

Projekt  
*Regionale Erneuerung durch Multimedia?*

***Zukunftsmarkt Multimedia:  
Erfahrungen von Existenzgründern  
in Baden-Württemberg***

Hans-Peter Fröschle/Eckhard Hauptmann/Bernhard Horky

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement  
Universität Stuttgart

**Nr. 96 / Januar 1998**

**Arbeitsbericht**

ISBN 3-932013-19-0

ISSN 0945-9553

# Inhaltsverzeichnis

TABELLENVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

VERFASSER/KONTAKTADRESSE

ZUSAMMENFASSUNG

SUMMARY

**VORWORT .....1**

**1 FALLSTUDIEN VON EXISTENZGRÜNDUNGEN.....3**

1.1 AUSGANGSLAGE.....3

1.2 DIE FALLSTUDIEN ZU EXISTENZGRÜNDUNGEN .....4

*1.2.1 MSL - Multimedia Systemlösungen, Friedrichshafen .....5*

1.2.1.1 Die Entscheidung .....5

1.2.1.2 Die Planungsphase .....6

1.2.1.3 Die Finanzierung.....8

1.2.1.4 Die Unternehmensplanung.....8

1.2.1.5 Fazit zur MSL .....9

*1.2.2 TeraSystems, Karlsruhe .....9*

1.2.2.1 Die Entscheidung .....10

1.2.2.2 Die Planungsphase .....10

1.2.2.3 Die Finanzierung.....12

1.2.2.4 Die Unternehmensplanung.....12

1.2.2.5 Fazit zu TeraSystems .....13

*1.2.3 AGI (Arbeitsgruppe Internet)-Business Media Productions, Stuttgart .....13*

1.2.3.1 Die Entscheidung .....13

1.2.3.2 Die Planungsphase .....14

1.2.3.3 Die Finanzierung.....16

1.2.3.4 Die Unternehmensplanung.....16

1.2.3.5 Fazit zur Arbeitsgruppe Internet.....17

*1.2.4 CD-One, Ludwigsburg.....17*

1.2.4.1 Die Entscheidung .....17

1.2.4.2 Die Planungsphase .....18

1.2.4.3 Die Finanzierung.....20

1.2.4.4 Die Unternehmensplanung.....20

1.2.4.5 Fazit zu CD-One .....21

*1.2.5 Fa. XY.....21*

1.2.5.1 Die Entscheidung .....21

1.2.5.2 Die Planungsphase .....	22
1.2.5.3 Die Finanzierung.....	24
1.2.5.4 Die Unternehmensplanung.....	24
1.2.5.5 Fazit zu XY .....	25
<i>1.2.6 Zusammenfassende Analyse der Unternehmen.....</i>	<i>25</i>
1.2.6.1 Die Entscheidung .....	26
1.2.6.2 Die Planungsphase .....	27
1.2.6.3 Die Finanzierung.....	29
1.2.6.4 Die Unternehmensplanung.....	29
1.3 FAZIT.....	30

## **2 AUSWERTUNG DER BEFRAGUNG BEI DER INNOVATIONSBÖRSE MULTIMEDIA 1997 31**

2.1 AUSGANGSLAGE.....	31
2.2 STRUKTUR UND INHALT DER BEFRAGUNG .....	32
2.2.1 <i>Unternehmenssituation.....</i>	<i>33</i>
2.2.2 <i>Standortindikatoren und externe Beziehungen.....</i>	<i>33</i>
2.2.3 <i>Informations- und kommunikationstechnische Kompetenz.....</i>	<i>33</i>
2.2.4 <i>Multimedia-Dienstleistungen.....</i>	<i>34</i>
2.2.5 <i>Ziel der Auswertungen.....</i>	<i>34</i>
2.3 ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG .....	35
2.3.1 <i>Analyse der Unternehmenssituation.....</i>	<i>35</i>
2.3.2 <i>Charakterisierung von Unternehmenstypen.....</i>	<i>40</i>
2.3.3 <i>Externe Beziehungen .....</i>	<i>44</i>
2.3.4 <i>Standortindikatoren.....</i>	<i>54</i>
2.3.5 <i>Multimediale Produkte und Dienstleistungen.....</i>	<i>59</i>
2.4 ZUSAMMENFASSUNG.....	65

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gründe für räumliche Verteilung .....	40
Tabelle 2: Unternehmenstypen.....	43
Tabelle 3: Sonstige externe Kooperationspartner .....	51

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entstehung des Unternehmens .....	35
Abbildung 2: Alter des Unternehmens .....	36
Abbildung 3: Anzahl fester Mitarbeiter (gesamt).....	36
Abbildung 4: Anzahl fester Mitarbeiter (0-12) .....	37
Abbildung 5: Beschäftigte freie Mitarbeiter.....	37
Abbildung 6: Anteil freier Mitarbeiter .....	38
Abbildung 7: Umsatz pro Jahr .....	39
Abbildung 8: Räumliche Verteilung .....	39
Abbildung 9: Streudiagramm Umsatz und Anzahl fester Mitarbeiter .....	41
Abbildung 10: Streudiagramm Unternehmensalter und Anzahl fester Mitarbeiter .....	42
Abbildung 11: Streudiagramm Jahresumsatz und Unternehmensalter .....	42
Abbildung 12: Kundenverteilung .....	44
Abbildung 13: Regionale Verteilung der Kunden (%) .....	45
Abbildung 14: Verteilung der Kunden (über 50%) .....	46
Abbildung 15: Firmentypen und Kundenschwerpunkte .....	46
Abbildung 16: Regionale Verteilung der Zulieferer/Kooperationspartner .....	47
Abbildung 17: Verteilung der Zulieferer/Kooperationspartner (über 50%) .....	48
Abbildung 18: Firmentypen und Zulieferer/Kooperationspartner .....	48
Abbildung 19: Regionale Verteilung der Konkurrenten .....	49
Abbildung 20: Firmentypen und Konkurrenten .....	49
Abbildung 21: Kooperation mit externen Institutionen.....	50
Abbildung 22: Kooperationspartner für Multimedia-Anwendungen.....	51
Abbildung 23: Firmentypen und Kooperationen für Multimedia-Anwendungen.....	52
Abbildung 24: Auswahlkriterien für Kooperationspartner .....	53
Abbildung 25: Auswahlkriterien für Kooperationspartner nach Firmentypen .....	54
Abbildung 26: Standortakzeptanz .....	55
Abbildung 27: Gewünschte Verbesserung der Standortindikatoren.....	55
Abbildung 28: Verbesserung der Situation bei den Kostenverursachern .....	57
Abbildung 29: Verbesserung der Kooperationsbereitschaft der Behörden .....	57
Abbildung 30: Bewertung der Region mittels Schulnoten .....	58
Abbildung 31: Bewertung der Region nach Unternehmenstypen.....	59
Abbildung 32: Gegenüberstellung Multimedia-Komponenten.....	59
Abbildung 33: Online-Nutzung.....	60
Abbildung 34: Eigene Homepage - Eigener Server .....	61
Abbildung 35: Funktionen im Internet.....	61
Abbildung 36: Angebot an Multimedia-Dienstleistungen.....	62
Abbildung 37: Beurteilung des Preis- und Qualitätswettbewerbs .....	63
Abbildung 38: Preiswettbewerb nach Unternehmenstypen.....	64
Abbildung 39: Qualitätswettbewerb nach Unternehmenstypen.....	64

## **Verfasser**

### **Hans-Peter Fröschle:**

Geschäftsführer der ipro Service GmbH in Stuttgart-Möhringen. Schwerpunkte der Tätigkeit: Planung und Gestaltung von Telekommunikationssystemen zur Realisierung innovativer Organisations- und Kooperationsstrukturen in Unternehmen. Bis Oktober 1997 Leiter des Competence Centers TELEMATIK am Fraunhofer-IAO in Stuttgart.

### **Eckhard Hauptmann:**

Freier Mitarbeiter der ipro Service GmbH in Stuttgart-Möhringen. Schwerpunkte der Tätigkeit: Konzeption und Gestaltung von betrieblichen Internet- und Intranet-Anwendungen. Bis Oktober 1997 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Competence Center TELEMATIK am Fraunhofer-IAO in Stuttgart.

### **Bernhard Horky:**

Mitarbeiter am Fraunhofer-IAO in Stuttgart. Tätigkeitsschwerpunkte: Empirische Sozialforschung.

## **Kontaktadresse**

ipro Service GmbH, Vaihinger Straße 39, 70567 Stuttgart  
Telefon: 0711/ 1 61 62-27    Telefax: 0711/ 1 61 62-20

---

*Der vorliegende Bericht wurde für das Projekt „Regionale Erneuerung durch Multimedia?“ (REMM) der Akademie für Technikfolgenabschätzung erstellt. Das Projekt untersucht die Herausbildung von Produktionsstrukturen für Multimedia in Baden-Württemberg. Bisher hat die Akademie folgende Berichte dazu veröffentlicht:*

Arbeitsbericht Nr. 68	Dezember 1996	H. Willke	Die Entwicklung im Multimedia-Bereich als Herausforderung regionalpolitischer Steuerung
Arbeitsbericht Nr. 74	April 1997	G. Fuchs/ H.G. Wolf	Regionale Erneuerung durch Multimedia? Projektbericht und Workshopdokumentation
Arbeitsbericht Nr. 76	Juli 1997	T. Eckert/ J. Egel	Multimedia-Anbieter in Westdeutschland: Existieren Cluster?
Arbeitsbericht Nr. 80	Juli 1997	R. Werle/ B. Meisheit	Verbände und Multimedia in der Region. Empirische Befunde in Baden-Württemberg
Arbeitsbericht Nr. 81	Juli 1997	R. Grammel/ F. Iwer	Mögliche Arbeitsplatzeffekte durch Multimedia in ausgewählten Regionen Baden-Württembergs
Arbeitsbericht Nr. 82	August 1997	H.-P. Fröschle/ E. Hauptmann	Geschäftsfelder und Kooperationsbeziehungen in der Multimedia-Branche - Fallstudien bei Multimedia-Produzenten und Multimedia-Anwendern in Baden-Württemberg
Arbeitsbericht Nr. 95	Dezember 1997	D. Solte	Die regionale Innovationsoffensive Informationstechnik/Telematik für Ostwürttemberg, Donau-Iller, Bodensee-Oberschwaben

*Weitere Arbeitsberichte sind in Vorbereitung.*

*Ansprechpartner zum REMM-Projekt:*

*Dr. Gerhard Fuchs (Tel.: 0711/9063-199, e-mail: fuchs@afta-bw.de)*

*Dr. Hans-Georg Wolf (Tel.: 0711/9063-193, e-mail: wolf@afta-bw.de)*

## **Zusammenfassung**

### **Zukunftsmarkt Multimedia: Erfahrungen von Existenzgründern in Baden-Württemberg**

Parallel zur Entwicklung multimedialer Geschäftsfelder zeichnet sich der Multimedia-Markt in den letzten Jahren durch eine Zunahme von Existenzgründungen aus. Multimedia-Existenzgründungen sind dabei häufig Ausgründungen aus den Branchen Werbung und Marketing oder dem Themengebiet Technologiemanagement. Verstärkt wagen aber auch Hochschulabgänger direkt den Weg in die Selbständigkeit. Der Bericht zeichnet anhand von fünf Fallstudien die Gründungsphase unterschiedlicher Multimedia-Unternehmen nach. Die Fallstudien verdeutlichen unter anderem, daß das Internet das wichtigste Instrumentarium zur Produktion multimedialer Anwendungen bietet. Zentrale Geschäftsfelder sind Multimedia-Business-Anwendungen sowie Business-to-Customer-Anwendungen. Der Erfolg der Existenzgründungen ist stark abhängig von der längerfristigen Kooperation mit den ersten Kunden, die häufig die Funktion sogenannter "Business Angels" für die Existenzgründer übernehmen. Lokale und regionale Kooperationsbeziehungen werden von den Unternehmen gesucht. Zur weiteren Differenzierung der Multimedia-Branche werden außerdem die Ergebnisse einer Befragung von Existenzgründern anlässlich der Innovationsbörse Multimedia in Stuttgart 1997 vorgestellt. Hieraus wird ersichtlich, welche Strukturen sich in den letzten Jahren in der Branche etabliert haben.

## **Summary**

### **Future Market Multimedia: Experiences of Firm Founders in Baden-Württemberg**

The development of multimedia business cases is coupled with an increasing number of company set-ups. New multimedia companies are often spin-offs from advertising and marketing companies or companies involved in technology management. More and more graduates build up their own company. The report analyses five case studies of newly established multimedia companies. The case studies show the following results: multimedia production is defined by the opportunities of the Internet. Main business areas for multimedia are business-to-business-applications and business-to-customer-applications. The success of set-ups often depends on stable relationships to first customers ("Business Angels"). Companies try to establish local and regional co-operation structures. To expand the results from the case studies this report also presents the results of a survey among company founders during a multimedia trade show in Stuttgart in 1997. The survey results show which company structures have been successfully established during the last years.



## Vorwort

Multimedia ist ein junges, schnell wachsendes Betätigungsfeld für kleine und mittelständische Firmen. In vielen Regionen gibt es die Erwartung, daß die Dynamik in diesem Feld wesentlich zur wirtschaftlichen Erneuerung, zur Schaffung zusätzlicher Wertschöpfung und Beschäftigung beitragen wird.

Diesen Hoffnungen steht allerdings ein Defizit an konkreten Informationen über die Situation und Zukunftsperspektiven der Firmen gegenüber, die auf dem Markt für multimediale Produkte und Dienstleistungen bestehen wollen. Vor welchem Hintergrund sind diese Firmen gegründet worden? Wie haben sie sich wirtschaftlich entwickelt? Welche Geschäftsstrategien verfolgen sie? Welche Rolle spielt für sie das regionale Umfeld? Welche Perspektiven sehen sie für ihre Zukunft?

Antworten auf diese Fragen sind deshalb wichtig, weil nur so eine realistischere Einschätzung des Potentials von Multimedia möglich wird, zur Erneuerung von regionalen Wirtschaftssystemen beizutragen. Zudem ist größere Klarheit über die Bedingungen, unter denen Multimediafirmen agieren, notwendig, wenn Instrumente zur Unterstützung durch politische Akteure entwickelt werden sollen.

Im Projekt „Regionale Erneuerung durch Multimedia?“ der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (AfTA) werden mit Multimedia verbundene Veränderungen in der Wirtschaft Baden-Württembergs und seiner Teilregionen untersucht. Als Beitrag zu diesem Projekt hat das Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT) der Universität Stuttgart drei Untersuchungen zu baden-württembergischen Firmen durchgeführt.

In einem ersten Teil hat das IAT Fallstudien zu Multimedia-Produzenten und Multimedia-Anwendern erstellt. Diese Fallstudien sind bereits als Arbeitsbericht (Nr. 82/August 1997) der AfTA<sup>1</sup> veröffentlicht.

Während die erste Serie von Fallstudien Firmen behandelte, die sich bereits durch ein gewisses Maß an Markterfolg und Konsolidierung auszeichnen, hat sich das IAT in

---

<sup>1</sup> Fröschle, Hans-Peter/Hauptmann, Eckhard 1997: Geschäftsfelder und Kooperationsbeziehungen in der Multimedia-Branche - Fallstudien bei Multimedia-Produzenten und Multimedia-Anwendern in Baden-Württemberg, Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Arbeitsbericht Nr. 82/August 1997)

einer zweiten Serie den kleinsten und jüngsten Firmen zugewandt. Die fünf Fallstudien zu Existenzgründungen dokumentieren wir im ersten Teil des vorliegenden Arbeitsberichts.

Im zweiten Teil stellen wir Ergebnisse einer Befragung von Multimediafirmen vor, die das IAT anlässlich der „Innovationsbörse Multimedia“ Anfang Mai 1997 in Stuttgart durchgeführt hat. Die Befragung bot Gelegenheit, die in den beiden Serien von Fallstudien gewonnenen Erkenntnisse auf eine breitere Basis zu stellen.

In ihrer Gesamtheit vermitteln die drei Untersuchungen ein differenziertes Bild der kleinen und mittelständischen Multimediafirmen in Baden-Württemberg, wobei sich Erfolgsgeschichten ebenso finden wie Beispiele von Firmen, die noch um ihr Überleben kämpfen müssen oder bereits gescheitert sind.

Die Untersuchungen verdeutlichen, daß Multimedia als ein schnell wachsendes Feld durchaus zur wirtschaftlichen Erneuerung eines Landes wie Baden-Württemberg beitragen kann. Auf der anderen Seite zeigen die bislang noch relativ niedrigen Umsatz- und Beschäftigtenzahlen bei den untersuchten Firmen, daß der Beitrag auf absehbare Zeit begrenzt bleiben wird.

Stuttgart, im Januar 1998

Gerhard Fuchs/Hans-Georg Wolf

# 1 Fallstudien von Existenzgründungen

## 1.1 Ausgangslage

Der Markt der Informations- und Kommunikationstechnologien wird heute vor allem durch einen Begriff geprägt: Multimedia. Die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ist dabei sehr eng mit den Nutzenpotentialen verbunden, die heute das Internet bietet. Unternehmen haben beispielsweise die Möglichkeit, mit Hilfe eines Web-Servers oder von E-Mail-Adressen neue Marketing-Strategien anzuwenden.

Die technologische Entwicklung ist aber inzwischen soweit fortgeschritten, daß diese Phase reiner Insellösungen nicht mehr aktuell ist. Verstärkt beeinflußt die Nutzung des Internet auch die organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen eines Unternehmens. Schlagwörter wie virtuelle Arbeitsgruppen, Telekooperation, Electronic Commerce oder Intranet sind ein Beleg hierfür.

Da viele Unternehmen nicht in der Lage sind, technologische Veränderungen selbständig durchzuführen, werden Anbieter multimedialer Produkte und Dienstleistungen mit dieser Aufgabe betraut. Inzwischen hat sich eine Vielzahl von Multimedia-Produzenten am Markt etabliert. Die Zahl dieser Unternehmen ist nach wie vor steigend. Ein Grund hierfür liegt in den Wachstumspotentialen, die die Multimedia-Branche bietet.

Es können zur Zeit zwei Typen von Unternehmen herausgefiltert werden, die als Repräsentanten der Branche zu bezeichnen sind:

- 1) Anbieter, die schon länger am Markt vertreten sind und Multimedia als neues lukratives Geschäftsfeld erschlossen haben.
- 2) Existenzgründer, die kurz- oder mittelfristig die Expansion der Branche ausnutzen möchten.

Der Ursprung der ersten Gruppe von Unternehmen muß dabei nicht zwangsläufig die Multimedia-Branche sein. Zumeist stammen sie entweder aus dem kreativen Sektor der Werbeagenturen oder dem technologischen Sektor der Computerbranche. In beiden Bereichen hat man sehr frühzeitig erkannt, welche Potentiale im Angebot multimedialer Produkte liegen.

Existenzgründungen werden heute sehr häufig konkret auf den Markt rund um das Internet zugeschnitten. Die Unternehmensidee leitet sich nicht aus einer anderen Tätigkeit oder Branche ab, sondern verfolgt die aktuellen technologischen Entwicklungen.

Das Ziel dieser Studie ist es, die vielfältigen Entwicklungsoptionen von Existenzgründern in der Multimedia-Branche von der Entscheidung bis hin zur Umsetzung nachzuvollziehen. Die fünf interviewten Unternehmen stammen alle aus Baden-Württemberg. Ein Schwerpunkt der Studie liegt auf dem Umfeld, in dem sich die Unternehmen bewegen. Hierdurch wird in jedem Unternehmen die Entscheidungs- und Planungsphase wesentlich beeinflusst. Gleichzeitig könnten aktuelle Entwicklungen, aber auch Probleme auf das Umfeld zurückgeführt werden.

## **1.2 Die Fallstudien zu Existenzgründungen**

Die Fallstudien wurden anhand eines strukturierten Fragebogens in Form von Experteninterviews bei den Unternehmen durchgeführt. Die Themenblöcke umfaßten die Bereiche

- Entscheidungsphase,
- Planungsphase,
- Finanzierung und
- Unternehmensplanung.

Ein Großteil der Fragen hatte keine Antwortvorgaben, so daß die Unternehmen ihre Eindrücke und Erfahrungen frei wiedergeben konnten.

Das Auswahlverfahren sollte als Ergebnis eine möglichst breite Palette unterschiedlicher Unternehmenstypen liefern. Aus diesem Grund wurden folgende Prämissen gesetzt:

- 1) Es sollte eine räumliche Verteilung zwischen den Unternehmen bestehen.
- 2) Die Unternehmen sollten sich hinsichtlich ihrer Organisation, Produkte und Dienstleistungen unterscheiden.

- 3) Die Unternehmen sollten sich hinsichtlich ihrer Entstehungsgeschichte und des qualifikatorischen Backgrounds der Gründer unterscheiden.
- 4) Als reine Internet-Provider tätige Unternehmen wurden ausgeklammert.
- 5) Die Unternehmen sollten nicht älter als zwei Jahre und nicht jünger als ein Jahr sein.

### **1.2.1 MSL - Multimedia Systemlösungen, Friedrichshafen**

Adresse:

MSL - Multimedia Systemlösungen

Am Fallenbrunnen 16/3

88045 Friedrichshafen

Gesprächspartner: Herr Treiterer

Die MSL ist ein Anbieter von multimedialen Produkten und Dienstleistungen. Der Sitz des Unternehmens ist eine ehemalige Reichskaserne, die nach dem zweiten Weltkrieg von den Franzosen übernommen wurde. Nach dem Abzug der französischen Armee hat die Stadt Friedrichshafen einen Teil der Gebäude und Einrichtungen an Unternehmen verpachtet. Die MSL hat im Juni 1996 ihre Räume bezogen.

#### **1.2.1.1 Die Entscheidung**

Ursprünglich hat einer der Gründer das Unternehmen als Fachhandel für Bürokommunikation eröffnet. Damit sollte die eigene Arbeitslosigkeit als EDV-Betriebsorganisator überbrückt werden. Gleichzeitig hat er an einer Weiterbildung an der ortsansässigen Multimedia-Akademie teilgenommen. Es ergab sich dabei eine günstige Gelegenheit zur Gründung eines Unternehmens mit qualifizierten Partnern, die ebenfalls eine Weiterbildung an der Akademie absolvierten.

Die Nähe zu dieser Einrichtung hatte während der gesamten Gründungszeit bis heute eine große Bedeutung für die MSL. Alle der inzwischen angestellten Mitarbeiter stammen ebenfalls von der Akademie, zu vielen anderen Absolventen unterhält man heute noch gute Kontakte. Zum Teil arbeiten die Mitarbeiter der MSL auch als Dozenten an der Akademie.

### 1.2.1.2 Die Planungsphase

#### *Geschäftsidee und Umsetzung*

Die Geschäftsidee des Unternehmens besteht darin, auf der Basis von Datenbanken und Netzwerken ein multimediales Angebot aufzubauen. Obwohl man keine Access- oder Service-Provider-Tätigkeiten anbietet, versteht man sich dennoch als Multimedia-Full-Service-Anbieter. Das heißt, anfallende Tätigkeiten im Umfeld des Internet beschreiben lediglich einen Teil des Aufgabenspektrums von MSL und sind auf dieser Basis Gegenstand einer umfassenden technologischen Strategie. Die Projekte beinhalten die

- kreative und technologische Aufbereitung von Daten,
- Erstellung von Online- und Offline-Produkten sowie
- Anpassung neuer Systeme an bestehende Architekturen (Intranet).

Als zusätzliche Leistungen bietet man Beratungen, Konzepterstellung und eine Hardwareunterstützung beim Kunden an. Inzwischen hat man regional einen hohen Bekanntheitsgrad. Überregional bestehen Geschäftsbeziehungen zum Stuttgarter Raum.

Die Kosten für ein Produkt ergeben sich anhand der Kundenanforderungen. Dabei geht man davon aus, daß anhand einer Kosten-Nutzen-Analyse dem Kunden jeweils die preiswerteste Lösung angeboten werden muß. Das heißt, es stehen nicht die technologischen Potentiale neuer Entwicklungen im Vordergrund, sondern die den Anforderungen des Kunden gerecht werdenden Lösungen.

#### *Markteinschätzung*

Die MSL hat mit der Fahrradfabrik Friedrichshafen einen Großkunden, in dessen Auftrag die Entwicklung eines Data Warehouses realisiert wird. Die ZF ist zwar eine existentielle Stütze des Unternehmens, man achtet aber dennoch darauf, daß keine zu große Abhängigkeit gegenüber dem Unternehmen besteht. Neben weiteren direkten Kunden produziert MSL im Auftrag von Werbeagenturen auch indirekt für Großkunden. Das Verhältnis der Aufträge liegt bei 30% direkten Kunden und 70% über Werbeagenturen.

Bezüglich der Kundengröße legt sich die MSL nicht fest. Auch kleine und mittelständische Unternehmen zählen zu den Kunden. Die Abwicklung der differenzierten Aufträge von kleineren Unternehmen dient dabei in erster Linie der Kompetenzsteigerung der MSL.

Bei der Akquisition neuer Kunden werden alle üblichen Werbemaßnahmen eingesetzt, bis hin zur Produktion eigener Image-CD-ROMs oder sogar kostenfreier CD-ROMs für Vereine oder Verbände.

### *Konkurrenzanalyse*

Regional ansässige Anbieter von multimedialen Produkten und Dienstleistungen zählen ebenso zu den Mitbewerbern wie die deutschlandweit ansässigen großen Produzenten der Branche. Das ist die Marktposition, die das Unternehmen mit der Zeit erreichen möchte.

Als zukünftige Konkurrenz fürchtet man nicht Neueinsteiger in den Multimedia-Markt, sondern die Weiterentwicklung von Standardtools der Software-Industrie. Potentielle Kunden könnten auf dieser Basis in Zukunft selbst zu Produzenten werden. Man warnt aber davor, daß dabei in vielen Fällen die Ablauf- bzw. Aufbauorganisation eines Unternehmens an die Technologien angepaßt wird und nicht umgekehrt. Damit können die Effizienz und Effektivität eines Unternehmens nachhaltig eingeschränkt werden.

Einen Unterschied zur regional ansässigen Konkurrenz sieht die MSL darin, daß man qualitativ hochwertige Produkte zu einem besseren Preis anbieten kann. Dieses liegt vor allem an der überschaubaren Unternehmensgröße, die ein flexibleres Handeln erlaubt. Auf der anderen Seite haben aber viele Konkurrenten aufgrund ihres langjährigen Bestehens schon einen sehr guten Ruf in der Branche. Die Akquisition von Kundenaufträgen wird dadurch erschwert.

Das Unternehmen ist aber davon überzeugt, langfristig am Markt bestehen zu können. Dafür spricht zum einen die langjährige Berufserfahrung der Mitarbeiter und die heterogene Arbeitswelt.

Zusätzlich gibt es strategische Allianzen mit Mitbewerbern, dazu zählen die zuvor genannten klassischen Werbeagenturen und lokale Multimedia-Anbieter. Einzelne Arbeitspakete werden an diese vergeben, um dadurch eigene Kapazitätsengpässe auszugleichen.

Im Dienstleistungsbereich legt man besonderen Wert darauf, daß jeder Kunde bei der MSL einen direkten Ansprechpartner hat.

Da die MSL keine Massenprodukte herstellt, ist der Aufwand für die Produktion nicht in Stückkosten zu erfassen. Der wesentlichste Produktionsfaktor ist die Zeit, wodurch neben den Fixkosten vor allem die Personalkosten ins Gewicht fallen.

### *Zukunftsansichten*

Die Gründung des Unternehmens mit Partnern von der Multimedia-Akademie war ein großer Erfolg. Man sieht den Multimedia-Markt immer noch in einer Wachstumsphase, der Boom der Branche beginnt erst.

Ein wesentliches Problem, mit dem alle Multimedia-Anbieter zu kämpfen haben, ist die programmtechnische Kommunikation in heterogenen Netzen. Gerade dieser Aufgabe nimmt sich die MSL derzeit an. Nach eigenen Angaben ist damit ein Informations- und Wissensvorsprung verbunden, den man auf ein halbes bis ein Jahr ansetzt.

#### **1.2.1.3 Die Finanzierung**

Bei dem Unternehmen MSL handelt es sich um eine Neugründung. Andere Formen der Existenzgründung, z.B. Betriebsübernahmen oder Outsourcing aus einem bestehenden Unternehmen standen nicht zur Auswahl.

Die Finanzierung wurde über Eigenkapital und einen Kontokorrentkredit ermöglicht. Vor allem mit den Banken hat man dabei sehr schlechte Erfahrungen gemacht. Nachdem sie eine Wirtschaftlichkeitsplanung für den Zeitraum von 1996 bis 1998 verlangt hatten, als zusätzliche Leistung der MSL noch ein Wirtschaftsgutachten über die Budgetierung und Rentabilität bekamen, wurden günstigere Kreditformen, bezogen auf die Zinsen und die Laufzeit abgelehnt. Der Kontokorrentkredit wurde schließlich von der ortsansässigen Kreissparkasse eingeräumt.

Insgesamt wurden ca. DM 250.000,- in das Unternehmen investiert, wobei ca. DM 130.000,- Privatentnahmen waren. In dieser Summe enthalten ist die Herstellung der Leistungsbereitschaft, das heißt, Grundstück, Gebäude, Maschinen usw..

Neben dem Kontokorrentkredit konnte kein weiteres Fremdkapital in Anspruch genommen werden. Als zusätzliche Starthilfe erhielten die Partner lediglich eine 6-monatige Unterstützung durch das Arbeitsamt, die anhand der Arbeitslosengelder errechnet wurde.

#### **1.2.1.4 Die Unternehmensplanung**

Die MSL ist eine Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR). Damit verbunden ist einerseits, daß kein Mindestkapital vorgeschrieben ist, zum anderen aber haften die Gesellschafter grundsätzlich mit ihrem Privatvermögen.

Derzeit beschäftigt man sieben feste Mitarbeiter, zwei freie Mitarbeiter, einen Praktikanten und zwei Aushilfen. Bei den Mitarbeitern handelt es sich vorwiegend um

Ingenieure aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien. Aber auch alle anderen Mitarbeiter haben zumindest ihren Ursprung im EDV-Sektor.

Der Mitarbeiterstamm soll auch in Zukunft gleichbleiben. Man setzt eher auf freie Mitarbeiter für die Bereiche Akquisition, Grafik und Programmierung.

#### **1.2.1.5 Fazit zur MSL**

Der eigene Chef im eigenen Unternehmen zu sein, wird als äußerst positive Erfahrung gesehen. Ansonsten hat man aber vor allem mit den externen Kontakten bei der Existenzgründung sehr schlechte Erfahrungen gemacht. Dazu gehören beispielsweise

- die Risikobereitschaft der Banken,
- die Unterstützungsmöglichkeiten von Bund, Ländern und Gemeinden und
- die Unterstützung durch die IHK.

Die Behördenapparate hält man allgemein für zu träge und zu unbeweglich. Gerade ein Existenzgründer bekomme dieses zu spüren.

Jedoch zeigten hier die Multimedia-Unternehmen in der Region Friedrichshafen Eigeninitiative. Man versuche sich gegenseitig zu unterstützen. Dazu gehöre beispielsweise auch ein monatlicher Stammtisch.

#### **1.2.2 TeraSystems, Karlsruhe**

Adresse:

TeraSystems

Seboldstraße 1

76227 Karlsruhe

Gesprächspartner: Herr Jesse

Das Unternehmen TeraSystems bietet multimediale Produkte und Dienstleistungen auf der Basis verfügbarer Technologien an. Der Sitz des Unternehmens ist das Gründerzentrum 1 in Karlsruhe-Durlach. Hierbei handelt es sich um ein ehemaliges Gebäude der Badischen Maschinenfabrik.

### 1.2.2.1 Die Entscheidung

Unternehmerischer Tatendrang und ein freier Raum im Existenzgründerzentrum gaben den Ausschlag für zwei Studenten, bereits während des Studiums ein Unternehmen zu gründen. Neben dem Informatik-Studium an der Universität Karlsruhe arbeitete man als wissenschaftliche Hilfskräfte bei der TecO (Telecooperation Office) und dem FZI (Forschungszentrum Informatik).

Aufgrund bestehender Kontakte konnte man bereits zur Existenzgründung auf feste Aufträge zurückgreifen.

### 1.2.2.2 Die Planungsphase

#### *Geschäftsidee und Umsetzung*

Die Planungsphase war durch eine kurzfristige Entscheidung und eine dementsprechend kurzfristige Planung geprägt. Es war "der Sprung ins kalte Wasser". Der Schwerpunkt bei der Unternehmensgründung lag auf der Entwicklung von konkreten Produkten und Dienstleistungen auf der Basis von Internettechnologien.

Das Internet bildet die Plattform des Unternehmens. Anhand verfügbarer Software werden Beratungen über Internet und Intranet sowie die Systemintegration bei Kunden durchgeführt.

Viele Unternehmen haben nur ein sehr oberflächliches Wissen über die Nutzenpotentiale des Internet. Dieses wird auf Kundenseite häufig noch mit den Schlagwörtern Pornographie, Rechtsradikalismus und Kriminalität gleichgesetzt. Da die Entscheidungsträger in Unternehmen zumeist aus einem nicht-technischen Bereich stammen, gilt es hier Aufklärungsarbeit über die effektive Nutzung und den Mehrwert des Internet für ein Unternehmen zu leisten. Die angebotenen Beratungen bilden neben der Kundenakquisition eine zusätzliche Einnahmequelle für das Unternehmen. Gleichzeitig wird an der Entwicklung eigener Produkte für das Internet gearbeitet.

#### *Markteinschätzung*

Die Risiken bewertet man bei TeraSystems derzeit als gering. Der Markt sei noch nicht ausgereizt. Ein Beleg hierfür seien die gerade 4 % Internetnutzer aus dem Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen.

Die Kunden von TeraSystems befinden sich vorrangig im Karlsruher und Stuttgarter Raum. Die Größe der Kunden reicht vom Kleinstunternehmen bis hin zum

Großunternehmen. Letztere sind aber nur schwer zu akquirieren. Außerdem besteht bei großen Unternehmen immer die Gefahr einer direkten Abhängigkeit, die TeraSystems unbedingt vermeiden möchte.

Die Kunden werden von TeraSystems direkt angesprochen. Andere Formen der Werbung setzt man derzeit nicht ein.

### *Konkurrenzanalyse*

Als Konkurrenten sieht man alle klassischen Werbeagenturen und unabhängig von der Größe alle lokalen Multimedia-Anbieter. Bei den Werbeagenturen schränkt man aber ein, daß diese über einen festen Kundenstamm verfügen und kurz- oder mittelfristig als Vermittler am Markt tätig sein könnten. Damit wäre eine direkte Kooperation unter den Mitbewerbern möglich.

Der Konkurrenz soll durch ein Höchstmaß an Individualität und Service begegnet werden. Das Ziel ist es, flexibel auf Kundenwünsche einzugehen und diese umzusetzen. Dabei will man aber bei TeraSystems nicht den Fehler machen, auf alle technologischen Märkte zu schauen. Vielmehr soll in dieser Konsolidierungsphase ein hohes technologisches Niveau bei den angedachten Produkten erreicht werden.

Der Preis von Produkten und Dienstleistungen ist ein weiteres Kriterium, welches das Überleben am Markt sichern soll. Man ist gerade im Multimedia-Markt als junges und aufstrebendes Unternehmen gezwungen, kostengünstiger als die Konkurrenz zu produzieren.

Derzeit versucht man dennoch, eine kooperative Zusammenarbeit mit einigen Mitbewerbern zu etablieren. Dabei geht man aber nicht von den großen Unternehmen der Branche aus, sondern orientiert sich an mittelständischen Unternehmen. Darin sieht man vor allem für die Zukunft eine wichtige Veränderung in der Branche. Strategische Allianzen werden von entscheidender Bedeutung sein. Bereits heute hat man hier keine Berührungängste. Erste Kooperationen sind bereits festgelegt und das Prinzip virtueller Unternehmen wurde erfolgreich in Projekten angewandt.

### *Zukunftsansichten*

Man erwartet einen ähnlichen Konzentrationsprozeß, wie er derzeit in den USA abläuft. Das heißt, kleine Unternehmen können sich am Markt nicht mehr halten, bzw. müssen über spezifische Qualifikationen verfügen, die das Überleben sichern. In Deutschland sind aber die Potentiale des Online-Computing noch nicht ausgeschöpft. Nach eigenen

Schätzungen wird das Wachstum die nächsten fünf Jahre noch anhalten. Bis dahin hofft TeraSystems sein Angebot am Markt etabliert zu haben.

Durch die Nähe zur Forschung verfügt das Unternehmen derzeit über einen nicht unerheblichen Informations- und Technologievorsprung. Dieser begründet sich vor allem auf neue Technologien, die kurz vor der Marktreife stehen. In vielen Fällen ist dieser Vorsprung aber nicht auf die technologischen Gegebenheiten eines Unternehmens anwendbar. Bei kleinen und mittleren Unternehmen beruht die Ausstattung häufig auf veralteten Systemen. Eine Umrüstung bedeutet für den Kunden eine dementsprechend kostenintensive Veränderung. Die Migration zu modernen und kostensparenden Technologien ist daher oberstes Ziel der TeraSystems.

### **1.2.2.3 Die Finanzierung**

Die Unternehmensgründung sollte vor allem finanzielle Abhängigkeiten vermeiden. Aus diesem Grund hat man keine Förderprogramme oder Kredite von Banken in Anspruch genommen. Allgemein bemängelt man die fehlende Risikobereitschaft bei den Kreditinstituten, sowie die Komplexität und Undurchsichtigkeit der einzelnen Angebote.

Die Finanzierung des Unternehmens wurde deshalb vor allem aus Privatentnahmen bestritten. Für die Herstellung der Leistungsbereitschaft entstanden Kosten in Höhe von ca. DM 30.000,--.

Zudem konnte man einen stillen Teilhaber gewinnen, der inzwischen auch zu den Kunden des Unternehmens zählt.

### **1.2.2.4 Die Unternehmensplanung**

Durch den stillen Teilhaber war man in der Lage, das Unternehmen direkt als GmbH zu gründen. Man beschäftigt zwei feste und zwei freie Mitarbeiter. Es handelt sich dabei ausnahmslos um Studenten mit einer technischen Ausrichtung.

Das derzeitige Problem besteht darin, die Professionalität eines jungen Unternehmens auch größeren Unternehmen darzustellen. Damit wird die Akquisition von Neukunden zusätzlich erschwert.

Für die Zukunft hofft man auf ein kleines und überschaubares Unternehmen mit einem Mitarbeiterstamm von ca. 10-20 Mitarbeitern. Um das strategische Ziel „Service“ weiterhin halten zu können, soll vor allem bei größeren Projekten auf Kooperationen gebaut werden.

### **1.2.2.5 Fazit zu TeraSystems**

Den Schritt in die Selbständigkeit hat man nie bereut. Man mußte aber erkennen, daß der Faktor Zeit die Unternehmensgründung wesentlich beeinflusst. Dazu gehört vor allem die Etablierung von Kontakten zur Industrie oder auch zu Banken. Konkrete Entscheidungen erfordern hier einen zu langen Vorlauf. Existenzängste hat man keine. Am Anfang entwickelte sich das Unternehmen wie geplant behutsam, Professionalität vor Masse war und ist eine Maxime des Unternehmens. Mittlerweile ist der Sprung zu einem florierenden Unternehmen nach eigenen Angaben früher als geplant vollzogen worden.

Als besonders positiv empfindet man den Lerneffekt, den die Selbständigkeit mit sich bringt. Das Wissen etwas Eigenes aufzubauen, ist der Hauptantrieb der unternehmerischen Tätigkeit.

### **1.2.3 AGI (Arbeitsgruppe Internet) - Business Media Productions, Stuttgart**

Adresse:

AGI - Arbeitsgruppe Internet

Falkertstraße 71/2

70176 Stuttgart

Gesprächspartner: Herr Schwarm

Die Arbeitsgruppe Internet mit Sitz in Stuttgart erarbeitet Multimedia-Konzepte für mittlere und große Unternehmen. Gegründet wurde das Unternehmen von vier Partnern, die aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen stammen. Die Säulen des Unternehmens bilden die Bereiche Redaktion, Gestaltung und Technik.

#### **1.2.3.1 Die Entscheidung**

Ursprünglich haben sich die vier Partner 1995 zusammengetan, um in einem gemeinsamen Projekt einen Online-Dienst im Raum Stuttgart aufzubauen. Nebenher sind sie anderen Tätigkeiten nachgegangen. Als man feststellte, daß der Online-Dienst nicht zu realisieren ist, wurde dieses Projekt nicht weiter verfolgt.

Dennoch konnte man in dieser Zeit die Entwicklungen des Internet-Marktes sehr genau beobachten. Als ein halbes Jahr später die ersten Aufträge kamen, entschloß man sich zur Gründung eines Unternehmens. Man bezeichnet es selbst als Zufallsexistenzgründung, die aber einen evolutionären Vorlauf hatte. Das heißt,

ausgehend von den gemeinsamen Projekterfahrungen konnten bereits im Vorfeld konkrete Strategien definiert werden.

### **1.2.3.2 Die Planungsphase**

#### *Geschäftsidee und Umsetzung*

Die Zielvorgaben der Existenzgründung waren: Minimierung des finanziellen Risikos bei maximalem Einsatz für die eigenen Unternehmensstrategien. Das bedeutet, falls das Unternehmen am Markt keinen Erfolg gehabt hätte, wäre zumindest ein finanzielles Fiasko vermieden worden.

Aus diesem Grund hat man ohne die Hilfe von Banken und damit verbundener Kredite das Unternehmen gegründet. Als Nachteil mußte dafür eine längere Gründungs- und Entscheidungsphase hingenommen werden. Die Finanzierung wurde über eine totale Reinvestition betrieben. Während die Partner den Lebensunterhalt aus ihren bisherigen Tätigkeiten bestritten, ist der Gewinn aus den gemeinsamen Projekten direkt in das Unternehmen investiert worden.

Die Arbeitsgruppe Internet bietet Multimedia-Konzepte für mittlere und große Unternehmen auf der Basis des Marketings an. Inzwischen werden den Kunden auch weitergehende Dienstleistungen eines Full-Service-Anbieters angeboten. Die Entwicklung geht derzeit verstärkt in den Bereich von "Business-to-Business"-Anwendungen. Als größten Vorteil empfindet das Unternehmen, daß die vier Partner (Journalist, Betriebswirt, Informatiker und Grafiker) alle notwendigen Qualifikationen eines Multimedia-Produzenten auch auf der Führungsebene vereinen.

Da die Projekte individuell auf die Kundenwünsche abgestimmt werden, können keine eindeutigen Preise festgelegt werden. Die entstehenden Kosten für Produkte und Dienstleistungen müssen gegenüber dem Kunden aufgrund des höheren Nutzens und des Mehrwerts erklärbar sein. Man bemüht sich aber, den Projektcharakter abzulegen und direkte Etats mit den Kunden zu vereinbaren. Damit verbunden wäre ein langfristiges Kunden-Lieferanten-Verhältnis.

#### *Markteinschätzung*

Die Arbeitsgruppe Internet hat derzeit drei Großkunden. Selbst wenn einer abspringen würde, wäre das Unternehmen nicht in Gefahr. Zu den Kunden gehören beispielsweise die IHK Region Stuttgart, die Dr. Güldener Firmengruppe, das Unternehmen GEZE und weitere Kunden, die deutschlandweit oder international tätig sind.

Im Stuttgarter Raum ist man vor allem seit der Multimedia-Messe 1997 sehr bekannt, obwohl die Industrie nach wie vor nur durch Mund-zu-Mund-Propaganda zu erreichen ist. Zusätzlich kann man verschiedene Auszeichnungen im Internet (bspw. durch Macromedia) aufweisen. Durch diese indirekte Werbung haben vor allem die Zugriffe ausländischer Unternehmen auf die Web-Site des Unternehmens zugenommen. Derzeit kommen 60% aller Hits aus dem Ausland. Ein Letter-Service rundet die Marketing-Aktivitäten des Unternehmens ab. Die eigene Marketing-Linie bezeichnet man als konstruktive Provokation, die aber gerade bei einem „seriösen“ Kundenkreis angekommen ist.

### *Konkurrenzanalyse*

Als Konkurrenten sieht man die Unternehmen, die ähnlich wie AGI mit einer eigenen Strategie am Markt tätig sind. Dazu gehören beispielsweise Concept, Cinetic oder 21TORR. Alle Unternehmen weisen als Gemeinsamkeit auf, daß sie mit der breiten Masse an Service-Providern oder Werbeagenturen nicht mehr zu vergleichen sind. Dementsprechend sieht die AGI die kleinen Produzenten mit Dumping-Angeboten nicht als Konkurrenz, obwohl gegenüber potentiellen Kunden vor allem die Preisunterschiede zwischen einem Internet-Zugang und einem umfassenden Multimedia-Konzept vermittelt werden müssen.

Im Vergleich von Qualität und Service sieht die AGI kaum Unterschiede zu den Mitbewerbern. Die Qualität der Produkte entsteht aus der Individualität heraus. Das heißt, die einzelnen Anbieter von multimedialen Produkten und Dienstleistungen bewegen sich aufgrund einer eigenständigen Strategie in teilweise unterschiedlichen Marktsegmenten.

Durch seinen eigenen Stil und das eigene Profil will das Unternehmen langfristig am Markt bestehen. Zusätzliche Kooperationen mit Mitbewerbern sollen in der Zukunft ein Höchstmaß an Flexibilität fördern.

### *Zukunftsansichten*

Die Anbieter von Dumping-Angeboten werden nach Einschätzung der AGI vom Markt wieder verschwinden. Das heißt, es findet in der Branche ein Konzentrationsprozeß auf der unteren Ebene statt. Gleichzeitig wird die Nachfrage nach dem eigenen Angebot weiter steigen. Es ist das Ziel des Unternehmens, als konzeptionelle Agentur eine feste Marktposition zu erreichen.

Gegenüber klassischen Werbeagenturen glaubt man einen Vorsprung von ca. 12 bis 18 Monaten zu haben. Im Vergleich zu den großen Anbietern von Multimedia-Produkten entscheidet jeweils die Kompetenz, die in den einzelnen technologischen oder konzeptionellen Bereichen aufgebaut wurde. AGI setzt derzeit auf die Flash-Technologie, eine animierte, vektorbasierte Grafikprogrammierung. Außerdem räumt man dem Channel-Building (Abonnements übers Internet) große Zukunftschancen ein.

Die strategischen Veränderungen der Zukunft werden einerseits durch die Entwicklungen in der Werbe- und Software-Branche bestimmt, andererseits aber auch durch die Veränderungen auf dem amerikanischen und japanischen Markt beeinflusst. Den Standort Deutschland sieht man derzeit gerade im konzeptionellen Bereich der Multimedia-Branche als führend an.

### **1.2.3.3 Die Finanzierung**

Durch den evolutionären Charakter der Unternehmensgründung war die Finanzierung ohne große Probleme möglich. Starthilfen oder Förderprogramme, die nur eine andere Form von Krediten sind, wurden nicht in Anspruch genommen. Die Herstellung der Leistungsbereitschaft verursachte Kosten von ca. 20 - 30 Tsd. DM.

Beteiligungsangebote von externen Unternehmen kamen erst nach der erfolgreichen Gründung des Unternehmens, sie wurden aber alle abgelehnt. Das Unternehmen verfügt inzwischen zwar über einen hohen Kontokorrentkredit, den man aber bislang nicht in Anspruch genommen hat.

### **1.2.3.4 Die Unternehmensplanung**

Das Unternehmen AGI wurde als Gesellschaft des bürgerlichen Rechts gegründet. Ein Wechsel der Rechtsform zur GmbH wurde zum Ende des Jahres 1997 vollzogen.

Auch bei der Planung des Unternehmens spielt das evolutionäre Entstehen eine wichtige Rolle. Viele Probleme konnten somit bereits im Vorfeld ausgeschaltet werden, auch wenn dadurch die Geschwindigkeit der Unternehmensentstehung gebremst wurde. Man hatte dadurch die Möglichkeit, bereits vor der eigentlichen Gründung das Profil des späteren Unternehmens genau herauszuarbeiten. Die Unternehmensplanung ähnelt damit den Anfang der 90er Jahre propagierten japanischen Management-Methoden, die einen stetigen aber nachvollziehbaren Wandel als oberste Prämisse eines Unternehmens festlegten.

Derzeit werden sechs feste Mitarbeiter und drei freie Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt. Ab November 1997 wird auch eine Praktikantenstelle besetzt. Die

Qualifikation der Mitarbeiter ist angelehnt an die vier Säulen des Unternehmens. Man beschäftigt Spezialisten, die aber einen Rundumblick für alle Bereiche besitzen müssen.

Für die Zukunft ist im Personalbereich eine vorsichtige Expansion geplant. Das heißt, der feste Mitarbeiterstab sollte nicht mehr als zehn Personen betragen.

#### **1.2.3.5 Fazit zur Arbeitsgruppe Internet**

Die bisherigen Erfahrungen des Unternehmens werden als durchweg positiv bewertet. Man hat innerhalb kurzer Zeit sehr gute Kundenkontakte aufbauen können und damit verbunden ein stetiges Wachstum des Unternehmens zu verzeichnen.

Das Ziel war es, mit einem eigenen Profil am Markt vertreten zu sein, um dadurch auch eine Abgrenzung zur Vielzahl von Anbietern im Bereich Multimedia zu erreichen. Das oberste Gebot war: Entweder das Konzept wird am Markt angenommen oder das Unternehmen wäre innerhalb kurzer Zeit wieder vom Markt verschwunden.

Lediglich bei der Finanzierung ist man sehr vorsichtig vorgegangen. Die Unternehmensgründung hätte niemals zu einer existentiellen Gefahr für die Partner führen dürfen.

#### **1.2.4 CD-One, Ludwigsburg**

Adresse:

CD-One

Studio für interaktive Medien

Königsallee 43

71638 Ludwigsburg

Gesprächspartner: Herr Flemming

Das Unternehmen CD-One produziert Multimedia-Titel sowohl für den Online- als auch für den Offline-Bereich. Außerdem werden Teilleistungen für Mitbewerber erbracht. Der Sitz des Unternehmens ist in einem Gebäude des Film- und Medienzentrums Ludwigsburg.

##### **1.2.4.1 Die Entscheidung**

Das Unternehmen CD-One wurde 1992 als Tochtergesellschaft zweier Unternehmen gegründet. Nach einem Streit zwischen beiden Unternehmen stieg der Geschäftsführer und Gründer einer der Muttergesellschaften aus und kaufte 1996 das Unternehmen CD-One. Seit dieser Zeit ist man auch rechtlich unabhängig.

Ursprünglich lag die Geschäftsidee auf der Produktion von CD-I-Produkten. Da sich dieser Standard am Markt nicht durchsetzen konnte, mußte eine strategische Neuorientierung durchgeführt werden.

#### **1.2.4.2 Die Planungsphase**

##### *Geschäftsidee und Umsetzung*

Das Unternehmen stellt heute multimediale Titel auf CD-ROM bzw. für das Internet her. Damit ist die Strategie vergleichbar mit jener der meisten Anbieter multimedialer Produkte und Dienstleistungen. Der Vorteil von CD-One ist aber, daß man ursprünglich aus dem Bereich Videoproduktion stammt und über eine professionelle Digitalisierungseinheit für Videofilme verfügt.

Für das Unternehmen werden derzeit unterschiedliche Risiken ausgemacht. Man hat bereits zweimal die Erfahrung machen müssen, daß Kunden Konkurs angemeldet haben und somit die erbrachten Leistungen finanziell nicht mehr decken konnten. Zum anderen sieht man vor allem in den Abgängern der Filmakademie Ludwigsburg und der Fachhochschule Druck in Stuttgart eine wachsende Konkurrenz. Viele Absolventen wagen den Schritt in die Selbständigkeit und sind dann häufig als Billig-Anbieter am Markt vertreten. Als zukünftige Konkurrenz fürchtet man diese Entwicklung aber nicht. Man sieht hier eher eine „große schwarze Masse“ entstehen, die sich am Markt nicht halten könne. Dennoch erhöht sich durch diese Unternehmen der Aufklärungsbedarf bei potentiellen Kunden.

##### *Markteinschätzung*

Das Unternehmen hat mit der Bundesgeschäftsstelle der evangelischen Diakonie einen Großkunden, für den es Auftragsproduktionen abwickelt. Dieser Kunde macht derzeit ca. 50% des Auftragsvolumens aus. Eine Beendigung der Geschäftsbeziehungen wäre für das Unternehmen nur schwer zu verkraften. Auf dieser Basis besteht ein Abhängigkeitsverhältnis.

Weitere vor allem kleinere Kunden hat das Unternehmen vorrangig in der Region. Obwohl ein gewisses Grundverständnis über die neuen Technologien vorhanden ist, muß nach wie vor sehr viel Aufklärungsarbeit geleistet werden. Diese umfaßt den gesamten Consulting-Bereich, bestehend aus der Planung, Konzeption und Nutzenanalyse neuer Technologien.

Gleichzeitig arbeitet man an Eigenproduktionen, die über den Massenmarkt angeboten werden. Ein aktuelles Projekt ist bspw. eine kulinarische Reise-CD-ROM.

Das Unternehmen CD-One verfügt am Markt über einen guten Namen, so daß auf weitere Marketing-Aktivitäten außer der Mund-zu-Mund-Propaganda verzichtet werden kann.

### *Konkurrenzanalyse*

Zu den Konkurrenten des Unternehmens zählen die TC-Gruppe in Ludwigsburg oder die AV-Gruppe in Stuttgart. Dieses wird immer dann sichtbar, wenn auf Ausschreibungen von Kunden alle drei Unternehmen ein Angebot abgeben. Allerdings gibt es große Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen, beispielsweise hinsichtlich der Unternehmensgröße und -strategie. In den meisten Fällen sind die regional ansässigen Mitbewerber größer als CD-One. Das hat zur Folge, daß man zum einen bei Angeboten preisgünstiger kalkulieren kann, andererseits aber gegenüber den Kunden die Kompetenz eines kleinen Unternehmens deutlich machen muß.

Die Qualität der Produkte, insbesondere wenn es um die Digitalisierung von Videos geht, ist mit der größeren Konkurrenz durchaus vergleichbar. Unternehmen mit einer ähnlichen Größe können nach eigener Einschätzung den Standard von CD-One nicht liefern. Im Service-Bereich baut man vor allem auf die Geschwindigkeit und Flexibilität, die ein kleines Unternehmen mit sich bringt.

Um in Zukunft auch weiterhin am Markt erfolgreich zu sein, soll durch eine objektive Beobachtung der Konkurrenz ein eigenständiges, differenziertes Angebotsprofil aufgebaut werden.

Bei der Digitalisierung von Videos für Mitbewerber handelt es sich lediglich um eine "One-Way"-Kooperation.

### *Zukunftsansichten*

Das Unternehmen CD-One erwartet für die Zukunft einen ähnlichen Konzentrationsprozeß, wie er derzeit in den USA zu beobachten ist. Es wird das große Filtern stattfinden, das heißt, kleine Unternehmen werden auf der Strecke bleiben, die sich aufgrund ihrer Produkte und Dienstleistungen nicht von einer großen Masse abheben können. Dieser Prozeß wird in den nächsten drei bis fünf Jahren auch in Deutschland einsetzen. Aus der Entwicklung von CD-I-Produkten kennt man einen ähnlichen Konzentrationsprozeß auch aus Frankreich. Allgemein erwartet man, daß die Entwicklungsarbeit für Produkte parallel zu den Ansprüchen der Kunden abnehmen wird. Dadurch wird der Weg für billige Produktionen frei.

Für das eigene Unternehmen prognostiziert man eine Steigerung der Auftragsproduktionen und gleichzeitig aufgrund des wachsenden Marktwertes auch eine bessere Absatzbarkeit der Eigenproduktionen.

Die eingesetzte Technik für die Digitalisierung von Videos sieht man selbst nicht als wettbewerbsbestimmenden Erfolgsfaktor. Einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz glaubt man durch die direkte Programmierung der Multimedia-Produkte in C++ zu haben.

#### **1.2.4.3 Die Finanzierung**

Die Betriebsübernahme war eine günstige Gelegenheit, die sich aus dem Streit der beiden Muttergesellschaften heraus ergeben hat. Die Finanzierung umfaßte zum Großteil nur den Kaufpreis des Unternehmens in Höhe von DM 90.000,--. Weitere Kosten für die Herstellung der Leistungsbereitschaft beliefen sich auf DM 4.000,--.

Der finanzielle Bedarf wurde über einen Bankkredit mit persönlicher Haftung abgedeckt. Andere externe Starthilfen hat man nicht in Anspruch genommen. Bereits 1985 bei der Gründung einer der ursprünglichen Muttergesellschaften hat man die Erfahrung gemacht, daß die langen Antragszeiten den Beginn einer unternehmerischen Tätigkeit aufhalten. Hinzu kommt, daß gerade die Film- und Video-Branche einen schlechten Ruf hat, so daß Kreditinstitute hohe Sicherheiten verlangen. Die Tilgungszeiten stehen überdies im Widerspruch zu den allgemeinen Zyklen in der Medienbranche. Eine vergleichbare Einschätzung der Banken vertritt das Unternehmen auch in der Multimedia-Branche.

#### **1.2.4.4 Die Unternehmensplanung**

Das Unternehmen CD-One wurde als Gesellschaft des bürgerlichen Rechts gegründet. Die Probleme des kleinen Unternehmens liegen darin, eine Balance zu finden zwischen der unproduktiven Tätigkeit der Akquisition und den produktiven Tätigkeiten während der Produktionsphasen. Aufgrund der Unternehmensgröße werden diese beiden zeitintensiven Aufgaben von den selben Personen durchgeführt. Die strategische Neuorientierung schaffte hingegen keine neuen Probleme. Dieses war ein unumgänglicher Prozeß, der das Überleben am Markt erst ermöglicht hat.

Neben dem Gründer, der für die technische Umsetzung zuständig ist, sind noch zwei freiberufliche Grafiker im Unternehmen beschäftigt. Zusätzlich gibt es eine Praktikantenstelle, die mit einem Studenten aus dem Medienbereich besetzt wird. Der Geschäftsführer selbst hat ursprünglich Biologie studiert. Erst die Gründung eines

Unternehmens im Umfeld von Film- und Videoproduktionen schaffte die qualifikatorischen Grundlagen für das heutige Unternehmen.

In den nächsten zwölf Monaten soll sich der Mitarbeiteranteil nicht verändern. Für die nächsten zwei bis drei Jahre rechnet man mit der Einrichtung einer weiteren festen Mitarbeiterstelle.

#### **1.2.4.5 Fazit zu CD-One**

Die bisherigen Erfahrungen sind noch immer durch die erste Unternehmensgründung 1985 geprägt. Es ist heute für CD-One von besonderer Bedeutung, daß die rechtlichen Beziehungen zu Kunden und Kooperationspartnern durch eindeutige Verträge festgelegt werden. Dadurch hätte bspw. der Streit zwischen den Muttergesellschaften vermieden werden können. Dementsprechend wird das jetzige Handeln gegenüber Kunden geprägt, wenn es um Waren oder Kosten geht.

Nach den bisherigen Erfahrungen von CD-One sollte eine Existenzgründung möglichst wenig Fremdkapital in Anspruch nehmen.

#### **1.2.5 Firma XY**

Mit Sitz in einer kleinen Stadt im ländlichen Raum wurde das Unternehmen gegründet, das wir hier Firma XY nennen (die folgende Fallstudie wurde anonymisiert). Die Firma bot einen regionalen Internet-Service für Städte, Gemeinden und Unternehmen an. Aufgrund wirtschaftlicher Probleme wurde das eigentliche Unternehmen XY aufgelöst und als Abteilung in einen bereits bestehenden Betrieb integriert. Dieser Prozeß soll in der folgenden Fallstudie nachgezeichnet werden.

##### **1.2.5.1 Die Entscheidung**

Die ursprüngliche Entscheidung zur Gründung eines Unternehmens war einerseits geprägt von der eigenen Unternehmensidee, andererseits aber auch von dem Problem einen Arbeitsplatz zu finden. Nach ihrem Studium haben die beiden Gründer das Unternehmen am Anfang in privaten Räumen betrieben.

Erst später ergab sich die Gelegenheit, Räume im örtlichen Gewerbepark beziehen zu können. Vor hier aus wurde der regionale Internet-Service aufgebaut.

### 1.2.5.2 Die Planungsphase

#### *Geschäftsidee und Umsetzung*

Das Aufgabenspektrum umfaßte die Konzeption, Visualisierung und technische Realisierung von Internet-Angeboten auf der Basis des Marketings und Electronic Commerce. Die Unternehmensidee lautete: Regionale Institutionen, dazu gehören sowohl Gemeinden als auch Unternehmen, sollen die gleichen Möglichkeiten zur Nutzung der neuen Medien erhalten wie vergleichbare Einrichtungen in den Ballungsgebieten.

Als zusätzliche Leistungen wurden kostenlose Seiten für Gemeinden im Internet zur Verfügung gestellt. Gleichzeitig wurden Beratungen bei Unternehmen durchgeführt, um die Nutzenpotentiale des Electronic Commerce aufzuzeigen.

Die Planung war vor allem abhängig von der externen Finanzierung durch Kreditinstitute. Einen vorhandenen Kundenstamm gab es bei der Unternehmensgründung nicht. Man bemängelte zu dieser Zeit, daß Banken ihrer Beratungspflicht nicht nachkommen und lediglich auf den eigenen Vorteil bedacht sind. Dieses gilt vor allem für Finanzierungsformen, die unabhängig von der Hausbank ablaufen.

#### *Markteinschätzung*

Unter eigener Domäne betreibt man einen eigenen Internet-Server. Dennoch stammt ein Großteil der Kunden aus ganz Baden-Württemberg, das heißt, sie befinden sich außerhalb des lokalen Einzugsgebietes. Gerade hier zeigte sich ein großes Problem des Unternehmens. Der Bekanntheitsgrad in der Region war nicht sehr hoch.

Bei den Kunden handelte es sich vorwiegend um kleine und mittelständische Unternehmen. Viele von ihnen wünschten sich eine Allround-Agentur, die vom Druck der Visitenkarten bis hin zur Anbindung der Rechnerumgebung an den Vertrieb und die Pflege der Rechner alle anfallenden Aufgaben übernimmt. Hier sah man aber nicht die Aufgaben einer Internet-Agentur. Dementsprechend hoch war der Aufklärungsbedarf bei den Kunden, um die Nutzenpotentiale moderner Technologien und ihr Anwendungsspektrum in verschiedenen Unternehmensbereichen darstellen zu können.

#### *Konkurrenzanalyse*

Trotz der Nähe zu mehreren regionalen Tageszeitungen sah man die damit verbundenen Online-Einrichtungen nicht als direkte Konkurrenz. Es waren vielmehr die regional

ansässigen Werbeagenturen, die größer und älter sind sowie über einen festen Kundenstamm verfügen. Damit verbunden ist auch das Vertrauen, das ihnen von Seiten langjähriger Kunden entgegengebracht wird. Die Konkurrenzsituation hätte sich für das Unternehmen XY zusätzlich verschärft, wenn diese Agenturen ebenfalls Dienstleistungen rund um das Internet anbieten würden.

Es wäre beispielsweise vorstellbar, daß eine Werbeagentur eine Domäne kauft, um diese in Sub-Domänen aufzuteilen und den eigenen Kunden anzubieten. Jedes Unternehmen wäre damit in der Lage, durch die Nutzung von Standard-Software eigene Web-Seiten zu gestalten.

Gerade hier sah man Unterschiede zu den Konkurrenten, die über den Erfolg eines Online-Angebotes entscheiden können. Die Qualität von Produkten im Internet wird durch ein sinnvolles Design und eine leistungsfähige Netzanbindung bestimmt. Je größer die Wartezeiten beim Laden einer Grafik sind, desto eher springt ein Benutzer von einer ausgewählten Web-Seite ab. Vielen Unternehmen ist es noch nicht bewußt, daß nicht die bloße Präsenz im Internet schon als Erfolg zu werten ist. Vielmehr müsse innerhalb einer umfassenden Marketing-Strategie den Besonderheiten des Online-Computings Rechnung getragen werden.

In letzter Zeit hat man verstärkt nach Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Unternehmen gesucht. Dabei handelte es sich in der Regel nicht um Werbeagenturen, da zu diesen strategische Allianzen im ländlichen Raum kaum aufzubauen sind. Im Gegensatz zu großen Agenturen in den Ballungsgebieten werden hier von der Konzeption bis hin zur Produktion alle Tätigkeiten selbst durchgeführt. Die Agentur dient nicht als Vermittler sondern als Produzent von Leistungen. Viele klassische Werbeagenturen befürchten, daß durch eine Internet-Agentur Kunden abgeworben werden könnten.

Inzwischen wurde ein Unternehmen gefunden, das nicht aus dem Bereich Informations- und Kommunikationstechnologien stammt, aber dem Medienbereich zuzurechnen ist. Aufgrund wirtschaftlicher Probleme wurde die Firma XY aufgelöst und als eigenständige Abteilung in das Unternehmen integriert. Daraus ergeben sich für beide Seiten Vorteile. Die neue Abteilung partizipiert am vorhandenen festen Kundenstamm eines erfolgreichen Medienunternehmens, das Unternehmen selbst erweitert sein Leistungsspektrum auf der Basis innovativer und zukunftsorientierter Technologien.

### *Zukunftsansichten*

Der in den USA zu beobachtende Konzentrationsprozeß beginnt inzwischen auch in Deutschland. Gerade beim Domänenverkauf sind ähnliche Tendenzen bereits

feststellbar. Im Bereich des Web-Design und des Internet-Marketing sind die Chancen auch für kleine Unternehmen noch sehr gut.

Die Nachfrage nach den Produkten der ursprünglichen Firma wird in Zukunft noch weiter ansteigen. Man bemerkt bereits jetzt, daß viele Unternehmen ihre Hemmungen vor den neuen Technologien ablegen. Durch die Übernahme in ein etabliertes Unternehmen und durch die mögliche Komplementarität der Güter werden die Marktchancen für die neugegründete Abteilung langfristig weiter ansteigen.

Im regionalen Umfeld bringt man einen großen Informations- und Innovationsvorsprung ein. Das Web-Design stellt nur einen Arbeitsbereich dar. In Zukunft werden die Potentiale des Internet-Marketing und des Electronic Commerce eine weitaus größere Bedeutung einnehmen.

### **1.2.5.3 Die Finanzierung**

Die Finanzierung der anfänglichen Unternehmensgründung war die größte Herausforderung. Da man zum Zeitpunkt der Gründung noch keine Aufträge und somit keinen festen Kundenstamm hatte, mußte das Unternehmen von Grund auf durch Fremdkapital finanziert werden. Insgesamt entstanden Kosten von ca. DM 80.000,--. Die benötigte Summe wurde über einen Kontokorrentkredit und über einen Investitionskredit aufgebracht.

Bei den laufenden Kosten fällt vor allem die Standleitung zu einem großen Access-Provider ins Gewicht. Um sich von der Masse kleinerer Provider oder großer Online-Dienste mit minderwertigen Zugängen im ländlichen Raum abzuheben, hat das Unternehmen von Anfang an leistungsfähige Verbindungen über ISDN angeboten.

### **1.2.5.4 Die Unternehmensplanung**

Das Unternehmen wurde ursprünglich als Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR) gegründet. Am Anfang waren neben den beiden Gründern als feste Mitarbeiter noch zwei freie Mitarbeiter beschäftigt. Aufgrund der Verlagerung des Unternehmens in ein neues Umfeld konnten die bisherigen Aufgaben in die neuen Strukturen integriert werden. Die eigentliche Strategie zur Gründung einer spezialisierten Online-Agentur wurde zugunsten einer allgemeinen Marketing-Strategie verändert. Darin sieht man aber keinen Rückschritt. Vielmehr handelt es sich um eine konsequente Neuorientierung aufgrund der bestehenden Verhältnisse eines regionalen Marktes.

### **1.2.5.5 Fazit zur Firma XY**

Als Fazit der eigentlichen Unternehmensgründung wurde vor allem die Kooperationsunwilligkeit der Banken bemängelt. Für ein junges Unternehmen, das im Bereich Multimedia tätig sein wird und nicht mit den allgemeinen Entwicklungen bei großen Unternehmen in den Ballungsgebieten argumentieren kann, ist es nach Einschätzung der damaligen Firma XY fast unmöglich, einen akzeptablen Kreditrahmen zu erhalten. Gerade hier werde Innovation durch Dritte gebremst.

Auf der Kundenseite bestehe noch ein sehr großer Informationsbedarf über die Nutzenpotentiale moderner Technologien, insbesondere des Internet. Hier zeigt sich der strategische Vorteil, das eigentliche Unternehmen aufzulösen und in ein neues Umfeld zu integrieren. Das Beispiel der Firma XY zeigt aber ganz deutlich, welche Unterschiede zwischen Multimedia-Anbietern in Ballungsgebieten bzw. im ländlichen Raum herrschen. Die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sowie die Zuhilfenahme externer Angebote wird durch das fehlende Verständnis für neue Technologien allgemein erschwert. Das Unternehmen hätte sich am Markt nicht halten können. Diese Entwicklung ist aber nicht als Resultat eines beginnenden Konzentrationsprozesses in der Branche zu werten. Es zeigt sich hier vielmehr, daß ein fehlendes Wissen über die Nutzenpotentiale neuer Technologien gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen sehr verbreitet ist.

### **1.2.6 Zusammenfassende Analyse der Unternehmen**

Die hier vorgestellten Unternehmen weisen zum Teil große Unterschiede auf hinsichtlich der Entstehungsgeschichte, der Planung der Existenzgründung, der strategischen Positionierung von Produkten und Dienstleistungen und der Einschätzung zukünftiger Entwicklungen der Branche. Im folgenden werden die Unternehmen untereinander verglichen. Dabei können die Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten in einer ganzheitlichen Betrachtung gegenübergestellt werden. Zusätzlich wird hier stärker auf die Umweltbedingungen am Standort eines Unternehmens eingegangen. Von großer Bedeutung ist hierbei, daß die einzelnen Unternehmen sowohl aus den Ballungsgebieten als auch aus dem ländlichen Raum stammen.

Von der Entscheidung ein Unternehmen zu gründen, bis hin zur Konsolidierung des Unternehmens am Markt, haben alle Existenzgründer in den einzelnen Phasen unterschiedliche Erfahrungen gemacht.

### 1.2.6.1 Die Entscheidung

Die Gründer der Unternehmen MSL und XY haben den Weg in die Selbständigkeit aufgrund fehlender Berufsperspektiven bestritten. Dennoch ist die Ausgangslage beider nicht miteinander zu vergleichen. Der Gründer von MSL hätte als EDV-Betriebsorganisator durchaus die Möglichkeit gehabt, in der Branche weiterhin eine Anstellung zu finden. Einer der Gründer von XY hatte hingegen in seinem erlernten Beruf keine Zukunftsperspektiven. Beide nutzten aber die Möglichkeit einer Aus- und Weiterbildung, um als Multimedia-Programmierer bzw. Graphik-Designer eine neue Herausforderung in einem wachsenden Markt zu finden.

Die Gründer von TeraSystems sind nach wie vor als Studenten an der Universität Karlsruhe eingeschrieben. Die Idee eines eigenen Unternehmens entstand nicht aus der persönlichen Situation heraus, sondern aufgrund der derzeitigen Marktsituation. Das Studium der Informatik lieferte hierfür die notwendigen Informationen. Man sah die günstige Gelegenheit, ein Unternehmen im Umfeld des Internet zu gründen.

Die Entwicklung der Arbeitsgruppe Internet hingegen basiert auf einer längerfristigen Zusammenarbeit der Gründer. Am Anfang war das eigene Unternehmen kein erklärtes Ziel. Es ergab sich aufgrund von Kunden und Aufträgen, die den Weg dahin ebneten. Die Existenzgründung war damit das Resultat eines langfristigen Prozesses.

Das Unternehmen CD-One ist die einzige Existenzgründung, die auf einer Betriebsübernahme und nicht auf einer Neugründung beruht. Die Ausgangssituation, die zu dieser Entscheidung geführt hat, ist dementsprechend nicht mit den anderen Fallstudien vergleichbar. Hier geht es nicht um die persönliche Situation des Gründers, sondern um ein Ereignis im Umfeld der damaligen Mutterunternehmen. Der Kauf von CD-One und somit das Herauslösen als Tochterunternehmen wurde durch den Streit der Mutterunternehmen untereinander begünstigt. Wesentlich erscheint aber auch, daß aufgrund der damaligen Produktstrategie kein Markt für CD-I-Produkte bestand. Hier mußte in erster Linie eine strategische Neuorientierung stattfinden.

Zusammengefaßt kann die Entscheidung zur Unternehmensgründung in den einzelnen Fallstudien mit den Schlagwörtern

- Umgehen der Arbeitslosigkeit,
- günstige Gelegenheit,
- Evolution und
- strategische Neuorientierung

beschrieben werden.

### 1.2.6.2 Die Planungsphase

#### *Geschäftsidee*

Die Geschäftsidee aller Unternehmen basiert auf dem Internet und den damit verbundenen Nutzenpotentialen für potentielle Kunden. Der Ansatz zur Definition eigener Produkte und Dienstleistungen variiert aber bei den Unternehmen.

MSL konzipiert die Produkte und Dienstleistungen anhand der technologischen Möglichkeiten von Datenbanken und Netzwerken. Im Gegensatz dazu stehen bei XY die kreativen Gestaltungsoptionen von Internetanwendungen und eine strategische Positionierung der unternehmerischen Marketing- sowie Vertriebs-Maßnahmen im Vordergrund. Aufgrund der heterogenen Mitarbeiterqualifikation liegt der Schwerpunkt der Arbeitsgruppe Internet in der ganzheitlichen Konzeption von multimedialen Produkten für einen Kunden. TeraSystems definiert die eigene Unternehmensidee anhand der derzeit verfügbaren Technologien und der technologischen Ausgangssituation bei potentiellen Kunden.

#### *Markteinschätzung und Konkurrenzanalyse*

Die Markteinschätzung und Konkurrenzanalyse ist im Grunde genommen eine Betrachtung externer Faktoren, die aus dem Umfeld der Unternehmen stammen. Dazu gehören Kunden und Lieferanten ebenso wie die Mitbewerber.

Der Markt ist in erster Linie abhängig von den Kunden eines Unternehmens. MSL, CD-One und die Arbeitsgruppe Internet haben den Vorteil, Großkunden bereits vor der eigentlichen Gründung akquiriert zu haben. Dadurch wird jetzt ein wesentlicher Teil des Auftragsvolumens bestimmt. Gleichzeitig wird aber bei diesen Unternehmen die Befürchtung erkennbar, daß ein direktes Abhängigkeitsverhältnis zu einem Großkunden entstehen könnte. Man versucht dieser Gefahr auf unterschiedliche Weise zu begegnen.

MSL produziert auch indirekt über traditionelle Werbeagenturen für Großkunden. Damit wird eine strategische Allianz mit eigentlichen Mitbewerbern eingegangen. Dieses hat unter anderem zur Folge, daß bei Produkten nicht der Name MSL als Produzent auftaucht, sondern lediglich der Name der auftraggebenden Werbeagentur.

Die Arbeitsgruppe Internet hat durch weitere Großkunden eine größere Flexibilität geschaffen. Dadurch könnte man sogar den Wegfall eines Kunden auffangen. Gleichzeitig ist es das erklärte Ziel, langfristige Kooperationen mit den Kunden zu etablieren.

Für CD-One sollen unter anderem Eigenproduktionen für den Massenmarkt mehr Sicherheit für das Unternehmen schaffen.

TeraSystems und XY haben keine Großkunden. TeraSystems definiert vornehmlich kleine und mittlere Unternehmen als potentiellen Kundenkreis. Dabei sollen vor allem eigenentwickelte Technologien zum Einsatz kommen, die keiner individuellen Anpassung bedürfen. XY hingegen suchte erfolgreich die direkte Kooperation mit Unternehmen aus artverwandten Branchen. Durch diese Kooperation entsteht die Möglichkeit eine umfangreiche Produktpalette auf dem Markt anzubieten.

### *Konkurrenten*

Die größten Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen ergaben sich bei der Benennung von Konkurrenten. Hier reichen die Antworten von Standardsoftware für die Programmierung multimedialer Produkte bis hin zu den großen und erfolgreichen Produzenten der Multimedia-Branche. Dieses Antwortverhalten dokumentiert unter anderem, in welchem turbulenten Umfeld sich die Unternehmen bewegen.

Dennoch können bei den Unternehmen, die die einzelnen Existenzgründer als Konkurrenten benennen, zwei Gruppen definiert werden. Es handelt sich dabei zum einen um eine regionale, zum anderen um eine strategische Konkurrenz. Gerade Unternehmen, die bereits sehr erfolgreich am Markt tätig sind, orientieren sich stärker an den größeren Unternehmen, die ortsunabhängig aufgrund ihrer strategischen Ausrichtung erfolgreich agieren. Kleinere Unternehmen, die sich noch in einer Konsolidierungsphase befinden, betrachten eher eine ortsansässige oder regionale Konkurrenz.

Alle Unternehmen haben aber angegeben, daß man durchaus strategische Kooperationen mit den Mitbewerbern eingeht. Bei MSL macht dies immerhin 70% des derzeitigen Auftragsvolumens aus.

### *Zukunftsansichten*

Alle Unternehmen erwarten in der Multimedia-Branche einen Konzentrationsprozeß nach dem Vorbild der USA. Hier verschwinden immer mehr kleine Multimedia-Anbieter vom Markt, sie können sich gegenüber einer größeren und mächtigeren Konkurrenz nicht behaupten. Lediglich die Frage, wann dieser Konzentrationsprozeß in Deutschland einsetzt, wird von den Unternehmen unterschiedlich beantwortet.

Alle hier interviewten Unternehmen sind aber der festen Überzeugung, daß sie diesem Prozeß standhalten können. Der Innovationsvorsprung der Produkte und Dienstleistungen sowie die strategischen Ziele der Unternehmen können nach eigenen Angaben ein langfristiges Überleben am Markt sichern.

### **1.2.6.3 Die Finanzierung**

Ein Teil der Existenzgründungen basierte auf bestehenden Kundenbeziehungen. Dadurch konnte bereits ein Teil der Kosten für das Unternehmen abgedeckt werden. Die anderen Gründungen sind als „Sprung ins kalte Wasser“ zu bezeichnen. Es besteht aber bei allen Existenzgründern Einigkeit über die Bewertung von Förderprogrammen oder das Verhalten von Banken.

Förderprogramme werden nur als eine andere Form von Krediten betrachtet, die letztendlich dem Unternehmen aufgrund der langen Antragszeiten und Formalien keinen Nutzen bringen. Die Banken werden insgesamt als innovationshemmend eingestuft. Risikoinvestitionen in einem wachsenden, aber den Banken unbekanntem Markt sind nicht zu erwarten.

Bei den den Unternehmen gewährten Krediten wurde ausnahmslos eine persönliche Haftung zugrunde gelegt. Andere Formen der Kreditgewährung wurde nur bei einem nachweisbaren Erfolg des Unternehmens angeboten.

### **1.2.6.4 Die Unternehmensplanung**

Die Finanzierungssituation der einzelnen Unternehmen wirkte sich auch auf die Rechtsform aus. Unternehmen, die einen Bankkredit benötigten, haben als Personengesellschaft angefangen, während die anderen Unternehmen bereits als Kapitalgesellschaft gegründet wurden. Teilweise wird die Änderung der Rechtsform in Richtung Kapitalgesellschaft bereits vorbereitet.

Von der Mitarbeiterzahl her sind alle Unternehmen als Kleinunternehmen zu bezeichnen. Dies wird sich in Anbetracht der zukünftigen Vorstellungen über die Größe der Unternehmen auch nicht verändern. Ein Grund hierfür liegt in der angestrebten überschaubaren Größe und der damit verbundenen Flexibilität eines Unternehmens. Zum anderen versuchen alle Existenzgründer, eher eine strategische Kooperation einzugehen, anstatt alle am Markt verfügbaren Qualifikationen auch in das eigene Unternehmen zu integrieren.

### 1.3 Fazit

Der Weg in die Selbständigkeit ist bei den hier vorgestellten Unternehmen unterschiedlich verlaufen. Dennoch sind sie alle davon überzeugt, daß ein langfristiges Bestehen am Markt in welcher Form auch immer (vgl. XY) möglich ist. Daraus kann als Schlußfolgerung abgeleitet werden: Einen Königsweg, der die Entwicklung eines erfolgreichen Multimedia-Anbieters beschreibt, gibt es nicht. Die Entscheidungsoptionen gestalten sich ebenso facettenreich wie der Markt, in dem sich die Unternehmen bewegen.

Jede Existenzgründung basiert auf einer Eigeninitiative, die in einem ersten Schritt die vorhandenen Qualifikationen der Gründer mit den Anforderungen des Marktes verglichen hat. In einer derartig jungen Branche mit hohen Wachstumspotentialen war es dann in einem zweiten Schritt möglich, das Unternehmen sowie die Produkte und Dienstleistungen zu planen. Als Flaschenhals hat sich bei allen Unternehmen die Risikobereitschaft der Banken herausgestellt, die Investitionen in neue Technologien nicht mittragen. Zu den angebotenen Konditionen wurde ein Kredit oder ein Förderprogramm von einzelnen Unternehmen nicht in Anspruch genommen.

Der Standort von Unternehmen hat nicht die Auswirkungen, die man anfangs durch die Unterschiede zwischen den Ballungsgebieten und dem ländlichen Raum vermuten konnte. Obwohl hinsichtlich der Kunden-, Konkurrenz- und Marktpotentiale sowie der technologischen Infrastruktur Unterschiede festzustellen sind, gleichen sich Vor- und Nachteile scheinbar aus. Gerade die Marktorientierung von TeraSystems liefert ein Beispiel hierfür. Die Situation von kleinen und mittelständischen Unternehmen ist in Ballungsgebieten durchaus mit der von Unternehmen im ländlichen Raum zu vergleichen. Das bedeutet, die Akquisition von Kunden wird eher durch deren Unternehmensgröße als durch deren Standort beeinflusst.

Die weitere Entwicklung des Marktes wird in nächster Zeit auch über die Zukunft der hier interviewten Unternehmen entscheiden. Der wirtschaftliche Erfolg wird davon abhängen, ob kurz- und mittelfristig die vorliegenden strategischen Konzepte in Marktanteile (ob regional oder überregional) umgesetzt werden können.

## **2 Auswertung der Befragung bei der Innovationsbörse Multimedia 1997**

### **2.1 Ausgangslage**

Im Rahmen der Fachmesse Multimedia-Market 1997 in Stuttgart wurde eine Befragung der Aussteller an der Sonderschau "Innovationsbörse Multimedia" durchgeführt.

Die Innovationsbörse Multimedia war ein Gemeinschaftsprojekt des Landesgewerbeamtes Baden-Württemberg und des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation. Kleinen und mittelständischen Unternehmen wurde die Möglichkeit geboten, ihre Produkte und Dienstleistungen im Rahmen der Multimedia-Market 1997 auf dem Killesberg vorzustellen.

Die Teilnehmer der Innovationsbörse waren Anbieter von multimedialen Produkten und Dienstleistungen, insbesondere in den Tätigkeitsfeldern

- Telekooperation,
- Technische Dokumentation und
- Elektronische Archivierung.

Bei der Auswahl der Teilnehmer war es das Ziel, vor allem Existenzgründer zu berücksichtigen, die innovative Produkte und Konzepte entwickelt haben. Aufgrund mangelnder Größe fehlt diesen Unternehmen häufig die Möglichkeit, sich einer breiten Klientel gegenüber darzustellen. Im Rahmen der Multimedia-Market 1997 sollte diesem Umstand Rechnung getragen werden. Es wurde deshalb jedem interessierten baden-württembergischen Unternehmen die Gelegenheit zur Präsentation gegeben.

Die hier dokumentierte Befragung ergänzt zwei Serien von Fallstudien zu Anbietern und Anwendern multimedialer Produkte und Dienstleistungen (vgl. Vorwort). Erstens handelt es sich dabei um elf Fallstudien von Multimedia-Produzenten und Multimedia-Anwendern in Baden-Württemberg. Diese Fallstudien sind in einem Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgenabschätzung veröffentlicht worden. Die zweite Serie von Fallstudien richtete sich speziell auf Existenzgründungen im Geschäftsfeld Multimedia. Diese Studien sind im ersten Teil des vorliegenden Bandes dokumentiert.

Die Befragung der Teilnehmer an der Innovationsbörse ermöglicht eine Erweiterung und Überprüfung der in den Fallstudien gewonnen Erkenntnisse. Sie vermittelt einen umfassenderen Überblick über die organisatorischen, personellen und technischen

Maßnahmen, mit denen die befragten Unternehmen am Markt tätig sind. Neben den internen Rahmenbedingungen, die die Leistungsfähigkeit des Unternehmens dokumentieren, wird insbesondere die Bedeutung verschiedener Standortfaktoren analysiert.

Dadurch wird eine differenzierte Betrachtung der regionalen Bedeutung von Multimedia hinsichtlich des Marktes, der Kunden und der Produkte möglich. Auf dieser Basis können Parallelen und Abweichungen zu den in den Fallstudien beschriebenen Anbietern und Anwendern multimedialer Produkte aufgezeigt werden, die Auswirkungen auf die strategische Positionierung von Existenzgründern am Markt haben.

## **2.2 Struktur und Inhalt der Befragung**

Wie oben bereits angedeutet, handelt es sich bei den befragten Unternehmen vorwiegend um Existenzgründer, die mit innovativen Produkten und Dienstleistungen um ihren Einstieg in den Multimediemarkt bemüht sind. Wichtige Tätigkeitsfelder dieser Unternehmen sind Technische Dokumentation, Elektronische Archivierung bzw. Kataloge und Telekooperation. Insgesamt waren 71 Institutionen an der Innovationsbörse Multimedia vertreten. Nach Abzug der öffentlichen Beratungs- und Forschungseinrichtungen sowie der ausländischen Unternehmen, wurden Fragebögen an 51 kleine und mittelständische Unternehmen aus Baden-Württemberg ausgehändigt. Davon haben 41 Unternehmen den Fragebogen ausgefüllt, der Rücklauf betrug somit ca. 80%.

Der Fragebogen war überwiegend als standardisiertes Instrument ausgeführt. Er wurde von den Befragten in Abwesenheit eines Interviewers bearbeitet. Bei allgemeinen Fragen gab es Multiple-Choice-Antwortvorgaben, eine weitgehende Vergleichbarkeit der Aussagen der Unternehmen ist damit gewährleistet. Fragen, die auf persönlichen Erfahrungen beruhen oder zu kommentieren waren, konnten frei beantwortet werden.

Die Befragung gliederte sich in sechs Themenblöcke: Unternehmensdaten, Standortakzeptanz, informations- und kommunikationstechnische Ausstattung, die Nutzung elektronischer Dienste und Online-Dienste und abschließend die von den Unternehmen angebotenen Multimedia-Dienstleistungen. Im direkten Anschluß werden die Inhalte der Themenblöcke kurz kommentiert.

### **2.2.1 Unternehmenssituation**

Die Unternehmensdaten lieferten einen ersten Überblick über die Größe, die Kunden, den Personaleinsatz, die regionale Verteilung und den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen. Dadurch wurde eine erste Klassifizierung der am Markt vertretenen Unternehmen möglich. Außerdem waren "Ausreißer" aus der Gruppe der Befragten einfacher zu identifizieren. Dieses wirkte sich vor allem auf die prozentualen Auswertungen der folgenden Frageblöcke aus. Im Überblick sind folgende Unternehmensdaten erhoben worden:

- Umsatz des Unternehmens 1997,
- Branchenzugehörigkeit der Kunden,
- Räumliche Verteilung der Unternehmen,
- Gründe der räumlichen Verteilung,
- Unternehmensalter,
- Entstehung des Unternehmens als Neugründung oder Ausgründung.

### **2.2.2 Standortindikatoren und externe Beziehungen**

In diesem Teil galt es Antworten zu erhalten, welche Standortindikatoren die Unternehmen als wichtig bewerten und welche Indikatoren nach ihrer Einschätzung besser ausgebaut sein müßten. Der Erfolg eines Unternehmens wird maßgeblich durch sein Umfeld und somit den Einfluß von Kunden, Kooperationspartnern und Konkurrenten bestimmt. Außerdem mußten die Beziehungen zu externen Institutionen erfaßt werden, mit denen ein Unternehmen zusammenarbeitet. Erhoben wurde im einzelnen:

- Gewichtung von Standortindikatoren,
- Ausbau von Standortindikatoren,
- Bewertung des Firmensitzes,
- Regionale Ansässigkeit von Kunden, Kooperationspartner und Konkurrenten,
- Zusammenarbeit mit sonstigen Institutionen.

### **2.2.3 Informations- und kommunikationstechnische Kompetenz**

Der Feststellung der informations- und kommunikationstechnischen Kompetenz der einzelnen Unternehmen dienen die Abschnitte Informations- und kommunikationstechnische Kompetenz, Nutzung elektronischer Dienste und Online-Dienste. Folgende Indikatoren wurden verwendet:

- Informations- und kommunikationstechnische Kompetenz:
  - Arbeitsplatzausstattung,

- Vernetzung,
- Genutzte Betriebssysteme,
- Einsatz von Servern.
  
- Nutzung elektronischer Dienste:
  - Relevanz elektronischer Dienste,
  - Einsatz elektronischer Dienste.
  
- Einsatz von Online-Diensten:
  - Nutzung kommerzieller Online-Dienste,
  - Zugang zu den Diensten,
  - Nutzung von Diensten,
  - WWW-Homepage,
  - Eigener Internet-Server,
  - Abbildung von Funktionen im Internet,
  - Beurteilung der Internetpräsenz,
  - Planung zusätzlicher Funktionen,
  - Bedenken gegenüber dem Internet.

#### **2.2.4 Multimedia-Dienstleistungen**

In diesem Frageblock wurden das Leistungsspektrum eines Unternehmens und mögliche Kooperationsbeziehungen zu Zulieferunternehmen erfragt. Die Dienstleistungen lieferten auch einen Überblick über zukünftige technologische Entwicklungen in den Unternehmen. Thematisiert wurden:

- Angebot an Multimedia-Dienstleistungen,
- Kooperationen zur Erstellung von multimedialen Dienstleistungen,
- Auswahlkriterien für externe Partner,
- Beurteilung der Zusammenarbeit mit externen Partnern,
- Beurteilung des Wettbewerbs.

#### **2.2.5 Ziel der Auswertungen**

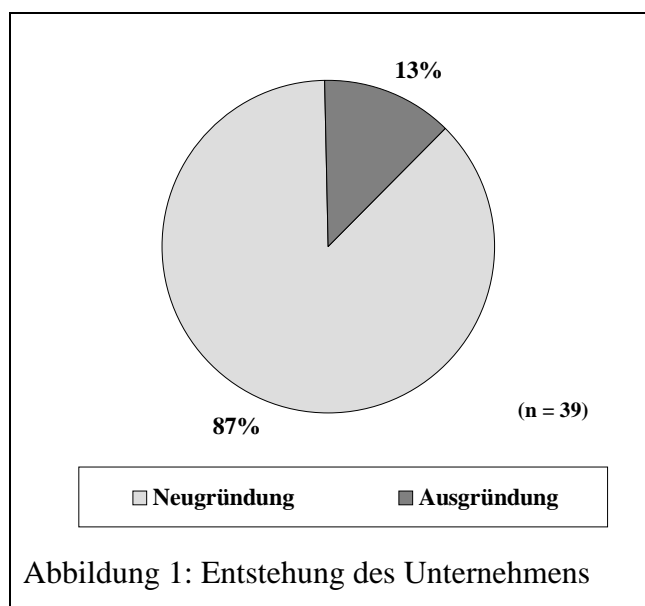
Ziel der Auswertungen ist es, Informationen über die spezifische Struktur und Bedürfnisse von Unternehmen, die multimediale Dienstleistungen anbieten, bereitzustellen. Die Standortfaktoren bestimmen über die Rahmenbedingungen von Unternehmen in ihrem regionalen Umfeld. Welche Vorteile und Nachteile ergeben sich, und welche regionale Wirtschaftsförderung (aktiv oder passiv) wird von Seiten der Unternehmen gefordert? Die Analyse dieser Fragen wird anhand zu definierender Unternehmenstypen vorgenommen. Die Charakterisierung von Unternehmenstypen erfolgt auf der Grundlage einer Analyse der allgemeinen Unternehmenssituation und der externen Beziehungen. Dadurch verringert sich die Fallzahl der betrachteten

Unternehmen sehr deutlich. Aber dieser Nachteil des Informationsverlustes wird durch den Vorteil der Zuspitzung der Ergebnisse ausgeglichen.

## 2.3 Ergebnisse der Befragung

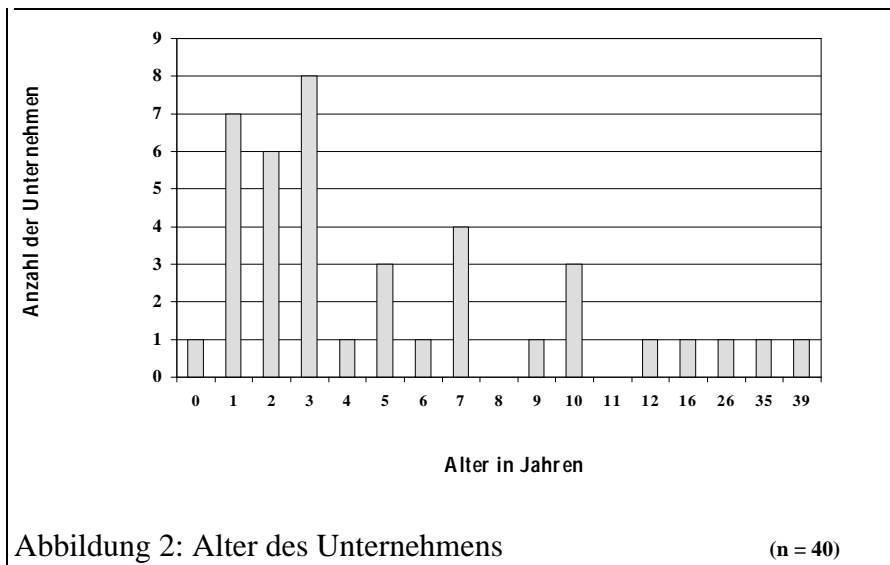
### 2.3.1 Analyse der Unternehmenssituation

In diesem ersten Auswertungsblock wird anhand der Entstehung, des Alters, der Mitarbeiterzahlen, des Umsatzes und der räumlichen Verteilung der Unternehmen ein erster Überblick über die Situation von Produzenten multimedialer Dienstleistungen vermittelt.

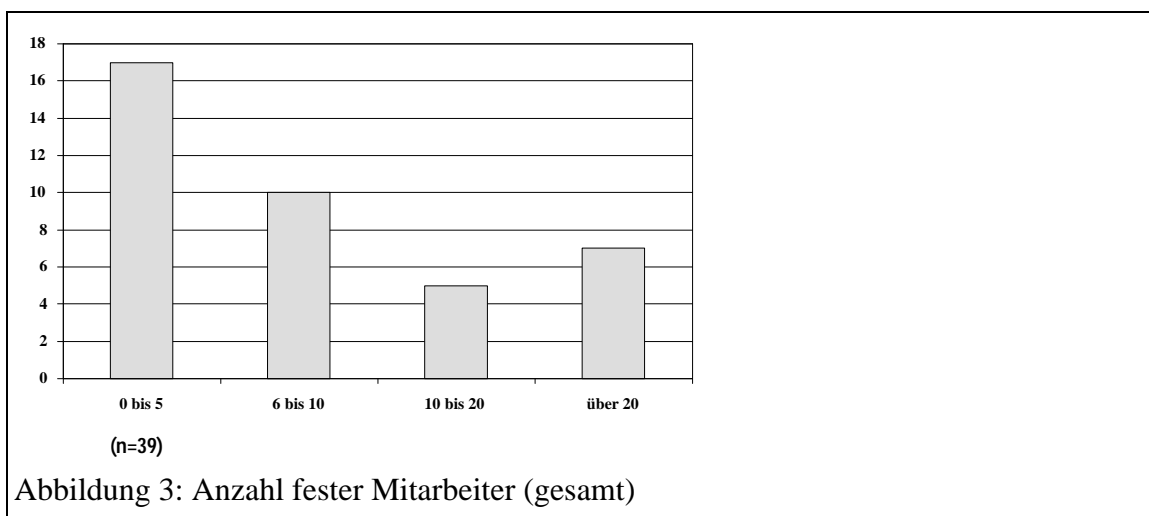


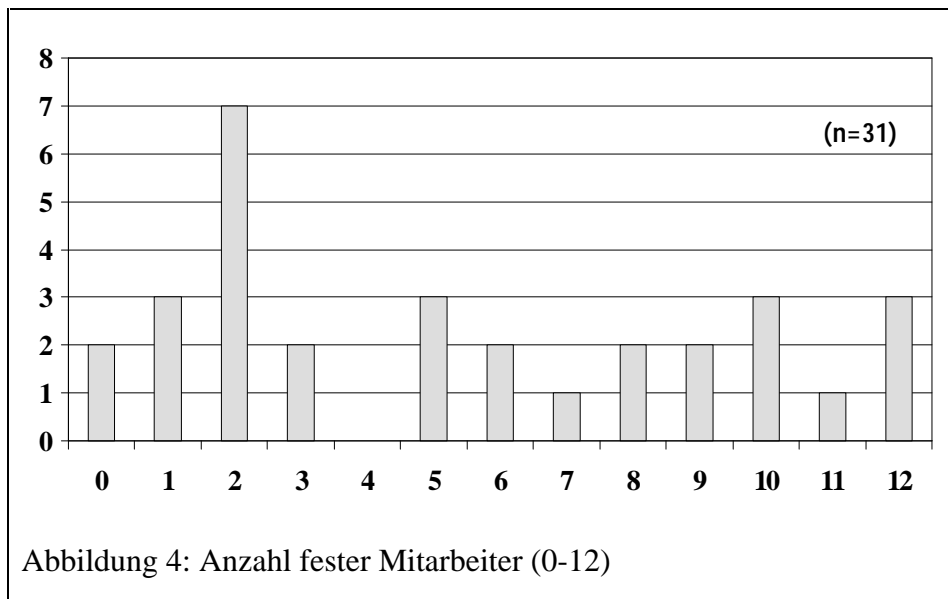
Zunächst ist von Interesse zu erfahren, wie die Unternehmen entstanden sind. Von den befragten Unternehmen haben 39 die entsprechende Frage beantwortet. 34 Unternehmen sind Neugründungen, lediglich fünf wurden aus bereits bestehenden Unternehmen ausgegründet (vgl. Abbildung 1). Dabei hat sich gezeigt, daß ausgegründete Unternehmen in dieser Befragung nicht älter als ein Jahr waren.

Wie Abbildung 2 zeigt, ist der Großteil der Unternehmen zwischen ein und drei Jahren alt. Es gibt allerdings auch 17 Unternehmen, die fünf Jahre oder älter sind. Wenn man davon ausgeht, daß die kommerzielle Nutzung von Multimedia erst seit wenigen Jahren möglich ist, dann muß der Ursprung dieser Unternehmen in anderen Tätigkeitsbereichen liegen.

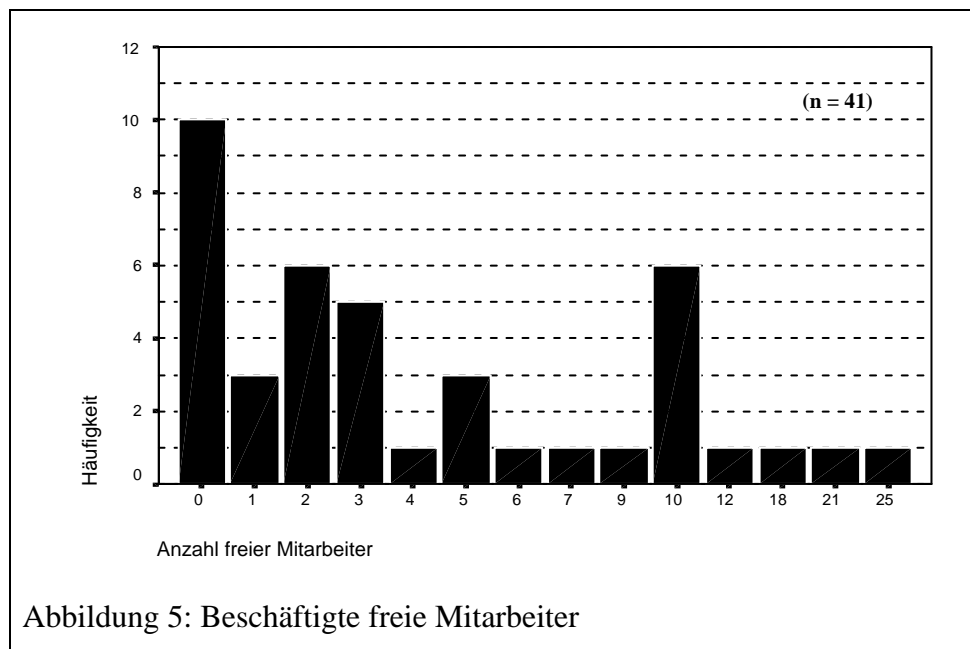


Die Betrachtung der Beschäftigtenzahlen (Abbildung 3) zeigt, daß der Großteil der Unternehmen zwischen null und fünf feste Mitarbeiter beschäftigt. Dabei ist bei den Unternehmen, die eine Null angeben, von einem Einzelunternehmer bzw. der ausschließlichen Beschäftigung von freien Mitarbeitern auszugehen. Die Unternehmen mit über 20 festen Mitarbeitern variieren zwischen 23 und 450 (23, 29, 36, 40, 54, 124, 450). Nach der statistischen Klassifizierung der Industrie- und Handelskammern handelt es sich bei 32 der Befragten um Kleinunternehmen (zwischen 0 und 19 Mitarbeitern), die restlichen Unternehmen gehören zu den kleinen und mittelständischen Unternehmen (zwischen 20 und 499 Mitarbeitern).





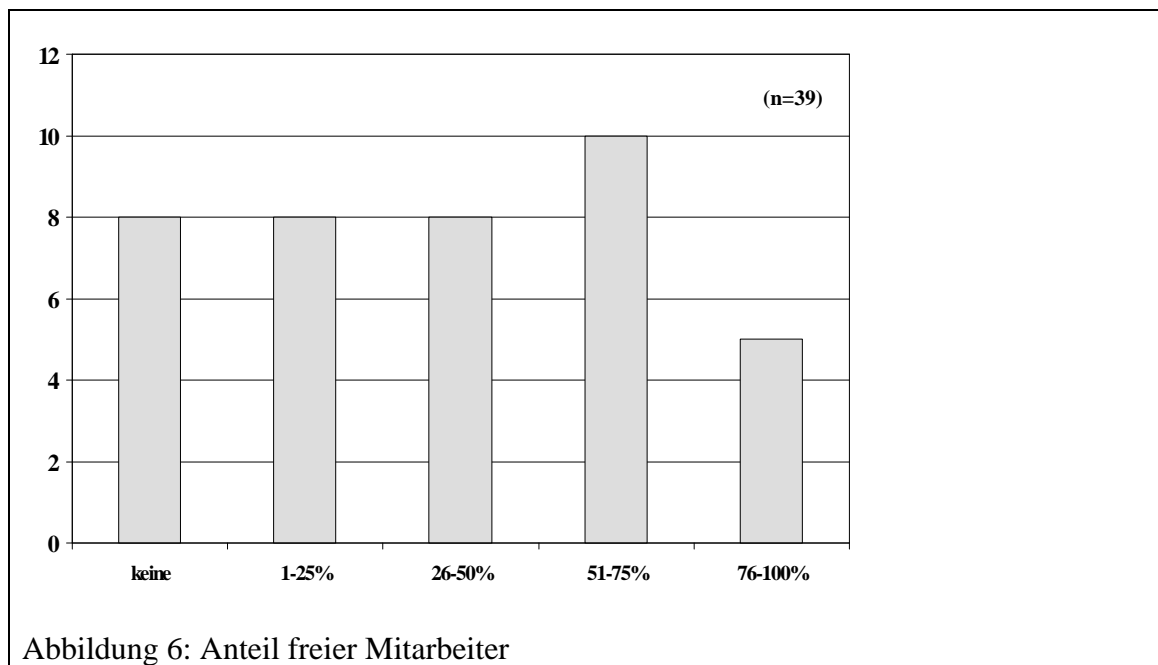
Da der Großteil der Unternehmen bis zu zwölf feste Mitarbeiter beschäftigt, lohnt sich die nähere Betrachtung dieses Teils der befragten Unternehmen. Die feinere Untergliederung der Mitarbeiterzahlen in Abbildung 4 zeigt, daß der häufigste Wert bei zwei festen Mitarbeitern liegt.



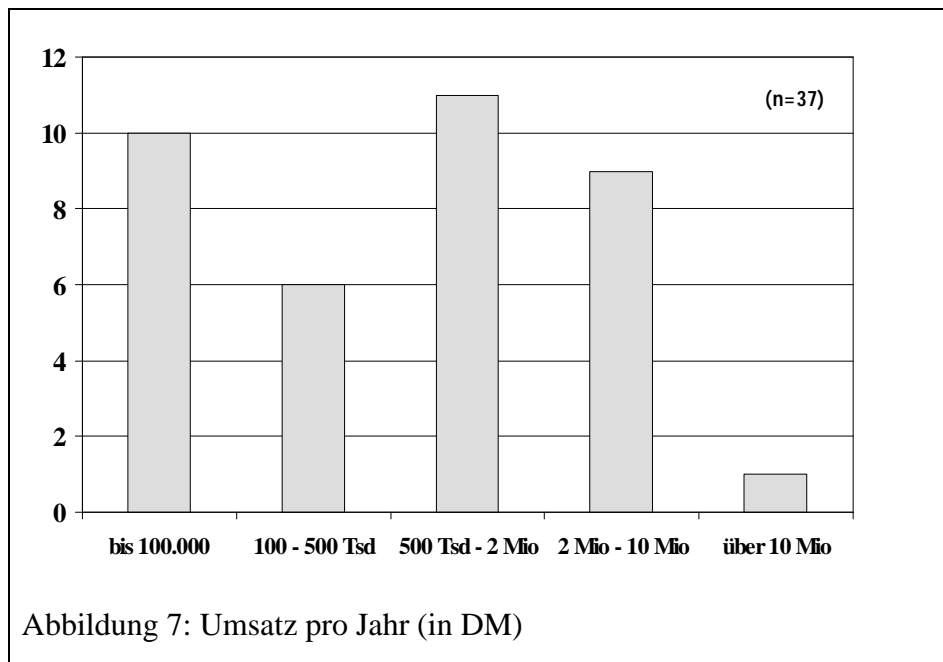
Neben Mitarbeitern in festen Anstellungsverhältnissen beschäftigen die Unternehmen auch freie Mitarbeiter. Wie aus Abbildung 5 zu entnehmen ist, beschäftigen ungefähr die Hälfte aller antwortenden Unternehmen bis zu vier freie Mitarbeiter. Ca. 14 Prozent

der Unternehmen beschäftigen zehn freie Mitarbeiter. Insgesamt läßt sich für alle antwortenden Unternehmen sagen, daß 80 Prozent bis zu zehn freie Mitarbeiter beschäftigen.

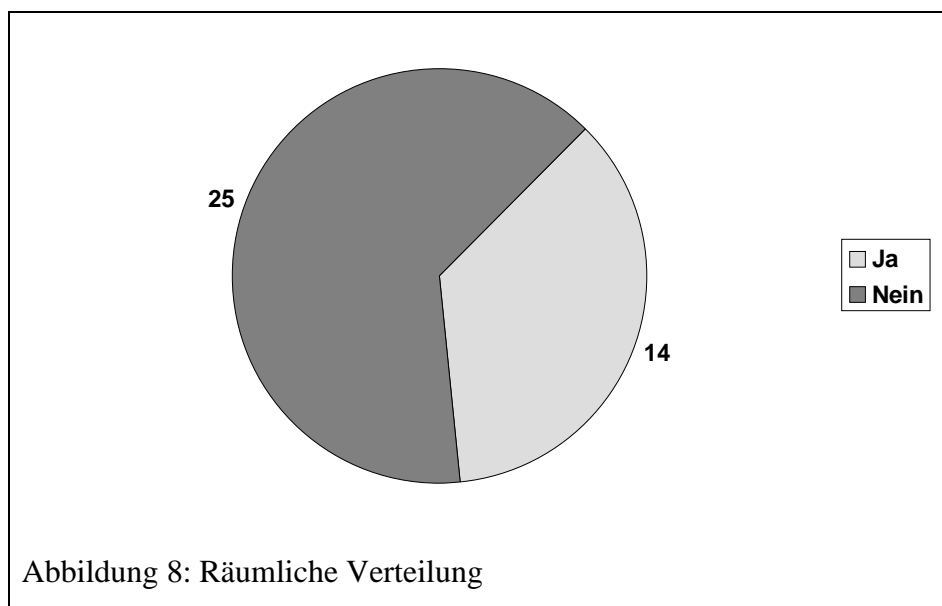
Die Addition der Anzahl der festen und freien Mitarbeiter und die anschließende Betrachtung der relativen Anteile der Freien an der Gesamtbeschäftigtenzahl (vgl. Abbildung 6) zeigt, daß bei je acht Unternehmen entweder keine, ein bis 25 bzw. 25 bis 50 Prozent freie Mitarbeiter beschäftigt sind. Immerhin zehn Unternehmen haben einen Anteil zwischen 50 und 75 Prozent und fünf sogar zwischen 75 und 100 Prozent an freien Mitarbeitern. Knapp 40 Prozent der antwortenden Unternehmen beschäftigen demnach über 50 Prozent ihrer Mitarbeiter als freie Mitarbeiter.



Eine weitere Kenngröße für die Beschreibung von Unternehmen ist der erzielte Umsatz. Die Abbildung 7 zeigt eine zweigipflige Verteilung. Elf Unternehmen erwirtschaften pro Jahr einen Umsatz zwischen DM 500.000 und DM 2 Mio. Es gibt allerdings mit zehn Nennungen knapp dahinter sehr viele Unternehmen, die nur bis zu DM 100.000 Umsatz im Jahr haben. Selbst für einen Einzelunternehmer wäre dieser Wert zu gering, um über längere Zeit am Markt bestehen zu können.



Ein weiteres Merkmal zur Charakterisierung der befragten Unternehmen ist deren räumliche Verteilung. 64% der Unternehmen sind nicht räumlich verteilt, lediglich 36% haben neben dem Stammsitz der Firma noch Niederlassungen an anderen Standorten (vgl. Abbildung 8). Dieses Ergebnis ist nicht so überraschend, wenn man berücksichtigt, daß ca. 44 Prozent der Unternehmen (vgl. Abbildung 3) überhaupt nur bis zu fünf feste Mitarbeiter haben. Die wichtigsten Gründe für die räumliche Verteilung sind nach Angabe der antwortenden Unternehmen die Nähe zu den Kunden und gewachsene Strukturen (vgl. Tabelle 1). Eine untergeordnete Rolle spielen die Faktoren: Verfügbarkeit von Mitarbeitern, die Nähe von Kooperationspartnern bzw. Zulieferern,



Ausschlaggebende Gründe für die räumliche Verteilung	Nennung (Mehrfachnennungen)	Prozent
Kundennähe	11	39
Gewachsene Strukturen	7	25
Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter	2	7
Telekommunikationsinfrastruktur	2	7
Verfügbarkeit freier Mitarbeiter	1	4
Nähe Kooperationspartner/Zulieferer	1	4
Forschungseinrichtungen	1	4
Wohnwert	1	4
Kooperationsbereitschaft der Behörden	1	4
Verfügbarkeit von Räumlichkeiten	1	4
Verkehrsinfrastruktur	0	
Beratungs-/Transfereinrichtungen	0	
Kulturelle Szene	0	
Summe der Nennungen	28	

Tabelle 1: Gründe für räumliche Verteilung

die vorhandene Telekommunikationsinfrastruktur und Forschungseinrichtungen. Auch die Kooperationsbereitschaft der Behörden, der Wohn-/Freizeitwert und die Verfügbarkeit von Räumlichkeiten am Standort sind von geringer Bedeutung. Die verfügbare Verkehrsinfrastruktur und Nähe von Beratungs-/Transfereinrichtungen sowie die kulturelle Szene des Standortes spielen für die hier Befragten keine Rolle bei der Standortentscheidung.

Das entspricht ungefähr den Ergebnissen der Fallstudien. Bis auf die Fa. Concept, die in Karlsruhe eine Niederlassung hat, sind alle übrigen Unternehmen aus den Fallstudien nicht auf mehrere Standorte verteilt.

### 2.3.2 Charakterisierung von Unternehmenstypen

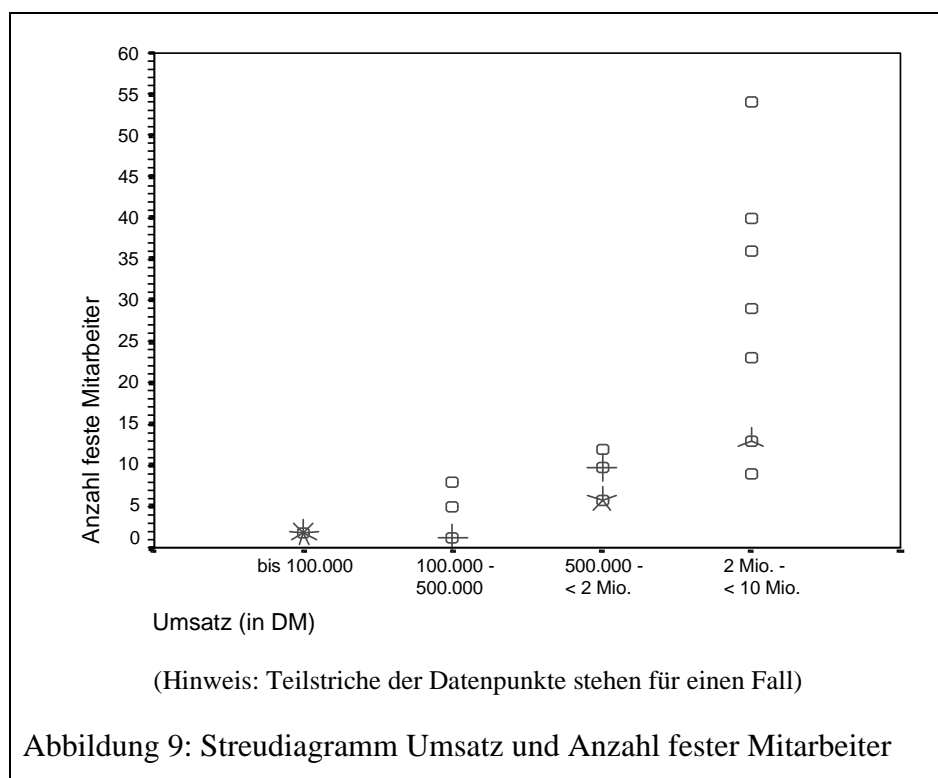
Die bisherigen Analysen geben Hinweise für die Bildung von Unternehmenstypen. Wie aus der Abbildung 2 zu ersehen ist, sind 90 Prozent aller antwortenden 40 Unternehmen bis zu zwölf Jahre alt. 55 Prozent aller Unternehmen sind nur bis zu drei Jahren alt. Die dreijährigen Unternehmen sind mit acht Unternehmen am häufigsten vertreten. Die meisten der antwortenden 39 Unternehmen sind als Kleinstunternehmen einzuordnen;

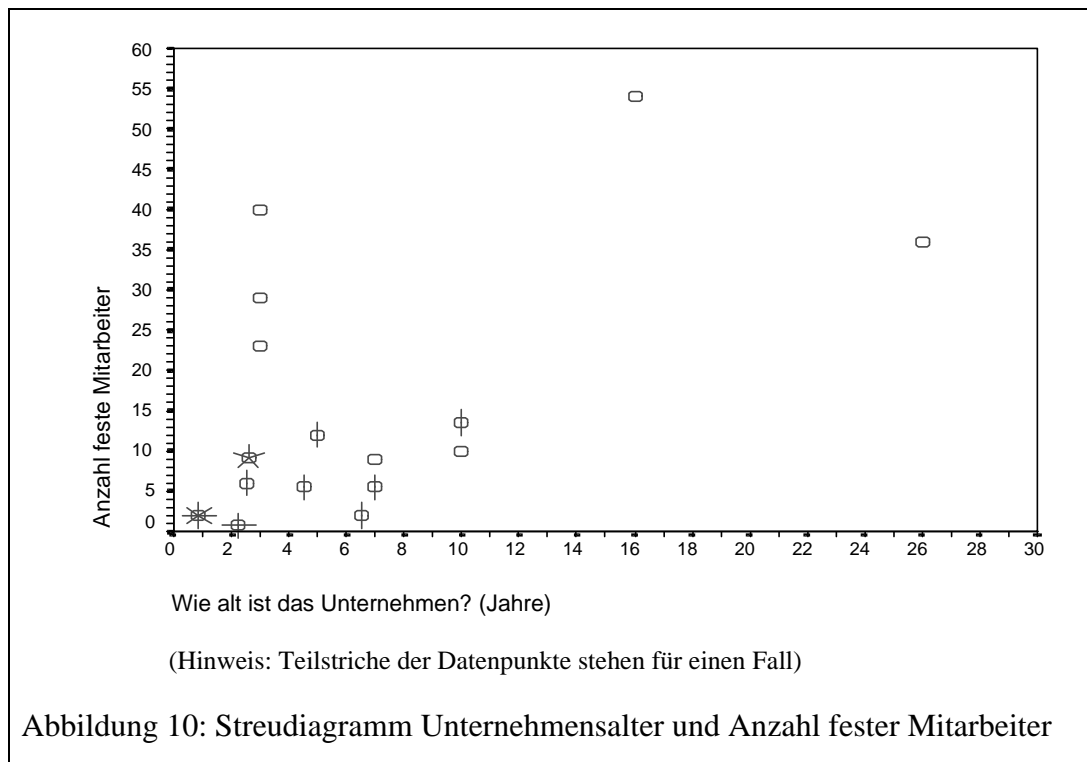
Abbildung 3 zeigt dies sehr deutlich. Ca. 82 Prozent aller Unternehmen sind in diese Klasse einzuordnen. 51 Prozent aller antwortenden Unternehmen haben bis zu sieben feste Mitarbeiter. Die größte Häufigkeit mit 17 Prozent verzeichnen die Unternehmen mit zwei festen Mitarbeitern. Die Verteilung des Umsatzes der antwortenden 37 Unternehmen weist eine Zweiteilung auf (vgl. Abbildung 7): Knapp 30 Prozent der Unternehmen erzielen einen Umsatz zwischen DM 500.000 bis 2 Mio. pro Jahr, knapp dahinter mit 27 Prozent liegen die Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu DM 100.000.

Auf der Grundlage eines paarweisen Kreuzvergleiches zwischen dem Unternehmensalter, der Anzahl fester Mitarbeiter und dem Jahresumsatz der Unternehmen wird im folgenden die Bildung der Unternehmenstypen vorgenommen.

Die graphische Darstellung des Kreuzvergleiches zwischen dem Jahresumsatz und der Anzahl fester Mitarbeiter in der Abbildung 9 zeigt, daß Unternehmen mit bis zu fünf festen Mitarbeitern überwiegend Umsätze bis DM 500.000 erzielen und die Unternehmen mit mehr als fünf Mitarbeitern Umsätze zwischen DM 500.000 und DM 10 Mio. erreichen.

Wie die Abbildung 10 zeigt, ist die Mehrzahl der Unternehmen bis zehn Jahre alt und beschäftigt unter 20 festen Mitarbeitern. Ein weiterer Zusammenhang zwischen dem Unternehmensalter und der Anzahl fester Mitarbeiter besteht offensichtlich nicht.





Umsatzklassen.

In der weiteren Analyse werden zunächst die externen Beziehungen, anschließend die Standortindikatoren und abschließend die Erzeugung von multimedialen Produkten und Dienstleistungen untersucht. Da es das Ziel der durchgeführten Befragung ist, Informationen über die Situation von Existenzgründern im Bereich Multimedia zu erhalten, werden auf der Basis der bisherigen Auswertungen drei Unternehmenstypen unterschieden (vgl. Tabelle 2). Auf diese Weise sinkt zwar die Fallzahl der ausgewerteten Unternehmen, aber dieser Nachteil wird durch eine Zuspitzung der Ergebnisse ausgeglichen.

Typen		Feste Mitarbeiter	Alter (Jahre)	Umsatz (DM/Jahr)	Anzahl
Typ 1	Starter	0 - 3	<= 1	<= 100.000	7
Typ 2	Umsatzschwache	0 - 8	2 - 3	100.000 - 500.000	4
Typ 3	Umsatzstarke	7 - 12	2 - 3	500.000 - < 2 Mio.	4
Befragte Unternehmen					41

Tabelle 2: Unternehmenstypen

Der Typ 1, im folgenden auch **Starterunternehmen** genannt, umfaßt die ganz jungen Unternehmen im Alter bis zu einem Jahr, mit bis zu drei festen Mitarbeitern und einem Jahresumsatz bis DM 100.000. Der zweite Typ, oder auch **umsatzschwache Unternehmen**, beschäftigt bis zu acht feste Mitarbeiter, ist zwischen zwei und drei Jahren alt und erzielt einen Umsatz zwischen DM 100.000 und 500.000 pro Jahr. Der dritte Typ, die **umsatzstarken Unternehmen**, ist ebenfalls zwischen zwei und drei Jahren alt, hat sieben bis zwölf feste Mitarbeiter und erreicht einen Jahresumsatz zwischen DM 500.000 und 2 Mio.

Diese Typologie spiegelt damit Unternehmenslagen wider. Diese Vorgehensweise ermöglicht die differenzierte Untersuchung von Unternehmen in der Startphase, von Unternehmen in der Übergangphase zum wirtschaftlichen Erfolg und von Unternehmen, die schon eine wirtschaftlich gesicherte Position erreicht haben. Dadurch lassen sich, soweit vorhanden, die spezifischen Bedürfnisse und Probleme der einzelnen Unternehmenstypen herausarbeiten.

Im folgenden Abschnitt werden zunächst die externen Beziehungen der Unternehmen sowohl mit Kunden und Kooperationspartnern als auch mit Konkurrenten und branchenexternen Institutionen untersucht.

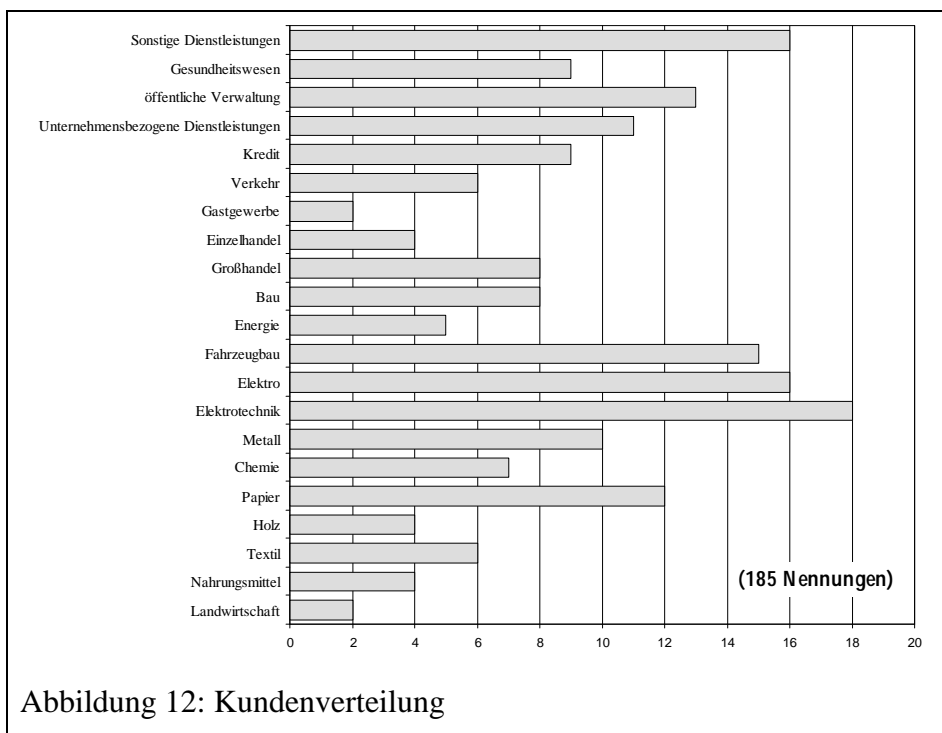
### 2.3.3 Externe Beziehungen

Die Angabe der Branchenzugehörigkeit der Kunden durch die befragten Unternehmen zeigt zum einen, daß bei insgesamt 185 Nennungen (Mehrfachnennungen waren möglich) kaum Spezialanbieter anzutreffen sind, die nur eine Branche beliefern (vgl. Abbildung 12). Im Schnitt hat jedes Unternehmen in vier verschiedenen Branchen Kunden, die es mit Produkten und Dienstleistungen beliefert. Ein Grund hierfür liegt in den Auswahlverfahren für die Innovationsbörse Multimedia. Es wurden vorrangig Unternehmen angesprochen, die in den Bereichen Elektronische Archivierung, Technische Dokumentation und Telekooperation tätig sind. Damit arbeiten sie vergleichbar mit den Unternehmen der Fallstudien lösungs- und nicht branchenorientiert.

Dieses spiegelt sich auch bei den Kundengruppen wider. Die Spitzenreiter kommen aus den Bereichen Fahrzeugbau, Elektronik und Elektrotechnik. In allen drei Branchen ist eine hochwertige technologische Ausstattung ein wesentliches Erfolgskriterium.

In einer zweiten Gruppe findet man vor allem Dienstleistungseinrichtungen, zu denen die öffentliche Verwaltung, das Gesundheitswesen und die unternehmensbezogenen Dienstleistungen gehören. Letztere umfassen die Arbeitsbereiche Wirtschaftsprüfung, Werbung und Bewachung.

Überraschend ist das schlechte Abschneiden des Groß- und Einzelhandels. Vor Jahren hat man dem virtuellen Kaufhaus über POS/POI-Systeme eine große Zukunft



vorausgesagt. Daß der Groß- und Einzelhandel in dieser Befragung kaum eine Rolle spielt, könnte am Auswahlverfahren, aber auch an branchenspezifischen Alleingängen liegen.

Die Angaben zur regionalen Verteilung der Kunden sind Abbildung 13 zu entnehmen. Es zeigt sich, daß die Unternehmen ihre Kunden zu großen Teilen entweder in ihrer unmittelbaren Umgebung finden oder im gesamten Bundesgebiet. Baden-Württemberg und das Ausland spielen, wie den relativen Anteilen zu entnehmen ist, eine nachgeordnete Rolle. Dieses Ergebnis wird noch deutlicher, wenn nur die Angaben der relativen Kundenanteile über 50 Prozent berücksichtigt werden.

In Abbildung 14 sind nur die Nennungen eingegangen, die für die jeweilige räumliche Einheit einen Kundenanteil von über 50 Prozent vermerkt haben. Die Auswertung zeigt, daß die meisten Unternehmen (17) über 50 Prozent ihrer Kunden in der unmittelbaren regionalen Umgebung haben, dicht gefolgt von denjenigen Unternehmen (14), deren Kunden über das gesamte Bundesgebiet verteilt sind. Eine eher untergeordnete Rolle spielen Baden-Württemberg (sechs) und das Ausland (eins) als räumliche Schwerpunkte. Als räumliche Bezugspunkte für die Kundenverteilung sind entweder die direkte Umgebung oder die gesamte Bundesrepublik zu identifizieren.

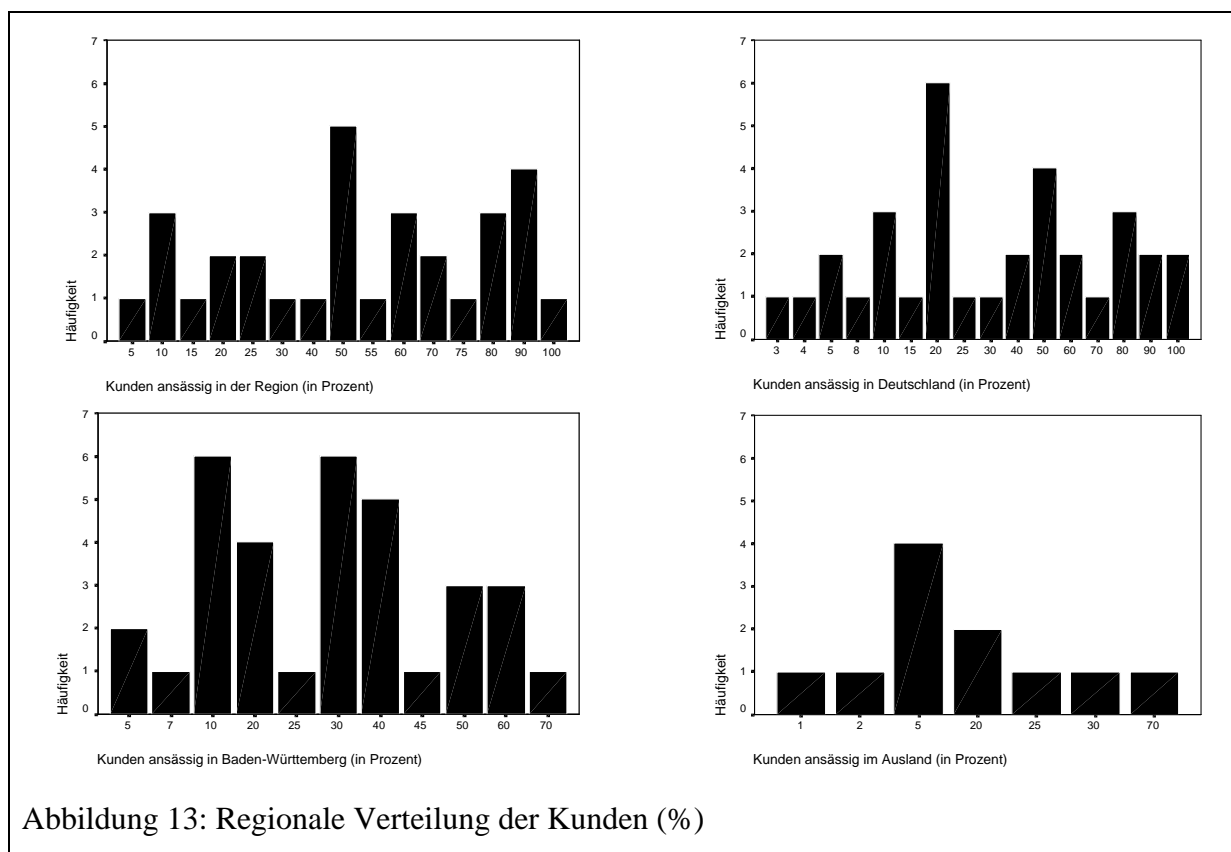
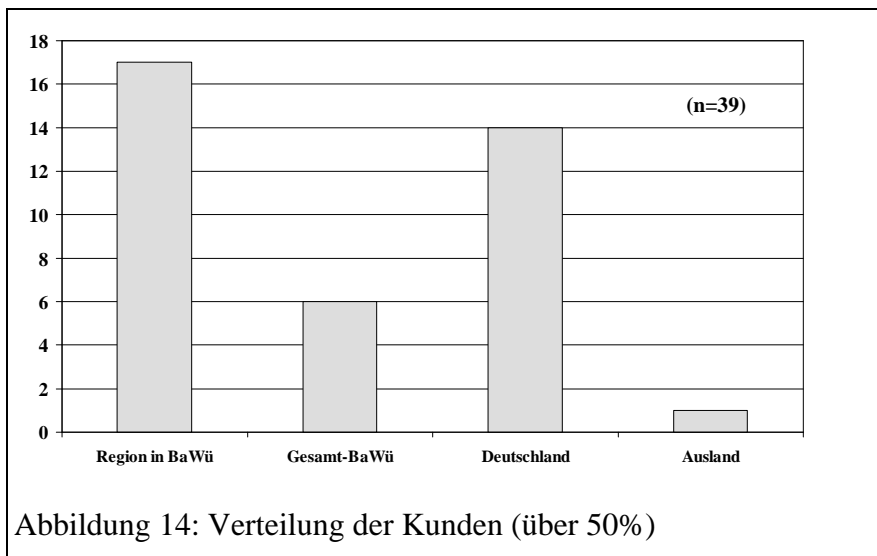
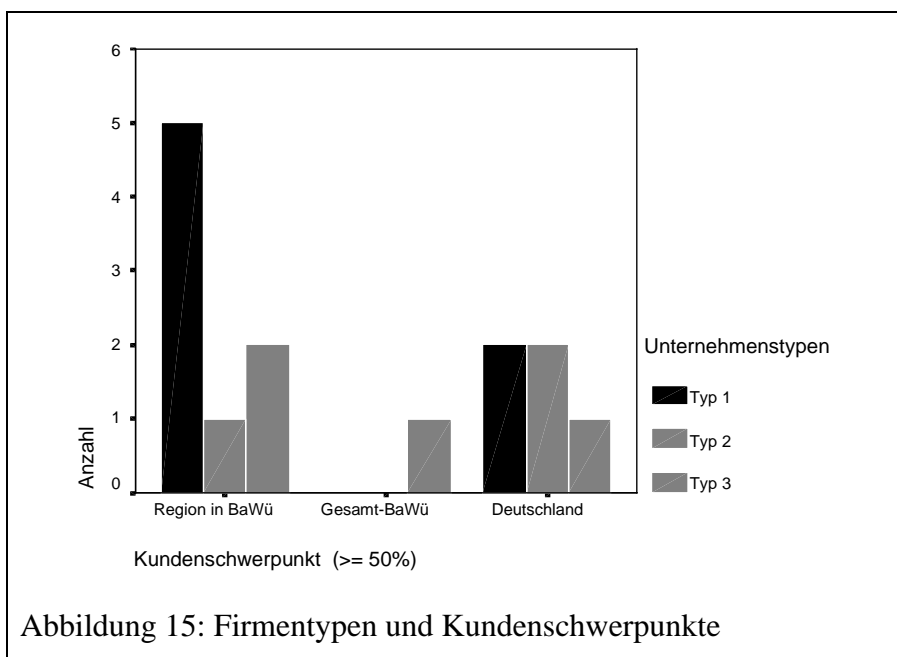


Abbildung 13: Regionale Verteilung der Kunden (%)



Dieses Ergebnis deckt sich nur zum Teil mit den Befunden aus den in Arbeitsbericht Nr. 82 der AfTA dokumentierten Fallstudien. Die dort interviewten Unternehmen sehen ihre Kunden vor allem deutschlandweit. Sie definieren ihre Kunden anhand der Unternehmensgröße und des Umsatzes und nicht nach regionalen Gesichtspunkten. Dies geschieht vor dem Hintergrund des Aufwandes und der Kosten für die Erstellung multimedialer Produkte und Dienstleistungen.

Die genauere Betrachtung anhand der drei gebildeten Unternehmenstypen in Abbildung 15 zeigt ein noch differenzierteres Bild der vorherigen Ergebnisse. Die meisten Firmen des Typs 1, die Starter, haben ihre Kunden in ihrer unmittelbaren Umgebung, ebenso die



Mehrzahl der Umsatzstarken. Die meisten Umsatzschwachen haben ihre Kundschaft im gesamten Bundesgebiet. Die Gründung von Unternehmen scheint sich demnach an von den Unternehmensgründern erkannten regionalen Marktchancen zu orientieren. Für den späteren wirtschaftlichen Erfolg ist es anscheinend wichtig, diese regionale Bindung aufrechtzuerhalten, wie die Ergebnisse für die Typen 2 und 3 nahelegen. Einschränkend gilt, daß diese Ergebnisse aufgrund der geringen Fallzahl nur als Tendenzaussage Gültigkeit beanspruchen können.

Ähnlich wie bei der regionalen Verteilung der Kunden stammen die Zulieferer/ Kooperationspartner der Unternehmen zu großen Teilen entweder aus dem direkten regionalen Umfeld oder aus ganz Deutschland (vgl. Abbildung 16). Der Anteil der Kooperationspartner aus Baden-Württemberg und dem Ausland ist deutlich geringer. Auch in diesem Fall liefert die Eingrenzung auf angegebene Anteile der Kooperationspartner von über 50 Prozent ein deutlicheres Bild der Zusammenhänge.

Die Verteilung der Kooperationspartner weist eine ähnliche Konstellation wie die regionale Verteilung der Kunden auf. Allerdings liegt der häufigste Wert (vgl. Abbildung 17) hier bei den Partnern in ganz Deutschland. Knapp dahinter folgt erst die Region. Es liegt die Vermutung nahe, daß ein Zusammenhang zwischen der regionalen Verteilung der Kunden und der Kooperationspartner bestehen könnte.

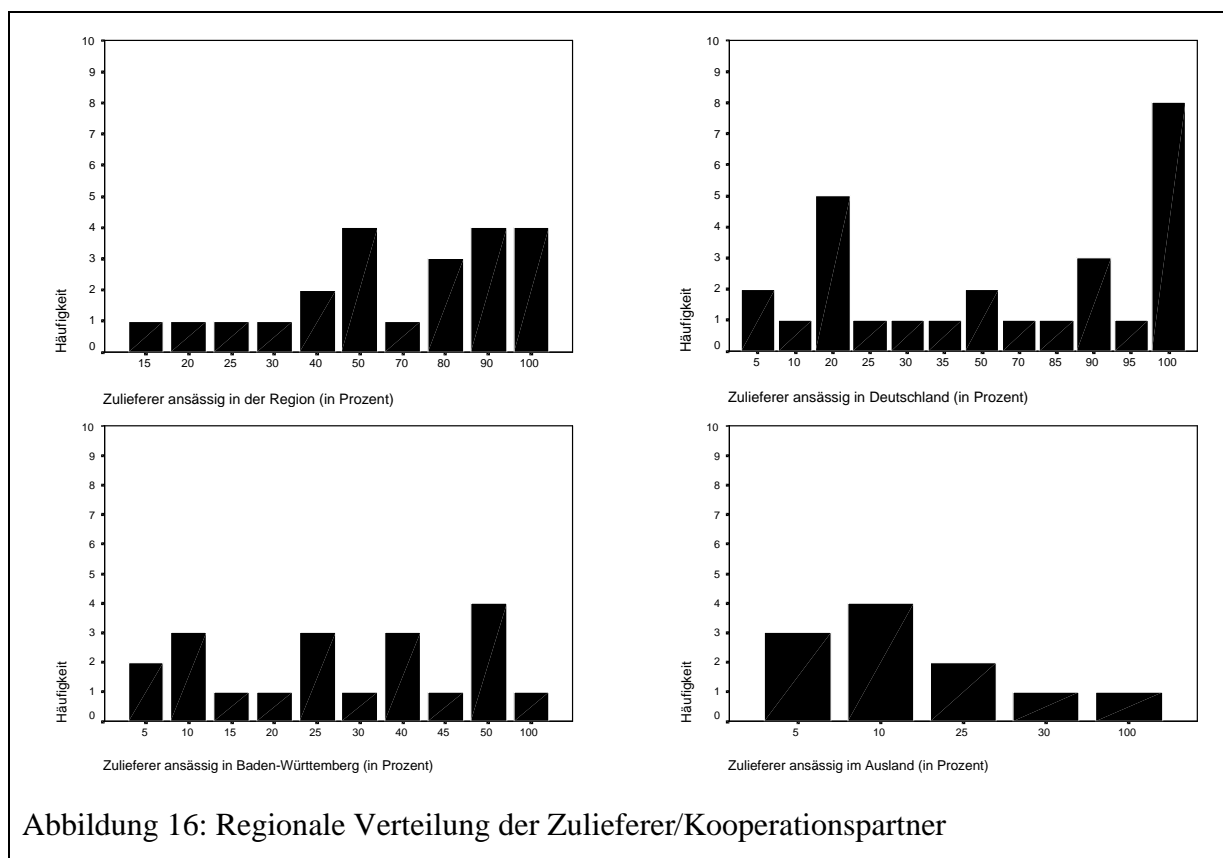
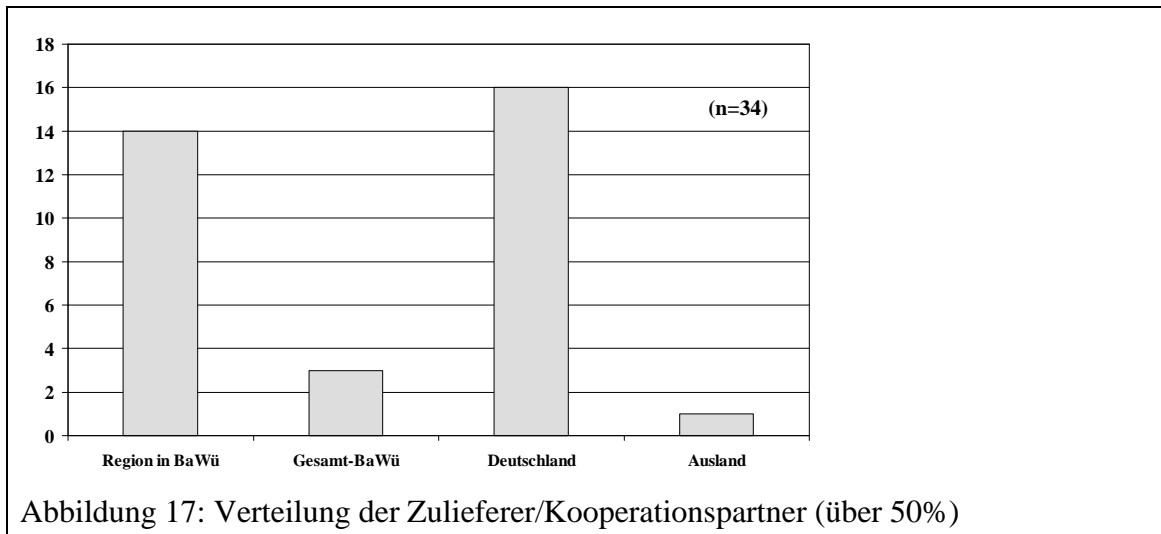
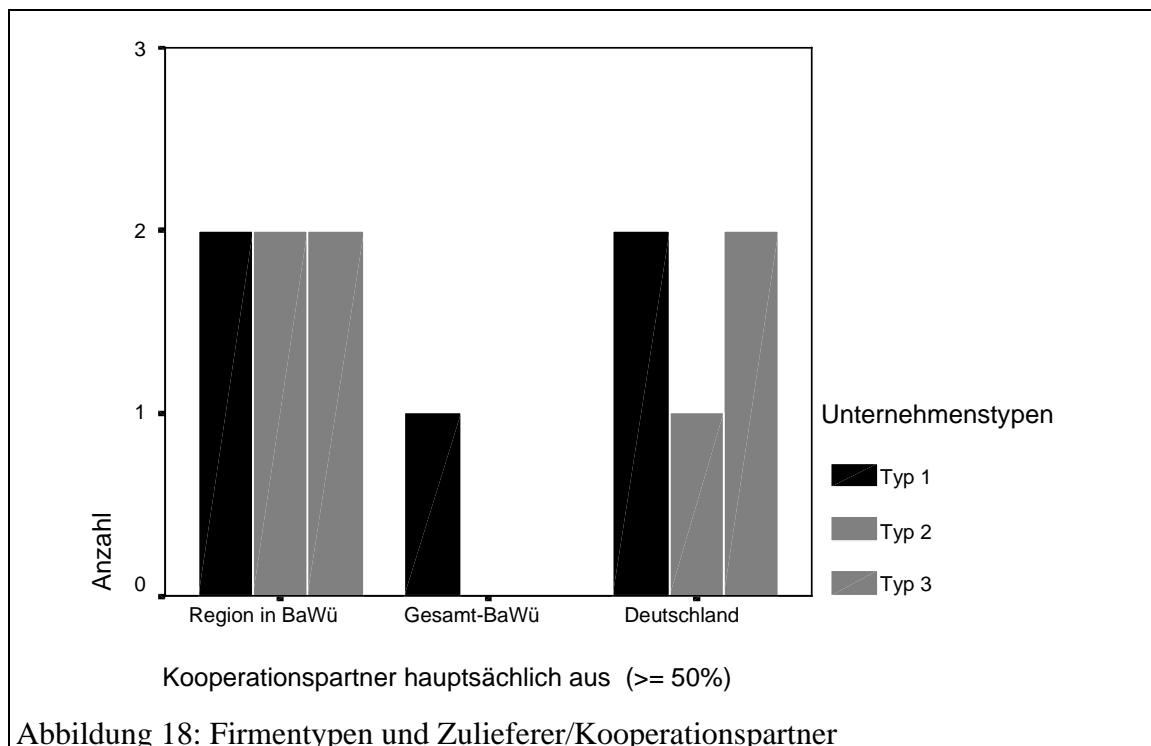


Abbildung 16: Regionale Verteilung der Zulieferer/Kooperationspartner



Die Abbildung 18 zeigt ein ähnliches Kooperationsmuster für die Starter (Typ 1) und der Umsatzstarken (Typ 3). Jeweils zwei Unternehmen kooperieren schwerpunktmäßig mit Partnern im direkten regionalen Umfeld und im Bundesgebiet. Die Umsatzzschwachen bevorzugen Kooperationspartner aus ihrer Region.

Auf die Frage nach der regionalen Herkunft ihrer Hauptkonkurrenten nennen die Unternehmen am häufigsten Deutschland, gefolgt von Baden-Württemberg und ihrer



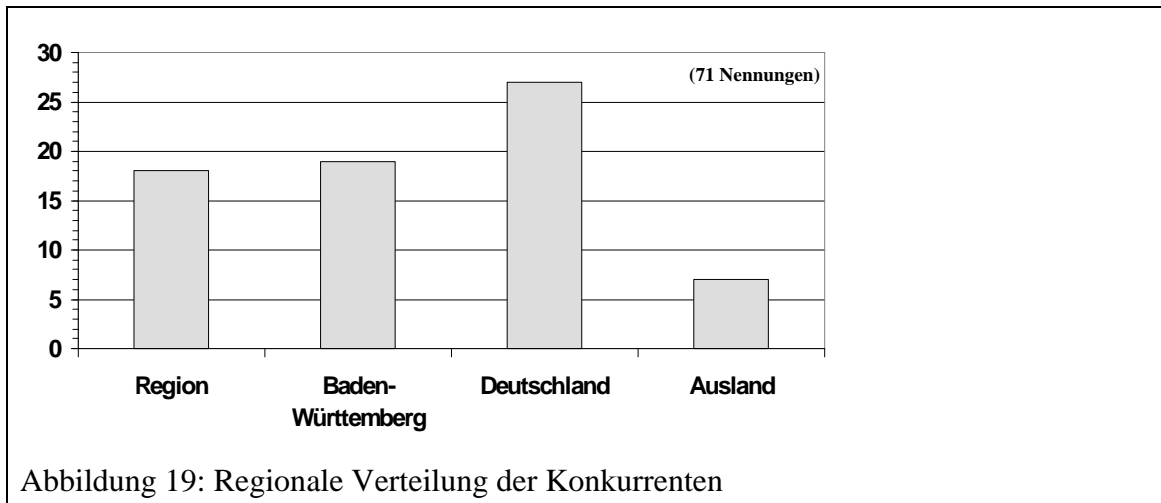


Abbildung 19: Regionale Verteilung der Konkurrenten

unmittelbaren regionalen Nachbarschaft (vgl. Abbildung 19). Immerhin sechsmal werden ausländische Unternehmen als Hauptkonkurrenten wahrgenommen. Zusammenfassend betrachtet kommt der Region im speziellen und Baden-Württemberg im allgemeinen die größte Bedeutung zu.

Die Beobachtung, daß die Mehrzahl der befragten Unternehmen sich in Konkurrenz mit Firmen aus der gesamten Bundesrepublik sieht, trifft auch für die differenzierte Wahrnehmung nach Unternehmenstypen zu (vgl. Abbildung 20). Die meisten Firmen aller drei Typen stehen ihrer Einschätzung nach in Konkurrenz mit Unternehmen aus ganz Deutschland. Auffällig ist, daß nur die Starter und die Umsatzstarken ausländische Konkurrenz wahrnehmen.

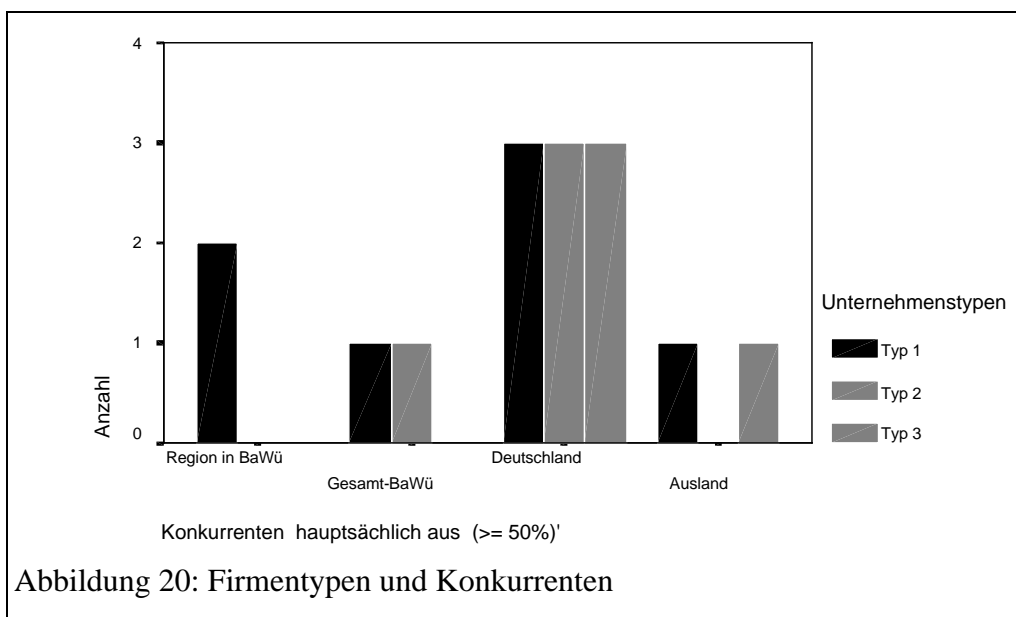


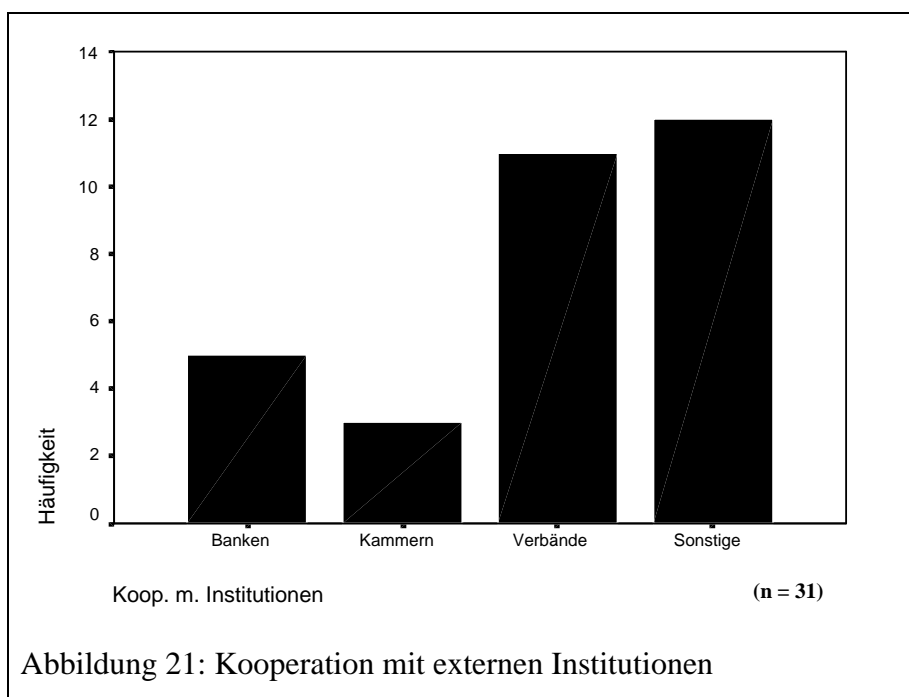
Abbildung 20: Firmentypen und Konkurrenten

Dies läßt als Schlußfolgerungen zu:

1. Innerhalb der Region gibt es ernstzunehmende Konkurrenz.
2. Man kann anhand der Größe und des Alters der meisten Unternehmen davon ausgehen, daß diese langfristig einen größeren, nicht regional begrenzten Markt erschließen möchten.
3. Eine deutschlandweite Konkurrenz schließt auch die Marktführer im Bereich Multimedia ein. Dazu gehören auch die in den Fallstudien (vgl. Arbeitsbericht Nr. 82 der AfTA) vorgestellten Anbieter von multimedialen Produkten und Dienstleistungen.

Neben der Einbindung in Beziehungsgeflechte mit Kunden, Zulieferern/ Kooperationspartnern und Konkurrenten im Multimedia-Markt sind für Unternehmen auch die Beziehungen mit den in der Abbildung 21 genannten externen Institutionen wichtig. Die größte Bedeutung haben die sonstigen Institutionen und Fachverbände. Sie werden von den Unternehmen am häufigsten als die wichtigsten Kooperationspartner genannt.

Da die Kategorie Sonstige am häufigsten genannt wurde, dokumentiert die Tabelle 3, welche Institutionen im einzelnen genannt werden. Die Zusammenstellung zeigt eine große Vielfalt an Institutionen, die beratend und/oder unterstützend für Multimedia-Unternehmen tätig sind.



	Nennungen
Gemeinde/Landkreis	2
Hochschulen	2
Steinbeis-Stiftung	2
tekom	2
Arbeitsamt	1
Großforschungseinrichtungen	1
Institute	1
Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW)	1
Verband zur Förderung von Existenzgründern, Selbständigen und Unternehmen (VESUV)	1
DCHV	1
Zetis, Rheinland-Pfalz	1

Tabelle 3: Sonstige externe Kooperationspartner

Die Auswertung der Angaben zu den Kooperationspartnern zur Herstellung von Multimedia-Anwendungen (Abbildung 22) zeigt: Von den 31 antwortenden

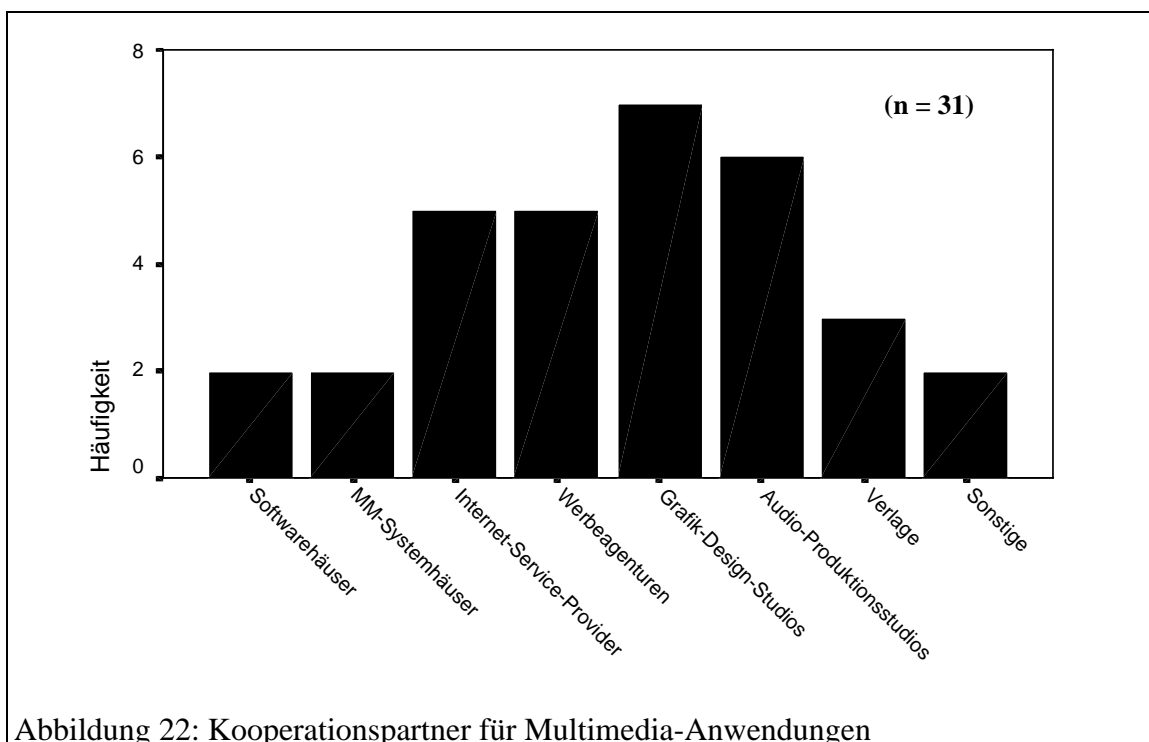
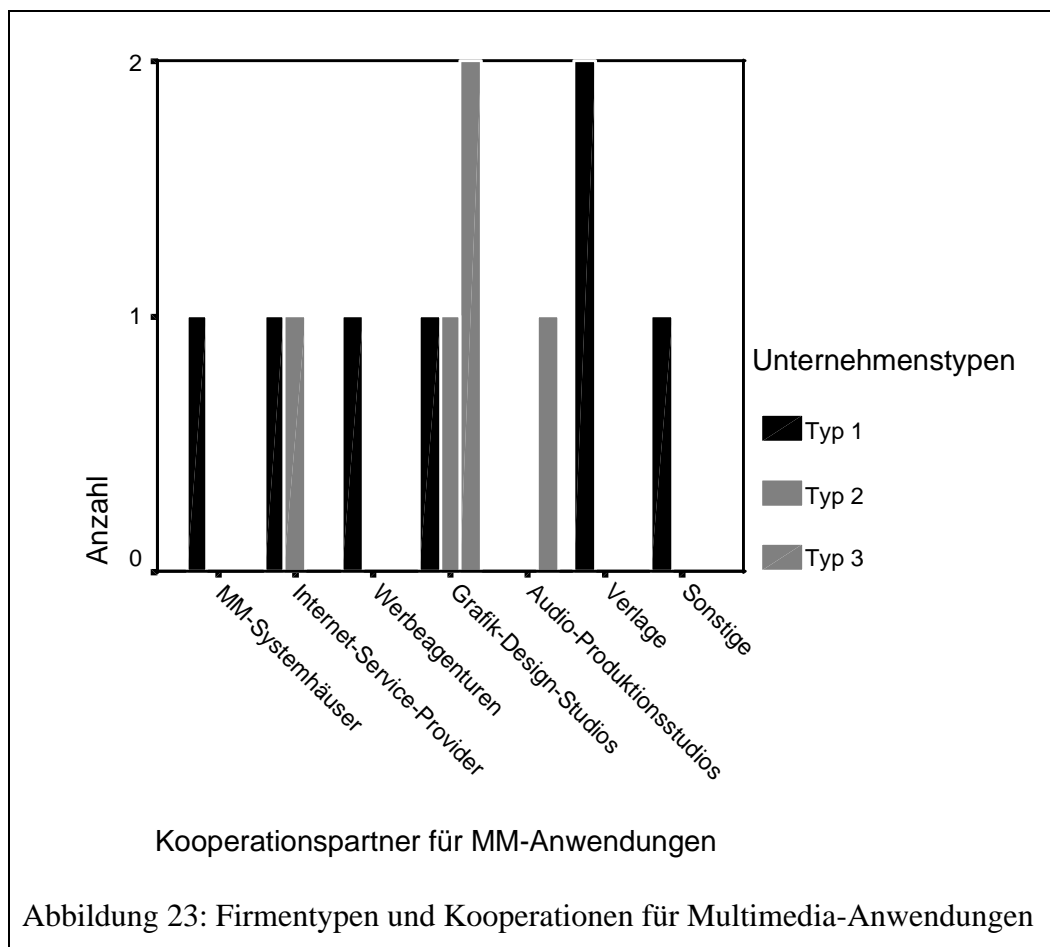


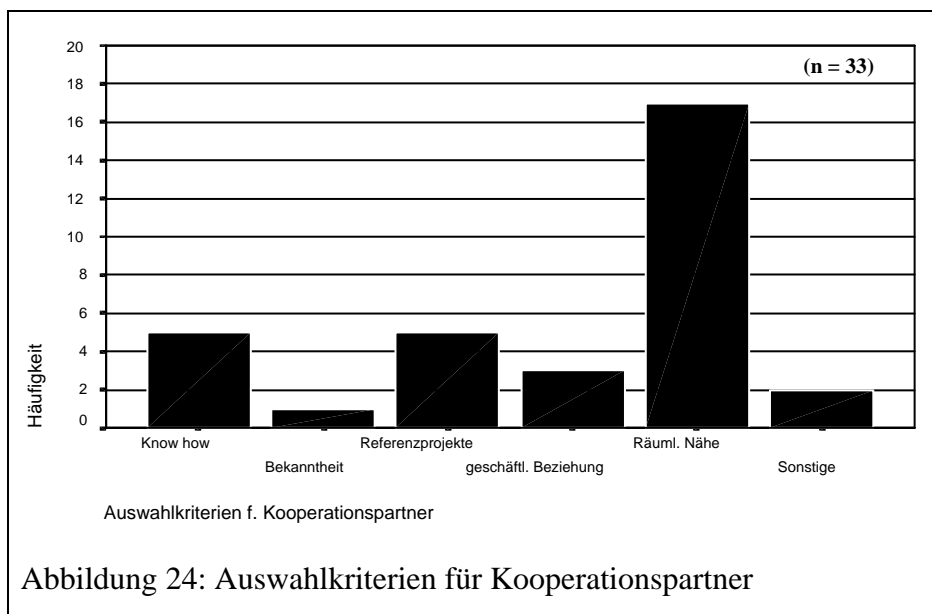
Abbildung 22: Kooperationspartner für Multimedia-Anwendungen

Unternehmen arbeiten sieben mit Grafik-Design-Studios, dicht gefolgt von Audio-Produktionsstudios (sechs) und Werbeagenturen bzw. Internet-Providern (je fünf) zusammen. Zusammenarbeit mit Partnern wird demnach überwiegend im Bereich der audiovisuellen Gestaltung und für die Einbringung der Inhalte in das Internet gesucht. Der Kernbereich (Programmierung) der Erstellung von Multimedia-Anwendungen ist nicht Gegenstand kooperativer Zusammenarbeit. Bemerkenswert ist noch, daß im Fragebogen als mögliche Kooperationspartner auch Video-Produktionsstudios vorgesehen waren, diese wurden aber von keinem der befragten Unternehmen als Kooperationspartner genannt.

Die Untersuchung der Kooperationsbeziehungen getrennt nach den Firmentypen (Abbildung 23) zeigt, daß die Starter mit Fachleuten aus allen Gebieten zusammenarbeiten. Die Umsatzschwachen sichern sich das Fachwissen von Internet-Service-Providern und Grafik-Design-Studios, und die Umsatzstarken kooperieren hauptsächlich im visuellen Bereich und bei der Vertonung ihrer Produkte.

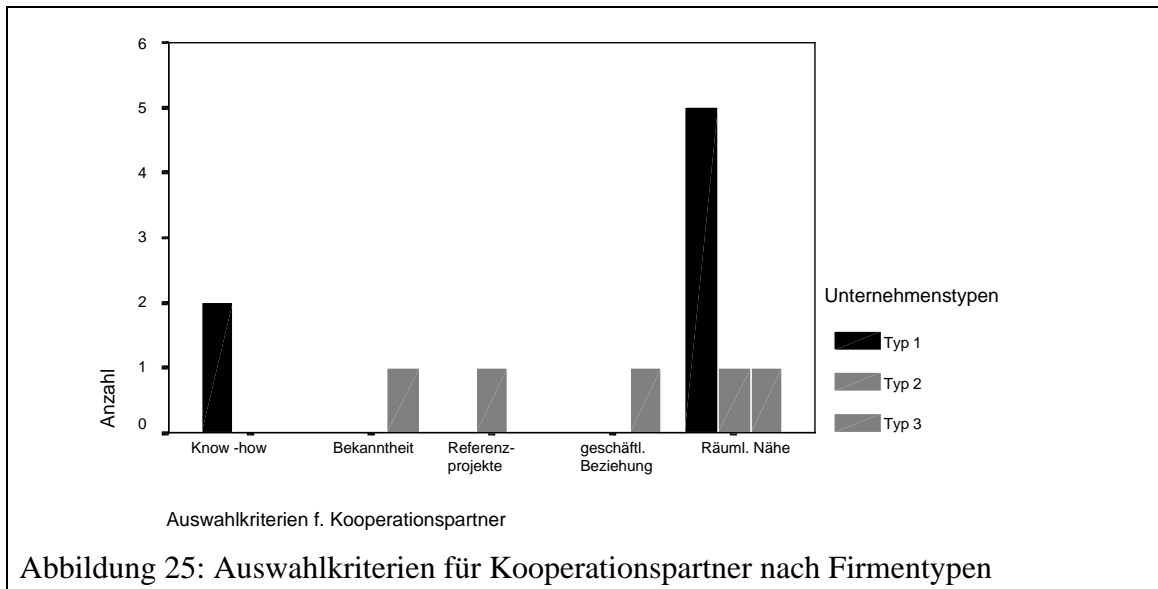
Wie die Abbildung 24 zeigt, ist die räumliche Nähe das wichtigste Kriterium für die Auswahl eines Partners zur Erzeugung von Multimedia-Anwendungen. Schon





hinsichtlich der regionalen Verteilung der Kooperationspartner war der starke regionale Bezug der Multimedia-Unternehmen auffällig. Dieses Ergebnis scheint darauf hinzuweisen, daß die Aufnahme von Kooperationsbeziehungen nur zu einem geringen Teil von strategischen Überlegungen geprägt ist. Bei einer gezielten Suche von Partnern wäre zu erwarten, daß Faktoren wie Know-how und Referenzprojekte gegenüber der räumlichen Nähe eine größere Rolle spielen müßten. Kooperationen werden unter Umständen entweder kurzfristig und zufällig eingegangen, oder es besteht eine große Notwendigkeit zur schnellen und unkomplizierten wechselseitigen Abstimmung, die nur auf kurze Distanz gewährleistet ist. Dies könnten zwei spekulative Erklärungen für die häufige Nennung der räumlichen Nähe sein. Sind diese Erklärungen zutreffend, so wäre dies ein Hinweis darauf, daß der räumlichen Verdichtung der Produzenten von Multimedia-Anwendungen besondere Bedeutung zukommt.

Getrennt nach Unternehmenstypen betrachtet, ist das Bild differenzierter. Abbildung 25 verdeutlicht, daß für die Starter die räumliche Nähe zum Kooperationspartner, gefolgt vom Know-how, als wichtigstes Auswahlkriterium dient. Die umsatzschwachen Unternehmen des Typs 2 nennen Referenzprojekte und die räumliche Nähe als Auswahlkriterien. Bekanntheit, geschäftliche Beziehungen und die räumliche Nähe werden von den umsatzstarken Unternehmen des Typs 3 als Kriterien genannt. Mit der Dauer der Marktpräsenz, so die Vermutung, wird die Auswahl der Kooperationspartner immer mehr von den vorangegangenen Kooperationserfahrungen geprägt.

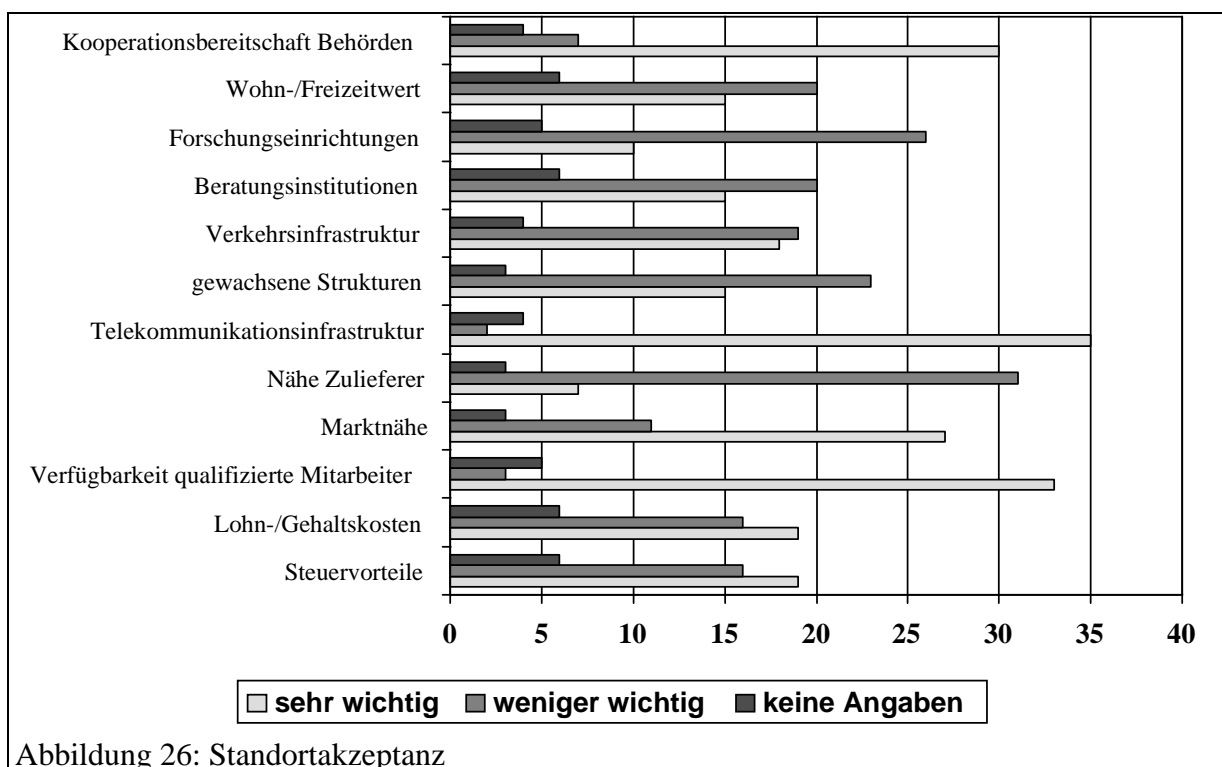


### 2.3.4 Standortindikatoren

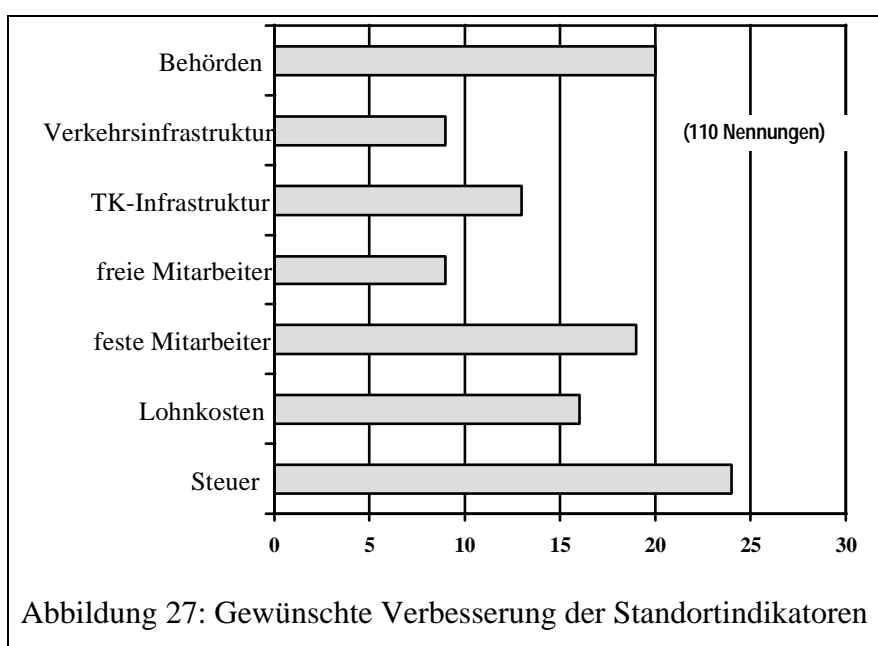
Die Teilnehmerliste an der Innovationsbörse Multimedia zeigt, daß die Unternehmen sowohl aus den Ballungsgebieten Stuttgart, Karlsruhe oder Mannheim als auch aus dem ländlichen Raum stammen. Dennoch können vor allem für die definierten Unternehmenstypen vergleichbare Bewertungen der Standortindikatoren aufgezeigt werden.

Für die Akzeptanz eines Standortes sind vor allem die Faktoren Telekommunikationsinfrastruktur, qualifizierte Mitarbeiter und die Kooperation mit den Behörden wichtig (vgl. Abbildung 26). Wichtig sind für die Unternehmen diejenigen Faktoren, die direkt für die Erstellung von Multimedia-Anwendungen von Bedeutung sind. Als weniger wichtig wurden Forschungseinrichtungen, Beratungseinrichtungen und gewachsene Strukturen erachtet.

Abbildung 27 zeigt die nach Einschätzung der befragten Unternehmen zu verbessernden Standortfaktoren. Es zeigt sich, daß die Unternehmen am häufigsten den Ausbau von Steuervorteilen fordern, eine verbesserte Kooperation mit den Behörden anmahnen und eine bessere Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter wünschen. An vierter und fünfter Stelle der verbesserungswürdigen Standortfaktoren werden die Lohn-/Gehaltskosten und die Telekommunikationsinfrastruktur genannt. Die Bereitstellung moderner Verkehrsinfrastruktur und ein gewisses Potential an freien Mitarbeitern belegen auf der Wunschliste die letzten Plätze.



Da die Beschäftigung von freien Mitarbeitern relativ flexibel an Veränderungen der Auftragslage (im positiven, wie im negativen Saldo) angepaßt werden kann, dient die getrennte Erfassung des gewünschten Potentials an qualifizierten (festen) Mitarbeitern bzw. freien Mitarbeitern zur Abschätzung der Flexibilisierungswünsche der Arbeitgeber. Wie die Abbildung 27 zeigt, wird der Bedarf an flexiblen



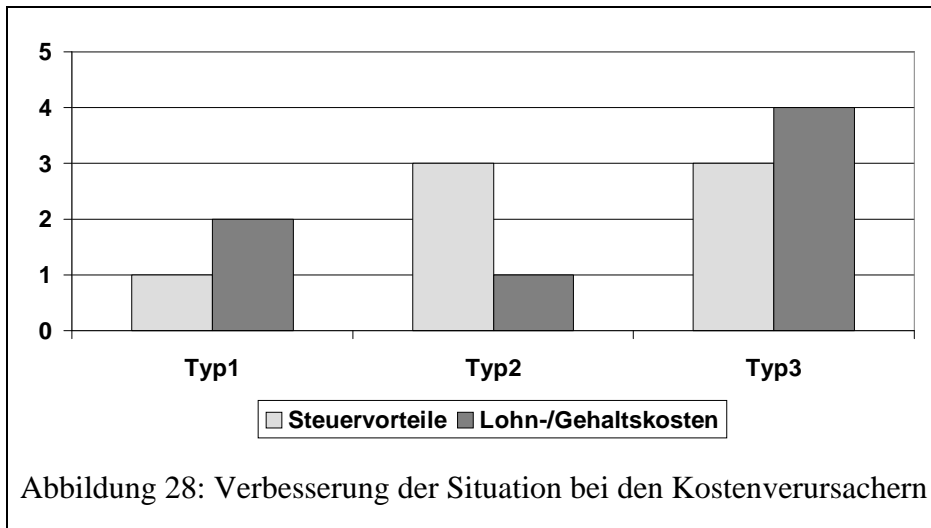
Arbeitsverhältnissen relativ gering eingestuft.

Ein weiterer Ausbau der Verkehrsinfrastruktur wird von den Unternehmen als nicht so notwendig angesehen. Da die Produktion und Darstellung multimedialer Dienstleistungen weitgehend virtuell und unabhängig vom Standort der Kunden erfolgen kann und auch keine größeren Materialzu- und -abflüsse im Multimedia-Produktionsprozeß notwendig sind, ist die Verkehrsinfrastruktur von untergeordneter Bedeutung. Dieses deckt sich mit den Aussagen der Multimedia-Anbieter aus Arbeitsbericht 82. Außerdem wurde schon weiter oben festgestellt, daß die befragten Multimedia-Unternehmen einen großen Teil ihrer Kunden in ihrem unmittelbaren regionalen Umfeld haben. Alternativ kann die Erklärung für dieses Ergebnis auch in der Anerkennung des erreichten Niveaus der Verkehrsinfrastruktur in der Bundesrepublik gesucht werden.

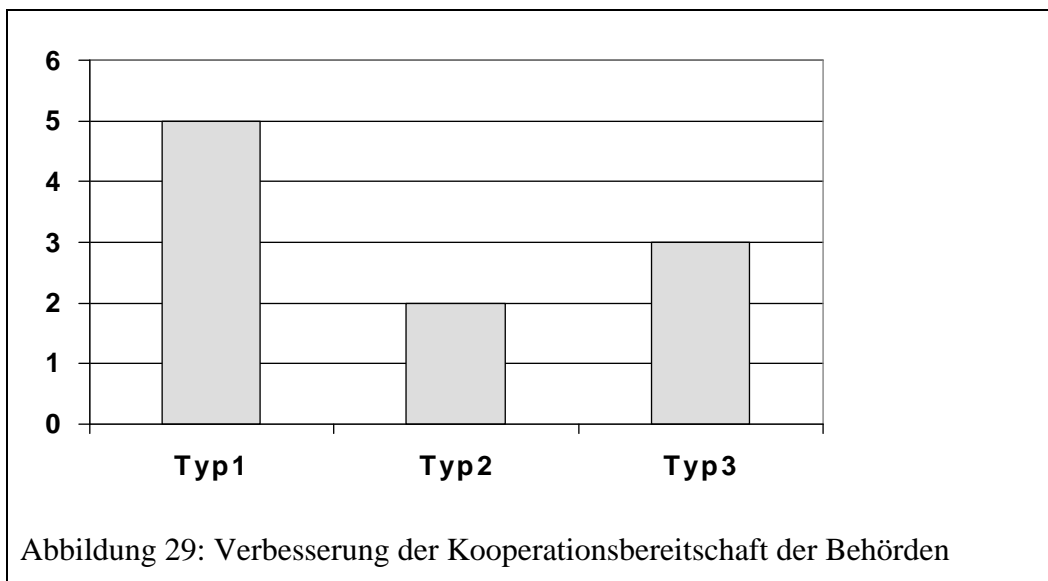
Die Telekommunikationsinfrastruktur, als wesentlicher Produktionsfaktor der Unternehmen, belegt einen der hinteren Plätze in der Reihenfolge der zu verbessernden Standortfaktoren. Sie scheint ebenfalls ausreichend ausgebaut zu sein. Gerade die Entwicklung und Verbreitung des ISDN bis hin zum Endverbraucher und die verschiedenen Breitbandnetze zur Verbindung der Ballungsgebiete sind ein Indiz für diese Behauptung.

Auf die drei vorher definierten Unternehmenstypen bezogen, gibt es durchaus unterschiedliche Interpretationen über die Bedeutung und Verbesserungsmöglichkeiten einzelner Indikatoren. Grundlage für die folgenden Ausführungen ist der Kreuzvergleich zwischen den Angaben zur Wichtigkeit von Standortindikatoren und den zu verbessernden Standortindikatoren bezogen auf die drei Unternehmenstypen. In die Analyse gehen diejenigen Firmen ein, die auf die Frage nach der Gewichtung ausgewählter Standortfaktoren als Antwort die Kategorie „sehr wichtig“ ausgewählt und gleichzeitig die Frage, ob dieser Standortfaktor verbessert werden sollte, bejaht haben.

Für die Starterunternehmen des Typs 1 spielen in der Wahrnehmung die Kostenverursacher offensichtlich noch keine große Rolle (vgl. Abbildung 28). Die Kostenverursacher Lohn und Gehalt werden von Unternehmen des Typs 2 gegenüber der Verbesserung von Steuervorteilen als weniger wichtig eingestuft. Aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl spielen Lohn-/Gehaltskosten noch eine untergeordnete Rolle. Im Gegensatz dazu steigt die Bedeutung der Kostenverursacher bei den Unternehmen des Typs 3. Man befindet sich jetzt an einer Schwelle, an der man vom Alter her am Markt etabliert sein sollte. Immer wichtiger wird es, Rationalisierungspotentiale zu erreichen, die eine stabile Positionierung eines Unternehmens am Markt unterstützen.



Der Kooperationsbereitschaft der Behörden wird von allen Unternehmenstypen große Bedeutung zugemessen. Dies kommt in der Höhe der Beteiligung an der Beantwortung dieser Frage zum Ausdruck. Insgesamt zehn Unternehmen haben sich entsprechend geäußert (vgl. Abbildung 29). Mit Behörden müssen alle Unternehmen zusammenarbeiten. Hier zeigt sich nicht nur die Bedeutung der öffentlichen Einrichtungen, sondern auch der von den befragten Firmen wahrgenommene Bedarf für eine Verbesserung der Kooperationsbereitschaft der Behörden. Die Starterunternehmen vom Typ 1 fordern am deutlichsten eine Verbesserung der Kooperationsbereitschaft von Behörden. Aber auch für die umsatzstarken Unternehmen des Typs 3 und die umsatzschwachen Unternehmen des Typs 2 ist dieser Aspekt von Bedeutung. Ein Grund hierfür ist unter Umständen im Alter der Unternehmen zu finden. Als Existenzgründer sind Formalitäten von der Anmeldung eines Unternehmens bis hin zum Einbringen notwendiger Genehmigungen zu erfüllen, die eine enge Zusammenarbeit mit den



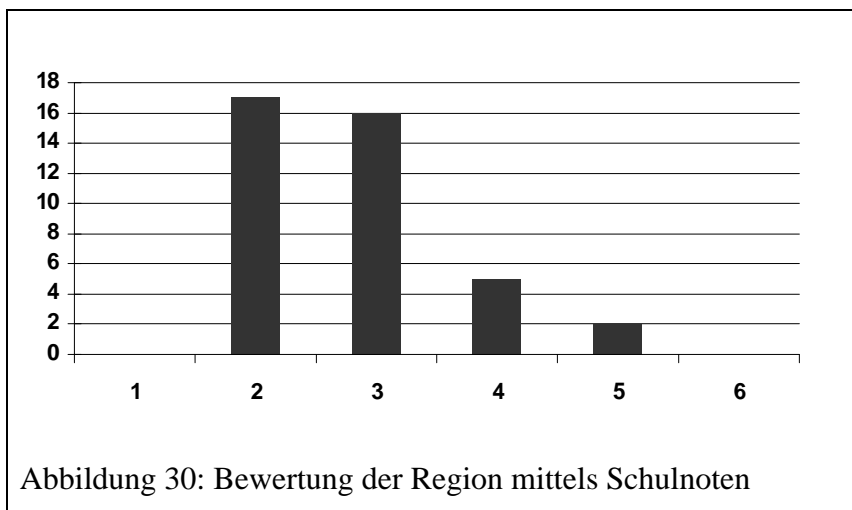
Behörden erfordern. Je älter die Unternehmen werden, desto größer sind die Erfahrungen mit Behörden und es bildet sich eine gewisse Routine im Umgang aus. Es bleibt festzustellen, daß in diesem Bereich von allen Unternehmen ein hoher Verbesserungsbedarf festgestellt wird.

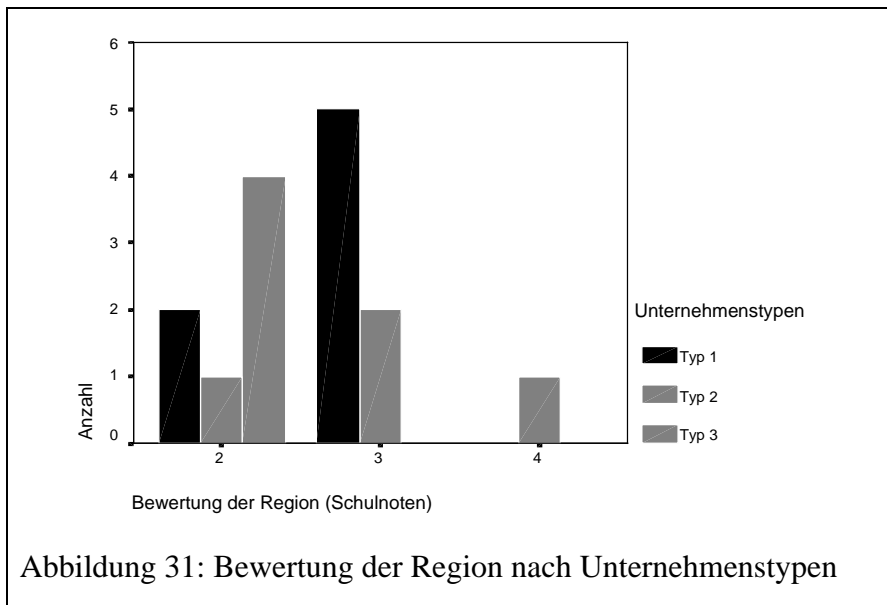
Die Teilnehmer wurden nach dem Vorbild von Schulnoten zu einer zusammenfassenden Bewertung der Region ihres Firmensitzes aufgefordert. Von der Gesamtheit aller 41 befragten Unternehmen hat kein einziges die Region mit einer "Eins" oder mit einer "Sechs" bewertet. Nach Abbildung 30 liegt die durchschnittliche Bewertung der Region zwischen Zwei und Drei.

Bei genauer Betrachtung (Abbildung 31), unterschieden nach den einzelnen Unternehmensgruppen, fällt aber auf, daß die umsatzstarken Unternehmen des Typs 3 ihre Region durchgehend mit einer "Zwei" bewerten, während die umsatzschwachen Unternehmen des Typs 2 ihre Region sehr heterogen bewerten. Die vergebenen Noten reichen von „Zwei“ bis „Vier“. Die Starterunternehmen des Typs 1 bewerten ihre Region mehrheitlich mit „Drei“, zwei Unternehmen vergeben sogar eine „Zwei“. Die Bewertung der Region scheint demnach eng mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen zusammenzuhängen. Die ertragsschwachen Unternehmen beurteilen ihr regionales Umfeld skeptischer als die eher erfolgreichen.

### 2.3.5 Multimediale Produkte und Dienstleistungen

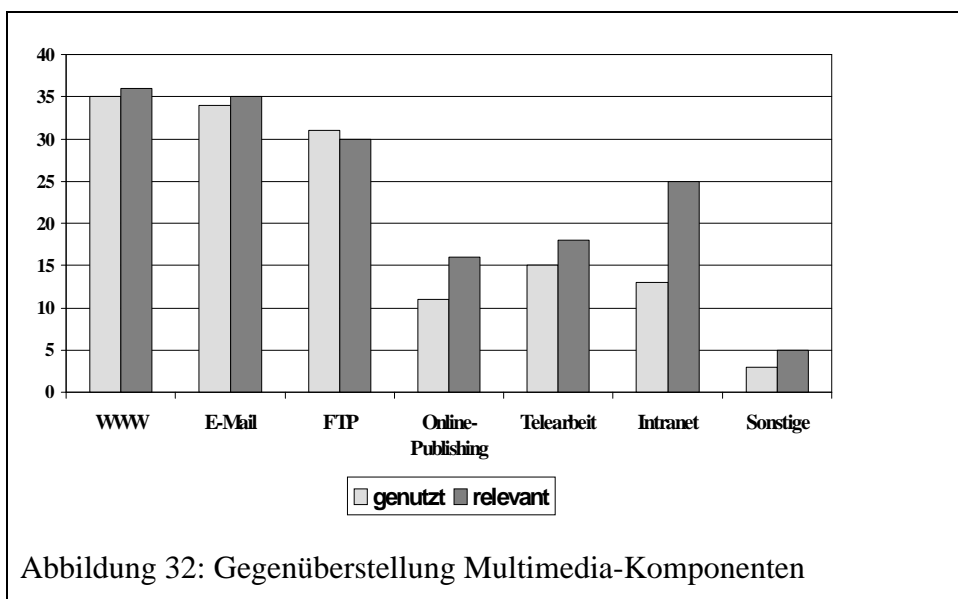
Die Unternehmen der Innovationsbörse Multimedia haben ihr Tätigkeitsgebiet in den Bereichen Technische Dokumentation, Elektronische Archivierung und Telekooperation. Die Frage nach multimedialen Produkten bezieht sich auf deren unternehmensinternen Einsatz. Multimediale Dienstleistungen bezeichnen in diesem





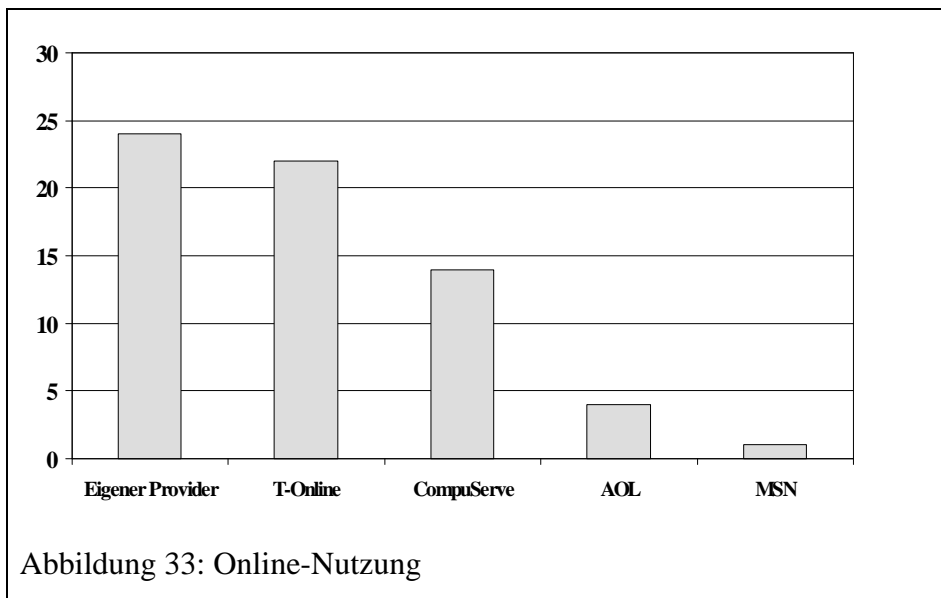
Zusammenhang die Angebote für die Kunden.

Die maßgeblichen Internetanwendungen sind für die Unternehmen nicht nur relevant, sondern in den meisten Fällen bereits umgesetzt (vgl. Abbildung 32). Dazu gehören Einzelanwendungen wie das WWW, Email oder FTP. Konzepte, die über die „klassischen“ Online-Anwendungen der Kommunikation, des Datenaustausches und der Informationsbereitstellung hinausgehen, werden von den Unternehmen unterschiedlich bewertet. Vor allem die Relevanz des Intranet als technologischem Konzept wurde von 25 Unternehmen gesehen, aber erst von knapp der Hälfte umgesetzt. Die Telearbeit als organisatorisches Konzept wird auch von mehr Unternehmen als relevant betrachtet, aber in weniger Fällen bereits umgesetzt. Das Online-Publishing bleibt in dieser



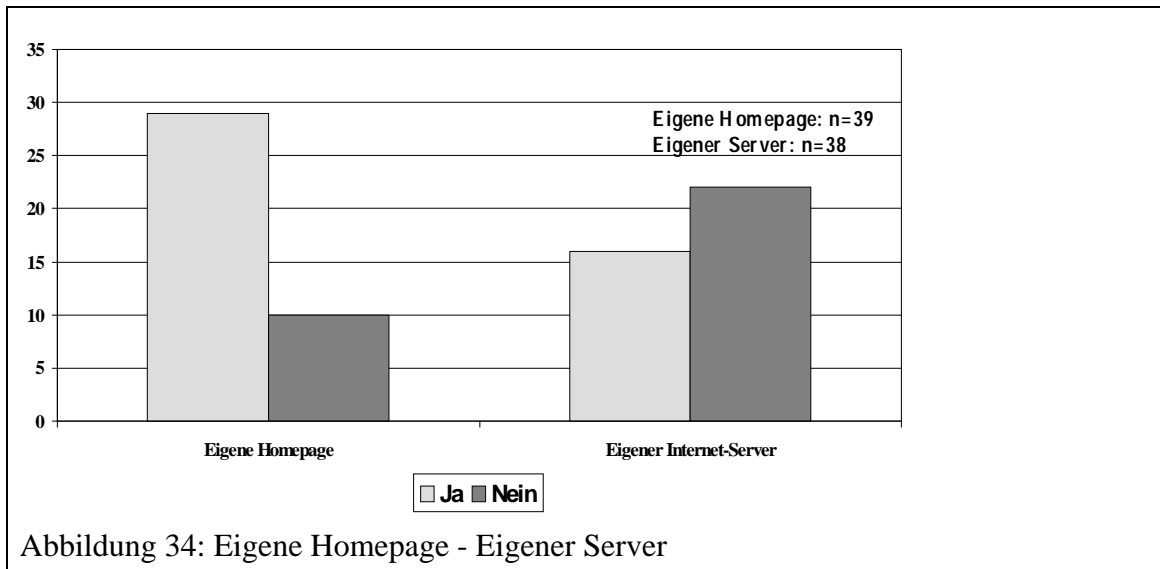
Befragung sowohl bei der Relevanz als auch bei der Nutzung zurück.

Insgesamt zeigt sich, daß die Nutzung und das Angebot multimedialer Komponenten sehr eng mit dem Online-Computing verbunden ist (vgl. Abbildung 33). Dabei ist für die meisten Unternehmen vorrangig das Internet von Bedeutung. 24 Unternehmen sind direkt über einen eigenen Provider verbunden. Bei insgesamt 64 Nennungen ist festzustellen, daß insgesamt gesehen die meisten Unternehmen Lizenzen kommerzieller Online-Dienste einsetzen. Mit einem flächendeckenden Zugang über ISDN und dem Electronic-Banking liegt T-Online hierbei direkt hinter dem Internet. Der älteste Online-Dienst CompuServe mit seinen Foren für Entwickler wird in immerhin 14 Unternehmen noch eingesetzt. America Online (AOL) als Dienst für den Endverbraucher und Microsoft Network (MSN) als Plattform für Microsoft-Produkte spielen eine eher untergeordnete Rolle.

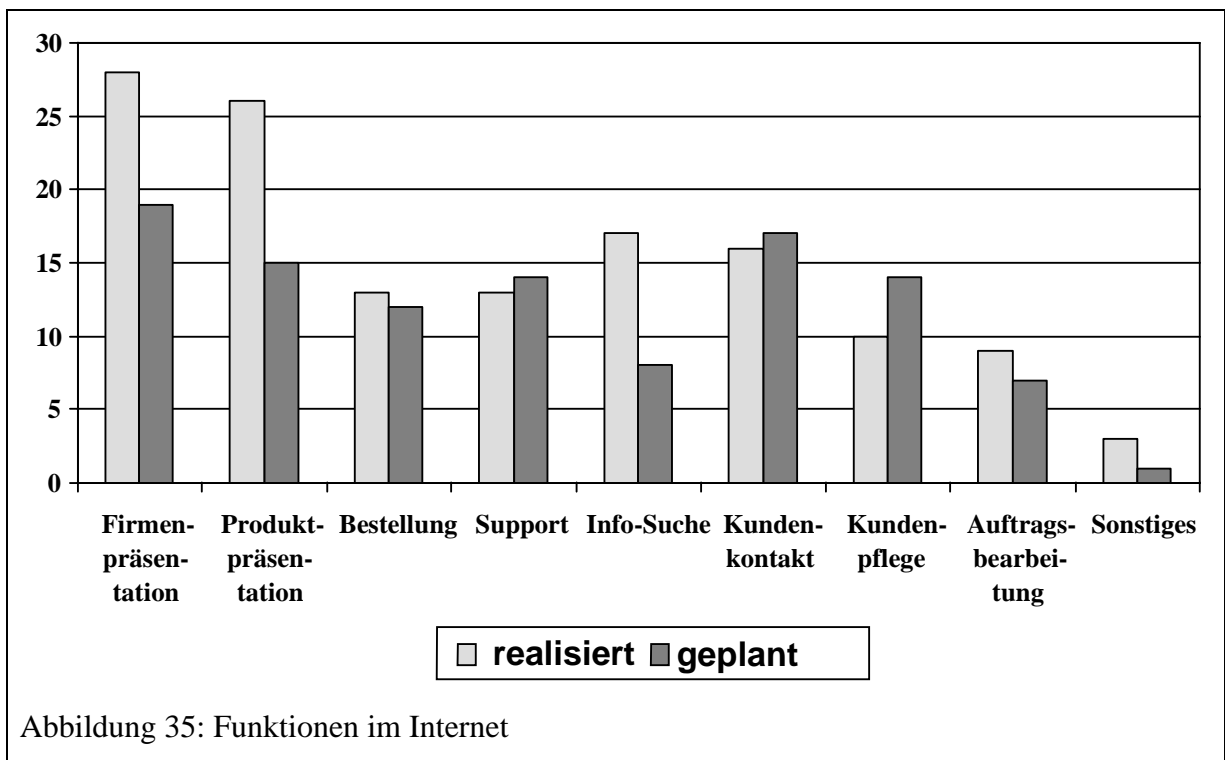


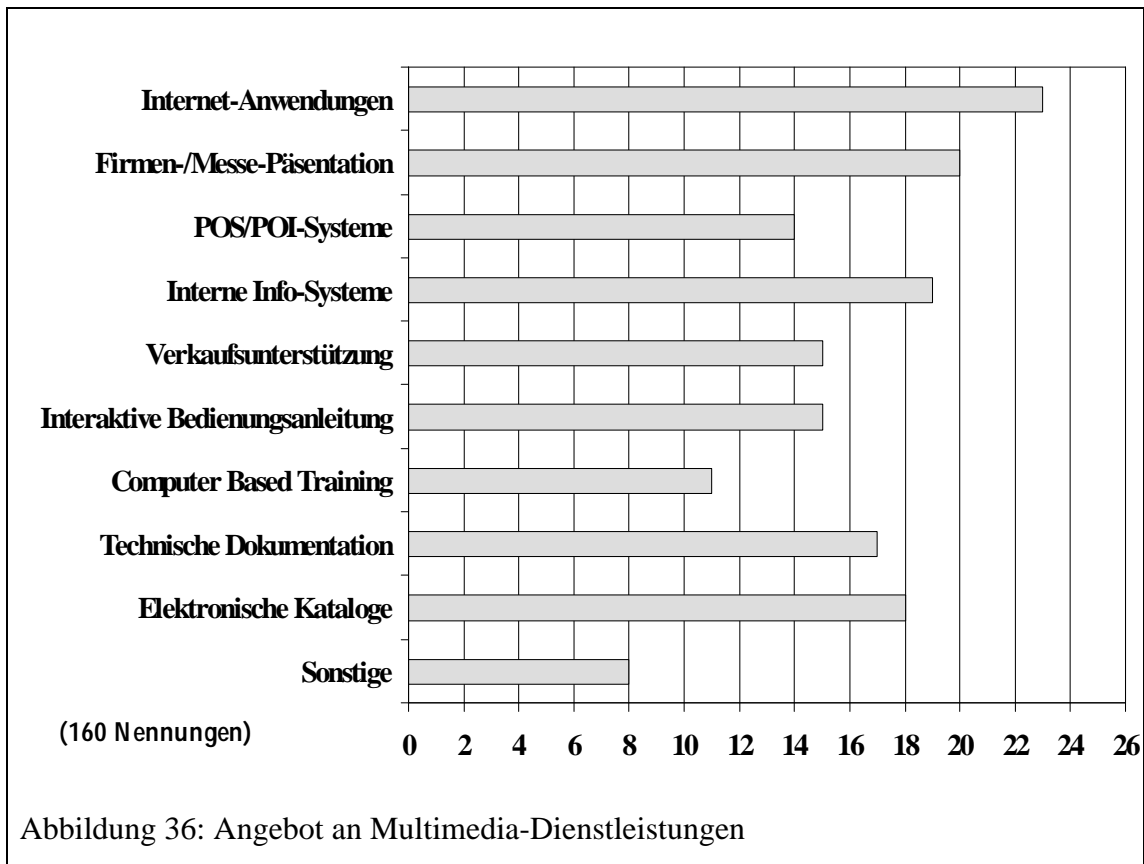
Diese Entwicklung zeigt sich auch bei den eingesetzten Technologien innerhalb der befragten Unternehmen (vgl. Abbildung 34). Von den Firmen besitzen 29 eine eigene Homepage, 16 sogar einen eigenen Server.

Die klassischen Funktionen der Unternehmens- und Produktpräsentationen gehören vielfach zum Leistungsspektrum der Unternehmen. Daneben kommen aber verstärkt auch die kommunikationsbasierten Anwendungen auf, die einen besseren Kontakt zu den Kunden ermöglichen sollen. Die Unternehmen erarbeiten sich damit eine Grundlage zur Einführung neuer Business-Anwendungen, um die Bindung des Kunden über virtuelle Strukturen zu verstärken.



Wie die Abbildung 35 verdeutlicht, liegt der Schwerpunkt der realisierten Funktionen im Internet im Bereich Marketing, also bei Firmen- und Produktpräsentationen, sowie der Herstellung von Kundenkontakten. Der geplante weitere Ausbau der ersten beiden Funktionen belegt in der Häufigkeit der Nennungen die Plätze Eins und Drei. Im Fall der Herstellung von Kundenkontakten übersteigt die Häufigkeit der geplanten die realisierten Funktionen. Gegenüber den Marketingfunktionen sind die Anwendungen für Electronic-Commerce wie Bearbeitung von Bestellungen, Bereitstellung von

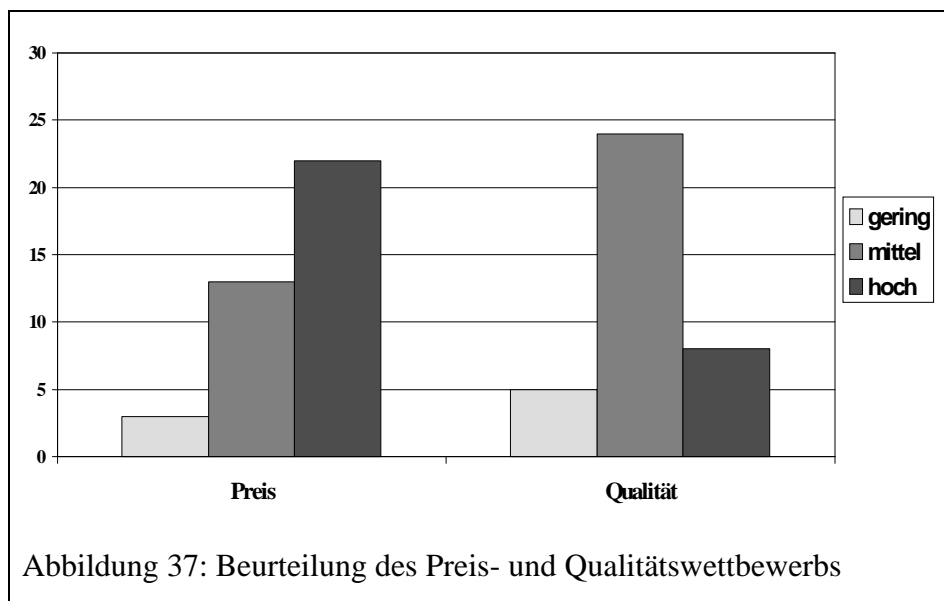




Kundensupport, die Kundenpflege und die Auftragsbearbeitung in geringerem Umfang realisiert. Auch die Planungen zum Ausbau dieser Anwendungen bleiben unter dem Niveau der Marketing-Funktionen. Es ist also festzustellen, daß die befragten Unternehmen, als Produzenten von Multimedia-Dienstleistungen, dem Internet als Forum für die Abwicklung ihrer Dienstleistungen noch eine geringe Bedeutung zumessen.

Das Angebot von Multimedia-Dienstleistungen (vgl. Abbildung 36) ist geprägt durch die neuen Anwendungsmöglichkeiten des Internet und die klassischen Anwendungen der Firmen- und Produktpräsentation. Beide Bereiche lassen sich über das Marketing eines Unternehmens kombinieren.

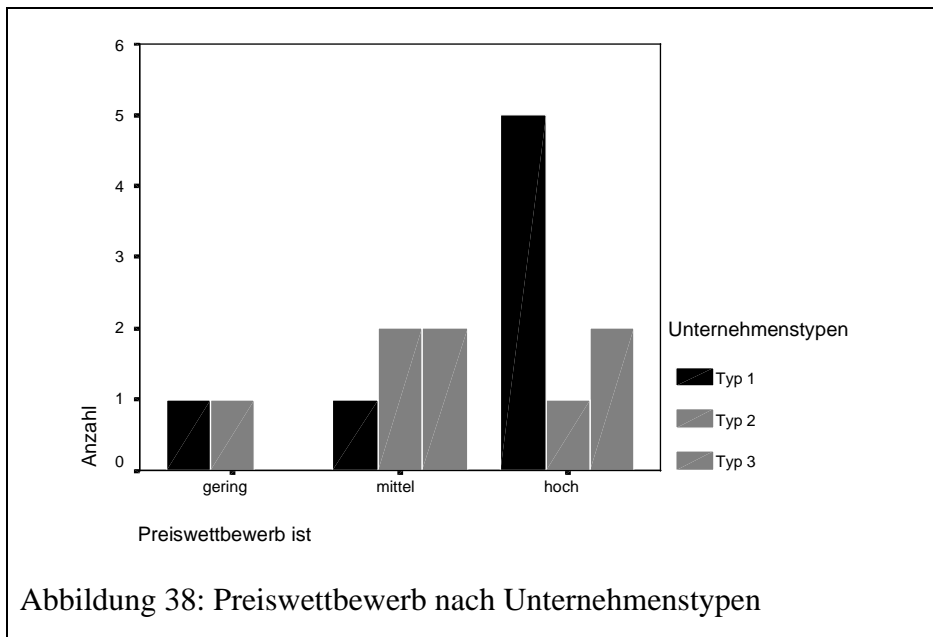
Interne Informationssysteme werden zukünftig durch die Entwicklungen des Intranet weiter an Bedeutung gewinnen. Dieses unterstreicht die zuvor getroffene Aussage über die Kundenbindung. Wenn man den Mitarbeiter als "internen Kunden" definiert, unterstützen diese Systeme die Reorganisation eines Unternehmens. Der große Anteil der Technischen Dokumentation und der Elektronischen Kataloge ist wiederum auf das Auswahlverfahren der Teilnehmer zurückzuführen.



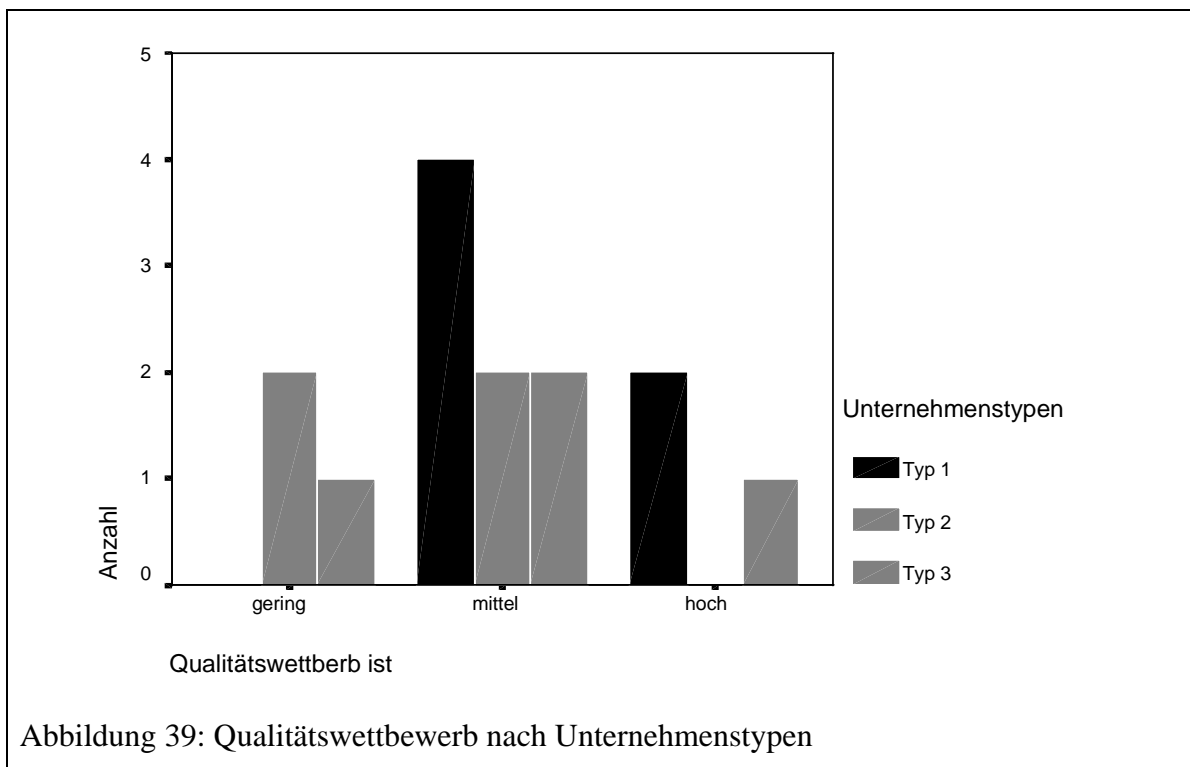
Im Gegensatz dazu ist der Anteil an POS/POI-Systemen und Computer-Based-Training Anwendungen gering. Zum einen ist das dadurch zu erklären, daß der Handel nicht zu den häufigsten Kundengruppen der befragten Unternehmen gehört. Aus diesem Grund ist dieses Marktsegment unter Umständen nicht vertreten. Zum anderen verlangen Computer-Based-Training Anwendungen neben dem technischen Know-how zur technischen Umsetzung auch ein großes Branchen- oder Bereichswissen zur Erarbeitung der Inhalte. Außerdem sind es häufig individuelle Produkte für einen spezifischen Kunden, deren weitergehende Vermarktung nicht ohne weiteres möglich ist.

Den Abschluß der Untersuchung bildet die Frage nach der Beurteilung der Wettbewerbssituation durch die befragten Multimedia-Unternehmen. Die Mehrzahl der Unternehmen bezeichnet den Preiswettbewerb als hoch, den Qualitätswettbewerb als mittel. Dabei gibt es zwischen den einzelnen Unternehmenstypen durchaus Unterschiede.

Wie die Abbildung 38 zeigt, beurteilen vor allem die Starterunternehmen des Typs 1 den Preiswettbewerb als „hoch“, während die umsatzstarken Unternehmen des Typs 3 im Mittel zwischen „mittel“ und „hoch“ liegen. Die umsatzschwachen Unternehmen des Typs 2 bewerten, angesichts ihrer schwachen Ertragslage überraschend, den Preiswettbewerb im Durchschnitt als „mittel“. Vermutlich liegt darin aber eine Erklärung für ihre Umsatzschwäche. Unter Umständen sind ihre Preise so knapp kalkuliert, daß eine Preiskonkurrenz nicht wahrgenommen wird. Die Ertragslage ist gerade deshalb als schwierig einzustufen.



Der Qualitätswettbewerb wird insgesamt von allen Unternehmenstypen als „mittel“ eingeschätzt (vgl. Abbildung 39). Die Mehrheit der Starterunternehmen des Typs 1 beurteilen den Qualitätswettbewerb als „mittel“ mit Tendenz nach „hoch“. Die umsatzschwachen Unternehmen des Typs 2 beurteilen im Schnitt den Qualitätswettbewerb zwischen „gering“ und „mittel“. Im Durchschnitt bewerten die umsatzstarken Unternehmen des Typs 3 den Qualitätswettbewerb mit „mittel“.



## 2.4 Zusammenfassung

Die Befragung der Teilnehmer an der Innovationsbörse Multimedia diente der Ergänzung der Experteninterviews mit Anbietern und Anwendern multimedialer Produkte und Dienstleistungen. Bei den Firmen der Fallstudien handelte es sich einerseits um relativ große und erfolgreiche Unternehmen, die zu den Marktführern im Bereich Multimedia zählen (vgl. Arbeitsbericht Nr. 82 der AfTA), andererseits um sehr kleine, neugegründete Unternehmen.

Die Teilnehmer an dieser Befragung waren zum Großteil neugegründete Kleinstunternehmen. Ein Vergleich mit den Fallstudien ist nur zum Teil möglich. Dennoch ergänzen die hier gewonnenen Erkenntnisse weitestgehend die Aussagen der interviewten Unternehmen und auch der für dieses Projekt aufgestellten Thesen.

Bei den teilnehmenden Unternehmen der Befragung Innovationsbörse handelte es sich zum überwiegenden Teil um Unternehmen, die bis zu drei Jahre alt sind, mehrheitlich bis zu sieben feste Mitarbeiter beschäftigen und Umsätze bis zu DM 2 Mio. pro Jahr erzielen. Nur 36 Prozent der Unternehmen verfügen über mehr als einen Standort. Als Gründe für die räumliche Verteilung des Unternehmens werden die dadurch erreichte Nähe zum Kunden und gewachsene Unternehmensstrukturen genannt. Schon aufgrund der Auswahlkriterien für die Teilnehmer der Innovationsbörse Multimedia 1997 kommen die meisten der Unternehmen aus den Bereichen Technische Dokumentation, Elektronische Archive/Kataloge und Telekooperation.

Die Auswertung der Befragungen orientierte sich an den Themenbereichen Beziehungsgeflechte zwischen Multimedia-Unternehmen, der Bewertung von Standortindikatoren und Multimedia-Produkte und -Dienstleistungen.

Auffallend sind die starken regionalen Bezüge. Als regionale Herkunft der Hauptkonkurrenten wird am häufigsten Deutschland genannt, zusammengenommen übertrifft die Konkurrenz aus der unmittelbaren regionalen Umgebung und Gesamt-Baden-Württemberg diesen Wert jedoch. Der Wettbewerb zwischen den Multimedia-Unternehmen wird von diesen eher als ein Preis-, denn als ein Qualitätswettbewerb beschrieben. Für die antwortenden Unternehmen spielen, sowohl für die Kundenakquisition als auch die Wahl von Kooperationspartnern, die engere regionale Umgebung und gleichrangig die gesamte Bundesrepublik eine größere Rolle als Baden-Württemberg und das Ausland. Die Zusammenarbeit zur Erstellung von Multimedia-Dienstleistungen wird vor allem im Bereich der audiovisuellen Gestaltung der Inhalte gesucht. Die räumliche Nähe ist für die Partnerwahl das wichtigste Kriterium.

Bei der Betrachtung verschiedener Standortfaktoren hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für die Standortakzeptanz und ihrer Verbesserungswürdigkeit fällt auf, daß die telekommunikationstechnische Infrastruktur, die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter, die Kooperationsbereitschaft der Behörden, die Lohn-/Gehaltskosten und die Gewährleistung von Steuervorteilen zwar in unterschiedlicher Reihenfolge, aber immer auf den vorderen Rängen genannt werden. Bei der Bewertung der Region wird insgesamt die Schulnote Zwei bis Drei vergeben. Standortfaktoren haben immer einen starken regionalen Bezug. Zusammen mit der Bewertung der Region weisen die Ergebnisse der Auswertung deutlich auf einen von den Unternehmen wahrgenommenen Verbesserungsbedarf hin.

Für die Darstellung ihrer Geschäftsaktivitäten stehen für die Unternehmen bei der aktuellen Nutzung und der erwarteten zukünftigen Relevanz von Multimedia-Komponenten die „klassischen“ Online-Anwendungen wie WWW, Email und FTP an den ersten Stellen. Insgesamt auf niedrigerem Niveau gegenüber den Online-Anwendungen, wird die zukünftige Relevanz von Telearbeit, Online-Publishing und Intranet höher eingeschätzt als deren gegenwärtige Nutzung. Auch die Gegenüberstellung der schon realisierten und geplanten Internet-Funktionen und der angebotenen Multimedia-Dienstleistungen zeigt, daß im Moment das Internet hauptsächlich als Marketinginstrument eine Rolle spielt. Die Unternehmen nutzen das Internet für ihre Eigendarstellung oder produzieren für ihre Auftraggeber deren selbstdarstellende Präsenz im Internet. Für die Zukunft ist aber ein verstärkter Ausbau der Electronic-Commerce-Anwendungen wie Kunden-Support, Bestellungsbearbeitung, Kundenkontaktherstellung bzw. -pflege und der Auftragsbearbeitung geplant. Hier zeigen sich also schon Ansätze zukünftiger Entwicklungstendenzen der Online-Nutzung in Richtung von Electronic-Commerce Anwendungen.

Aus der Gruppe der 41 Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, konnten drei Typen abgeleitet werden, die den Markt und seine Akteure beschreiben. Die folgenden Aussagen anhand der Unternehmenstypen sind als Tendenzaussagen zu verstehen, da sie nur auf einer zahlenmäßig kleinen Auswahl der befragten Unternehmen basieren. Ihr Vorteil liegt aber in der Zuspitzung der Untersuchungsergebnisse.

### *Typ 1*

Das **Starterunternehmen** ist ein ganz junges Unternehmen im Alter bis zu einem Jahr, mit bis zu drei festen Mitarbeitern und einem Jahresumsatz bis DM 100.000. Das oberste Ziel ist die Etablierung am Markt, und die strategische Direktive sieht vor allem die Nähe zum Kunden im Mittelpunkt. Dementsprechend findet man einen Großteil der Kunden auch im direkten Umfeld der Unternehmen. Gleiches gilt für

Kooperationspartner. Für die Zukunft würde man sich eine engere Kooperation mit den Behörden wünschen.

### *Typ 2*

Das **umsatzschwache Unternehmen** beschäftigt bis zu acht feste Mitarbeiter, ist zwischen zwei und drei Jahre alt und erzielt einen Umsatz zwischen DM 100.000 und 500.000 pro Jahr. Seine Kunden und die Konkurrenten verteilen sich auf den gesamtdeutschen Raum, eine regionale Bindung ist hier nicht vorhanden. Man hat sich bereits am Markt etabliert. Lediglich in der Wahl der Kooperationspartner greift man auf die Unternehmen in der regionalen Umgebung zurück. Die Auswahl der Kooperationspartner wird aber wesentlich von deren fachlicher Kompetenz bestimmt. Die wirtschaftliche Ertragskraft der Unternehmen ist mit den erzielten Jahresumsätzen langfristig unsicher. Aus diesem Grund sind die weitergehenden Ziele des Unternehmens geprägt von Rationalisierung und Flexibilisierung. Den Lohn-/Gehaltskosten und den eingeräumten Steuervorteilen wird von diesem Unternehmen eine hohe Bedeutung zugemessen. Der Qualitäts- und Preiswettbewerb wird als „mittel“ eingestuft.

### *Typ 3*

Das **umsatzstarke Unternehmen** ist ebenfalls zwischen zwei und drei Jahren alt, hat sieben bis zwölf feste Mitarbeiter und erreicht einen Jahresumsatz zwischen DM 500.000 und 2 Mio. Im Gegensatz zum Unternehmen vom Typ 2 gewinnt es seine Kunden und Kooperationspartner sowohl in der unmittelbaren regionalen Umgebung, als auch in Deutschland. Die Auswahl der Kooperationspartner orientiert sich ebenfalls an deren fachlicher Kompetenz. Seine Hauptkonkurrenten kommen aus Deutschland und dem Ausland. Auch dieses Unternehmen ist schon am Markt etabliert und sieht sich in einen mittleren Qualitätswettbewerb, aber einen mittleren bis hohen Preiswettbewerb mit seinen Konkurrenten verstrickt. Es ist daran interessiert, seine Position zu stabilisieren und weiter auszubauen. Der Reduzierung von Lohn-/Gehaltskosten und der Erweiterung von Steuervorteilen kommt dabei herausragende Bedeutung zu. Gefordert wird auch eine verbesserte Kooperationsbereitschaft der Behörden.

Als Gemeinsamkeiten auch im Vergleich zu den Fallstudien konnten die Konzentration auf das Online-Computing und die Förderung von Business-Anwendungen festgestellt werden. Die Mehrzahl der Unternehmen arbeitet in erster Linie mit einem Provider und nicht mit einem kommerziellen Online-Dienst zusammen. Die Ergänzung zu den Fallstudien leitet sich vor allem aus der Konkurrenzsituation ab. Die Ergebnisse zu den Wettbewerbsfaktoren Preis und Qualität sind gegensätzlich zu der reinen Qualitätsorientierung, die sich in vielen der Fallstudien gezeigt hat. Die Konzentration

auf den Preiswettbewerb als entscheidender Faktor ist auch vor der Aussage größerer Unternehmen hinsichtlich der Dumping-Angebote kleinerer Anbieter zu bewerten.

Insgesamt kann festgestellt werden, daß sich die Vielzahl der während der Innovationsbörse Multimedia befragten Unternehmen als Existenzgründer in einer Konsolidierungsphase befindet.