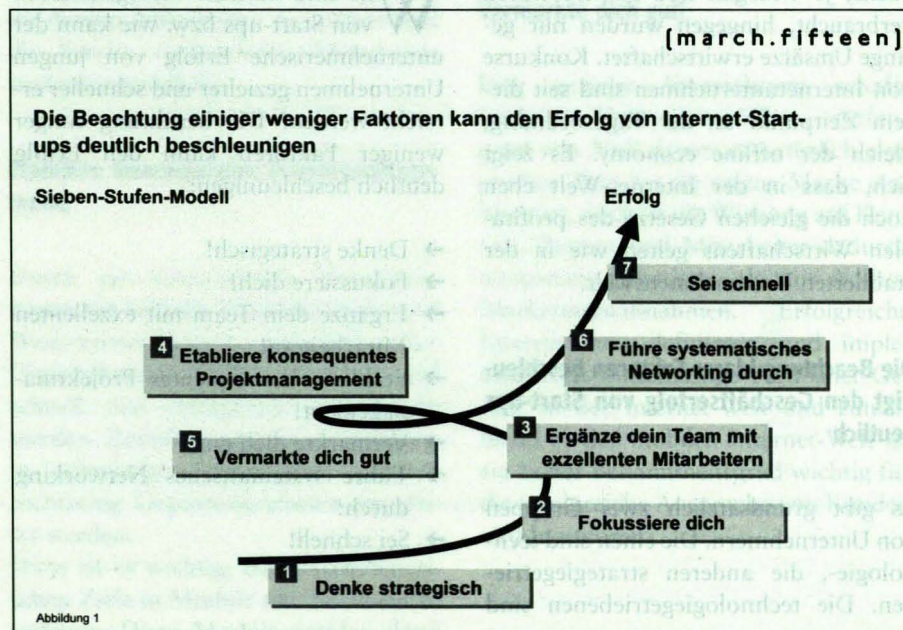


Abb. 1: Sieben-Stufen-Modell



Investoren erkannten ebenfalls die neuen Ertragsmöglichkeiten und finanzierten die sich gewaltig entwickelnde Internet-Szene. Viele verließen dabei ihre Grundsätze und investierten in Firmen, die kein oder ein zweifelhaftes Business-Modell verfolgten. Fehlendes Know-How über Internet und entsprechende Business-Modelle führte zu einer unglaublichen Hysterie.

Der Markt befindet sich nun in einer Selektionsphase. Nur Start-ups mit profitorientiertem Unternehmensmodell überleben

Im April des Jahres 2000 kam der Markteinbruch. Investoren erkannten, dass mit etlichen Business-Modellen voraussichtlich nie Gewinne erwirtschaftet werden könnten, und waren nicht mehr gewillt, dringend benötigtes Kapital nachzuschießen. Der erste Konkurs einer bekannten Internetfirma war Boo.com im Mai dieses Jahres. 140 Mio. US\$ Finanzierung von renommierten Firmen wie Benetton, Goldman Sachs, JP Morgan und LVMH waren verbraucht, hingegen wurden nur geringe Umsätze erwirtschaftet. Konkurse von Internetunternehmen sind seit diesem Zeitpunkt an der Tagesordnung, gleich der offline economy. Es zeigt sich, dass in der Internet-Welt eben doch die gleichen Gesetze des profitablen Wirtschaftens gelten wie in der etablierten Unternehmenswelt.

Die Beachtung klarer Faktoren beschleunigt den Geschäftserfolg von Start-ups deutlich

Es gibt grundsätzlich zwei Gruppen von Unternehmern. Die einen sind technologie-, die anderen strategiegetrieben. Die technologiegetriebenen sind

Internetfreaks oder Programmierer, die aus Begeisterung an der Sache ein Produkt entwickeln und danach einen Markt dafür suchen. Die anderen sind Strategen, die systematisch Märkte analysieren, Marktlücken ableiten, diese mit einem möglichen Kundennutzen vergleichen und daraufhin mit einem eigenen Start-up genau diese Geschäftschance verwirklichen.

Der strategische Ansatz ist sicherlich der vorteilhaftere, allerdings kombiniert mit einer soliden Technologiebasis. Während bei den technologiegetriebenen Unternehmern zuerst das Produkt vorhanden ist und im Anschluss ein Kundennutzen und ein Markt gesucht definiert wird, gehen die Strategen nur in Märkte mit potentiell großen Marktvolumina. Dieser Unterschied ist sehr wichtig und ermöglicht es auch, von Anfang an sein Produkt bzw. Service gezielt auf ein vorhandenes monetär umsetzbares Kundenbedürfnis abzustimmen.

Was sind nun die Erfolgsfaktoren von Start-ups bzw. wie kann der unternehmerische Erfolg von jungen Unternehmen gezielter und schneller erreicht werden? Die Beachtung einiger weniger Faktoren kann den Erfolg deutlich beschleunigen:

- Denke strategisch!
- Fokussiere dich!
- Ergänze dein Team mit exzellenten Mitarbeitern!
- Etabliere konsequentes Projektmanagement!
- Vermarkte dich gut!
- Führe systematisches Networking durch!
- Sei schnell!

Die oben dargestellten Erfolgsfaktoren sind Erfahrungswerte, die aus dem täglichen Umgang mit Internet-Start-ups gewonnen sowie aus einer von march.fifteen durchgeführten Analyse der erfolgreichsten europäischen und österreichischen Unternehmen ermittelt wurden. Abbildung 1 veranschaulicht diese Faktoren.

Denke strategisch!

Dieser Faktor ist mitunter der allerwichtigste. Er bedeutet, dass man Top Down auf sein Unternehmen blickt und die langfristige Perspektive im Auge behält. Top Down bedeutet, dass man sich bei wichtigen Entscheidungen nicht in unnötigen Details verliert, sondern das Unternehmen und das unternehmerische Werken als ein Ganzes sieht und sich dabei auf das Wesentliche fokussiert. Besondere Bedeutung bekommt dieser Punkt nach einer ersten Wachstumsphase, wenn das junge Internet Unternehmen beginnt, sich entscheidend zu professionalisieren. Die langfristige Perspektive definiert man durch die Vision, die einem selbstlosen Zweck dient und eine positive Veränderung im Lebensumfeld darstellt. Die Vision ist dabei nicht business-orientiert. Ausgehend von der Vision definiert man klare Ziele, deren Erreichung auch eindeutig messbar ist. Solche Ziele sind etwa: Internationalisierung nach Deutschland und England innerhalb eines Jahres oder Umsatzsteigerung um 25 % bei einer gleichbleibenden EBIT-Marge von 8 %. Ziele sind messbar und die Zielerreichung kann damit durch den Vergleich mit dem aktuellen Ist-Stand jederzeit überprüft werden. Ausgehend von den Zielen wird nun die Strategie festgelegt. Die Strategie definiert, durch welche



teils langfristigen Maßnahmen und Aktionen man die gesetzten Ziele erreichen will und kann. Eine Strategie wird konsequent umgesetzt, allerdings unter Bewahrung einer gewissen Flexibilität, die eine schnelle Anpassung bei sich verändernden Rahmenbedingungen ermöglicht. Dieser Punkt ist besonders für Internet-Start-ups wichtig. Ein Beispiel für eine Strategie ist etwa eine Internationalisierung durch Akquisitionen lokaler Player an Stelle des Aufbaus eigener Vertriebsniederlassungen in fremden Ländern. Grundsätzlich bedeutet somit strategisches Denken, das Wissen und die Transparenz über das Wohin und das Wie zu erreichen. Diese Tatsachen klingen sehr einfach und logisch und doch können viele Unternehmen diese Fragen nicht eindeutig beantworten.

Fokussiere dich!

Die Kenntnis darüber, wo man wirklich gut ist, wo der eigene USP (unique selling proposition), also der kompetitive Wettbewerbsvorteil liegt, ist essentiell. Wenn man ihn kennt, gilt es, diesen laufend auszubauen. Die Fokussierung aller Ressourcen im Unternehmen auf diesen eigenen kompetitiven Wettbewerbsvorteil ermöglicht es, darin besser zu werden als die Konkurrenz und diesen Vorteil auch dem Kunden transparenter zu machen.

Ergänze dein Team mit exzellenten Mitarbeitern!

Erfolgreiche Unternehmer kennen ihre eigenen Stärken und Schwächen. Die Stärken werden gezielt eingesetzt, während die Schwächen durch hervorragende Mitarbeiter ausgeglichen und in Stärken umgewandelt werden. So er-

gibt sich ein dynamisches, interaktives Team, welches aus Mitarbeitern mit unterschiedlichen persönlichen Stärken und Schwächen besteht, welche einander ideal ergänzen.

Die Aufgabe eines CEO ist es, solche Persönlichkeitsprofile in seinem Unternehmen zu kennen, zu pflegen und weiterzuentwickeln. In der Praxis ist es häufig der Fall, dass die Firmengründer gute Techniker sind, die ein tolles Produkt entwickelt haben, aber keine Fähigkeiten zum Führen einer Firma und deren Mitarbeiter besitzen. Sehr oft fehlt es auch an der Einsicht dieser Tatsache. Dadurch ist das Unternehmen gelähmt und zum Scheitern verurteilt. Ein guter Unternehmer erkennt diese Tatsache und ergänzt sein Team mit einem erfahrenen Management (CEO, CFO etc.), teilt sein Wissen und lässt dem neuen Management freie Hand in seiner Handlungsweise und seinen Entscheidungen.

Erfolgreiche Internet-Start-ups besetzen sehr häufig frühzeitig auch die Position eines HR-Chefs (Human Resources), dessen alleinige Aufgabe es ist, gezielt die besten Mitarbeiter zu suchen und die bereits vorhandenen Mitarbeiter weiterzuentwickeln.

Etabliere konsequentes Projektmanagement!

Durch ein konsequentes Projektmanagement können Veränderungen und Weiterentwicklungen innerhalb eines Unternehmens exakt gesteuert und schnell und erfolgreich verwirklicht werden. Zeitpläne werden eingehalten, in schwierigen Situationen können rechtzeitig Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Dazu ist es wichtig, die unternehmerischen Ziele in Module mit Teilzielen zu zerlegen. Diese Module werden dann

mit einem definierten Anfang, einem definierten Endtermin sowie einem klaren angestrebten Resultat versehen. Eindeutige Verantwortlichkeiten werden zugewiesen. Dieser Ansatz geht in Richtung einer einfachen Balanced Scorecard, die ein sehr gutes Mittel ist, Unternehmenserfolg in Teilerfolge zu zerlegen und den betroffenen Mitarbeitern transparent und messbar zu machen. Abbildung 2 verdeutlicht diesen Ansatz.

Ein regelmäßiges Meeting dient der laufenden Pflege der sich gesteckten Projektziele und einem gegenseitigen Informationsaustausch.

Entscheidend für den Erfolg im Projektmanagement und damit die Weiterentwicklung des jungen Internet-Unternehmens ist die konsequente Einforderung und ein zielgerichtetes Controlling der sich gesteckten Projektziele. Diese Aufgabe obliegt in einem jungen Unternehmen in der Regel dem CEO, in weiterer Folge dem COO und zugewiesenen Projektleitern.

Vermarkte dich gut!

Eine gezielte Vermarktung schafft wichtige Umwegrentabilität. Anfangend von Null dauert es natürlich eine gewisse Zeit, bis die eigene Marke etabliert ist, doch ist die Wirkung auf Kunden, Partner und Mitarbeiter dadurch wesentlich gefestigter als mit Ad-hoc Marketingmaßnahmen. Erfolgreiche Unternehmen definieren und implementieren mittelfristige PR-Pläne. Gerade in der Internet-Welt und zunehmend in der mobilen Internet-Welt ist ein hoher Bekanntheitsgrad wichtig für die erfolgreiche Ansprache von Kunden und Investoren.



Führe systematisches Networking durch!

Ein Netzwerk dient dazu, Kontakte zu Beziehungen auszubauen. Je mehr Beziehungen bestehen, desto mehr Bindung an Kunden und Partner besteht. Dadurch festigt man die Position des eigenen Unternehmens zunehmend, verankert sich strategisch zwischen den für sein eigenes Unternehmen wichtigen Bezugspunkten. Wissenschaftlich gesehen steigt der Wert eines Netzwerkes zum Quadrat zur Anzahl der Knotenpunkte. Umgelegt auf ein Unternehmen steigt der Wert mit der Anzahl der Kontakte, vor allem dann, wenn die für das Unternehmen wichtigen Kontakte vorrangig auch untereinander miteinander in Kontakt treten. Was heißt das konkret? Im heutigen Informationszeitalter gilt es, schnell an die wichtigsten Informationen zu gelangen. Wissensmanagement, Wissenstransfer und die gezielte Filterung von Wissen aus der Informationswolke werden zu entscheidenden

und überlebensnotwendigen Wettbewerbsfaktoren für Internetfirmen. Diese Faktoren begünstigen die Netzwerkbildung. Durch diese Faktoren können Kunden und Partner gezielt im eigenen Netzwerk gehalten werden. Erfolgreiche Internetfirmen etablieren ein Partnernetzwerk, in dem der Kunde von einem Partner zum anderen Partner weitergereicht wird, und somit das eigene Netzwerk nicht verlässt. Sehr transparent dargestellt etwa bei der führenden österreichischen Suchmaschine Astronaut.at, die strategische Partnerschaften mit Lion.cc, altavista.orf.at und anderen eingeht und dem User die Möglichkeit gibt, von einem Unternehmen zum anderen zu surfen, anstatt zum Konkurrenten zu wechseln. Ein systematisches Netzwerk zu führen bedeutet auch, gezielt Lücken im Netzwerk zu entdecken und zu füllen, unbrauchbar gewordene Kontakte bewusst zu eliminieren und mit gezielten Aktionen das Netzwerk zu pflegen.

Sei schnell!

Gerade in der Internet-Welt gilt es, innovative Geschäftschancen als Erster zu entdecken, zu entwickeln und zu implementieren. Dieser sogenannte first mover advantage muss danach in einen continuous mover advantage transferiert werden, also gegenüber Nachziehern laufend durch innovative, substantielle und nachhaltige Weiterentwicklung erhalten werden.

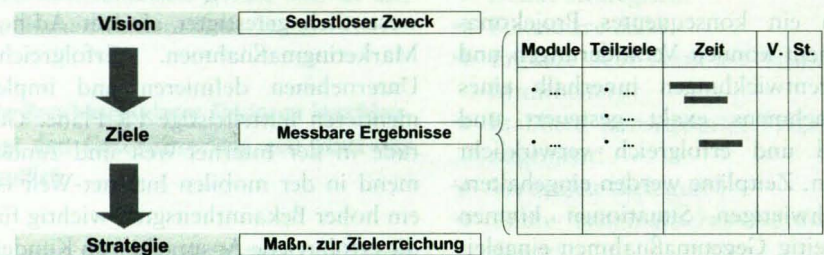
Fazit: Do it smart!

Erfolg kann durch Beachtung von erprobten und effektiven Erfolgsfaktoren schneller und treffsicherer erzielt werden.

[march.fifteen]

Ein Top-Down-Ansatz hilft Unternehmern das Wesentliche zu erkennen

Schema für strukturiertes Vorgehen



V. – Verantwortung
St. – Aktueller Status

Abbildung 2

Abb. 2: Schema für strukturiertes Vorgehen