

Jörg Freiling | Tobias Kollmann (Hrsg.)

Entrepreneurial Marketing

Jörg Freiling | Tobias Kollmann (Hrsg.)

# Entrepreneurial Marketing

Besonderheiten, Aufgaben  
und Lösungsansätze  
für Gründungsunternehmen



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**Prof. Dr. Jörg Freiling** ist Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX) und Direktor des SCOUT-Instituts für Strategisches Kompetenz-Management an der Universität Bremen.

**Prof. Dr. Tobias Kollmann** ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL und Wirtschaftsinformatik, insbesondere E-Business und E-Entrepreneurship an der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, [www.CorporateDesignGroup.de](http://www.CorporateDesignGroup.de)

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0593-2

## VORWORT

Die Entrepreneurshipforschung und das akademische Marketing stellen zwei betriebswirtschaftliche Disziplinen dar, die bislang noch wenig aufeinander bezogen worden sind. Gleichwohl weisen die Bereiche zahlreiche Berührungspunkte auf. Aus Sicht des Gründungsmanagements ist eine erfolgreiche Etablierung des betreffenden Ventures ohne ein Marketing kaum denkbar. Eine auf den Venture-Kontext ausgerichtete und ausgefeilte Marketing-Konzeption hilft, Potenziale zu erschließen und die Grundlage für rentables Wachstum zu schaffen. Umgekehrt kann auch die Marketingwissenschaft von der Entrepreneurshipforschung profitieren. Vor allem das kreative, opportunitätengetriebene und zugleich marktbezogene Denken kann wichtige Impulse setzen.

Im vorliegenden Sammelband stehen Marketingfragen im Gründungskontext im Vordergrund. Da dieses praxeologisch hochgradig relevante Thema bislang nur sehr unvollständig bearbeitet wurde, haben sich die Herausgeber entschlossen, zur Schließung dieser Lücke beizutragen. Wir freuen uns über den großen Zuspruch, den wir autorensseitig erhalten haben, und danken in diesem Zusammenhang allen beteiligten Autoren herzlich. Es wird unmittelbar ersichtlich, dass viele Personen zum Gelingen dieses Bandes beigetragen haben. Unser besonderer Dank gilt Frau Heidrun Sobing für die unermüdliche Arbeit an der redaktionellen Optimierung der Manuskripte. Frau Dipl.-Ök. Julia Vesshoff und Frau Dipl.-Ök. Anja Sohn sei ebenfalls für die Unterstützung des redaktionellen Prozesses gedankt. Herr Dr. Michael Welling hat den Prozess der Entstehung dieses Werkes entscheidend mit angestoßen und zur Ausarbeitung des Rahmens maßgeblich beigetragen. Ein weiterer Dank gilt Herrn Dr. Andreas Kuckertz, Herrn Dipl.-Wirt.-Inf. Christoph Stöckmann und Frau Christina Suckow, M.Sc. Allen sei für die diesbezüglichen Impulse herzlich gedankt. Für die gute Zusammenarbeit mit dem Gabler-Verlag und die Initiative bei der Projektbetreuung danken wir Frau Barbara Roscher.

Als Herausgeber würden wir uns über jede Form von Rückkoppelung freuen und von den Überlegungen und Anregungen der Leser gerne profitieren. Sie erreichen uns am einfachsten über folgende E-Mail-Adressen: [freiling@uni-bremen.de](mailto:freiling@uni-bremen.de) und [tobias.kollmann@uni-due.de](mailto:tobias.kollmann@uni-due.de).

Jörg Freiling und Tobias Kollmann

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort ..... V

Autorenverzeichnis ..... XI

## TEIL I: Einleitung

*Jörg Freiling, Tobias Kollmann*

Entrepreneurial Marketing: Besonderheiten und Ausgestaltungsmöglichkeiten..... 3

## TEIL II: Entrepreneurial Marketing: Die Theoriezugänge

*Jörg Freiling*

Die theoretischen Grundlagen des Entrepreneurial Marketings ..... 25

*Tobias Kollmann, Andreas Kuckertz*

Implikationen des Market-Based-View für das Entrepreneurial Marketing ..... 47

*Jörg Freiling*

Die ressourcenbasierte Sichtweise des Entrepreneurial Marketings ..... 61

## TEIL III: Entrepreneurial Marketing: Die Zielgruppen

*Maria-José Estevão, Jörg Freiling*

Entrepreneurial Stakeholder-Marketing: Stakeholder als Zielgruppe des  
Gründungsmarketings ..... 79

*Michael J. Fallgatter, Siegrun Brink, Franziska Pluntke*

Entrepreneurial Marketing und Organisationale Legitimation ..... 97

*Christoph Müller, Christina Nahr-Ettl, Romy Vofß*

Entrepreneurial Marketing – Kundensegmentierung als Kernaufgabe ..... 113

*Alexander Bassen, Christine Zöllner*

Investoren als Zielgruppe des Gründungsmarketings ..... 133

## Inhaltsverzeichnis

<i>Ann-Kristin Achleitner, Peter Heister</i> Investorenansprache im Social Entrepreneurship.....	149
---	-----

<i>Achim Walter, Anke Rasmus, Christina Männel</i> Akademische Spin-offs, Beziehungspromotoren und der Aufbau kooperativer Beziehungen – Ein Fallbeispiel .....	167
---	-----

### **TEIL IV: Entrepreneurial Marketing: Die Gründungstypen**

<i>Martin Benkenstein, Ariane von Stenglin</i> Die Besonderheiten des Gründungsmarketings für Technologieunternehmen.....	185
--	-----

<i>Jörg Freiling</i> Die Besonderheiten des Gründungsmarketings von Dienstleistungsunternehmen ...	201
---	-----

<i>Markus Voeth, Stefan Sandulescu</i> Besonderheiten des Gründungsmarketings auf Industriegütermärkten .....	219
--	-----

<i>Tobias Kollmann, Christina Suckow</i> Die Besonderheiten des Gründungsmarketings für Internet-Unternehmen .....	233
---	-----

### **TEIL V: Entrepreneurial Marketing: Die Gründungsphasen**

<i>Martin G. Möhrle</i> Ideenexploration und –bewertung im Rahmen der Gründungsplanung (Pre-Seed-Phase) .....	255
---	-----

<i>Martin Gersch, Christian Goeke</i> Die Geschäftssystementwicklung in der Vorgründungsphase.....	273
---	-----

<i>Peter Witt, Christin Merz</i> Die Ideenformulierung im Rahmen von Businessplänen (Seed-Phase) .....	291
---	-----

<i>Jutta Emes, Marc Gruber</i> Die Ideenumsetzung im Rahmen von Markteintrittsstrategien .....	303
---	-----

<i>Franz-Rudolf Esch, Alexander Fischer, Manuela Michel</i> Die Ideenumsetzung im Rahmen der Marktpositionierung (Start-up Phase).....	323
---	-----

*Erich J. Schwarz, Ines Krajger, Rita Dummer*  
Die Ideenentwicklung und –fortführung im Rahmen der  
Gründungsoptimierung..... 341

**TEIL VI: Entrepreneurial Marketing: Die Handlungsebenen**

*Jost Adler, Andreas Klein*  
Marktforschung als Aufgabe für Gründungsunternehmen  
(Research Management) ..... 359

*Carsten Baumgarth*  
Marktsegmentierung für Gründungsunternehmen  
(Entrepreneurial Segmenting)..... 391

*Harald Pechlaner, Eva-Maria Hammann*  
Netzwerke und Geschäftsbeziehungen als Kompetenz des  
Gründungsunternehmers ..... 405

*Michael Ehret*  
Geschäftsbeziehungen als Wachstumstreiber  
(Entrepreneurial Customer Relationship Management) ..... 425

*Frank Jacob, Jane S. Oguachuba*  
Transaktionsbezogenes Marketing für Gründungsunternehmen..... 443

**TEIL VII: Entrepreneurial Marketing: Die Instrumente**

*Heiko Bergmann, Urs Fueglistaller, Andreas Herrmann*  
Produktpolitik für Gründungsunternehmen..... 467

*Manfred Bruhn*  
Kommunikationspolitik für Gründungsunternehmen  
(Entrepreneurial Communication)..... 481

*Günter Specht*  
Vertrieb in Gründungsunternehmen ..... 503



*Inhaltsverzeichnis*

*Martin Reckenfelderbäumer*

Die Preis- und Kontrahierungspolitik für Gründungsunternehmen  
(Entrepreneurial Contracting)..... 527

**TEIL VIII: Ausblick**

*Jörg Freiling, Tobias Kollmann*

Thesen zur Entwicklung des Entrepreneurial Marketings in Wissenschaft  
und Praxis..... 551



## AUTORENVERZEICHNIS

ACHLEITNER, ANN-KRISTIN, Prof. Dr. Dr., Inhaberin des KfW-Stiftungslehrstuhls für Entrepreneurial Finance, Wissenschaftliche Direktorin des Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS), Technische Universität München.

E-Mail: [Ann-Kristin.Achleitner@wi.tum.de](mailto:Ann-Kristin.Achleitner@wi.tum.de).

ADLER, JOST, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Marketing, Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen.

E-Mail: [jost.adler@uni-due.de](mailto:jost.adler@uni-due.de).

BASSEN, ALEXANDER, Prof. Dr., Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Finanzierung/Investition, Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

E-Mail: [Alexander.Bassen@wiso.uni-hamburg.de](mailto:Alexander.Bassen@wiso.uni-hamburg.de).

BAUMGARTH, CARSTEN, Priv.-Doz. Dr., lehrt und forscht an der Marmara Universität Istanbul. Darüber hinaus ist er Gründer und Vorsitzender des Beirats von Baumgarth & Baumgarth - Brandconsulting sowie Chefredakteur der Zeitschrift Transfer-Werbeforschung & Praxis.

E-Mail: [cb@baumgarth-brandconsulting.de](mailto:cb@baumgarth-brandconsulting.de).

BENKENSTEIN, MARTIN, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Marketing und Dienstleistungsforschung, Direktor des Ostseeinstituts für Marketing, Verkehr und Tourismus, Universität Rostock.

E-Mail: [martin.benkenstein@uni-rostock.de](mailto:martin.benkenstein@uni-rostock.de).

BERGMANN, HEIKO, Dr., Projektleiter am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) an der Universität St. Gallen. Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.

E-Mail: [heiko.bergmann@unisg.ch](mailto:heiko.bergmann@unisg.ch).

BRINK, SIEGRUN, Dipl.-Kffr., Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Lehrstuhls für BWL, insb. Personalmanagement und Organisation, Bergische Universität Wuppertal. E-Mail: [brink@wiwi.uni-wuppertal.de](mailto:brink@wiwi.uni-wuppertal.de).

BRUHN, MANFRED, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel, Schweiz, und Honorarprofessor an der Technischen Universität München. E-Mail: [manfred.bruhn@unibas.ch](mailto:manfred.bruhn@unibas.ch).

## Autorenverzeichnis

DUMMER, RITA, Mag., Projektmitarbeiterin an der Abteilung für Innovationsmanagement und Unternehmensgründung (IUG), Alpen-Adria-Universität Klagenfurt. E-Mail: [rita.dummer@uni-klu.ac.at](mailto:rita.dummer@uni-klu.ac.at).

EHRET, MICHAEL, Dr., Wissenschaftlicher Assistent am Marketing Department, Freie Universität Berlin. E-Mail: [ehret@wiwiss.fu-berlin.de](mailto:ehret@wiwiss.fu-berlin.de).

EMES, JUTTA, PD Dr., Lehrbeauftragte für Marketing im Executive MBA der Bayerischen Julius-Maximilians-Universität Würzburg sowie an der Hochschule Liechtenstein. E-Mail: [jutta.emes@gmx.de](mailto:jutta.emes@gmx.de).

ESCH, FRANZ-RUDOLF, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Marketing, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Vorsitzender des Marketing-Beirates bei der Volkswagen AG, Vize-Präsident des Deutschen Marketing-Verbandes, Gründer und wissenschaftlicher Beirat der Beratung ESCH. The Brand Consultants ([www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com)), Justus-Liebig-Universität Gießen.  
E-Mail: [Franz-Rudolf.Esch@wirtschaft.uni-giessen.de](mailto:Franz-Rudolf.Esch@wirtschaft.uni-giessen.de).

ESTEVAÕ, MARIA-JOSÉ, Doktorandin am Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX), Universität Bremen.  
E-Mail: [estevao@uni-bremen.de](mailto:estevao@uni-bremen.de).

FALLGATTER, MICHAEL J., Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Personalmanagement und Organisation, Bergische Universität Wuppertal.  
E-Mail: [fallgatter@wiwi.uni-wuppertal.de](mailto:fallgatter@wiwi.uni-wuppertal.de).

FISCHER, ALEXANDER, Dipl.-Kfm., Projektmitarbeiter am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, Justus-Liebig Universität-Gießen. E-Mail: [Alexander.Fischer@wirtschaft.uni-giessen.de](mailto:Alexander.Fischer@wirtschaft.uni-giessen.de).

FREILING, JÖRG, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX), Direktor des SCOUT-Instituts für Strategisches Kompetenz-Management, Universität Bremen. E-Mail: [freiling@uni-bremen.de](mailto:freiling@uni-bremen.de).

FUEGLISTALLER, URS, Prof. Dr., geschäftsführender Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) sowie des Centers for Family Business der Universität St. Gallen.  
E-Mail: [urs.fueglistaller@unisg.ch](mailto:urs.fueglistaller@unisg.ch).

GOEKE, CHRISTIAN, Dipl.-Ök., Competence Center E-Commerce, Institut für Unternehmensführung, Ruhr-Universität Bochum.  
E-Mail: [christian.goeke@rub.de](mailto:christian.goeke@rub.de).

GERSCH, MARTIN, PD Dr., Leiter des Competence Center E-Commerce, Institut für Unternehmensführung, Ruhr-Universität Bochum.  
E-Mail: [martin.gersch@rub.de](mailto:martin.gersch@rub.de).

GRUBER, MARC, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Entrepreneurship and Technology Commercialization, College of Management of Technology, Eidg. Techn. Hochschule Lausanne (EPFL).  
E-Mail: [marc.gruber@epfl.ch](mailto:marc.gruber@epfl.ch).

HAMMANN, EVA-MARIA, Mag.rer.soc.oec., Koordination und Projektleiterin am Zentrum für Entrepreneurship, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Stiftungslehrstuhl Tourismus, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt. E-Mail: [eva.hammann@ku-eichstaett.de](mailto:eva.hammann@ku-eichstaett.de).

HEISTER, PETER, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am KfW-Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurial Finance, Technische Universität München.  
E-Mail: [peter.heister@wi.tum.de](mailto:peter.heister@wi.tum.de).

HERRMANN, ANDREAS, Prof. Dr., Direktor der Forschungsstelle für Business Metrics und des Audi Lab for Marketing Research an der Universität St. Gallen. E-Mail: [andreas.herrmann@unisg.ch](mailto:andreas.herrmann@unisg.ch).

JACOB, FRANK H., Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Marketing, ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin.  
E-Mail: [frank.jacob@escp-eap.de](mailto:frank.jacob@escp-eap.de).

KLEIN, ANDREAS, Dr., Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Marketing, Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen.  
E-Mail: [andreas.klein@uni-due.de](mailto:andreas.klein@uni-due.de).

KRAJGER, INES, Mag., Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Abteilung für Innovationsmanagement und Unternehmensgründung (IUG), Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.  
E-Mail: [ines.krajger@uni-klu.ac.at](mailto:ines.krajger@uni-klu.ac.at).

KOLLMANN, TOBIAS, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für E-Business und E- Entrepreneurship, Universität Duisburg-Essen.  
E-Mail: [tobias.kollmann@uni-due.de](mailto:tobias.kollmann@uni-due.de)

- KUCKERTZ, ANDREAS, Dr., Habilitand am Lehrstuhl für E- Business und E- Entrepreneurship, Universität Duisburg-Essen.  
E-Mail: [andreas.kuckertz@uni-due.de](mailto:andreas.kuckertz@uni-due.de).
- MÄNNEL, CHRISTINA, Dipl.-Kffr., Externe Doktorandin am Lehrstuhl für Gründungs- und Innovationsmanagement, Universität Kiel, Mitarbeiterin am Forschungszentrum Karlsruhe GmbH, Stabsabteilung Marketing, Patente und Lizenzen.  
E-Mail: [christina.maennel@map.fzk.de](mailto:christina.maennel@map.fzk.de).
- MICHEL, MANUELA, Dipl.-Kffr., Projektmitarbeiterin am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, Justus-Liebig-Universität Gießen. E-Mail: [Manuela.Michel@wirtschaft.uni.giessen.de](mailto:Manuela.Michel@wirtschaft.uni.giessen.de).
- MÖHRLE, MARTIN G., Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Innovation und Kompetenztransfer, Direktor des IPMI – Institut für Projektmanagement und Innovation, Universität Bremen; Vorsitzender der Wissenschaftlichen Kommission Technologie- und Innovationsmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft. E-Mail: [moehrle@uni-bremen.de](mailto:moehrle@uni-bremen.de).
- MÜLLER, CHRISTOPH, Prof. Dr., Stiftungslehrstuhl Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship), Universität Hohenheim. E-Mail: [cmueller@uni-hohenheim.de](mailto:cmueller@uni-hohenheim.de).
- MERZ, CHRISTIN, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Innovations- und Gründungsmanagement von Prof. Dr. Peter Witt, Universität Dortmund. E-Mail: [christin.merz@uni-dortmund.de](mailto:christin.merz@uni-dortmund.de).
- NAHR-ETTL, CHRISTINA, Stiftungslehrstuhl Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship), Universität Hohenheim. E-Mail: [nahrettl@uni-hohenheim.de](mailto:nahrettl@uni-hohenheim.de).
- OGUACHUBA, JANE S., Dipl.-Kffr., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin. E-Mail: [Jane.Oguachuba@escp-eap.de](mailto:Jane.Oguachuba@escp-eap.de).
- PECHLANER, HARALD, Prof. Dr., Leiter des Zentrums für Entrepreneurship, Inhaber des Stiftungslehrstuhls Tourismus, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt.  
E-Mail: [harald.pechlaner@ku-eichstaett.de](mailto:harald.pechlaner@ku-eichstaett.de).

PLUNTKE, FRANZISKA, (jetzt: Stelzer, Franziska) Dipl.-Psych., Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Personalmanagement und Organisation, Bergische Universität Wuppertal.  
E-Mail: [stelzer@wiwi.uni-wuppertal.de](mailto:stelzer@wiwi.uni-wuppertal.de).

RASMUS, ANKE, Dipl.-Kffr., Doktorandin am Lehrstuhl für Gründungs- und Innovationsmanagement, Universität Kiel.  
E-Mail: [rasmus@bwl.uni-kiel.de](mailto:rasmus@bwl.uni-kiel.de).

RECKENFELDERBÄUMER, MARTIN, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre/Marketing, AKAD Wissenschaftliche Hochschule Lahr.  
E-Mail: [martin.reckenfelderbaeumer@whl-lahr.de](mailto:martin.reckenfelderbaeumer@whl-lahr.de).

SANDULESCU, STEFAN, Dr., Pricing & Customer Surveys, Continental AG, Hannover. E-Mail: [stefan.sandulescu@contitrade.com](mailto:stefan.sandulescu@contitrade.com).

SCHWARZ, ERICH J., Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr., Vorstand der Abteilung für Innovationsmanagement und Unternehmensgründung (IUG), Prodekan der Fakultät der Wirtschaftswissenschaften, Vorsitzender des Beirats von build! Gründerzentrum Kärnten GmbH, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.  
E-Mail: [erich.chwarz@uni-klu.ac.at](mailto:erich.chwarz@uni-klu.ac.at).

SPECHT, GÜNTER, Prof. Dr. Dr. h.c., Emeritus im Fachgebiet Marketing, Technische Universität Darmstadt.  
E-Mail: [guenter.specht@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:guenter.specht@bwl.tu-darmstadt.de).

SUCKOW, CHRISTINA, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für E- Business und E-Entrepreneurship, Universität Duisburg-Essen, Campus Essen. E-Mail: [christina.suckow@uni-due.de](mailto:christina.suckow@uni-due.de).

VOETH, MARKUS, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Marketing im Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Hohenheim.  
E-Mail: [voeth@uni-hohenheim.de](mailto:voeth@uni-hohenheim.de).

VOSS, ROMY, Stiftungslehrstuhl Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship), Universität Hohenheim.  
E-Mail: [rvoss@uni-hohenheim.de](mailto:rvoss@uni-hohenheim.de).



## Autorenverzeichnis

VON STENGLIN, ARIANE, Dr., Mitarbeiterin Brand- and Innovation-Development,  
Gruner+Jahr AG & Co KG, Hamburg.  
E-Mail: [stenglin.ariane@guj.de](mailto:stenglin.ariane@guj.de).

WALTER, ACHIM, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Gründungs- und Innovations-  
management, Geschäftsführender Direktor des Instituts  
für Betriebswirtschaftslehre, Universität Kiel.  
E-Mail: [walter@bwl.uni-kiel.de](mailto:walter@bwl.uni-kiel.de).

WITT, PETER, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Innovations- und  
Gründungsmanagement, Universität Dortmund.  
E-Mail: [peter.witt@uni-dortmund.de](mailto:peter.witt@uni-dortmund.de).

ZÖLLNER, CHRISTINE, Dipl.-Vw., MBA, Wissenschaftliche Mitarbeiterin,  
Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwis-  
senschaften. E-Mail: [Christine.Zoellner@wiso.uni-hamburg.de](mailto:Christine.Zoellner@wiso.uni-hamburg.de)

Teil I

---

Einleitung

---

---

**Jörg Freiling und Tobias Kollmann**

# **Entrepreneurial Marketing: Besonderheiten und Ausgestaltungsmöglichkeiten**

1	Zur Relevanz dieses Handbuches .....	5
2	Besonderheiten des Entrepreneurial Marketings.....	6
2.1	Spezifika junger Unternehmen.....	6
2.2	Ziele und Herausforderungen des Marketings in jungen Unternehmen .....	7
3	Ausgestaltungsmöglichkeiten des Entrepreneurial Marketings.....	10
4	Struktur und Aufbau des Handbuches sowie Synopsis der Einzelbeiträge.....	12
4.1	Teil I: Die Theoriezugänge des Entrepreneurial Marketings.....	13
4.2	Teil II: Die Zielgruppen des Entrepreneurial Marketings.....	14
4.3	Teil III: Die Gründungstypen des Entrepreneurial Marketings.....	15
4.4	Teil IV: Die Gründungsphasen des Entrepreneurial Marketings .....	16
4.5	Teil V: Die Handlungsebenen des Entrepreneurial Marketings .....	18
4.6	Teil VI: Die Instrumente des Entrepreneurial Marketings.....	19



# 1 Zur Relevanz dieses Handbuches

Im Rahmen einer Unternehmensgründung kommt dem Marketing eine besondere Bedeutung zu. Hintergrund ist die Tatsache, dass die **Marktorientierung eines jungen Unternehmens**, dessen Produktangebotes sowie der zugehörigen Interaktion und Kommunikation mit den Marktteilnehmern elementar zu seiner Überlebensfähigkeit beiträgt und damit zum zentralen Erfolgsbaustein wird. Schaut man diesbezüglich in die Literatur, so stellt man jedoch fest, dass sich die Ausführungen zum „klassischen“ Marketing in der Regel auf größere bzw. bereits etablierte Unternehmen beziehen. Inwieweit sich diese Inhalte auf die besondere Situation einer Unternehmensgründung übertragen lassen, ist jedoch noch weitgehend unklar und zumindest in Teilen anzuzweifeln.

„A small business is not a little big business“ (Welsh/White 1981, S. 18) - diese gut belegbare elementare Erkenntnis legitimiert zum einen die Gründungsforschung an sich, zum anderen formuliert sie die Forderung an die Wissenschaft, sich mit den Besonderheiten junger Unternehmen auseinanderzusetzen und spezifische Ansätze, Methoden und Instrumente zu entwickeln, die diesen besonderen Herausforderungen Rechnung tragen. Diese spezifischen Belange wurden in der Vergangenheit in verschiedenen Teilbereichen wie beispielsweise Investor Relations bzw. Communications (Kollmann 2005) oder Entrepreneurial Finance (Kuckertz 2006) bereits adressiert. In dem Bereich des Marketings, dem für den Erfolg junger Unternehmen eine große Bedeutung beizumessen ist (Hills 1984, Hills/LaForge 1992, Lodisch/Morgan/Kallianpur 2001), decken die existenten Werke die für junge Unternehmen relevanten Aspekte jedoch nicht in zufrieden stellender Breite und Tiefe ab (Gruber 2004a). Es dominieren weiterhin die Inhalte der klassischen Marketinglehre, welche die spezifischen Herausforderungen junger Unternehmen in ihren Marketingaktivitäten unbeachtet lassen. Es ist daraus zweifelsohne eine Notwendigkeit an Forschungsarbeiten abzuleiten, die sich in detaillierter Weise mit den verschiedenen Phänomenen des Marketings für junge Unternehmen auseinandersetzen (Freiling 2006). In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass ein Entrepreneurial Marketing aufgrund substanzieller und in diesem Band dargelegter Besonderheiten des Marketings im Gründungskontext und des Stellenwerts des Marketings für die Etablierung von Ventures über weitaus mehr Gewicht verfügt als die typischen Bereiche des sog. „Bindestrich-Marketings“ (z.B. „Turbo-Marketing“). Hierbei handelt es sich weniger um eigenständige Teildisziplinen der Marketingwissenschaft als vielmehr um Übertragungen des Marketingdenkens auf (mehr oder weniger) neue Themenbereiche.

Sowohl aufgrund des identifizierten Mangels an Fachliteratur als auch wegen der großen Bedeutung für den Erfolg junger Unternehmen ist eine fundierte, wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Entrepreneurial Marketing notwendig. Das Ziel dieses Handbuches besteht folglich darin, ein erstes Rahmengerüst für das Entrepreneurial Marketing aufzubauen. Diesem Ziel folgend werden im nachfolgenden Ab-

schnitt zunächst die besonderen Herausforderungen, denen sich junge Unternehmen hinsichtlich ihrer Marketingaktivitäten ausgesetzt sehen, dargelegt und damit einhergehend die Unterschiede zur allgemeinen Marketinglehre verdeutlicht. Zudem werden in dem darauf folgenden Abschnitt Ausgestaltungsmöglichkeiten für das Marketing in jungen Unternehmen dargestellt, bevor in Detailkonzepten – repräsentiert durch einzelne Beiträge von Persönlichkeiten aus der **Schnittstelle von Marketing, Innovationsmanagement und Entrepreneurship** – das Entrepreneurial Marketing konkretisiert wird. Dabei geht es insbesondere darum, für Gründer die speziellen Möglichkeiten und Anforderungen an eine marktorientierte Unternehmensführung aufzuzeigen und auf diese Zielgruppe zugeschnittene Empfehlungen zu vermitteln. Abschnitt vier dieses Beitrags dient der Verbindung dieser Detailkonzepte und ihrer Einordnung in die hier verwendete Entrepreneurial Marketing-Architektur. Durch eine Kurzcharakterisierung soll dem Leser gleichzeitig die Logik und die Struktur des vorliegenden Handbuches insgesamt offen gelegt werden. Die ausführliche, inhaltliche Darlegung erfolgt dann in den jeweiligen Einzelbeiträgen, wobei der Stellenwert eines jeden Beitrags durch seine Position in der Entrepreneurial Marketing-Architektur (vgl. **Abbildung 4-1**) verdeutlicht wird.

## 2 Besonderheiten des Entrepreneurial Marketings

### 2.1 Spezifika junger Unternehmen

Aus der Entrepreneurship-Forschung ist bekannt, dass junge Unternehmen eine Reihe von Charakteristika aufweisen, die sie von etablierten Unternehmen unterscheiden und sie mit besonderen Herausforderungen konfrontieren. Diese Eigenschaften können als Ansatzpunkt herangezogen werden, um sich den Spezifika des Entrepreneurial Marketings zu nähern. Nachfolgend werden daher zunächst diese Besonderheiten vorgestellt und die Implikationen für das Marketing diskutiert. Die Betrachtung junger Unternehmen führt zu einer Reihe spezifischer Merkmale (Gruber 2004b, Hommel/Knecht 2002; Achleitner/Bassen 2002; Küting 1980; Engel 2002; Bessler 2001; Labhard 1999; Müller 1998):

- Das Unternehmen existiert erst seit Kurzem („liability of newness“, vgl. u.a. King 2006), d.h. es verfügt über keine längere Unternehmenshistorie und hat daher auch keine etablierten Strukturen für fundamentale Unternehmensdaten (Hayn 2000).
- Die Entscheidungsprozesse im Unternehmen sind durch die Person des Unternehmers/Gründers stark geprägt (Mugler 1998).

- Das Unternehmen findet sich einer dynamischen, sich ständig verändernden Umwelt ausgesetzt und weist gerade am Anfang ein überproportionales, quantitatives Wachstum auf (Heil 1999; Lieberman/Montgomery 1998), das nicht selten mit wachstumsbedingten Krisenerscheinungen in der Frühentwicklung einhergeht („liability of adolescence“, vgl. u.a. King 2006).
- Ressourcen innerhalb des Unternehmens sind gekennzeichnet durch extreme Knappheit; sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen stellen einen Engpass dar („liability of smallness“).
- Hohe Aufbauinvestitionen in immaterielle Vermögensgegenstände – beispielsweise zur Technologieentwicklung oder zum Markenaufbau – erscheinen notwendig.
- Noch erwirtschaftet das Unternehmen negative Cashflows und keinerlei Gewinne.
- Externe Kapitalgeber schließen die Eigenkapitallücke und üben über ihre Rechte als Investoren oftmals einen zentralen Einfluss auf das Unternehmen aus.
- Durch die kurze Historie verfügt das Unternehmen über keine Marke und folglich fehlt dem Unternehmen ein „Türöffner“ zum Erfolg (Kollmann/Suckow 2007).

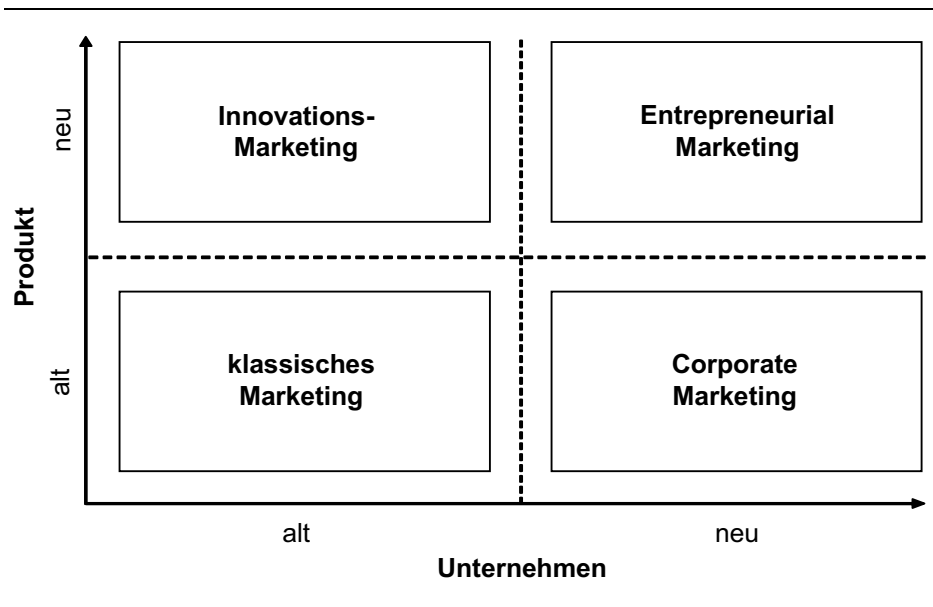
Aus dieser Charakterisierung der Situation von jungen Unternehmen ergeben sich für das Marketing einerseits Restriktionen hinsichtlich der Ausgestaltungsmöglichkeiten, die z.B. die finanzielle Knappheit mit sich bringt. Andererseits sieht sich das Venture keinen nennenswerten Festlegungen der Vergangenheit gegenüber, die im Marketingauftritt zu berücksichtigen wären, um z.B. Brüche zu vermeiden. Somit können besondere Ziele und Aufgaben, die dem Marketing in jungen Unternehmen zukommen, abgeleitet werden. Dazu gehört z.B. der Aufbau von Bekanntheit der Marke und Akzeptanz für das Unternehmen und die Produkte. Das Marketing von Gründungsunternehmen unterscheidet sich somit sowohl hinsichtlich der Möglichkeiten als der Ziele deutlich von den Marketingaktivitäten etablierter Unternehmen. Der nächste Abschnitt thematisiert die Unterscheidung verschiedener Marketingaktivitäten und insbesondere die Herausforderungen des Entrepreneurial Marketings.

## **2.2 Ziele und Herausforderungen des Marketings in jungen Unternehmen**

Marketingmaßnahmen können mitunter anhand der Neuheit des Unternehmens sowie der Innovativität des Produkts unterschieden werden (Meffert 2000). Überträgt man diese in Dimensionen einer Matrix, so lassen sich idealtypisch vier Ansätze für Marketingmaßnahmen identifizieren (vgl. **Abbildung 2-1**). In Sektor I finden sich Aktivitäten wieder, die der Vermarktung eines bestehenden Produkts eines etablierten

Unternehmens dienen. Die Herausforderung an das Marketing besteht in diesem Fall darin, dass – da keine Innovation zugrunde liegt – kein zusätzlicher Mehrwert für den Kunden geschaffen wird, der kommunizierbar wäre, aufgrund von externen Einflüssen jedoch eine wettbewerbspolitische Reaktion erforderlich ist. Das Ziel des „klassischen Marketings“ liegt in der Regel nicht in der weiteren Erhöhung, sondern eher in der Wiedergewinnung oder Verteidigung des Marktanteils. So ist z.B. auf Vorstöße des Wettbewerbs zu reagieren, um durch Gegenangebote einen Wechsel möglichst unattraktiv für den eigenen Kunden erscheinen zu lassen (Kotler/Bliemel 1999).

Abbildung 2-1: Marketingansätze in Abhängigkeit der Unternehmens-/Produkt-Neuheit

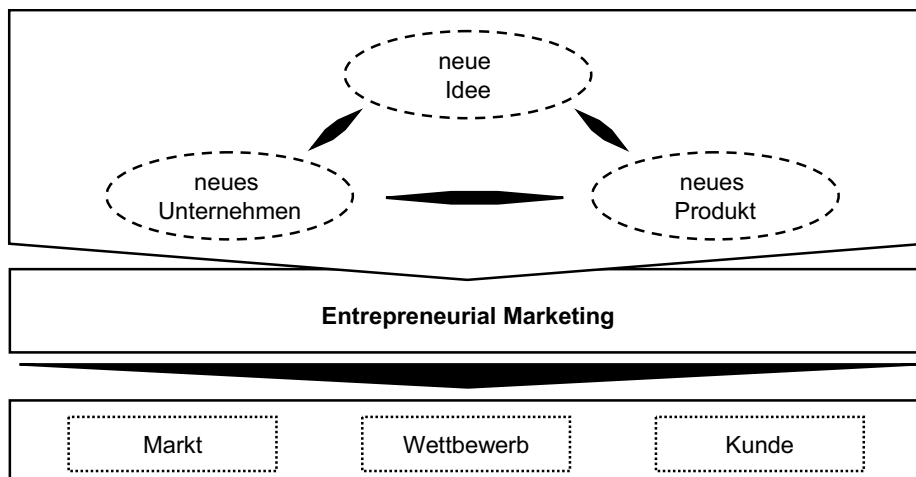


In Sektor II, dem Bereich des „Innovations-Marketings“, bildet eine Innovation im Schumpeterschen Sinne (Schumpeter 1997) den Ausgangspunkt der Einführung eines Produkts in den Markt. Das etablierte Unternehmen kann seine in der Vergangenheit aufgebaute Bekanntheit und Markenakzeptanz nutzen, um den Weg für das neue Produkt zu ebnen. Ebenfalls verfügt das Unternehmen über Erfahrungen hinsichtlich der Bedürfnisse der Kunden, sodass bereits die Erstellung auf den Nutzen bzw. Mehrwert für den Kunden abgestimmt erfolgen kann. Das „Corporate Marketing“ in Sektor III zielt darauf ab, dass ein neues Unternehmen mit einem bereits bestehenden und ggf. bekannten Produkt auf einem Markt aktiv wird. Beispiele wären hier in Relaunches von Produkten zu sehen, die nicht wegen des zu geringen Nutzens bzw. Wertes des Produkts für den Kunden, sondern vielmehr wegen unternehmensspezifischer

Fehlentwicklungen, z.B. in den Bereichen Management oder Prozesse, gescheitert sind (Kollmann 2006, S. 18ff.). Auch im Falle von Mergers & Acquisitions sind derartige Konstellationen denkbar. Im Zentrum der Marketingaktivitäten steht hierbei, Vertrauen (Kollmann/Herr 2005) bei den Kunden für das neue Unternehmen aufzubauen. Ein weiteres Einsatzgebiet des Corporate Marketings besteht in der Schaffung von Akzeptanz im Falle von Übernahmen oder Umfirmierungen.

Das **Marketing von Gründungsunternehmen** steht dabei im Gegensatz zum Marketing etablierter Unternehmen oder Produkte vor einer doppelten Herausforderung (Sektor IV): Gleichzeitig muss ein neues Unternehmen und ein neues Produkt in den Markt eingeführt werden. Dabei operieren insb. innovative Gründungsunternehmen in der Regel in Märkten, die üblicherweise gerade erst im Entstehen begriffen sind oder erst durch das innovative Angebot selbst entstehen. Weiterhin sind die Märkte nicht selten durch einen rapiden Wandel hinsichtlich der Wettbewerbsbedingungen im Allgemeinen, der Konkurrenzverhältnisse im Besonderen sowie der Kundenbedürfnisse gekennzeichnet, was den Kern der Marketingaktivitäten im Entrepreneurial Marketing-Kontext prägt (Sherman/Black 2006). Zusätzlich erschwerend wirken sich die in Abschnitt 2.1 herausgestellten Besonderheiten junger Unternehmen und die damit verbundenen Restriktionen aus, die z.B. die finanzielle Knappheit mit sich bringt. Daraus ergibt sich für das Marketing des jungen Unternehmens die besondere Herausforderung als **neues Unternehmen ein neues Produkt** und damit eine **neue Idee** in den Markt zu transportieren (vgl. **Abbildung 2-2**).

Abbildung 2-2: Ordnungsrahmen des Entrepreneurial Marketings



Das Entrepreneurial Marketing muss dem Rechnung tragen und vor dem Hintergrund der jungen Organisation und deren dynamischer Umwelt stets adäquate Instrumente zur Analyse von Märkten, zur Angebotsentwicklung, zur Preisstrategie und zur Kommunikation mit Kunden bereitstellen.

Somit wird dem Begriff Entrepreneurial Marketing folgende Definition zugrunde gelegt:

Unter Entrepreneurial Marketing ist die Vermarktung eines neuen Produkts bzw. Sortiments für ein neues Unternehmen unter der Berücksichtigung des absatzpolitischen Instrumentariums für die Schaffung neuer Märkte bzw. neuer Wettbewerbsstrukturen zu verstehen.

### 3 Ausgestaltungsmöglichkeiten des Entrepreneurial Marketings

Auf der Basis der spezifischen Restriktionen und Aufgaben des Entrepreneurial Marketings sollen in diesem Abschnitt die Funktionen, die dieses Marketingkonzept bedient, thematisiert werden. In dem letzten Abschnitt wurde festgehalten, dass Gründungsunternehmen in der Regel neue Märkte bzw. neue Wettbewerbsstrukturen schaffen, also in Strukturen operieren, die gerade erst im Entstehen begriffen sind und durch Ungewissheit und einen rapiden Wandel gekennzeichnet sind. Darüber hinaus ist auch das Gründungsunternehmen selbst auf dem Weg von den ursprünglich ungeordneten Anfängen hin zum etablierten Unternehmen durch vielfältige Änderungen und Anpassungen gekennzeichnet (Kollmann/Häsel/Stöckmann 2007). Das Entrepreneurial Marketing muss beide Entwicklungen unterstützen und verfolgt somit gleichzeitig externe und interne Ziele. Die externe Ausrichtung dient der **Bekanntmachung** von Unternehmen und Produkt bei Markt, Kunden und dem Wettbewerb. Neben der intendierten Außenwirkung verfolgt das Entrepreneurial Marketing den intern orientierten Zweck der **Prüfung** des Geschäftsmodells, womit gleichfalls der Grundstein für die Weiterentwicklung gelegt wird.

Vor diesem Hintergrund können drei Funktionen des Entrepreneurial Marketings benannt werden, die sowohl externe als auch interne Ziele adressieren (Bruhn 2005, Kollmann 2006, Benkenstein 2002):

- **Reflektionsfunktion:** Die Reflektionsfunktion dient der Prüfung der Idee bzw. des Produkts hinsichtlich der marktlichen Machbarkeit und des Mehrwertes. So gilt es erstens die Frage zu klären, ob der Kunde für den Nutzen bzw. den Wert, den das neue Produkt erbringt, zu zahlen bereit ist. Zweitens muss sichergestellt werden, dass die Idee mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen bzw. mit zu akquirie-

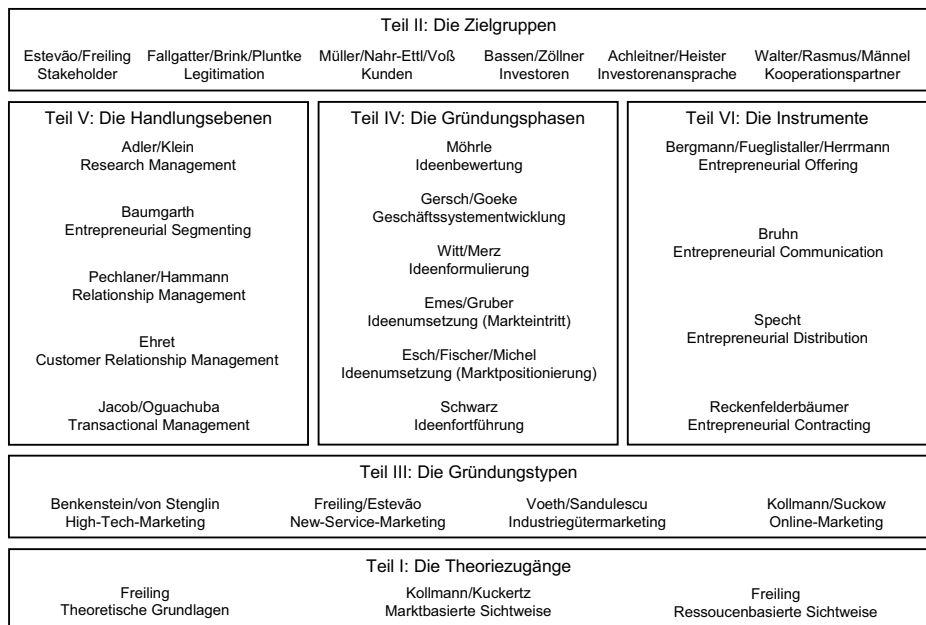
renden Ressourcen umsetzbar ist. Dazu wird die Idee in einer internen Analyse mit verschiedenen Entscheidungsträgern diskutiert. Insbesondere bei technologieorientierten Gründungen kann es zu Differenzen zwischen betriebswirtschaftlichen und technologischen Interessen kommen. Das interne Entrepreneurial Marketing dient hier der Reflektion von technologischer Machbarkeit und der betriebswirtschaftlichen Sinnhaftigkeit. Selbst wenn innerhalb des Gründerteams Einigkeit besteht, ist es sinnvoll, die Idee verschiedenen externen Stakeholdern und dabei insb. potenziellen Kunden vorzustellen, da letztlich ihre Akzeptanz, die über die externe Reflektion überprüft werden kann, über den Erfolg des Produkts entscheidet.

- **Katalysatorfunktion:** Bei der Katalysatorfunktion steht die Anpassung der Idee bzw. des Produkts an die Anforderungen von Markt, Wettbewerb und Kunde im Mittelpunkt der Betrachtung. Aspekte der Idee, die von den potenziellen Kunden als uninteressant oder von beteiligten Kooperationspartnern oder Investoren als nicht durchführbar angesehen werden, sollten neu durchdacht werden. Dabei handelt es sich um einen iterativen Prozess zwischen – internem und externem – Review und darauf folgender Anpassung. Im Ergebnis steht ein Produkt, welches einen klar zu kommunizierenden Mehrwert enthält.
- **Kommunikationsfunktion:** „Aus Unbekanntem Bekanntes machen“ hat die Kommunikationsfunktion – insbesondere im Gründungskontext – zum Ziel. Dies bezieht sich in erster Linie auf die externe Sichtweise, in der die Idee bzw. das Produkt den potenziellen Kunden vorzustellen ist. Wie bei der Überprüfung und Anpassung der Idee sollte der Prozess nicht unidirektional vom Gründungsunternehmen nach außen verlaufen, sondern ebenfalls multidirektional zwischen dem Gründungsunternehmen und Kunden sowie Kooperationspartnern und Investoren orientiert sein. Um die Reichweite der Kommunikation zu erhöhen, können neben klassischen realen Kommunikationsinstrumente (Meffert 2000) auch neue, internetbezogene Instrumente wie Online- und Viral-Marketing (Kollmann 2002) als Teil der Kommunikationsstrategie herangezogen werden. Zwar besteht in der Bekanntmachung des Unternehmens und seiner Produkte eine bedeutsame Herausforderung für das junge Unternehmen, doch gerade das externe Feedback kann in dem Unternehmen interne Lernprozesse initialisieren, die dem Gründungsunternehmen bei seiner Entwicklung helfen. Teil der internen Kommunikation ist darüber hinaus der Transport der Unternehmensvision und -ziele. Für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmung ist es von großer Bedeutung, dass Vision und Ziele jedem Organisationsmitglied bekannt sind, dieser sich damit identifiziert und sein Handeln danach ausrichtet.

## 4 Struktur und Aufbau des Handbuchs sowie Synopsis der Einzelbeiträge

Die Notwendigkeit der Erweiterung der klassischen Marketinglehre um die spezifischen Marketingaktivitäten junger Unternehmen sowie die in Abschnitt 2 und 3 dieses Beitrags vorgetragenen Überlegungen zu den besonderen Herausforderungen junger Unternehmen und der Ausgestaltungsmöglichkeiten ihrer Marketingaktivitäten bilden die Leitidee bei der Konzeption des vorliegenden Handbuchs. Da eine reine Übertragung der Erkenntnisse aus der klassischen Marketingforschung vor dem Hintergrund der in Abschnitt 2 dargestellten Besonderheiten junger Unternehmen zu kurz greifen würde, werden im ersten Teil des Handbuchs theoretische Grundlagen der Marketingforschung für junge Unternehmen gelegt, die für das Verständnis der nachfolgenden Überlegungen als elementar anzusehen sind (vgl. **Abbildung 4-1**).

*Abbildung 4-1: Entrepreneurial Marketing-Architektur des Handbuchs*



Auch im zweiten Teil des Buches, in dem die Zielgruppen des Entrepreneurial Marketings adressiert werden, zeigt sich, dass die klassische Marketingforschung nicht aus-



reicht, um den Bedürfnissen und Anforderungen junger Unternehmen gerecht zu werden, wie exemplarisch die gründungsspezifische Investorenansprache deutlich macht. Mit den marketingorientierten Besonderheiten bei verschiedenen Gründungstypen vertiefen die Beiträge im dritten Teil die Herausforderungen des Gründungsmarketings. Umgeben von diesem Rahmenwerk bilden drei Säulen zentrale Aspekte des Entrepreneurial Marketings ab. Die erste Säule bildet Teil vier mit einer differenzierten Betrachtung der einzelnen Gründungsphasen von der Ideengenerierung über die -umsetzung bis hin zur langfristig orientierten -fortführung. Die weiteren Säulen werden durch Teil fünf, der die Handlungsebenen des Entrepreneurial Marketing konkretisiert, und Teil sechs, in dem verschiedene Marketing-Instrumente für Gründungsunternehmen diskutiert werden, gebildet. Abgeschlossen wird das Handbuch mit einem Ausblick in Form von zentralen „Thesen zur Entwicklung des Entrepreneurial Marketing in Wissenschaft und Praxis“ von Freiling/Kollmann.

Obwohl jeder Beitrag eine in sich geschlossene und allein verständliche Abhandlung darstellt, entfaltet sich der vollständige Nutzen der Beiträge erst durch deren Integration in der hier gewählten „Entrepreneurial Marketing-Architektur“ (vgl. **Abbildung 4-1**). Die nachfolgenden Erläuterungen zu den einzelnen Fachbeiträgen dienen deshalb auch vor allem der Einordnung der Beiträge in das hier vorgestellte Entrepreneurial Marketing-Gesamtkonzept und erst in zweiter Linie der Kurzbeschreibung der inhaltlichen Schwerpunkte.

## **4.1 Teil I: Die Theoriezugänge des Entrepreneurial Marketings**

Mit den Theoriezugängen bildet der erste Teil des Handbuches die elementare Grundlage der Forschung zum Marketing junger Unternehmen. Unabhängig von der Art der Generierung wissenschaftlicher Erkenntnis stellt sich zunächst die Frage nach geeigneten Theorieansätzen zu einer soliden Fundierung der Forschungsarbeit.

Den Ausgangspunkt des Beitrags „Die theoretischen Grundlagen des Entrepreneurial Marketings“ von Freiling bildet die Frage nach den theorielevanten Besonderheiten des Entrepreneurial Marketings. Daraus leitet der Autor Anforderungen bezüglich der Auswahl geeigneter Theorieansätze ab, um auf dieser Basis dann die Theorien auszuwählen, die für das gründungsbezogene Marketing als Fundament dienen können. Zur theoretischen Fundierung kommen demnach akteurbezogene Ansätze, tauschbezogene Ansätze, Markt- und Branchentheorien sowie integrierte Ansätze in Betracht. Kollmann/Kuckertz widmen sich in dem Beitrag „Implikationen des Market-Based-View für das Entrepreneurial Marketing“ unter Rückgriff auf das Konzept des Market-Based-View und Erkenntnisse der Entrepreneurship-Forschung der Frage, wie sich Gründungsunternehmen durch Entrepreneurial Marketing nicht nur in bestehenden Märkten etab-

lieren können, sondern darüber hinaus neue Märkte basierend auf innovativen Geschäftsmodellen entwickeln können. Dabei zeigen die Autoren, dass Entrepreneurial Marketing nicht nur eine weitere Unternehmensfunktion in Gründungsunternehmen beschreibt, sondern in weiten Teilen deckungsgleich mit dem Kern unternehmerischen Handelns ist. Der Beitrag „Die ressourcenbasierte Sichtweise des Entrepreneurial Marketings“ von Freiling greift die Ideen des ersten Beitrags auf und detailliert das ressourcen- und kompetenzbasierte Marketing im Gründungskontext. Dabei erstellt der Autor zunächst ein gedankliches Grundmodell, welches einen Referenzrahmen für das Gründungsmarketing im Kontext des Wettbewerbs abliefern kann. Ferner identifiziert er mit einem zusätzlichen Blick auf den Open System View letztendlich fünf Aufgabenkomplexe im Hinblick Entrepreneurial Marketing und kompetenzbasiertes Anbieterhandeln.

## 4.2 Teil II: Die Zielgruppen des Entrepreneurial Marketings

Ein junges Unternehmen steht im Spannungsfeld verschiedenster Bezugsgruppen, die im Sinne des Marketings angesprochen werden können und müssen. Dazu gehören insb. Kapitalgeber, Kooperationspartner, Lieferanten, Mitarbeiter sowie Kunden. Anders als bei etablierten Unternehmungen stehen hier aber im Regelfall kaum Routinen oder erprobte Prozesse zum Umgang mit den unterschiedlichen Interessen zur Verfügung. Teil zwei des Handbuches setzt sich daher mit diesen Zielgruppen und ihrer Ansprache im Rahmen des Marketings junger Unternehmen auseinander.

Der Beitrag „*Entrepreneurial Stakeholder-Marketing: Stakeholder als Zielgruppe des Gründungsmarketings*“ von Estevão/Freiling setzt sich zum Ziel, Maßnahmen zur Interaktion mit den Stakeholdern zu entwickeln. Dazu werden zunächst die Stakeholdergruppen, die durch das Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmungsführung angesprochen werden können, identifiziert sowie ihre Relevanz im Gründungskontext bestimmt. Aufbauend auf diesen Überlegungen werden dann Maßnahmen entlang der verschiedenen Phasen im Gründungsprozess abgeleitet. Die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen in jungen Branchen behandelt der Beitrag „*Entrepreneurial Marketing und Organisationale Legitimation*“ von Fallgatter/Brink/Pluntke, der auf die Frage der Legitimation junger Unternehmen und junger Branchen fokussiert. Der Beitrag führt Legitimitäts- und Entrepreneurial Marketing-Forschung zusammen und identifiziert den Legitimierungsprozess als eine den typischen Marketingfragen vorgelagerte Aktivität und somit als bedeutende Herausforderung junger Unternehmen. Im Ergebnis steht die Feststellung, dass im Rahmen des Entrepreneurial Marketings die strategische Erzeugung von Legitimität eine zentrale Aufgabe bilden sollte. Die Kunden als Zielgruppe des Gründungsmarketings adressiert der Beitrag „*Entrepreneurial Marketing: Kundensegmentierung als Kernaufgabe*“ von Müller/Nahr-Ettl/Voß. Die Autoren stel-

len die Kundensegmentierung als zentrale Aufgabe für ein erfolgreiches Marketing bei Unternehmensgründungen heraus. Dabei trifft das in der Marketingliteratur intendierte Vorgehen der Kundensegmentierung auf die Gründerpraxis und im Ergebnis entsteht eine Mischform zwischen theoretisch korrekter und stärker direkt kundensowie umsetzungsorientierter Vorgehensweise. Die nächste Gruppe von Stakeholdern thematisiert der Beitrag „Investoren als Zielgruppe des Gründungsmarketing“ von *Basen/Zöllner*. Die Autoren stellen heraus, dass junge Unternehmen besondere Merkmale aufweisen, die sich sowohl auf das Marketing als auch auf Investor Relations auswirken und dass die Konsequenzen dieser Einflüsse Gemeinsamkeiten aufweisen. Damit ergeben sich Herausforderungen und Synergien für die Unternehmen, welche in Verfolgung der beiden angestrebten Ziele zu berücksichtigen sind: die erfolgreiche Befriedigung von Kundenwünschen und der Zugriff auf möglichst günstiges Kapital durch das Gewinnen von Aufmerksamkeit und Vertrauen (potentieller) Investoren. Das Ziel des Beitrags „Investorenansprache im Social Entrepreneurship“ von *Achleitner/Heister* besteht in der Darstellung der Besonderheiten, denen sich Social Entrepreneurs bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten, speziell bei der Ansprache von Investoren, gegenübersehen. Nach der Vorstellung verschiedener Finanzierungsformen wird auf Kapitalgeber eingegangen, die Mittel an Social Entrepreneurs vergeben, um eine soziale Rendite zu erwirtschaften und dafür eine geringere finanzielle Rendite in Kauf nehmen. Darauf folgend werden die Erfolgsmessung als Problem im Social-Entrepreneurship-Sektor und in Social Capital Markets diskutiert. Mit einem Fallbeispiel adressieren *Walter/Rasmus/Männel* in ihrem Beitrag „Akademische Spin-offs, Beziehungspromotoren und der Aufbau kooperativer Beziehungen. Ein Fallbeispiel“ die Kooperationspartner als Zielgruppe des Gründungsmarketings. In ihrem Beitrag zeigen die Autoren anhand einer Unternehmensgründung aus dem Forschungszentrum Karlsruhe, wie akademische Gründer in der Rolle des Beziehungspromotors Geschäftsbeziehungen gezielt anbahnen, gestalten und pflegen können.

### 4.3 Teil III: Die Gründungstypen des Entrepreneurial Marketings

Neben den Besonderheiten des Marketings, die sich aus der speziellen Situation von jungen Unternehmen ergeben, entstehen weitere Anforderungen durch branchen- und marktspezifische Problemlagen. Die nachfolgenden Ausführungen befassen sich daher mit den marketingorientierten Besonderheiten verschiedener Gründungstypen.

Mit dem Beitrag „Die Besonderheiten des Gründungsmarketings für Technologieunternehmen“ adressieren *Benkenstein/von Stenglin* das High-Tech-Marketing. Die Autoren kennzeichnen die Besonderheiten und spezifischen Herausforderungen der Struktur von High-Tech-Märkten zeigen darauf aufbauend Implikationen für die Marketingstrategien technologieorientierter Unternehmensgründungen auf. Sie argumentieren,

dass junge Technologieunternehmen eine fokussierte Technologiestrategie verfolgen sollten. Das New-Service-Marketing thematisieren *Freiling/Estevão* in dem darauf folgenden Beitrag „*Die Besonderheiten des Gründungsmarketings von Dienstleistungsunternehmen*“. Ausgehend von einer Lücke in der Gründungsforschung hinsichtlich des Marketings von Service Ventures unternimmt der Beitrag den Versuch, die spezifische wertschöpfungsbezogene Ausgangssituation, die bei der Vermarktung von Dienstleistungen jedweder Art besteht, kompakt aufzuarbeiten, die Zuspitzung der Marketing-Problematik im Gründungskontext zu benennen, um darauf aufbauend fokussierte Ansatzpunkte für das Dienstleistungsmarketing im Gründungskontext aufzuarbeiten. Den Themenbereich Industriegütermarketing behandeln *Voeth/Sandulescu* in dem Beitrag „*Besonderheiten des Gründungsmarketings auf Industriegütermärkten*“. In einer Industriebefragung, die fokussierte und spezifische Vermarktungssituationen von Gründungsunternehmen erfasste, stellen die Autoren fest, dass das Marketing grundsätzlich eine zentrale Bedeutung in der Gründungsphase einnimmt, wenngleich die Bedeutung in Abhängigkeit des Bereichs, in dem die Unternehmen aktiv sind, variiert und somit inhaltliche Unterschiede erkennbar scheinen. Überlegungen zum Online-Marketing von *Kollmann/Suckow* in dem Beitrag „*Die Besonderheiten des Gründungsmarketings für Internet-Unternehmen*“ verdeutlichen, dass eine einfache Übertragung traditioneller Marketing-Instrumente nicht ausreicht, um den veränderten Kommunikationsbedingungen im Internet gerecht zu werden. Neue Formen der Kundenansprache und Kundengewinnung durch Suchmaschinen-Marketing oder Viral-Marketing, aber auch das Database- und One-to-One-Marketing greifen auf ganz andere technische Rahmenbedingungen zurück als das klassische Marketing und machen bei Internet-Unternehmen eine Modifikation und Anpassung des gesamten Marketing-Mix erforderlich.

## 4.4 Teil IV: Die Gründungsphasen des Entrepreneurial Marketings

Der Gründungsprozess lässt sich idealtypisch in die Phasen Ideengenerierung, Ideenformulierung, Ideenumsetzung und Ideenfortführung unterteilen. In jeder dieser Phasen entstehen spezifische Anforderungen innerhalb des Marketings. Die folgenden Ausführungen zu den Gründungsphasen im Entrepreneurial Marketing adressieren diese Besonderheiten.

Als Ausgangspunkt einer jeden Unternehmensgründung gilt die Idee. Der erste Beitrag „*Ideenexploration und -bewertung im Rahmen der Gründungsplanung*“ von *Möhrle* widmet sich der Erforschung und Bewertung der Geschäftsidee als Aktivität der Pre-Seed-Phase. Hierzu wird ein Überblick über geeignete Instrumente vermittelt, der sich neben Kreativitätstechniken und dem Business-Plan(ning) im Schwerpunkt der Funktionsanalyse sowie mit ihr verwandter Instrumente widmet. Die Funktionsanalyse ist

im Gegensatz zu den anderen Instrumenten weitaus weniger bekannt und verbreitet, gleichwohl aber im Kontext der Ideenexploration und -bewertung von großem Nutzen, was anhand konzeptioneller Überlegungen zur Vorgehensweise, eines damit verzahnten Fallbeispiels und begleitender Fragen zur methodischen Einbettung beschrieben wird.

Der Beitrag *„Die Geschäftssystementwicklung in der Vorgründungsphase“* von Gersch/Goeko adressiert die Seed-Phase der Unternehmensgründung mit einem Fokus auf die Bereiche Geschäftsmodelle und Geschäftssysteme. Die Autoren zeigen einen Partialmodell-Ansatz zur Strukturierung relevanter Dimensionen des Geschäftssystems und formulieren Flexibilitätsanforderungen in frühen Phasen der Geschäftssystementwicklung. Ihre Ausführungen verdeutlicht das Fallbeispiel einer Versandapotheke. Der Beitrag *„Die Ideenformulierung im Rahmen von Businessplänen (Seed-Phase)“* von Witt/Merz diskutiert verschiedene Aspekte eines Businessplans. Dazu gehören die verschiedenen Adressaten sowie der marktorientierte Aufbau und Inhalt von Businessplänen. Den nächsten Meilenstein, den Markteintritt, thematisieren Emes/Gruber in dem Beitrag *„Die Ideenumsetzung im Rahmen von Markteintrittsstrategien“*. Der Beitrag zeigt, wie sich die Phase der Ideenumsetzung in den Gründungskontext eingliedern lässt und welche Anforderungen sich aus Marketingsicht für Zielfindung, Strategie und operativ-taktischen Handelns ergeben. Der Planungskreislauf zur Entwicklung einer Markteintrittsstrategie von Gründern wird theoretisch aufgearbeitet und anhand der Befunde empirischer Analysen diskutiert. Die Autoren identifizieren weiteren Forschungsbedarf im Bereich der Markteintrittsformen von Gründungsunternehmen. Im Mittelpunkt des Beitrags *„Die Ideenumsetzung im Rahmen der Marktpositionierung (Start-up Phase)“* von Esch/Fischer/Michel steht die identitätsorientierte Markenführung. In dem Beitrag erläutern die Autoren die zentralen Größen einer erfolgreichen identitätsorientierten Markenführung in Form der Markenidentität, der Marktpositionierung und des Markenimages sowie des Zusammenhangs zwischen diesen Konstrukten. Der Beitrag *„Die Ideenentwicklung und -fortführung im Rahmen der Geschäftsoptimierung“* von Schwarz/Krajger/Dummer orientiert sich an der besonderen Ausgangssituation innovativer, technologieorientierter Gründungen, die zu großen Teilen durch eine unzureichende Ausrichtung auf den Markt und die Kundenbedürfnisse gekennzeichnet ist. In diesem Zusammenhang wird ein Prozessmodell für einen marktorientierten Entwicklungsprozess vorgestellt, der bereits in der Gründungsphase seinen Ausgangspunkt nimmt und mit seinen Erneuerungsimpulsen in die Wachstumsphase reicht. Den einzelnen Phasen werden ausgewählte Instrumente zugeordnet.

## 4.5 Teil V: Die Handlungsebenen des Entrepreneurial Marketings

Das Entrepreneurial Marketing kann hinsichtlich verschiedener Handlungsfelder untergliedert werden. Diesen verschiedenen Handlungsebenen widmen sich die Beiträge in Teil 5 des Handbuchs.

In dem ersten Beitrag dieses Teils „*Marktforschung als Aufgabe für Gründungsunternehmen (Research Management)*“ beschäftigen sich Adler/Klein mit grundlegenden Marktforschungstechniken, die jedem Gründer dabei behilflich sein können, das Potenzial seines anvisierten Geschäftskonzeptes besser einschätzen zu können. Nach einer Abgrenzung der Inhalte des Informationsbedarfs für Gründungsunternehmen und einem kurzen Abriss des Marktforschungsprozesses werden die beiden zentralen Informationsquellen der Sekundär- und der Primärforschung vorgestellt und einer Vorteilhaftigkeitsbetrachtung in Bezug auf Gründungsunternehmen unterzogen. Darauf aufbauend wird exemplarisch die Conjoint-Analyse vorgestellt und im Hinblick auf die Möglichkeiten zur Marktanteilsschätzung sowie zur Angebots- und Preisgestaltung für Gründungsunternehmen untersucht. In dem folgenden Beitrag „*Marktsegmentierung für Gründungsunternehmen (Entrepreneurial Segmenting)*“ thematisiert Baumgarth unter dem Begriff Marktsegmentierung die Bestimmung der zu bearbeitenden Absatzmärkte sowie die Ausrichtung der Marketinginstrumente auf die ausgewählten Absatzmärkte als Handlungsebene mit hoher Relevanz für den (Überlebens-)erfolg der Gründungsunternehmen. Das Relationship Management und damit den Aufbau von Geschäftsbeziehungen als Aufgabe für Gründungsunternehmen behandelt der Beitrag „*Netzwerke und Geschäftsbeziehungen als Kompetenz des Gründungsunternehmers*“ von Pechlaner/Hammann. Die Autoren zeigen, dass Aufbau, Entwicklung und Management von Geschäftsbeziehungen eine große Bedeutung für junge Unternehmen haben, um ihr Größen-, Ressourcen- und Reputationsdefizit auszugleichen. Networking kann sogar zur Kernkompetenz eines Unternehmens werden. Dadurch, dass Gründungsunternehmer zunächst auf ihr persönliches, egozentrisches Netzwerk zurückgreifen und sich erst nach und nach daraus ein organisationales Netzwerk entwickelt, an dem der Gründer ebenfalls maßgeblich beteiligt ist, werden der Gründungsunternehmer und seine Kompetenzen in den Fokus dieses Beitrags gestellt. Ebenfalls mit dem Relationship Management beschäftigt sich der Beitrag „*Geschäftsbeziehungen als Wachstumstreiber: Entrepreneurial Customer Relationship Management*“ von Ehret. Der Autor weist auf einen Graben zwischen den Konzepten des Geschäftsbeziehungsmanagement und den Anforderungen, die sich ihnen bei der Navigation ihres Unternehmens auf den Wachstumspfad stellen, hin. Das Ziel dieses Beitrags ist es, die Lücke in der Beziehungsliteratur zu schließen und jungen Unternehmen eine Orientierungshilfe für das wachstumsorientierte Management von Geschäftsbeziehungen zu bieten. Ziel des Beitrags „*Transaktionsbezogenes Marketing für Gründungsunternehmen*“ von Jacob/Oguachuba ist es, das Transaktionsmarketing für Gründungsunternehmen

unter besonderer Berücksichtigung der endogenen Unsicherheit bzw. Marktunsicherheit näher zu beleuchten. Unternehmerisches Handeln bzw. Markttransaktionen sind zwangsläufig mit Unsicherheit behaftet und stellen sowohl an den Anbieter als auch an den Nachfrager erhöhte Anforderungen. In diesem Kontext werden ausgewählte Maßnahmen des Transaktionsmarketing zum Abbau von Unsicherheit präsentiert.

## **4.6 Teil VI: Die Instrumente des Entrepreneurial Marketings**

In Rahmen des Entrepreneurial Marketings können bzw. müssen verschiedene Aktivitäten unternommen werden, um die Zielerreichung des jungen Unternehmens zu ermöglichen. Dabei kann das junge Unternehmen auf sowohl auf bewährte als auch auf speziell auf seine Bedürfnisse ausgerichtete Instrumente zurückgreifen. Der sechste Teil des Handbuchs setzt sich somit mit den Instrumenten auseinander, mit denen Entrepreneurial Marketing betrieben wird.

In dem Beitrag *„Produktpolitik für Gründungsunternehmen“* von *Bergmann/Fueglistaller/Herrmann* steht das Entrepreneurial Offering im Mittelpunkt der Betrachtung. Ausgehend von Produkten und Services sowie den spezifischen Herausforderungen für Gründungsunternehmen stellt der Beitrag Entscheidungstatbestände und Handlungsempfehlungen für die Bereiche Sortimentsplanung, Produktinnovationen und Serviceleistungen dar. Der Beitrag *„Kommunikationspolitik für Gründungsunternehmen: Entrepreneurial Communication“* von *Bruhn* behandelt die Kommunikation als elementares Instrument im Entrepreneurial Marketing. Der Beitrag spezifiziert den Planungsprozess der Kommunikation für Gründungsunternehmen und benennt zentrale Erfolgsfaktoren der Entrepreneurial Communication. Die Entrepreneurial Distribution thematisiert der Beitrag *„Vertrieb in Gründungsunternehmen“* von *Specht*. Der Beitrag setzt sich zum Ziel, die Besonderheiten des Vertriebs in Gründungsunternehmen herauszuarbeiten und darauf aufbauend Schlussfolgerungen für die Gestaltung des Vertriebs in Gründungsunternehmen abzuleiten. Der Autor behandelt in diesem Kontext die Gestaltungsdimensionen im Vertrieb, die Ziele und strategische Basisentscheidungen sowie Überlegungen zu spezifischen Vertriebsfragen in einzelnen Stadien eines Gründungsunternehmens. Den Abschluss dieses Buchteils bildet der Beitrag *„Die Preis- und Kontrahierungspolitik für Gründungsunternehmen“* von *Reckenfelderbäumler* zum Entrepreneurial Contracting. Im Beitrag wird betont, dass ohne eine fein dosierte Gestaltung der Konditionen die Potenziale einer noch so ausgereiften Leistungspolitik (insbesondere Produktgestaltung einschließlich der damit verbundenen Services, Vertrieb, Kommunikation) nicht ausgeschöpft werden können. Jungbetrieben fehlt es jedoch oftmals am Erfahrungswissen bezüglich des Einsatzes preis- und kontrahierungspolitischer Instrumente. Ausgehend von typischen Fehlern im Preis-Management wird der

Preisbildungsprozess unter Berücksichtigung preispolitischer Instrumente beschrieben und die Relevanz der Kontrahierungspolitik betont.

## LITERATURVERZEICHNIS

- ACHLEITNER, A.-K./BASSEN, A. (2002): Controlling in jungen Wachstumsunternehmen - terra incognita, in: Betriebs-Berater, 57(23), S. 1192-1198.
- BENKENSTEIN, M. (2002): Strategisches Marketing: Ein wettbewerbsorientierter Ansatz, 2. Aufl., Stuttgart.
- BESSLER, W. (2001): Dividendenpolitik bei Wachstumsunternehmen, in: ACHLEITNER, A.-K./BASSEN, A. (Hrsg.): Investor Relations am Neuen Markt, Stuttgart, S. 291-318.
- BRUHN, M. (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München.
- ENGEL, R. (2002): Seed-Finanzierung wachstumsorientierter Unternehmensgründungen, Sternenfels.
- FREILING, J. Entrepreneurship, München 2006.
- GRUBER, M. (2004a): Entrepreneurial Marketing, in: Die Betriebswirtschaft, 64(1), S. 78-100.
- GRUBER, M. (2004b): Marketing in new ventures, in: Schmalenbach Business Review, 56(2), S. 164-199.
- HAYN, M.(2000): Bewertung junger Unternehmen, 2. Aufl., Herne.
- HEIL, A.H. (1999): Erfolgsfaktoren von Wachstumsführern, in: Wissenschaftliche Reihe der DtA (Hrsg.), Band 11, Bonn.
- HILLS, G.E. (1984): Market analysis and marketing in new ventures: venture capitalists' perceptions, in: HORNADAY, JOHN A., TARPLEY, FRED JR., TIMMONS, JEFFRY A., and VESPER, KARL H. (Hrsg.), Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley (MA), S. 43-54.
- HILLS, G.E./LAFORGE, R.W. (1992): Research at the marketing interface to advance entrepreneurship, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 16(3), S. 33-59.
- HOMMEL, U./KNECHT, T.C. (2002): (Hrsg.), Wertorientiertes Start-up Management – Grundlagen, Konzepte, Strategien, München.



- KING, C. (2006): Erfolgreiche Marketingstrategien für technologieorientierte Unternehmensgründungen, Lohmar.
- KOLLMANN, T. (2001): Viral-Marketing – ein Kommunikationskonzept für virtuelle Communities, in: MERTENS, K./ZIMMERMANN, R. (Hrsg.), Handbuch der Unternehmenskommunikation, Neuwied, S. 60-66.
- KOLLMANN, T. (2006): E-Entrepreneurship, Wiesbaden.
- KOLLMANN, T. (2005): Investor Relations für Start-up-Unternehmen: Eine Analyse der Kommunikationsbedürfnisse von Venture-Capital-Gebern, in: *MARKETING-ZFP*, 27(3), S. 155-167.
- KOLLMANN, T./HÄSEL, M./STÖCKMANN, C. (2007): Change Management in der Net Economy – Teamkompetenzen im oszillierenden Spannungsfeld von Markt und Technologie, erscheint in: KEUPER, F./GROTEN, H. (Hrsg.), Nachhaltiges Change Management – Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven, Wiesbaden.
- KOLLMANN, T./SUCKOW, C. (2007): eBranding – Auswahlprozess und Bewertungskriterien zum Unternehmensnamen in der Net Economy, Essen.
- KOTLER, P./BLIEMEL, F. (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Aufl., Stuttgart.
- KUCKERTZ, A. (2006): Der Beteiligungsprozess bei Wagniskapitalfinanzierungen. Eine informationsökonomische Perspektive, Wiesbaden.
- KÜTING, K. (1980): Unternehmerische Wachstumspolitik - Eine Analyse unternehmerischer Wachstumsentscheidungen und die Wachstumsstrategie deutscher Unternehmen, Berlin.
- LABHARD, P.A. (1999): Value Reporting - Informationsbedürfnisse des Kapitalmarktes und Wertsteigerung durch Reporting, Zürich.
- LIEBERMANN, M.B./MONTGOMERY, D.B. (1998): First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based-View, in: *Strategic Management Journal*, 19(12), S. 1111-1125.
- LODISCH, L./MORGAN, H.L./KALLIANPUR, A. (2001): Entrepreneurial Marketing, New York.
- MEFFERT, H. (2000): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden.
- MÜLLER, M. (1998): Shareholder Value Reporting - ein Konzept wertorientierter Kapitalmarktkommunikation, in: MÜLLER, MICHEAL (Hrsg.), Shareholder Value Reporting, Wien, S. 123-144.
- MUGLER, J. (1998): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wien.

SCHUMPETER, J. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Auflage, Berlin.

SHERMAN, W.S./BLACK, J.A. (2006): Proactive reification: Shifting market structure and entrepreneurship, in: *SAM Advanced Management Journal*, 71(2), S. 29-38.

WELSH, J.A./WHITE, J.F. (1981): A small business is not a little big business, in: *Harvard Business Review*, 59(4), S. 18-32.

Teil II

---

Entrepreneurial Marketing:

---

Die Theoriezugänge

---

**Jörg Freiling**

# **Die theoretischen Grundlagen des Entrepreneurial Marketings**

1	Problemstellung.....	27
2	Besonderheiten des Entrepreneurial Marketings.....	27
3	Theoriefundierung des gründungsbezogenen Marketings – ein strukturierender Überblick.....	29
4	Akteurbezogene Theorieansätze des Marketings .....	32
5	Tauschbezogene Ansätze.....	34
6	Markt- und Branchentheorien .....	38
7	Integrierte Theorieansätze.....	40

# 1 Problemstellung

Nahezu unabhängig vom Weg der Generierung wissenschaftlicher Erkenntnis stellt sich die Frage nach geeigneten Theorieansätzen zum Zwecke einer soliden Fundierung der Forschung. Das Marketing ist in seiner Entwicklungsgeschichte häufiger bezüglich der Adäquanz bzw. Existenz einer Theoriefundierung kritisiert worden. Insbesondere der äußerst kritische Beitrag von Schneider (1983) hat eine Vielzahl darauf Bezug nehmender Beiträge ausgelöst, die zeitlich weit in die 1990er Jahre hineinreichen. Die damit verbundenen Diskussionen sollen nicht bzw. hier allenfalls am Rande nachgezeichnet werden. Stattdessen steht die Beantwortung folgender Fragen im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags:

- Welche theorierelevanten Besonderheiten weist das Entrepreneurial Marketing auf?
- Welche Anforderungen ergeben sich aus dieser Kennzeichnung bezüglich der Auswahl geeigneter Theorieansätze für das gründungsbezogene Marketing?
- Welche Theorien kommen vor diesem Hintergrund bevorzugt in Betracht?

Entlang dieser Fragen ist der vorliegende Beitrag organisiert. Er beginnt mit einer kurzen Konturierung des gründungsbezogenen Marketings (Abschnitt 2). Sodann erfolgt eine Strukturierung relevanter Theorieansätze des Marketings (Abschnitt 3), die zur Identifikation von vier Gruppen von Marketing-Theorien führt. Diese Theorien werden in den vier Folgekapiteln im Überblick vorgestellt (Abschnitt 4 bis 7), um deren Ansatzpunkte und deren Potenzial skizzieren zu können.

## 2 Besonderheiten des Entrepreneurial Marketings

An dieser Stelle sollen weder die Inhalte des Marketing-Konzepts (z.B. Homburg/Krohmer 2006) noch die Spezifika des Gründungsmarketings vertiefend behandelt werden (vgl. hierzu Freiling/Kollmann 2007). Stattdessen ist kurz zu skizzieren, welche Faktoren das Entrepreneurial Marketing von anderen Spielformen des Marketings unterscheiden, um daraus Ansatzpunkte zur Identifikation geeigneter Theorien für das (gründungsbezogene) Marketing zu generieren. Dabei wird Marketing als Konzept verstanden, durch das der Anbieter versucht, über die Orientierung an den Bedürfnissen seiner Zielkundschaft zu Wettbewerbsvorteilen zu gelangen und auf diesem Wege zu einer zielgerichteten Gestaltung von Tauschakten beizutragen. Das

Marketing in einem derart verstandenen Sinne trägt dazu bei, (insbesondere absatz-) marktliche Engpässe zu beseitigen (Freiling/Reckenfelderbäumer 2007). Das Marketing im Gründungskontext sieht sich speziellen Herausforderungen gegenüber, die wie folgt zu skizzieren sind (Freiling 2006; Rüggeberg 2003):

- Das Marketing ist aus einem institutionellen Kontext heraus zu gestalten, der sich in der Findungs- bzw. Aufbauphase befindet. Eingespielte Strukturen und Prozesse liegen zumindest in der Frühphase der Entwicklung des Ventures noch nicht vor. Das hat zweierlei Konsequenzen: Erstens gestalten sich Marketingmaßnahmen schwierig, die sich auf das Unternehmen als Gesamtheit beziehen (z.B. Aufbau einer Dachmarke), weil die Institution selbst oftmals durch den frühen Entwicklungsstand („liability of newness“, z.B. Brüderl et al. 1998) noch nicht klar umrissen ist. Zweitens bietet das Unternehmen zumeist noch keine leistungsfähige Infrastruktur an, auf die das Entrepreneurial Marketing zurückgreifen könnte. Eine Theoriebasis sollte nach Möglichkeit in der Lage sein, die institutionellen Besonderheiten zu berücksichtigen.
- Damit in enger Verbindung stehend, ist gründungsbezogenes Marketing eine Aufgabe, die in einem Transitionsprozess wahrgenommen werden muss, der durch eine ausgeprägte Phasenstruktur gekennzeichnet ist. So ist zumindest zwischen einer Pre-Seed-, einer Seed-, einer Start-up- und einer Etablierungsphase zu trennen (Freiling 2006). Die Phasenstruktur ist für das Entrepreneurial Marketing deswegen zentral, weil sich die Marketingaufgaben in Abhängigkeit der jeweils erreichten Phase deutlich unterscheiden. Vor der Gründung steht die Schaffung einer günstigen akquisitorischen Ausgangssituation im Vordergrund, während nach vollzogener Gründung forcierte Kundengewinnungs- und danach Kundenbindungsanstrengungen erforderlich sind. Eine geeignete Theorie für das Entrepreneurial Marketing sollte der Phasenstruktur und der organisationalen Entwicklung Rechnung tragen können.
- Das Marketing im Gründungskontext ist – wie das Gründungsmanagement – allgemein sehr stark durch die gründenden Personen geprägt. Dieser Personenbezug kann unter akquisitorischen Gesichtspunkten eine Hilfestellung sein, um etwaige Nachteile im Kontext der „liabilities of newness“, die sich auf das Unternehmen beziehen, kompensieren zu können. Personelle Faktoren seitens der Gründer können einen Identifikationsanker für die Nachfragerseite repräsentieren und damit die Vermarktung erleichtern. Allerdings gehen mit der Personenfokussierung auch Probleme einher, die sich bei weitem nicht nur auf die kapazitative Inanspruchnahme der Gründer beziehen, sondern auch etwa Qualifikationsdefizite im Marketingbereich sowie verengte Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster betreffen. Auch diese Aspekte sollten von einer geeigneten Theoriebasis erfasst werden können.
- Marketing im Gründungskontext ist durch eine spezifische Informationssituation gekennzeichnet: Das Unternehmen verfügt über ein geringes Niveau an Informati-

onen über externe Gegebenheiten sowie über sehr wenige Erfahrungen. Umgekehrt kann auch der Markt über das Venture noch kaum informiert sein. Dies betrifft neben der Konkurrenz auch und vor allem die Nachfrager. Der fehlende Bekanntheitsgrad kann zu einer ernstesten Akquisitionsbarriere werden. Insofern sollte die Referenztheorie eines Entrepreneurial Marketings in der Lage sein, die spezifische Informations- und Wissenssituation zu erfassen.

- Eine weitere Hürde lässt sich im Kontext der in der Entrepreneurship-Literatur als „liability of smallness“ beschriebenen Problematik identifizieren (z.B. Brüderl et al. 1998): Ventures verfügen zumeist über eine nur begrenzte Mittelausstattung. Diese Mittelknappheit betrifft in erster Linie die begrenzte Verfügbarkeit von Finanzmitteln, Kapazität/Zeit, Wissen, Kompetenzen, Technologien und Systemen. Die begrenzten Potenziale schränken auch und vor allem die Möglichkeiten des Marketings ein, was ebenfalls bei Überlegungen zu einer Theorieauswahl zu berücksichtigen ist.

Vor dem Hintergrund dieser spezifischen Ausgangsbedingungen und der damit in Verbindung stehenden Anforderungen an eine Theoriebasis für das Marketing ist nunmehr das „Angebot“ an zur Verfügung stehenden Theorien zu sichten. Dabei ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass das Marketing generell im Kontext von Nachfrage, Konkurrenz und marktlichem Umfeld zu betreiben ist.

### 3 Theoriefundierung des gründungsbezogenen Marketings - ein strukturierender Überblick

Die Marketingtheorie als Forschungszweig im Marketing blickt – ungeachtet des Arguments der unzureichenden Theoriefundierung gemäß Abschnitt 1 – auf eine längere Tradition zurück. So haben vor allem Sheth et al. (1988) einen Überblick über Theorieschulen des Marketings vorgelegt. Meffert (2001) differenziert mit Blick auf die Entwicklung der Marketingtheorie epochal zwischen:

- der „klassischen Absatztheorie“, die sich aus dem institutionen-, waren-, verbraucher-, funktionenorientierten und modelltheoretischen Ansatz zusammensetzt und etwa bis in die 1960er Jahre als theoriebestimmend angesehen werden kann,
- den Ansätzen der sog. „modernen Marketingtheorie“, die an Entwicklungen in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre ansetzen und darüber eine Theoriegrundlage für das Marketing eröffnen (systemorientierter Ansatz, verhaltenswissenschaftliches Programm, entscheidungsorientierter Ansatz, situativer Ansatz),

- den sog. „neuen“ Paradigmata der Marketingtheorie, zu denen Meffert (2001) unter anderem die Neue Institutionenökonomie und den Kompetenzansatz zählt.

Ein Überblick über die Theorieentwicklung des Marketings findet sich überdies bei Hansen und Bode (1999), die mit Blick auf die jüngere Entwicklung insbesondere auf die noch immer hohe Relevanz der verhaltenswissenschaftlichen Theorie sowie auf den gestiegenen Stellenwert der Informations- und Institutionenökonomie verweisen.

Für die Zwecke des vorliegenden Beitrags stellt sich in Anbetracht der vielen Theoriezugänge des Marketings die Frage nach einer sinnvollen Systematisierung. Eine erste wichtige Schnittlegung ergibt sich unter erkenntnistheoretischen Gesichtspunkten anhand folgender zwei Fragen:

1. Wie sollten Menschen verfahren (Kaufentscheidungen, Vermarktung), um vernünftige Entscheidungen zu treffen? Die Fragestellung umfasst eine Eingrenzung menschlichen Handelns anhand des Rationalitätskriteriums. Eine derartige Reduktion menschlichen Handelns erlaubt die Anwendung ökonomischer Theorien, auf die weiter unten ausführlicher eingegangen wird. Anders gestaltet sich die Betrachtung, wenn folgende Frage gestellt wird:
2. Wie kommen Wahlhandlungen einzelner Menschen (oder Gruppen von Menschen) tatsächlich zustande? Die Fragestellung lässt die Berücksichtigung unterschiedlichster Verhaltensweisen zu, und zwar auch derjenigen, die außerhalb des rationalen Handelns liegen. Rein emotionale oder ausschließlich traditionsbasierte Handlungen geraten so unter anderem mit ins Blickfeld. Das verhaltenswissenschaftliche Theorieprogramm setzt sich mit dieser Frage auseinander und bedient sich unter anderem psychologischer und soziologischer Theorien, um menschliches Handeln erklären und prognostizieren zu können. Für die Marketingtheorie ist das verhaltenswissenschaftliche Programm in erster Linie genutzt worden, um das Kaufverhalten zu erklären, wobei wesentliche Impulse aus der Schule um Kroeber-Riel entstanden sind (Kroeber-Riel/Weinberg 2003). Primär mit Blick auf Industriegütermärkte wird aber auch deutlich, dass neben einzelnen und gruppenbezogenen Kaufentscheidungen das Anbieterhandeln – auch und insbesondere – in Interaktion zum Nachfrager von einer verhaltenswissenschaftlichen Durchdringung profitieren kann (Backhaus/Voeth 2007). Das gilt ungeachtet der zum Teil geäußerten Sichtweise, dass Industriegütertransaktionen aufgrund der Beteiligung geschulter Fachkräfte als professioneller und somit „rationaler“ gelten als Handlungen im Konsumgüterbereich (Plinke 1991). Auch wenn die Übertragung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse auf die Ökonomie ohne geeignete Übernahmekriterien auf Basis wissenschaftstheoretischer Überlegungen in Zweifel gezogen wird (z.B. Elschen 1982), so kann der verhaltenswissenschaftlichen Theorie ihre Relevanz für das (Entrepreneurial) Marketing wohl kaum abgesprochen werden (vgl. hierzu auch den Beitrag von Esch et al. 2007 in diesem Band). Sowohl zum Zwecke eines Verständnisses von Kaufhandlungen auf Märkten als auch zur Betrachtung



der marktbezogenen Handlungen von Entrepreneuren bietet sie einen Reigen nützlicher Erkenntnisse.

An die beiden Fragen anknüpfend, ist festzustellen, dass sich die wissenschaftlichen Ziele der Beschreibung, Erklärung, Vorhersage und Gestaltung grundsätzlich auf unterschiedliche Ebenen beziehen: Wie oben beschrieben, kann der einzelne wirtschaftliche Akteur (Anbieter oder Nachfrager) mit Blick auf sein Verhalten und seine damit in Verbindung stehenden Entscheidungen zur Diskussion stehen. Hierbei handelt es sich um *akteurfokussierte Theorieansätze*, die sich auf die so genannte „decision-making unit“ konzentrieren, die sowohl eine Einzelperson als auch eine Personengruppe sein kann. Daneben und damit in Verbindung steht die theoretisch basierte Betrachtung eines Anbieters und eines Nachfragers im Kontext von Austauschprozessen, wobei bezüglich der Häufigkeit und der institutionellen Einpassung zwischen transaktionalen (Fokus: einzelner Tauschakt) und relationalen Kontexten (Fokus: Geschäftsbeziehung) unterschieden wird. Theorien, die auf diese Betrachtungsebene fokussieren, können als *tauschbezogene Ansätze* eingeordnet werden. Auf höherer Aggregationsebene setzen die *Markt- und Branchentheorien* an, die zur Theoriefundierung des Marketings genutzt werden. Darüber hinaus existieren Theorieansätze, die über das Potenzial verfügen, die einzelnen Betrachtungsebenen miteinander zu verbinden. Sie sollen in diesem Beitrag als *integrierte Theorieansätze* bezeichnet werden.

Es sei betont, dass die Abgrenzung der Ansätze zur Theoriefundierung des Marketings nicht beabsichtigt, scharfe Trennlinien zu ziehen: So sind akteurbezogene Ansätze auf einzelne Entscheidungsträger ausgerichtet, erlauben aber zugleich auch einen Blick auf deren Handeln in der Interaktion mit Dritten. Wohl aber soll die Abgrenzung zur Erkennung von Betrachtungsschwerpunkten und damit in Verbindung stehenden Perspektiven beitragen. Hierzu ist es erforderlich, Zuordnungen zu den einzelnen Rubriken zu treffen. In Tabelle 3-1 findet sich eine derartige Zuweisung, die in den nachfolgenden Abschnitten näher erläutert wird. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Nennung von Theoriegrundlagen des Marketings keine Vollständigkeit im Sinne der Erfassung aller über die Marketinghistorie relevanten Ansätze reklamiert. Es sollen aber solche Strömungen erfasst werden, die in der jüngeren Zeit bevorzugt als Referenzrahmen zur Anwendung gekommen sind und überdies auch für das Marketing im Gründungskontext diskutiert werden sollen. Die Beschreibung der einzelnen Kategorien orientiert sich an ausgewählten Kriterien, welche die Verschiedenartigkeit der Ansätze unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Entrepreneurial Marketings erkennen lassen.

*Tabelle 3-1: Theorien zur Fundierung des Marketings*

Theorien Kriterien	Akteurbezogene Ansätze	Tauschbezogene Ansätze	Markt- und Branchentheorien	Integrierte Ansätze
Zugehörige Ansätze	verhaltenswissenschaftliche Ansätze i.w.S.	Informationsökonomie Neue Institutionenökonomie Interaktions- und Netzwerktheorien	Marktprozesstheorie Industrieökonomik	Ressourcen- und kompetenzbasierter Ansatz Market-based View
Perspektive	Unilateral	Bilateral	Multilateral	Multilateral
Dominierende Wissenschaftsziele	Deskription, Erklärung, Prognose	Deskription, Erklärung, Prognose	Deskription, Erklärung	Deskription, Erklärung, Gestaltung

## 4 Akteurbezogene Theorieansätze des Marketings

Zur theoriebasierten Betrachtung und Erforschung des Verhaltens einzelner Marktteilnehmer sind insbesondere seitens der Verhaltenswissenschaft maßgebliche Beiträge geleistet worden. Zur Verhaltenswissenschaft sind mit Kroeber-Riel und Weinberg (2003, S. 8) ein breites Spektrum von Theorien psychologischer, soziologischer, soziopsychologischer, verhaltensbiologischer und verhaltensphysiologischer Provenienz zu zählen. Mittels dieser Ansätze ist es gelungen, die menschlichen Hintergründe marktbezogenen Handelns – auch jenseits der Annahme streng rationalen Handelns – zu beleuchten, was letztendlich auch zur Einordnung der Theorie in diese Rubrik geführt hat. In der Marketingwissenschaft wurden die Ansätze bislang insbesondere genutzt, um das Nachfragerverhalten im Kontext marktlicher Interaktion zu analysieren. Eine Systematisierung von Kaufverhaltenstheoremen in solche zur Erklärung des Erstkauf- und Wiederholungskaufverhaltens, wie sie z.B. von Hammann et al. (2001, S. 281ff.) vorgestellt wird, ist auch für das Entrepreneurial Marketing belangvoll: Wie bereits in Abschnitt 2 betont wurde, ist gründungsbezogenes Marketing in Abhängigkeit von der Gründungsphase in besonderer Weise auf Aufgaben der Kundenakquisition und Kundenbindung ausgerichtet. Um diese Aufgaben wahrnehmen zu können, ist ein Verständnis der Bedingungen erforderlich, unter denen Nachfrager von neu gegründeten Unternehmen bereit sind, Leistungen zu beziehen. Während die Bestim-

mungsfaktoren im allgemeinen Marketingkontext als gut erforscht gelten, bietet das Kaufverhalten im Kontext von neu gegründeten Betrieben und deren Leistungen noch viel Entfaltungsspielraum. Hier ist exemplarisch zu fragen, wie Käufer reagieren, wenn sie im Wettbewerb auf neue Anbieter treffen. So ist etwa vertiefend zu erforschen, wie sich eine Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem (auch im Sinne eines „variety seeking behavior“) auf die Wahrnehmung und Beurteilung im Kontext habitualisierter Verhaltensweisen auswirkt. Auf diese Weise lassen sich spezifische Zugangsbarrieren von Ventures zu den Zielkunden erfassen. Auch stellt sich in Anbetracht der speziellen Mittelsituation von Ventures und den damit in Verbindung stehenden kapazitativen und kompetenzbedingten Restriktionen die Frage, wie Kunden reagieren, wenn sie mit Gründern als Verkaufspersonal interagieren, die oftmals über keine umfangreiche Schulung im Bereich der Kundenakquisition verfügen. Allein schon vor diesem hier nur äußerst knapp skizzierten Hintergrund ist das Potenzial verhaltenswissenschaftlicher Ansätze für das Gründungsmarketing gerade zum Verständnis der Hintergründe menschlichen Handelns als hoch einzustufen.

Diese Erkenntnis gilt nicht nur für die Erforschung des Käuferverhaltens, sondern in gleicher Weise zum Zwecke einer Betrachtung des Verhaltens der Anbieterseite im Vermarktungskontext. Ähnlich wie beim Kauf von Leistungen zumindest zwischen dem Verhalten einzelner Menschen sowie dem Interaktions- und Entscheidungsverhalten von Gruppen zu differenzieren ist, kann anbieterseitig das Verhalten der Gründer oder/und des Verkaufspersonals einzeln sowie in Teams betrachtet werden. Verhaltensbezogene Besonderheiten im Gründungskontext ergeben sich zumindest in psychologischer Hinsicht, wie dies die Traits School der Entrepreneurshipforschung erkennen lässt (Fallgatter 2002; Hisrich et al. 2005), sowie unter soziologischen Gesichtspunkten (Gartner 1985). Die psychologischen Besonderheiten betreffen u.a. die spezifische Risikosituation eines Ventures und vor allem seiner Gründer (im Haftungskontext insbesondere außerhalb des Bereichs von Kapitalgesellschaften) sowie das besondere Aktivierungsmoment von Gründern. Unter soziologischen Aspekten sind situative Faktoren der gründenden Person zu beachten (z.B. Arbeitslosigkeit, Migrationshintergrund der Gründung, weitere Erwerbstätigkeit, familiäre Situation), die nicht nur die spezifische Gründungsmotivation beeinflussen, sondern auch das Venture-Vorhaben in eine besondere Richtung lenken.

Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Theoriefundierung des Marketings erweisen sich somit grundsätzlich als nützlich und weiterführend – speziell zum Verständnis des Verhaltens einzelner wirtschaftlicher Akteure/Aktionseinheiten. Dies gilt ungeachtet ihrer Grenzen bei der Erfassung von Marketingaspekten jenseits der alleinigen Betrachtung der Akteure – einzeln oder in Interaktion zueinander (z.B. Sheth 1976; Bonoma et al. 1977; Bagozzi 1978). Wie weit deren Potenzial für ökonomische Zwecke abrufbar ist, hängt stark davon ab, in welcher Weise ein Transfer der Erkenntnisse über die Grenzen der Wissenschaftsdisziplinen vorgenommen wird (Elschen 1982).

## 5 Tauschbezogene Ansätze

Während die Verhaltenstheorie in der Lage ist, den Blick ins „Innere“ der Akteure zu richten und verhaltensbezogene Aussagen zu deren Zusammenspiel auf Märkten zu treffen, verfügen tauschbezogene Ansätze über einen Fokus, der die Interaktion von Wirtschaftssubjekten und dabei insbesondere die damit verbundenen Koordinationsprobleme beleuchtet. Wie in Tabelle 3-1 aufgezeigt, sind unter den im Marketing gebräuchlichen Theorien vor allem die Informationsökonomie, die Neue Institutionenlehre und die Interaktions-/Netzwerktheorie dieser Perspektive zuzuordnen. Während die beiden erstgenannten Theorien über wichtige Gemeinsamkeiten verfügen und zum Teil gar nicht mehr voneinander getrennt werden (z.B. Wolf 2005, S. 255), hebt sich der letztgenannte Bereich deutlich von dieser Ausrichtung ab, weswegen eine getrennte Behandlung beider Stränge erfolgt.

In der jüngeren Vergangenheit ist mehrfach das Potenzial der Informationsökonomie (jüngst Weber 2007, daneben z.B. Adler 1996) und der Neuen Institutionenlehre für die Marketingtheorie betont worden (u.a. Aufderheide 2004; Backhaus/Voeth 2007). Vom beabsichtigten Rationalhandeln der Wirtschaftssubjekte ausgehend und somit eine im Vergleich zur Verhaltenstheorie andere Perspektive einnehmend, wird auf die Probleme unvollständiger Information abgestellt. Dadurch, dass die Wirtschaftssubjekte nicht über alle relevanten Sachverhalte im Kontext ihrer Entscheidung informiert sind und zudem die Informationen unter den Menschen ungleich verteilt sind, ergeben sich erhebliche Koordinationsprobleme vor allem auf Basis der Annahme, dass rationales Verhalten eigennutzorientiert ist und somit die mögliche Übervorteilung von Tauschpartnern mit einschließt. Die Überlegungen fußen auf der – realitätsnahen – entscheidungstheoretischen Konstellation der Unsicherheit, die in Abgrenzung zu Zuständen der Sicherheit, des Risikos und der Ungewissheit (Schneider 1995) beinhaltet, dass das Feld entscheidungsbedingter Konsequenzen vom Entscheidungsträger nicht vollständig überblickt werden kann. Insofern besteht jederzeit die Möglichkeit, dass sich Handlungskonsequenzen ergeben, die der Entscheider in seiner Planung nicht berücksichtigt hat. Man spricht von der Möglichkeit der sog. „Ex-post-Überraschungen“.

Vor diesem Hintergrund fokussiert die *informationsökonomische Forschung* primär auf Tätigkeiten der Informationsbeschaffung (Screening) und Informationsübertragung (Signaling) und betrachtet dabei die Auswirkungen unterschiedlicher Informationskonstellationen von Wirtschaftssubjekten im Wettbewerb. Kaas (1991) arbeitet in diesem Kontext die Bedeutung von Screening und Signaling aus Sicht des Marketings von Anbietern heraus und diskutiert hierzu in Betracht kommende Instrumente. Aus Sicht des Entrepreneurial Marketings sind diesbezügliche Überlegungen insofern zentral, als die Nachfragerseite – wie in Abschnitt 2 herausgestellt – im Falle von Ventures über einen im Regelfall allenfalls geringen Informationsstand verfügt und anbieterseitig somit ein ausgeprägter Signaling-Bedarf besteht, dem aber mittelbedingt nur

begrenzt Rechnung getragen werden kann. In diesem Spannungsfeld geeignete Signaling-Instrumente für das Gründungsmarketing zu entwickeln, stellt demnach eine zentrale Aufgabe dar. Umgekehrt verfügt das Venture nur über wenige Informationen bezüglich der Nachfrage und der potenziellen Kunden. Dies wiederum erfordert eine spezifische Screening-Tätigkeit, die ebenfalls unter Mittelrestriktionen zu erfolgen hat. Die typische Konstellation im Gründungsmarketing besteht demnach aus einer bilateralen Informationsarmut, die zur Herbeiführung von Tauschakten aus Anbietersicht ein zentrales Problem für dessen Behauptung im Wettbewerb darstellt.

Innerhalb der Informationsökonomie (Bayón 1997) eignen sich vor allem die Suchkosten- und Qualitätsunsicherheitsansätze für weiterführende Überlegungen zum gründungsbezogenen Marketing. Unter Suchkostenaspekten wird u.a. zwischen Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften bezüglich des Betrachtungsobjekts unterschieden: Bei Sucheigenschaften ist eine Beurteilung der Eigenschaften vor der Transaktion, bei Erfahrungseigenschaften erst nach der Transaktion möglich, während bei Vertrauenseigenschaften eine verlässliche Beurteilung weder vor noch nach der Transaktion möglich ist. Die informationsbezogenen Aktivitäten im Sinne von Suchbemühungen unterscheiden sich maßgeblich in Abhängigkeit dieser auch für den Gründungskontext relevanten Kategorien. Aus Sicht des Ventures sind die Such-, Erfahrungs- bzw. Vertrauenseigenschaften zumindest auf die angebotenen Leistungen sowie auf die qualitätsrelevanten Merkmale des Anbieters zu beziehen. Im Bereich der Qualitätsunsicherheitsansätze werden Informationsdefizite behandelt, die sich auf vor der Transaktion nicht beobachtbare Eigenschaften beziehen: Qualitätsunsicherheit i.e.S. (hidden characteristics) beziehen sich auf vor dem Tausch feststehende Eigenschaften des Betrachtungsobjekts (v.a. Tauschpartner und dessen Leistung), die sich im Nachgang aus Sicht des Handelnden offenbaren. So können sich etwa aus Kundensicht Faktoren wie Begabung und Talent eines neu in den Markt eingetretenen Anbieters nach Erstkauf beurteilen lassen (Spremann 1990). Qualitätsbezogene Unsicherheit i.w.S. kann sich ferner auch auf das Verhalten der anderen Marktseite beziehen und damit eine Verhaltensunsicherheit darstellen (Welling 2006, S. 171). „Hidden intention“ bezeichnet dabei den Fall eines zum Zeitpunkt des Tauschaktes noch offenen Verhaltens, das sich im Nachhinein der anderen Marktseite offenbart und für Überraschungen sorgen kann („hold-up“). Kulanz oder Fairness eines Ventures einschließlich seiner Mitarbeiter sind dieser Kategorie zuzuordnen. Mitunter noch prekärer ist der Fall von „hidden action“: Hier offenbart sich das zum Tauschabschluss noch variable Verhalten des Marktpartners auch nach der Transaktion nicht, so dass sich der handelnde einem moralischen Wagnis („moral hazard“) aussetzt. Die tatsächliche Anstrengung des Gegenübers fällt mangels Beobachtbarkeit nicht selten in diese Kategorie.

Die Informationsökonomie belässt es nicht mit einer Behandlung dieser informationsbedingten Probleme, sondern bietet im Kontext des Screenings und Signalings Instrumente an, welche die Wirtschaftssubjekte zur Lösung der auftretenden Probleme einsetzen können. So ist z.B. die Garantie ein sinnvolles Instrument eines Anbieters im

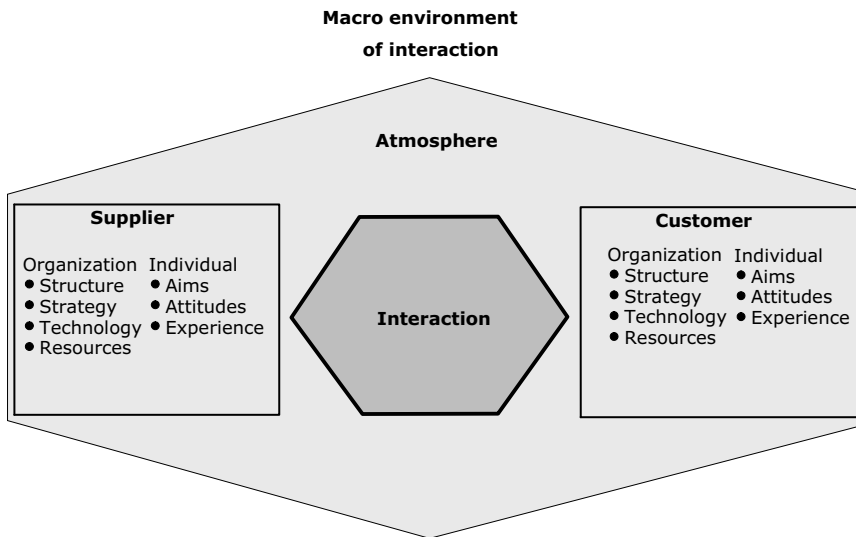
Falle von Erfahrungseigenschaften, weil sich ein Garantiefall im Nachhinein feststellen lässt und überdies im Vorfeld die nachfragerseitigen Zweifel durch das Aussprechen von Garantien reduziert bzw. beseitigt werden können. Im Falle von Vertrauenseigenschaften scheidet das Instrument der Garantie hingegen, weil es erhebliche Probleme gibt, das Eintreten des Garantiefalls festzustellen. Zu weiteren Implikationen sei auf Spremann (1990), Kaas (1991), Bayón (1997) und Welling (2006) verwiesen.

Die *Neue Institutionenlehre* baut ihre Grundargumentation – ähnlich wie die Informationsökonomie – auf den Problemen unvollständiger und ungleich verteilter Information im Kontext eigennützig Handelns der Wirtschaftssubjekte auf (Williamson 1990). Sie setzt sich aus unterschiedlichen Theorieansätzen zusammen, unter denen im Marketing auf die Transaktionskostentheorie, die Principal-Agent-Theorie (Agency-Theorie) und – mit Abstrichen – den verfügungsrechtlichen Ansatz (Property-Rights-Theorie) sowie die Neue Vertragstheorie am häufigsten rekurriert wurde. Ein wichtiges Grundprinzip transaktionskosten- und agencytheoretischer Überlegungen ist die Minimierung koordinativer Kosten im Kontext von Unsicherheit, die sich auf das Verhalten des Tauschpartners sowie die Rahmenbedingungen im Umfeld bezieht. Je nach Art und Umfang der geltenden Rahmenbedingungen gilt es, institutionelle Lösungen zu finden, die eine Minimierung von Koordinationskosten sicherstellen. Damit wird in der Tat eine zentrale Aufgabe benannt, die auch das Marketing von Ventures betrifft. So müssen für die jeweiligen Transaktionen bei geringem Informationsstand über die Tauschpartner und das Umfeld passende Tauschformen gefunden und umgesetzt werden. Generell tragen sowohl Informationsökonomie als auch Neue Institutionenlehre maßgeblich zu einem Verständnis der auftretenden Probleme im Transaktionskontext bei und betonen insbesondere Aufgaben im marktbezogenen Risikomanagement von Ventures. Zur Erfassung der Marketing-Konstellation im Kontext der Etablierung des Ventures unter Berücksichtigung der Interaktion mit Wettbewerbern eignet sich dieser Strang jedoch wenig: Ausgerichtet auf die Anbieter-Nachfrager-Dyade, wird die Konkurrenz im Umfeld modelliert, was ihrer Bedeutung nicht gerecht wird. Marketingrelevante Aspekte des Gründungsprozesses in seiner spezifischen Entwicklung lassen sich ebenfalls kaum erfassen.

Einen anderen Zugang zur Interaktion von Anbieter- und Nachfragerseite in Tauschprozessen bieten die *Interaktions- und Netzwerkansätze*, die im Rahmen der Arbeiten der Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group) entstanden sind (Turnbull/Valla 1986). Ausgehend von der typischen Marktkonstellation von Business-to-Business-Märkten werden die Organisationen der Marktteilnehmer als Systeme modelliert, die sich aus eigenen Elementen, Beziehungen zwischen den Systemelementen und Beziehungen zur Außenwelt rekrutieren. Anbieter und Nachfrager sind gemäß Abbildung 5-1 über den Interaktionsprozess miteinander verbunden, der wiederum in eine bestimmte Transaktionsatmosphäre und ein Makro-Umfeld der Interaktion eingebettet ist. Die Atmosphäre ergibt sich aus dem Beziehungsgeflecht, welches durch die Interaktionsprozesse zwischen beiden Seiten begründet wird. Die Interaktion wiederum wird von den Zielen, Einstellungen und Erfahrungen sowie den Strukturen,

verwendeten Technologien, verfügbaren Mitteln und den Strategien der beiden Marktpartner beeinflusst.

Abbildung 5-1: Der Interaktionsansatz der IMP Group (Turnbull/Valla 1986, S. 5)



Ein derartiger Bezugsrahmen ermöglicht ein Verständnis der Einbindung des Ventures in den Marketingkontext. Die Bedeutung der Interaktion zum Kunden wird betont, womit sich der spezifischen Situation im Entrepreneurial Marketing Rechnung tragen lässt. Auch lassen sich Entwicklungen in Richtung auf die Entstehung einer Transaktionsatmosphäre nachvollziehen – auch wenn dies nur ein kleiner Baustein des organisationalen Entwicklungsprozesses ist, der für das Gründungsmarketing relevant ist. Die Mittelrestriktion von Ventures lässt sich der Sache nach erfassen. Problematisch ist, dass sich für das Gründungsmarketing nur in Grenzen Aussagen treffen lassen, die auf Basis von abgesicherten Ursache-Wirkungs-Beziehungen eine Überführung in Ziel-Mittel-Relationen zulassen. Auch wird der kompetitiven Interaktion nur bedingt Rechnung getragen.

Im Gesamtblick vermögen die genannten Ansätze, ein facettenreiches Bild von der Interaktion und den damit verbundenen Problemen im Kontext von Austauschbeziehungen zu vermitteln. In dieses Gesamturteil sind auch die in Abschnitt 4 genannten Beiträge der verhaltenswissenschaftlichen Forschung eingeflossen. Der Dynamik der Beziehungen zu entsprechen, ist als Problem genannt worden. Auch der Blick auf die Beziehungen zu Drittparteien kommt – je nach Ansatz – zu kurz. Hier setzen die Markt- und Branchentheorien an.

## 6 Markt- und Branchentheorien

Mit Blick auf die in den Abschnitten 4 und 5 behandelten Theorieansätze rangieren die Markt- und Branchentheorien auf einer Metaebene: Aus dieser übergeordneten Perspektive tragen sie zu einem Verständnis des Ablaufs von Marktprozessen unter Berücksichtigung mehr oder weniger aller Teilnehmer eines Marktes dar. Sie ergänzen damit in gewisser Weise das durch die Abschnitte 4 und 5 geschaffene Bild. Im Bereich der *Markttheorien*, zu denen Fließ (2002) einen Überblick gibt, ist in jüngerer Zeit die Marktprozessstheorie der Neuen Österreichischen Schule mehrfach als Ausgangspunkt einer Theoriefundierung des Marketings gewählt worden (Meyer 1997; Marra 1999; Ehret 2000; Rese 2004). Die genannten Beiträge vermitteln zugleich tiefer gehende Grundlagen der Marktprozessstheorie und lassen deren allgemeine Relevanz für das Marketing erkennen. Durch die Betonung unternehmerischen Denkens und Handelns, einem zentralen Element dieser Theorie, ist ihre Eignung im Entrepreneurship-Kontext eher noch größer, wie auch dem Beitrag von Kollmann/Kuckertz (2007 in diesem Band) zu entnehmen ist.

Die Marktprozessstheorie versteht den Marktprozess als die Zusammenfassung der Tätigkeiten, die auf ungleichgewichtigen Märkten der Sammlung und Verbreitung von Wissen, den Verhandlungen zur Herbeiführung einer Übereinkunft zwischen Anbieter und Nachfrager sowie dem damit verbundenen Transfer von Verfügungsrechten an Wirtschaftsgütern dienen (Schneider 1995). Verfügbarkeit und Umgang mit Wissen werden somit für die Marktteilnehmer zu zentralen Bestimmungsfaktoren einer erfolgreichen Tätigkeit. Speziell muss der Anbieter in der Lage sein, die sich bietenden Chancen im Marktprozess zu erkennen. Das setzt im Einzelnen nachfragerbezogen voraus,

- mit den bisherigen Angeboten unzufriedene Nachfrager zu identifizieren,
- vorhandene, noch völlig unbefriedigte Bedürfnisse zu erkennen,
- Verschiebungen in der Bedürfnisstruktur zu identifizieren bzw. zu erahnen und
- (vermutlich) aufkommende Bedürfnisse zu antizipieren.



Dies erfordert die Verfügbarkeit und Nutzung marktbezogenen Wissens und verlangt dem Anbieter eine marktorientierte Denk- und Handlungsweise ab, die auf einer gründlichen Erforschung der echten Kundenbedürfnisse fußt. Dies schließt ein, etwaige Bedarfsäußerungen des Kunden bezüglich der faktischen Situation kritisch zu hinterfragen und ggfs. zusammen mit dem Kunden zu einer Präzisierung beizutragen. Allein auf dieser Basis wird eine aktiv-kreative und vorausblickende Sichtweise erkennbar, die das Marketing prägen sollte. In diesem Zusammenhang sind aber nur diejenigen Bedürfnisse für den Anbieter relevant, die ihm auch eine Aussicht auf die Erzielung ökonomischer Vorteile verschaffen. Dies öffnet den Blick auf die Angebotsbedingungen. Beschaffungsseitig wird vom Anbieter verlangt, auf die o.g. Bedürfniskategorien bezogen diejenigen Angebote im Beschaffungsmarkt zu orten, die eine bessere Befriedigung erwarten lassen, oder/und durch eigene produktive Tätigkeit derartige Angebote zu schaffen. Der Anbieter sieht sich somit in einer Rolle, die ihm durch kreatives Denken und Handeln einen Brückenschlag zwischen der Angebots- und Nachfrageseite abverlangt (Kirzner 1978, daneben Freiling/Reckenfelderbäumer 2007). Diesen marktbezogenen Ausgleich vollzieht er auf Basis seiner Findigkeit, die ihn als Unternehmer auszeichnet.

Mit der Marktprozesstheorie wird dem Marketing somit eine spezifische Rolle zugewiesen, die tendenziell zu einem Abbau von Ungleichgewichten im Markt beiträgt. Mit der Marktprozesstheorie lässt sich zu einem Grundverständnis der Funktionsweise von Märkten und der Rolle des Marketings gelangen. Zur Generierung konkreter Handlungsempfehlungen hat sich die Marktprozesstheorie hingegen nur als bedingt weiterführend erwiesen (Rese 2004). Für den Gründungskontext bietet sie insofern interessante Einblicke, als sie nicht nur den Personenfokus von Ventures abzubilden imstande ist, sondern auch die Notwendigkeit einer vorausschauenden marktbezogenen Denkweise betont und die Notwendigkeit der Entwicklung von Findigkeit hervorhebt. Generell wird der allmähliche, aufgrund unvollständigen Wissens zumeist eher diskontinuierliche Prozess des Aufbaus marktrelevanter Faktoren nachvollziehbar, dem auch und vor allem Ventures ausgesetzt sind. Auf der Metaebene Markt mit Erklärungskraft ausgestattet, fehlt es der Marktprozesstheorie in erster Linie an detaillierten Aussagen zur Unternehmung, um für das (Entrepreneurial) Marketing eine umfassende Bezugsbasis zu bieten.

Während sich Märkte durch ihren Bezug zu Bedürfnissen auszeichnen, ist die Abgrenzung einer Branche an technisch-funktionale Gemeinsamkeiten im Bereich der Angebotsbedingungen gekennzeichnet. Hier setzt die „Industrial Organization“-Forschung an, die – in unzweckmäßiger Übersetzung – in der deutschen Sprache als Industrieökonomik bezeichnet wird. Die Industrieökonomik ist als Theorierahmen für das Marketing eher mittelbar relevant, weil auf ihrer Basis der so genannte „Market-based View“ (Abschnitt 7) entwickelt wurde, der wiederum einen Referenzrahmen für die Theoriefundierung des Marketings abzugeben versucht. Relevant für das Marketing ist erstens die Art, wie der Erfolg eines Anbieters erklärt wird: Es wird die „Structure-Conduct-Performance“-These vertreten (Mason 1939). Sie geht davon aus, dass die

Branchenstruktur und damit die Branchenverhältnisse vorgegeben sind (Structure-Komponente), wobei sich dies insbesondere auch auf die Märkte bezieht. Wenn jedoch eine anbieterseitige Einflussnahme darauf nicht möglich ist, so kann nur derjenige Anbieter erfolgreich sein, der sich möglichst perfekt an die geltenden Rahmenbedingungen anpasst (Conduct-Komponente). Damit wird eine „Outside-in“-Orientierung ersichtlich, die für die Entwicklung des Marketing-Konzepts grundlegend war. Insofern ist auch ersichtlich, dass das in den USA geprägte Marketing-Verständnis durch industrieökonomisches Gedankengut erstmals eine theoretische Fundierung erfahren konnte. Zweitens ist die Industrieökonomik für die Marketing-Theorie belangvoll, weil sie – ebenfalls aus einer Metaperspektive zu einem Verständnis des Wettbewerbs und seiner Determinanten beiträgt. Gerade durch die Nutzung dieser Metaperspektive und die einzelwirtschaftsbezogene Ergänzung durch die Überlegungen im Kontext des „Market-based View“ schafft sie die Grundlage für einen von zwei nachfolgend zu diskutierenden integrativen Theorieansätzen.

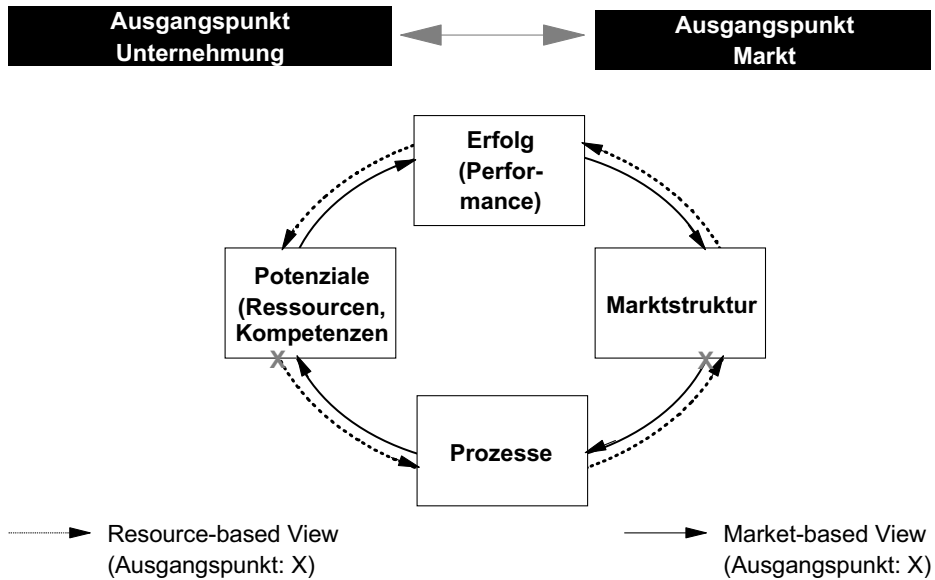
## 7 Integrierte Theorieansätze

Die Ebene des Wirtschaftssubjekts, der „decision-making unit“, mit der Marktebene zu verbinden, kann als Schlüssel für eine umfassende und strategiegerechte Theoriefundierung des (Entrepreneurial) Marketings angesehen werden. Der „Market-based View“ bietet von der Grundausrichtung hierzu ebenso die Möglichkeit wie die ressourcen- und kompetenzbasierte Forschung. Abbildung 7-1 verdeutlicht die Argumentationsmuster beider Ansätze und lässt dabei erkennen, dass beide Ansätze über eine (nahezu) identische Argumentationskette verfügen, sich allerdings in der Richtung der Argumentation unterscheiden. Die Unterschiede im Annahmengenüge lässt Abbildung 7-1 nur erahnen. Vorbehaltlich einer ausführlicheren Aufarbeitung beider Ansätze in den beiden nachfolgenden Beiträgen sollen an dieser Stelle nur Grundlagen vermittelt werden.

Der *marktbasierte Ansatz* legt in seiner allgemeinen Form eine Anpassungsmentalität an die Kundenwünsche nahe, die mit der Marketing-Philosophie einhergeht. Porter (1986 und 1996) hat herausgestellt, dass eine marktbasierte Strategie dann zum Erfolg führt, wenn eine attraktive Position im Markt bezogen wird, die wiederum über effektivitäts- und/oder effizienzbedingte Prozesse zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen führt. In der Wertkette Porters (1986) findet die Bedeutung aufeinander abgestimmter und kundenorientierter Prozesse ihren Niederschlag. In seinen Überlegungen zur Produktivitätsgrenze (Porter 1996, kritisch: Freiling 2002) wird deutlich, dass die Prozesse durch verfügbare Ressourcen unterstützt werden. Dies erklärt die spezifische Argumentationsweise des Market-based View gemäß Abbildung 7-1, die sich auch in Mar-

Marketing-Konzeptionen niederschlägt – so etwa besonders deutlich in dem „Segmenting-Targeting-Positioning-Approach“ von Kotler (2003).

Abbildung 7-1: Markt- und Resource-based View



In seiner Grundform verleiht der Market-based View dem Marketing eine Theoriebasis, die Mikro- und Makroebene integriert zu betrachten erlaubt und auf die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen fokussiert. Mit Blick auf den Gründungskontext ist der Ansatz in seiner Grundform nicht in vollem Umfang geeignet. Seine Anpassungsmentalität wird der Intention von Gründungen nur sehr bedingt gerecht. Das dynamisch-kreative Element, das sich auch und vor allem in den gründenden Personen manifestiert, wird fast ausgeblendet, die spezifische Informationssituation im Venture-Kontext nur rudimentär erfasst. Auch kann die Evolution des Anbieters kaum adäquat nachvollzogen werden. Insofern bedarf es Erweiterungsüberlegungen im Gründungskontext, die von Kollmann und Kuckertz (2007) in diesem Band vorgetragen werden, sowie konzeptioneller Alternativen. Eine solche stellt die ressourcenbasierte Forschung dar.

Der *Resource-based View* (u.a. Barney 1991; Grant 1991) und der daraus entstandene *kompetenzbasierte Ansatz* (Dynamic Capabilities Approach nach Teece et al. 1997 und Competence-based View gemäß Sanchez et al. 1996) erklären den (Marketing-) Erfolg eines Anbieters auf Basis potenzialbedingter Stärken. Es wird argumentiert, dass durch die internen Veredelungsprozesse von verfügbaren Faktoren Ressourcen und Kompetenzen entstehen, die der Unternehmung ein individuelles Profil und ein spezifisches Leistungsvermögen verleihen (Freiling 2004; Freiling et al. 2006). Dieses spezifische Potenzial muss im Sinne von Abbildung 7-1 in den betrieblichen Prozessen in strategiegerechter Weise aktiviert werden, damit die Möglichkeit besteht, Wettbewerbsvorteile zu erringen, die Märkte nach eigenen Vorstellungen zu gestalten und auf diesem Wege zum (Marketing-) Erfolg beitragen zu können. Der Gedanke, durch eigene Stärken und profilbildende Elemente Märkte zu formen statt sich den Gegebenheiten anzupassen, stellt den wesentlichen Unterschied zum Market-based View dar. Daneben ist der Ausgangspunkt der Planung zunächst nicht der Markt, sondern die Unternehmung des Anbieters. Daraus darf aber nicht der Schluss abgeleitet werden, der ressourcen- und kompetenzbasierte Ansatz lege eine nicht marktorientierte Vorgehensweise nahe. Vielmehr trifft das Gegenteil zu: Mit Blick auf eine langfristige Gestaltung der Märkte steht die Frage im Vordergrund, wie es durch weitsichtiges unternehmerisches Handeln möglich ist, aufkommende Bedürfnisse und Problemstellungen der Nachfrager zu antizipieren, um zu einer im Vergleich zur Gegenwart deutlich besseren Befriedigung beizutragen.

Auch im kompetenzbasierten Ansatz werden sowohl die anbietende Unternehmung (Mikroperspektive) als auch die Märkte (Makroperspektive) betrachtet (Freiling et al. 2006). Demnach ist auch diese Theorieströmung den integrativen Ansätzen zuzuordnen. Die spezifische Relevanz für das Entrepreneurial Marketing bezieht der Ansatz aus folgenden Elementen:

- Aus der Verfügbarkeit von Ressourcen und Kompetenzen rekrutiert sich die spezifische Ausgangssituation für das Marketing des Ventures. Potenzialbedingte Stärken und Schwächen, insbesondere auch die „liabilities of smallness and newness“, werden erfasst. In diesem Zusammenhang ist auch die Personenbezogenheit von Ventures thematisierbar.
- Der (allmähliche) Aufbau von Ressourcen und Kompetenzen im Zuge der organisationalen Entwicklung wird erfasst, da der Ansatz der evolutorischen Ökonomik zuzurechnen ist, die eben diese Phänomene zu erklären versucht.
- Da der Ansatz von Unsicherheit im wirtschaftlichen Handeln ausgeht, werden zugleich die informationsbedingten Probleme von Ventures evident und legen entsprechende Schwerpunkt im Gründungsmarketing nahe.

Details dieses Ansatzes werden in dem übernächsten Beitrag ausführlicher dargestellt.

## LITERATURVERZEICHNIS

- ADLER, J. (1996): Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen, Wiesbaden.
- AUFDERHEIDE, D. (2004): Institutionenökonomische Fundierung des Industriegütermarketing, in: BACKHAUS, K./VOETH, M. (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 49-78.
- BACKHAUS, K./VOETH, M. (2007): Industriegütermarketing, 8. Aufl. Wiesbaden.
- BAGOZZI, R.P. (1978): Exchange and Decision Processes in the Buying Center, in: BONOMA, T.V./ZALTMAN, G. (Hrsg.): Organizational Buying Behavior, Chicago, S. 100-125.
- BARNEY, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 17. Jg., S. 99-120.
- BAYON, T. (1997): Neuere Mikroökonomie und Marketing, Wiesbaden.
- BONOMA, T.V./ZALTMAN, G./JOHNSTON, W.J. (1977): Industrial Buying Behavior, Report No. 77-117, Marketing Science Institute, Cambridge.
- BRÜDERL, J./PREISENDÖRFER, P./ZIEGLER, R. (1998): Der Erfolg neugegründeter Betriebe, 2. Aufl. Berlin.
- EHRET, M. (2000): Innovative Kapitalnutzung, Wiesbaden.
- ELSCHEN, R. (1982): Betriebswirtschaftslehre und Verhaltenswissenschaft, Frankfurt/M.
- ESCH, F.R./FISCHER, A./MICHEL, M. (2007): Die Ideenumsetzung im Rahmen der Marktpositionierung (Start-up Phase), in: FREILING, J./KOLLMANN, T. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden, in diesem Band.
- FALLGATTER, M. (2002): Theorie des Entrepreneurship, Wiesbaden.
- FLIESS, S. (2002): Dienstleistungsmanagement I, Lehrbrief, Hagen.
- FREILING, J. (2002): Strategische Positionierung auf Basis des „Produktivitätsgrenzen-Ansatzes“, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg., S. 377-395.
- FREILING, J. (2004): A Competence-based Theory of the Firm, in: Management Revue, 15. Jg., S. 27-52.
- FREILING, J. (2006): Entrepreneurship. Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis, München.

- FREILING, J./GERSCH, M./GOEKE, C. (2006): Eine „Competence-based Theory of the Firm“ als marktprozess-theoretischer Ansatz, in: SCHREYÖGG, G./CONRAD, P. (Hrsg.): Managementforschung, Band 16: Management von Kompetenz, Wiesbaden, S. 37-82.
- FREILING, J./KOLLMANN, T. (2007): Entrepreneurial Marketing: Besonderheiten und Ausgestaltungsmöglichkeiten, in: FREILING, J./KOLLMANN, T. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden, in diesem Band.
- FREILING, J./RECKENFELDERBÄUMER, M. (2007): Markt und Unternehmung, 2. Aufl. Wiesbaden.
- GARTNER, W.B. (1985): A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation, in: Academy of Management Review, 10. Jg., S. 696-706.
- GRANT, R.M. (1991): The Resource-based Theory of Competitive Advantage, in: California Management Review, 33. Jg., S. 114-135.
- HAMMANN, P./PALUPSKI, R./GATHEN, A. VON DER/WELLING, M. (2001): Markt und Unternehmung, 4. Aufl. Aachen.
- HANSEN, U./BODE, M. (1999): Marketing & Konsum, München.
- HISRICH, R.D./PETERS, M.P./SHEPHERD, D.A. (2005): Entrepreneurship, 6. Aufl. Boston u.a.
- HOMBURG, C./KROHMER, H. (2006): Marketingmanagement, 2. Aufl. Wiesbaden.
- KAAS, K.P. (1991): Marktinformationen: Screening und Signaling unter Partnern und Rivalen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg., S. 357-370.
- KIRZNER, I.M. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen.
- KOLLMANN, T./KUCKERTZ, A. (2007): Implikationen des Market-Based-View für das Entrepreneurial Marketing, in: FREILING, J./KOLLMANN, T. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden, in diesem Band.
- KOTLER, P. (2003): Marketing Management, 11. Aufl. Upper Saddle River/N.J.
- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Aufl. München.
- MARRA, A. (1999): Standardisierung und Individualisierung im Marktprozeß, Wiesbaden.
- MASON, E.S. (1939): Economic Concentration and the Monopoly Problem, Cambridge.
- MEFFERT, H. (2001): Marketing-Theorie, in: DILLER, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 1020-1024.

- MEYER, M. (1997): Der Marketing-Gedanke in der Wettbewerbsprozeßtheorie der österreichischen Schule, in: BACKHAUS, K. et al. (Hrsg.) Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden, S. 63-79.
- PLINKE, W. (1991): Investitionsgütermarketing, in: Marketing ZFP, 13. Jg., S. 172-177.
- PORTER, M.E. (1986): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/M.
- PORTER, M.E. (1996): What is Strategy?, in: Harvard Business Review, 74. Jg., Heft 6, S. 61-78.
- RESE, M. (2004): Marktprozess-theoretische Fundierung des Industriegütermarketing, in: BACKHAUS, K./VOETH, M. (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 119-145.
- RÜGGERBERG, H. (2003): Marketing für Unternehmensgründer, Wiesbaden.
- SANCHEZ, R./HEENE, A./THOMAS, H. (1996): Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition, in: SANCHEZ, R./HEENE, A./ THOMAS, H. (Hrsg.): Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management, Oxford u.a., S. 1-35.
- SCHNEIDER, D. (1983): Marketing als Wirtschaftswissenschaft oder Geburt der Marketingwissenschaft aus dem Geiste des Unternehmensversagens?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35. Jg., S. 197-223.
- SCHNEIDER, D. (1995): Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundlagen, 2. Aufl., München/Wien.
- SHETH, J.N. (1976): Buyer Seller Interaction, in: Advances in Consumer Research, 3. Jg., S. 382-386
- SHETH, J.N./GARDNER, D.M./GARRETT, D.E. (1988): Marketing Theory: Evolution and Evaluation, New York u.a.
- SPREMANN, K. (1990): Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., S. 561-586.
- TEECE, D.J./PISANO, G./SHUEN, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, 18. Jg., S. 509-533.
- TURNBULL, P.W./VALLA, J.-P. (Hrsg.) (1986): Strategies for International Industrial Marketing, London u.a.
- WEIBER, R. (2007): Elemente einer allgemeinen informationsökonomisch fundierten Marketingtheorie, in: BÜSCHKEN, J./VOETH, M./WEIBER, R. (Hrsg.): Innovationen für das Industriegütermarketing, Stuttgart, S. 67-108.
- WELLING, M. (2006): Ökonomik der Marke, Wiesbaden.

WILLIAMSON, O.E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen.

WOLF, J. (2005): Organisation, Management, Unternehmensführung, 2. Aufl. Wiesbaden.



**Tobias Kollmann und Andreas Kuckertz**

# **Implikationen des Market-Based-View für das Entrepreneurial Marketing**

1	Einleitung .....	49
2	Vom Market-Based-View zum Entrepreneurial Marketing.....	50
2.1	Unternehmerische Gelegenheiten als Basis des Entrepreneurial Marketing ..	51
2.2	Die Schumpetersche Perspektive auf Entrepreneurial Marketing.....	53
2.2.1	Entrepreneurial Marketing und neue Märkte.....	53
2.2.2	Möglichkeiten der Schaffung neuer Märkte .....	55
2.2.3	Herausforderungen bei der Schaffung neuer Märkte.....	56
3	Entrepreneurial Marketing und Unternehmenserfolg .....	57
4	Fazit.....	58

# 1 Einleitung

Gerade technologieorientierte Unternehmensgründer des Hightech-Sektors vernachlässigen oftmals ein effektives Marketing ihres innovativen Angebotes. Internationale Vergleichsstudien zeigen, dass es sich hierbei insbesondere um ein deutsches Phänomen handelt (Kollmann/Kuckertz 2006). Gleichzeitig hat sich jedoch die **Orientierung an Kunden- und Marktbedürfnissen** sowohl für etablierte, als auch für Gründungsunternehmen in etlichen Studien als ausgesprochen erfolgswirksam erwiesen. Die Beschäftigung mit Fragestellungen des Marketings in Gründungsunternehmen (**Entrepreneurial Marketing**) ist für Unternehmensgründer also durchaus erfolgversprechend – eine reine Übertragung der Erkenntnisse aus der breiteren Marketingforschung würde jedoch zu kurz greifen.

„A small business is not a little big business“ (Welsh/White 1981, S. 18); über diese grundsätzliche Erkenntnis legitimiert sich nicht nur die Gründungsforschung als Ganzes, sondern auch etliche ihrer Teildisziplinen wie beispielsweise Investor Relations bzw. Communications (Kollmann 2005), Entrepreneurial Finance (Kuckertz 2006) oder eben das Entrepreneurial Marketing. Das **Marketing von Gründungsunternehmen** steht dabei im Gegensatz zum Marketing etablierter Unternehmen vor einer doppelten Herausforderung: Zum einen operieren insbesondere innovative Unternehmensgründer in der Regel in Märkten, die üblicherweise gerade erst im Entstehen begriffen sind und durch einen rapiden Wandel gekennzeichnet sind. Zum anderen ist auch das Gründungsunternehmen selbst auf dem Weg von den ursprünglich ungeordneten Anfängen hin zum etablierten Unternehmen durch vielfältige Änderungen und Anpassungen gekennzeichnet (Kollmann/Häsel/Stöckmann 2007). Das Entrepreneurial Marketing muss dem Rechnung tragen und vor dem Hintergrund der jungen Organisation und deren dynamischer Umwelt stets adäquate Instrumente zur Analyse von Märkten, zur Angebotsentwicklung, zur Preisstrategie und zur Kommunikation mit Kunden bereitstellen.

In diesem Beitrag berücksichtigen wir vorzugsweise den zweiten Teil der genannten Unterscheidung von Gründungsunternehmen und Umwelt: den Markt. Unter Rückgriff auf das **Konzept des Market-Based-View** und Erkenntnisse der Theorie des Entrepreneurship widmen wir uns dabei vor allem der Beantwortung der Frage, wie sich Gründungsunternehmen durch Entrepreneurial Marketing nicht nur in bestehenden Märkten etablieren können, sondern darüber hinaus neue Märkte basierend auf innovativen Geschäftsmodellen entwickeln können. Dabei wird sich zeigen, dass Entrepreneurial Marketing nicht nur eine weitere Unternehmensfunktion in Gründungsunternehmen beschreibt, sondern in weiten Teilen deckungsgleich mit dem Kern unternehmerischen Handelns ist.

## 2 Vom Market-Based-View zum Entrepreneurial Marketing

In der Literatur aufzufindende Sichtweisen auf das Entrepreneurial Marketing können einerseits einem engen Begriffsverständnis, andererseits einem weiten Begriffsverständnis zugeordnet werden. In der engen Auslegung wird unter Entrepreneurial Marketing das Marketing nur in jungen Wachstumsunternehmen verstanden; Autoren, die dem weiten Begriffsverständnis folgen, sehen im Entrepreneurial Marketing demgegenüber eher eine Geisteshaltung, die ebenfalls in etablierten Unternehmen verankert werden sollte und das Marketing insbesondere auf Chancen fokussiert (Gruber 2004a, S. 80; für die weite Sichtweise Chaston 2000, S. 152ff). Beide Perspektiven sind sicherlich berechtigt. Für die Zwecke dieses Beitrags folgen wir jedoch dem engen Begriffsverständnis und diskutieren insbesondere die marktbasierende Sichtweise auf das Entrepreneurial Marketing. Diese Sicht scheint nur auf den ersten Blick tautologisch. Sie wird in ihrer Bedeutung klarer, wenn man sich vergegenwärtigt, dass Studien zum Entrepreneurial Marketing vor dem Hintergrund der begrenzten Ausstattung von Gründungsunternehmen mit finanziellen und anderen Ressourcen vielfach auf sogenanntes „**Low-Cost-Marketing**“ oder (in der populären Literatur) „**Guerilla-Marketing**“ abzielen und dabei den aus den Charakteristika von Gründungsunternehmen erwachsenden Chancenaspekt vernachlässigen.

Grundsätzlich ist eine marktbasierende Sichtweise auf das Management von Unternehmen (auch Market-Based-View) all denjenigen theoretischen Ansätzen gemein, die danach streben, den Unternehmenserfolg aus der korrekten Positionierung eines Unternehmens auf bestehenden Märkten abzuleiten. Das Konzept ist zurückzuführen auf *Mason* (1957) und *Bain* (1957) und hat breite Wirkung nicht nur in der akademischen Literatur, sondern auch in der strategischen Praxis der Unternehmen beispielsweise mit dem Wettbewerbsmodell der „Five-Forces“ von *Porter* (1980) gefunden. Im Zentrum des Market-Based-View steht das **Structure-Conduct-Performance-Paradigma** (SCP-Paradigma), welches Unternehmen nahelegt, ein aus der gegebenen Marktstruktur abgeleitetes Marktverhalten an den Tag zu legen, das möglichst kongruent mit der Unternehmensumwelt ist (strategischer Fit), um derart überdurchschnittliche Marktergebnisse zu erzielen.

Zwar wird das SCP-Paradigma zwischenzeitlich nicht mehr strikt linear interpretiert und berücksichtigt Rückkopplungen derart, dass beispielsweise eine gute Performance am Markt den Unternehmen vermehrt Freiräume zur Anpassung ihres Verhaltens einräumt und dass insbesondere innovatives Marktverhalten dazu beitragen kann, neue Marktstrukturen zu schaffen (Schmidt 2000, S. 84). Im Falle innovativer Unternehmensgründung verändert sich diese Sicht jedoch gänzlich. Innovative Unternehmensgründer folgen gerade nicht dem SCP-Paradigma, sondern generieren durch ihr Angebot oftmals vollkommen neue Märkte, sodass mit einiger Berechtigung davon

ausgegangen werden kann, dass Entrepreneurial Marketing einem Conduct-Structure-Performance-Paradigma folgt. Entrepreneurial Marketing berücksichtigt nicht nur Rückkopplungen innerhalb des SCP-Paradigmas. Die Herausforderung besteht gerade darin, mittels einer neuen Organisation noch nicht existierende Märkte anzusprechen und neue Märkte zu schaffen. Die Herausforderung besteht weniger darin, neue Organisationen an bestehende Rahmenbedingungen anzupassen, wie es die klassische Sicht des Market-Based-View nahelegt.

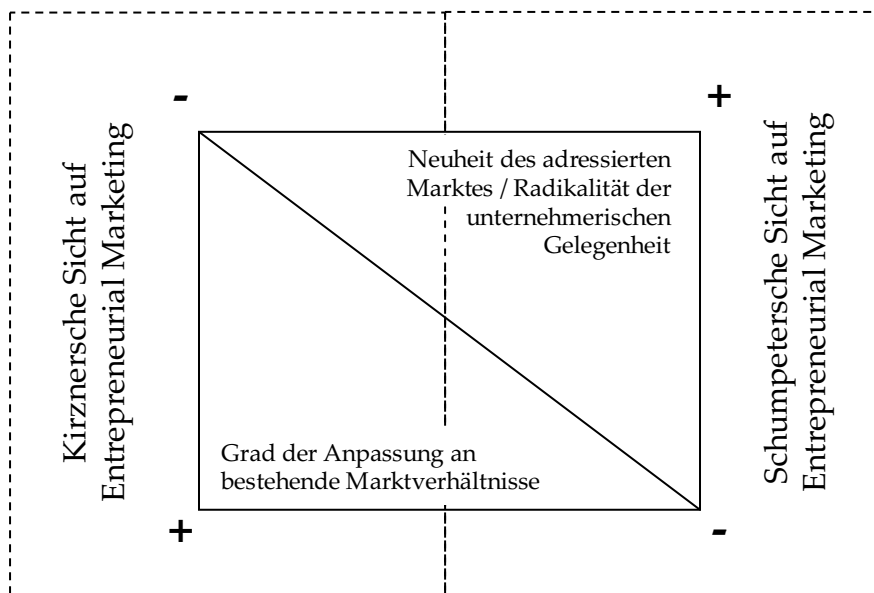
Selbstverständlich passt sich in der Regel die Mehrzahl der neugegründeten Unternehmen, beispielsweise im Einzelhandel, an bestehende Marktverhältnisse an; es ist dabei jedoch davon auszugehen, dass das etablierte Marketing-Instrumentarium beispielsweise zur Marksegmentierung unter Berücksichtigung der extremen Knappheit der zur Verfügung stehenden Ressourcen ausreichend und zielführend ist. Eine Minderheit extrem innovativer Unternehmen jedoch schafft neue Märkte mit innovativen Angeboten, die mindestens überlegene Substitute für bestehende Lösungen, wenn nicht sogar Angebote zur Befriedigung vollkommen neuer Bedürfnisse darstellen. Marketingaktivitäten dieses Unternehmenstyps können demzufolge als der Kern des Entrepreneurial Marketing begriffen werden: "Market structure is an endogenous variable in entrepreneurial thinking, and determination of market structure is a conscious entrepreneurial choice" (Sherman/Black 2006, S. 32). Analog zum engen und weiten Begriffsverständnis des Entrepreneurial Marketing existiert damit auch für das Marketing von Gründungsunternehmen basierend auf dem Market-Based-View eine weite und eine enge Definition. Während die Mehrzahl der (meist imitierenden) Gründungsunternehmen eine Anpassung an bestehende Märkte vollziehen muss, liegt die eigentliche Herausforderung des Entrepreneurial Marketing in der **Schaffung vollkommen neuer Märkte** mit bislang noch nicht erkannten Bedürfnissen. Typische Instrumente zur Erreichung solcher Ziele finden sich beispielsweise im **Innovationsmarketing** – diese müssen jedoch immer vor dem Hintergrund der Besonderheiten junger Unternehmen verwendet werden.

## 2.1 Unternehmerische Gelegenheiten als Basis des Entrepreneurial Marketing

Notwendige Vorbedingung der Schaffung neuer Märkte ist die Wahrnehmung einer Möglichkeit zum unternehmerischen Handeln. Das Erkennen derartiger Gelegenheiten („**Opportunities**“) ist essentiell, um überhaupt marktorientiert aktiv werden zu können (Gruber 2004b, S. 175). Dabei hat sich die sogenannte „Opportunity School“ in den letzten Jahren zu einem zentralen Strang innerhalb der Entrepreneurshipforschung entwickelt; vielfach besteht sogar Konsens, dass unternehmerische Gelegenheiten den Kern von Entrepreneurship ausmachen (Kirzner 1973 für den Ursprung, Shane/Venkataraman 2000 für eine erste Synthese, Fallgatter 2004 für eine Einordnung in

das umgebende Forschungsfeld sowie Grichnik 2006 für mögliche weitere Entwicklungen). Folgt man dieser Schule, so entstehen neue Märkte aufgrund der „kreativen Zerstörung“ bestehender Marktverhältnisse durch einen Unternehmer (Schumpeter 1934/1997), der dabei eine Koordinationsfunktion ausübt (Say 1803/2001) und in der Konsequenz Risiken zu tragen hat (Cantillon/Hayek/Hayek 1931). Die durch den innovativen, *schumpeterschen* Unternehmer ins Ungleichgewicht gebrachten Märkte werden in der Folge von weniger innovativen Folgern (Arbitrageuren) wieder ins Gleichgewicht zurückgeführt (Kirzner 1973).

Abbildung 2-1: Schumpetersche und Kirznersche Sicht auf Entrepreneurial Marketing



Die Theorie des Entrepreneurship legt nahe, dass folglich mindestens zwei Typen von Unternehmern existieren, die Märkte einerseits ins Ungleichgewicht bringen und andererseits das Gleichgewicht wiederherstellen. Diese beiden Unternehmertypen entsprechen gleichzeitig dem engen und dem weiten Verständnis des Entrepreneurial Marketing (vgl. **Abbildung 2-1**). Während der *Schumpetersche Unternehmer* neue Märkte schafft und sich weniger an gegebenen Marktverhältnissen orientiert, agiert der *Kirznersche Arbitrageur* als Folger, der auf das innovative Verhalten seines *Schumpeterschen* Gegenspielers reagiert und sich damit analog dem klassischen Market-Based-View an bestehende Verhältnisse auf bestehenden Märkten anpasst.

Insbesondere die unternehmerische Gelegenheit, die Raum zur Schaffung neuer Märkte gibt, basiert auf einem Vorwissen des Unternehmers, das nicht nur zu einer zutreffenden Bewertung des Status quo, sondern auch zur visionären Vorausschau möglicher zukünftiger Marktverhältnisse befähigt. Dies muss einhergehen mit **Markt- und Marketingkenntnissen**, um nicht nur durch „entrepreneurial alertness“ (Gruber 2004b, S. 177) Gelegenheiten zum unternehmerischen Handeln zu identifizieren, sondern auch um diese adäquat zu bewerten. Die Gründungs- und Innovationsforschung stellt eine Reihe von Methoden beispielsweise zur Eingrenzung des Suchfelds, zur Ideenfindung (Kreativitätstechniken) und zur ersten Bewertung von Ideen bereit, welche den Prozess der Wahrnehmung unternehmerischer Gelegenheiten unterstützen und Ergebnisse forcieren können (Kollmann 2006, S. 49ff.).

## 2.2 Die Schumpetersche Perspektive auf Entrepreneurial Marketing

### 2.2.1 Entrepreneurial Marketing und neue Märkte

Entrepreneurial Marketing verstanden als *Schumpetersche* kreative Zerstörung bestehender Verhältnisse und deren Überführung in neue Märkte ist sicherlich nicht der Regelfall, kann jedoch im Erfolgsfall zu wirklich bedeutsamen Umwälzungen führen. In den nächsten Abschnitten soll daher diskutiert werden, wie genau Gründungsunternehmen neue Märkte schaffen. Tabelle 2-1 versammelt dazu etliche Beispiele von Unternehmensgründungen aus den letzten 100 Jahren, die mit ihrer Idee vollkommen neue Märkte geschaffen haben, wie beispielsweise *Nolan Bushnell* und *Ted Dabney*, die mit der Gründung von *Atari Inc.* und der Veröffentlichung von *PONG* den Markt für Computerspiele in den 1970er Jahren geprägt haben. Jedes der beispielhaft aufgeführten Unternehmen hat radikale Veränderungen ausgelöst – wenngleich die Schaffung eines neuen Marktes selbstverständlich nicht zwangsläufig mit langfristigem unternehmerischem Erfolg gleichgesetzt werden darf. Der **Akt der kreativen Zerstörung** und die Schaffung eines neuen Marktes ist dabei nach dem ursprünglichen *Schumpeterschen* Verständnis ein singuläres Ereignis (Schumpeter 1934/1997, S. 115f.):

“...halten wir fest, dass jemand grundsätzlich nur dann Unternehmer ist, wenn er eine ‘neue Kombination durchsetzt’ – weshalb er den Charakter verliert, wenn er die geschaffene Unternehmung dann kreislaufmäßig weiter betreibt –, und dass daher jemand ebenso selten durch die Jahrzehnte seiner Kraft immer Unternehmer bleibt, wie es selten einen Geschäftsmann geben wird, der niemals einen, wenn auch noch so bescheidenen Unternehmersmoment hätte...”

Tabelle 2-1: Beispiele für durch Unternehmensgründungen neu geschaffene Märkte

Unternehmen	Gründer	Markt
■ Ford Motor Company (1903)	Henry Ford	Automobile als Massenprodukt
■ McDonald's (1955)	Ray Kroc	Fast Food Franchising
■ Atari (1972)	Nolan Bushnell und Ted Dabney	Computerspiele
■ Genentech (1976)	Herbert W. Boyer und Robert A. Swanson	Biotechnologie
■ Apple (1979)	Steve Jobs und Steve Wozniak	Personal Computer
■ Starbucks (1987)	Howard Schultz	Coffee Shop Franchising
■ Ebay (1995)	Pierre Omidyar	Online-Auktionen
■ DocMorris (2000)	Jacques Waterval und Ralf Däinghaus	Versand von Arzneimitteln (online)
■ Skype (2003)	Niklas Zennström und Janus Friis	Internettelefonie basierend auf Peer-to-Peer-Technologien

Dieser Unternehmermoment erlaubt es dem Gründer, den neuen Markt mental vorzustrukturieren, d.h. die elementaren Faktoren, welche Gütererstellung und Dienstleistungsangebot ausmachen, zu erkennen, die bestehenden Beziehungen zwischen diesen Faktoren einzuschätzen und darauf aufbauend neu zu strukturieren. Das Entstehen eines neuen Marktes ist folglich als ein Wahrnehmungsphänomen zu begreifen, das in einem ersten Schritt beim Unternehmensgründer stattfinden muss und dann in einem zweiten Schritt – aufgrund von konkreten Instrumenten des Entrepreneurial Marketing – auch beim Kunden in einer vergleichbaren Art und Weise zu geschehen hat. Erst wenn die Wahrnehmung der Kunden annähernd deckungsgleich mit der **Marktwahrnehmung des Unternehmensgründers** geworden ist, lässt sich sinnvoll von einem neu geschaffenen Markt sprechen. D.h., Kunde und Unternehmensgründer konstituieren gemeinsam einen Markt; wird hingegen nur der erste Schritt vollzogen, existiert allenfalls ein visionäres und innovatives Angebot, das mangels Nachfrage an der Schaffung eines neuen Marktes scheitert.

Gelingen beide Schritte, so ist durch kreative Zerstörung eine neuartige Marktstruktur geschaffen worden; dieses Strukturieren von Märkten ist neben der Anpassung an bestehende Märkte „a unique entrepreneurial opportunity“ (Sherman/Black 2006, S. 29). Der *Schumpetersche* Unternehmensgründer unterscheidet sich damit deutlich vom Strategen in etablierten Unternehmen. So ist im Gegensatz zum institutionalisierten strategischen Management der Unternehmermoment von den kognitiven Prozes-

sen lediglich einer einzigen Person abhängig. Darüber hinaus folgt der größere Teil der Strategieliteratur in der Betrachtung externer Phänomene dem klassischen Market-Based-View und zeichnet damit ein verhältnismäßig statisches Bild der externen Unternehmensumwelt (Sherman/Black 2006, S. 31). Demgegenüber zerstören und schaffen Entrepreneuriale Märkte und tragen derart zu ihrer Dynamik bei.

### 2.2.2 Möglichkeiten der Schaffung neuer Märkte

Orientiert man sich an den in Tabelle 2-1 aufgeführten Beispielen, so fällt auf, dass grundsätzlich drei **Möglichkeiten für Unternehmer** bestehen, neue Märkte zu schaffen. Dazu zählen

- die Aufdeckung und Befriedigung latenter Bedürfnisse des Marktes,
- die neuartige Befriedigung existierender Bedürfnisse durch unternehmensinterne Neustrukturierung sowie
- die neuartige Befriedigung existierender Bedürfnisse durch unternehmensexterne Neustrukturierung.

Während beispielsweise *Atari* mit dem erstmaligen Angebot von Computerspielen das Bedürfnis nach Unterhaltung auf eine vollkommen neuartige Weise konkretisiert und somit ein latentes beziehungsweise sogar bislang nicht existierendes Bedürfnis befriedigt, schafft *Ebay* mittels einer Mitte der 1990er Jahre neuartigen Onlineplattform basierend auf einem eigenständig (unternehmensintern) entwickelten Angebot einen Markt für private Onlineauktionen. So wird das bereits konkrete Bedürfnis befriedigt, nicht mehr gebrauchte Gegenstände privat weiterzuveräußern. Die letzte Möglichkeit der Schaffung neuer Märkte stellt zugleich die am meisten herausfordernde dar: So sieht sich der Onlineversender von Arzneimitteln *DocMorris* aufgrund der extremen Widerstände etablierter Apotheker mit einer Vielzahl von Prozessen konfrontiert – die neuartige Befriedigung des lange existierenden Bedürfnisses, Arzneimittel zu erwerben, muss so im Erfolgsfall zwangsläufig dazu führen, dass institutionelle (unternehmensexterne) Rahmenbedingungen aufgrund dieses Angebots umstrukturiert werden. *Sherman* und *Black* (2006, S. 29) geben ein drastisches Beispiel dieser Art der Marktschaffung durch Veränderung des institutionellen Rahmens. Ihnen zufolge gründet *Dallas Perkins* im Jahr 1960 im sogenannten amerikanischen Bible Belt auf einer abgelegenen Geflügelfarm eigens die neue Stadt Impact, zu deren erstem Bürgermeister er sich wählen lässt – einzig und allein um den Verkauf von Spirituosen in einer Umgebung zu ermöglichen, die ansonsten aufgrund strenger lokaler Gesetzgebung durch Prohibition geprägt ist.



### 2.2.3 Herausforderungen bei der Schaffung neuer Märkte

Unabhängig davon, welche Art der Marktschaffung ein Gründungsunternehmen verfolgt, steht das Entrepreneurial Marketing vor einer Reihe von Herausforderungen. Gruber leitet diese besonderen Herausforderungen des Entrepreneurial Marketing aus den typischen Charakteristika junger Unternehmen ab und weist dabei insbesondere auf drei Problembereiche hin (2004b, S. 167ff.). Dies sind die Neuheit des Gründungsunternehmens (Problem der „Liabilities of Newness“), dessen geringe Größe (Problem der „Liabilities of Smallness“) sowie die Unsicherheit, die einhergeht mit den turbulenten Umwelten, in denen sich insbesondere innovative, junge Unternehmen bewegen, die darauf zielen, neue Märkte zu generieren. Während die ersten beiden (internen) Herausforderungen des Entrepreneurial Marketing dazu führen, dass eine vollständige Marktpenetration nur sehr schwer möglich ist, und am besten aus einer **ressourcenbasierten Sicht** zu erklären sind, ist es insbesondere die dritte (externe) Herausforderung des Entrepreneurial Marketing, zu dem die **marktbasierte Sichtweise** Erklärungen bieten kann. Schwierigkeiten für das Marketing junger Unternehmen, die aus turbulenten Umwelten resultieren, äußern sich beispielsweise durch (Gruber 2004b, S. 169 für eine umfassende Diskussion):

- begrenzte Verlässlichkeit der Daten der Marktforschung,
- fehlende „Best Practices“ der Marktbearbeitung und
- ein fehlendes „Dominant Design“ als Antwort auf in neuen Märkten neu entstandene Bedürfnisse.

Weiterhin ist gerade bei technologischen Innovationen nicht von vorneherein klar, ob Kunden bereit sind, diese zu verwenden und zu akzeptieren (Kollmann 1998). D.h., da Kunden in neuen Märkten aufgrund des hohen Innovationsgrades des Angebotes noch gar nicht gelernt haben können, wie das **Angebot des Gründungsunternehmens** einzuschätzen ist (fehlendes „Dominant Design“), verbieten sich viele klassische Instrumente der Marktforschung, wie beispielsweise kausalanalytische Betrachtungen basierend auf großzahligen Erhebungen. *Akio Morita*, Mitbegründer der *Sony Corporation* drückt dies folgendermaßen aus (zitiert nach Ryans/Shanklin 1989, S. 79): „I believe that in the case of an entirely new product, a market must be created, not surveyed.“ Instrumente des Entrepreneurial Marketing, welche sich aus dem Market-Based-View herleiten, müssen dies berücksichtigen und dabei vor allem das Ziel verfolgen, externe Unsicherheiten, welche aus der Nutzung einer unternehmerischen Gelegenheit resultieren, für den Unternehmensgründer handhabbar zu machen.

Wenn quantitative Marktforschungsmethoden angesichts eines noch nicht entstandenen Marktes versagen, so besteht für Unternehmensgründer immer noch die Möglichkeit, qualitative Marktforschung beispielsweise in Testmärkten zu betreiben. Qualitative Methoden (hier vor allem Focus Groups und Delphibefragungen unter Experten) können außerordentlich hilfreich sein, zusammen mit den Kunden eine geeignete

Marketingbotschaft zu entwickeln. So zeigt sich auch, dass gerade Hightech-Gründungen, die auf derartige Methoden zurückgreifen, erfolgreicher am Markt agieren (Ryan/Shanklin 1989, S. 82).

### 3 Entrepreneurial Marketing und Unternehmenserfolg

Unabhängig davon, ob Unternehmensgründer eine *schumpetersche* oder eine *kirznersche* Opportunität im Markt verfolgen, besteht die Herausforderung, sich nicht nur zu Beginn des Unternehmenslebenszyklus am Markt auszurichten beziehungsweise diesen zu schaffen, sondern auch im Laufe der Unternehmensentwicklung eine **marktorientierte Organisation** aufzubauen. Den vielfältigen Definitionen der Marktorientierung in der Literatur ist gemein, dass derart ausgerichtete Unternehmen sich durch einen klaren Kundenfokus auszeichnen, den Kundenmehrwert in das Zentrum sämtlicher Bemühungen stellen und sich über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus extern ausrichten (Claas 2006, S. 12f.). Damit ist Marktorientierung eine Querschnittsaufgabe, die sich auf sämtliche funktionalen Bereiche eines Unternehmens bezieht und die Generierung, Verteilung sowie die Reaktion auf relevante Marktinformationen umfasst (Claas 2006, S. 19). Eine derartige Marktorientierung in innovativen Gründungsunternehmen herzustellen ist generell schwierig, da zahlreiche dieser Unternehmen mit dem Ziel der Verwertung einer Technologie gegründet werden. Diese Technologieorientierung kann zulasten der Marktorientierung gehen – in den Worten *Rod Canions*, des Gründers von *Compaq* (Canion 1989, S. 46):

“In an entrepreneurial environment, it is usually a technologist who really understands the technology and most often has an idea burning within him. As a result, the marketing component is either weak or missing.”

Zur Erklärung des Unternehmenserfolgs darf man zwar nicht so weit gehen, die Marktorientierung als alleinigen, entscheidenden Erfolgsfaktor einzustufen, da beispielsweise die Konzentration auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter oder aber auch auf Kosten ebenfalls erfolgswirksam sind (Botschen 1999, S. 3; für einen umfassenden Überblick über Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung siehe Herr 2007). Dennoch beeinflusst die Marktorientierung den Gründungserfolg beträchtlich; beispielsweise reduziert eine eingehende Marktanalyse im Vorfeld der eigentlichen Unternehmensgründung deren Risiko deutlich. Venture Capitalisten als zentrale Finanziere innovativer Geschäftsmodelle wissen dies ebenfalls (Gruber 2004b, S. 164) und werden eine solche Analyse von jedem potenziellen Portfoliounternehmen als Teil ihrer Entscheidungsfindung erwarten (Kuckertz 2006, S. 72ff.). Gerade Gründungsunterneh-

men sollten marktorientiert sein; während etablierte Unternehmen bereits gelernt haben, wie ihre Märkte funktionieren und ein tieferes Verständnis von den Bedürfnissen ihrer Kunden gewonnen haben, sind gerade gestartete Unternehmer erst gefordert, dieses Wissen aufzubauen. Marktorientierung darf also erst in späteren Unternehmensphasen durch andere Ausrichtungen wie beispielsweise die Orientierung an Wettbewerbern ersetzt werden (Claas 2006, S. 4).

Geschaffen werden kann Marktorientierung innerhalb einer jungen Organisation (Claas 2006, S. 228ff) durch vermehrte Berücksichtigung von Marktdaten in der Planung, durch eine Organisation, die den Austausch von Informationen zwischen allen Mitarbeitern ermöglicht, marktorientierte Weiterbildung sowie Beurteilung und Vergütung der Mitarbeiter anhand von marktbezogenen Kennzahlen und eine Führung, welche der Marktorientierung eine hohe Priorität einräumt. Positiv für Gründer mit begrenzten Ressourcen ist dabei der Umstand, dass empirisch gerade diejenigen Faktoren den stärksten Einfluss ausüben, die sehr gut auch ohne umfangreiche finanzielle Mittel zu realisieren sind: Dies ist einerseits die explizite Berücksichtigung von Marktdaten in der Planung des Unternehmens und andererseits die deutliche Betonung der Marktorientierung des Unternehmens durch das Management in allen führungsbezogenen Situationen.

## 4 Fazit

In diesem Beitrag haben wir gezeigt, dass die marktbasierende Sicht auf das Entrepreneurial Marketing in Verbindung mit der Entrepreneurshiptheorie dazu führt, dass insbesondere zwei Möglichkeiten des Umgangs mit Märkten ins Zentrum des Interesses rücken. Dazu zählt einerseits die Anpassung des Gründungsunternehmens an bestehende Marktverhältnisse (*Kirznersche* Perspektive) und andererseits die Schaffung vollkommen neuartiger Marktverhältnisse (*Schumpetersche* Perspektive). Auch wenn ein Schwerpunkt in der Diskussion auf die letzte Sichtweise gelegt wurde, so haben selbstverständlich beide Perspektiven beziehungsweise Strategien zur Ausrichtung des Entrepreneurial Marketing ihre Berechtigung. Die Anpassung des Gründungsunternehmens an externe Verhältnisse ist sicherlich vor dem Hintergrund der Zunahme von Käufermärkten bedeutsam (Botschen 1999, S. V). Unternehmensgründer sollten jedoch ebenfalls beachten, dass eine zu starke Ausrichtung an externen Konstellationen, also ein „demand-side marketing carried to extreme“ (Ryans/Shanklin 1989, S. 80) dazu führen kann, Innovationsfähigkeit und Unternehmergeist in der noch jungen Organisation zu untergraben.

## LITERATURVERZEICHNIS

- BAIN, J.S. (1956): Barriers to new competition. Their character and consequences in manufacturing industries, Cambridge (Mass.).
- BOTSCHEN, M. (1999): Marketingorientierung und Unternehmenserfolg. Integration austauch- und beziehungstheoretischer Ansätze, Wiesbaden.
- CANION, R. (1989): America's fastest growing company: Compaq's market creation strategy, in: SMILOR, RAYMOND W. (Hrsg.), Customer-Driven Marketing. Lessons from entrepreneurial technology companies, Lexington (Mass.), S. 45-53.
- CANTILLON, R./HAYEK, F. A./HAYEK, H. (1931): Abhandlung über die Natur des Handels im allgemeinen, Jena.
- CHASTON, I. (2000): Entrepreneurial Marketing. Competing by challenging conventions, Basingstoke [u.a.].
- CLAAS, S. (2006): Marktorientiertes Management in Wachstumsunternehmen, Wiesbaden.
- FALLGATTER, M.J. (2004): Entrepreneurship: Konturen einer jungen Disziplin, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 56(2), S. 23-44.
- GRICHNIK, D. (2006): Die Opportunity Map der internationalen Entrepreneurshipforschung: Zum Kern des interdisziplinären Forschungsprogramms, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 76(12), S. 1303-1333.
- GRUBER, M. (2004a): Entrepreneurial Marketing, in: Die Betriebswirtschaft, 64(1), S. 78-100.
- GRUBER, M. (2004b): Marketing in new ventures, in: Schmalenbach Business Review, 56(2), S. 164-199.
- HERR, C. (2007): Nicht-lineare Wirkungsbeziehungen von Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung, Wiesbaden.
- KIRZNER, I.M. (1973): Competition and Entrepreneurship, Chicago.
- KOLLMANN, T. (1998): Die Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter und -systeme – Konsequenzen für die Einführung von Telekommunikations- und Multimediasystemen, Wiesbaden.
- KOLLMANN, T. (2006): E-Entrepreneurship, Wiesbaden.
- KOLLMANN, T. (2005): Investor Relations für Start-up-Unternehmen: Eine Analyse der Kommunikationsbedürfnisse von Venture-Capital-Gebern, in: MARKETING-ZFP, 27(3), S. 155-167.

- KOLLMANN, T./HÄSEL, M./STÖCKMANN, C. (2007): Change Management in der Net Economy – Teamkompetenzen im oszillierenden Spannungsfeld von Markt und Technologie, erscheint in: KEUPER, F./GROTEN, H. (Hrsg.), Nachhaltiges Change Management – Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven, Wiesbaden.
- KOLLMANN, T./KUCKERTZ, A. (2006): Venture archetypes and the entrepreneurial event: Cross-cultural empirical evidence, in: *Journal of Enterprising Culture*, 14(1), S. 27-48.
- KUCKERTZ, A. (2006): Der Beteiligungsprozess bei Wagniskapitalfinanzierungen. Eine informationsökonomische Perspektive, Wiesbaden.
- MASON, E.S. (1957): *Economic concentration and the monopoly problem*, Cambridge (Mass.).
- PORTER, M. (1980): *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, New York/London.
- RYANS, J.K./SHANKLIN, W.L. (1989): Marketing to nonexistent markets, in: Smilor, Raymond W. (Hrsg.), *Customer-Driven Marketing. Lessons form entrepreneurial technology companies*, Lexington (Mass.), S. 79-89.
- SAY, J.B. (1803/2001): *A treatise on political economy*, New Brunswick.
- SCHMIDT, F. (2000): *Strategisches Benchmarking*, Lohmar/Köln.
- SCHUMPETER, J. (1997): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmengewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Auflage*, Berlin.
- SHANE, S./VENKATARAMAN, S. (2000): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, in: *Academy of Management Review*, 25(1), S. 217-226.
- SHERMAN, W. S./BLACK, J.A. (2006): Proactive reification: Shifting market structure and entrepreneurship, in: *SAM Advanced Management Journal*, 71(2), S. 29-38.
- WELSH, J.A./WHITE, J.F. (1981): A small business is not a little big business, in: *Harvard Business Review*, 59(4), S. 18-32.

**Jörg Freiling**

# **Die ressourcenbasierte Sichtweise des Entrepreneurial Marketings**

1	Einleitung .....	63
2	Entrepreneurial Marketing und kompetenzbasierter Wettbewerb.....	64
3	Entrepreneurial Marketing und kompetenzbasiertes Anbieterhandeln .....	69
4	Fazit.....	75

# 1 Einleitung

In den 1980er Jahren stand die japanische Firma Sony vor einer Entscheidung, die in gleicher Weise typisch für innovative Unternehmensgründer ist: Nach einer Zeit der Ideen- und Konzeptfindung hatte Sony die klare Perspektive, ein portables Miniaturgerät zum Abspielen von Musik zu produzieren. Wenngleich schon seinerzeit die Gesellschaft recht mobil und musikalische Unterhaltung auf Reisen oder bei „Outdoor Activities“ durchaus vorstellbar war, so stellte die neue Produktkonzeption doch einen recht radikalen Wandel bezüglich der Gewohnheiten, Musik zu hören dar. Nicht nur deswegen war Sony sehr darauf bedacht, die Marktfähigkeit der neuen Konzeption zu testen. Auf Basis sorgsamer Marktforschung gelangte Sony zu einem enttäuschenden Ergebnis: Es stellte sich heraus, dass – zumindest aktuell – kein wesentlicher Bedarf bestand, der eine Fortführung der Entwicklung und eine anschließende Vermarktung rechtfertigen würde. Sony stand nun vor einer schweren Richtungswahl. Unter Marketing-Gesichtspunkten wäre die Entscheidung zum Abschluss der Entwicklungsarbeiten sowie zur Produktion und Vermarktung ein höchst riskantes Unterfangen. Allerdings konnte man der Alternative, das Projekt abzubrechen oder zumindest zu unterbrechen, auch nicht viel abgewinnen, da man von den produktbezogenen Vorteilen überzeugt war. Man hoffte, durch die Schaffung eines Angebots das Interesse auf die neue Lösung zu lenken, um damit allmählich die Verbrauchergewohnheiten in eine für Sony günstigere Richtung zu lenken. Vor allem aber spekulierte man darauf, bei einer entsprechenden Entwicklung einen neuen Standard im Markt zu setzen, an dem sich viele Verbraucher und vor allem die Konkurrenz zu orientieren hätten. Dass man die entwickelte Technologie auch auf andere Anwendungen übertragen könnte, war eine zusätzliche Hoffnung Sonys, die aber im vorliegenden Marketingkontext außer Acht bleiben kann. Wichtiger ist indes, dass sich die Hoffnungen Sonys nicht nur erfüllten, sondern weit übertroffen wurden. Getragen von marktbezogener Intuition und technologischer Kompetenz im Bereich der Miniaturisierung von Elektronik gelang es Sony, zahlreiche Märkte zu besetzen und über lange Jahre zu dominieren.

Das Beispiel schildert die Geschichte vom mittlerweile schon legendären Sony-Walkman, die auch in der Literatur häufig als Anschauungsmaterial genutzt wird (z.B. Hamel/Prahalad 1995), um die grundlegende Denkweise einer ressourcen- und kompetenzbasierten Unternehmungsführung zu verdeutlichen. Andere, allerdings weniger bekannte Beispiele aus der Gründerszenarie ließen sich beisteuern. Offenbar setzt ein Marketing im Sinne dieser Theorieströmung etwas andere Akzente als die klassische Marketing-Lehre. Diese Grundpfeiler eines ressourcen- und kompetenzbasierten Marketings sollen im vorliegenden Beitrag im Gründungskontext näher vorgestellt werden. Damit wird über erste viel versprechende Arbeiten hinausgegangen, die bereits eine Verbindung zwischen dem Resource- und Competence-based View sowie der Gründungsforschung hergestellt (Alvarez/Barney 2002; Dollinger 2003; Shepherd/

Wiklund 2005; Foss et al. 2006), aber den – hier relevanten strategischen – Marketingkontext bislang noch weitgehend ausgeklammert haben.

Die Überlegungen sind wie folgt aufgebaut: Zunächst wird das gedankliche Grundmodell eingehender vorgestellt, welches imstande ist, einen Referenzrahmen für das Gründungsmarketing im Kontext des Wettbewerbs abzuliefern (Abschnitt 2). Hierbei wird aus der Makroebene des Wettbewerbs argumentiert. Sodann werden die Implikationen für das Marketinghandeln auf der Mikroebene vorgestellt, wobei ausgehend vom allgemeinen Marketing der Gründungskontext behandelt wird (Abschnitt 3). Ein kurzes Fazit beschließt den Beitrag (Abschnitt 4).

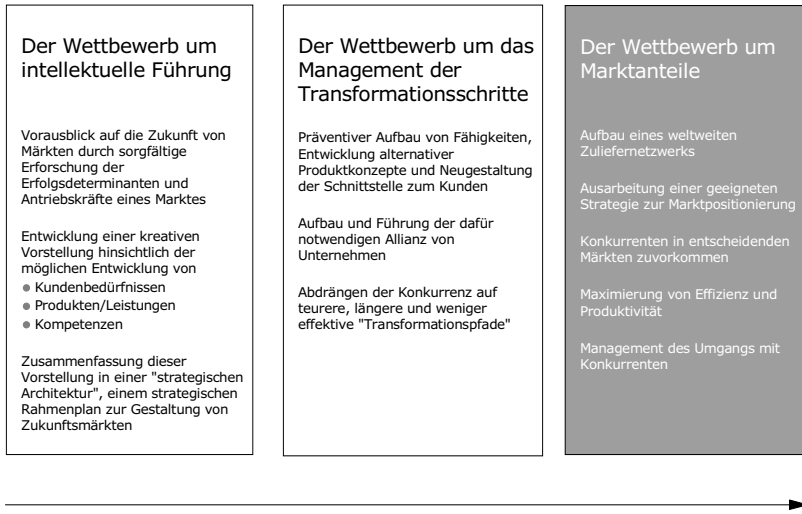
## 2 Entrepreneurial Marketing und kompetenzbasierter Wettbewerb

Wenn von einer ressourcenbasierten Sichtweise auf das Entrepreneurial Marketing die Rede ist, so könnte angenommen werden, dass damit vor allem die wenigen vorhandenen Potenziale und die oftmals immensen Engpässe in der Mittelausstattung im Vordergrund der Marketing-Aktivitäten stehen. Wenngleich Potenziale und Mittelrestriktionen in der Tat von zentraler Bedeutung allgemein und auch speziell für den vorliegenden Beitrag sind, so ist der Fokus dennoch ein anderer und erklärt sich aus der spezifischen Theorieperspektive, die der Resource-based View und der damit in enger Verbindung stehende Competence-based View vorgeben (vgl. Freiling 2007 in diesem Band). Dort wird beschrieben, dass der ressourcen- und kompetenztheoretische Ansatz zu einer integrierten Sichtweise von Unternehmungs- und Marktebene führt.

Zum Verständnis kompetenzbasierten Wettbewerbs (*Makroebene*) haben Hamel und Prahalad (1995) ein Modell entwickelt (s. Abbildung 2-1), das es kurz vorzustellen gilt, um es im Entrepreneurship-Kontext behandeln zu können. Dem Modell zufolge greift es zu kurz, den Blick auf den grau hinterlegten Bereich des so genannten Wettbewerbs um Marktanteile zu richten. In dieser Wettbewerbsphase sind – wie Abbildung 2-1 mit Blick auf die vorlaufenden Phasen erkennen lässt – wichtige Strukturen bereits geformt, (insbesondere produktbezogene) Standards gesetzt und Nachfrager(-wünsche) festgelegt. Mit Blick auf das Sony-Beispiel kann gesagt werden: Die Untersuchung der Marktchancen des Walkman erfolgte in einem Markt mit geformten, stabilen Neigungen und Bindungen an etablierte Produkte und Anbieter der traditionellen Unterhaltungselektronik. Dadurch war das Ergebnis wenig überraschend, da sich die Äußerungen der Kunden vornehmlich an den seinerzeit herrschenden Verhältnissen orientierten, grundlegende und das Verbraucherverhalten einschneidend ändernde Lösungen aber kaum ins Blickfeld gerieten.



Abbildung 2-1: Das kompetenzbasierte Wettbewerbsmodell  
(Quelle: Hamel/Prahalad 1995, S. 86)



In dem dreiphasigen Modell von Hamel und Prahalad beginnt der Wettbewerb mit dem Abschnitt des „Wettbewerbs um intellektuelle Führung“, der zugleich für die Erklärung des außerordentlichen Erfolgs von Sony maßgeblich ist: Dieser Wettbewerbsabschnitt stellt auf die zentrale Aufgabe des Marketings ab, die Entwicklung von Kundenbedürfnissen und -problemen gedanklich vorwegzunehmen, was eine intensive Auseinandersetzung mit der Entwicklung von Märkten und Technologien im langfristigen Kontext erfordert. Sowohl die Analyse von Entwicklungsverläufen der Vergangenheit (einschließlich der aufgetretenen Trendbrüche) als auch (insbesondere Szenario-gestützte) Projektionen der Bedarfskonstellationen in der fernerer Zukunft sind erforderlich, um die Antriebskräfte marktlicher Entwicklungen auf der Nachfragerseite zu erfassen. Damit ergeben sich für das (Entrepreneurial) Marketing informations- und interpretationsbezogene Herausforderungen, die vor allem unternehmerische Intuition erfordern. Diese Anforderungen im Bereich der „Market Intelligence“ stehen jedoch nicht allein, sondern werden begleitet durch (a) ein System der „Technological Intelligence“, durch welches technologische Entwicklungen erkannt, ausgewertet und zu den eigenen Möglichkeiten und Grenzen in Beziehung gesetzt werden, und (b) eine „Competitive Intelligence“, durch die der Blick auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gerichtet wird. Durch die letztgenannte Komponente wird sichergestellt, nur diejenigen Entwicklungen zu verfolgen, bei denen berechnete Hoff-

nung besteht, eine marktrelevante Führungsposition aufbauen zu können. Die drei Intelligence-Bereiche korrespondieren mit dem so genannten „Marketing-Dreieck“ zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, welches sich aus den Eckpunkten: Unternehmung, Nachfrager und Konkurrenz rekrutiert.

Diese Aufgabe einer integrierten Betrachtung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft lässt eine wichtige Besonderheit der ressourcen- und kompetenzbasierten Ansätze erkennen: die evolutorische Analyse. Es wird versucht, Handlungen in ihren zeitlichen Kontext einzuordnen und dabei zu berücksichtigen, dass Entscheidungen der Vergangenheit den Handlungsspielraum in der Gegenwart und in der Zukunft beeinflussen. Dies führt nicht selten dazu, dass durch eine vorherige Handlung der Spielraum für die nächste Handlung eingeschränkt wird, wie das Beispiel Sony belegt: Mit der Entscheidung für den Walkman legte sich Sony nicht nur auf ein neues Produkt fest, sondern zugleich auf eine neue Technologie. Der Einstieg in die neue Technologie eröffnete aber zugleich den Weg in Richtung auf eine Vielzahl neuer Märkte für miniaturisierte Elektronikgeräte, die ohne die Richtungsentscheidung möglicherweise nicht zugänglich gewesen wären. Insofern können sich durch weitsichtige Entscheidungen auch neue Handlungsspielräume für das Marketing eröffnen. Grundsätzlich dient eine derartige zeitpfadabhängige Analyse der Entwicklungen dazu, (bisherige) Entwicklungen besser zu verstehen und aus diesem besseren Verständnis heraus Anhaltspunkte für die zukünftigen Entwicklungen zu erhalten. Dies wiederum erfordert, Entwicklungen auf der Mikro- und Makroebene zu erfassen und sich ihrer Zusammenhänge bewusst zu werden, was den Blick auf co-evolutionäre Prozesse öffnet.

Zurückkommend auf die Aufgaben für das Entrepreneurial Marketing in der Phase des Wettbewerbs um die intellektuelle Führung, ist somit festzustellen, dass eine reine Orientierung an der Entwicklung marktlicher Gegebenheiten nicht ausreicht, um sich von Beginn des Wettbewerbs an in eine vorteilhafte Position zu bringen. So müssen gerade Gründer in diesem Abschnitt einen markt- und branchenbezogenen Vorausblick (Hamel/Prahalad 1995) auf Basis der o.g. Intelligence-Komponenten aufbauen, der die Co-Evolution von Markt-, Technologie-, Konkurrenz- und eigener Entwicklung umfasst. Dass es sich hierbei um Überlegungen handelt, die aufgrund begrenzter Datenlage noch recht vage erscheinen, liegt in der Natur der Sache: Bezüglich der Formung derartiger Märkte in ihrer Entstehungsphase sind von den Akteuren noch wenige Handlungen ergriffen worden, deren Wirkungen auch zumeist noch begrenzt sind. Hamel und Prahalad (1995) sprechen in dieser Phase des Wettbewerbs noch von Märkten als „unstrukturierten Arenen“. Damit sprechen sie an, dass es aufgrund des frühen Entwicklungsstandes des Marktes und der Branche noch an klaren Festlegungen mangelt. Diese Ambivalenz der Entwicklungen stellt unter unternehmerischen Gesichtspunkten die Grundlage dar, um Entwicklungen noch im eigenen Sinne gestalten zu können, was vor allem beinhaltet, sich zu einem späteren Zeitpunkt nicht an die dann bereits geformten Standards und Gewohnheiten anpassen zu müssen. Dieser Aspekt ist zu betonen, weil er von dem traditionellen Marketing-Verständnis im Sinne des Market-based View (Freiling 2007 in diesem Band, vgl. zu einer Weiterentwick-

lung des Market-based View im Kontext des Gründungsmarketings aber Kollmann/Kuckertz 2007 in diesem Band) abweicht: Auf Basis eines soliden und weitsichtigen Verständnisses der Bedarfskomplexe relevanter Kunden(-gruppen) und einer Kenntnis anbieterbezogener Möglichkeiten wird eine Leistungskonfiguration („Strategische Architektur“ im Sinne von Hamel/Prahalad 1995 gemäß Abbildung 2-1) geplant, welche über eine im Wettbewerb überlegene Form der Kundenorientierung verfügen soll. Dies setzt Interpretationen voraus, in welche Richtung sich die Bedarfskomplexe verändern werden, da – wie das Sony-Beispiel eingangs ebenfalls gezeigt hat – die Kundenseite über derart lange Zeiträume und in Unkenntnis vieler technologischer Möglichkeiten nicht in der Lage ist, sich hierzu bereits präzise zu äußern. Eine derart geschaffene Strategische Architektur beinhaltet erste Marketing-Entscheidungen bezüglich relevanter Kundenbedürfnisse, anzubietender Leistungskonzepte in grober Form sowie dazu erforderlicher Ressourcen und Kompetenzen. Sie mit Inhalt zu füllen, ist die Kernaufgabe der zweiten Phase des o.g. Modells kompetenzbasierten Wettbewerbs um Märkte.

Die Phase des Wettbewerbs um das Management der Transformationsschritte beinhaltet mit Blick auf die Aufgaben im Entrepreneurial Marketing unter Bezug auf Abbildung 2-1 und ausgehend von den Eckpunkten des o.g. Marketing-Dreiecks folgende Schwerpunkte:

- Im Mittelpunkt steht die Entwicklung von Ressourcen und Kompetenzen, durch welche die später zu vermarktende Leistungskonzeption umgesetzt werden kann. Ressourcen gelten als das Ergebnis durch Veredelungsprozesse weiter entwickelter Faktoren, die wesentlich zur Differenzierung des Anbieters im Wettbewerb und zum Angebot marktgerechter Leistungen beitragen sollen. Kompetenzen sind wiederholbare, wissensbasierte, nicht auf Zufall, sondern auf geschaffenen Regeln und Routinen basierende Handlungspotenziale eines Anbieters, die zielgerichtete und marktbezogene Leistungserstellungsprozesse ermöglichen sollen und der Weiterentwicklung des Anbieters dienen (Freiling 2004; Freiling et al. 2006). Mit Blick auf noch zu konkretisierende und umzusetzende Leistungskonzepte treten mitunter große Lücken im Ressourcen- und Kompetenzgefüge auf, weswegen o.g. Transformationsschritte zum Zwecke der oft lang andauernden Weiterentwicklung der betreffenden Potenziale erforderlich sind.
- Daneben lassen sich im Wettbewerb nicht alle festgestellten Lücken vom Anbieter selbstständig schließen, da er seine Stärke maßgeblich aus der Fokussierung seiner verfügbaren Mittel beziehen muss. Entsprechend ist es erforderlich, die zum Zwecke der Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile erforderlichen Kräfte durch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen zu beziehen. Dies verlangt eine ebenfalls vorausschauende Identifikation leistungsfähiger, kooperationswilliger und verlässlicher Partner. Da derartige Partner nicht nur selten zu finden, sondern zugleich auch aus Sicht von Wettbewerbern begehrt sind, ist eine frühzeitige Anbahnung von Beziehungen erforderlich, auf deren Basis dann ein gemeinsames

Vorgehen und mitunter auch eine gemeinsame Marketing-Strategie zu vereinbaren ist. Durch den frühzeitigen Zugang zu derartigen Partnern besteht begründete Aussicht, Wettbewerber langfristig auf ungünstigere und andere Pfade abzudrängen und vor allem Leistungsschübe im Potenzialbereich zu bewirken.

- Schließlich ist mit Blick auf die Nachfrage die Schaffung einer Plattform für das Marketing erforderlich. In diesem Sinne gilt es, ausgewählte Nachfrager frühzeitig in die Entwicklung der neuen Leistungskonzeptionen einzubeziehen, um die Marktnähe zu gewährleisten. Dass hierzu nicht alle Nachfrager in gleicher Weise geeignet sind, hat von Hippel (1986) mit dem Lead-User-Konzept nachgewiesen. Lead User sind diejenigen Nachfrager, die früher als andere auf die betreffenden Problemstellungen stoßen, von deren Lösung profitieren und insgesamt für den Gesamtmarkt in ihrer Bedarfskonstellation als repräsentativ gelten. Ihre Einbeziehung kann sich überdies deswegen als sinnvoll erweisen, weil sie in ihrer Rolle zugleich auch Meinungsführer sein können (allerdings nicht müssen). Daher sind gerade meinungsführende Lead User für eine Einbeziehung besonders geeignet, weil sie Kooperations-, Synergie- und Akquisitionspotenzial in die Beziehung mit einbringen. Zusätzlich zur Einbindung derartiger Pilotkunden in den Transformationsprozess kann der Aufbau einer Marketing-Plattform bereits weiterführende akquisitorische Schritte beinhalten, die auf eine breitere Vorbereitung des Marktes auf die spätere Vermarktungsphase hinwirken. Derartige Schritte werden unter das so genannte „Prä-Marketing“ (Möhrle 1995) gefasst. Deren Einsatzmöglichkeiten sind im Entrepreneurial Marketing aufgrund vorhandener Mittelrestriktionen (vgl. Freiling 2007 in diesem Band) zumeist begrenzt. Allerdings können z.B. elektronisch gestützte Marketing-Maßnahmen vor allem im kommunikativen Bereich erwogen werden, um den Markt auf das Leistungsangebot oder/und den Anbieter einzustimmen.

Die dritte und letzte Wettbewerbsphase gemäß Abbildung 2-1 stellt der oben bereits beschriebene Wettbewerb um Marktanteile dar. Auch wenn Hamel und Prahalad (1995) in ihrem Modell darauf hinweisen, dass gerade in diesem Abschnitt des Wettbewerbs Fragen der marktlichen Positionierung mit im Vordergrund stehen, um das Potenzial der Märkte nutzen zu können, darf diese grundsätzlich zutreffende Feststellung den Blick nicht darauf verstellen, dass positionierungsrelevante Weichenstellungen bereits in der zweiten Phase erfolgt sein sollten. Ebenso sollte auf Maßnahmen zur Durchsetzung eines marktlichen Standards aufgebaut werden, um die Etablierung erfolgreich abschließen zu können. Generell können in dieser Phase „Treiber“ und „Getriebene“ unterschieden werden. Welcher Anbieter sich in welcher Rolle befindet, ist maßgeblich von den ressourcen- und kompetenzbezogenen Schritten der beiden ersten Phasen abhängig. Für das Entrepreneurial Marketing muss spätestens in dieser Phase des Wettbewerbs um Marktanteile festgelegt werden, mit welcher Marketing-Strategie die Wettbewerbsvorteilspotenziale genutzt werden sollen. Dies erfordert Festlegungen sowohl bezüglich der Ansprache der relevanten Kunden als auch mit Blick auf das Verhalten gegenüber der Konkurrenz (Freiling 2006, S. 255ff.).

Vor dem aufgezeigten Hintergrund wird das unternehmerische Element deutlich, welches der ressourcen- und kompetenzbasierten Perspektive zu Grunde liegt. Auf Basis eines ständigen Abgleichs eigener Entwicklungsmöglichkeiten mit den langfristigen Veränderungen der Nachfrage sind Opportunitäten zu identifizieren und zu evaluieren. Durch diese Gegenüberstellung interner und externer Gegebenheiten ergeben sich Optionen zur Gestaltung einer noch zu schaffenden Geschäftsgrundlage. Dabei ist das Entrepreneurial Marketing im ressourcen- und kompetenzbasierten Kontext immer nachfrage- und stärken-/schwächenorientiert. Zur Ergänzung der bislang primär markt- und branchenbezogenen Betrachtung wird im nachfolgenden Abschnitt die Mikroperspektive des einzelnen Anbieters eingenommen, die auch in den angestellten Überlegungen schon mehrfach angeklungen ist.

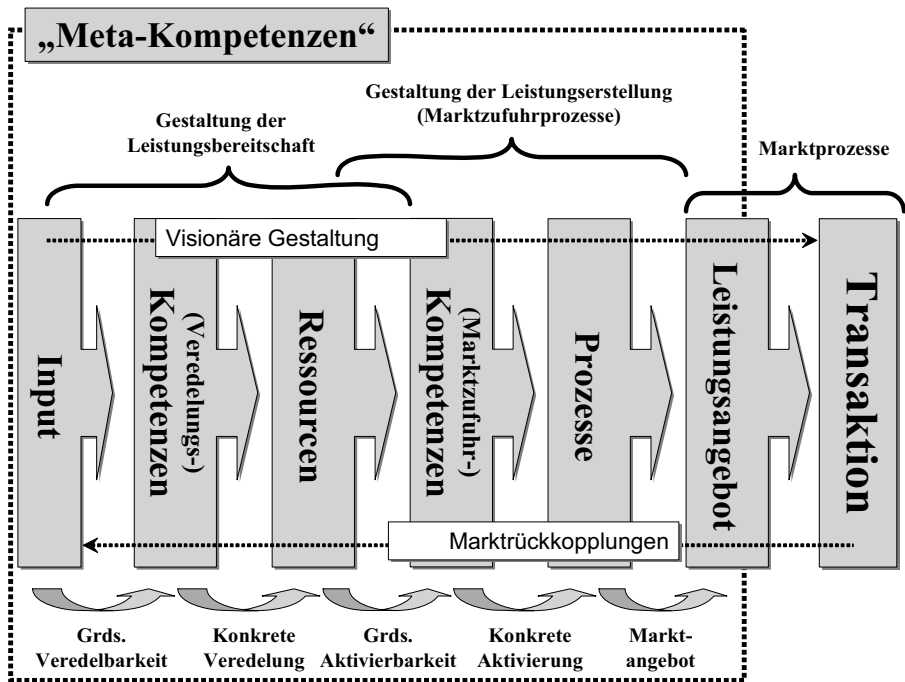
### **3 Entrepreneurial Marketing und kompetenzbasiertes Anbieterhandeln**

Der ressourcen- und kompetenzbasierte Ansatz zielt darauf ab, mittels der gegenwärtig und zukünftig verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen des Anbieters die Position im Markt zu verbessern, was die Aktivierung dieser Potenziale zwecks Abschluss von erfolgreichen Transaktionen im Rahmen werttreibender Kundenbeziehungen voraussetzt. Damit verbunden ergibt sich ein Wechselspiel von Potenzialnutzung (Exploitation) und Potenzialentwicklung (Exploration). Durch das Management der marktrelevanten Potenziale (Ressourcen und Kompetenzen) wird eine Zufuhr von Leistungen in den Markt ermöglicht (Marktzufuhr), die eine erfolgreiche Teilnahme an Marktprozessen bewirken soll. Marktzufuhr und Marktprozess (Schneider 1995) greifen somit ineinander. Diese Verzahnung lässt sich auch anhand von Abbildung 3-1 nachvollziehen, wie nachfolgend erläutert wird. Dabei wird mit Blick auf die Ressourcen und Kompetenzen auf das in Abschnitt 2 bereits vorgestellte Begriffsverständnis verwiesen.

In der Abbildung lässt sich die Marktbezogenheit der anbieterbezogenen Tätigkeit in zweierlei Weise erkennen: Erstens ist das gesamte Wertschöpfungssystem im Sinne der Ausführungen von Abschnitt 2 dadurch gekennzeichnet, dass es der Realisierung von Leistungskonfigurationen dient, die auf Basis visionärer Gestaltung zu einer im Zeitablauf besseren Bedürfnisbefriedigung der relevanten Kundschaft dienen. Dies setzt einen Abgleich mit den Marktanforderungen auf zukünftigen Märkten voraus und führt zu ständigen Aufbau- und Anpassungsprozessen im Potenzialbereich: Homogene Inputgüter müssen mit Blick auf die Marktanforderungen mit anderen kombiniert und vor allem markt- bzw. kundenspezifisch ausgerichtet werden. Diese Kopplung von Faktoren geht mit Lernprozessen seitens der betroffenen Mitarbeiter einher

und trägt zu den in Abbildung 3-1 beschriebenen Veredelungsprozessen bei, für die der Aufbau und die Weiterentwicklung einer Veredelungskompetenz aus Sicht eines Ventures erforderlich ist. Die dadurch geschaffenen Ressourcen verleihen der Unternehmung ein individuelles und marktrelevantes Profil sowie ein Leistungspotenzial, das zur Teilnahme an Marktprozessen aktiviert werden muss. Dazu bedarf es der so genannten Marktzufuhrkompetenzen, die wertschöpfende Prozesse auslösen und somit zur Schaffung eines Leistungsangebots führen, das in Marktprozessen zum Abschluss günstiger Transaktionen führen soll. Der visionsgesteuerte Aufbau eines derartigen Systems gehört zu den zentralen marktbezogenen Aufgaben eines Ventures.

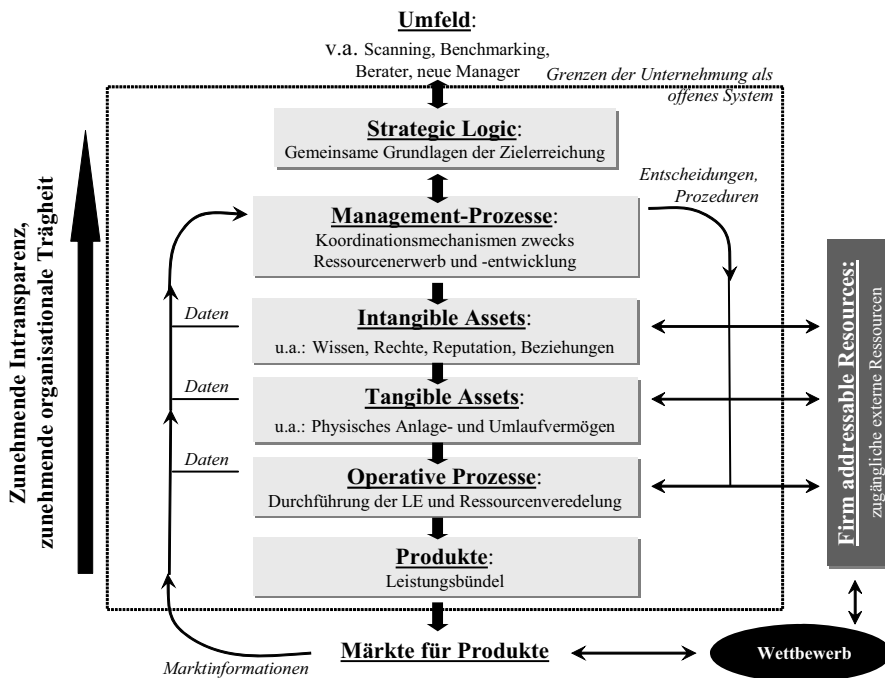
Abbildung 3-1: Argumentationslogik kompetenzbasierter Ansätze  
(Quelle: Freiling et al. 2006, S. 54)



Da nicht jede visionäre Vorstellung von Leistungskonzepten für zukünftige Märkte auch geplant umgesetzt werden kann, sind zweitens permanente Anpassungsprozesse zwischen der Anbieter- und der Nachfragerseite erforderlich. So erhält der Anbieter durch die Teilnahme an Marktprozessen eine Rückkoppelung, ob und wie weit seine Vorstellungen zutreffend sind. Aus Sicht des Ventures sind derartige transaktionsbe-

zogene Rückkoppelungen streng genommen erst möglich, wenn die Gründung bereits erfolgt ist (Start-up- und Etablierungsphase). Unter Berücksichtigung der Ausführungen von Abschnitt 2 ist aber deutlich geworden, dass auch vor der ersten Transaktion – und somit bereits während der Seed-Phase (zur Phasenstruktur: Freiling 2006) – eine intensive Abstimmung zwischen beiden Marktseiten möglich und sinnvoll sein kann. Mittels der in Abbildung 3-1 beschriebenen Metakompetenzen wird dazu beigetragen, die organisationale Entwicklung des gesamten Wertschöpfungssystems des Anbieters in marktbezogener Weise unter Berücksichtigung interner und externer Impulse anzustoßen und zu lenken.

Abbildung 3-2: Open System View (Quelle: in Anlehnung an Sanchez/Heene 1996, S. 41)



Auf dieser Basis lassen sich nunmehr die Anforderungen eines ressourcen- und kompetenzbasierten Entrepreneurial Marketings konkretisieren. Zu diesem Zweck wird mit dem Open System View von Sanchez und Heene (1996) in Abbildung 3-2 ein weiterer Bezugsrahmen vorgestellt.

Versteht man die anbietende Unternehmung als ein offenes wertschöpfendes System, so ist dieses eindeutig durch die Systemelemente gekennzeichnet, die sich innerhalb der gepunkteten Linie von Abbildung 3-2 befinden. Es handelt sich hierbei um folgende Elemente:

- **Strategic Logic:** Prahalad und Bettis (1986, S. 490) kennzeichnen eine derartige steuerungsrelevante Logik als „(...) the way in which managers conceptualize the business and make critical resource allocation decisions (...)“. Sanchez et al. (1996, S. 10) präzisieren die Vorstellung wie folgt: „Strategic logic [i.O. fett] refers to the rationale(s) employed (explicitly or implicitly) by decision makers in the firm as to how specific deployments of resources are expected to result in an acceptable level of attainment of the firm’s goals.“ Derartige Wahrnehmungsfilter und Interpretationsschemata, die im Gründungskontext besonders eng mit den Gründern verknüpft sind, entscheiden maßgeblich über die Offenheit des Ventures gegenüber der Kundenseite sowie der Umwelt. Sie beinhalten überdies führungsrelevante Ansätze, wie das Geschäft zu betreiben ist. Damit wirken sie zugleich beeinflussend auf das nachfolgend beschriebene Systemelement.
- **Managementprozesse:** Sie geben die Richtung vor, in die sich der Anbieter – insbesondere mit Blick auf die Zielmärkte – bewegt. In die Managementprozesse finden die Vorstellungen über die Gestaltung der Geschäftsbasis und die Rolle der (zu gründenden bzw. gegründeten) Unternehmung Eingang und die verfügbaren Potenziale Berücksichtigung. Die Managementprozesse befinden sich in Wechselwirkung zur Strategischen Logik im o.g. Sinne.
- Die verfügbaren Potenziale intangibler und tangibler Art bestimmen den Handlungsrahmen und verleihen dem Anbieter für seinen Auftritt im Markt ein spezifisches Profil. Dieses Profil wird bestimmt durch die Koppelung und Nutzung vorhandener Faktoren. Daneben tragen vor allem die Mitarbeiter, das verfügbare Wissen und die erworbenen Fähigkeiten zu dem spezifischen Profil bei, was sich wiederum in marktbezogenen Potenzialen, wie z.B. der Marke, niederschlagen kann.
- Die Prozesse und die daraus entstehenden Produkte stellen die beiden nachgelagerten Systemelemente dar, die im Marketing üblicherweise als Gestaltungsobjekte im Mittelpunkt stehen. Durch den Open System View lässt sich deren Stellung einordnen, gleichzeitig aber auch die Marketingrelevanz der anderen Systemelemente herausstellen.

Anknüpfend an die bislang geführte Diskussion und mit Blick auf den Open System View ergeben sich folgende fünf Aufgabenkomplexe im Entrepreneurial Marketing:

1. **Gründungsmarketing als Entdeckungsaufgabe:** Ganz im Sinne der Vorstellung des Wettbewerbs als Entdeckungsverfahren im Sinne von von Hayek (1969) ist das Entrepreneurial Marketing insbesondere als eine Suchaufgabe nach zum Potenzialprofil passenden, ergiebigen und auf lange Sicht tragfähigen geschäftlichen Gelegenheiten (Opportunitäten) zu verstehen. Dies schließt die Berücksichtigung der



langfristigen Entwicklung von Kundenwünschen und eigenen Potenzialen (repräsentiert durch alle Elemente im Sinne des Open System Views) mit ein und lenkt den Blick auf ein im Wettbewerbsvergleich besseres Verständnis der Kunden-  
seite. Gerade wenn es auf Basis vorhandener Informationen und deren Interpretation gelingt, die Entwicklungsprozesse im Nachfragerbereich besser zu orten und einzuordnen, wird die Grundlage zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile auf Märkten gelegt. Gründungsbezogenes Marketing ist in diesem Sinne in besonderer Weise auf die Aufnahme und Verarbeitung von Information in Richtung auf Wissen und Kompetenzen zu verstehen.

2. Gründungsmarketing als visionäre Gestaltungsaufgabe: Wenngleich es Situationen gibt, in denen das Marketing vor allem eine möglichst umfassende Anpassung an die Kunden gewährleisten muss (so z.B. im Wettbewerb um Marktanteile gemäß Abbildung 2-1), so ist es dennoch das Ziel, durch ein aktives, kreatives, präventives, die Entwicklungen antizipierendes Handeln Freiheitsgrade auf Märkten zu erwirtschaften. Die entsprechenden Handlungen und Angebote können daher – wie das Sony-Beispiel zeigt – mit Blick auf die jeweils aktuellen Bedürfnisse der Nachfrager nicht immer vollständig konform gehen, sondern müssen zur Erschließung neuer Märkte auch vorübergehende Unstimmigkeiten im Sinne eines Entwicklungsvorlaufs mit einschließen. Dies wirkt sich im Open System View durch temporäre Disharmonien an der unteren Schnittstelle der Unternehmung zum Absatzmarkt aus. Es ist aber gerade mit Blick auf das Marketing im Gründungskontext die Frage zu beantworten, ob und wie durch den Marktauftritt des Ventures neue Marktgrundlagen geschaffen werden können. Zwar wird nicht jede Gründung mit einem derartigen marktorientierten Innovationsanspruch antreten können, was jedoch nicht von der Aufgabe entbindet, die entsprechenden Möglichkeiten aus Venture-Sicht gründlich zu prüfen.
3. Gründungsmarketing als Koordinationsaufgabe: Im Mittelpunkt von Abbildung 3-2 stehen die Systemelemente der anbietenden Unternehmung. Sie sind in marktgerechter Weise zu gestalten, um Transaktionsgrundlagen im o.g. Sinne zu schaffen. Dies erfordert die Wahrnehmung unterschiedlicher Koordinationsaufgaben, die im Kontext des ressourcen- und kompetenzbasierten Ansatzes wie folgt zugespitzt werden können: (a) Spezifizierung der Potenziale in Richtung auf die definierte Zielkundschaft zwecks Erhöhung der Kundennähe, (b) Erhöhung der Schlagkraft eigener Potenziale durch Integration so genannter „firm-addressable resources“, die im rechten Bereich der Abbildung aufgelistet sind und die sowohl von Kooperationspartnern als auch von Kunden stammen können sowie (c) Entwicklung der auf diese Weise verfügbaren Potenziale in Richtung auf marktliche Assets. In dieser Hinsicht ist mit Moldaschl (2005) festzustellen, dass grundsätzlich zwischen erschöpflichen, regenerativen und generativen Mitteln zu differenzieren ist. Auffällig ist, dass bestimmte marktliche Assets wie Marken oder Interaktionsfähigkeiten mit Kunden zur letztgenannten Kategorie zählen können und sich diese Faktoren durch den Einsatz anreichern: Eine Marke kann z.B. an Wert und Schlagkraft zule-

gen, wenn sie über einen hohen Bekanntheitsgrad verfügt und durch die Nutzung in Marktprozessen an Profil gewinnt. Aufgrund der üblichen Mittelrestriktionen von Ventures, von denen gerade der Marketingbereich betroffen ist, kann deren Aufbau und gezielte Nutzung zur Beseitigung von Engpässen beitragen. Die Koordinationsaufgaben beschränken sich allerdings nicht nur auf die Nutzung vorhandener Potenziale in der ursprünglich vorgesehenen Verwendung, sondern auch auf die Erkennung neuer Verwendungsmöglichkeiten einschließlich des damit verbundenen Transfers im Sinne eines Resource Leveraging bzw. Competence Leveraging (Sanchez et al. 1996). Dies geht mit der o.g. Entdeckungsaufgabe des Entrepreneurial Marketings einher.

4. Gründungsmarketing als Akquisitionsaufgabe: Die mitunter selbstverständlichste Aufgabe ist im unteren Bereich von Abbildung 3-2 abgetragen und betrifft den schwierigen Prozess der Gewinnung erster Kunden und der anschließenden Bindung. Die rasche Bindung gewonnener Kunden ist gerade für das Entrepreneurial Marketing wichtig, weil die Akquisitionskosten für ein bestimmtes Geschäftsvolumen mit einem gebundenen Kunden mehrfach oberhalb der Kosten für einen noch zu gewinnenden Kunden liegen. Entsprechend ist das gründungsbezogene Marketing in besonderer Weise auf den Einstieg in Geschäftsbeziehungen und weniger auf einmalige Transaktionen angelegt.
5. Gründungsmarketing als Justierungsaufgabe: Im linken Bereich von Abbildung 3-2 ist schließlich ein Aufgabenkomplex beschrieben, der zum Zwecke einer nachhaltigen Etablierung des Ventures von zentraler Bedeutung ist. Es handelt sich hierbei um das Management der kundenseitigen Rückkoppelungen, mit denen der Anbieter im Rahmen von Marktprozessen in Kontakt gerät. Insbesondere in Anbetracht der Aufgaben im Bereich der visionären Gestaltung von Leistungsangeboten und Märkten ist je nach deren Ausübungsgrad ein besonderer Abstimmungsbedarf zwischen Anbieter und Zielkundschaft gegeben, da ein Jungbetrieb allein schon informations- und erfahrungsbedingt kaum in der Lage sein kann, die kundenbezogene Adäquanz eigener Angebote, aber auch eigener Prozesse und Leistungsbereitschaften (Potenziale) hinreichend genau abzuschätzen. Dann aber ist der Anbieter umso mehr auf Rückkoppelungen seitens der Kunden angewiesen, um sein Wertschöpfungssystem entsprechend anpassen und justieren zu können.

## 4 Fazit

„Nur der kann Unternehmer werden und Unternehmer bleiben, der sich täglich von Neuem als vollkommener Vollstrecker der Befehle der Verbraucher bewährt. Wer diese Prüfung nicht besteht, erleidet Verluste und wird, wenn er nicht, dadurch belehrt, sein Verhalten ändert, in seiner Unternehmerstellung beschränkt und schließlich ganz aus seiner Unternehmerstellung gedrängt. Die Notwendigkeit, Gewinne zu erzielen, zwingt den Unternehmer, sich den Wünschen der Verbraucher, die auf dem Markt geäußert werden, so schnell und so vollkommen wie möglich anzupassen. Wenn er das nicht vermag, oder sich dagegen auflehnt, wird er über kurz oder lang aufhören, Unternehmer zu sein.“ Dieses Zitat von Ludwig von Mises (1940, S. 271) kann auf den ersten Blick als ein deutliches Plädoyer für ein Marketing im Sinne des traditionellen Market-based View verstanden werden. Die perfekte Anpassung sollte jedoch nicht dahingehend missverstanden werden, dass hierin die einzige unternehmerische Aufgabe zu sehen ist, die demnach auch das Marketing bestimmen muss. Vielmehr hat gerade von Mises (1940) an anderer Stelle die unternehmerische Rolle betont, die darin besteht, Märkte ständig neu zu erschaffen – in ständiger Beobachtung der Erfordernisse von Märkten. Insofern ist das hier vorgestellte Konzept des ressourcenbasierten Marketings im Gründungskontext ein in der Tat sehr marktorientiertes und weist überdies viele Gemeinsamkeiten mit dem marktbasieren Konzept auf, wie es Kollmann und Kuckertz (2007) in diesem Band vorgestellt haben.

### LITERATURVERZEICHNIS

ALVAREZ, S.A./BARNEY, J.B. (2002): Resource-based Theory and the Entrepreneurial Firm, in: HITT, A./IRELAND, R.D./CAMP, S.M./SEXTON, D.L. (Hrsg.): Creating New Mindset: Integrating Strategy and Entrepreneurship Perspectives, New York.

DOLLINGER, M.J. (2003): Entrepreneurship. Strategies and Resources, 3. Aufl. Upper Saddle River/N.J. u.a.

FOSS, N.J./KLEIN, P.G./KOR, Y.Y./MAHONEY, J.T. (2006): Entrepreneurship, Subjectivism, and the Resource-based View, Working Paper, University of Illinois at Urbana-Champaign, Urbana-Champaign/Ill.

FREILING, J. (2004): A Competence-based Theory of the Firm, in: Management Revue, 15. Jg., S. 27-52.

FREILING, J. (2006): Entrepreneurship. Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis, München.

FREILING, J. (2007): Die theoretischen Grundlagen des Entrepreneurial Marketings, in: FREILING, J./KOLLMANN, T. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden (in diesem Band).

FREILING, J./GERSCH, M./GOEKE, C. (2006): Eine „Competence-based Theory of the Firm“ als marktprozess-theoretischer Ansatz, in: SCHREYÖGG, G./CONRAD, P. (Hrsg.): Managementforschung, Band 16: Management von Kompetenz, Wiesbaden, S. 37-82.

HAMEL, G./PRAHALAD, C.K. (1995): Wettlauf um die Zukunft, Wien.

KOLLMANN, T./KUCKERTZ, A. (2007): Implikationen des Market-Based-View für das Entrepreneurial Marketing, in: FREILING, J./KOLLMANN, T. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden, in diesem Band.

MÖHRLE, M. (1995): Prämarketing, Wiesbaden.

MOLDASCHL, M. (2005): Kapitalarten, Verwertungstrategien, Nachhaltigkeit, in: MOLDASCHL, M. (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen, München/Mering 2005, S. 47-68.

PRAHALAD, C.K./BETTIS, R.A. (1986): Dominant Logic, in: Strategic Management Journal, 7. Jg., S. 485-501.

SANCHEZ, R./HEENE, A. (1996): A Systems View of the Firm in Competence-based Competition, in: SANCHEZ, R./HEENE, A./THOMAS, H. (Hrsg.): Dynamics in Competence-based Competition, Oxford, S. 39-62.

SANCHEZ, R./HEENE, A./THOMAS, H. (1996): Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition, in: SANCHEZ, R./HEENE, A./THOMAS, H. (Hrsg.): Dynamics of Competence-based Competition, Oxford u.a., S. 1-35.

SCHNEIDER, D. (1995): Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundlagen, 2. Aufl., München/Wien.

SHEPHERD, D.A./WIKLUND, J. (2005): Entrepreneurial Small Business. A Resource-based Perspective, Cheltenham und Northampton.

VON HAYEK, F.A. (1969): Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, in: VON HAYEK, F.A. (Hrsg.): Freiburger Studien, Tübingen, S. 249-265.

VON HIPPEL, E. (1986): Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, in: Management Science, 32. Jg., S. 791-805.

VON MISES, L. (1940): Nationalökonomie, Genf.

Teil III

---

Entrepreneurial Marketing:

---

Die Zielgruppen

---

**Maria-José Estevão und Jörg Freiling**

# **Entrepreneurial Stakeholder-Marketing: Stakeholder als Zielgruppe des Gründungsmarketings**

1	Einführung .....	81
2	Stakeholder im Fokus des Marketings junger Unternehmungen .....	82
2.1	Stakeholder und Marketing-Denken .....	82
2.2	Stakeholder-Strukturen in Gründungsunternehmen .....	82
3	Stakeholder-Marketing in den Phasen des Gründungsprozesses .....	85
3.1	Stakeholder-Marketing in der Keimphase der Unternehmung .....	85
3.2	Stakeholder-Marketing in der Start-up-Phase der Unternehmung .....	87
3.3	Stakeholder-Marketing in der Etablierungsphase der Unternehmung .....	90
4	Fazit .....	92

# 1 Einführung

Eine Unternehmung benötigt zur Leistungserstellung interne wie externe Mittel, bspw. in Form von Know-how, Material oder Kapital. Die Abhängigkeit von Mitteln, über die externe Stakeholder verfügen, ist unabhängig von der Unternehmungsgröße ein zentrales Problem (vgl. Pfeffer/Salancik 1978 mit ihrem Resource Dependence Approach). Stakeholder werden so lange bereit sein, ihre Potenziale einer jungen Unternehmung zur Verfügung zu stellen, so lange aus ihrer Sicht ein vorteilhaftes Verhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung vorherrscht (Schaltegger 1999, S. 6). Um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung zu erhalten, ist es vordringliche Aufgabe der Gründer, die Belange der Lieferanten kritischer Potenziale zu berücksichtigen, um die langfristige Versorgung der jungen Unternehmung zu gewährleisten. Hier setzt die Marketingaufgabe für Ventures an: Das Marketingkonzept sieht eine Orientierung an den Bedürfnissen der Gegenseite vor, um durch deren Berücksichtigung zur Erlangung eigener Ziele beizutragen. Eine junge Unternehmung steht im Spannungsfeld verschiedenster Bezugsgruppen, die im Sinne des Marketings angesprochen werden können bzw. nicht selten müssen: Kapitalgeber, gründungsfördernde Institutionen, Lieferanten, Mitarbeiter, Freunde und Familie oder potenzielle Kunden.

Die genannten Gruppen können als Stakeholder verstanden werden und üben nach der Bereitstellung von Mitteln für das Venture Einfluss aus, um ihre Interessen wahren zu können. Anders als bei etablierten Unternehmungen stehen hier aber im Regelfall kaum Routinen oder erprobte Prozesse zum Umgang mit den unterschiedlichen Interessen zur Verfügung. Darüber hinaus sind die Beziehungen zu den einzelnen Stakeholdern kaum formalisiert oder deren Management organisiert. Vielmehr erfolgt die Pflege dieser Beziehungen nicht selten auf informalem Wege, was durch die zumeist persönliche Natur der Stakeholder-Beziehungen nahe liegt.

Vor diesem Hintergrund dient der vorliegende Beitrag folgenden Zielen:

- Identifikation von Stakeholdergruppen, die durch das Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmungsführung angesprochen werden können (Abschnitt 2),
- Bestimmung von deren Relevanz im Gründungskontext (Abschnitt 2),
- Ableitung von Maßnahmen entlang der typischen Phasen im Gründungsprozess (Abschnitt 3) sowie
- Zusammenfassung der Ergebnisse (Abschnitt 4).

## **2 Stakeholder im Fokus des Marketings junger Unternehmungen**

### **2.1 Stakeholder und Marketing-Denken**

Stakeholder verfügen generell aufgrund der Bereitstellung überlebenskritischer Faktoren bereits über ein (latentes) Bedrohungspotenzial. Für Ventures, die im Ablauf des Gründungsprozesses starken Mittelrestriktionen ausgesetzt sind, ist das Bedrohungspotenzial ungleich größer. Vor diesem Hintergrund muss das gesamte Management des Gründungsprozesses Wege erschließen, die Macht der Stakeholder zu kontrollieren, um eigene Handlungsspielräume wahren zu können. Dies verlangt, einen Interessenausgleich herbeiführen zu können. Was hat das Marketing-Konzept in diesem Gründungskontext anzubieten, um zu diesem Ausgleich beizutragen?

Das Marketing ist generell als ein Austauschkonzept zu verstehen, über welches die Unternehmung versucht, durch die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Gegenseite zu einer aus Unternehmungssicht günstigen Gestaltung der Austauschrelation zu gelangen sowie marktbezogene Engpässe (z.B. Zugang zu Kunden) aufzulösen. Die Notwendigkeit der Ausweitung des Marketing-Denkens auf andere Stakeholder der Unternehmung über die (potenziellen) Kunden hinaus erweist sich gerade für Ventures als Chance, die oftmals vielfältigen Engpasssituationen im Gründungskontext zu beseitigen. Durch ein Stakeholder-Marketing (Harris/Rees 2005) besteht die Möglichkeit, durch die Ausrichtung an den Bedürfnissen und Interessen der Gegenseite ein auch aus der Perspektive der jeweiligen Stakeholder-Gruppe attraktives Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht herzustellen und somit den machtbezogenen Einfluss der Stakeholder auf das Venture in zielkonformer Weise zu relativieren (Polonsky et al. 2002, S. 110f.). Die beiden Fragestellungen, welche Anspruchsgruppen für die Unternehmung von besonderer Relevanz sind (Stakeholder-Identifikation) und wie die jeweilige Stakeholder-Beziehung gestaltet wird, stehen hierbei im Fokus (Mitchell et al. 1997, Donaldson/Preston 1995).

### **2.2 Stakeholder-Strukturen in Gründungsunternehmen**

Junge Unternehmungen sehen sich typischerweise einer anderen Stakeholder-Struktur als etablierte Unternehmungen gegenüber. Neben anderen Anspruchsgruppen sind auch unterschiedliche Beziehungsintensitäten und Abhängigkeiten zu beobachten: Der



Zugang zu Mitteln Dritter ist anders als bei etablierten Unternehmungen als zentraler Erfolgsfaktor für eine junge Unternehmung zu betrachten (Freiling/Estevão 2005).

Typische Stakeholder-Modelle wurden z.B. von Freeman (1984) für unterschiedlichste Branchen und Bezugsgruppen entwickelt. Dabei ist zu beachten, dass nicht jede Bezugseinheit des Umfelds als Stakeholder der Unternehmung zu betrachten ist: „A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.“ (Freeman 1984, S. 46) – eine derart weite Sichtweise ist für das Beziehungsmanagement der Unternehmung mit ihren Stakeholdern wenig hilfreich. Hiernach könnte jedermann jederzeit Ansprüche an die Unternehmung stellen. Doch nicht jeder, der Einfluss auf die Unternehmung ausüben könnte oder beeinflusst wird, ist zweckmäßigerweise als Stakeholder zu betrachten (Mitchell et al. 1997). Gerade für junge Unternehmungen wäre ein derart weiter Fokus im Umgang mit Anspruchsgruppen allein schon aufgrund der damit verbundenen dispositiven Konsequenzen unzweckmäßig. Vielmehr erscheint eine Konzentration auf Interessengruppen zweckmäßig, welche einen substantiellen Einfluss auf die Unternehmung ausüben bzw. die Ansprüche haben, welche eine substantielle Einflussnahme legitimieren würden. Stakeholder können demnach enger verstanden werden als: „[...] persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity [...]“ (Donaldson/Preston 1995, S. 85). Ein Spezifikum junger Unternehmungen ist, dass Stakeholder-bezogene Einflüsse im Sinne Donaldson und Preston bereits vor der formellen Entstehung der Unternehmung möglich sind. Es ist anzunehmen, dass abhängig von den Lebensphasen der Unternehmung andere Stakeholder in den Fokus der Gründer geraten werden. Hierzu ist eine Betrachtung der Stakeholder-Bedeutung für eine junge Unternehmung notwendig. Pauschal können solche Stakeholder als relevant angesehen werden, die neben legitimen Ansprüchen auch Macht und Aktualität (im Sinne von Dringlichkeit der Stakeholder-Ansprüche und -Einflüsse) besitzen, diese Ansprüche durchzusetzen. Die Bereitstellung von Mitteln verleiht den Ansprüchen an die junge Unternehmung Legitimität. Durch eine bestehende, Abhängigkeiten begründende Beziehung der jungen Unternehmung zu den Stakeholdern entstehen zudem Macht und Aktualität (Frooman 1999, Mitchell et al. 1997). Relevante Stakeholder einer jungen Unternehmung sind demnach durch ihre Aktualität und ihre Macht über relevante Potenziale gekennzeichnet.

Abbildung 2-1: Nennungen unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen in der Literatur zum Stakeholder-Management



Die Relevanz einzelner Stakeholder-Gruppen ist für jede Unternehmung individuell zu bestimmen (Frooman 1999). Die generelle Unterschiedlichkeit und Bedeutung dieser Stakeholder-Gruppen ist durch eine Analyse der Häufigkeit der Nennungen in der Literatur zum Stakeholder-Management belegbar. Dabei wird zwischen internen und externen Stakeholdern unterschieden. Allerdings ist dieses durch Literatúrauswertung entstehende Bild für den vorliegenden Beitrag nicht ohne Einschränkungen zu übernehmen, da die Forschung zu Stakeholder-Management bislang kaum auf den Gründungskontext rekurriert hat (Krogh et al. 2003, Loan-Clarke et al. 2000, Thompson et al. 1991). Die vorliegenden Einschätzungen beruhen auf großen Unternehmen bzw. MNEs (u.a.: Rühli/Sachs 2003, Berman et al. 1999, Wheeler/Sillanpää 1998). Für Ventures besonders relevante Stakeholder sind von Krogh et al. (2003) im Kontext wissensintensiver Gründungen betrachtet worden. Der Kreis so genannter „Key-Stakeholder“ als besonders relevante Anspruchsgruppen besteht für junge Unternehmen aus Investoren, ggfs. Mitarbeiter sowie Lieferanten und Kunden. Dies ist deckungsgleich mit den Ergebnissen aus Abbildung 2-1. Dabei betonen Krogh et al. allerdings, dass sich hinter den genannten Stakeholder-Gruppen bei etablierten Unternehmungen andere Stakeholder und Stakeholder-Beziehungen verbergen als bei Ventures. Eine detaillierte Betrachtung der identifizierten relevanten Stakeholder ist für ein erfolgreiches Stakeholder-Marketing von zentraler Bedeutung (Coombs/Gilley 2005, Mitchell et al. 1997).

Über verschiedenste Phasen der Gründungstätigkeit (Freiling 2006, S. 155ff.) hinweg wirken Einflüsse der Stakeholder auf unternehmerische Entscheidungen oder auf

Umfeldbedingungen der jungen Unternehmung ein. Dabei sind die Einflüsse oftmals grundlegender Natur: Im Gründungsprozess werden in der Orientierungs- oder Vorgründungsphase einschneidende Entscheidungen strategischer Bedeutung getroffen, die den weiteren Lebensweg der Unternehmung maßgeblich prägen. Demnach ist eine phasenspezifische Betrachtung so genannter Key-Stakeholder für ein erfolgreiches Gründungsmarketing unerlässlich.

### **3 Stakeholder-Marketing in den Phasen des Gründungsprozesses**

In der Gründungsforschung finden sich verschiedene Modelle zur Abbildung des Gründungsverlaufs (z.B. Bhave 1994, Hering/Vincenti 2005, Klandt 2006). Nachfolgend wird auf ein dreiphasiges Modell abgestellt, welches sich aus folgenden Abschnitten rekrutiert: Vorgründungsphase, Start-up-Phase und Reife- bzw. Etablierungsphase (Freiling 2006). Die Relevanz einzelner Stakeholder variiert in Abhängigkeit von diesen drei Phasen, was nachfolgend eingehender beschrieben wird.

#### **3.1 Stakeholder-Marketing in der Keimphase der Unternehmung**

In der Keimphase (Seedphase) ist die Unternehmung noch nicht formell gegründet. Nichtsdestotrotz agieren die möglichen Gründer bereits in unterschiedlichen Arenen und auf unterschiedlichen „Märkten“. Mit der Generierung der Geschäftsidee und deren Ausformulierung in einem Business-Plan erfolgen erste Kontakte zu verschiedenen Stakeholdern (Freiling 2006). Die Abstimmung mit Business Angels oder Coaches ist u.a. zur Erstellung eines ausgereiften Business Plans üblich, die Akquirierung Erstgenannter zusätzlich eine Finanzierungsoption. Generell ist die Anwerbung Finanzmittel gebender Stakeholder eine zentrale Aufgabe in der Keimphase, wobei sich die Rekrutierungsbasis im Gegensatz zu den beiden nachfolgenden Phasen im Regelfall deutlich bescheidener ausnimmt. Umso mehr kann durch den Einsatz der Marketing-Denkweise und der damit verbundenen Marketing-Instrumente auf Finanzmärkten (Finanzmarketing) zur besseren finanziellen Absicherung des Gründungsprozesses beigetragen werden.

In der Keimphase werden strategische Entscheidungen getroffen, die den weiteren Weg des Ventures prägen. Hierzu gehören die Definition einer Geschäftsgrundlage und die Ausarbeitung eines Plans zur Grundausrichtung der Geschäfts- und Marke-

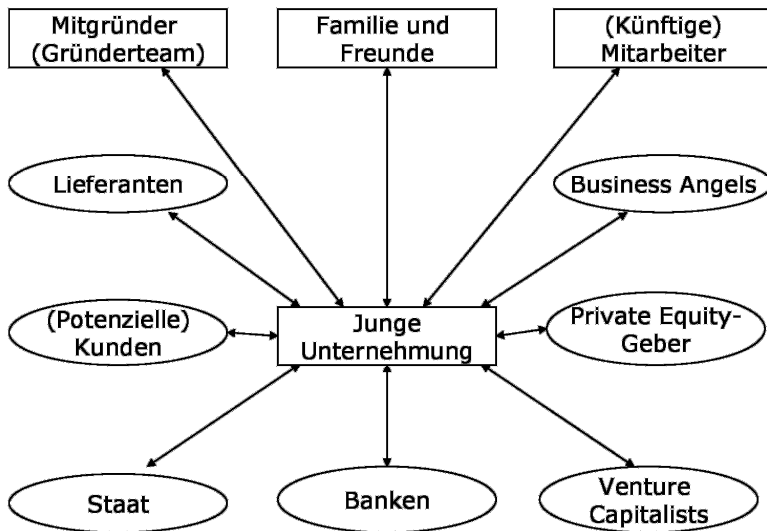
ting-Strategie einschließlich erster wichtiger Umsetzungsschritte. Für diese Zwecke ist mit Blick auf das oftmals enge Fähigkeitsprofil der Gründer externe Begleitung zu erwägen, wobei oftmals ausgesprochen pragmatische Wege zielführend sein können: Hier zu gehört etwa die Einholung von Rat seitens persönlicher Bekannter, Familienmitglieder und Freunde (Campbell 1997) sowie daneben auch die Nutzung von Unterstützungsmöglichkeiten der (staatlichen) Gründungsförderung. Darüber hinaus zählen etwa Gründungs-Coaches und Business-Angels zu wichtigen Ratgebern, die auch über die Keimphase hinaus gebunden werden können.

Insbesondere, aber nicht nur im Fall kapitalintensiver Gründungen ist die Akquisition von Investoren bereits vor der formellen Gründung erforderlich, um den Geschäftsbetrieb aufnehmen und später ausbauen zu können. Ein Finanzmarketing stellt den Gedanken in den Mittelpunkt, die Interessen der Kapitalgeber genau zu analysieren, um den als relevant erachteten Kapitalgebergruppen eine zielgruppengerechte Investitionsalternative bieten zu können, die zudem im Wettbewerb verschiedener Investitionsmöglichkeiten aus Kapitalgebersicht über einen Vorteil verfügt. Dem Gedanken der Zielgruppenorientierung folgend, ist zwischen Investor Relations und Creditor Relations zu differenzieren. Investoren, wie etwa Venture-Capitalists, üben bedingt durch ihre Investitionsziele und ihre Funktion auf Kapitalmärkten zumeist einen stärkeren Einfluss aus als Fremdkapitalgeber. Ihre Mitbestimmungsrechte erfordern die engere Einbindung in unternehmerische Entscheidungen und eine personalisierte Kommunikation. Die unaufgeforderte Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen sowie ein partnerschaftliches Verhältnis stellen wesentliche Grundlagen erfolgreicher Investor-Relations dar (Kollmann 2005). Im Bereich der Creditor Relations ist das Finanzmarketing eines Ventures in der Keimphase ungleich stärker gefordert, eine formellere Beziehung zum Stakeholder aufzubauen, was nicht zuletzt auf die formellen Vergabeverfahren und die Risikopräferenz dieser Bezugsgruppe zurückzuführen ist. Dem Finanzmarketing fällt die Aufgabe zu, die aus Sicht der Kapitalgeber erforderlichen Informationen (einschließlich der geforderten Dokumente) in zielgruppengerechter Form zu kommunizieren.

Um den Geschäftsbetrieb erfolgreich aufnehmen zu können, müssen die im Rahmen des Geschäftsmodells und Business-Plans prognostizierten Markttransaktionen im Absatzmarkt vorbereitet werden. Der Kunde als Stakeholder rückt damit ebenfalls in den Fokus des Stakeholder-Marketings der jungen Unternehmung. Die allgemeine Marktbeobachtung und erste Gespräche mit potenziellen Kunden vermitteln Eindrücke, die in die Angebotsgestaltung einfließen. Die Identifikation der Bedarfe legt den Grundstein für eine kundengerechte Marktbearbeitung und bestimmt damit den weiteren Entwicklungspfad der Unternehmung. Ein aktives und persönliches Stakeholder-Marketing ist gerade zu potenziellen Kunden unerlässlich, da das gesamte Leistungserstellungssystem in marktgerechter Weise auszurichten ist, was eine enge Abstimmung zumindest mit ausgewählten repräsentativen Kunden für den relevanten Markt erfordert (Agle et al. 1999). Bereits vor der formellen Gründung ist ein Kundenmanagement zur Anbahnung erster Markttransaktionen und Geschäftsbezie-

hungen vonnöten und lässt die Vielfalt von Stakeholder-Beziehungen erkennen, die in Abbildung 3-1 visualisiert wird.

**Abbildung 3-1:** Entrepreneurial Stakeholder-Map



Ein Personalmarketing kann das Stakeholder-Marketing in der Keimphase ergänzen, wenn das Venture bereits in einer frühen organisationalen Entwicklungsphase die Einstellung von Mitarbeitern trotz der damit verbundenen Fixkostenbelastung in Erwägung zieht. In manchen wissensintensiven Wirtschaftsbereichen herrscht ein so genannter „War for talent“, der ein entsprechend vorausschauendes Agieren gegenüber dieser Stakeholdergruppe nahe legt.

### 3.2 Stakeholder-Marketing in der Start-up-Phase der Unternehmung

Die Gründung verschafft dem Venture einen rechtlich verbindlichen formalen Rahmen und eröffnet den Weg zu ersten Transaktionen. Durch diesen formalen Akt bleiben bereits bestehende Stakeholder-Beziehungen im Allgemeinen erhalten, ändern sich aber nicht selten in der Art ihrer Ausgestaltung. Mit Blick auf die Beziehungen zu

Kunden wird auf der Basis mehr oder weniger verbindlicher Kontakte aus der Keimphase versucht, in der Start-up-Phase in Geschäftsbeziehungen einzutreten, um so zum Aufbau einer das Geschäft tragenden Erlösbasis beitragen zu können. Wie wichtig die Sicherung des knappen Faktors Nachfrage ist, wurde in der Literatur an unterschiedlichen Stellen betont (z.B. Krogh et al. 2003). Neben einer Kundenbindung zur nachhaltigen Sicherung des Absatzpotenzials kann die Beziehungspflege zu wichtigen Kunden überdies als Risikomanagement verstanden werden. Oftmals weisen junge Unternehmungen ein unausgewogenes Kundenportfolio auf: die Konzentration auf einen oder wenige Großkunden führt zur Abhängigkeit. Ein wichtiger Stakeholder kann bspw. durch Abwanderung zum Wettbewerb oder durch Insolvenz aus dem Kundenportfolio ausfallen. Bei Ausfall des Kunden ist die junge Unternehmung oftmals selbst bedroht (Freiling/Estevão 2005), was durch Maßnahmen der Frühaufklärung zu vermeiden ist (Göbel 1995). Eine mögliche Unzufriedenheit des Kunden oder Zahlungsschwierigkeiten lassen sich in persönlichen Gesprächen herauszufinden, so dass im Rahmen eines aktiven Customer-Relationship-Managements gegengesteuert werden kann.

Mit Blick auf Abbildung 3-1 treten zu den bestehenden Beziehungen aber auch weitere Anspruchsgruppen hinzu, wobei zu differenzieren ist, ob (a) innerhalb einer Stakeholder-Kategorie die Zahl der Beziehungen durch Einwerbung neuer Stakeholder steigt, wie dies etwa bei der Gewinnung von Kapitalgebern im Übergang von der Früh- zur Spätphasenfinanzierung der Fall ist, oder (b) gänzlich neue Gruppen hinzutreten, die – bei entsprechender Bedeutung – ebenfalls im Sinne des Stakeholder-Marketings zu bedienen sind. Aufgrund von Mittelrestriktionen werden gerade im Kontext der Geschäftsaufnahme Kooperationspartner benötigt, um auftretende Engpässe schließen zu können. Noch deutlicher wird die Bedeutung von Lieferanten im Kontext der offiziellen Geschäftsaufnahme. Wenngleich bereits in der Seedphase die Grundlagen zur Zusammenarbeit mit Lieferanten im Regelfall gelegt worden sind, so steht die Aktivierung und Verstetigung dieser Beziehungen in der Start-up-Phase weitaus stärker im Mittelpunkt. Seitens der Marketingwissenschaft ist unabhängig vom Entrepreneurship-Kontext auf eine weitere Spielform des Marketing-Managements an den Schnittstellen der Unternehmung zu den sie umgebenden Märkte hingewiesen worden: das so genannte „Beschaffungsmarketing“ (z.B. Hammann/Lohrberg 1986), welches den spiegelbildlichen Einsatz der Instrumente des Absatzmarketings vorsieht. Für den Gründungskontext gerade in der Start-up-Phase ist das Beschaffungsmarketing insofern von zentraler Bedeutung, als es über die Bereitstellung benötigter Vorprodukte aus Venture-Sicht darum gehen muss, sich die Leistungen leistungsstarker Lieferanten zu sichern und gleichzeitig zu Bedingungen einkaufen zu können, die ein auf lange Sicht ertragreiches Arbeiten gewährleisten können. Die Nutzung von Lieferantenkrediten ist vor dem Hintergrund knapper finanzieller Mittel oftmals notwendig, um die Liquidität der jungen Unternehmung und somit ihre Überlebensfähigkeit zu erhalten. Wie Hammann und Lohrberg (1986) aufgezeigt haben, ist hierzu ebenfalls das für das

Marketing typische Rekursprinzip anzuwenden, um durch Berücksichtigung der Interessen der Marktgegenseite zur Erreichung eigener Ziele beizutragen.

Dass in der Start-up-Phase die Einbettung der Unternehmung in die Märkte und marktlichen Umfeld der facettenreicher und intensiver wird, ist durch die formale Geschäftsaufnahme bedingt, durch die im Zuge der organisationalen Entwicklung und Ausdifferenzierung betrieblicher Strukturen und Prozesse Folgewirkungen entstehen. So entsteht mitunter zwischen der Unternehmung und den staatlichen Institutionen eine Beziehung, welche sowohl die Inanspruchnahme staatlicher Infrastruktur (auch Gründungsförderung) regelt als auch zur Begründung von Steuerpflichten oder zur Erfüllung von Publizitätspflichten führt. Die Stakeholder-Beziehung zu staatlichen Institutionen ist im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Stakeholdern typischerweise formeller geprägt, was in der Ansprache berücksichtigt werden muss. Ebenso wird durch die formale Gründung die Wahrnehmbarkeit in der Öffentlichkeit und seitens der öffentlichen (und veröffentlichten) Meinung erhöht. Auch daraus entstehen Beziehungen, die im Sinne eines Stakeholder-Marketings zu pflegen sind. Dies kann z.B. damit einhergehen, dass seitens des Ventures Überlegungen angestellt werden, ob und wie weit eine in sich geschlossene Vorgehensweise der Öffentlichkeitsarbeit im Sinne einer Public-Relations-Strategie verfolgt werden soll.

Die Ausführungen lassen die steigende Komplexität und Ausdifferenzierung der Beziehungen zwischen der Unternehmung und externen Drittparteien erkennen. Mit Blick auf Abbildung 3-1 ließe sich dies durch eine höhere Beziehungsanzahl und eine höhere Beziehungsdichte zwischen Unternehmung und Stakeholder-Gruppen symbolisieren. Jenseits der Abbildung ist aber auch daran zu denken, dass die Funktionalität einer Beziehung reichhaltiger werden kann. Die Überlegung lässt sich an Kunden nachvollziehen, die nicht nur Abnehmer von Leistungen sind, sondern oftmals bestimmte Teilleistungen bewusst oder unbewusst übernehmen, wertvolle Ratschläge geben oder zum Co-Developer werden.

Während die bisherige Diskussion auf externe Stakeholder-Gruppen ausgerichtet war, sind auch und gerade in der Start-up-Phase Grundsatzentscheidungen bezüglich interner Stakeholder zu treffen. Zur erfolgreichen Behauptung in den ersten Markttransaktionen bedarf es – sofern die Gründer nicht alleine agieren – zuverlässiger Mitarbeiter (Cooper et al. 1994). In einer jungen Unternehmung stehen die Mitarbeiter dabei vor besonderen Herausforderungen. Eine erhöhte Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Entwicklung am Arbeitsplatz, höhere Flexibilität und Eigenständigkeit, da Arbeitsprozesse noch wenig eingespielt sind, oder Reibungsverluste, da noch keine eingespielte Teamstruktur vorherrscht, können zu Friktionen führen. Das Stakeholder-Marketing kann solchen Friktionen durch ein so genanntes internes Marketing (Bruhn 1999) entgegenwirken. Das interne Marketing dient der planvollen Gestaltung unternehmensinterner Austauschbeziehungen, wobei üblicherweise zwischen personalorientiertem internem Marketing, dem Marketing interner Leistungen und dem kooperationsinternen Marketing differenziert wird. Mit Blick auf die erste Spielform, die für

die Start-up-Phase von besonderer Bedeutung ist, steht zunächst die Identifikation der Mitarbeiterbedürfnisse im Vordergrund, auf deren Basis es dann gilt, Anreize zur intrinsischen Motivation zu setzen, um über die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen ganz im Sinne des Marketing-Denkens auch zur einer Erfüllung der Ziele der organisationalen Entwicklung des Ventures beitragen zu können.

Mit den genannten Gruppen ist eine exemplarische Auswahl getroffen worden, mit der keine Verallgemeinerung beabsichtigt ist. Im folgenden Abschnitt werden die Schwerpunkte des Stakeholder-Marketings in der Etablierungsphase beschrieben. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass die organisationale Entwicklung fließend ist und gerade der Übergang zwischen Start-up- und Etablierungsphase in der Regel nicht klar benannt werden kann. Dies gilt ungeachtet der Tatsache, dass die Entwicklung eines Ventures in der Start-up- und Etablierungsphase äußerst diskontinuierlich verlaufen kann. Vor diesem Hintergrund kommt es auch im Stakeholder-Marketing im Übergang beider Phasen selten zu einem Bruch. Wohl aber verschieben sich auch hier einige Akzente in Abhängigkeit von Meilensteinen der organisationalen Entwicklung.

### **3.3 Stakeholder-Marketing in der Etablierungsphase der Unternehmung**

Die Überwindung kritischer Wachstumsschwellen ist – nicht zuletzt zur nachhaltigen Behauptung auf den Märkten und gegenüber der Konkurrenz – eine zentrale Aufgabe der Entrepreneure in der Etablierungsphase einer jungen Unternehmung. Um organisch oder durch Akquisition zu wachsen, bedarf es unterschiedlicher Vorgehensweisen der Wachstumsfinanzierung. Im Regelfall sind Wege der Beteiligungsfinanzierung zu beschreiten, und nicht selten entsteht eine Abhängigkeit von institutionellen Geldgebern. Sowohl Venture-Capital-Gesellschaften im Eigenkapitalbereich als auch Kreditinstitute zu Zwecken der Fremdfinanzierung können zur Wachstumsfinanzierung maßgeblich beitragen (zu einem Überblick über Finanzierungsquellen im Venture-Kontext: Nathusius 2001). Um diese Finanzmittel zu erhalten, ist eine tragfähige Stakeholder-Beziehung notwendig. Investor und Creditor Relations fungieren als Instrumente eines institutionalisierten Finanzmarketings und widmen sich sowohl der Befriedigung aktueller Stakeholder-Bedürfnisse als auch der Identifikation potenzieller Investoren. Im Zentrum des Finanzmarketings stehen hierbei nicht allein anreizbestimmende Faktoren wie das Renditepotenzial und die Risikosituation, sondern auch der Aufbau von Vertrauen in das Venture, was nicht nur durch entsprechende Rendite-/Risiko-Konstellationen der Vergangenheit und Gegenwart entsteht, sondern auch durch Art und Umfang der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen.



Mit der Etablierung am Absatz- und insbesondere auch am Finanzmarkt (v.a. im Falle von IPOs) geht eine verstärkte Wahrnehmung der Unternehmung in der Öffentlichkeit einher. Diese öffentliche Exponiertheit der Unternehmung verlangt nach einer zunehmenden Verantwortungsübernahme im sozialen Raum, was aktuell im Kontext der Auseinandersetzung um die Corporate Social Responsibility (Kolk/Pinkse 2006, Harrison/Freeman 1999) abgehandelt wird. Dies erfordert eine grundlegende Bestandsaufnahme der wichtigsten Berührungspunkte des Ventures mit gesellschaftlichen Belangen. So können etwa technologieorientierte Gründungen in bestimmten Branchen (z.B. Biotechnologie oder Umwelttechnik) rasch zum Gegenstand gesellschaftlicher Diskussionen werden, was in Anbetracht der damit verbundenen Gefahren und Chancen eine entsprechende Vorbereitung erfordert. Ein vorausschauendes Vorgehen ist nützlich, um die Glaubwürdigkeit zu erhalten und negativen Darstellungen in den Medien vorzubeugen. Auch junge Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit keine unmittelbaren Ansatzpunkte für eine gesellschaftliche Auseinandersetzung bietet, finden sich mit zunehmender Etablierung vor die Aufgabe gestellt, dem öffentlichen Interesse nachzukommen. Dies kann etwa durch ein Standortmarketing in Form eines Sponsorings örtlicher Sportvereine, Schulen oder kultureller Einrichtungen erfolgen, um die Wahrnehmung im marktlichen wie nicht-marktlichen Umfeld zu verbessern. Dies schafft neben einem erhöhten Bekanntheitsgrad auch eine verbesserte Reputation und eine Teilimmunisierung gegen eventuelle spätere Negativresonanz im gesellschaftlichen Raum.

In der Phase der Etablierung am Markt bleibt der Stellenwert der Kunden als zentrale Stakeholdergruppe uneingeschränkt erhalten, wobei auch zu den Kunden die Beziehungen tiefer und vielfältiger werden. Die nachhaltige Bindung wichtiger Kunden mittels des Instrumentariums des Beziehungsmanagements steht dabei im Vordergrund (Bruhn 2001), wobei mit Bliemel und Eggert (1998) zwischen einer primär auf Kundenzufriedenheit basierenden Verbundenheitsstrategie sowie einer auf insbesondere technische oder rechtliche Bindungen fußenden Gebundenheitsstrategie zu unterscheiden ist. Durch sie wird gewährleistet, dass über das Wachstum hinweg Umsatzpotenziale erhalten bleiben und wichtige Rückkoppelungen aus dem Markt in die Unternehmung eingehen. Die Abhängigkeit von wenigen Großkunden zu vermeiden und dennoch ein persönliches Stakeholder-Marketing zu wichtigen Kunden zu führen (Kotter 1979), verlangt jedoch einen schwierigen unternehmerischen Spagat.

## 4 Fazit

Die Anwendung des Marketing-Konzepts auf die Gestaltung der Beziehungen zu wichtigen Stakeholdergruppen ist gerade für das Gründungsmanagement in besonderer Weise relevant, um den Zugang existenzkritischer Faktoren möglichst langfristig zu sichern und gefährliche Abhängigkeiten zu relativieren. Dabei stoßen Entrepreneure an Grenzen, die durch Charakteristika einer Gründung geprägt sind:

- Im Gründungsprozess ist der Gründer gefordert, seinen unternehmerischen Fokus auf eine Vielzahl an Aufgaben und Anspruchsgruppen zu richten. Daraus erwächst das Konzept des so genannten „multifokalen Managements“ (Rasche 2000), das aber in der Umsetzung das Venture in Anbetracht knapper Mittel und begrenzter (dispositiver) Kapazität schnell überfordern kann. Insbesondere eine fehlende formale Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen und die Notwendigkeit der persönlichen Interaktion des Gründers mit den relevanten Stakeholdern können zu Verzettelungen im Stakeholder-Marketing beitragen. Dies erfordert in besonderer Weise eine abgestufte Vorgehensweise in der Bedienung der Stakeholder, die sich an deren Wichtigkeit orientiert (Mitchell et al 1997).
- Nicht zuletzt vor dem Hintergrund begrenzter, im Zeitablauf aber variabler Mittel und insbesondere sich ändernder Engpässe ist nicht nur eine nach Wichtigkeit der Stakeholder gestaffelte, sondern auch eine phasenabhängige Vorgehensweise empfehlenswert. Wie gezeigt wurde, ergeben sich trotz aller Abgrenzungsprobleme zwischen den einzelnen Phasen im Gründungsprozess erhebliche Unterschiede bezüglich des Umgangs mit Stakeholdern.
- Eine besondere Herausforderung für das Venture besteht darin, in der Vielzahl von Ansprüchen, die Stakeholder-seitig an die Unternehmung herangetragen werden und die zumindest mit Blick auf die Key-Stakeholder im Sinne des Marketing-Kontexts berücksichtigt werden können, die eigene strategische Linie einzuhalten. Auch wenn die Orientierung an den unterschiedlichsten Stakeholder-Gruppen und deren Interessen auf den ersten Blick die Möglichkeiten einzuschränken scheint, so darf jedoch nicht übersehen werden, dass gerade durch das Marketing-Konzept und die damit verbundene Berücksichtigung an den Zielen des Ventures sich dieser Konflikt lösen lässt.

In den nachfolgenden Beiträgen werden ausgewählte Stakeholder-Gruppen eingehender vorgestellt, die im Sinne der vorgetragenen Überlegungen als Key-Stakeholder betrachtet werden können.

## LITERATURVERZEICHNIS

- AGLE, B.R./MITCHELL, R.K./SONNENFELD, J.A. (1999): Who matters to CEOs?, in: *Academy of Management Journal*, 42. Jg., H. 5, S. 507-525.
- BHAVE, M.P. (1994): A Process Modell of Entrepreneurial Venture Creation, in: *Journal of Business Venturing*, 9. Jg., S. 223-242.
- BERMAN, S.L./WICKS, A.C./KOTHA, S./JONES, T.M. (1999): Does Stakeholder Orientation Matter?, in: *Academy of Management Journal*, 42. Jg., H. 5, S. 488-506.
- BLIEMEL, F./EGGERT, A. (1998): Kundenbindung, in: *Marketing ZFP*, 20. Jg., S. 37-46.
- BRUHN, M. (Hrsg.) (1999): *Internes Marketing*, 2. Aufl. Wiesbaden.
- BRUHN, M. (2001): *Relationship Marketing*, Wiesbaden.
- CAMPBELL, M. (1997): The Family as Stakeholder, in: *Business Strategy Review*, 8. Jg., H. 2, S. 29-37.
- COOMBS, J.E./GILLEY, K.M. (2005): Stakeholder Management as a Predictor of CEO Compensation, in: *Strategic Management Journal*, 26. Jg., S. 827-840.
- COOPER, A.C./GIMENO-GASCON, F.J./WOO, C.Y. (1994): Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Vernture Performance, in: *Journal of Business Venturing*, 9. Jg., S. 371-395.
- DONALDSON, T./PRESTON, L.E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation, in: *Academy of Management Review*, 20. Jg., H. 1, S. 65-91.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston.
- FREILING, J. (2006): *Entrepreneurship*, München.
- FREILING, J./ESTEVEÃO, M.-J. (2005): Erfolgsfaktoren neugegründeter Dienstleistungsbetriebe, in: ACHLEITNER, A.K. et al. (Hrsg.): *Jahrbuch Entrepreneurship 2004/05*, Berlin u.a., S. 263-288.
- FROOMAN, J. (1999): Stakeholder Influence Strategies, in: *Academy of Management Review*, 24. Jg., H. 2, S. 191-205.
- GÖBEL, E. (1995): Der Stakeholderansatz im Dienste der Strategischen Früherkennung, in: *Zeitschrift für Planung*, 6. Jg., H. 1, S. 55-67.
- HAMMANN, P./LOHRBERG, W. (1986): *Beschaffungsmarketing*, Stuttgart.
- HARRIS, P./REES, P. L. (2005): *Stakeholder Marketing*, London.

HARRISON, J.S./FREEMAN, R.E. (1999): Stakeholders, social responsibility, and performance, in: *Academy of Management Journal*, 42. Jg., S. 479-485.

HERING, T./VINCENTI, A.J.F. (2005): *Unternehmensgründung*, München/Wien.

KLANDT, H. (2006): *Gründungsmanagement*, 2. Aufl., München/Wien.

KOLK, A./PINKSE, J. (2006): Stakeholder Mismanagement and Corporate Social Responsibility Crises, in: *European Management Journal*, 24. Jg., H. 1, S. 59-72.

KOLLMANN, T. (2005): Investor-Relations für Start-up-Unternehmen, in: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 27. Jg., H. 3, S. 155-167.

KOTTER, J.P. (1979): Managing External Dependence, in: *Academy of Management Review*, 4. Jg., H. 1, S. 87-92.

KROGH, G. VON/TÜRTSCHER, P./URWYLER, M. (2003): Junge Unternehmen und ihre Kunden, in: MATZLER, K./PECHLANER, H./RENZL, B. (Hrsg.): *Werte schaffen*, Wiesbaden, S. 187-208.

LOAN-CLARKE, J./BOOCOCK, G./SMITH, A./WHITTAKER, J. (2000): Competence-based management development in small and medium-sized enterprises, in: *International Journal of Training and Development*, 4. Jg., H. 3, S. 176-195.

MITCHELL, R.K./AGLE, B.R./WOOD, D.J. (1997): Toward A Theory Of Stakeholder Identification And Salience, in: *Academy of Management Review*, 22. Jg., H. 4, S. 853-886.

NATHUSIUS, K. (2001): *Grundlagen der Gründungsfinanzierung*, Wiesbaden.

PFEFFER, J./SALANCIK, G.R. (1978): *The External Control of Organizations*, New York.

POLONSKY, M.J./SCHUPPISSER, S.W./BELDONA, S. (2002): A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships, in: *Journal of Market-Focused Management*, 7. Jg., H. 5, S. 109-126.

RASCHE, C. (2000): Von der multiplen Positionierung zum multifokalen Management, in: HINTERHUBER, H.H. et al. (Hrsg.): *Das Neue Strategische Management*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 383-422.

RÜHLI, E./SACHS, S. (2003): Der Stakeholder Ansatz, in: MATZLER, K./PECHLANER, H./RENZL, B. (Hrsg.): *Werte schaffen*, Wiesbaden, S. 49-71.

SCHALTEGGER, S. (1999): Bildung und Durchsetzung von Interessen in und im Umfeld von Unternehmen, in: *Die Unternehmung*, 53. Jg., H. 1, S. 3-20.

THOMPSON, J.K./WARTWICK, S.L./SMITH, H.L. (1991): Integrating Corporate Social Performance and Stakeholder Management, in: *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12. Jg., S. 207-230.

WHEELER, D./SILLANPÄÄ, M. (1998): Including the Stakeholders, in: *Long Range Planning*, 31. Jg., H. 2, S. 201-210.

**Michael J. Fallgatter, Siegrun Brink und Franziska Pluntke**

# **Entrepreneurial Marketing und Organisationale Legitimation**

1	Einführung .....	99
2	Zum Entrepreneurial Marketing .....	99
2.1	Begriffsverständnis des Entrepreneurial Marketing .....	100
2.2	Entwicklung von Marketingaktivitäten .....	100
3	Zur Bedeutung von Legitimation junger Unternehmen .....	102
3.1	Herausforderungen für junge Unternehmen .....	102
3.2	Legitimität junger Unternehmen .....	103
3.3	Prozess der Legitimierung .....	105
4	Zum Zusammenhang von Legitimation und Entrepreneurial Marketing .....	108

# 1 Einführung

Statistiken zu den Überlebenschancen junger Unternehmen zeigen, dass die Sterbensrate junger Unternehmen in den ersten drei bis fünf Jahren besonders hoch ist (Zimmerman/Zeititz, 2000, S. 416). Es wird von einem Wert zwischen 40-50% ausgegangen (Forsyth 2005, S. 429; van Praag 2003, S. 1; Bates 1995, S. 29). Allerdings gibt es im Gegenzug auch Hinweise darauf, dass einige Vorgehens- und Handlungsweisen dazu beitragen, diese zu verringern. Ein Beispiel hierfür sind Marketingaktivitäten (Gruber 2004b, S. 164). Im Speziellen wird hiermit die Thematik Entrepreneurial Marketing angesprochen, das hier als Marketing von nicht etablierten Unternehmen definiert wird.

Ergänzend zu den etablierten und viele handlungsorientierte Maßnahmen illustrierenden Arbeiten (z.B. Gruber 2004a, 2004b; Rüggeberg, 2003; Gierl/Helm 2003; Faix 2001; Koppelman 2001), fokussiert der Beitrag einen bislang nicht im Vordergrund stehenden Aspekt. Es geht um die wichtige Frage der Legitimation junger Unternehmen und junger Branchen. Das Ziel besteht darin, die spätestens seit Mitte der 90er Jahre etablierte so genannte Legitimationsforschung für das Entrepreneurial Marketing zu nutzen. Es rücken neue Facetten des Marketings in den Vordergrund, die den Ausgangspunkt für Einzelmaßnahmen bieten können.

Der Argumentationsgang besteht aus drei Schritten: Zum Ersten wird das Entrepreneurial Marketing als Gegenstandsbereich dargestellt. Dazu werden drei bedeutende Modelle des Entrepreneurial Marketing exemplarisch vorgestellt (Abschnitt 2). Zum Zweiten werden die Herausforderungen junger Unternehmen beleuchtet und die Thematik organisationaler Legitimität aufgegriffen (Abschnitt 3). Vor diesem Hintergrund erfolgt zum Dritten die Zusammenführung der beiden Themenbereiche. Dies führt zu grundlegenden Hinweisen für das Entrepreneurial Marketing (Abschnitt 4).

## 2 Zum Entrepreneurial Marketing

Um eine Basis für die folgenden Ausführungen zu schaffen, wird in diesem Kapitel gezeigt, was der Begriff „Entrepreneurial Marketing“ umfasst und auf welche Aktivitäten er sich richtet. Diese bilden im weiteren Verlauf Anknüpfungspunkte für die Diskussion der Legitimation junger Unternehmen.

## 2.1 Begriffsverständnis des Entrepreneurial Marketing

Nach Gruber (2004a, S. 79) sollten unter den Begriff „Entrepreneurial Marketing“ nur Marketingaktivitäten junger potentialreicher Unternehmen gefasst werden. Der vorliegende Beitrag greift diese Sichtweise auf. Zwar könnte Entrepreneurial Marketing auch unmittelbar an Ergebnissen und Modellen der allgemeinen Marketingliteratur ansetzen, aber es ist festzustellen, dass es einige spezifische Herausforderungen für junge Unternehmen hinsichtlich ihrer Marketingaktivitäten gibt, die mit der Durchsicht der bekannten Literatur nicht beantwortet werden können. Unter diesen Herausforderungen wird z.B. Ressourcenmangel, Vorherrschen großer Unsicherheit und eine geringe Unternehmensgröße verstanden (siehe Abschnitt 3.1). Mit Spezifität der Herausforderungen ist weniger gemeint, dass etablierte Unternehmen mit jenen nicht konfrontiert sind, sondern vielmehr, dass junge Unternehmen allen Herausforderungen gleichzeitig begegnen müssen, was sich auf ihre Marketingaktivitäten auswirkt. Daher gilt es, zum besseren Verständnis des Themenspektrums Entrepreneurial Marketing, nicht nur Informationen aus der allgemeinen Marketingliteratur zu betrachten, sondern auch aus verwandten Bereichen wie z.B. dem Innovationsmanagement oder dem Strategischen Management.

Themenbereiche, die bereits umfassend von der allgemeinen Marketingliteratur abgedeckt werden, sind z.B. Marktsegmentierung, Marketingstrategien und Preispolitik (siehe dazu z.B. Gierl/Helm 2003, S. 73f.; Rüggeberg 2003; Faix 2001, S.207f.; Meffert 2000). Neben dieser sozusagen regulären Problematik sind junge Unternehmen mit grundlegenden Aufgaben konfrontiert wie z.B. der Entdeckung, Bewertung und Ausschöpfung von Handlungsfeldern (Shane/Venkataraman 2000, S. 218-221), der Etablierung basaler Marketingfunktionen (Gruber, 2004b, S. 177), dem Aufbau eines „Namens“ und einer Unternehmensidentität (Gruber 2004b, S. 177; Goldberg/Cohen/Fiegenbaum 2003, S. 169). Folglich sollte sich Entrepreneurial Marketing primär mit den Aspekten des Aufbaus und der Strukturierung der Organisation z.B. in Form einer Etablierung von Marketingfunktionen befassen (Gruber 2004b, S.176). Zur weiteren Klärung des Gegenstandsbereichs werden nachfolgend drei bekannte Prozessmodelle des Entrepreneurial Marketing vorgestellt.

## 2.2 Entwicklung von Marketingaktivitäten

Die Entwicklung der Marketingaktivitäten in einem jungen Unternehmen kann als ein Prozess betrachtet werden, der sich über mehrere Stufen hinweg bewegt (Gruber 2004b, S.173). Einflussreiche Modelle sind hierbei das Modell von Tyebjee/Bruno/McIntyre (1983), das Modell von Carson (1985) und das Modell von Boag (1987).



Das Modell von Tyebjee et al. (1983) basiert auf einer Interviewstudie mit Gründern von Hochtechnologie-Unternehmen und konnte vier verschiedene aufeinander folgende Phasen identifizieren, nach denen sich das Marketing in jungen Unternehmen entwickelt (siehe Tyebjee et al. 1983, S. 62-66). Als besonders bedeutend bzw. erfolgserklärend wurde das persönliche Netzwerk des Gründers bzw. der Gründer angesehen. Anstatt im Rahmen ihrer Marketingaktivitäten nur zu reagieren, sollte sich der wachsende Marketingapparat junger Unternehmen nach Meinung der Autoren in einer geordneten Form entwickeln. Dies vermeidet einen „traumatischen Übergang“ von einer Wachstumsphase in die nächste (Tyebjee et al. 1983, S. 62).

Auch das Modell von Carson (1985) basiert auf einer empirischen Studie über junge Unternehmen in Nordirland. Junge Unternehmen durchlaufen einen Entwicklungsprozess, der von reaktivem zu proaktivem Marketing führt (siehe Carson 1985, S. 10-14). Nach Ansicht Carsons (1985, S. 7) sind Marketingaktivitäten junger Unternehmen eher instinktiv und intuitiv. Dies liegt darin begründet, dass junge Unternehmen oftmals nicht über einen Marketing-Spezialisten verfügen. Das Fehlen eines solchen Spezialisten kann unter die allgemeine Problematik junger Unternehmen, qualifiziertes Personal zu erhalten und zu beschaffen, gezählt werden (vgl. hierzu auch Abschnitt 3.1).

Das Modell von Boag (1987) basiert ebenfalls auf einer Interviewstudie und fokussiert Aspekte der Marketingkontrolle in jungen Unternehmen, wobei ebenfalls vier verschiedene Phasen der Marketingentwicklung identifiziert wurden. Boag (1987, S. 375) stellte fest, dass junge Unternehmen in der Gründungsphase ihre Marketingaktivitäten betreffend, konstruktiv vorgehen und keine Elemente der Marketingkontrolle anwenden. Dieses ungeplante Vorgehen führt nach Boag (1987, S. 375) dazu, dass die Leistungen und Anstrengungen hinsichtlich des Marketings unkoordiniert und wenig effektiv sind.

Jedes der dargelegten Modelle nimmt vier Entwicklungsstadien an, die junge Unternehmen in Bezug auf die Ausbildung ihrer Marketingaktivitäten durchlaufen. In allen drei Modellen wird darüber hinaus angenommen, dass Marketing in jungen Unternehmen zu Beginn nur rudimentär existent ist. Das heißt, durch die Etablierung von dauerhaften Strukturen und der Ansammlung von Marketingwissen werden die Marketingaktivitäten über mehrere Ebenen hinweg zunehmend professioneller. Die wesentlichen Herausforderungen junger Unternehmen werden in den drei Modellen in den spezifischen situativen Bedingungen für unternehmerisches Handeln gesehen. Allerdings muss einschränkend hinzugefügt werden, dass die Modelle ihre Schlussfolgerungen rein auf empirische Ergebnisse stützen und nicht auf eine theoretische Basis. Zudem beziehen sie in ihre Überlegungen die wichtige Phase der Entdeckung von Handlungsfeldern nicht mit ein und thematisieren nicht, dass Gründer eines jungen Unternehmens schon zu Beginn eine professionelle Herangehensweise an Marketingaufgaben zeigen können (Shane/Venkataraman 2000, S. 217).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass junge Unternehmen im Laufe ihrer Unternehmenstätigkeit geeignete Strukturen und Vorgehensweisen hinsichtlich des Marketings aufbauen müssen, um mit den sich ergebenden Veränderungen umgehen zu können und langfristig erfolgreich zu sein. Äußert problematisch ist, dass den Unternehmensgründern zu Beginn oftmals die Erkenntnis und das Verständnis für die Wichtigkeit und den Umgang mit Marketing fehlt. Folglich sollte das Entrepreneurial Marketing besonders diese kritischen Felder beleuchten und versuchen, einen wertvollen Beitrag zu leisten. Neben dem fehlenden Wissen über Marketing und dem Mangel an Fachkräften zur Umsetzung möglicher Marketingmaßnahmen, stellen die besonderen situativen Bedingungen junger Unternehmen eine ganz spezifische Problematik im Rahmen des Marketings derartiger Unternehmen dar.

Im Zusammenhang mit den Bedingungen, mit denen insbesondere junge Unternehmen konfrontiert sind, taucht in der Wissenschaft der Begriff ‚Legitimität‘ bzw. ‚Legitimation‘ auf. Nachdem zunächst eine intensive Auseinandersetzung mit den Herausforderungen junger Unternehmen erfolgt, wird im Folgenden auf das Konstrukt der Legitimität und seine Bedeutung für junge Unternehmen Bezug genommen.

## **3 Zur Bedeutung von Legitimation junger Unternehmen**

### **3.1 Herausforderungen für junge Unternehmen**

Welsh/White (1981, S. 18) formulieren treffend: „a small business is not a little big business“. Ausgehend von diesem Zitat kann es nicht Ziel junger Unternehmen sein, Marketingmaßnahmen etablierter Unternehmen zu imitieren oder in kleinerem Maßstab zu übernehmen – dies entspricht dem oben betonten Verständnis. Entsprechend rücken die spezifischen Bedingungen und Herausforderungen in den Mittelpunkt.

Als erste Herausforderung kann die Neuheit einer Unternehmensgründung angeführt werden. Diese Neuheit spiegelt sich innerhalb des Unternehmens vor allem in fehlenden organisatorischen Strukturen und einer nicht existenten Unternehmensgeschichte in Form von fehlenden Erfahrungswerten bereits durchgeführter unternehmerischer Handlungen wider. Aus unternehmensexterner Perspektive können speziell fehlende unternehmerische Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern als problematisch betrachtet werden (Aldrich/Fiol 1994, S. 646). Diese Ausgangsbedingungen sind hauptsächlich dafür verantwortlich, dass sich junge Unternehmen mit der „Liability of Newness“ (Stinchcombe 1965) konfrontiert sehen. Neben der Neuheit stellt die meist geringe Größe, als ein wesentliches Merkmal junger Unternehmen, diese vor

zusätzliche Herausforderungen. Da eine geringe Unternehmensgröße auch geringe Mitarbeiterzahlen beinhaltet, haben diese Unternehmen oftmals mit Personalengpässen und relativ begrenzten Fähigkeiten sowie Fertigkeiten zu kämpfen.

Die Situation junger Unternehmen wird dabei zusätzlich durch die vorherrschenden Bedingungen im Unternehmensumfeld verschärft. So liegt meist eine durch erhebliche Unsicherheit geprägte Umwelt vor (Gruber 2004a, S. 81; Aldrich/Fiol 1994). Somit besteht ein kaum einschätzbares Entscheidungs- und Informationsrisiko, welches eine entscheidungstheoretische Handhabbarkeit nahezu unmöglich macht. Folglich wird nicht nur die Planung eines Unternehmens erschwert, sondern auch die Entwicklung der Wettbewerbsbedingungen auf den relevanten Märkten ist extrem schwer prognostizierbar (Fallgatter 2002).

Weiterhin ist davon auszugehen, dass junge Unternehmen über geringe bis keine Erfahrungen hinsichtlich des Marketings verfügen (Gruber 2004b, S. 168). Folglich sind Fehler in der Planung und Ausführung wahrscheinlich. Diese können aufgrund der voran genannten geringen Ressourcenausstattung fatale Konsequenzen haben. Darüber hinaus erfordert die geringe Ausstattung an Ressourcen eine hohe Effizienz und Effektivität der durchgeführten Marketingaktivitäten, was ein Grund sein kann, warum junge Unternehmen sogenannte imaginative Formen des Marketings zu Beginn bevorzugen, wie z.B. Guerilla Marketing, Radical Marketing, Expeditionary Marketing u.a. (Gruber 2004b, S. 168; Morris/Schindehutte/LaForge. 2002, S.1). Ebenso sind Strategien von Bedeutung, die bei der Akquirierung von Ressourcen unterstützen wie z.B. der Abschluss strategischer Allianzen.

Eine entscheidende Erweiterung erfährt diese Auflistung von Herausforderungen durch die Legitimationsforschung. Dies lenkt den Blick auf bislang beim Entrepreneurial Marketing nicht im Vordergrund stehende Zusammenhänge.

## **3.2 Legitimität junger Unternehmen**

Der Erfolg eines jungen Unternehmens wird zu einem hohen Maße davon bestimmt, inwiefern es ihm gelingt, die notwendigen Ressourcen zu akquirieren. Das unternehmerische Handeln eines Unternehmens in einem übergeordneten sozialen System und die dafür erforderliche Erwerbung von Ressourcen machen es notwendig, dass die Nutzung dieser Ressourcen von der Gesellschaft als legitim eingestuft wird. Neben den üblicherweise als erfolgsbeeinflussend betrachteten technologischen und materiellen Imperativen werden gesellschaftliche Werte und Normen als wesentliche Bestandteile der Unternehmensumwelt angesehen. Diese Verknüpfung wird unter dem Konstrukt bzw. Begriff „organizational legitimacy“ subsumiert, wobei ein überaus großer Facettenreichtum kennzeichnend für die Legitimationsforschung ist (Suchman 1995, S. 571f.). Trotz der Unterschiedlichkeit der verschiedenen Begriffsbestimmungen weisen

sie eine hohe Übereinstimmung dahingehend auf, dass die Deckungsgleichheit mit gesellschaftlichen Werten und Normen als zentrales Element von Legitimität angesehen wird (zu einem Überblick siehe Fallgatter/Brink 2006). Als besonders geeignete Begriffsdefinition wird die von Dowling/Pfeffer (1975) angesehen, der hier in weiten Teilen gefolgt wird. Bei dieser Begriffsbestimmung nach Dowling/Pfeffer (1975) handelt es sich um eine möglichst umfassende und dennoch nicht zu allgemeine Begriffsdefinition, auf die sich eine Vielzahl von wissenschaftlichen Beiträgen beruft (z.B. Ashford/Gibbs 1990; Suchman 1995).

Ein Unternehmen gilt als legitimiert, wenn: „...congruence between the social values associated with or implied by their [organizational] activities and the norms of acceptable behaviour in the larger social system of which they [organisations] are a part“ (Dowling/Pfeffer 1975, S. 122) herrscht. Folglich muss ein Unternehmen zwischen dem gesellschaftlich begründbaren und anerkannten System aus Werten, Normen und Erwartungen auf der einen Seite und der Organisation selbst sowie deren unternehmerischen Aktivitäten auf der anderen Seite Kongruenz herstellen. Ein Unternehmen kann dann als legitim eingestuft werden, wenn sowohl das Unternehmen als auch dessen Ziele und Mittel zur Zielerreichung mit denen von relevanten Anspruchsgruppen vertretenen, allgemein anerkannten gesellschaftlichen Werten und Normen übereinstimmen. Die Überlebenswahrscheinlichkeit einer Organisation wird demnach maßgeblich von deren Legitimität beeinflusst. Demzufolge kann Legitimität selbst als Ressource betrachtet werden, welche den Zugriff auf weitere Ressourcen ermöglicht (Dowling/Pfeffer 1990, S. 123).

Wird diesem Argumentationsgang gefolgt, so besteht ein Zusammenhang zwischen der Legitimität eines Unternehmens, dessen Ressourcenverfügbarkeit bzw. -zugriff und dessen Überlebenswahrscheinlichkeit. Aufgrund dieses Zusammenhangs ist die herausragende Bedeutung des Legitimitätserwerbs bzw. -aufbaus vor allem in den ersten Jahren nach der Gründung eines Unternehmens leicht erkennbar. Ein weiterer wichtiger Maßstab für die unternehmerische Leistung eines Unternehmens ist neben dem reinen Überleben dessen Wachstum. In diesem Zusammenhang kann die Verbindung zwischen dem Wachstum eines Unternehmens und dessen Möglichkeiten der Ressourcenakquirierung als offensichtlich betrachtet werden (Zimmerman/Zeit 2002, S. 416 f.). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Legitimität vor allem für Unternehmensgründungen – aber auch für bereits etablierte Unternehmen – eine sehr bedeutende Rolle für ihr Überleben und Wachstum spielt (Aldrich/Fiol 1994, S. 646).

Wird der Legitimität eine derart zentrale Rolle für das Überleben und das Wachstum junger Unternehmen zugewiesen, stellt sich in logischer Konsequenz die Frage danach, wie Unternehmen Legitimität erreichen können. Lange Zeit wurde innerhalb der Forschung davon ausgegangen, dass es sich um ein dichotomes Phänomen im Sinne von ‚vorhanden‘ oder ‚nicht vorhanden‘ handelt. Das beinhaltet, dass Unternehmen nicht in der Lage sind, sie durch den bewussten Einsatz bestimmter unternehmerischer Strategien zu beeinflussen (Suchman 1995, S. 572). Neuere Forschungen gehen

jedoch davon aus, dass durch eine bewusste strategische Ausrichtung und bewusstes unternehmerisches Handeln Legitimität aufgebaut bzw. gesteigert werden kann (Zimmerman/Zeitz 2002, S. 421 f.).

### **3.3 Prozess der Legitimierung**

Die Legitimierung eines Unternehmens wird mittlerweile als ein kontinuierlich verlaufender Prozess eingestuft. Der Begriff „Legitimation“ verdeutlicht dabei den prozessualen Verlauf des Legitimitätserwerbes (Aldrich/Fiol 1994; Zimmerman/Zeitz 2002). Während der Begriff Legitimität ein bestimmtes Niveau an Legitimation bezeichnet, das einen – zwar veränderbaren – Zustand beschreibt, wird mit Legitimation oder Legitimierung hingegen der Prozess des Erwerbs von Legitimität charakterisiert (Suchman 1995, S. 571).

In Anlehnung an Aldrich/Fiol (1994, S. 645f.) wird Legitimität in die Dimensionen „kognitiv“ und „soziopolitisch“ unterteilt. Ein Unternehmen hat demnach kognitive Legitimität erlangt, wenn breit geteiltes Wissen vorhanden und die Funktionsweise der Geschäftsidee bekannt ist (Aldrich/Fiol 1994, S. 648). Es wird angenommen, dass kognitive Legitimität dann am höchsten ist, wenn die Aktivitäten, Ziele und Strukturen eines Unternehmens so vertraut sind, dass sie als selbstverständlich betrachtet werden. Diese Art der Legitimität bezieht sich ausschließlich auf die Funktionsweise bzw. den Wissensstand bezüglich eines Geschäftskonzeptes und nicht auf die Funktionsfähigkeit bzw. Erwartungen, die an diese Geschäftskonzeption gestellt werden.

Mit der Beurteilung der Güte der Leistung beschäftigt sich die sog. soziopolitische Legitimität. Ein Unternehmen hat soziopolitische Legitimität erlangt, wenn die Personengruppe, mit der das Unternehmen im Austausch steht, das Unternehmen akzeptiert und als richtig bzw. wünschenswert erachtet. Im Vordergrund stehen hier die Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Werten und Normen sowie die Einhaltung allgemeiner Regeln. Zentral ist hierbei, dass angenommen wird, dass ein Unternehmen nicht akzeptiert oder angenommen werden kann, wenn kein Wissen über das Unternehmen und somit keine kognitive Legitimität vorhanden ist. Allerdings gilt ebenso, dass Akzeptanz „verweigert“ werden kann, auch wenn die Funktionsweise des Konzeptes bekannt ist. Der Legitimierungsprozess verläuft nach Aldrich/Fiol (1994, S. 649) auf vier Ebenen: der Unternehmensebene, der brancheninternen Ebene, der branchenexternen Ebene und der institutionellen Ebene. Auf jeder Ebene gilt es, jeweils erst kognitive Legitimität zu entwickeln, um soziopolitische Legitimität aufbauen zu können. Eine übersichtliche Zusammenschau des idealtypischen Verlaufs des Legitimierungsprozesses eines jungen Unternehmens in einer bis dahin nicht existenten Branche bietet Tabelle 1.

**Tabelle 1:** Legitimierungsprozess (in Anlehnung an Aldrich/Fiol 1994, S. 649)

		Legitimitätsdimensionen	
		Kognitive Legitimität	Soziopolitische Legitimität
<b>Prozessebene</b>	Unternehmensintern	Entwicklung einer Wissensbasis durch Verwendung symbolischer Sprache und Verhaltensweisen.	Aufbau von Vertrauen durch Verwendung konsistenter Darstellungen bzw. sog. Storytelling.
	Branchenintern	Entwicklung einer Wissensbasis durch Verwendung eines einheitlichen Designs.	Aufbau von Verlässlichkeit durch gemeinsame Branchenaktivitäten.
	Branchenextern	Entwicklung einer Wissensbasis über unternehmensförderliche Aktivitäten durch Dritte.	Aufbau eines „guten Rufes“ durch unternehmerische Aktivitäten mit anderen Branchen in Form von Verhandlungen und Kompromissen.
	Institutionell	Entwicklung einer Wissensbasis durch Aufbau einer Verbindung mit existierenden Ausbildungssystemen.	Aufbau von Legitimität durch kollektives Marketing und Lobbyismus.

Auf der ersten Ebene, der Unternehmensebene, müssen junge Unternehmen im Rahmen der Erreichung kognitiver Legitimität eine Wissensgrundlage schaffen. Mit Wissensgrundlage ist in diesem Zusammenhang die Schaffung von Verständnis für ein Geschäftskonzept und die Verbreitung von Wissen über dessen Funktionsweise angesprochen (Aldrich/Fiol 1994, S. 648). Zum Aufbau dieser Wissensbasis sollten Informationen gut „verpackt“ werden, indem z.B. symbolische Sprache bei der Kommunikation mit den Austauschpartnern verwendet wird. Nach Aufbau der Wissensbasis muss das Unternehmen versuchen, Vertrauen zu erzeugen, was in den Bereich soziopolitischer Legitimität fällt. Das Fehlen von Informationen, Erfahrungen und einer Unternehmensgeschichte führt zu mangelndem Vertrauen und fehlender Glaubwürdigkeit; gerade Vertrauen wird jedoch als fundamentale Basis allen unternehmerischen Handelns und als Voraussetzung für den Zugang zu Ressourcen wie Arbeit und Kapital angesehen. Da Vertrauen bei jungen Unternehmen nicht durch objektive Daten erreicht werden kann, sollten die Informationen beispielsweise in konsistente Geschichten eingebettet werden.

Auf der zweiten, brancheninternen Ebene muss die direkte Umgebung, in der das neue Unternehmen agiert, geformt werden. Nachdem ein gewisses Verständnis und Vertrauen auf der Unternehmensebene entwickelt wurden, müssen stabile Interakti-

onsmuster mit Organisationen aus derselben Branche aufgebaut werden. Kognitive Legitimität kann nach Aldrich/Fiol (1994, S. 654) dadurch entwickelt werden, dass der Wissensaufbau dahingehend betrieben wird, dass eine Angleichung in Form eines dominanten Designs angestrebt wird. Der Aufbau soziopolitischer Legitimität wird durch kollektive Aktionen oder beispielsweise durch den Zusammenschluss zu einem Verband gefördert. Dies ist zu Beginn äußerst schwierig und hängt vor allem davon ab, ob der „industry champion“ gültige Regeln und Standards aufstellen kann (Aldrich/Fiol 1994, S. 655). Insgesamt tragen diese Aktivitäten dazu bei, das Unternehmen zuverlässig erscheinen zu lassen.

Auf der dritten Ebene, der branchenübergreifenden Ebene, soll besonders der Ressourcenzugang und die -verteilung innerhalb der Branche beeinflusst werden. Kognitive Legitimität kann dadurch erlangt werden, dass Netzwerke mit angrenzenden oder relevanten Branchen aufgebaut werden. Auch in diesem Zusammenhang muss zunächst die Wissensbasis erweitert werden, da verstanden werden soll, was das neue Unternehmen oder die neue Branche macht. Durch die Interaktion und den Umgang mit anderen Branchen soll nachfolgend soziopolitische Legitimität in Form von Reputation aufgebaut werden. Über den Aufbau von Netzwerken mit bereits etablierten Unternehmen und über zuverlässige Partnerschaften ist es einem neu gegründeten jungen Unternehmen möglich, den Versuchen anderer sich in ihrer Existenz bedroht fühlenden Unternehmen ihren Legitimitätserwerb zu be- bzw. verhindern, entgegenzuwirken.

Auf der letzten Ebene, der institutionellen Ebene, geht es darum, institutionelle Legitimität zu erreichen. Hierbei wird kognitive Legitimität dadurch erlangt, dass eine Anbindung an bestehende Ausbildungssysteme und Curricula angestrebt wird, so dass entweder bestehende Ausbildungsberufe genutzt oder neue unterstützt oder initiiert werden. Hierfür können Partnerschaften mit Universitäten oder Gemeinden eingegangen werden. Die Erreichung soziopolitischer Legitimität auf der institutionellen Ebene muss als kritisch bezeichnet werden. Gerade Gesetzesgeber oder Regierungsbehörden stellen sich oftmals gegen neue und unbekannte Technologien. Deshalb müssen sich insbesondere Unternehmen in neuen Branchen mit den Behörden arrangieren. Dies kann beispielsweise durch kollektive Marketingaktivitäten oder Lobbyismus geschehen.

Ausgehend von den Herausforderungen junger Unternehmen (Abschnitt 3.1), den Überlegungen zum Konstrukt der Legitimität und dessen herausragender Bedeutung für die erfolgreiche Entwicklung junger Unternehmen (Abschnitt 3.2 und 3.3) erfolgt nun eine Verknüpfung von Entrepreneurial Marketing und den Überlegungen zur Legitimität.

## 4 Zum Zusammenhang von Legitimation und Entrepreneurial Marketing

Die voran stehende Skizze der Legitimationsforschung und insbesondere der beschriebene Legitimierungsprozess lassen deutliche Anknüpfungspunkte zum Entrepreneurial Marketing erkennen. Es handelt sich dabei in erster Linie um den typischen Marketingfragen vorgelagerte Aktivitäten.

Unter einer vorgelagerten Aktivität kann die Überwindung der *Neuheit* des jungen Unternehmens gefasst werden. Im Rahmen des Entrepreneurial Marketing wird betont, dass das Unternehmen als unbekannter Akteur bei Kunden und anderen Interaktionspartnern eingeführt werden muss, Vertrauen in das Unternehmen aufgebaut, Interaktionen mit Kunden, Lieferanten, anderen Unternehmen eingegangen und Austauschbeziehungen aufgebaut sowie Strukturen etabliert werden müssen (Gruber 2004a, S. 82). Folgende Übereinstimmungen zu Legitimierungsaktivitäten können festgehalten werden: Aldrich/Fiol (1994, S. 650) geben ebenfalls an, dass junge Unternehmen im Zuge ihrer Legitimierung Vertrauen erlangen müssen. Dieses könne vor allem über den Einsatz konsistenter Darstellungen und Projektionen geschehen. Wesentlich ist zudem die vorangestellte Aktivität der Wissensvermittlung und des Wissensaufbaus über das Unternehmen unter Verwendung von gut verständlicher symbolischer Sprache. Weiterhin kann ein Unternehmen über den Aufbau kognitiver Legitimität versuchen seinen Bekanntheitsgrad zu steigern.

Die Etablierung *organisationaler und institutioneller Strukturen* kann ebenfalls als eine vorgelagerte Aktivität im Rahmen des Entrepreneurial Marketings verstanden werden. Auch Aldrich/Fiol (1994, S. 651) betonen im Zusammenhang mit der Legitimierung junger Unternehmen die Notwendigkeit der Etablierung eines dominanten Designs. Dies beinhaltet, dass eine Imitation der Geschäftsidee stattfindet bzw. zugelassen oder sogar gefördert wird. Soziale Interaktionen und Austauschbeziehungen können im Rahmen der organisationalen Legitimierung über den Aufbau von Zuverlässigkeit auf der Branchenebene gefördert werden. Branchenübergreifend kann die Förderung kollektiver Aktionen zu einer Wahrnehmung von Reputation führen und hierdurch helfen, weitere Strukturen aufzubauen sowie Ressourcenaustauschbeziehungen zu etablieren.

Bezogen auf die Aktivität der Überwindung vorherrschender *Unsicherheit* kann organisationale Legitimierung helfen, „best practices“ zu etablieren, indem – wie bereits erwähnt – mimetischer Isomorphismus, also z.B. die Imitation der Geschäftsidee, gefördert und ein dominantes Design durchgesetzt wird. Weiterhin könnten junge Unternehmen zur Überwindung der Unsicherheit vorgeben, ihre Aktivität sei bereits Realität, was durch die Verwendung eines sehr hohen Abstraktionsgrades ihrer Vision gefördert wird.



Es ist zu erkennen, dass die Aufgaben, die im Rahmen des Entrepreneurial Marketings angesprochen werden, auch Aufgaben sind, die der Prozess der organisationalen Legitimierung umfasst. Sollte nun davon gesprochen werden, dass Legitimation eine Aufgabe des Entrepreneurial Marketings ist oder eher, dass Aufgaben des Entrepreneurial Marketing zum Aufbau organisationaler Legitimität gehören und somit ein Bestandteil dieses Prozesses sind?

Im vorliegenden Beitrag wird die Annahme vertreten, dass Entrepreneurial Marketing als eine Aufgabe im Rahmen der Legitimierung junger Unternehmen angesehen werden kann. Dies lässt sich wie folgt begründen: Die Überbrückung der Vertrauenslücke kann als eine der wesentlichen Aufgaben im Rahmen des Entrepreneurial Marketing bezeichnet werden (Ali/Birley 1998, S. 749). Das Konzept der organisationalen Legitimität umfasst diese Problematik, da die Erzeugung von Vertrauen ein elementarer Bestandteil des Legitimierungsprozesses ist. Die Zielsetzungen, die im Rahmen der Legitimation auf den verschiedenen Ebenen verfolgt werden, bieten demzufolge mögliche Anknüpfungspunkte für die Entwicklung von speziellen Maßnahmen im Rahmen des Entrepreneurial Marketings. Legitimität umfasst über die Vertrauensbildung hinaus die Beachtung und Etablierung von Austauschbeziehungen, die Überwindung von Unsicherheit und die Verringerung der Mortalität. Aus diesem Grund könnte der Begriff und die Aufgabe „organisationale Legitimierung“ als Überbegriff der spezifischen Problematik und der Herausforderungen junger Unternehmen verwendet werden, so dass im Rahmen des Entrepreneurial Marketings die strategische Erzeugung von Legitimität einen Mittelpunkt bilden sollte.

## LITERATURVERZEICHNIS

ALDRICH, H.E./FIOL, C.M (1994): Fools rush in? The institutional context of industry creation. In: *Academy of Management Review*, 19. Jg. 4, S. 645-670.

ALI, H./BIRLEY, S. (1998): The role of trust in the marketing activities of entrepreneurs establishing new ventures. In: *Journal of Marketing Management*, 14. Jg. 7, S. 749-763.

ASHFORTH, B.E./GIBBS, B.W. (1990): The double-edge of organizational legitimation. In: *Organizational Science*, 1. Jg. 2, S. 177-194.

BATES, T. (1995): Analysis of survival rates among franchise and independent small business startups. In: *Journal of Small Business Management*, 33. Jg. 2, S. 26-36.

BOAG, D.A. (1987): Marketing control and performance in early-growth companies. In: *Journal of Business Venturing*, 2. Jg. 4, S. 365-379.

- CARSON, D.J. (1985): The evolution of marketing in small firms. In: *European Journal of Marketing*, 19. Jg. 5, S. 7-16.
- DOWLING, J./PFEFFER, J. (1975): Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. In: *Pacific Sociological Review*, 18. Jg. 1, S. 122-136.
- FAIX, A. (2001): Markt- und Konkurrenzanalysen als Instrumente des Gründungsmarketings. In: KOCH, L. T./ZACHARIAS, C. (Hrsg.), *Gründungsmanagement*, München, S. 207-218.
- FALLGATTER, M.J. (2002): *Theorie des Entrepreneurship. Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen*. Wiesbaden.
- FALLGATTER, M.J./BRINK, S. (2006): *Zum Einfluss der Legitimation auf die Entwicklung junger Unternehmen: Das Beispiel DocMorris. Forschungsbericht des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal*.
- FORSYTH, G.D. (2005): A note on small business survival rates in rural areas: The case of Washington State. In: *Growth and Change*, 36. Jg., S. 428-440.
- GIERL, H./HELM, R. (2003): Marktexploration, Marketingstrategie und Preisfindung. In: DOWLING, M./DRUMM, H.J. (Hrsg.), *Gründungsmanagement*, Berlin u.a., S. 73-90.
- GOLDBERG, A.I./COHEN, G./FIEGENBAUM, A. (2003): Reputation building: Small business strategies for successful venture development. In: *Journal of Small Business Management*, 41. Jg. 2, S. 168-186.
- GRUBER, M. (2004A): Entrepreneurial Marketing. In: *Die Betriebswirtschaft*, 64. Jg. 1, S. 78-100.
- GRUBER, M. (2004B): Marketing in new ventures: theory and empirical evidence. In: *Schmalenbach Business Review*, 56. Jg. 2, S. 164-199.
- KOPPELMANN, U. (2001): Gründungsmarketing. In: KOCH, L. T./ZACHARIAS, C. (Hrsg.), *Gründungsmanagement*, München, S. 233-241.
- MEFFERT, H. (2000): *Marketing*, 9. überarbeitete und erweiterter Auflage, Wiesbaden.
- MORRIS, M.H./SCHINDEHUTTE, M./LAFORGE, R.W. (2002): Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. In: *Journal of Marketing Theory & Practice*, 10. Jg. 4, S. 1-19.
- RÜGGERBERG, H. (2003): *Marketing für Unternehmensgründer*. 1. Auflage. Wiesbaden.
- SHANE, S./VENKATARAMAN, S. (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research. In: *Academy of Management Review*, 21. Jg. 1, S. 217-226.

- STINCHCOMBE, A.L. (1965): Social structure and organizations. In: JAMES G. MARCH (Hrsg.), *Handbook of organizations*, Chicago, S. 142-193.
- SUCHMAN, M.C. (1995): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. In: *Academy of Management Review*, 20. Jg. 3, S. 571-610.
- TYEBJEE, T.T./BRUNO, A.V./MCINTYRE, S.H. (1983): Growing ventures can anticipate marketing stages. In: *Harvard Business Review*, S. 62-66.
- VAN PRAAG, M.C. (2003): Business survival and success of young small business owners. In: *Small Business Economics*, 21. Jg. 1, S. 1-17.
- WELSH, J.A./WHITE, J.F. (1981): A small business is not a little big business. In: *Harvard Business Review*, 59. Jg., July-August, S. 18-32.
- ZIMMERMAN, M.A./ZEITZ, G.J. (2002): Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. In: *Academy of Management Review*, 27. Jg. 3, S. 414-431.

**Christoph Müller, Christina Nahr-Ettl und Romy  
Voß**

# **Entrepreneurial Marketing**

## **Kundensegmentierung als Kernaufgabe**

1	Die Bedeutung des Marketings für Unternehmensgründungen .....	115
2	Entrepreneurial Marketing .....	116
2.1	Ein kurzer Rückblick .....	116
2.2	Die Notwendigkeit der Zielgruppensegmentierung bei neugegründeten und kleinen Unternehmen .....	117
2.3	Ansätze des Entrepreneurial Marketings .....	118
2.4	Das Instrument Kundensystem als Erfolgsfaktor? .....	120
2.5	Der Prozess der Segmentierung .....	122
3	Fallstudien.....	123
3.1	Die Out-Trade GmbH.....	124
3.2	Esskultur .....	126
3.3	Die Bavaria Golf International GmbH.....	128
4	Fazit.....	130

# 1 Die Bedeutung des Marketings für Unternehmensgründungen

Die Beschäftigung mit marketingspezifischen Fragen der Unternehmensgründung hat sich seit Ende der 80er Jahre intensiviert (Fallgatter 2004, S.3). Marketing ist dabei ein Fachbegriff, der zwar von Existenzgründern und Jungunternehmern häufig gebraucht, selten aber in seiner Komplexität vollständig realisiert wird. Es fängt damit an, dass ‚Marketing sehr oft mit Werbung gleichgesetzt wird‘, meldet sich das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in der Zeitschrift *GründerZeiten* zu Wort (November 2006, Nr. 20). Zudem ist zu beobachten, dass Marketinginstrumente eingesetzt werden, ohne sich zuvor über die Kundenbedürfnisse, die Kundensegmentierung, das angebotene Leistungssystem (Produkte und Dienstleistungen) oder generell eine Marketingstrategie Gedanken gemacht zu haben. Marketingaktionen werden vielfach spontan gestartet, aber relativ selten grundlegend durchdacht.

Vor allem der Funktionsbereich Marketing spielt aber für eine erfolgreiche Unternehmensgründung eine herausragende Rolle. Gerade Unternehmensgründungen sind mit spezifischen Herausforderungen im Marketing konfrontiert. Die charakteristischen Merkmale Neuheit, Innovationen sowie geringe Größe und beschränkte Ressourcen bilden hierbei den zu beachtenden Rahmen für Existenzgründungen und KMU (Gruber 2005, S. 56). Hinzu kommt die prägende Rolle der Gründerpersönlichkeit bzw. des Gründerteams.

Die Schwierigkeit besteht bei den Unternehmensgründungen darin, Kunden zu gewinnen, bevor ein Markenname etabliert, eine Identität geschaffen und Vertrauen aufgebaut sind (Boersch/Elschen 2002, S. 279f). Dies spielt aber für den Kunden und die Kundenbeziehung eine essentielle Rolle. Im Unterschied zu etablierten Unternehmen stehen nur begrenzt finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung – auch ist ein Rückgriff auf bestehende unternehmensspezifische Marketingerfahrungen nicht möglich (Gruber/Harhoff 2002, S. 320). Interne Marketingstrukturen existieren nicht oder nur rudimentär.

## 2 Entrepreneurial Marketing

### 2.1 Ein kurzer Rückblick

Der Begriff ‚Entrepreneurship‘ steht seit dem 18. Jahrhundert [...] für zahlreiche Facetten der Phänomene ‚Unternehmensgründung‘ und ‚Unternehmertum‘ (Fallgatter 2004, S. 24). Cantillon als Pionier befasste sich näher mit der Person des Entrepreneurs und betont die Elemente Risiko und Unsicherheit in Markttransaktionen (Fallgatter 2004, S. 23). In Schumpeters ökonomischen Analysen in den 40er Jahren des 20. Jahrhunderts stehen die Vermarktung von innovativen Produkten und ihr Markterfolg gegenüber Konkurrenzangeboten im Mittelpunkt (Gruber 2005, S. 61).

Steven/Jarillo (1990, S. 18) teilen die Forschungsansätze zu Entrepreneurship in drei Theorieströmungen ein. Neben Cantillon (1725) und Schumpeter (1934) befassen sich die Studien von Knight (1921), Sombart (1916) sowie Heuss (1965), Shackle (1966), Leibenstein (1966), Kirzner (1978) oder Casson (1982) mit der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung unternehmerischer Betätigung. McClelland (1961) und Collins/Moore/Unwalla (1964) prägen Untersuchungen zur psychologischen und soziologischen Perspektive der Unternehmensgründer (Fallgatter 2002, S. 23). Die dritte Theorieströmung befasst sich mit betriebswirtschaftlichen Einzelfragen wie gründungsbezogene Strategien, Strukturen und Prozesse. Die Thematik Marketing von Unternehmensgründungen hat eine relativ kurze Tradition in der Forschung, obwohl schon erste Beobachtungen zum Marketingverhalten in sehr frühen Arbeiten zum Entrepreneurship zu finden sind (Gruber 2006, S. 60f). So gewann Cantillon seine Erkenntnisse über die Gründerperson aus dem Kauf- und Verkaufsverhalten von Händlern und Selbständigen und bildete bereits einen wichtigen Grundstein für Beobachtungen zum Marktverhalten. Auch aus Schumpeters ökonomischen Analysen der Vermarktung innovativer Produkte und ihr Markterfolg gegenüber Konkurrenzprodukten sind Erkenntnisse über das Marketing von Unternehmensgründungen ableitbar. Jedoch setzt sich die Wissenschaft erst seit Ende der 80er Jahre intensiver mit dem Marketing von Unternehmensgründungen auseinander (Chaston 2000, S. 7ff). Geprägt ist dieser Forschungsbereich durch vielfältige Arbeiten eingeschränkt auf einige wenige Themenkreise wie z.B. Bewertung und Entdeckung von Geschäftsmöglichkeiten, Marketingstrategie und -planung, Kooperationen im Marketing, Marketing-Mix, etc., zu denen erst ansatzweise theoretisches und empirisches Wissen aufgrund der kurzen Forschungstradition vorliegen (Gruber 2005, S. 60ff).

## 2.2 Die Notwendigkeit der Zielgruppensegmentierung bei neugegründeten und kleinen Unternehmen

Eine zentrale Frage des Marketings ist neben der Größe und Entwicklung des zu bearbeitenden Marktes und der zur Verfügung stehenden finanziellen, personellen und technischen Ressourcen die Zusammensetzung des bearbeitenden Marktes – also die Identifikation der Zielgruppe, um Marktbearbeitungsstrategien abzuleiten (Berndt 2005, S. 279). Bestärkt wird diese Forderung durch die Erkenntnis, dass es nur eine gruppenspezifische Wirksamkeit kommunikativer Maßnahmen gibt. Notwendigerweise muss die Ausgestaltung der Kommunikationspolitik den spezifischen Bedürfnissen der Zielgruppe gerecht werden (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1997, S. 581).

„Das Prinzip Gießkanne hat ausgedient“ (Kalka/Allgayer 2006, S. 9). Gerade bei der direkten Ansprache der Zielgruppe müssen die Unternehmen wissen, wer ihr Kunde ist – welche Lebenswelten er repräsentiert, welche Werte er vertritt, wie seine Wünsche, Bedürfnisse und Gewohnheiten sind. Die falsche Ansprache, die geprägt ist durch die Interaktivität der Medien und der Intensivierung des Dialogs zwischen Marke und Kunde, kann fatale Folgen haben – von der Neukundengewinnung, zum Cross-Selling bis hin zur Kundenbindung (Kalka/Allgayer 2006, S. 9). Ein Problem bei der Gründung besteht darin, zuerst einmal bedienen zu wollen, wer sich als Interessent zu erkennen gibt. Im Endergebnis resultieren dann aber viele Einzellösungen für verschiedene Zielgruppen, das Unternehmensprofil wird unscharf und das Unternehmen verzettelt sich.

Die unterschiedlichen Bedürfnis- und Bewertungskonstellationen bestimmen dabei eine Zielgruppe bzw. ein Marktsegment. Innerhalb einer Zielgruppe sind die Kunden homogen in ihrer Bedürfnisstruktur, ihre Anzahl ausreichend groß, sie sind eindeutig einem Segment zuzuordnen und die Segmente lassen sich deutlich voneinander abgrenzen. Zudem müssen sie wirtschaftlich interessant sein. Es sollten auch deutliche Unterschiede im Kundenverhalten zwischen den Segmenten existieren. Die Kriterien der Segmentierung sollten gut messbar sein und eine zeitliche Stabilität aufweisen. Die Bearbeitung der Segmente sollte mit vertretbarem wirtschaftlichem Aufwand durchgeführt werden können (Homburg/Krohmer 2003, S. 314).

Die Marktsegmentierung ermöglicht die gezielte Fokussierung auf besonders viel versprechende Käufergruppen. Zu unterscheiden sind hierbei die Konsum- und Industriegütermärkte. Während bei Konsumgütermärkten die demographischen, geographischen, psychographischen und verhaltensbezogenen Kriterien im Mittelpunkt stehen, orientieren sich die Industriegütermärkte stärker an operativen Variablen, Beschaffungskonzepten der Kunden und situativ bedingten Faktoren (Kotler/Blieml, S. 283ff).

Unterschiedliche Marktsegmente bzw. Zielgruppen sind in Folge auch differenziert zu bearbeiten. Denn gerade für neue Unternehmungen ist es nicht sinnvoll, am Markt vorhandene unterschiedliche Bedürfnisse mit einem Durchschnittsangebot, das jeden Nachfrager in gewisser Weise befriedigt, bedienen zu wollen. Es wird kein Bedürfnis exakt befriedigt und somit keine Präferenz seitens der Kunden entwickelt, und man wird sich mit seinem Angebot – bildlich dargestellt – zwischen die Stühle setzen' (Gierl/Helm, S. 57). Die Herausforderung des Marketings besteht darin, eine Verzettlung der Ressourcen und des Marktauftritts zu vermeiden und sich auf diejenigen Kundensegmenten zu konzentrieren, mit denen eine dauerhaft profitable Geschäftsbeziehung aufgebaut werden kann (Belz/Bieger 2000, S. 200f).

Gerade für neugegründete und kleine Unternehmen ist es erforderlich, die attraktivsten Marktsegmente zu bestimmen. Es können nicht alle potentiellen Kunden bedient werden, da diese oft zu zahlreich, zu weit verstreut und zu unterschiedlich in ihren Ansprüchen sind. Die bereits am Markt vorhandenen Konkurrenten haben sich bereits auf bestimmte Segmente spezialisiert und können diese in ihrem Segment unter Umständen besser bedienen. Um eine sehr gute Leistung erbringen zu können, muss sich der Existenzgründer daher zu Beginn auf einzelne, vielversprechende Kunden spezialisieren (Grulms 2000, S. 149).

Eine Untersuchung von jungen Technologieunternehmen in den USA zeigt, dass die Festlegung einer anzuvisierenden Kundengruppe keine Selbstverständlichkeit darstellt. Es bestanden bei der Gründung keine Erkenntnisse darüber, wer die wichtigsten Kundengruppen für den Markteinstieg sein könnten und somit eine fehlende Vorstellung für die potentiellen Kunden (Roberts 2001, S. 166).

## 2.3 Ansätze des Entrepreneurial Marketings

Der Vergleich von Marketing in Großunternehmen und in Gründungsunternehmen sowie kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) führt zu widersprüchlichen Aussagen. Einerseits wird der Erfolg von Marketing in KMU auf die Vorrangstellung der Umsetzung vor der Planung zurückgeführt (Hills/Hultman 2006, S. 222), andererseits ist es empirisch bestätigt, dass gerade eine vollständige Marketingplanung im Rahmen eines Business Plans die Erfolgsaussicht eines Gründungsprojekts klar erhöht (Wilder/Voigt/Krehl/Gemünden 2006). Allerdings dürften hier auch grundlegende Dilemmata der Erfolgsfaktorenforschung hereinspielen: zu allgemein gefasste Erfolgsfaktoren, gerade das Brechen bestehender Wettbewerbsregeln kann zu Erfolgen führen, Herausfiltern der zentral wirkenden Einflussfaktoren im Gesamtkonstrukt Markterfolg. Des Weiteren fällt die Abgrenzung zwischen einem Start Up, einem KMU und einem unternehmerisch geführten Großunternehmen schwer, da kaum klare Kriterien angelegt werden können und die Literatur ohnehin eine Vielzahl von Vorschlägen anbietet. Vorgenommene Unterteilungen in KMU-Marketing und Entrepre-



neural Marketing in Abhängigkeit von Umweltkonstellationen können ebenfalls nicht überzeugen, da beide vielfach in denselben Märkten operieren. Zudem existieren Start Ups, die mit einer sauberen Marketingkonzeption auf Basis einer Zielgruppensegmentierung Erfolg haben, aber auch solche, die darauf verzichtet haben, weil sie intuitiv richtig gelegen haben. Eine Hypothese hierzu lautet: Beide Wege können zum Erfolg führen, jedoch sind die Streuverluste und Kosten bei einer gezielten, durchdachten Vorgehensweise mit Sicherheit geringer als mit einer Strategie, die auf die Breite setzt, um dann nach mehreren erfolglosen Versuchen in die Tiefe zu dringen. Es werden jedoch zwei Charakteristika miteinander verbunden, diejenigen des unternehmerischen Entscheidungsverhaltens (kreativ, informal, opportunistisch, persönlichkeitsorientiert, ressourcenbegrenzt, aktiv und reaktiv je nach Situation, risikobereit, kundennah) und diejenigen des Marketingplanens (formal, sequentiell, systematisch, strukturiert, diszipliniert) (Hills/Hultmann 2006, S. 233; Carson 1993). Dabei ist aber von einer schrittweise fokussierten und strukturierten Vorgehensweise auszugehen. Als Fazit dieser Überlegungen muss festgehalten werden, dass die Wissenschaft mit einer Vielzahl an Stimmen spricht, die insgesamt betrachtet wichtige Aspekte beleuchten, in der Summe vielfältig sind, aber längst kein geschlossenes Theoriegebäude darstellen. Stattdessen zeichnet sich Entrepreneurial Marketing durch eine Sammlung von Definitionen, Einstellungen und empirischen Ergebnissen ab. Somit ist es nicht verwunderlich, dass in diesem Umfeld eine Fülle ‚bunter Marketingansätze‘ entstanden ist. Bei Hills / Hultman (2006) werden diese aufgeführt.

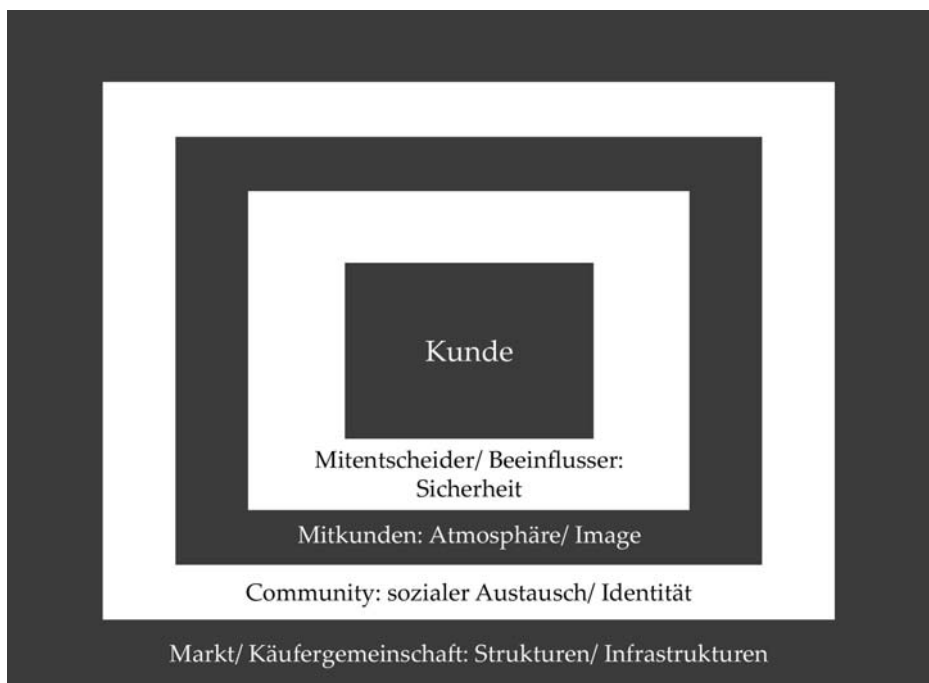
- Neo-Marketing mit dem Ziel bestehende Regeln zu brechen.
- Subversives Marketing von Bonoma mit dem Ziel in bestehende Strukturen und Prozesse innovative Marketingstrukturen einzufügen.
- Environmental Marketing von Zeithamel und Zeithamel zur proaktiven Beeinflussung der Kunden, Märkte und deren Rahmenbedingungen.
- Proaktives Marketing von Davis, Morris und Allen, das in Abhängigkeit von der Dynamik der Umweltzustände ein inkrementelles oder stärker proaktives Marketing erforderlich macht.
- Expeditionary Marketing von Hamel und Prahalad zum aktiven Führen der Kunden, zum Aufzeigen von neuen Horizonten und zum Positionieren vor dem Wettbewerber.
- Chaos Marketing von Nilson zum Umgang mit turbulenten Märkten.
- Radikales Marketing von Hill und Rifkin zur Überwindung bestehender Gesetze im Marketing selbst.
- Guerilla Marketing von Levinson mit einer Fülle von kreativen Ansätzen, um mit keinem oder wenig Kapital eine große Wirkung im Markt zu erzielen.

Kritisch betrachtet bieten diese Ansätze zwar neue Aspekte und Schwerpunkte des Marketings, heben einen bestimmten Aspekt wie Ressourcenknappheit oder hohe Umweltdynamik prominent heraus, revolutionieren aber nicht das konzeptionelle Marketingdenken, sondern fügen ihm neue Facetten, Sichtweisen und aktive Handlungselemente hinzu.

## 2.4 Das Instrument Kundensystem als Erfolgsfaktor?

Ein Instrument, um diesen genannten Herausforderungen begegnen zu können, sind die Kundensysteme (Belz/Bieger 2004, S. 43ff).

*Abbildung 2-1: Kundensystem (Quelle: Belz, Bieger 2004, S. 43)*



Dabei findet ein Voranschreiten vom allgemeinen Marketing hin über das segment-spezifische Marketing bis zum individuellen Marketing eines jeden einzelnen Kunden statt. Idealerweise wird dieses Kundensystem dem dazu passenden Leistungssystem (Produkt > Produktsysteme > Sortimente > Kerndienstleistungen > Zusatzdienstleistungen > Integriertes Projektmanagement / Managementleistungen > emotionales Profil und Kundenerlebnis) gegenübergestellt. Denn durch die Verbindung der Nutzen-, mit der Leistungs- und Kundenansprache-Ebene werden alle drei Dimensionen des Kundenvorteils (Customer Value) adressiert.

Die Vorgehensweise beim Denken in Kundensystemen lässt sich anhand eines Beispiels darstellen: Ein junges IT-Service-Unternehmen will eine Universität als Kunden gewinnen. Dabei sind innerhalb und außerhalb des Kundensystems der Universität verschiedene Personengruppen zu differenzieren.

Die Gründung eines IT-Serviceunternehmens bedingt neben den fachlichen Kompetenzen und der Erschließung der Beschaffungsquellen vor allem einer systematischen Bearbeitung der Kundensysteme. Im vorliegenden Fall nimmt das Unternehmen die klassische Segmentierung in Privatkunden, Unternehmenskunden und öffentlich-rechtliche Kunden vor. Damit der Einstieg in den letzteren Bereich gelingt, muss das Unternehmen das Kundensystem der öffentlichen Universität durchdringen. Dieses sieht wie folgt aus:

Der Rechnungskunde ist zwar letzten Endes die Universität, im Mittelpunkt der Bedürfnisanalyse steht jedoch der einzelne Wissenschaftler / Angestellte, der eine IT-Lösung wie einen neuen Laptop benötigt. Auf seine Anforderungsartikulation (Rechnerleistung, Bedienungsfreundlichkeit, Einsatzzwecke, Budget etc.) muss der Anbieter möglichst direkt Zugriff haben. Dies wird ihm häufig aber nur indirekt gelingen, da ein universitäres Beschaffungssystem vorgeschaltet ist.

Denn es existieren Mitentscheider und Beeinflusser. Im Falle der Universität sind das die Fachspezialisten des Rechenzentrums. Der Wissenschaftler fragt dort nach einem empfehlenswerten Modell, der Fachspezialist nennt nach Klärung der Bedürfnisse zwei bis drei passende Geräte, was eine gewisse Sicherheit schafft, und verweist auf andere Nutzer / Mitkunden an der Universität sowie die entsprechenden Internetcommunities zu den einzelnen Produkten. Entsprechend wichtig ist für den Anbieter die gezielte Beeinflussung der Empfehlungen des Fachspezialisten.

Die Mitkunden sind in diesem Fall weitere Nutzer desselben Laptop-Typs aus dem eigenen Arbeitsumfeld, deren Aussagen deshalb eine gewisse Vertrauenswürdigkeit besitzen.

In den Internetcommunities über die einzelnen Laptop-Typen wird dann über das Leistungssystem (Produkt und Dienstleistungen) des jeweiligen Laptops diskutiert. Deshalb ist es für unseren Anbieter und seine Lieferanten von zentraler Bedeutung diese Communities auszuwerten (erste (Gründungs-)Unternehmen für diese speziellen Marktforschungsaufgaben sind bereits aktiv) und nach Möglichkeit zu beeinflus-

sen. In diesen Communities findet ebenfalls fachlicher und auch direkt-persönlicher Austausch über die Produkte statt.

Insgesamt stellt sich das Marktsegment Universität für den Anbieter von IT-Serviceleistungen als eine aus einzelnen Käufergemeinschaften zusammengesetzte Gesamtstruktur dar, die Schicht für Schicht analysiert und bearbeitet werden muss. Zudem ist die Bedienung der Gesamtstruktur empfehlenswert, da öffentliche Auftraggeber teilweise keinen freien Marktzugang gestatten, sondern nur eine begrenzten Auswahl an Unternehmen, die dann als Art Monopollieferanten auftreten, auf die Liste der empfohlenen / erwünschten Lieferanten nehmen. Das hierbei nicht immer die beste und kundengünstigste Lösung den Zuschlag erhält ist nahe liegend. Damit bleibt als Alternative für den suchenden Wissenschaftler nur der selbstfinanzierte Kauf eines Laptops am freien Markt, der allerdings als ein weiteres Kundensystem aus Sicht des Anbieters gestaltet werden muss.

## 2.5 Der Prozess der Segmentierung

Die Kundensegmentierung umfasst zwei zentrale Ziele: Positionierung und Differenzierung durch das Schaffen von mess- und spürbaren Kundenvorteilen im Vergleich zu den Mitbewerbern sowie Selektion der passenden Kundengruppen (Belz/Bieger 2004, S. 202). Zwar sind die Ziele der Segmentierung je nach Unternehmens-Umwelt-Konstellation anzupassen, jedoch lassen sich vier Kernvarianten unterscheiden: Strategie der innovativen Zusatzbearbeitung von attraktiven Einzelsegmenten zur selektiven Ertragssteigerung, Umorientierung von einer generellen hin zu einer segmentierten Gesamtmarktabdeckung, Erschließung neuer Marktsegmente und Strategie des Aufbaus neuer Marktspielregeln und Märkte.

Der Prozess der Segmentierung umfasst nach dieser grundsätzlichen Entscheidung die folgenden acht Einzelschritte (Belz/Bieger 2004, S. 202ff sowie in drei Schritten Meffert 2000, S. 214ff.):

1. Abgrenzung und Strukturierung des Marktes und Entwicklung von sinnvollen Segmentierungen (Konsum- oder Investitionsgütermärkte sowie nationale oder internationale Märkte beachten).
2. Grobe Erfassung der Segmente (Abgrenzung / Definition, Struktur, Ergiebigkeit und Wachstum, Relevanz für das Unternehmen, Anforderungen an die Leistung, Kundenverhalten, Wettbewerberaktivitäten) und damit Ausgrenzung nicht relevanter Segmente.
3. Positionierung der Segmente im Portfolio und Selektion der wichtigen Segmente (Gewichtete) Beurteilungskriterien für Segmente: Relevanz für das Kaufverhalten, Aussagefähigkeit für den Einsatz der Marketinginstrumente, Zugänglichkeit,

Messbarkeit und Operationalität, zeitliche Stabilität, Wirtschaftlichkeit und Ergiebigkeit, Wettbewerberverhalten und Marktcharakteristika).

4. Detaillierte Erfassung der wichtigen Segmente (Marktforschung, Kundenbedürfnisse, Absatzchancen) aus interner (Qualifikationen, Ressourcen, Kapazitäten) und externer (denkbare Widerstände) Sicht.
5. Entwicklung von Marketingkonzepten für diese Segmente (Marketingkonzept einschließlich Marketingmix).
6. Erarbeitung eines differenzierten Marketingkonzepts (Zusammenfassung der Maßnahmen für einzelne Segmente und Aufbau interner Strukturen und Prozesse zur Umsetzung).
7. Selektionieren einzelner, viel versprechender Kunden (für direkte Kundenansprache).
8. Start mit Pilotprojekten für das Segmentmarketing.

Diese grundsätzliche Vorgehensweise ist den Spezifika des jeweiligen Marktes anzupassen. Dabei ist zwischen den Besonderheiten des klassischen Konsumgütermarketings, das meistens als Grundlage herangezogen wird, und den besonderen Anforderungen für die Segmentierung des Industriegütermarketings (Backhaus/Voeth 2007, S. 181ff), des Gruppengütermarketings (Bündelgeschäft) (Voeth 2003, S. 127ff) oder des Net Economy – Marketings (Voeth 2004, S. 125ff) zu unterscheiden. Ebenso gilt es bei den grundsätzlichen Fragen der Markt- sowie der Nutzensegmentierung weiter zu differenzieren. In diesem Beitrag wird der Schwerpunkt auf Fragen der Marktsegmentierung gelegt. Als deren bedeutender ‚Zweig‘ ist aus Sicht der Unternehmen auch das Thema der Nutzensegmentierung aufzugreifen. Dabei spielt die Nutzenerwartung der Kunden an ein Produkt / eine Dienstleistung die entscheidende Rolle für die Segmentierung. Durch die Einbeziehung des tatsächlichen Kaufentscheidungsverhaltens der Kunden kann eine entsprechende Nutzensegmentierung vorgenommen werden. Bei den dabei eingesetzten Methoden sind wegen ihrer Bedeutung insbesondere die verschiedenen Varianten der Conjoint-Analyse hervorzuheben (Voeth 2004, S. 127ff). Aus Platzgründen sei hierfür allerdings auf die genannte Literatur verwiesen.

### 3 Fallstudien

Anhand der drei Fallstudien Out-Trade GmbH, Esskultur und Bavaria Golf International GmbH soll der Prozess des Entrepreneurial Marketings mit besonderer Berücksichtigung der Fragen der Kundensegmentierung detailliert analysiert, erläutert und veranschaulicht werden.

## 3.1 Die Out-Trade GmbH

Die Out-Trade GmbH wurde Ende 2002 durch Steffen Sator und Tobias Kamm gegründet und ist in einem Nischenmarkt spezialisiert auf den Handel und Vertrieb von Faltbooten (ein Kajak, welches aus einem zusammenlegbaren Gestänge und einer Haut besteht) und Zubehör. Das Unternehmen befindet sich momentan in der Wachstumsphase und ist heute Marktführer in Europa. Neben den Branchen- und Wirtschaftskennntnissen verfügte zu diesem Zeitpunkt Steffen Sator bereits über Gründungskennntnisse in einer fremden Branche mit einer GbR.

Die Idee zur Gründung entstand bei der eigenen Suche nach einem Faltboot, die durch die Auswahl auf einige wenige deutsche Anbieter begrenzt war. Der Bezug eines unbekanntes Faltbootes eines Herstellers aus Russland brachte die Unternehmensidee, dass diese Boote dem deutschen Markt zugänglich gemacht werden sollten. Das heutige Geschäftsmodell beruht auf dem Nichtvorhandensein eines Händlers, der über ein weltweit umfassendes Sortiment an Faltbooten verfügt. Die Out-Trade GmbH verfolgt die Strategie der Erschließung neuer Marktsegmente sowie des Aufbaus neuer Märkte. Innerhalb eines Jahres konnte das Sortiment zu einem der größten und innovativsten in Europa ausgebaut werden. Es bestehen weltweite Kooperationen und Netzwerke sowie zahlreiche Exklusiv-Vereinbarungen mit führenden Herstellern der Branche.

Zur Gründung wurde im Sommer 2002 ein Businessplan nach klassischem Muster mit allen erforderlichen Teilen erstellt. In diesem wurde auch der Markt erforscht. Der Gesamtmarkt wurde geographisch abgegrenzt (Deutschland) und in einzelne Segmente eingeteilt. Dabei konnten die Segmente Outdoorbegeisterte, Faltbootfahrer, Naturtouristen und insbesondere Wassersportler als potentielle Kunden identifiziert werden. Letztere zwei wiesen dabei das höchste Potential (Affinität und Masse) auf, das Produkt zu beziehen. Hier wurde entsprechend nach weiteren Kriterien gesucht, die diese Kundengruppe kennzeichnet. Aufbauend auf diesen Ergebnissen wurde ein Marketingkonzept erstellt. Die Positionierung im Absatzmarkt erfolgte anhand dieser Informationen im Niedrigpreissegment bei guter Qualität. Hinsichtlich des Leistungssystems sollte zudem der zum Produkt zusätzlich angebotene Service und Events die Kunden binden. Die Absatzförderung wurde durch Maßnahmen wie Messen, Internetauftritt und Artikel/Werbung in Fachmagazinen anvisiert. Die Distribution war allein über das Internet und mittels Direktanfragen im Endkundenmarkt geplant. Der heutige Vertrieb basiert auf drei Säulen. Eine Säule basiert auf dem Verkauf über das Internet sowie dem direkten Endkundenverkauf, der Beratung, der Möglichkeit der Ansicht (dies war damals beabsichtigt) und des Tests mittels einer Verkaufsfläche in der Nähe von Ulm. Die Verkaufsfläche war ursprünglich nicht geplant, wurde aber aufgrund des Kundenbedarfs unumgänglich. Auch die Messeauftritte sind ein wichtiges Bearbeitungsinstrument. Nach einer erheblichen Sortimentserweiterung wurde die Werbung angepasst und breit angelegt (nicht nur Fachzeitschriften). Eine weitere Säule bildet der mehrstufige Vertrieb an deutsche Händler. Dies war die logische Kon-

sequenz nach der Sortimentserweiterung sowie aus den zahlreich vereinbarten Exklusivverträgen mit den Produzenten, die sich heute als sehr vorausschauend darstellen. Der Vertrieb über den Handel zählt zum wichtigsten Standbein der Firma, auch wenn hier der Preis das entscheidende Kriterium darstellt. Dieses Handels-Segment wird auch getrennt bearbeitet. So unterscheiden sich die Segmentstrategien z.B. hinsichtlich Einladung von Redakteuren zu Testzwecken sowie der Telefonakquise. Die letzte und jüngste Säule wird durch die eigene Entwicklung und Herstellung von Booten errichtet, die sich gerade noch im Aufbau befindet. Der Einzelschritt sechs des vorgenannten Segmentierungsprozesses wurde informell ausgearbeitet bzw. durch die Gründung die notwendigen Strukturen geschaffen. Schritte sieben und acht wurden anfangs nicht durchlaufen. Derzeit stellt jedoch die Selektion eines oder mehrerer viel versprechender Kunden ein wichtiges Element dar. So konnte durch Gewinnung eines Großhändlers im Outdoorsport ein besseres Image erlangt werden. Out-Trade als ein noch sehr junges Handelsunternehmen arbeitet noch undifferenziert auf dem Gebiet des Kundenbeziehungsmanagement. Es wurde zwar eine Kundendatenbank aufgebaut, jedoch ohne Clusterung oder Segmentierung. Auch wurde eine Emaildatei von Interessenten angelegt, die bei Email-Anfragen gesammelt worden sind, jedoch auch hier ohne weitere Informationen. Out-Trade führte deshalb selbst eine kleine Kundenanalyse im Jahre 2004 durch. Eine bei Out-Trade im Sommer 2005 durchgeführte Kundenbefragung generierte weitere Erkenntnisse zu den Kundenmerkmalen und den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden. So wurden explizit demographische Kriterien untersucht, neben Kriterien wie der Erfahrung mit und der Nutzung von Booten, der Zufriedenheit mit dem Unternehmen Out-Trade, Cross-Selling Möglichkeiten, sowie Kaufverhalten und Erfolgsfaktoren. Diese wurden nach relevanten Kriterien segmentiert. Hierdurch wird deutlich, dass auch junge Gründungsunternehmen auf eine Kundensegmentierung angewiesen sind, gerade wenn knappe Ressourcen vorhanden sind, um die Zielgruppe(n) hinreichend zu identifizieren und Effekte der eingesetzten Marketinginstrumente bestmöglich zu nutzen. Bis zu diesem Zeitpunkt kann Out-Trade eher dem unternehmerischen Entscheidungsverhalten zugerechnet werden, auch wenn bereits als Teil des Businessplans Charakteristika eines Marketingplanens vorhanden waren. Out-Trade hat sich innerhalb der zwei Jahre mehr um den Aufbau des Unternehmens an sich (Einkauf, Absatz und Organisation) gekümmert und festere sowie vorausschauende Strukturen geschaffen. Anhand der „Erfolgsgeschichte“ von Out-Trade wird sichtbar, dass Marktsegmentierung erforderlich ist und den Einsatz der Ressourcen gewinnbringend schont, dennoch das unternehmerische Gespür und Verhalten den Erfolg eines Unternehmens begleitet, gerade in der Anfangsphase des Unternehmens mit seinem begrenzten Mitteleinsatz.

## 3.2 Esskultur

Esskultur ist ein Catering-Unternehmen, firmiert als GbR, das 2003 von Jens Heubach und Claudia Schiessl gegründet worden ist. Das Angebot besteht aus innovativem und frischem Fingerfood, wie Wraps, Bagels oder Sandwiches. Das Esskultur-Team hat es sich zum Ziel gesetzt, ihren Kunden die Freude und Lebenslust über den Genuss am und das Erlebnis beim Essen fühlbar zu machen. Derzeitig kann das Unternehmen in die Wachstumsphase eingeordnet werden.

Dieses zweiköpfige Gründerteam wurde durch ein Entrepreneurship- Wahlpflichtfach inspiriert und basierend auf dem schon bestehenden Wunsch zunächst nebenberuflich und nach dem Wirtschaftsstudium dann hauptberuflich eine unternehmerische Tätigkeit aufzubauen, wurde diese Idee nach dem Schreiben eines klassischen Businessplans in die Tat umgesetzt. Esskultur hat sich heute als Caterer mit Schwerpunkt Konferenz- und Tagungs-Catering in dem Bereich ‚feelgoodfood‘ (gesundes Essen mit Anspruch) etabliert. Anfänglich nur durch die beiden Gründer selbst betrieben ist das Unternehmen innerhalb von zwei Jahren auf vier feste und weitere freie Mitarbeiter gewachsen. Bereits heute zählen zum Kundenstamm dieses Unternehmen namhafte Großunternehmen, die zu Beginn aber noch nicht als wichtigstes Kundensegment betrachtet wurden. Zum Zeitpunkt der Gründung verfügten beide Unternehmer nur über wenig eigene Erfahrung im Bereich Gastronomie, bei der Kundenakquise sowie beim Aufbau eines Unternehmens – letzteres nur auf theoretischer Basis.

In der Ausarbeitung des Businessplans haben sich die Gründer auch eingehend mit dem „Essen-Außer-Haus“-Markt beschäftigt. Ursprünglich wurde nur der Imbissmarkt avisiert. Sie haben dabei sowohl den Gesamtmarkt Gastronomie als auch einzelne Segmente (z.B. Systemgastronomie, Imbissmarkt) analysiert. Der Markt wurde auf deutschlandweiter und regionaler Ebene untersucht. Im Businessplan wurde auch die Konkurrenz erforscht und im Vergleich entsprechend Lücken identifiziert, die noch nicht bedient werden. Die Gründer untersuchten, welche Kunden sich dahinter verbergen und welche Bedürfnisse diese Kundengruppen haben. Im Weiteren wurden Trends (Imbissmarkt, gesundheitsbewusste Ernährung, Kettenmärkte) analysiert und aufbauend auf diesen Ergebnissen die attraktivsten Märkte ausgewählt. Anhand dieser Kriterien ließen sich bereits Produktgruppen und ihre Eigenschaften festlegen. Für die eruierten Produkte wurden dann tiefer gehende Studien betrieben, die eigens dafür in der avisierten Zielregion erhoben worden sind. Durch Überbrückung einer Finanzierungszeitspanne hat das Unternehmen in der Gründungsphase eher zufällig den Bereich Catering zusätzlich erschlossen, der später dann als einziger Bereich weiter ausgebaut wurde bei gleich bleibenden Produktspezifikationen. Die Strategie der innovativen Zusatzbearbeitung von Einzelsegmenten hat sich Esskultur zu Eigen gemacht.

Im Businessplan erfolgte die Erstellung eines Marketingkonzeptes. Dieses sah vor, sich zunächst auf drei Säulen zu stützen: Verkauf (gezieltes Auftreten der Verkäufer, deren



Persönlichkeit, Servicestandards, Qualität), Verkaufsförderung (speziellen Maßnahmen am Point of Sale, Gimmicks, Flyer, Stammkundenbindung) und Werbung (räumlich abgegrenzte Zielgruppen, Sonderaktionsflyer, Plakate). Kunst sollte als Identifikationsmerkmal dienen und für den Namen Esskultur eine Corporate Identity schaffen. Dieser Schritt sollte dann mit einem Ausbau gestartet werden und durch Maßnahmen wie Public Relations (Aufbau und Sicherstellung langfristiger Beziehungen, Pressemappe, Einbindung von Kunst) der professionell aufgebauten Corporate Identity begleitet werden. Die heutige Marktpositionierung erfolgte im Niedrigpreissegment als frischer und unkonventioneller Anbieter nach dem Motto: ‚Genuss ist egalitär, zugleich elitär, denn er sucht kompromisslos das Beste.‘ Die hohe Qualität, die Frische und die Fokussierung auf Gerichte, die gesundheitlich wertvoll und innovativ sind, sollte die Mund-zu-Mund-Propaganda unterstützen und war gleichzeitig in dieser Kombination als Alleinstellungsmerkmal vorgesehen. Dies erwies sich unter gegenwärtigen Gesichtspunkten als zutreffend. Die Herstellung der Produkte erfolgt täglich frisch auf Bestellung der Kunden, dabei ist der komplette Produktionsprozess nach den strengen Anforderungen des HACCP Konzeptes (Hazard Analysis and Critical Control Point) gestaltet. Ein spezieller Lunchpaketservice soll gezielt Firmenkunden ansprechen, um so hervorragende Referenzen zu erhalten, einen Risikoausgleich für Schlecht-Wetter-Lagen zu erschließen und gleichzeitig Cross-Selling zu ermöglichen. Für Esskultur als Caterer kristallisieren sich zum heutigen Zeitpunkt zwei zentrale Segmente heraus: Geschäftskunden (ca. 90%) und Privatkundschaft (allerdings aktuell nur ca. 10%). Letzterer ist daher eher als Zusatzeffekt zu sehen, wird deshalb auch nicht aktiv promotet. Einzig die Zielgruppe Geschäftskunden steht im Fokus der derzeitigen Vermarktung. Hier werden Instrumente wie Kaltakquise, Presse und Mund-zu-Mund-Propaganda eingesetzt. Neue Ansätze werden im Trial-and-Error-Verfahren auf Pilotbasis ausprobiert. Die gezielte Auswahl von Referenzkunden ist heute noch Bestandteil des Marketingkonzeptes. Es wird dabei großer Wert auf einen intensiven persönlichen Kontakt mit den Kunden gelegt, der insbesondere die gezielte Entwicklung neuer und Verbesserung bestehender Produkte ermöglicht. Das damals dazu entwickelte Corporate Design, welches mit Logo, Kunstverbindung einheitlichem Auftritt in der Öffentlichkeit einhergeht, war für den Wiedererkennungseffekt neben der Kunst vorgesehen. Trotz Planung wurde der Kunst-Aspekt aber nicht umgesetzt.

Das derzeitige Marketing von Esskultur charakterisiert unterschiedliche Vorgehensweisen. Die Konkurrenzbeobachtung erfolgt formell. Auch eine Kundendatenbank mit Hinterlegung weiterer Informationen (Umsatz, Sonderwünsche) existiert. Eine Analyse dieser Kunden oder weitere Umfragen wurden jedoch noch nicht vorgenommen. Alle anderen Schritte des Marketings erfolgen unternehmerisch, also ressourcenbegrenzt, eher informell und teilweise aktiv-reaktiv.

### 3.3 Die Bavaria Golf International GmbH

Die Bavaria Golf International GmbH wurde im Jahre 2001 durch Rodney Lund zunächst als Einzelunternehmen gegründet. Die Bavaria Golf International operiert im Golfmarkt und vertreibt eigene hoch qualitative Golfschläger. Weiterhin zur Produktpalette gehören Golfaccessoires (z.B. Golftaschen), wobei die Kernkompetenz im Bereich Golfschläger zu sehen ist. Das Unternehmen ist im Übergang von Seed- zur Wachstumsphase einzuordnen.

Ausschlaggebend für die Gründung war die persönliche Expertise des Gründers im Golfsport (Profisportler und Golflehrer) sowie der Wunsch sich mit der Entwicklung von Golfschlägern selbstständig zu machen. Zum heutigen Zeitpunkt ist das Unternehmen noch klein. Es gibt nur freiberufliche Arbeitskräfte. Das Unternehmen will nur langsam wachsen, da durch die geringe Größe und den übersichtlichen Strukturen Marktnähe beibehalten wird, ganz nach der Devise ‚klein, aber fein‘. Zu den gegenwärtigen Wettbewerbsvorteilen der Firma zählen das überdurchschnittlich gute Preis-Leistungsverhältnis im Bereich hochqualitativer Golfausrüstung, ein branchenunüblich individueller und rascher Kundenservice sowie innovative Technologie mit neuartigen Verfahren bei klassischem Design.

Im Jahr nach Gründung wurden zunächst nur Produkte im Bereich Golfschläger, hinsichtlich Aufbau und Form, und Accessoires entwickelt. Am 31.07.2002 wurde dann die Marke S4 German Precision in der Bundesrepublik Deutschland patentiert. Einige Monate später folgte das erste Formpatent für einen bestimmten Schläger. Die Besonderheit besteht darin, dass teilweise die Golfschlägerform über die Funktion bestimmt, d.h. die Schutzrechte können über ein relativ billiges Formpatent gesichert werden. Innovativ sind insbesondere der Aufbau sowie die Art der Materialverarbeitung (z.B. Kaltschmiedeverfahren) der Golfschläger, die von sämtlichen üblichen Verfahren abweichen. Auch das verwendete Material besitzt teilweise innovativen Charakter. Ende 2002 ging die Firma dann erstmals auf den Markt, indem sie auf der Messe Golf-Europe (Europas größte Fachmesse für Golfsport) die fertigen Produkte vorstellte. 2003 gewann die Firma beim Brand-New Award den zweiten Platz, der in der Kategorie Best-New-Product durch ISPODuPont ausgezeichnet worden ist. Die Ausstellung der ausgezeichneten Produkte erfolgte auf der nächsten WinterISPO. Im folgenden Jahre erfolgte die Umfirmierung zur GmbH, bei der Beate Cesinger Anteile mit einbrachte, die vorher schon für die betriebswirtschaftlichen Aspekte verantwortlich war. Erfahrung hinsichtlich der Gründung bestanden nur durch freiberufliche Tätigkeiten beider Inhaber.

Für die Firma wurde ein Teil-Businessplan nach klassischem Muster geschrieben, der als ausgearbeitete Ideenskizze nur die Elemente Executive Summary, Produktidee, Markt und Wettbewerb sowie Teile des Marketings enthielt. In diesem Kurz-Businessplan wurde eine ausführliche Marktanalyse durchgeführt, der Markt nach sinnvollen Kriterien abgegrenzt, strukturiert und segmentiert. Die Segmente wurden ihrerseits

grob erfasst und nach Eruiierung von möglichen Produkt-Marktkombinationen das relevante Segment ausgesucht. Dem folgte klassisch eine detaillierte Erfassung des Segmentes. Geographisch wurde eine Konzentration auf Deutschland angestrebt, die bis zum heutigen Zeitpunkt um Österreich, Schweiz und Spanien ausgedehnt wurde. Demographisch wird die gesamte Bandbreite von Golfern angesprochen, ausgenommen Kinder. Die Positionierung hinsichtlich Qualität konnte erfolgreich im High-End-Bereich stattfinden, bei gutem Preis-Leistungsverhältnis.

Hinsichtlich des Marketing-Mixes wurden einige Ansätze variiert, so z.B. das PR auf großen Golfturnieren oder die Messeauftritte. Andere Elemente wurden erweitert, z.B. der Internetauftritt mit zusätzlichem Newsletter und einem Online-Fitting-System. Die Absatzkanäle wurden zunächst nur über die Händler angestrebt, sind aber nun ebenfalls um den Direktvertrieb ergänzt worden. Ein Showroom wurde spontan in München errichtet, der heute erfolgreich eingesetzt wird. Hinsichtlich der Preisgestaltung wurde von Festpreisen ausgegangen, die heute noch um ein Bonussystem ergänzt werden sollen. Hier gibt es keine zielgruppenspezifischen Anpassungen. Der Markt verlangt nach regelmäßigen Modellentwicklungen, dem wird sparsam nachgekommen, was sich aber nicht nachteilig auf das Geschäft auswirkt. Es wird deutlich, dass das Unternehmen nur über eine Marktbearbeitungsstrategie verfügt, die lediglich angepasst und verfeinert wird. Hier herrscht als Kernziel die Strategie des Aufbaus neuer Marktspielregeln (Custom Fitting) vor. Referenzkunden wurden nicht bewusst gesucht, sondern ergeben sich durch Kontakte. Auch eine Pilotprojektierung hinsichtlich des Segmentmarketings wurde nicht vorgenommen, einzig die Produkte wurden vor Markteintritt einem Concept Testing unterworfen. Heutige Neuentwicklungen werden mit Profigolfern getestet.

Es wird deutlich, dass im Segmentierungsprozess die Schritte von der Entwicklung eines Marketingkonzeptes bis zur Pilotierung der Segmente eher nach dem unternehmerischen Entscheidungsverhalten erfolgten. Auch bis heute wurden keine weiteren Marketing- oder Kundenanalysen durchgeführt. Von einer ungeplanten Vorgehensweise kann dennoch nicht gesprochen werden, da die Gründer über erhebliche Marktkennntnisse verfügen, die in ihre Entscheidungen eingeflossen sind und ihnen ein strukturiertes Vorgehen, zumindest gedanklich, ermöglichen. Dieses Start-Up Unternehmen ist hinsichtlich der Marketingkonzeption demnach teils planerisch, teils unternehmerisch entscheidungsorientiert vorgegangen.

## 4 Fazit

Die Kundensegmentierung stellt eine zentrale Aufgabe für ein erfolgreiches Marketing bei Unternehmensgründungen dar. Die Marketingliteratur stellt klar die Ziele, die Kriterien, die eingesetzten Methoden und den Prozess solch einer Kundensegmentierung heraus. Dieses planerisch korrekte Vorgehen trifft jedoch in der Gründerpraxis auf ein vielfach intuitives, von Marktkennnissen nicht (Esskultur) oder doch stark (Out-Trade und Bavaria Golf) geprägtes Denken und Handeln der Gründer. Als Ergebnis resultiert eine Mischform zwischen theoretisch korrekter und stärker direkt kunden- sowie umsetzungsorientierter Vorgehensweise. Das Erfassen von Kundensystemen erleichtert dabei die schrittweise fokussierter Markt- und Kundenbearbeitung vom generellen über das segmentspezifische bis hin zum individuellen Marketing.

### LITERATURVERZEICHNIS

- BACKHAUS, K./VOETH, M. (2007): Industriegütermarketing, 8. Auflage, München.
- BELZ, C./BIEGER, T. (2004): Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, Frankfurt.
- BERNDT, R. (2005): Marketingstrategie und Marketingpolitik, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- BOERSCH, C./ELSCHEN, R. (2002): Erster Eintritt in den Markt. In: HOMMEL, U./KNECHT, T.C. (Hrsg.): Wertorientiertes Start-Up Management, München, S. 272-291.
- BELT, C./BIEGER, T. unter Mitarbeit des gesamten Autorenteam (2004): Management von Leistungs- und Kundensystemen – der Leistungsansatz (L-Ansatz). In: dieselben, S. 143 – 415.
- CHASTON, I. (2000): Entrepreneurial Marketing, Competing by Challenging Convention, London, Hampshire.
- FALLGATTER, M.J. (2004): Entrepreneurship: Konturen einer jungen Disziplin, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 56. Jg., Februar, S. 23-44.
- GIERL, H./HELM, R. (2002): Marktexploration, Marketingstrategien und Preisfindung, in: DOWLING, M./DRUMM, H.J. (Hrsg.), Gründungsmanagement – Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaften Wachstum, Berlin.

- GRUBER, M./HARHOFF, D. (2002): Generierung und nachhaltige Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile, In: HOMMEL, U./KNECHT, T.C. (Hrsg.), Wertorientiertes Start-Up Management, München, S. 320-224.
- GRUBER, M. (2005): Marketingplanung von Unternehmensgründungen, Wiesbaden.
- GRULMS, M. (2000): Marketing in neugegründeten Unternehmen: eine empirische Analyse des Existenzgründer-Trainings „ExTra!“, Reihe: FGF-Entrepreneurship-Research-Monographien Band 22, KLANDT, H./SZYPERSKI, N./FRESE M. (Hrsg.), Diplomarbeit Universität Kaiserlautern, Köln 1999 .
- HOMBURG, C./KROHMER, H. (2003): Marketingmanagement, Wiesbaden.
- HILLS, G.E./HULTMANN, C.M. (2006): Entrepreneurial Marketing. In: LAGROSEN, S./SVENSSON, G. (Hrsg.): From Marketing – Broadening the Horizons, Beitrag für Konferenz, Rencontres de St.Gall, Wildhaus.
- KALKA, J./ALLGAYER, F. (2006): Zielgruppen – Was sie leben, was sie kaufen, woran sie glauben, Landsberg am Lech 2000.
- KOLLMANN, T. (2006): E-Entrepreneurship, 2. Auflage, Wiesbaden.
- KOTLER, P./BLIEMEL, F. (1997): Marketing Management. 9.Auflage. Stuttgart.
- MEFFERT, H. (2000): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage, Wiesbaden.
- NIESCHLAG, R/DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H. (1997): Marketing, 18. Auflage, Berlin.
- ROBERTS, E. (1991): Entrepreneurs in High Technology. Lessons from MIT and Beyond. New York, Oxford.
- STEVENSON, H./JARILLO, J. (1990): A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. In: Strategic Management Journal, Vol. 11, S. 17-27.
- VOETH, M. (2000): Nutzenmessung in der Kaufverhaltensforschung: Die Hierarchische Individualisierte Limit Conjoint-Analyse (HILCA), Wiesbaden.
- VOETH, M. (2003): Gruppengütermarketing, München
- VOETH, M. (2004): Analyse multipersonaler Kaufentscheidungen mit mehrstufigen Limit Conjoint-Analysen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74(7), S. 719 – 741.
- WILLER, P./VOIGT, K.-I./KREHL, H./GEMÜNDEN, H.G. (2006): Die formale Qualität eines Business Plans als Indikator für den Markterfolg eines Geschäftskonzepts, Präsentationsfolien, Beitrag für Konferenz ,G-Forum, Berlin.

Alexander Bassen und Christine Zöllner

# Investoren als Zielgruppe des Gründungsmarketings

1	Einführung .....	135
2	Junge Unternehmen, Marketing und Investor Relations .....	136
2.1	Junge Unternehmen.....	136
2.2	Marketing.....	137
2.3	Investor Relations.....	138
3	Marketing und Investor Relations in jungen Unternehmen.....	139
3.1	Marketing.....	139
3.2	Investor Relations.....	141
3.3	Gemeinsamkeiten.....	144
4	Fazit.....	145

# 1 Einführung

Der klassische betriebliche Umsatzprozess, der sowohl real- als auch finanzwirtschaftliche Prozesse berücksichtigt, verdeutlicht die Beziehungen eines Unternehmens zu seiner Umwelt. Dabei ist insbesondere die Bedeutung zweier Gruppen auffällig: die erhebliche Relevanz der Kunden und der Investoren. Während der Absatz der produzierten Güter und Dienstleistungen im Rahmen der erzielten Umsatzerlöse das erfolgreiche Ende des Umsatzprozesses darstellt, ist die Einwerbung der notwendigen finanziellen Mittel Grundvoraussetzung für den Beginn.

Der Absatz der Produkte an die Kunden und der Erfolg im Wettbewerb um den Kunden wird dabei durch das Marketing gesteuert. Den Beziehungen zu den Investoren mit der Zielrichtung des möglichen Zugriffs auf notwendiges möglichst günstiges Kapital widmen sich die Strategien der Investor Relations.

Diese fast gegensätzliche Positionierung der Gruppen der Investoren oder Kunden im Umsatzprozess lassen eine gemeinsame Betrachtung vom Marketing und Investor Relations eher strittig erscheinen. Dennoch weisen beide Bereiche Gemeinsamkeiten auf. Diese können sich beispielsweise aus ähnlichen Strategien oder Maßnahmen ergeben, die jeweils zur Gestaltung der Beziehungen der Zielgruppen – Kunden bzw. Investoren - eingesetzt werden. Zudem ist der Erfolg bei den Kunden zentraler Bestandteile der Erwartungen von Investoren und damit Voraussetzung für eine Möglichkeit der externen Finanzierung.

Im Rahmen des Lebenszyklus von Unternehmen weist die Phase der Unternehmensgründung mehrere spezifische Besonderheiten auf. Diese beeinflussen jeweils, welche Maßnahmen und Strategien der klassischen Betriebswirtschaftslehre sinnvoll eingesetzt werden sollten bzw. können.

Von besonderer Bedeutung ist dabei die Knappheit an finanziellen Ressourcen. Diese hat Auswirkung auf die wählbaren Marketingstrategien und begründet zusätzlich eine hohe Bedeutung einer guten Beziehung zu Investoren. Sollten die Gemeinsamkeiten von Marketing und Investor Relations daher eine Basis bieten, gleiche oder ähnliche Strategien der Kommunikation mit Kunden und Investoren einsetzen zu können, wären diese insbesondere in frühen Phasen des Unternehmenslebenszyklus wie der Unternehmensgründung empfehlenswert.

Dieser Beitrag zielt darauf, derartige Gemeinsamkeiten aufzuzeigen. Dafür werden im ersten Teil Besonderheiten junger Unternehmen sowie die Begriffe des Marketings und der Investor Relations generell dargestellt. Der zweite Teil verbindet diese Bereiche und zeigt diejenigen Besonderheiten auf, welche sich aufgrund der Merkmale junger Unternehmen im Marketing und bei den Investor Relations ergeben. In einem Vergleich werden Gemeinsamkeiten identifizieren. Damit ergeben sich Herausforderungen und Synergien für die Unternehmen, welche in Verfolgung der beiden ange-

strebten Ziele zu berücksichtigen sind: die erfolgreiche Befriedigung von Kundenwünschen und der Zugriff auf möglichst günstiges Kapital durch das Gewinnen von Aufmerksamkeit und Vertrauen (potentieller) Investoren.

## **2 Junge Unternehmen, Marketing und Investor Relations**

### **2.1 Junge Unternehmen**

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich keine eindeutigen Abgrenzungen der Untergruppe junger Unternehmen. Im Rahmen von Modellen des Unternehmenslebenszyklus werden zwar jeweils die ersten Jahre herangezogen – die genannte Anzahl dieser Jahre schwankt jedoch. Im Blickpunkt dieser Argumentationen stehen jedoch spezifische Merkmale junger Unternehmen und deren mögliche Konsequenzen. Diese beinhalten nach Volkmann/Tokarski (2006, S. 15 ff) den Neuheitsgrad des Unternehmens, die Dynamik des Unternehmens und die geringe Größe des Unternehmens. Aufgrund der Dynamik, Ausdruck einer hohen Volatilität der Umwelt und/oder eines hohen Investitionsgrades der jeweiligen Branche, konzentrieren sich viele auf junge Wachstumsunternehmen (Achleitner/Bassen, 2003).

Letzteres Merkmal der Unternehmensgröße begründet zum einen die jeweils vorherrschende Ressourcenknappheit, welche sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen beinhaltet. Zum anderen wird eine Zuordnung der jungen Unternehmen in die Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) möglich.

Neben unterschiedlichen quantitativen Abgrenzungen von KMU ergeben sich aus dieser Zuordnung mehrere relevante qualitative Merkmale junger Unternehmen (Volkmann/Tokarski, 2006, S. 17). Diese beziehen sich zum einen auf die interne Organisation und zum anderen auf die Beziehungen zu Investoren und Kunden. Hier werden von diesen Merkmalen diejenigen herangezogen, denen maßgebliche Einflüsse auf das Marketing und die Investor Relations von jungen Unternehmen zugeschrieben werden können. So ist neben der Ressourcenknappheit die dominante Rolle des Unternehmensgründers bzw. des Gründerteams herauszustellen.



## 2.2 Marketing

Trotz der Vielzahl unterschiedlicher Definitionen des Begriffes Marketing kann eine Grundaussage als gemeinsame Teilmenge identifiziert werden. So wird nach Meffert (1997) unter Marketing die marktorientierte Unternehmensführung verstanden, welche sich an den Kundenbedürfnissen ausrichtet, und dieses Ziel durch systematische und betriebswirtschaftliche Maßnahmen verfolgt. Im Zentrum steht damit das Schaffen von Präferenzen der Kunden und von Wettbewerbsvorteilen. Es ergibt sich demnach, dass Marketing nicht nur als Teilbereich des Unternehmens sondern als ein unternehmerisches Konzept zu verstehen ist. Im Rahmen dieser Funktion kann nach Kotler et al. (2003, S. 160 ff.) die Durchführung des Marketings in unterschiedliche Phasen und Funktionen unterteilt werden, so dass eine Vielzahl von unterschiedlichen Aktivitäten des Unternehmens zusammengefasst werden. Diese enthalten die Analyse, die Planung, die Implementierung des gewählten Instrumentariums und die Kontrolle. Die Auswahl und Gestaltung der Instrumente, der Marketing-Mix, beinhaltet nach McCarthy (1981) die Produkt-, die Distributions-, die Konditionen- und die Kommunikationspolitik. Im Hinblick auf die Zielsetzung, Gemeinsamkeiten zu Investor Relations aufzuzeigen, konzentriert sich dieser Beitrag auf die Kommunikationspolitik. Kommunikationspolitik als Bestandteil des Marketing-Mixes beinhaltet die Information des (potentiellen) Kunden und der Öffentlichkeit über die Vorteilhaftigkeit des jeweiligen Produktes, der Marke oder des Unternehmens. Zielsetzung ist dabei zum einen die Aufmerksamkeit der Kunden zu erregen und die Kaufbereitschaft zu fördern und zum anderen ein Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Kunden zu schaffen. Im Rahmen der Massenkommunikation werden dabei die Instrumente der Werbung, Verkaufsförderung und der Public Relations eingesetzt. Die direkte Kommunikation mit dem Kunden erfolgt über Strategien des persönlichen Verkaufs.

*Abbildung 2-1: Instrumente der Kommunikationspolitik (nach Kotler et al. 2003)*

<b>Massen-kommunikation</b>	Werbung	Informative Werbung: Nachfrage erzeugen Überzeugende Werbung: Nachfrage steuern Erinnernde Werbung: Nachfrage erhalten
	Public Relations	Verbindungen zu Medien Kooperation mit Interessenvertretern -> Information, Image, Reputation
	Verkaufsförderung	Absatzsteigerung: Nachfrage steuern Ausbau Marktanteil: Nachfrage steuern Werben/Halten der Kunden: Nachfrage steuern und erhalten
<b>Direkter Kontakt</b>	Persönlicher Verkauf	potentielle Kunde: Nachfrage steuern Abschluss: Umsatzrealisation Kundenbindung: Nachfrage erhalten

## 2.3 Investor Relations

Auch der Begriff und die Konzeption der Investor Relations variiert in der Literatur. Dennoch kann nach Achleitner/Bassen (2001, S. 7) ein konsensuales Grundverständnis herangezogen werden. Diese bezieht sich auf Investor Relations im engeren Sinne und beinhaltet die strategisch geplante und zielgerichtete Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen zwischen einem börsennotierten Unternehmen und Mitgliedern der Financial Community.

In diesem Kontext rückt die Informationseffizienz der Kapitalmärkte in den Vordergrund, sodass Hauptaufgabe der Investor Relations ist, die Financial Community über das Unternehmen selbst, die heutige Lage und zukünftige Veränderungen möglichst direkt und vollständig zu informieren. Damit können bestehende Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und aktuellen Kapitalgebern abgebaut werden. Auch potentielle Kapitalgeber stellen eine Zielgruppe der Kommunikationsaktivitäten, welche die Bindung und das Verhalten der Investoren beeinflussen sollen, dar.

Je nach eingesetzten Maßnahmen – Kommunikation mit der Vielzahl von privaten (Klein-)Aktionären oder mit institutionellen Investoren – ergibt sich, dass die Kommunikation nicht einseitig erfolgt. Der intensive Kontakt mit aktiven Vertretern der Financial Community ermöglicht es nach Bassen (2002, S. 38 ff.) dem Unternehmen zudem, die Interessen der Investoren besser einschätzen und damit berücksichtigen zu können.

Im Sinne des Unternehmenszieles der Maximierung des Unternehmenswertes erfolgt sowohl die möglichst umfassende Information als auch die Berücksichtigung der Kapitalgeberinteressen, um eine angemessene Unternehmensbewertung am Kapitalmarkt zu gewährleisten. Das Zielsystem der Investor Relations ergibt sich oft hierarchisch als Unterziel unter der Dominanz der Maximierung des Unternehmenswerts. Aus diesem Unterziel können anschließend sowohl kommunikationspolitische Ziele wie sinkende Informationsasymmetrien, Imageverbesserung, Vertrauen sowie finanzwirtschaftliche Ziele wie erleichterter Zugriff auf Kapital, Optimierung der Kapitalkosten und Schutz vor feindlichen Übernahmen abgeleitet werden (Bassen/Zöllner, 2005).

Um diese Ziele zu erreichen, werden eine Vielzahl von Instrumenten und Medien eingesetzt. Für börsennotierte Unternehmen können diese Instrumente in gesetzlich vorgeschriebene und in freiwillig eingesetzte unterschieden werden. Im Kontext der Situation junger Unternehmen und dem Vergleich mit relevanten Marketingstrategien ist zudem relevant, ob diese im Rahmen einer Massenkommunikation oder in direktem Kontakt mit (potentiellen) Investoren eingesetzt werden können.

Abbildung 2-2: Instrumente der Investor Relations

	Massenkommunikation	Direkter Kontakt
<b>Pflicht</b>	Ad-hoc Publizität Hauptversammlung Emissionsprospekt Geschäftsbericht Zwischenbericht Unternehmenskalender	
<b>freiwillig</b>	Pressekonferenzen Finanzanzeigen Internet Aktionärsbriefe Handbücher	One-to-Ones Telefon- oder E-Mail-Kontakte Road-Shows Analystenmeetings Aktionärsmessens Investorentage
<b>Kommunikationsziele</b>		<b>Finanzziele</b>
<b>Optimierung des Unternehmenswertes</b>		

## 3 Marketing und Investor Relations in jungen Unternehmen

### 3.1 Marketing

Die jeweiligen Abgrenzungskriterien quantitativer und qualitativer Art, die zur Charakterisierung junger Unternehmen als Untergruppe der KMU herangezogen werden, basieren nicht auf spezifischen Problemstellungen, die rein dem Marketing zu geordnet werden können. So liegt keine Basis vor, ein für alle junge Unternehmen gültiges Marketing ableiten zu können. Gleichwohl können jedoch Aspekte aufgezeigt werden, welche entweder spezifisch aber nicht generalisierbar für junge Unternehmen sind bzw. welche nicht spezifisch für junge Unternehmen sind, hier aber eine besondere Bedeutung haben (so für KMU: Meyer, 2000). Einen Überblick über bestehende Literatur zu dem Marketing junger Unternehmen liefert Gruber (2004).

Folgend werden aus den dargestellten Besonderheiten Implikationen für das Marketing abgeleitet.

Aus der frühen Phase des Lebenszyklus im Rahmen der Unternehmensgründung ergibt sich nach Rössl (1998), dass Objekt des Marketings das Unternehmen selbst und weniger die spezifische Leistung bzw. das Produkt ist. Das Unternehmen selbst und damit der Unternehmer als prägender Faktor ist den (potentiellen) Kunden zu vermitteln. Aufgrund der nur kurzen Existenz, der Dynamik und der geringen Größe des Unternehmens sind zusätzlich besondere Unsicherheiten bzw. Risiken der Kunden zu berücksichtigen. Damit ist nicht nur die Gegenwart relevant sondern insbesondere zukünftige Entwicklungen und Möglichkeiten des Unternehmens. Die Dynamik insbesondere von Wachstumsunternehmen begründet zusätzliche Aspekte wie die Bedeutung flexibler Planung und Organisation.

Die Ressourcenknappheit und die hohe Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit begründet nach Gilmore et al (2001), dass dem Gründer sowohl nur begrenztes Marketingwissen als auch verfügbare Zeit zur Verfügung steht. Es existiert zumeist keine eigenständige Abteilung für das Marketing und besonders aufwändige Instrumente wie bspw. Marktforschung oder Kontrolle der Marketingwirkung werden kaum eingesetzt. Damit ergibt sich zumeist, dass Marketing als Reaktion auf Ressourcenmangel eher informell und reaktiv erfolgt und nicht in die strategischen Entscheidungen eingebunden wird.

Damit ergibt sich im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung des Marketings junger Unternehmen zum einen die Orientierung an den möglichst niedrig zu haltenden Marketing-Kosten. Zum anderen ergibt sich aus der Dynamik der Anspruch an ein innovationsorientiertes Marketing, welches flexibel angepasst werden kann. Des Weiteren stehen individuelle Beziehungen zu (potentiellen) Kunden sowie das Unternehmen selbst und nicht die Angebotsgestaltung im Vordergrund.

Die Eignung der klassischen Instrumente der Kommunikationspolitik erfahren unter diesen Voraussetzungen Einschränkungen (Volkman/Tokarski, 2006).

- Werbung  
Unterschiedliche Werbemittel – ob Printmedien oder elektronische Medien – erfordern variierende Gestaltungen. So ist z. B. die Darstellung des Unternehmens durch Logos oder besondere Layouts nötig. Damit ergibt sich zumeist eine hohe Kostenintensität, die von jungen Unternehmen kaum zu tragen ist.
- persönlicher Verkauf:  
Möglich wird die zielgerichtete Kommunikation mit dem Kunden. Es unterbleibt ein Zwischenhandel. Es können die gewünschten Informationen vermittelt und Kundenwünsche ermittelt werden. Nachteilig kann sich ein Mangel an den notwendigen Zeitressourcen auswirken.
- Verkaufsförderung:  
Bei Ausrichtung der jeweiligen Maßnahmen an dem Kunden ist eine kurzfristige Erhöhung der Nachfrage möglich. Je nach Auswahl der Verkaufsunterstützung, z. B. Proben oder Sonderpackungen, ergeben sich zusätzliche Kos-

ten, die somit gestaltbar sind. Bei Promotion über den Handel kann zudem eine größere Zielgruppe an potentiellen Kunden erreicht werden. Insbesondere letzteres erfordert oft eine kaum darstellbare hohe Kapitalbindung.

- Public Relations:  
Bei jungen Unternehmen ist das gute Image in der Öffentlichkeit von besonderer Bedeutung. Damit ergibt sich eine hohe Relevanz der Public Relations, welche über ein zu schaffendes positives Bild darauf zielt, das Kundenvertrauen zu gewinnen. Aufgrund der hohen Unsicherheit, die durch die erst kurze Existenz des und somit mangelnden Erfahrungen mit dem Unternehmen entsteht, sind diese Instrumente der Vertrauensbildung wichtig.

Damit ergeben sich im Rahmen der konkreten Instrumente der Public Relations folgende Empfehlungen. Sponsoring und der mögliche Messeauftritt wird unter Public Relations subsumiert.

- Platzierung von Produkten in den redaktionellen Teilen verschiedener Medien
- Netzwerke zu Medienvertretern
- Pressekonferenzen
- Informationsmaterial wie Geschäftsberichte oder Broschüren
- Sponsoring als Unterstützung von Person(en) oder Veranstaltungen zur Nutzung der bestehenden Aufmerksamkeit und positiven Stimmung
- Ausstellung auf Messen zur zielorientierten Ansprache potentieller Kunden.

Es ergeben sich neben dem persönlichen Verkauf hauptsächlich Strategien, die auf das Schaffen oder Verbessern der Beziehungen zu (potentiellen) Kunden gerichtet sind. Dabei stehen Informationen über das Unternehmen selbst im Vordergrund. Ziel ist der Abbau von Informationsasymmetrien und Unsicherheiten, die aufgrund der geringen Größe und der kurzen Existenz auftreten. Gleichzeitig kann Vertrauen nach Luhmann (2002) zum einen die Komplexität reduzieren, die aus der Suche und Prüfung von Informationen entsteht, und zum anderen die Wahrnehmung des persönlichen Risikos reduzieren. Damit kann Vertrauen fehlende Informationen und Erfahrungen des Kunden ersetzen (Kollmann, 2006, S. 301).

## 3.2 Investor Relations

Die vorgestellte Definition des Begriffes Investor Relations verdeutlicht explizit, dass im Zentrum die Beziehungen zwischen börsennotierten Unternehmens und bestehenden und potentiellen Investoren stehen. Damit stehen zum einen gesetzlich stark regu-

lierte Inhalte im Vordergrund. Zum anderen sind die Kommunikationsprozesse einerseits anonym, und setzen Instrumente der Massenkommunikation ein und zielen andererseits auf direkten Kontakt.

Damit wird die Gruppe der jungen Unternehmen ausgespart. Bei Berücksichtigung der angestrebten Ziele von Investor Relations – verbesserter Zugriff auf möglichst günstiges Kapital durch verbesserte Informationen, Vertrauen und ein positives Image – erscheint diese Aussparung jedoch sehr verwunderlich. So sind gerade junge Unternehmen aufgrund ihrer Ressourcenknappheit auf externe Kapitalgeber angewiesen. Bei der häufigen Konzentration auf junge Wachstumsunternehmen mit sehr hohem Kapitalbedarf, oft negativen Cashflows erscheint diese Lücke kaum nachvollziehbar. Ohne externe Kapitalgeber für Eigenkapital können diese Unternehmen kaum finanziert werden, so dass gute Beziehungen zu Kapitalgebern eine kaum zu unterschätzende Bedeutung haben. Dennoch liegen nach Kollmann/Kuckertz (2006) kaum Beiträge vor, die sich mit der Kommunikation zwischen jungen Unternehmen und (potentiellen) Investoren beschäftigen.

Um geeignete Strategien dieser Investor Relations identifizieren zu können, sind zum einen die aufgezeigten Merkmale der jungen Unternehmen relevant. Zum anderen ist Adressat der Strategien nicht der anonyme Kapitalmarkt, sondern ein eher übersichtlicher Kreis potentieller individueller Investoren.

Vorliegende Ergebnisse konzentrieren sich dabei auf die Untergruppe von jungen Wachstumsunternehmen. So zeigt Witt (2002) die Probleme der Investor Relations dieser Gruppe auf. So würden diese erst relativ spät bei Durchführung und kurzfristiger Planung eines Börsengangs innerhalb des Unternehmens eigenständig institutionalisiert. Damit sind es vorher zumeist die Geschäftsführer selbst oder Beauftragte, welche die Aufgaben zusätzlich wahrnehmen. Dadurch erhöht sich die Gefahr, dass neben hoher Zeitknappheit auch die geforderten fachlichen Qualifikationen nicht vorliegen. Damit wird häufig nur ein Minimum, also gesetzlich oder vertraglich festgelegte Information weitergeleitet. Gleichzeitig haben junge Unternehmen Schwierigkeiten, qualifizierte neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Eine zielgerichtete Investor Relations sollte charakteristischen Merkmale dieser jungen Unternehmen, die aufgrund der Ressourcenknappheit als Restriktion wirken, berücksichtigen. Daher leiten Kollmann/Kuckertz (2006, S. 51 f.) aus den Besonderheiten junger (Wachstums-)Unternehmen im Vergleich zu notierten Unternehmen in den Investor Relations ab. Sie berücksichtigen dabei die Ressourcenknappheit, negative Cashflows ohne Gewinnerzielung und einen Unternehmenswert, der stark von zukünftiger Marktpositionierung abhängt. Zudem betonen sie das hohe Risiko. Als Ziele der Investor Relations junger Unternehmen identifizieren sie zuerst das Gewinnen eines Venture Capitalist als Investor und nachfolgend das Schaffen einer vertrauensvollen Beziehung zu bestehenden Investoren.

Die Investor Relations ist daher wie folgt gekennzeichnet:

- Sie beinhaltet formelle und informelle Kommunikation:
- Die Anforderungen werden durch Verträge mit den Investoren geregelt
- Sie richtet sich an einen kleinen Kreis von Investoren.
- Das Reporting erfolgt persönlich und individuell.
- Die Informationen konzentrieren sich sowohl auf aktuelle und zukunftsgerichtete Berichte als auch auf Strategie und Entwicklung.

Damit betreffen diese Elemente den Charakter, die Häufigkeit und den Inhalt der Kommunikation und die Beziehung zu den Investoren. Mögliche Ausgestaltung dieser Elemente erfassen sie durch offene Interviews mit 21 Start-Up-Unternehmen. Dabei kann zwischen der Weitergabe der vertraglich vereinbarten Informationen und zusätzlicher freiwilliger Information unterschieden werden, die zudem entweder an festgelegten Zeitpunkten oder kontinuierlich erfolgt. Inhaltlich ist möglich, dass hauptsächlich aktuelle Informationen übermittelt werden oder dass auch über geplante zukünftige Projekte informiert wird. Die jeweilige Beziehung kann als distanziert mit schriftlicher Information, als intensiv mit regelmäßigen Treffen oder als vertrauenswürdig mit spontanem und informellem Informationsaustausch beschrieben werden. Wenn die Ziele dieser Investor Relations erreicht werden wollen, ist von entscheidender Bedeutung, inwieweit diese jeweilige Ausgestaltung den Erwartungen der Kapitalgeber entspricht. Kollmann/Kuckertz (2006) stellen dabei die Hypothese auf, dass diejenigen Elemente der Investor Relations, welche die besonderen Merkmale junger Unternehmen berücksichtigen, zu einer verbesserten Kommunikationsbeziehung zu Investoren führen. Damit sollten die Inhalte nicht nur aktuelle oder vergangenheitsbezogene Informationen berücksichtigen, sondern zukünftige Erfolgsmöglichkeiten aufzeigen und die strategischen Annahmen des Unternehmens verdeutlichen. Die Kommunikation sollte auf eine kleine Zielgruppe an Investoren abgestimmt sein, so dass individualisierte und vertrauensfördernde Informationen weitergegeben werden. Dies sollte zu dem informell und aus einer Initiative sowie kontinuierlich erfolgen. Durch Befragung von Investoren wurden diese Hypothesen getestet. Im Ergebnis zeigt sich, dass Investoren vertraglich festgelegte Informationen und proaktive Informationen wertschätzen. Inhaltlich erwarten sie vergangenheitsbezogene und zukunftsorientierte Informationen in einer Beziehung, die intensiv oder vertrauenswürdig ist. Damit ergeben sich nach Kollmann/Kuckertz (2006) Anforderungen, die weit über die üblicherweise vertraglich zwischen Unternehmen und Investoren geregelten Absprachen hinausgehen.

Im Hinblick auf die vorgestellten Instrumente der Investor Relations ergibt sich somit eine hohe Bedeutung der freiwilligen Information in direktem Kontakt. Entscheidend sind damit nicht nur die Elemente der klassischen Finanzberichterstattung wie Geschäftsberichte, sondern insbesondere die Information über das Unternehmen, seine

Besonderheiten und die Erwartungen zukünftiger Entwicklung. Zu vermitteln sind damit häufig Inhalte, die nicht aufgrund vorliegender Zahlen belegt werden können, sondern Schätzungen und Erwartungen der Zukunft. Diese müssen plausibel, überzeugend und nachvollziehbar vermittelt werden, so dass direkte Kommunikation über one-to-ones, über Telefon oder Mail oder persönliche Treffen geeignet erscheint. Insbesondere bei der ersten Suche nach geeigneten Kapitalgebern sind diese persönlichen Instrumente noch nicht einsetzbar. Es bieten sich jedoch Ereignisse wie Investoren-Tage oder Kongresse von Business-Angels an, auf denen sich das Unternehmen den anwesenden Investoren vorstellen, seinen Bekanntheitsgrad steigert und potentielle Investoren persönlich ansprechen kann.

### 3.3 Gemeinsamkeiten

Aus den dargestellten Faktoren, welche das Marketing und die Investor Relations junger Unternehmen beeinflussen, lassen sich im Ergebnis generelle Gemeinsamkeiten ableiten. Diese beziehen sich auf die generelle Restriktion der herrschenden Knappheit an finanziellen und personellen Ressourcen, welche die Realisation aufwändiger Strategien verhindert. Die Größe der Zielgruppe der Informationsempfänger – ob (potentielle) Kunden oder Investoren – ist relativ begrenzt. Damit empfiehlt sich jeweils eine direkte und individuelle Kommunikation. Diese stellt inhaltlich jeweils das Unternehmen selbst, seine Besonderheit und seine zukünftigen Entwicklungschancen in den Vordergrund. Ziele der Kommunikation sind jeweils der konkrete Vertragsabschluss und der Aufbau eines positiven Images bzw. einer guten Reputation, um Vertrauen zu wecken und zu verstärken.

*Abbildung 3-1: Generelle Gemeinsamkeiten von Gemeinsamkeiten von Marketing und Investor Relations bei jungen Unternehmen*

Restriktion	Knappheit an finanziellen und personellen Ressourcen (Zeit und Know-how)
Zielgruppen	Begrenzter Kreis
Art	Direkte und individuelle Kommunikation
Inhalte	Unternehmen: Besonderheiten und Entwicklungschancen
Ziele	Vertragsabschlüsse Vertrauen



Damit ergeben sich aufgrund beider Bereiche besondere Herausforderungen an junge Unternehmen.

Die hohe Bedeutung direkter und individueller Kommunikation erfordert nicht nur ein hohes Zeitbudget, sondern auch die Bereitschaft, auf den Gesprächspartner zuzugehen, seine Interessen zu identifizieren und diese zu berücksichtigen. Damit ist der Unternehmer, dessen Motivation womöglich auch in dem Schaffen eines selbstbestimmten und autarken Arbeitsumfeldes gründet, mit den Anforderungen konfrontiert, sich auf notwendige Partnerschaften einzulassen.

Aus den zu vermittelnden Inhalten der Kommunikation ergeben sich jedoch auch nutzbare Synergien: So steht jeweils das Unternehmen, der Unternehmer oder das Team im Vordergrund – seine Besonderheiten sind dem Kunden und dem Investoren zu vermitteln. Sowohl Kunden als auch Investoren tragen bei Vertragsabschluss ein hohes Risiko aufgrund der unsicheren zukünftigen Entwicklung des Unternehmens. Damit spielen Entwicklungsmöglichkeiten, Zukunftspläne und Strategien eine entscheidende Rolle, um Informationsasymmetrien zu senken, eigene Schätzungen zu begründen und so Vertrauen zu wecken. Für das Unternehmen kann sich im Rahmen dieser direkten Kommunikation sowohl der Kunde als auch der Investor als Sparings-Partner ergeben, aus dessen kritischen Nachfragen Verbesserungsmöglichkeiten abgeleitet werden können. Im Rahmen der Planung von Marketing und Investor Relations können also die jeweiligen inhaltlichen Beiträge wie Pressemitteilungen, Broschüren und Internetseiten genutzt werden, um sowohl auf die Anforderungen der Kunden als auch die der Investoren einzugehen. Neben diesen Synergien sind jedoch auch Unterschiede aufzuzeigen. So werden die Interessen der Kunden stark von der jeweiligen Art des Produktes bzw. Dienstleistung beeinflusst und es kann zudem von einer Heterogenität unter den Kunden ausgegangen kann.

## **4      Fazit**

Gute Beziehungen zu Kunden und Investoren als bedeutsame Stakeholder des Unternehmens sind für alle Unternehmen von Bedeutung. In den frühen Phasen des Unternehmenszyklus, bei jungen Unternehmen, erhöht sich diese Relevanz. Damit werden das Gewinnen und die Pflege dieser Beziehungen zu einem wichtigen Erfolgsfaktor.

Im Ergebnis konnte gezeigt werden, dass die besonderen Merkmale junger Unternehmen sich auf das Marketing und auf Investor Relations auswirken und dass die Konsequenzen dieser Einflüsse Gemeinsamkeiten aufweisen. Damit ergeben sich Möglichkeiten für junge Unternehmen, ihre Ressourcen zielorientierter zu verwenden, Synergieeffekte zu nutzen und durch die Möglichkeiten, in direkten Kontakt die jeweiligen

individuellen Anforderungen zu erkennen, weitere Verbesserungspotentiale zu identifizieren.

Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, die Gründungsphase erfolgreich abschließen zu können und weiter zu wachsen. Jedoch ändern sich auch die Rahmenbedingungen – sowohl im Hinblick auf das Marketing als auch auf die Finanzierungsmöglichkeiten. Wachsende Nachfrage vergrößert den Kundenkreis, so dass eine Veränderung der Marketingstrategie notwendig wird. Positive Cashflows und Gewinne erhöhen Selbstfinanzierungspotentiale, welche die Unabhängigkeit des Unternehmens fördern. Damit reduziert sich jedoch nicht, die Bedeutung guter Beziehungen zu Investoren und - bei weiteren Wachstumspotentialen – zu dem Kapitalmarkt.

## LITERATURVERZEICHNIS

ACHLEITNER, A.-K./BASSEN, A. (2003): (Hrsg.): Grundüberlegungen zum Controlling von jungen Unternehmen, in: Controlling von jungen Unternehmen, Stuttgart, S. 3 – 23.

BASSEN, A./ZÖLLNER, C. (2005): Finanzkommunikation in Ad-hoc-Krisen. In: BURMANN, C./FREILING, J./HÜLSMANN, M. (Hrsg.): Management in Ad-hoc-Krisen, Wiesbaden, S. 481 – 497.

GILMORE, A./ CARSON, D.J./GRANT, K. (2001), SME Marketing in Practice. In: Marketing Intelligence & Planning, Vol. 19, No. 1, S. 6 – 11

GRUBER, M. (2004): Entrepreneurial Marketing, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 64, Heft 1, S. 78 – 100.

KOLLMANN, T. (2006): E-Entrepreneurship. Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy, 2. Auflage, Wiesbaden.

KOLLMANN, T./KUCKERTZ, A. (2006): Investor relations for start-ups: an analysis of venture capital investors' communicative needs. In: International Journal of Technology Management, Vol. 34, No. 1/2, S. 47 – 62.

KOTLER, P./ARMSTRONG, G./SAUNDERS, J./WONG, V. (2003): Grundlagen des Marketing, 3. überarbeitete Auflage, München.

LUHMANN, N. (2002): Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität, 4. Auflage, Stuttgart.

McCARTHY, J.E. (1981): Basic Marketing: A Managerial Approach, 7. Auflage, Homewood, Ill. .

MEFFERT, H. (1997): Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden.

MEYER, J.-A. (2000): Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen – Eine Einführung in das Jahrbuch der KMU-Forschung 2000. In: MEYER, J.-A. (Hrsg.): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000 – Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen, München, S. 1 – 11.

RÖßL, D. (1998): Die Unsicherheiten der potentiellen Stakeholder in der Gründungsphase – Maßnahmen des Gründers zu ihrer Bewältigung. In: Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, Vol. 46, No. 4, S. 249 – 269

VOLKMANN, C.K./TOKARSKI, K.O. (2006): Entrepreneurship. Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Stuttgart.

WITT, P. (2002), Investor Relations. In: HOMMEL, U., KNECHT, T.C. (Hrsg.) Wertorientiertes Start-Up Management, München, S. 508 – 525.

**Ann-Kristin Achleitner und Peter Heister**

# **Investorenansprache im Social Entrepreneurship**

1	Social Entrepreneurship als Sonderform des Entrepreneurship.....	151
2	Externe Finanzierungsmöglichkeiten .....	152
2.1	Spende .....	153
2.2	Fremdkapital .....	155
2.3	Eigenkapital .....	156
3	Finanzierungsquellen .....	157
3.1	Venture-Philanthropy- und Social-Venture-Capital-Fonds.....	157
3.2	Stiftungen und Privatpersonen .....	159
4	Erfolgsmessung als Voraussetzungen der Investorenansprache .....	161
5	Social Capital Markets .....	162
6	Fazit.....	163

# 1 Social Entrepreneurship als Sonderform des Entrepreneurship

Nachdem sich Social Entrepreneurship in der Praxis schon lange als bedeutend herausgestellt hat, hält es seit ca. Mitte der 90er Jahre Einzug in die Forschung. Dabei ist sowohl die Praxis als auch die Forschung in angelsächsischen Ländern deutlich ausgeprägter als in Kontinentaleuropa. Die Fachterminologie ist daher Englisch und wird in weiten Teilen als solche in diesem Beitrag übernommen.<sup>1</sup> Auch in Deutschland erfährt Social Entrepreneurship steigende Aufmerksamkeit (Achleitner 2007a, S. 65f.; Achleitner 2007b, S. 128). Den Stein ins Rollen gebracht haben der fast gleichzeitige Start der Organisationen Ashoka und BonVenture im Jahr 2003 sowie die Schwab Foundation for Social Entrepreneurship im Jahr 2005.

Der Begriff des Social Entrepreneur wurde geprägt von William (Bill) Drayton, dem Gründer der Organisation Ashoka. Er bezeichnet damit Personen, die sich mit einem unternehmerischen und innovativen Ansatz der Lösung eines gesellschaftlichen Problems verschreiben.<sup>2</sup> Bisher hat sich aber keine einheitliche Definition des Begriffs Social Entrepreneur durchgesetzt. Uneinigkeit besteht vor allem darüber, ob die Einkommenserzielung ein definitorisches Element ist; auch der Innovationsgrad ist ein Streitpunkt.<sup>3</sup> Wahrscheinlich ermöglicht aber gerade die fehlende einheitliche Definition die wachsende Bedeutung: Der Begriff ist aussagekräftig genug, um zu verdeutlichen, dass man es hier mit einem Unternehmer im sozialen Sektor zu tun hat und gleichzeitig so wenig einschränkend, dass viele dazu gezählt werden können; dadurch fällt die Gruppe schon alleine zahlenmäßig ins Gewicht (Nicholls 2006, S. 10).

Ein Social Entrepreneur im Sinne dieses Beitrags ist jeder, der mit einem unternehmerischen Ansatz – dies muss nicht unbedingt die Gründung eines Unternehmens einschließen – an der Lösung eines gesellschaftlichen Problems arbeitet. Ob dabei Einkommen oder sogar Gewinn erzielt wird, ist unerheblich, solange das vorrangige Ziel die Lösung des Problems ist. Die Organisation bzw. das Unternehmen des Social En-

---

<sup>1</sup> Als Übersetzung für den Social Entrepreneur hat sich im Deutschen der Begriff Sozialunternehmer – eine Wortneuschöpfung – eingebürgert, da die wörtliche Übersetzung „sozialer Unternehmer“ bereits belegt und nicht zutreffend ist. Die in der Folge angesprochene Organisation des Social Entrepreneurs, Social Enterprise genannt, wird entsprechend als Sozialunternehmen bezeichnet.

<sup>2</sup> Vgl. [www.ashoka.org/social\\_entrepreneur](http://www.ashoka.org/social_entrepreneur)

<sup>3</sup> Auf die verschiedenen Begriffsdefinitionen wird hier nicht näher eingegangen. Vgl. Dees 2001 für eine vielbeachtete (idealisierte) Definition und Boschee/McClurg 2003, die Dees Definition verwerfen, da ihrer Meinung nach Social Entrepreneurship immer mit Einkommensgenerierung verbunden ist. Vgl. Mair/Marti 2006 für eine Übersicht der Definitionen.

preneurs kann folglich sowohl non- als auch for-profit sein. Es wird in diesem Beitrag als Social Enterprise bezeichnet.<sup>4</sup>

Während der finanzielle Erfolg einer Investition durch Zahlen problemlos dargestellt werden kann, bereitet die Definition und das Messen des sozialen Erfolgs Probleme. Um dennoch einen griffigen Ausdruck zu verwenden, wird das abstrakte Konstrukt „soziale Rendite“ verwendet. Da wir davon ausgehen, dass Social Entrepreneurs unternehmerische Ansätze verwenden und Kapitalgeber eine Rendite erzielen wollen – wenn auch keine rein finanzielle – wird in diesem Beitrag jegliche Kapitalbereitstellung, also auch die Spende, als Investition bezeichnet.

Ziel dieses Beitrags ist es, die Besonderheiten, denen sich Social Entrepreneurs bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten, speziell bei der Ansprache von Investoren, gegenübersehen, darzustellen. Es werden dazu zunächst verschiedene zur Verfügung stehende Finanzierungsformen kurz dargestellt. Darauf folgend wird auf Kapitalgeber eingegangen, die Mittel an Social Entrepreneurs vergeben. Es werden dabei nur solche Kapitalgeber detailliert behandelt, die gezielt investieren, um eine soziale Rendite zu erwirtschaften und dafür eine geringere finanzielle Rendite in Kauf nehmen. Darauf folgend wird auf ein entscheidendes Problem im Social-Entrepreneurship-Sektor eingegangen: die Erfolgsmessung. Zuletzt werden Social Capital Markets diskutiert.

## 2 Externe Finanzierungsmöglichkeiten

Finanzierungsmöglichkeiten von Social Entrepreneurs decken das gesamte finanzielle Spektrum ab und reichen von Spenden bis hin zur klassischen Eigenkapitalfinanzierung. Sie spiegeln damit das breite Spektrum an Aktivitäten von Social Entrepreneurs.

Gleichwohl bilden Social Entrepreneurs, die profitorientiert arbeiten, die kleinere Gruppe. Dafür gibt es zwei Gründe: Wenn die Bereitstellung eines Angebots neben der sozialen auch eine marktadäquate finanzielle Rendite abwirft, werden auch primär gewinnorientierte Unternehmer dieses Angebot bereit stellen. Meist besteht daher für Social Entrepreneurs keine Notwendigkeit, in diesem Markt aktiv zu werden. Zweitens ist das Verfolgen sozialer und gleichzeitig finanzieller Ziele problematisch, wenn man davon ausgeht, dass ein Trade-off zwischen beiden Zielen existiert.<sup>5</sup> Der Vorteil

---

<sup>4</sup> Diese Verwendung des Begriffs ist vereinfachend, indem sie die Definition eines Social Entrepreneurs auf eine Organisation überträgt. Häufig wird als Social Enterprise nur der Einkommen generierende Teil der Organisation eines Social Entrepreneurs bezeichnet. Vgl. Alter 2004, S. 4-25.

<sup>5</sup> Vgl. Dees/Anderson (2004) für eine Darstellung von Möglichkeiten für „For-Profit Social Ventures“ sowie ihre Vor- und Nachteile. Der Trade-off kommt auch zum Ausdruck in einer Untersuchung der New Economics Foundation; vgl. New Economics Foundation 2006, S. 19.

der Einkommensgenerierung ist die Unabhängigkeit von externen Finanzierungsquellen. Des Weiteren kann die Einkommensgenerierung aber auch Teil der Strategie und Mittel zur Erzielung von sozialen Renditen sein, z.B. der Verkauf von Fair-Trade-Produkten (Knoth 2007).

Zu berücksichtigen ist bei der Betrachtung von Finanzierungsalternativen im Non-Profit-Sektor, und dazu zählen die meisten Social Enterprises, dass Organisationen mitunter Freiwillige und Sachspenden akquirieren können. Diese Ressourcen sind ein direkter Ersatz für Kapital. For-Profit-Unternehmen stehen sie in aller Regel nicht zur Verfügung. Ashoka bezeichnet diesen Ansatz, sich unterschiedlicher (lokaler) Ressourcen zu bedienen, als „creative resourcing“ und sieht darin einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Social Enterprises.<sup>6</sup>

Aus Sicht des Social Entrepreneurs ist es entscheidend, die Vor- und Nachteile der Finanzierungsformen zu kennen. Darauf wird im Folgenden eingegangen. Zudem werden neue Entwicklungen dargestellt.

## 2.1 Spende

Die Spende ist für Non-Profit-Unternehmen vergleichbar der Eigenkapitalfinanzierung klassischer For-Profit-Unternehmen. Das Kapital steht für die Zwecke des Unternehmens unbefristet zur Verfügung. Im Gegensatz zur Eigenkapitalfinanzierung stehen der Spende allerdings zunächst keine direkten Rechte oder Gegenleistungen gegenüber. Es ist daher auf den ersten Blick eine sehr vorteilhafte Finanzierungsform für den Social Entrepreneur.

Während private Spenden häufig ohne jegliche zusätzliche Vereinbarungen – die gelegentlich angewendete Zweckbindung mag als Ausnahme gelten – getätigt werden, verlangen institutionelle Spender zunehmend Zusatzvereinbarungen, wie sie in der klassischen Unternehmensfinanzierung verbreitet sind (Pöllath 2007). Folgende Zusatzvereinbarungen sind möglich:

- Der Spender kann eine Zweckbindung vorschreiben. Insbesondere Stiftungen, die nur ein einzelnes Projekt einer Non-Profit-Organisation finanzieren, greifen darauf zurück.
- Die Auszahlung der Spende kann in Raten erfolgen und an einen Verwendungsnachweis geknüpft sein.
- Investoren können sich Informationsrechte einräumen lassen.

---

<sup>6</sup> Ashoka hat zur Förderung des „creative resourcing“ eine eigene Organisation gegründet; vgl. [www.citizenbase.org](http://www.citizenbase.org)

- Die aus der Venture-Capital-Finanzierung stammende Meilensteinfinanzierung ist ebenfalls auf Spenden übertragbar. Tendenziell sinkt durch Meilensteinfinanzierungen das Risiko des Investors und könnte dadurch zu einer erhöhten Kapitalbereitstellung führen.

Spendenfinanzierung mag zunächst vom Social Entrepreneur als die optimale Finanzierung angesehen werden. Bei genauerer Untersuchung der Spendenfinanzierung in der Praxis werden jedoch einige Probleme offenbar:<sup>7</sup>

- Spenden vermindern den Anreiz, effizient zu wirtschaften und eigene Einnahmen zu erzielen, wenn sie „netto“ gewährt werden, d.h. eigene Einnahmen automatisch zu einer Reduzierung der Spende führen.
- Der Bewerbungsprozess für Spenden ist oft sehr zeitaufwändig. Zudem verlangen Spender teilweise ausführliche Berichte, so dass die versteckten Kosten durch hohen administrativen Aufwand den Vorteil der günstigen Finanzierung kompensieren können.
- Mit Spenden finanziertes Anlagevermögen darf teilweise nicht als Sicherheit für Kredite genutzt werden.
- Spenden werden häufig vergeben, um neue, innovative (Modell-)Projekte zu finanzieren. Dies gefährdet die langfristige und nachhaltige Finanzierung selbst erfolgreicher Pilotprojekte.
- Die Spendenfinanzierung von Modellprojekten führt auch dazu, dass häufig keine Mittel für den Aufbau einer effizienten Administration sowie eines qualifizierten Managements zur Verfügung stehen.
- Spenden werden häufig nur für einen sehr kurzen Zeithorizont zugesagt, so dass Fremdkapitalgebern das Risiko, zusätzliche Finanzierung bereit zu stellen, zu hoch ist.
- Nachschüssig gezahlte Spenden können ein Cashflow-Problem erzeugen

Spenden und Fremdkapital sind die wesentlichen Finanzierungsformen klassischer Non-Profit-Organisationen. In den USA etablieren sich zunehmend Mischformen zwischen Fremdkapital und Eigenkapital. Zwar sind diese in Europa bisher kaum anzutreffen, vermutlich wird es aber nur eine Frage der Zeit sein, bis sie auch in Deutschland zum Finanzierungsangebot gehören. Der Social Entrepreneur sollte auf solche Finanzierungsformen vorbereitet sein, wenn er mit Kapitalgebern, speziell solchen, die sich der Finanzierung von Social Entrepreneurs widmen, in Kontakt tritt.

---

<sup>7</sup> Vgl. zu den aufgelisteten Nachteilen Bank of England 2003, S. 9, 10. Da nicht das Instrument der Spende, sondern die Ausgestaltung derselben durch die dahinter stehende Institution der problematische Punkt ist, sei hier auch auf den Gliederungspunkt „3.2 Stiftungen und Privatpersonen“ verwiesen.



Die Mischformen zwischen Spende und Kredit werden unter anderem im folgenden Gliederungspunkt diskutiert.

## 2.2 Fremdkapital

Fremdkapital gehört zu der zweiten wichtigen externen Finanzierungsmöglichkeit für Social Entrepreneurs. Zunächst haben Social Enterprises, relativ unabhängig von der Rechtsform, Zugang zu Krediten, wenn sie dem Risiko entsprechende, marktgängige Zinsen zahlen können. Die Möglichkeiten der Fremdkapitalfinanzierung sinken deutlich, falls dies nicht möglich ist. In diesem Fall können nur Investoren angesprochen werden, die eine soziale Rendite als Kompensation für eine niedrigere finanzielle Rendite akzeptieren.

Ein wesentliches Problem der Kreditfinanzierung sind die hohen Bearbeitungsgebühren, die sie verursachen. Kleine Kredite zu vergeben, ist für Banken nicht rentabel, daher sind diese häufig schwieriger zu erhalten als große Summen. Die aus diesem Problem entstehende Marktlücke versuchen spezialisierte Mikrofinanzinstitute zu schließen – häufig handelt es sich bei diesen selbst um Social Entrepreneurs.<sup>8</sup>

In den angelsächsischen Ländern sind so genannte Community Development Financial Institutions (CDFIs) verbreitet, die privatwirtschaftlich, aber in der Regel steuerlich begünstigt sind und oft noch weitere staatliche Förderung erhalten. Sie widmen sich der Finanzierung von gesellschaftlichen Aufgaben. In Deutschland ist dieser Sektor bisher fast nicht existent. Es bleibt abzuwarten, ob er sich entwickeln wird.

Wie bereits erwähnt, gibt es aber auch Mischformen zwischen der Spende und Fremdkapital:

- Bei einem so genannten Recoverable Grant wird zunächst ein unbesicherter Kredit mit der Erwartung einer Rückzahlung gewährt. Sollte die Investition sich nicht auszahlen und eine Rückzahlung nicht möglich sein, wird der Kredit in eine Spende umgewandelt. Die steuerliche Behandlung muss im Einzelfall geklärt werden. Für den Social Entrepreneur liegt der Vorteil dieser Finanzierung auf der Hand; es ist nur im Erfolgsfall eine Rückzahlung nötig (Stahl 2007). Ein Problem dieses Instruments ist die Anreizwirkung, denn der Social Entrepreneur, der den Erfolg der Investition beeinflussen kann, muss sich möglicherweise entscheiden zwischen Rückzahlung der Spende und dem Einsatz der Mittel, um seinem Ziel näher zu kommen (Martin/Goß 2007).
- Wandelspenden sind zunächst ebenso wie der Recoverable Grant ausgezahlte Kredite. Jedoch wird der Kredit genau im umgekehrten Fall in eine Spende gewan-

---

<sup>8</sup> Das beste Beispiel ist Muhammad Yunus, der derzeitige Friedensnobelpreisträger und Gründer der Grameen Bank.

delt, d.h. immer dann, wenn vereinbarte Meilensteine erreicht werden. Dieses Instrument birgt für den Social Entrepreneur ein erhebliches Risiko, bedeutet aber eine sehr günstige Finanzierung, wenn der Planungsfall eintritt und die Meilensteine erreicht werden. Für den Kapitalgeber bedeutet dieses Instrument eine vergleichsweise hohe Sicherheit, dass die Mittel entsprechend der ursprünglichen Planung eingesetzt werden (Stahl 2007).

## 2.3 Eigenkapital

Externe Eigenkapitalfinanzierung im klassischen Sinn ist nur für einen kleinen Teil, die gewinnorientiert arbeitenden Social Entrepreneurs, relevant. Gründe, die eine gewinnorientierte Rechtsform sprechen, sind: hoher Anreiz zur Effizienz und Innovation, größere potentielle Investorengemeinde, schnelle Reaktion auf Nachfrageänderungen, besserer Zugang zu hoch qualifiziertem Personal. Dagegen spricht ebenfalls eine Reihe von Gründen: die Schwierigkeit, als Organisation zwei Ziele zu verfolgen (soziale und finanzielle) sowie das Spannungsfeld zwischen dem Druck durch Nachfrager und Kapitalgeber, die sozialen Ziele zu vernachlässigen und dem Druck der Gesellschaft und Politik, den Gewinn zu vernachlässigen (Dees/Anderson 2004, S. 5-13).

Bei einer gewinnorientierten Rechtsform sind an die externe Eigenkapitalfinanzierung in der Regel Mitspracherechte geknüpft. Insbesondere, wenn sich die Mehrheit der Anteile nicht in der Hand des Social Entrepreneurs befindet, ist es wichtig, dass sich die Ziele des Social Entrepreneur möglichst genau mit den Zielen der Investoren decken.

Bei der Ansprache der Investoren sollte sich ein Social Entrepreneur darüber im Klaren sein, ob er eine dem Risiko entsprechende marktadäquate Kapitalrendite in Aussicht stellen kann. In diesem Fall kommen alle, auch rein auf die finanzielle Rendite abstellende Investoren, in Frage. Ist die erwartete Rendite niedriger, verringert sich die Anzahl potenzieller Investoren und nur die Ansprache von Investoren mit sozialen Renditezielen ist erfolgversprechend.

Die Möglichkeiten der Eigenkapitalfinanzierung hängen wesentlich von der Rechtsform ab. Dabei ist man nicht auf deutsche Rechtsformen beschränkt, sondern kann mittlerweile auch ausländische, vor allem europäische, Rechtsformen wählen.

Unabhängig von der Rechtsform ist die Möglichkeit der Beteiligung einer stillen Gesellschaft. Diese beteiligt sich mit einer Einlage, erhält wenig Mitspracherechte und ist dafür am Gewinn und je nach Vereinbarung auch am Verlust der Gesellschaft, aber – bei einer typischen stillen Gesellschaft – nicht am Vermögen, beteiligt. Bei der atypischen stillen Beteiligung ist der Kapitalgeber dagegen auch am Vermögen beteiligt.

Die stille Beteiligung wird häufig von öffentlichen Kapitalgebern im Rahmen von Förderprogrammen gewählt.<sup>9</sup>

Ein Sonderfall bildet die Eigenkapitalfinanzierung einer gemeinnützigen GmbH (gGmbH). Zunächst ist das allgemeine GmbH-Gesetz anzuwenden, allerdings haben die Steuerprivilegien Einfluss auf die innergesellschaftlichen Rechtsbeziehungen. Da Gewinne nicht an natürliche Personen ausgeschüttet werden können, haben die Anteile oft nur ideellen Wert. Von Nachteil ist, dass die Eigenkapitaleinlagen nicht absetzbar sind, steuerlich abzugsfähige Spenden kann die gGmbH aber erhalten (Holt/Koch 2005).

### 3 Finanzierungsquellen

Gruppiert werden die Finanzierungsquellen, auf die in diesem Abschnitt eingegangen wird, in Venture-Philanthropy- und Social-Venture-Capital-Fonds sowie Stiftungen und Privatpersonen. Tatsächlich spielt der Staat die wichtigste Rolle bei der Finanzierung gesellschaftlicher Aufgaben, worauf im Folgenden aber nicht näher eingegangen wird. Die Finanzierung durch den Staat erfolgt auf äußerst unterschiedlichen Wegen, deren Beschreibung den Umfang dieses Beitrags sprengen würde.

#### 3.1 Venture-Philanthropy- und Social-Venture-Capital-Fonds

Als Pendant zu Social Entrepreneurship hat sich auf der Finanzierungsseite Venture Philanthropy als ein neuer Finanzierungsansatz herausgebildet, zunächst seit Mitte der 90er Jahre in den USA und seit 2002 in England (Martin 2004, S. 11; John 2006, S. 2). Von dort aus breitet sich das Konzept nun auch nach Kontinentaleuropa aus. Der Ausdruck verrät schon durch seine Wortbestandteile, dass es sich um das Verschmelzen von Venture-Capital- mit philanthropischen Finanzierungen handelt. Die häufig anzutreffende Vermutung, es würde sich hierbei um Eigenkapitalfinanzierung von Social Enterprises handeln, ist allerdings nicht ganz zutreffend. Vielmehr beinhaltet Venture Philanthropy die Übertragung von Ansätzen aus der Venture-Capital-Finanzierung auf die Philanthropie (John 2006a; [www.redf.org/about-faq.htm](http://www.redf.org/about-faq.htm)).

---

<sup>9</sup> Die stille Gesellschaft ist in den §§ 230-237 HGB geregelt; vgl. zum Einfluss der Rechtsform auch Pöllath 2007, Achleitner/Heister 2007.

Laut der European Venture Philanthropy Association (EVPA), dem einzigen europäischen Venture-Philanthropy-Verband, kann Venture Philanthropy charakterisiert werden durch eine aktive Partnerschaft, den Einsatz von unterschiedlichsten Finanzierungsinstrumenten entsprechend den Bedürfnissen der Empfängerorganisation, die nicht-finanzielle Unterstützung beim Organisationsaufbau und durch das Ziel des Investors, die soziale Rendite zu maximieren.<sup>10</sup>

Die Übertragung der Venture-Capital-Ansätze auf den philanthropischen Bereich wurde und wird vorangetrieben durch ehemalige Venture Capitalists<sup>11</sup>, die nun ihre Expertise und ihr Kapital in den sozialen Sektor einbringen. Sie sind betriebswirtschaftlich versiert und anerkannte Finanzexperten. Damit bilden sie einen Kontrast zu Stiftungsmitarbeitern, die häufig aus dem sozialen Sektor stammen. Als Finanzierung suchender Social Entrepreneur muss man sich auf die Ansätze der Venture Capitalists einstellen und vorbereiten. Mitunter wird die Finanzierung durch einen Venture-Philanthropy-Fonds nicht die günstigste Finanzierung sein. Die nicht-finanzielle Unterstützung sollte jedoch nicht unterschätzt und mit in die Auswahlentscheidung eines Kapitalnehmers einbezogen werden.

John identifiziert in Europa für eine empirische Studie insgesamt 32 Venture Philanthropy Organisationen.<sup>12</sup> Der Großteil von ihnen ist klein: 50% der Gesellschaften haben maximal fünf Mitarbeiter. Dass Venture-Philanthropy-Fonds die Entwicklung von Social Entrepreneurship spiegeln, zeigt sich in der Verwendung der Finanzierungsinstrumente. Sie reichen von klassischen Spenden, die 79% der Fonds vergeben, bis hin zu Eigenkapitalinvestitionen, die 44% der Organisationen tätigen (John 2006b, S. 13).

Eine Besonderheit der Venture-Philanthropy-Finanzierung ist die Finanzierung der Person anstatt der Organisation. Zwar ist das für einen Venture-Philanthropy-Fonds im Vergleich zu einem Venture-Capital-Fonds unkritischer, da erster hauptsächlich an der sozialen Rendite interessiert ist und weniger auf den Verkauf des Unternehmens abzielt, es zeigt darüber hinaus aber auch, welche Bedeutung Venture-Philanthropy-Fonds der Person des Social Entrepreneurs beimessen. Eine wesentliche Voraussetzung für die Finanzierung der Person – z.B. durch ein Stipendium – statt der Organisation ist ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Venture-Philanthropy-Fonds und dem Social Entrepreneur. Es ist häufig nur der Charakter des Social Entrepreneurs, der dem Fonds als „Sicherheit“ dient. Man bezeichnet die Finanzierung der Person mit einem Kredit daher auch als Charakter-Darlehen (Martin/Goß 2007).

---

<sup>10</sup> Vgl. [www.evpa.eu.com/vp.htm](http://www.evpa.eu.com/vp.htm). Eine Anpassung der Definition an aktuelle Entwicklungen ist möglich und wurde auch bereits in der Vergangenheit vorgenommen. Vgl. für frühere Definition John 2006, S. 6.

<sup>11</sup> Damit sind in diesem Beitrag ebenso Private-Equity-Investoren gemeint.

<sup>12</sup> Insgesamt wurden 34 Organisationen befragt, 2 Gesellschaften haben ihren Hauptsitz nicht in Europa.

Verwirrung stiftet häufig der Begriff Exit im Zusammenhang mit Venture-Philanthropy-Fonds. Anstatt einfach die Finanzierung auslaufen zu lassen, entwickeln Sie häufig frühzeitig eine Exit-Strategie. Dies kann ein klassischer Verkauf sein, aber auch andere Strategien werden angewendet, z.B. Unterstützung bei der Suche nach neuen Investoren oder bei der Einkommensgenerierung, Fusion mit einer anderen Non- oder auch For-Profit-Organisation (Alter, et al. 2001, S. 7-9; Achleitner 2007b, S. 126f.).

Der Ausdruck Social-Venture-Capital-Fonds wird häufig als Synonym zu Venture-Philanthropy-Fonds verwendet. Es wird damit die Möglichkeit verspielt, welche die Begriffe bieten, den neuen Bereich zwischen Venture Capital und Philanthropy zu untergliedern. Social-Venture-Capital-Fonds können sowohl als eine Sonderform eines Venture-Capital- als auch eines Venture-Philanthropy-Fonds interpretiert werden. Sinnvoll und der intuitiven Interpretation nah ist die Verwendung des Begriffs für einen Venture-Capital-Fonds, der zwar eine positive finanzielle Rendite zu erzielen plant, daneben aber auch – oder sogar vor allem – soziale Ziele verfolgt.

Da man in der Regel von einem Trade-off zwischen finanzieller Rendite und sozialer Rendite ausgeht und es bisher nur äußerst eingeschränkt möglich ist, soziale Renditen zu messen und somit die Gesamtrendite (finanziell plus sozial) nicht dargestellt werden kann, erkennt man in der Praxis zwei unterschiedliche Strategien. Entweder die soziale Rendite soll maximiert werden unter der Bedingung, dass eine finanzielle Mindestrendite erreicht wird, oder aber die finanzielle Rendite soll maximiert werden unter der Bedingung, dass eine soziale Mindestrendite – in der Praxis sind dies Ausschlusskriterien – erreicht wird. Deutschlands erster Social-Venture-Capital-Fonds BonVenture arbeitet beispielsweise mit dem ersten, Bridges-Community-Ventures, ein englischer Fonds, mit dem zweiten Ansatz.

## 3.2 Stiftungen und Privatpersonen

Stiftungen sind die typische Finanzierungsquelle für Non-Profit-Organisationen, sofern nicht der Staat die Finanzierung übernimmt. Die entsprechende Rechtsform ist vom Gesetzgeber für philanthropische Investitionen geschaffen worden. Die klassische Stiftung wird mit einem Stiftungskapital ausgestattet und erfüllt aus den Erträgen des Kapitals die satzungsgemäßen, meist steuerbegünstigten Stiftungszwecke. Der Begriff Stiftung wird aber auch unabhängig von der Rechtsform gebraucht. Ein prominentes Beispiel ist die Robert Bosch Stiftung, die von der Rechtsform her eine gemeinnützige GmbH ist.

Gemeinnützige Stiftungen sind in der Wahl der Finanzierungsinstrumente sehr eingeschränkt, da der Gesetzgeber eine Trennung vorsieht zwischen der Kapitalanlage- und dem Erfüllen des Stiftungszwecks (Ausgabenseite). So sind zwar Kapitalgewinne steuerfrei, aber die Vergabe von Darlehen zu marktüblichen Zinsen an förderungswür-

dige Empfänger im Sinne des Stiftungszwecks, z.B. Social Enterprises, ist zumindest problematisch. Zinslose oder Darlehen mit einem verringerten Zins an gemeinnützige Einrichtungen sind dagegen möglich. Stiftungen sind in Deutschland dadurch im Wesentlichen für Social Entrepreneurs interessant, die auf der Suche nach Spenden oder vergünstigten Krediten sind.

In einem viel beachteten Beitrag haben Letts, et al. 1997 darauf hingewiesen, dass Stiftungen von Venture Capitalists lernen sollten, um einige Defizite ihrer Finanzierungspraxis zu beheben. Sie haben damit einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung von Venture Philanthropy geleistet. Die Unterschiede zwischen beiden Finanzintermediärformen, welche die Autoren herausgearbeitet haben, haben zu weiten Teilen auch heute noch Bestand. Man erkennt gut, welche Aspekte im Rahmen der Entwicklung von Venture Philanthropy aus dem Venture-Capital-Bereich auf philanthropische Investitionen übertragen wurden.

- Risiko: Stiftungen gehen aufgrund einer anderen Anreizstruktur auch anders mit Risiken um. Während Venture-Capital-Fonds ein erhebliches Risiko eingehen, dass ihre Investments nicht die erwarteten Renditen abwerfen und der Fonds aus dem Markt gedrängt wird, ist die Existenz einer Stiftung mehr oder minder unabhängig vom Erfolg der getätigten Spenden gesichert.
- Erfolgsmessung: Stiftungen sind primär an der Effizienz und dem Erfolg der finanzierten Projekte interessiert und nicht notwendigerweise am Aufbau und Erfolg der Non-Profit-Organisation.
- Art der Zusammenarbeit: Wenn Stiftungen Mittel bewilligt haben, nehmen sie häufig eine kontrollierende Position ein. Sie überwachen, dass die Mittel entsprechend dem Bewilligungszweck eingesetzt werden, aber sie involvieren sich kaum auf der operativen Ebene der Non-Profit-Organisation. Venture Capitalists bieten im Kontrast dazu ausführliche nicht-finanzielle Unterstützung und arbeiten eng mit dem Management der finanzierten Unternehmen zusammen.
- Anzahl der Investments: Stiftungen investieren in viele verschiedene Projekte, häufig allerdings nur kleine Teile des gesamten Finanzierungsbedarfs, so dass bei allen Non-Profit-Organisationen chronischer Kapitalmangel herrscht und das Management einen großen Teil der Zeit mit Fundraising verbringt. Des Weiteren unterstützen Stiftungen Non-Profit-Organisationen nicht dabei, weitere Finanzierungsquellen zu erschließen. Venture Capitalists investieren in weniger Projekte, stattdessen die Unternehmen dann aber mit ausreichend Kapital aus, so dass sich das Management um das operative Geschäft und nicht die Finanzierung kümmern muss.
- Dauer der Verbindung: Stiftungen fördern Projekte meistens nur über einen sehr kurzen Zeitraum, Venture Capitalists bleiben über einen längeren Zeitraum bei den Portfoliounternehmen involviert.

- Die Exit-Strategie: Stiftungen übernehmen ungern die Finanzierung von Projekten von anderen Stiftungen, da das Ziel von Stiftungen Innovationen ist, also die Finanzierung neuer Projekte. Venture Capitalists investieren mit dem klaren Ziel, die Beteiligung nach einer gewissen Zeit zu veräußern. Dies gelingt nur, wenn das Unternehmen prosperiert und gute Zukunftsaussichten hat.

## 4 Erfolgsmessung als Voraussetzungen der Investorenansprache

Traditionelle gewinnorientierte Investoren benötigen, etwas vereinfacht ausgedrückt, nur eine Zahl, um den Erfolg einer Investition zu beurteilen: die Kapitalverzinsung. Entsprechend klar und eindeutig lässt sich der Erfolg einer Investition nach einem Exit oder wenn ein liquider Markt für die Anteile besteht, darstellen. Für Sozialinvestitionen existiert keine gut messbare Erfolgskennzahl. Zwar ist auch der Sozialinvestor an der finanziellen Rendite interessiert, aber eben nicht nur. Er möchte gesellschaftlichen Nutzen stiften und dieser schlägt sich nicht notwendigerweise in einer finanziellen Rendite beim Investor nieder. Diese zweite, soziale Rendite hat Einfluss auf die Bewertung der Investition, kann aber nur schwer gemessen werden.

Das Problem der Erfolgsmessung im Social-Entrepreneurship-Bereich hat zwei wesentliche Implikationen. Zum einen ist ohne aussagekräftige Kennzahlen die Steuerung eines Social Enterprise schwerer möglich als eines Unternehmens, das traditionell gewinnorientiert ist. Zum anderen, dies ist für die Finanzierung relevant, sind Investoren ohne eine Erfolgsdarstellung schwer zu gewinnen. Die Schwierigkeiten bei der Erfolgsmessung führen insgesamt auch dazu, dass herausragende und wenig beeindruckende Social Entrepreneurs fast die gleichen Finanzierungsprobleme haben – ein klares Indiz für einen ineffizienten Markt (Hartigan 2006, S. 330).

Zunehmend begeben sich ehemalige Venture Capitalists auf das Feld der Finanzierung von Social Entrepreneurs. Sie sind es durch ihre frühere Tätigkeit gewohnt, vor der Investition ausführlich zu analysieren, um das Kapital so effizient wie möglich einzusetzen. Die gleiche Logik wenden sie nun im Social-Entrepreneurship-Bereich an. Ihnen geht es nicht, wie es häufig bei privaten Spendern der Fall ist, um ein gutes Gefühl, sie wollen den Social-Entrepreneurship-Sektor professionalisieren und Ressourcen effizient allokkieren.

Für den Social Entrepreneur ergeben sich daraus bei der Investorenansprache – insbesondere, wenn es sich um ehemalige Venture Capitalists handelt oder der Investor mit Venture-Capital-Ansätzen arbeitet – Konsequenzen. Grundsätzlich gilt: je besser der Social Entrepreneur die soziale Rendite messen und darstellen kann, desto eher wird

es gelingen, einen Finanzierungszusage zu erhalten. Es kann vermutet werden, dass diese Aussage auch auf der Makroebene gilt: Je besser soziale Renditen messbar und darstellbar werden, desto mehr Geld wird von privaten Kapitalgebern in diesen Sektor fließen. Finanztheoretisch kann argumentiert werden, dass mit einer besseren Erfolgsmessung und -darstellung das Risiko und damit auch die (finanzielle und soziale) Renditeerwartung des Investors sinkt. Wenn die Renditeerwartung des Investors sinkt, steigt gleichzeitig die Attraktivität der Investition gegenüber anderen, auch herkömmlichen, Investitionsmöglichkeiten. Dies führt im Endeffekt dazu, dass insgesamt mehr Kapital in den Social-Entrepreneurship-Sektor fließt.

Im traditionellen sozialen Bereich kommt zur Erfolgsmessungsproblematik noch ein Mentalitätsunterschied zwischen Kapitalgeber und -nehmer hinzu, da sich traditionelle Kapitalnehmer in diesem Sektor häufig gegen eine „Verwirtschaftlichung“, zu der sie auch die Erfolgsmessung zählen, wehren. Social Entrepreneurs verwenden definitionsgemäß unternehmerische Ansätze, so dass dieses Mentalitätsproblem bei einem Social Entrepreneur im engeren Sinn nicht auftreten sollte.<sup>13</sup>

Es gibt verschiedene Methoden zur Erfolgsmessung sozialer Renditen. Der Double Bottom Line Methods Catalog gibt einen guten Überblick (Clark, et al. 2004). Relativ einfach ist die Erfolgsdarstellung dort, wo sie monetarisierbar ist. Beispielsweise kann ein Social Entrepreneur, der das Risiko der erneuten Straffälligkeit von Jugendlichen nach einer Gefängnisstrafe reduziert, anhand von Vergleichsgruppen ausrechnen, welche Ersparnis er beim Staat verursacht. Der Erfolg wird transparent gemacht, ohne dass es großen Interpretationsspielraum gibt. Social Entrepreneurs, die sich der frühkindlichen Bildung widmen, haben es deutlich schwerer. Ihre Leistung lässt sich kaum monetarisieren. Entsprechend schwer ist es, den Erfolg eindeutig zu messen und darzustellen.

## 5 Social Capital Markets

Der Markt für philanthropisches Kapital ist bisher durch informelle Strukturen geprägt. Sie haben zur Folge, dass die Transaktionskosten hoch sind. Schätzungen gehen davon aus, dass sie bei 22-43% des Finanzierungsvolumens liegen (Meehan III, et al. 2004, S. 38). Mit einer größeren Markttransparenz und geringeren Transaktionskosten ließe sich sicherlich mehr Kapital in den Social-Entrepreneurship-Sektor lenken. Marktvolumen und Transaktionskosten sind dabei negativ korreliert: steigt das Marktvolumen führen Skaleneffekte zu sinkenden Transaktionskosten, die wiederum zu

---

<sup>13</sup> Dees führt diese Eigenschaft von Social Entrepreneurs explizit in seiner Definition an: „Social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector, by... exhibiting heightened accountability to the constituencies served and for the outcomes created.“ Vgl. Dees (2001), S. 4.



einem steigendem Marktvolumen führen. Ein Sinken der Transaktionskosten hätte auch erheblichen Einfluss auf die operative Ebene des Social Enterprise. Bisher hängt der Erfolg eines Social Enterprises wesentlich von den Fundraising-Fähigkeiten des Social Entrepreneurs oder entsprechender, meist leitender, Angestellter ab. Durch geringeren Fundraising-Aufwand würden Ressourcen freigesetzt, die für die Zielerreichung eingesetzt werden könnten. Die Folge wäre ein Steigen der finanziellen und sozialen Rendite.

Erste Ansätze von organisierten Marktplätzen für Non-Profit-Organisationen existieren bereits, wenngleich nicht in Europa. In Südafrika können Non-Profit-Organisationen die South African Social Investment Exchange (SASIX) nutzen, um sich Investoren zu präsentieren. Es handelt sich nicht um eine Börse im herkömmlichen Sinne. „Anteile“, die tatsächlich Spenden sind, können nach der Erstplatzierung nicht gehandelt werden, aber es ist eine Plattform, über die sich Non-Profit-Organisationen in einer standardisierten Form und transparent präsentieren können. Eine ähnliche „Börse“ existiert in Brasilien. Zwar gibt es bisher keine solche Plattform in Europa, jedoch wird an entsprechenden Projekten gearbeitet.

Für Social Entrepreneurs bedeuten organisierte Marktplätze zum einen Skaleneffekte bei der Investorenansprache, da sie sich sämtlichen interessierten Investoren präsentieren können. Zum anderen führen sie aber auch zu gesteigerten Anforderungen an Berichterstattung und Transparenz.

## 6 Fazit

Social Entrepreneurs wenden unternehmerische Ansätze an, um gesellschaftliche Probleme zu lösen. Sie heben damit die strikte Trennung zwischen Markt und Zivilgesellschaft auf. Ihre Finanzierung ist am Bedarf ausgerichtet und greift auf das gesamte Spektrum der Finanzierungsmöglichkeiten von Spenden bis Eigenkapital zurück.

Stiftungen, die traditionelle Finanzierungsquelle von Non-Profit-Organisationen, beschränken sich meist auf die Bereitstellung finanzieller Mittel in Form von Spenden und fördern primär einzelne und neue Projekte. Venture-Philanthropy-Fonds, die den Venture-Capital-Ansatz auf den Social-Entrepreneurship-Sektor übertragen, haben eine gänzlich andere Herangehensweise. Sie wählen wenige Social Enterprises aus, finanzieren sie nach Bedarf und betreuen sie intensiv. Venture Philanthropists sind damit der natürliche Partner eines Social Entrepreneurs.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung des Social-Entrepreneurship-Sektors sind Fortschritte bei der Erfolgsmessung und die Entwicklung von Marktplätzen. Viele Marktakteure arbeiten bereits an entsprechenden Konzepten und man er-

kennt an der wachsenden Anzahl von Artikeln, Gutachten, und Konferenzen zu diesen Themen, dass ihnen allgemein eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Noch steht dieser Sektor in Deutschland relativ am Anfang, aber die Erfolge, die Social Entrepreneurs vorweisen können, und das Engagement, mit dem sich nun auch Menschen aus dem traditionellen Markt im Social-Entrepreneurship-Sektor einbringen, lässt darauf schließen, dass der Markt schnell wachsen und sich schon bald etabliert haben wird.

## LITERATURVERZEICHNIS

ACHLEITNER, A.-K. (2007a): Social Entrepreneurship und Venture Philanthropy - Erste Ansätze in Deutschland. In: HAUSLADEN, I. (Hrsg.): Management am Puls der Zeit. Festschrift für Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Wildemann, Band 1: Unternehmensführung. München, S. 57-70.

ACHLEITNER, A.-K. (2007b): Venture Philanthropy und Social Venture Capital. In: ANDERER, T. (Hrsg.): Financial Yearbook Germany 2007. München, S. 121-129.

ACHLEITNER, A.-K./HEISTER, P. (2007): Grundlagen der Eigenkapitalfinanzierung und Direktinvestitionen. In: ACHLEITNER, A.-K./PÖLLATH, R./STAHL, E. (Hrsg.): Finanzierung von Sozialunternehmern (in Druck). Stuttgart.

ALTER, K. (2004): Social Enterprise Typology. Virtue Ventures.

ALTER, K./SHOEMAKER, P./TUAN, M./EMERSON, J. (2001): When is it Time to Say Goodbye? Exit Strategies and Venture Philanthropy Funds. Virtue Ventures.

Bank of England (2003): The Financing of Social Enterprises: A Special Report by the Bank of England. Bank of England.

BOSCHEE, J./MCCLURG, J. (2003): Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions. social enterprise alliance.

CLARK, C./ROSENZWEIG, W./LONG, D./OLSEN, S. (2004): Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Line Ventures, Methods Catalog. Columbia Business School, Rise-Project.

DEES, G.E./ANDERSON, B.B. (2004): For-Profit Social Ventures. In: International Journal of Entrepreneurship Education, 2 (1, Special Issue on Social Entrepreneurship), S. 1-26.

DEES, G.J. (2001): The Meaning of "Social Entrepreneurship". The Fuqua School of Business.

HARTIGAN, P. (2006): Delivering on the Promise of Social Entrepreneurship: Challenges Faced in Launching a Global Social Capital Market. In: NICHOLLS, A. (Hrsg.): Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change. New York, S. 329-355.

HOLT, T. VON/KOCH, C. (2005): Gemeinnützige GmbH. München.

JOHN, R. (2006a): Venture Philanthropy - The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe. Skoll Center for Social Entrepreneurship, Said Business School, University of Oxford.

JOHN, R. (2006b): Origins of Venture Philanthropy. Presentation given at the Maecennata conference on philanthropy in Berlin on Jan. 30th 2007, Information will be published in a working paper by the Skoll Foundation.

KNOTH, A. (2007): Eigenmittel erwirtschaften. In: ACHLEITNER, A.-K./PÖLLATH, R./STAHL, E. (Hrsg.): Finanzierung von Sozialunternehmern (in Druck). Stuttgart.

LETTIS, C./RYAN, W./GROSSMAN, A. (1997): Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists. In: Harvard Business Review, 75 (2), S. 36-44.

MAIR, J./MARTI, I. (2006): Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. In: Journal of World Business, 41 (1), S. 36-44.

MARTIN, M. (2004): Surveying Social Entrepreneurship. Zentrum für Führung in Gesellschaft und Öffentlichkeit, Universität St. Gallen.

MARTIN, M./GOß, H. (2007): Finanzierungsmöglichkeiten - Ein Überblick. In: ACHLEITNER, A.-K./PÖLLATH, R./STAHL, E. (Hrsg.): Finanzierung von Sozialunternehmern (in Druck). Stuttgart.

MEEHAN III, W.F. /KILMER, D./O'FLANAGAN, M. (2004): Investing in Society - Why we need a more efficient social capital market and how we can get there. In: Stanford Social Innovation Review, Spring, S. 33-43.

New Economics Foundation (2006): Developing a Social Equity Capital Market 2006. New Economics Foundation.

NICHOLLS, A. (2006): Introduction. In: NICHOLLS, A. (Hrsg.): Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change. New York, S. 1-35.

PÖLLATH, R. (2007): Rechtliche Einordnung und steuerliche Aspekte der Spendenfinanzierung. In: ACHLEITNER, A.K./PÖLLATH, R./STAHL, E. (Hrsg.): Finanzierung von Sozialunternehmern (in Druck). Stuttgart.

STAHL, E. (2007): Zusatzvereinbarungen. In: ACHLEITNER, A.-K./PÖLLATH, R./STAHL, E. (Hrsg.): Finanzierung von Sozialunternehmern (in Druck). Stuttgart.

Achim Walter, Anke Rasmus und Christina Männel

# Akademische Spin-offs, Beziehungspromotoren und der Aufbau kooperativer Beziehungen

Ein Fallbeispiel

1	Einleitung .....	169
2	Akademische Spin-offs und ihre Kooperationspartner.....	169
3	Gründer in der Rolle des Beziehungspromotors.....	173
4	Fallbeispiel .....	175

# 1 Einleitung

Akademische Spin-offs leisten durch den Technologietransfer von der Wissenschaft in die Wirtschaft einen bedeutenden Beitrag zum technologischen und ökonomischen Fortschritt einer Volkswirtschaft. Dazu muss es ihnen gelingen, ihre Technologien in marktfähige Produkte bzw. Dienstleistungen umzusetzen und sich in industrielle Wertschöpfungsketten zu integrieren. Wertschaffende Geschäftsbeziehungen entwickeln sich jedoch nicht von selbst und sind außerdem mit vielfältigen Risiken verbunden, die sogar den Fortbestand des neu gegründeten Unternehmens bedrohen können. Darüber hinaus werden akademische Spin-offs häufig nicht als attraktive Partner wahrgenommen, was die Anbahnung von Kooperationen zu etablierten Unternehmen erschwert. Vor diesem Hintergrund zeigt der Beitrag, wie akademische Gründer in der Rolle des Beziehungspromotors Geschäftsbeziehungen gezielt anbahnen, gestalten und pflegen können. Das anschließende Fallbeispiel verdeutlicht die Zusammenhänge anhand einer Unternehmensausgründung aus dem Forschungszentrum Karlsruhe.

## 2 Akademische Spin-offs und ihre Kooperationspartner

Technologische Entwicklungen und Ergebnisse aus öffentlicher Forschung lassen sich über verschiedene Kanäle, wie Kooperations- und Auftragsforschung oder Lizenzvergabe in die Wirtschaft transferieren. Einen weiteren Weg stellen Ausgründungen aus der Hochschule dar. Unter akademischen Spin-offs sind Unternehmen zu verstehen, die von Mitarbeitern aus öffentlichen Forschungseinrichtungen gegründet wurden, um die dort entwickelten Technologien zu kommerzialisieren (Steffensen 1999). Die jüngst verstärkte Konzentration der Entrepreneurship-Forschung auf diese Art der Unternehmen lässt sich mit deren Beitrag zum volkswirtschaftlichen Wachstum begründen. Akademische Spin-offs steigern den Wohlstand einer Region, indem sie sich in unmittelbarer Nähe zu ihrer Inkubatororganisation (z.B. Universität, Fachhochschule, Großforschungseinrichtung) niederlassen, überdurchschnittlich schnell wachsen, ihre Produkte einen hohen Exportanteil aufweisen und ihre Präsenz weitere Hochtechnologieunternehmen anzieht bzw. industrielle Clusterbildung anregt (Bollinger et al. 1983). Auf diese Weise tragen sie zu einer höheren technologischen Leistungsfähigkeit und zu einer stärkeren internationalen Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft bei (vgl. z.B. Shane 2004).

Damit sich diese positiven ökonomischen Effekte auch einstellen, ist es erforderlich, dass Spin-offs erfolgreich innovieren, d.h. ihre Technologien in marktfähige Produkte

und Dienstleistungen umsetzen und sich in industrielle Wertschöpfungsketten integrieren. Dies stellt jedoch aus verschiedenen Gründen eine besondere Herausforderung dar.

Zum einen mangelt es den Gründern aufgrund ihres wissenschaftlichen Hintergrundes häufig an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und einer marktorientierten Denkweise. Zum anderen befindet sich die verwendete Technologie oft noch in einem sehr frühen Entwicklungsstadium. Für eine erfolgreiche Kommerzialisierung ist daher eine intensive Weiterentwicklung der Technologie unerlässlich, was mit einem hohen Maß an Unsicherheit verbunden ist. So ist häufig unklar, welche Kunden von der Technologie am meisten profitieren und welche Eigenschaften ein zukünftiges Produkt aufweisen sollte. Darüber hinaus fehlt akademischen Spin-offs für die erfolgreiche Kommerzialisierung ihrer Technologien in vielen Fällen der Zugang zu Vertriebskanälen, Produktionsmöglichkeiten oder anderen komplementären Ressourcen (Teece 1998).

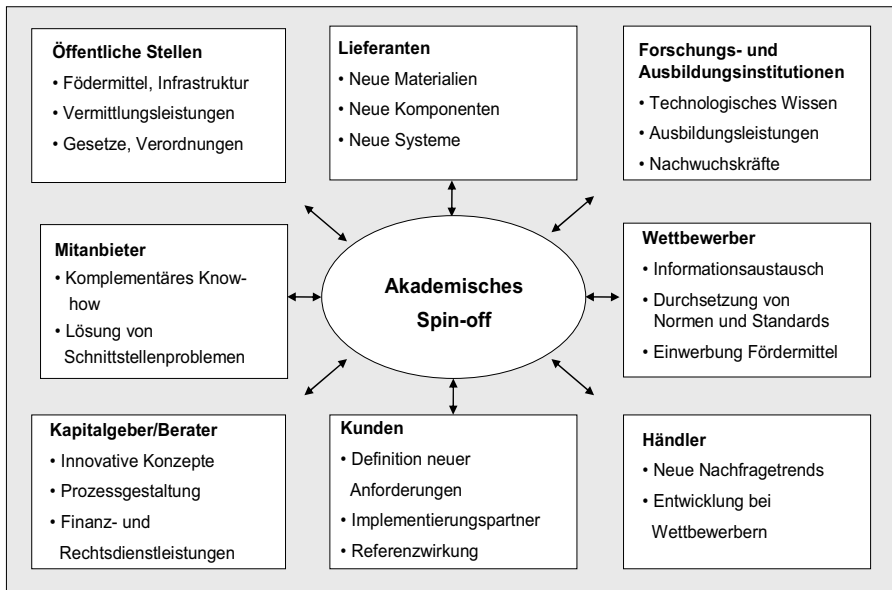
Diese unternehmensinternen Besonderheiten von Spin-offs führen zu der Notwendigkeit, mit externen Partnern zusammenzuarbeiten. In Kooperationen verfolgen sie dabei vorrangig das Ziel, das eigene Unternehmen durch den Transfer nicht ausreichend vorhandener finanzieller, materieller, personeller oder technischer Ressourcen zu stärken (Brüderl und Preisendörfer 1998). Durch die Kompensation ihrer eigenen Schwächen sind sie in der Lage, Wettbewerbsvorteile und damit Gewinn und Rentabilitätsziele schneller zu erreichen. Darüber hinaus erlangen sie durch die Zusammenarbeit mit externen Partnern eine höhere Reputation gegenüber Lieferanten, Kunden und Wettbewerbern (Stuart et al. 1999, Shane und Cable 2002, Gulati und Higgins 2003) und können Lerneffekte nutzen. So müssen Spin-offs aufgrund der oben beschriebenen Marktunsicherheiten frühzeitig potentielle Anwender in den Entwicklungsprozess integrieren, um so Schritt für Schritt zu lernen, welche Anwendungen von Kunden als wertschaffend eingestuft werden (von Hippel 1986). Durch die Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden, Lieferanten und anderen Branchenexperten kann komplementäres Wissen für die Weiterentwicklung der Technologie und damit für das Wachstum des Spin-offs gewonnen werden.

Im Laufe der Entwicklung eines Spin-offs gewinnen für Kooperationen mit Marktpartnern neben internen Kompetenzen zunehmend externe Einflüsse an Bedeutung. Dazu gehören unter anderem die Wettbewerbsintensität der Branche, die Angebots- und Nachfragestruktur oder die Bedrohung durch Konkurrenten und Ersatzprodukte. Die Kooperationsziele konzentrieren sich dann vorrangig auf die Verteilung von Kosten und Risiken zwischen den Partnern und dem Erzielen von Skalen- und Lernkurveneffekten. Außerdem bedeutet dies auch einen schnelleren Zugang zu neuen Märkten und Technologien. Die Unternehmen vergrößern somit ihre Marktmacht und -präsenz und können durch den Aufbau dieser Barrieren potentielle Konkurrenten abschrecken (Schwerk 2000). In späteren Jahren verändern akademischen Spin-offs ihre Strategien mitunter dann dahingehend, dass sie ihre Pionierrolle zu Gunsten einer Imitatorstrate-

gie bzw. Fast-Second-Strategie aufgeben, d.h. sie greifen vielversprechende Produktideen ihrer Konkurrenten frühzeitig auf und führen diese selbst zur Marktreife.

Abbildung 2-1 fasst aus Sicht eines akademischen Spin-offs die wertschöpfenden Beiträge potentieller Kooperationspartner zusammen.

Abbildung 2-1: Kooperationspartner (in Anlehnung an Gemünden/Heydebreck, 1992)



Externe Partner sind jedoch noch keine Erfolgsgarantie. Zum einen entstehen wertschöpfende Geschäftsbeziehungen nicht von selbst und zum anderen ist die Zusammenarbeit mit externen Partnern mit vielfältigen Risiken verbunden. Pérez und Sánchez (2003) berichten im Rahmen ihrer Fallstudie darüber, dass sich akademische Spin-offs aufgrund ihrer Besonderheiten schwer tun, enge Beziehungen zu geeigneten Kunden und Lieferanten zu entwickeln. Auf Grund ihrer Unerfahrenheit neigen sie mehr als andere Unternehmen dazu, Beziehungen aufzubauen, die für sie beachtliche Nachteile bringen können. Dazu gehören das ungewollte Abfließen von technologischem Wissen und sensiblen Unternehmensinformationen. Hamel (1991) und Hamel et al. (1989) zeigen, dass bei Kooperationen mit Wettbewerbern sich der Partner opportunistisch verhalten kann, indem er das in der Zusammenarbeit zugängliche Know-how für sich nutzt, um damit seine Wettbewerbsposition zu stärken oder versucht, das Kooperationsziel eher zu erreichen, um dann die Zusammenarbeit vorzeitig zu beenden.

den Darüber hinaus können externe Partner die Geschäftsbeziehungen zu anderen Marktpartnern stören und den Austausch von Ressourcen behindern (Lei 1993, Silverman und Baum 2002). Durch das Auftreten von opportunistischem Verhalten und Konflikten, aber auch durch die unbegrenzte Ausdehnung des Beziehungsnetzwerks steigt der Koordinationsaufwand überproportional zum Nutzen, wodurch sich letzten Endes die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens reduziert. Der Abbruch von Beziehungen zu Kunden oder Lieferanten kann wiederum negative Signale an Kapitalgeber senden, was deren Bereitschaft zur finanziellen Förderung des betreffenden Technologieunternehmens herabsetzt (Stuart et al. 1999).

Aufgrund der Komplexität und der Risiken, die mit dem Aufbau eines Beziehungsnetzwerkes einhergehen, stellen sich akademischen Spin-offs zwei wesentliche Aufgaben: Erstens müssen Spin-offs vor dem Hintergrund ihrer eigenen Strategie und Ressourcenausstattung die "richtigen" Geschäftspartner auswählen und zweitens müssen sie die Beziehungen zu externen Partnern bewusst gestalten.

In der Managementforschung wird diese Thematik in Bezug auf strategische Allianzen untersucht. Hier konnten bereits eine Reihe von empirischen Studien den Zusammenhang zwischen dem Allianz- bzw. Unternehmenserfolg und dem Management von Allianzen zeigen (Anand und Khanna 2000, Lambe et al. 2002). So empfehlen Kale et al. (2002) für ein Unternehmen die Einrichtung einer „dedicated alliance function“, welche intern mit der Koordination der kooperativen Arrangements betraut ist. Hierdurch soll anderen Unternehmensteilen der Zugang und die Verarbeitung von Wissen ermöglicht werden, welches im Rahmen von strategischen Partnerschaften generiert oder weiterentwickelt wurde.

In der Entrepreneurshipforschung wird dieser Thematik erst in wenigen Studien Beachtung geschenkt. Walter et al. (2006) konnten zeigen, dass der Erfolg akademischer Spin-offs wesentlich von ihrer "network capability" abhängt. Hierbei handelt es sich um eine Kompetenz der jeweiligen Organisation zur Anbahnung, Gestaltung und Pflege von langfristigen Beziehungen mit externen Partnern (Ritter 1998). Riesenhuber et al. (2006) konnten in ihrer Studie nachweisen, dass die Bedeutung einer bewussten Anbahnung und Gestaltung von Netzwerkbeziehungen für das Umsatzwachstum von akademischen Spin-offs vor allem dann besonders hoch ist, wenn hinsichtlich der Produkte eine hohe Unsicherheit besteht.

In der Gründungsphase oder der frühen Wachstumsphase eines akademischen Spin-offs obliegt der Aufbau kooperativer Beziehungen i.d.R. den Gründern. Von ihrem Geschick hängt es zunächst ab, inwieweit soziale Kontakte und Beziehungen für die Beschaffung von fehlenden bzw. komplementären Ressourcen aufgebaut werden können (Hoang und Antoncic 2003). Wir nehmen an, dass es in der frühen Entwicklungsphase von akademischen Spin-offs insbesondere auf das Engagement des Gründers in der Rolle eines Beziehungspromotors ankommt. Das Rollenkonzept des Beziehungspromotors wurde in der Innovationsforschung entwickelt (Gemünden und Walter



1995, 1996) und später auf das Management von Geschäftsbeziehungen übertragen (Walter 1998, 1999).

### 3 Gründer in der Rolle des Beziehungspromotors

In der Rolle des Beziehungspromotors vollziehen akademische Gründer einen Brückenschlag zwischen dem eigenen Unternehmen und externen Partnern, indem sie Kooperationen und langfristige Austauschprozesse mit Marktpartnern initiieren, gestalten und vorantreiben. Die Eigenschaften von Beziehungspromotoren lassen sich dabei durch die drei **Machtquellen** „Sozialkompetenz“, „Beziehungsportfolio“ und „Netzwerkwissen“ charakterisieren. Die Sozialkompetenz umfasst Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Einfühlungsvermögen, emotionale Stabilität und Kontaktfreudigkeit. Darüber hinaus gehören auch Lernfähigkeit, Selbstreflexion und Gerechtigkeitssinn zu den sozialen Eigenschaften dieser Personen. Beziehungspromotoren zeichnen sich auch durch ein Portfolio guter persönlicher Beziehungen zu Schlüsselpersonen aus (Informanten, Vermittler, Experten, Entscheider und Referenzpersonen). Sie knüpfen Kontakte, mit deren Hilfe sie die Ressourcendefizite im eigenen Unternehmen effizient ausgleichen können. Darüber hinaus besitzen sie ein umfangreiches Netzwerkwissen. Sie haben oder verschaffen sich Einblick in die Organisationsstrukturen, Strategien und Entscheidungsabläufe der Partnerunternehmen und besitzen Hintergrundinformationen über relevante Entwicklungen in der Umwelt der Partnerorganisationen. Dazu gehören Informationen über neue Produkttechnologien und Wettbewerber oder das Kauf- und Verwendungsverhalten von Endkunden. Sie kennen die Schlüsselakteure auf Seiten der Partnerorganisationen und die Kommunikationsbeziehungen zwischen den externen Partnern. Die Schlüsselpersonen wiederum kennen die wesentlichen Voraussetzungen, die für eine effektive Nutzung der neuen Technologien gegeben sein müssen. Durch dieses umfangreiche Netzwerkwissen und ihr persönliches Beziehungsportfolio sind Beziehungspromotoren in der Lage, bestehende Unsicherheiten sowohl im eigenen Unternehmen als auch bei externen Partnern abzubauen und deren Vertrauen in eine neue technologiebasierte Problemlösung und das Unternehmen zu fördern (Walter 1999).

Neben den Machtquellen zeichnen sich Beziehungspromotoren auch durch besondere **Leistungsbeiträge** aus. Sie suchen und verarbeiten Informationen zur Planung, Durchführung und Kontrolle kundenbezogener Aktivitäten und geben ihr Wissen gezielt an interne und externe Interaktionspartner weiter. Sie sind beständig daran interessiert, potentielle Wertschöpfungspartner zu identifizieren. Dabei finden sie durch ihre

Schnittstellenfunktion ebenso Zugang zu Forschern und Entwicklern, wie zu potentiellen Kunden und Geldgebern.

**Tabelle 3-1: Machtquellen und Leistungsbeiträge des Beziehungspromotors bei der Entwicklung akademischer Spin-offs (in Anlehnung an Walter, 1998)**

Machtquellen	Leistungsbeiträge
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sozialkompetenz</li> <li>■ Netzwerkwissen</li> <li>■ Beziehungsportfolio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sucht geeignete Interaktionspartner, bringt geeignete Interaktionspartner zusammen</li> <li>■ Tauscht Informationen mit Interaktionspartnern gezielt aus und fördert deren Dialog untereinander, unterstützt die Identifikation von Geschäftschancen im Umfeld des Unternehmens</li> <li>■ Koordiniert Tätigkeiten von Interaktionspartnern, fördert ein Handel auf Gegenseitig sowie Vertrauen und Commitment zwischen den Partnern</li> <li>■ Erzielt Verhandlungsergebnisse mit und zwischen Interaktionspartnern, löst Konflikte, hilft Opposition zu umgehen</li> </ul>

Den wichtigsten Leistungsbeitrag von Beziehungspromotoren sehen wir darin, dass sie persönliche Kontakte mit und zwischen Vertretern von Unternehmen herstellen, für die eine Kooperation lohnend erscheint. Beziehungspromotoren sprechen die "Sprache" der Schlüsselakteure auf Seiten der Partnerorganisationen und können daher deren soziale Distanz überbrücken. Beziehungspromotoren fördern damit den Lernprozess zwischen Partnern sowie klare und weitgehend konfliktfreie Zielvereinbarungen. Sofern im Rahmen der Zusammenarbeit Fachleute und Vorgesetzte auftreten, die notwendige Ressourcen zurückbehalten, bemühen sich die Promotoren um geeignete Alternativen. Im Falle von Konflikten zwischen den Partnern tragen sie zu konstruktiven Lösungen bei. Beziehungspromotoren treten dafür ein, dass während der Zusammenarbeit in Bezug auf Rechte und Pflichten bzw. Leistungen und Gegenleistungen zwischen den Partnern eine gewisse Balance eingehalten wird.

Walter (1998) und Gemünden und Walter (2000) konnten in ihrer Untersuchung eine weitere interessante Beobachtung machen: Beziehungspromotoren, die auf Seiten der Herstellerorganisationen identifiziert wurden, suchten die Zusammenarbeit mit Beziehungspromotoren bei Kunden und profitierten bei ihrer Arbeit von deren Existenz. Mit anderen Worten, ein guter Beziehungsmanager sucht sich seinen Mitstreiter inner-

halb der Partnerorganisation oder zieht sich diesen bewusst heran, damit es zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit kommt.

Zusammenfassend kann folgendes festgehalten werden: Die für Beziehungspromotoren postulierten Leistungsbeiträge verdeutlichen, dass akademische Gründer beim Aufbau ihrer Unternehmen in einer entsprechenden Rolle agieren sollten. Beziehungspromotor wird man jedoch nicht von heute auf morgen. Der Aufbau eines Netzwerks mit Kunden und Investoren, das durch Verständnis, Vertrauen und Sympathie geprägt ist, braucht oftmals mehr als zwei Jahre (Walter und Gemünden, 2000). Universitäten und andere öffentliche Forschungseinrichtungen tun daher gut daran, ihre Wissenschaftler bei der Gestaltung und Pflege von Außenbeziehungen zu fördern und zu motivieren. Dort, wo Ausgründungen gut funktionieren, finden wir geeignete Anreize für den Technologietransfer, Wissenschaftsparks in unmittelbarer Nähe der Forschungseinrichtung und vor allem eine gezielte und verbindliche Unterstützung der Universitäts- oder Forschungsleitung. Stehen Wissenschaftler und Ingenieure dagegen allein auf weiter Flur, können sie kein Vertrauen und Commitment bei internen und externen Transferpartnern aufbauen. Grundsätzlich ist festzustellen, dass es für akademische Gründer hilfreich ist, wenn sie bereits vor der Gründung Kontakte zu möglichen Erst-Kunden und potentiellen Lieferanten haben und Branchenerfahrung mitbringen.

Das folgende Fallbeispiel verdeutlicht, die von uns dargestellten Zusammenhänge anhand einer Ausgründung aus dem Forschungszentrum Karlsruhe<sup>1</sup>.

## 4 Fallbeispiel

Das Forschungszentrum Karlsruhe (FZK) ist eine Großforschungseinrichtung der Helmholtz-Gemeinschaft deutscher Forschungszentren. Mit mehr als 3.500 Mitarbeitern ist es sowohl in der Grundlagenforschung als auch in der unmittelbaren Vorlauforschung anwendungsnahe Themen aktiv. In dieser Forschungseinrichtungen der öffentlichen Hand werden mitunter Produkte bis zur Marktreife entwickelt, allerdings ist ein direkter Vertrieb der Produkte nicht erlaubt. Aufgrund der strengen Reglementierung des Einsatzes von Forschungsgeldern ist es im FZK auch nicht möglich, dass größere Stückzahlen eines vermarktbareren Produktes produziert werden. Die dem Zentrum zur Verfügung stehenden Mittel dürfen ausschließlich gemeinnützig verwendet werden, d.h. für Forschungen im Interesse der Öffentlichkeit.

---

<sup>1</sup> An dieser Stelle möchten wir uns bei den beiden Gründern und beim Forschungszentrum Karlsruhe herzlich für ihre Unterstützung und die wertvollen Informationen bedanken. Die handelnden Personen im Fallbeispiel wurden von uns umbenannt.

Eines der 22 Institute auf dem Gelände des FZK beschäftigt sich mit medizintechnischen Fragestellungen. Herr Walheim und Herr Sperling waren beide angestellte Wissenschaftler an diesem Institut. Im Jahr 2002 schied der Institutsleiter aus, worauf Herr Walheim kommissarischer Institutsleiter wurde. Auf der Suche nach Technologietransferpartnern für die Weiterentwicklung der von ihnen konzipierten medizintechnischen Instrumente, die mit einer speziellen Beschichtung versehen waren, nahmen beide Wissenschaftler u.a. an Messen teil. Dort erkannten sie schon bald das große Absatzpotential ihres Produktes. Herr Sperling berichtete in Bezug auf einen Messebesuch: „... Im Anschluss daran kamen dann die Nachfragen nach Stückzahlen. ... Stückzahlen in einer Forschungseinrichtung zu fertigen macht keinen Sinn und geht auch gar nicht. ... Es kamen dann aber immer mehr Nachfragen und so auch die Idee, dass man sich damit ausgründet. So kamen wir darauf (Anm.: ..., dass da ein Interesse besteht und damit Geld zu verdienen ist.)“ Angesichts der Tatsache, dass potentielle Kunden mit Aufträgen "drohten", entschieden sich Herr Walheim und Herr Sperling im Jahr 2002 zur Gründung eines Unternehmens. Mittel dafür standen ihnen durch den EEF-Fonds (Erleichterung von Existenzgründungen aus Forschungseinrichtungen) bereit.

In dieser frühen Zeit der Gründungsidee wurden sie auch maßgeblich durch den Leiter der Abteilung für Technologietransfer, Herrn Vision, gefördert. Von ihm wurden die Wissenschaftler über Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung informiert und bei der Herstellung von Kontakten zur regionalen Gründerszene unterstützt. Herr Vision erkannte in der Person des Herrn Walheim einen Wissenschaftler mit Gründergeist und Durchhaltevermögen: „Man muss wirklich sehr sicher sein, dass ein Gründer auch die entsprechenden Eigenschaften hat, da durchzuhalten...“. In der Folgezeit konnten Herr Walheim und sein Partner die im FZK vorhandene Technologietransfer-Infrastruktur nutzen. Den beiden Wissenschaftlern konnte so dabei geholfen werden, die ersten Hürden auf dem Weg zu einem eigenständigen Unternehmen zu überwinden. *Bereits zu diesem frühen Zeitpunkt fiel Herr Walheim durch sein unternehmerisches Denken auf und es wurde ihm von dritter Seite das nötige Durchhaltevermögen für eine erfolgreiche Ausgründung zugetraut. Dies war eine wichtige persönliche Eigenschaft des akademischen Gründers, von der der gesamte Gründungsprozess profitierte!*

Im Verlauf der Vorbereitung der Gründung gestalteten Herr Walheim und Herr Sperling mit dem Forschungszentrum ihre Arbeitsverträge derart, dass sie über einen Zeitraum von fünf Jahren ihr zeitliches und inhaltliches Engagement schrittweise herunterfahren konnten (mit dementsprechend sinkenden Gehalt), um in dieser Zeit ihre Gründungsidee weiter zu verwirklichen. *Vorhandene Abhängigkeitsbarrieren, die sich in der arbeitszeitlichen Bindung an das Forschungszentrum und Vertraulichkeitsvereinbarungen aus den Anstellungsverträgen heraus ergaben, wurden durch die besondere Vertragsgestaltung (gleitender Ausstieg aus dem Arbeitsverhältnis) und fortlaufenden Verhandlungen nach und nach minimiert und so die Gründung vorangetrieben.*

Sehr hilfreich war in diesem sehr frühen Stadium der Gründung, dass die angehenden Unternehmer stets in der Inkubatororganisation eingebunden blieben und durch

Herrn Vision unterstützt wurden. So war es ihnen möglich, die Kontakte zu potentiellen Kunden, die bereits durch Ausstellungen auf Messen und über gemeinsame Forschungsprojekte zustande gekommen waren, zu übernehmen. Ferner konnte so auch der effiziente Austausch mit wissenschaftlichen Kollegen beibehalten werden, was für die technologische Weiterentwicklung der Produkte wichtig war.

Nach erfolgter Gründung legte das Forschungszentrum ein Technologietransfer-Projekt in diesem Bereich mit gleichgewichtiger Zusammenarbeit auf. Zu dieser Zeit fand auch die detaillierte Ausgestaltung der Kooperations- und Lizenzverträge statt und die Gründer erhielten eine exklusive Lizenz – wie üblich blieben die Patente Eigentum des FZK. *Vertragsverhandlungen übernahm Herr Walheim – nach Aussage beider Gründer gestalteten sie von Beginn an die Aufgabenteilung in der Art, dass Herr Walheim schwerpunktmäßig Vertragsverhandlungen führte und Formalitäten, die im Rahmen der Gründung zu erledigen waren, erfüllte. Herr Sperling kümmerte sich derweil um die technische Umsetzung.*

Beide akademischen Gründer zeigten beim Aufbau des Unternehmens von Anfang an ein hohes persönliches Engagement und Lernbereitschaft. Walheim: „Ich denke, das lag daran, dass wir daran geglaubt haben, dass das funktioniert. Sehen wir uns mal den Weg an: Wir sind ja in jedes Fettnäpfchen hinein getreten, das kam ...“.

Aufgrund seiner langjährigen Vertrautheit mit der Inkubatororganisation, die aus der Tätigkeit als kommissarischer Institutsleiter und forschender Wissenschaftler im FZK herrührte, wusste Herr Walheim immer, mit wem er innerhalb des Forschungszentrums über welche Ressourcenproblematik sprechen konnte. Dieser Erfahrungsvorsprung gegenüber Herrn Sperling führte quasi von selbst dazu, dass das Beziehungsmanagement auf den Schultern von Herrn Walheim ruhte. Darüber hinaus hatte sich Herr Walheim im Rahmen seiner Tätigkeit als kommissarischer Institutsleiter ein Informationsnetzwerk mit Kollegen, Zulieferern und potentiellen Technologieanwendern aufgebaut und konnte folglich über die Instituts Grenzen hinweg größere Zusammenhänge durchschauen. *Dieses besondere Netzwerkwissen stellt für Herrn Walheim eine wichtige Handlungsgrundlage dar! Wie bereits erwähnt, konnte Herr Walheim für sich und Herrn Sperling erreichen, dass ihre Arbeitsverträge an der Inkubatororganisation so ausgestaltet wurden, dass sie unternehmerische Freiheiten, d.h. eine gewisse Unabhängigkeit genießen konnten. Hierdurch konnten beide Gründer frühzeitig vermeiden, dass sie in ein motivationshemmendes Spannungsfeld zwischen Dienstleistung und unternehmerischer Tätigkeit gerieten.*

Die Gelder, die in der Anfangsphase aus dem EEF-Fonds zur Verfügung gestellt wurden, waren hilfreich. Jedoch war es ab der Gründung dringend nötig, weitere Investoren für die Forschungs- und Vermarktungsarbeiten zu finden, für die bis zu diesem Zeitpunkt keine Gelder zur Verfügung gestanden hatten. Aufgrund der Arbeitsteilung, die sich zwischen den Gründern bereits ergeben hatte, nahm sich Herr Walheim dieser Aufgabe an. *Zahlreiche Gespräche mit Vertretern möglicher Kapitalgeber brachten ihm wertvolle neue Erfahrungen. Für ihn war es allerdings eine Herausforderung, der er sich bis dato*

noch nie gegenübergesehen hatte. Personen, die Geld in Risikogeschäfte investieren, verlangen detaillierte Informationen als Entscheidungsgrundlage und hinterfragen nicht nur technische Dinge. Wiederholte Gespräche führten dazu, dass sich Herr Walheim mit der Zeit auf die notwendigen Argumentationslinien einstellen und Informationslücken schließen konnte. Es war anfangs ziemlich schwer, einen Investor zu finden. Herr Walheim brauchte viel Überzeugungskraft, um einen Finanzpartner zu gewinnen. Eine Klippe, die es dabei zu umfahren galt, war, dass die der Geschäftsidee zu Grunde liegenden Patente, wie im FZK üblich, von Investoren nicht erworben werden konnten.

Parallel zu den Investorengesprächen betrieben die Gründer eine gezielte Außendarstellung ihres Unternehmens. Hierzu gehörte auch, dass man sich an Businessplan-Wettbewerben beteiligte, von denen sie einige gewannen. Die Preisgelder ermöglichten ihnen, ihre Geschäftstätigkeit aufzunehmen. Zusätzlich entstanden durch die zahlreichen öffentlichen Präsentation weitere wertvolle Kontakte. *Im Rahmen dieser Tätigkeit bauten beide gezielt ihr Netzwerkwissen aus und erweiterten ihr persönliches Beziehungsportfolio. Herr Walheim nahm dabei – nach Aussage beider Gründer – eine aktivere Rolle ein.*

Die Beschaffung von Geldern, das Ansprechen von Investoren, das Aushandeln von Verträgen (aller Art) und der Erstkontakt zu Kunden oblagen nun vorwiegend Herrn Walheim. Herr Sperling sah sich mit seinem Partner als ein Team: „Herr Walheim machte hauptsächlich die ganzen formellen Geschichten, die ganzen Verträge, Zulassungsfragen ... Ich wüsste auch gar nicht, wie eine Person (Anm.: allein) das überhaupt hätte schaffen können ...“. *Die nun immer stärker ausgeprägten sozialen Kompetenzen (z.B. Verhandlungsgeschick, Konfliktlösefähigkeit) bei Herrn Walheim im Umgang mit Geschäftspartnern führten dazu, dass Herr Sperling seinen Mitgründer Herrn Walheim als Kontaktperson des Unternehmens gegenüber externen Partnern benannte. Herr Walheim hatte die Geschäftssprache seiner Verhandlungspartner mittlerweile gelernt und konnte sie selbst anwenden. Immer wieder stellte es sich auch als vorteilhaft heraus, dass Herr Walheim das FZK bestens kannte und gute Einblicke in potentielle Investorenkreise hatte. Dieses Netzwerkwissen wurde im Laufe der Jahre in zahlreichen Verhandlungen teils erweitert, teils neu erworben.*

Mangelndes Wissen im kaufmännischen Bereich, welches beiden Gründern seit Anfang der Gründung bewusst war, versuchte Herr Walheim immer mehr mit dem gesammelten Erfahrungen der letzten Jahre auszugleichen, was ihm nach eigener Aussage aber nie völlig gelang. Über ein regionales Netzwerk zur Existenzgründungsförderung fand sich schließlich auch ein finanzstarker Investor. Erst seit dessen Eintritt konnte die Lücke des kaufmännischen Wissens gefüllt werden. Bis dahin behalf man sich immer wieder mit dem Einkauf von Beratungsleistung in diesem Bereich. *Durch den ebenso regen wie stetigen Austausch mit externen Beratern und anderen Partnern fand ein kontinuierlicher Ausbau des eigenen persönlichen Beziehungsportfolios statt.*

Der zweite Gründer, Herr Sperling, sicherte den Abgleich und die Weiterentwicklung auf der wissenschaftlich-technischen Seite. Diese ebenfalls sehr wichtige Promotoren-

tätigkeit wird in der Innovationsforschung unter dem Begriff "Fachpromotor" diskutiert, auf die im Rahmen dieser Fallstudie jedoch nicht näher eingegangen werden soll. Herr Walheim vermittelte stets zwischen den verschiedenen Interessengruppen (Kunden und externen Beratern) während Herrn Sperling, der sich primär der technischen Machbarkeit der Geschäftsidee widmete. Mit Eintritt des Investors moderierte Herr Walheim zwischen den Gründerinteressen und denen des Investors auf Basis seiner gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen der vergangenen Jahre. *Er trug auf diese Weise gezielt zum Austausch von adressatengerecht aufbereiteten Informationen bei und erzielte Verhandlungsergebnisse, indem er die Tätigkeit der Geschäftspartner koordinierte.*

Zusammenfassend lässt dieser Fall die Existenz eines Beziehungspromotors in Form des Gründers, Herrn Walheim, erkennen. Das Fallbeispiel verdeutlicht auch, dass Herr Walheim in die besondere Rolle eines Beziehungspromotors hineinwachsen musste.

Im Verlauf des Gründungsprozesses und der frühen Entwicklungsphase des Unternehmens erweiterte er seine Sozialkompetenz immer mehr und erarbeitete sich so ein persönliches, für die Geschäftsidee nützliches Beziehungsportfolio, von dem das Unternehmen auch heute noch profitiert. Er baute kontinuierlich sein Wissen über die bestehenden Netzwerke in der Inkubatororganisation aus und band sich in weitere externe Netzwerke ein.

Dieser rege und gezielte Austausch von Informationen, den Herr Walheim betrieb, machte das Auffinden geeigneter Interaktionspartner möglich. Die mit der Investorensuche verbundenen vertraglichen Regelungen wurden von Herrn Walheim maßgeblich mitgestaltet und führten so zur Überwindung dieser Abhängigkeitsbarriere. Die Verhandlungen dazu koordinierte und führte stets Herr Walheim.

## LITERATURVERZEICHNIS

ANAND, B./KHANNA, T. (2000): Do firms learn to create value? The case of alliances. In: Strategic Management Journal, 21 (3), S. 295-315.

BOLLINGER, L./HOPE, K./UTTERBACK, J.M. (1983): A review of literature and hypotheses on new technology-based firms. In: Research Policy, 12 (1), S. 1-14.

BRÜDERL, J./PREISENDÖRFER, P. (1998): Network support and the success of newly founded businesses. In: Small Business Economics, 10 (3), S. 213-225.

GEMÜNDEN, H.G./HEYDEBRECK, P./HERDEN, R. (1992): Technological interweavement: a means of achieving innovation success. In: R&D Management, 22 (4), S. 359-376.

- GEMÜNDEN, H.G./WALTER, A. (1995): Der Beziehungspromotor - Schlüsselperson für inter-organisationale Innovationsprozesse. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65 (9), S. 971-986.
- GEMÜNDEN, H.G./WALTER, A. (1996): Förderung des Technologietransfers durch Beziehungspromotoren. In: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 65 (4), S. 237-245.
- GULATI, R./HIGGINS, M.C. (2003): Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success. In: *Strategic Management Journal*, 24 (2), S. 127-144.
- HAMEL, G. (1991): Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. In: *Strategic Management Journal*, 12 (4), S. 83-103.
- HAMEL, G./DOZ, Y.L./PRAHALAD, C.K. (1989): Collaborate with your competitors and win. In: *Harvard Business Review*, 67 (1), S. 133-139.
- HIPPEL VON, E. (1986): Lead users: a source of novel product concepts. In: *Management Science*, 32 (7), S. 791-805.
- HOANG, H./ANTONCIC, B. (2003): Network-based research in entrepreneurship: a critical review. In: *Journal of Business Venturing*, 18 (2), S. 165-187.
- KALE, P./DYER, J.H./SINGH, H. (2002): Alliance capability, stock market response and long-term alliance success – the role of the alliance function. In: *Strategic Management Journal*, 23 (8), S. 747-767.
- LAMBE, C.J./SPEKMAN, R.E./HUNT, S.D. (2002): Alliance competence, resources and alliance success – conceptualization, measurement and initial test. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (2), S. 141-158.
- LEI, D. (2003): Offensive and defensive use of alliance. In: *Long Range Planning*, 26 (4), S. 32-41.
- PÉREZ, M.P./SÁNCHEZ, A.M. (2003): The development of university spin-offs. Early dynamics of technology transfer and networking. In: *Technovation*, 23 (10), S. 823-831.
- RIESENHUBER, F./WALTER, A./AUER, M. (2006): Akademische Spin-offs: Eine empirische Untersuchung zum Umgang mit technischer Unsicherheit und der Steigerung des Wachstums. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Special Issue 4, S. 117-138.
- RITTER, T. (1998): Innovationserfolg durch Netzwerk-Kompetenz – Effektives Management von Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden.
- SCHWERK, A. (2000): Dynamik von Unternehmenskooperationen, Berlin.
- SHANE, S. (2004) Academic entrepreneurship. University spinoffs and wealth creation. Cheltenham, UK: Edward Elgar.



SHANE, S./CABLE, D. (2002): Network ties, reputation and the financing of new ventures. In: *Management Science*, 48 (3), S. 364-381.

SILVERMAN, B.S./BAUM, J.A. (2002): Alliance-based competitive dynamics. In: *Academy of Management Journal*, 45 (4), S. 791-806.

STEFFENSEN, M./ROGERS, E.M./SPEAKMAN, K. (1999): Spin-offs from research centers at a research university. In: *Journal of Business Venturing*, 15 (1), S. 93-111.

STUART, T.E./HOANG, H./HYBELS, R.C. (1999): Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. In: *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), S. 315-349.

TEECE, D.J. (1998): Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how and intangible assets. In: *California Management Review*, 40 (3), S. 55-79.

WALTER, A. (1998): *Der Beziehungspromotor – Erfolgreicher Gestalter von Geschäftsbeziehungen*, Wiesbaden 1998.

WALTER, A. (1999): *Der Beziehungspromotor: Gestalter erfolgreicher Geschäftsbeziehungen. Eine theoretische und empirische Analyse*. In: *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 21 (4), S. 267-283.

WALTER, A./GEMÜNDEN, H.G. (2000), Bridging the gap between suppliers and customers through relationship promoters: theoretical considerations and empirical results. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (2/3), S. 86-105.

WALTER, A./AUER, M./RITTER, T. (2006): The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. In: *Journal of Business Venturing*, 21 (4), S. 541- 567.

Teil IV

---

Entrepreneurial Marketing:

---

Die Gründungstypen

---

**Martin Benkenstein und Ariane von Stenglin**

# **Die Besonderheiten des Gründungsmarketings für Technologieunternehmen**

1	Zur Bedeutung von Technologieunternehmen .....	187
2	Herausforderungen in Technologiemarkten.....	188
2.1	Technologiebezogene Unsicherheiten.....	188
2.2	Marktbezogene Unsicherheiten .....	189
3	Implikationen für das Gründungsmarketing von Technologieunternehmen.....	190
3.1	Wahl der Technologiestrategie .....	190
3.2	Marktabgrenzung und Marktwahl.....	191
3.3	Wahl der Timingstrategie.....	193
3.4	Wahl der Wettbewerbsstrategie.....	195
4	Zusammenfassung .....	196

# 1 Zur Bedeutung von Technologieunternehmen

Die Relevanz technologischen Fortschritts und damit einhergehend technologieorientierter Unternehmensgründungen für den Wettbewerb und das Wachstum in einer Volkswirtschaft ist sowohl in den Wirtschaftswissenschaften als auch in der Politik unbestritten. Bereits Adam Smith und Joseph A. Schumpeter stellen in ihren richtungsweisenden Arbeiten „Wealth of the Nations“ (Smith 2005) und „The Theory of Economic Development“ (Schumpeter 2006) den Zusammenhang von Innovationen und der Leistungsfähigkeit eines Wirtschaftssystems her. Dabei wird durch technologieorientierte Unternehmensgründungen der strukturelle Wandel in einer Volkswirtschaft im erheblichen Maße vorangetrieben (Meyer-Krahmer/Pleschak 1995, S. 16). Gleichzeitig zeichnen sich Technologieunternehmen durch eine erhöhte Exportorientierung aus. Sie kannalisieren demzufolge langfristig im geringeren Umfang Arbeitsplätze und generieren zusätzliches Einkommen in der heimischen Wirtschaft (Fritsch 1990, S. 157). Zudem wird verschiedentlich das erhöhte Beschäftigungspotenzial technologieorientierter im Vergleich zu Unternehmensgründungen in anderen Wirtschaftsbereichen diskutiert (Kulicke 1993, S. 162f.; Pleschak/Werner 1998, S. 157; Werner 2000, S. 85ff.)

Diesen positiven Auswirkungen technologieorientierter Unternehmensgründungen stehen jedoch spezifische Herausforderungen beim Eintritt in die sogenannten High-Tech-Märkte gegenüber. Der Erfolg von High-Tech-Gründungen ist letztlich nicht allein vom technologischen Know-how des Unternehmensgründers abhängig, sondern setzt im Wesentlichen die Berücksichtigung marktspezifischer Besonderheiten bei der Formulierung von Marketingstrategien voraus. Gleichzeitig stellt die Transformation innovativer Technologien in marktfähige Produkt- und Leistungsangebote einen Schwachpunkt forschungs- und entwicklungsgetriebener Unternehmen dar (Benkenstein 1987, S. 5).

Vor diesem Hintergrund gilt es, nachfolgend die Besonderheiten und spezifischen Herausforderungen der Struktur von High-Tech-Märkten zu kennzeichnen und darauf aufbauend Implikationen für die Marketingstrategien technologieorientierter Unternehmensgründungen aufzuzeigen.

## 2 Herausforderungen in Technologiemarkten

Ganz allgemein lassen sich High-Tech-Gründungen input- und outputorientiert beschreiben. Die Inputdimension stellt dabei auf eine hohe F&E-Intensität technologieorientierter Gründungen ab, wohingegen die Outputdimension den Neuigkeitsgrad der angebotenen Produkte und Leistungen hervorhebt (Scheidt 1995, S. 30ff.). Darüber hinaus lassen sich die technologieorientierten Unternehmensgründungen hinsichtlich ihrer technologiebezogenen und marktbezogenen Umweltsituation charakterisieren.

### 2.1 Technologiebezogene Unsicherheiten

Die Gründer von High-Tech-Unternehmen sehen sich mit einer dynamischen Technologieentwicklung konfrontiert. Verlängerte Entwicklungszeiten technologischer Produkte infolge steigender Komplexität und einer zunehmenden Bedeutung von Systemtechnologien stehen verkürzten Produkt- und Technologielebenszyklen gegenüber (Benkenstein 1992, S. 8). Folglich sinkt der Amortisationszeitraum für die Investitionen in der Innovationsphase. Für den Unternehmensgründer resultiert hieraus eine erhöhte Unsicherheit des wirtschaftlichen Erfolgs seiner angebotenen Produkte.

Insbesondere in frühen Phasen der Marktentwicklung ist ungewiss, welche der vorherrschenden Technologien als Industriestandard bzw. als dominantes Design (Abernathy/Utterback 1988, S. 33) anerkannt wird. Eine Technologie ist hierbei als spezifischer, naturwissenschaftlicher Wirkungszusammenhang aufzufassen, der zur Lösung eines Kundenproblems angewendet werden kann (Benkenstein 1989, S. 497). Der Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile gegenüber den Anbietern alternativer Technologien ist insgesamt schwer einzuschätzen. Der Grad der technologischen Unsicherheit wird von der permanenten Gefahr durch Technologiesprünge beeinflusst, in denen die etablierte Technologie kurzfristig durch neue, leistungsfähigere Technologien ersetzt wird und somit ein vorzeitiger Verfall des technologischen Know-hows des Anbieters einsetzt. Technologieorientierte Unternehmensgründer müssen folglich ihre strategische Planung auf unterschiedliche Szenarien ausrichten. Vor diesem Hintergrund nehmen die Prognose technologischer Diskontinuitäten und die Einrichtung von Frühwarnsystemen einen zentralen Stellenwert für junge Technologieunternehmen ein. Frühwarnsysteme helfen dabei nicht nur, Strukturbrüche aufzudecken, sondern sie dienen darüber hinaus der Identifikation zukünftiger Chancen im Markt (Trommsdorff/Steinhoff 2007, S. 212).

## 2.2 Marktbezogene Unsicherheiten

Unsicherheit besteht für den High-Tech-Anbieter aber auch hinsichtlich der Marktentwicklung ganz allgemein. So ist auf jungen, technologieorientierten Märkten die Prognose des Nachfragepotenzials mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden (Moriarty/Kosnik 1989, S. 8). Dabei steigt die Prognoseunsicherheit mit dem Innovationsgrad des durch den Unternehmensgründer angebotenen Produkts, da meist nur wenige, valide Informationen über das Nachfrageverhalten nach diesen innovativen Produkten vorliegen (MacDonald 1985, S. 159ff.).

In diesem Zusammenhang spielen auch abnehmerbezogene Kaufwiderstände eine besondere Rolle. Die Nachfrager sehen sich in High-Tech-Märkten mit einer Vielzahl alternativer Produktkonzepte konfrontiert, ohne dass diesen ein einheitlicher Technologiestandard zugrunde liegt. Gleichzeitig führen die zunehmende Technologiekomplexität und -dynamik zu einer Erhöhung des wahrgenommenen Kaufrisikos auf Seiten der Abnehmer.

Weiterhin zeichnen sich technologische Innovationen großteils durch die aus der Informationsökonomik bekannten Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften aus (King 2006, S. 171). Die wirtschaftliche und qualitative Vorteilhaftigkeit der angebotenen High-Tech-Produkte ist für den Nachfrager somit nicht ohne weiteres ersichtlich. Die abnehmerbezogene Unsicherheit resultiert hierbei allerdings nicht nur aus den genannten Informationsmängeln, sondern auch aus Informationsverarbeitungsproblemen. Infolge einer unzureichenden Qualifizierung sind Nachfrager kaum in der Lage, alternative Produktkonzepte unter technologischen Gesichtspunkten miteinander zu vergleichen und auszuwählen (Backhaus/Voeth 1995, S. 398f.). Der Unternehmensgründer steht damit vor der Herausforderung, die Informationsmängel der Nachfrager zu reduzieren und durch abnehmerbezogene Qualifizierungsmaßnahmen die Informationsverarbeitung der Kunden zu verbessern.

Die zunehmend verkürzten Produktlebenszyklen technologischer Produkte und damit einhergehend die Gefahr einer vorzeitigen technologischen Veralterung rückt für den Kunden darüber hinaus die Frage nach dem „richtigen“ Kaufzeitpunkt von High-Tech-Produkten in den Vordergrund. Abnehmer neigen dazu, Entscheidungen über den Kauf technologischer Produkte hinauszuschieben und bewusst eine Technologiegeneration in der Erwartung leistungsfähigerer technologischer Innovationen zu überspringen (Pohl 1996, S. 5ff.). Dieses Kaufverhalten wird auch durch einen rapiden Preisverfall auf Technologiemarkten vorangetrieben.

Als weiterer Einflussfaktor des wahrgenommenen Risikos der Kunden junger technologieorientierter Unternehmen gilt die „Liability of Newness“ (Stinchcombe 1965, S. 148ff.). Das erhöhte Konkursrisiko junger High-Tech-Unternehmen gewinnt im Vergleich zu Gründungen in anderen Wirtschaftsbereichen vor dem Hintergrund spezifischer Investitionen des Nachfragers in die Geschäftsbeziehung an Bedeutung. Derar-

tige Investitionen, wie die Aneignung spezifischer Qualifikationen zur Handhabung des High-Tech-Produkts oder die Anpassung interner Abläufe an die Systemstruktur, verlieren im Fall der Insolvenz des Technologieanbieters ihren Wert. Von einer derartigen Nachfragerspezifität ist auch dann auszugehen, wenn der Kunde im Verlauf des Produktlebenszyklus Wartungs- oder Reparaturleistungen in Anspruch nehmen muss, die aufgrund des technologischen Know-hows nur von dem entsprechenden Anbieter ausgeführt werden können (King 2006, S. 166).

Häufig bewegen sich High-Tech-Gründungen in einem jungen, dynamischen Wettbewerbsumfeld (Kulicke 1993, S. 73, Werner 2000, S. 15). Fehlende Markteintrittsbarrieren in Form anerkannter Spielregeln, eines dominanten Industriestandards oder realisierbarer Größenvorteile ermöglichen neuen Anbietern einen schnellen Eintritt in die jungen Technologiemarkte. Strategische Stoßrichtungen einzelner Unternehmen haben sich unter diesen Rahmenbedingungen noch nicht durchgesetzt. Gleichzeitig eröffnen sich durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Technologien kontinuierlich neue Anwendungsfelder, so dass Marktgrenzen nur schwer auszumachen sind (Remmerbach 1988, S. 135). Der Abgrenzung des relevanten Markts und der anknüpfenden Marktwahlentscheidung sind in Hinblick auf High-Tech-Gründungen folglich besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Insgesamt betrachtet zeichnen sich Technologiegründungen durch eine hohe Komplexität und Dynamik aus. Der Unternehmensgründer steht vor der Herausforderung, technologische und marktbezogene Unsicherheiten bei der Formulierung seiner Marketingstrategie zu berücksichtigen. Nachfolgend sollen auf Basis der zuvor dargestellten Besonderheiten von High-Tech-Märkten Implikationen für die strategische Marketingplanung einer technologieorientierten Gründung aufgezeigt werden.

## **3 Implikationen für das Gründungsmarketing von Technologieunternehmen**

### **3.1 Wahl der Technologiestrategie**

Die Technologiekomplexität und das dynamische Wettbewerbsumfeld in High-Tech-Märkten verdeutlichen den Stellenwert des technologischen Know-hows als Erfolgsfaktor von High-Tech-Gründungen. Den Orientierungsrahmen für das Gründungsmarketing muss demnach zunächst die Formulierung der Technologiestrategie bilden. Dabei lassen sich ganz generell die focussierte und die differenzierte Technologiestrategie unterscheiden (Benkenstein 1992, S. 9).

Angesichts der zunehmenden Bedeutung von Systemtechnologien und ihrer Folgen für die Technologieintegration liegt zunächst der Schluss nahe, dass sich High-Tech-Anbieter in allen wesentlichen Technologiedisziplinen engagieren und die Technologieführerschaft anstreben sollten. Aufgrund der Gefahr einer strategischen „Verzettelung“ und dem überdurchschnittlichen Investitionsbedarf erweist sich diese differenzierte Strategie für Unternehmensgründungen jedoch häufig als ungeeignet. High-Tech-Gründer sollten ihre F&E-Tätigkeit deshalb lediglich auf eine bzw. allenfalls zwei Technologiedisziplinen ausrichten und damit eine focussierte Technologiestrategie verfolgen (allgemein Maidique/Hayes 1984, S. 19). Diese übergreifende Entscheidung für die focussierte Technologiestrategie stellt den Ausgangspunkt für die weitere Marktwahl-, Timing- und Wettbewerbsstrategie dar.

## 3.2 Marktabgrenzung und Marktwahl

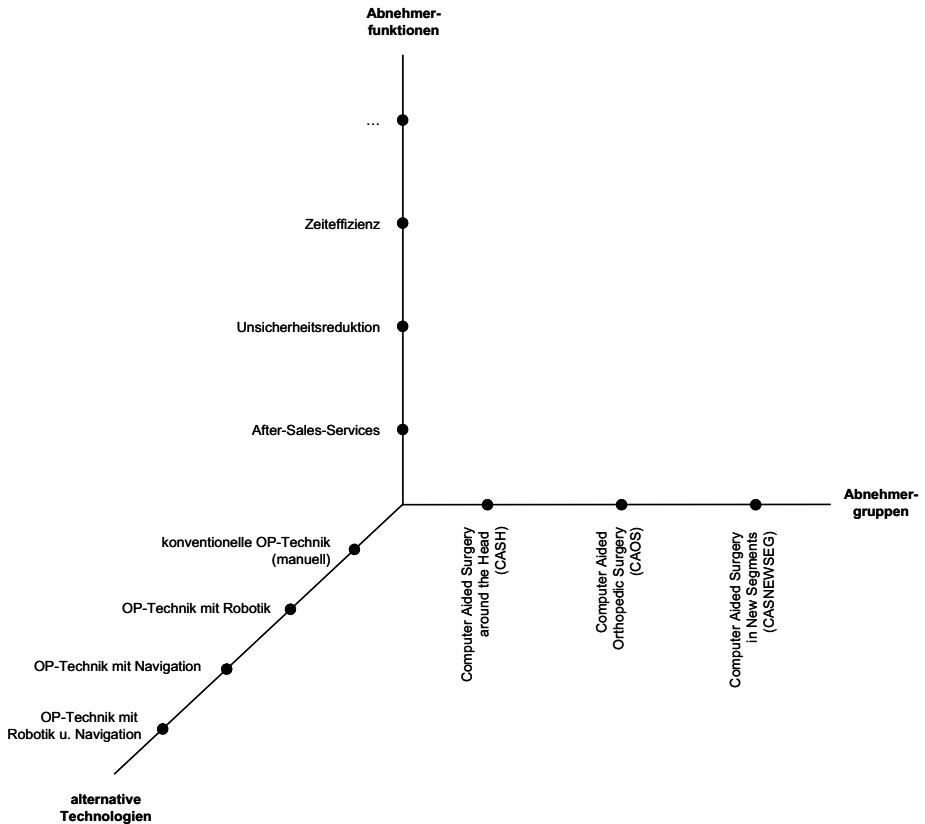
Der Auswahl der zu bearbeitenden Marktsegmente geht die Abgrenzung des relevanten Markts als wesentlicher Schritt der Marketingplanung voraus. Wie bereits angedeutet, ist die Marktabgrenzung in jungen, technologieorientierten Branchen jedoch mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Den Besonderheiten technologieorientierter Unternehmensgründungen wird der Ansatz von Abell gerecht. Hier erfolgt die Marktabgrenzung anhand von drei Dimensionen (Abell 1980, S. 17ff.):

- Potenzielle Abnehmergruppen (customer groups)
- Abnehmerfunktionen (customer functions)
- Verwendbare Technologien (alternative technologies)

Die Abgrenzung auf Basis potenzieller Abnehmergruppen berücksichtigt, wessen Bedürfnisse befriedigt werden sollen. Die Segmentierung des Markts erfolgt hier in Abhängigkeit des Bedarfs und voraussichtlichen Kaufverhaltens der Nachfrager. Die Abnehmerfunktion als zweite Abgrenzungsdimension erfasst, welche Funktionen das anzubietende Produkt erfüllen kann. Sie drückt folglich aus, welche differenzierten Bedürfnisse der potenziellen Abnehmer in den jeweiligen Geschäftsfeldern befriedigt werden sollen. In High-Tech-Märkten gewinnt die Technologiedimension als Marktabgrenzungskriterium an Bedeutung, um die mit technologischen Entwicklungen und Diskontinuitäten einhergehenden Chancen und Risiken verorten zu können. Abbildung 3-1 veranschaulicht das Ergebnis einer dreidimensionalen Abgrenzung des Markts für computer- und roboterunterstützte Chirurgie (King 2006, S. 97).



Abbildung 3-1: Dreidimensionale Abgrenzung des Markts für computer- und roboterunterstützte Chirurgie



Die konkrete Auswahl der zu bearbeitenden Marktsegmente ist unter besonderer Berücksichtigung technologischer Synergiepotenziale vorzunehmen. High-Tech-Anbieter sollten ihre Markttätigkeit auf eine oder wenige verwandte Produktlinien begrenzen. Für den Markteintritt technologieorientierter Unternehmensgründungen empfiehlt sich mit Blick auf die vorherrschende Ressourcenknappheit sowie mangelnde Markterfahrung die Konzentration der Geschäftstätigkeit auf eine ausgewählte Abnehmer-Produkt-Technologie-Kombination und damit die Besetzung sogenannter Marktnischen.

Angesichts verkürzter Produktlebenszyklen und steigender Entwicklungskosten stehen technologieorientierte Unternehmensgründungen vor der Herausforderung sin-

kender Amortisationszeiträume und der Notwendigkeit, ihr technologisches Know-how umfassend zu vermarkten (Wolfrum 1994, S. 335). In diesem Zusammenhang ist neben der inhaltlichen auch der räumlichen Marktwahl Bedeutung beizumessen, wobei technologieorientierte Unternehmen ihre Produkte in möglichst vielen Markträumen anbieten müssen, um all zu langen Amortisationszeiträumen vorzubeugen. Empirische Befunde bestätigen insgesamt, dass erfolgreiche Unternehmensgründungen einen überdurchschnittlichen Anteil ihres Umsatz im Ausland erwirtschaften (siehe hierzu den Überblick bei Gruber 2005, S. 73).

Bei der Mehrzahl technologischer Produkte handelt es sich um kulturfreie Güter. Die Nachfrager in den verschiedenen Ländermärkten stellen somit ähnliche Anforderungen an die Grundfunktion der High-Tech-Produkte (Meffert/Bolz 1998, S. 90). Diese zunehmende Homogenisierung der Kundenanforderungen stellt die Globalisierungsstrategie in den Vordergrund der Internationalisierungsbestrebungen von High-Tech-Anbietern. Der mit dem internationalen Markteintritt verbundene Kapitalbedarf übersteigt jedoch häufig das vorhandene Kapital des High-Tech-Gründers, so dass hinsichtlich der Bearbeitung von Auslandsmärkten und der Erschließung globaler Nachfragerpotenziale Markteintrittsformen wie die Vergabe von Lizenzen, Joint Ventures oder strategische Allianzen anzustreben sind. Hier stehen Unternehmensgründer allerdings vor der Herausforderung, geeignete Kooperationspartner zu identifizieren und auszuwählen. Gemünden und Heydebreck (1994, S. 198f.) nennen eine Reihe von Barrieren, die dem Aufbau von Kooperationsbeziehungen mit jungen Technologieunternehmen entgegenstehen und die von dem Unternehmensgründer demnach zu überwinden sind:

- Mangel an Reputation und Vertrauenswürdigkeit
- Unsichere Entwicklungen und erhöhtes Konkursrisiko
- Fehlende Expertise im Management von Kooperationsbeziehungen
- Stark ausgeprägtes Unabhängigkeitsstreben des Unternehmensgründers

### **3.3 Wahl der Timingstrategie**

Die Funktion des Markteintrittszeitpunkts als strategischer Erfolgsfaktor in jungen, dynamischen Märkten ist unbestritten (Meffert 1994, S. 207). Die Wahl der Timingstrategie und damit die Festlegung des Markteintrittszeitpunkts werden in der Literatur dementsprechend umfassend diskutiert. Im Allgemeinen können die Pionierstrategie, die früher Folger- und späte Folgerstrategie unterschieden werden (stellvertretend für viele Robinson/Fornell 1985, S. 305ff.; Remmerbach 1988, S. 51ff.).

Für die Pionierstrategie sprechen die Möglichkeit zur Entwicklung eines dominanten Designs, die Ansammlung von Markt-Know-how, der Aufbau von Kunden- und Liefe-

rantenkontakten sowie die zunächst nicht vorhandene Konkurrenz. Demgegenüber sind Unsicherheiten bezüglich der Marktentwicklung, die Gefahr technologischer Diskontinuitäten, aber auch hohe Markterschließungskosten als Nachteile der Pionierstrategie anzuführen (stellvertretend für viele Remmerbach 1988, S. 58ff.). Diese Vor- bzw. Nachteile der Pionierstrategie stellen gleichzeitig die Risiken bzw. Chancen der Folger-

**Tabelle 3-1: Idealtypische Situationsprofile der Pionier- und Folgerstrategie**

Situationsmerkmale		Merkmalsprofil Pionierstrategie	Merkmalsprofil Folgerstrategie
■ <b>Marktentwicklung</b>	Marktwachstum	niedrig	hoch
	Diffusionsverlauf	schnell	langsam
	Marktöffnungskosten	niedrig	hoch
	Preisverfall	stark	schwach
	Vermarktungsdauer	kurz	lang
	Technologiebedingte Eintrittsbarrieren	hoch	niedrig
	Technologischer Entwicklungsverlauf	kontinuierlich	diskontinuierlich
	Kundengruppen	alt/bekannt	neu/unbekannt
■ <b>Wettbewerbs-situation</b>	Wettbewerbsintensität	hoch	niedrig
	Bedeutung der Technologie im Wettbewerb	hoch	niedrig
	Relative Technologieposition	stark	schwach
	Relative Verfügbarkeit von Produktionsressourcen	hoch	niedrig
	Relative Verfügbarkeit von Vermarktungsressourcen	hoch	niedrig
■ <b>Produkt</b>	Komplexität	hoch	niedrig
	Dienstleistungsanteil	hoch	niedrig
	Wechselkosten für Kunden	hoch	niedrig
	Beziehung Produktinnovation - vorhandene Produkte	eng	locker
	Netzeffekte	stark	schwach

strategien dar, so dass sich keine der genannten Timingstrategien für technologieorientierte Unternehmensgründungen als eindeutig vorteilhaft erweist. Die Wahl eines konkreten Markteintrittszeitpunkts setzt vielmehr die Berücksichtigung situativer Kontextfaktoren, wie der Marktentwicklung, der Wettbewerbssituation und der Produkteigenschaften voraus (Gerpott 1994, S. 62 sowie umfassend Remmerbach 1988, S. 111ff.).

In diesem Sinne sind auch die empirischen Befunde zur Erfolgswirkung der Timingstrategien zu interpretieren. In einer Untersuchung von Freeser/Willard (1990, S. 95) im Kontext der amerikanischen Computerindustrie weist der Markteintrittszeitpunkt keine diskriminatorische Bedeutung zur Unterscheidung der Gruppen schnell und langsam wachsender High-Tech-Unternehmen auf. Zudem kommen Szymanski et al. (1995, S. 17ff.) im Ergebnis ihrer branchenübergreifenden Meta-Analyse zu dem Schluss, dass in die Untersuchung zum Zusammenhang von Markteintrittszeitpunkt und Unternehmenserfolg Kontextfaktoren einzubeziehen sind. Tabelle 3-1 stellt idealtypische Profile der Kontextfaktoren für einen Markteintritt als Pionier oder Folger gegenüber (in Anlehnung an Gerpott 1994, S. 62; Gerpott 2005, S. 228).

### **3.4 Wahl der Wettbewerbsstrategie**

Bezugnehmend auf die Überlegungen von Porter werden als wettbewerbsstrategische Grundkonzeptionen die Kostenführerschaft, die Qualitätsführerschaft sowie die Konzentration auf tragfähige Marktnischen unterschieden (Porter 2000, S. 37ff.). Diese wettbewerbsgerichteten Strategien stehen im unmittelbaren Zusammenhang mit der auf die Abnehmer ausgerichteten Preis-Mengen- bzw. Präferenzstrategie (Meffert 1994, S. 113).

Als Kostenführer versucht der Anbieter, seine Stückkosten unter das Niveau des Hauptkonkurrenten zu senken und durch niedrige Preise im Markt Wettbewerbsvorteile zu generieren. Diese Strategie setzt jedoch die Realisierung von Erfahrungskurveneffekten, den aggressiven Einsatz absatzpolitischer Instrumente sowie eine ausgeprägte Preisorientierung der Nachfrager voraus (Meffert 1994, S. 114). Sie ist insofern für junge Technologieunternehmen schwer durchsetzbar.

Den Herausforderungen von High-Tech-Gründungen wird demgegenüber die Qualitätsführerschaft als wettbewerbsgerichtete Strategie gerecht. Im Vordergrund der Anbieterbemühungen steht die Erhöhung des Produktnutzens. Es gilt, durch Produktvorteile die differenzierten Ansprüche der Nachfrager zu befriedigen und Kundenpräferenzen aufzubauen. Diese Strategie erscheint geeignet, Standards am Markt durchzusetzen und somit dem Markteintritt von Folgern vorzubeugen. Gleichzeitig ermöglicht eine Ausrichtung der Leistungskonzeptionen auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden die Überwindungen von Kaufbarrieren in frühen Marktzyklenphasen.

Zudem lassen sich mittels der Qualitätsführerschaft höhere Preise am Markt realisieren, womit dem Problem verkürzter Amortisationszeiträume begegnet werden kann (Benkenstein 1992, S. 13).

Die Konzentration auf eine Marktnische als dritte wettbewerbsgerichtete Strategie stellt die Anbieter von High-Tech-Produkten - wie bereits dargestellt - vor das Problem, geeignete Nischen zu identifizieren. Gerade in jungen, dynamischen Branchen sind Marktnischen häufig schwer auszumachen und unterliegen einem ständigen Wandel.

Die Ergebnisse empirischer Untersuchungen zeigen, dass Gründungsunternehmen mehrheitlich die Qualitätsführerschaft anstreben (Kulicke 1993, S. 83f.) und dass diese Differenzierungsstrategie in aller Regel mit einem größeren Erfolg verbunden ist als die Kostenführerschaft respektive die Preis-Mengen-Strategie (Brooksbank 1991, S. 25; Miller/Camp 1985, S. 101). Einschränkend ist jedoch wiederum anzumerken, dass die Wahl der Wettbewerbsstrategie unter Berücksichtigung weiterer Variablen der Marketingstrategie und der Kontextbedingungen des Gründungsumfelds zu treffen ist (Gruber 2005, S. 76f.).

Langfristig stellt jedoch der ganzheitliche Ansatz der „Outpacing-Strategies“ (Gilbert/Strebel 1987, S. 28ff.) den Orientierungsrahmen für High-Tech-Gründungen dar. So sollten ausgehend von der Qualitätsführerschaft durch im Zeitablauf realisierbare Rationalisierungs- und Kostensenkungspotenziale Preissenkungen am Markt vorgenommen werden. Derart gelingt es dem Anbieter sowohl qualitäts- als auch kostenbezogene Wettbewerbsvorteile zu erzielen und somit die Konkurrenten am Markt zu „überholen“. Nur so können High-Tech-Unternehmen ihre Existenz in Märkten sichern, auf denen sich durch dynamische Technologieentwicklungen permanent Kostensenkungs- bzw. Qualitätssteigerungsmöglichkeiten eröffnen.

## 4 Zusammenfassung

Die Diskussion der Wachstums- und Beschäftigungseffekte technologieorientierter Unternehmensgründungen nimmt in der wirtschaftswissenschaftlichen und politischen Diskussion breiten Raum ein. Der erfolgreichen Entwicklung von High-Tech-Gründungen stehen jedoch spezifische Herausforderungen von Technologiemärkten entgegen. Im Einzelnen sind High-Tech-Märkte durch ein hohes Maß an technologie- und marktbezogener Unsicherheit gekennzeichnet. Demnach müssen beispielsweise die hohe Technologiedynamik und -komplexität, das Fehlen eines Industriestandards, unsichere Nachfrageentwicklungen sowie abnehmerbezogene Kaufwiderstände bei der Formulierung von Marketingstrategien für High-Tech-Gründungen berücksichtigt werden.

Mit Bezug auf die erarbeiteten Besonderheiten der Technologiemarkte konnten erste Implikationen für die Marketingstrategien von High-Tech-Gründungen aufgezeigt werden. So sollten junge Technologieunternehmen eine focussierte Technologiestrategie verfolgen. Bei der Abgrenzung des relevanten Markts gilt es, der Technologiedimension als Abgrenzungskriterium besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Die anschließende Marktwahl sollte unter dem Aspekt der Ausnutzung technischer Synergiepotenziale erfolgen. Hinsichtlich der Entscheidung zwischen der Pionier- und Folgerstrategie und damit der Wahl des Markteintrittszeitpunkts konnte für Technologiegründungen keine dominante Strategie identifiziert werden. Vielmehr ist die Timingstrategie an den spezifischen Unternehmens- und Umweltbedingungen des konkreten Gründungsvorhabens auszurichten. In gleicher Weise ist auch die Wahl der Wettbewerbsstrategie mit Blick auf die spezifischen Kontextbedingungen zu treffen, wengleich sich eine Vorteilhaftigkeit der Qualitätsführerschaft für technologieorientierte Unternehmensgründungen andeutet.

Die aufgezeigten Implikationen für das strategische Marketing sind jedoch allenfalls eine notwendige Bedingung für erfolgreiche High-Tech-Gründungen. Darüber hinaus hängt der Markterfolg junger Technologieunternehmen im erheblichen Maße von der Strategieimplementierung ab, wobei mit Blick auf die hohe Dynamik und Komplexität in Technologiemarkten die Strategieplanung und -implementierung als iterativer und dynamischer Planungs- und Durchsetzungsprozess aufzufassen ist.

## LITERATURVERZEICHNIS

ABELL, D.F. (1980): *Defining the Business – The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs (N. J.).

ABERNATHY, W.J./UTTERBACK, J.M. (1988): *Patterns of Industrial Innovation*. In: TUSHMAN, M.L./ MOORE, W.E. (Eds.): *Readings in the Management of Innovation*. 2nd. Ed. Cambridge (Mass.), S. 25-36.

BACKHAUS, K./VOETH, M. (1995): *Innovations- und Technologiemarketing*. In: ZAHN, E. (Hrsg.): *Handbuch Technologiemanagement*. Stuttgart, S. 395-408.

BENKENSTEIN, M. (1987): *F&E und Marketing – Eine Untersuchung zur Leistungsfähigkeit von Koordinationskonzeptionen bei Innovationsentscheidungen*. Wiesbaden.

BENKENSTEIN, M. (1989): *Modelle technologischer Entwicklungen als Grundlage für das Technologiemanagement*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 49. Jg. (1989), S. 497-512.

- BENKENSTEIN, M. (1992): Strategisches Marketing-Management in High-Tech-Branchen. In: *Thesis*, 9. Jg., S. 8-14.
- BROOKSBANK, R.W. (1991): Successful Marketing Practice – A Literature Review and Checklist for Marketing Practitioners. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 25, S. 20-29.
- FREESER, H.R./WILLARD, G.E. (1990): Founding Strategy and Performance – A Comparison of high and low growth high tech firms. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 11, S. 87-98.
- FRITSCH, M. (1990): Wachstumsmotor junge Technologieunternehmen – Zu Besonderheiten der Beschäftigungsentwicklung von jungen Technologieunternehmen im Verarbeitenden Gewerbe der Bundesrepublik Deutschland. In: *Internationales Gewerbearchiv*, 38. Jg., S. 147-161.
- GEMÜNDEN, H.G./HEYDEBRECK, P. (1994): Technological Interweavement – A Key Success Factor for New Technology-Based Firms. In: SYDOW, J./WINDELER, A. (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Opladen, S. 194-211.
- GERPOTT, T.J. (1994): Lernprozesse im Zeitwettbewerb. In: SIMON, H./SCHWUCHOW, K. (Hrsg.): *Management-Lernen und Strategie*. Stuttgart, S. 57-77.
- GERPOTT, T.J. (2005): *Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement*. 2. Aufl. Stuttgart.
- GILBERT, X./STREBEL, P.J. (1987): Strategies to Outpace Competition. In: *Journal of Business Strategy*, Vol. 8, S. 28-36.
- GRUBER, M. (2005): *Marketingplanung von Unternehmensgründungen – Eine theoretische und empirische Analyse*. Wiesbaden.
- KING, C. (2006): *Erfolgreiche Marketingstrategien für innovative technologieorientierte Unternehmensgründungen*. Köln.
- KULICKE, M. (Hrsg.) (1993), *Chancen und Risiken junger Technologieunternehmen*. Heidelberg.
- MACDONALD, R.J. (1985): Strategic Alternatives in Emerging Industries. In: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 2, S. 158-169.
- MAIDIQUE, M.A./HAYES, R.H. (1984): The Art of High-Technology Management. In: *Sloan Management Review*, Vol. 25, S. 17-31.
- MEFFERT, H./BOLZ, J. (1998): *Internationales Marketing-Management*. 3. Aufl. Stuttgart.
- MEFFERT, H. (1994): *Marketing-Management: Analyse – Strategie - Implementierung*. Wiesbaden.

- MEYER-KRAHMER, F./PLESCHAK, F. (1995): Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen in den neuen Bundesländern nach Auslaufen des Modellversuchs TOU-NBL. Karlsruhe/Freiberg.
- MILLER, A./CAMP, B. (1985): Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, S. 87-105.
- MORIARTY, R.T./KOSNIK, T.J. (1989): High-Tech Marketing: Concepts, Continuity, and Change. In: *Sloan Management Review*, Vol. 30, S. 7-17.
- PLESCHAK, F./WERNER, H. (1998): Technologieorientierte Unternehmensgründungen in den neuen Bundesländern – Wissenschaftliche Analyse und Begleitung des BMBF-Modellversuchs. Heidelberg.
- POHL, A. (1996): Leapfrogging bei technologischen Innovationen – Ein Erklärungsansatz auf Basis der Theorie des wahrgenommenen Risikos. Wiesbaden.
- PORTER, M.E. (2000): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 6. Aufl. Frankfurt a.M..
- REMMERBACH, K.-U. (1988): Markteintrittsentscheidungen – Eine Untersuchung im Rahmen der strategischen Marketingplanung unter besonderer Berücksichtigung des Zeitaspektes. Wiesbaden.
- ROBINSON, W.T./FORNELL, C. (1985): Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, S. 305-317.
- SCHEIDT, B. (1995): Die Einbindung junger Technologieunternehmen in Unternehmens- und Politiknetzwerke – Eine theoretische, empirische und strukturpolitische Analyse. Berlin.
- SCHUMPETER, J.A. (2006): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin. Nachdruck der 1. Aufl. aus dem Jahr 1912.
- SMITH, A. (2005): Der Wohlstand der Nationen. 11. Aufl. München.
- STINCHCOMBE, A.L. (1965): Social Structure and Organizations. In: MARCH, J.G. (Ed.): *Handbook of Organizations*. Chicago, S. 142-193.
- SZYMANSKI, D.M./TROY, L.C./BHARADWAJ, S.G. (1995): Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination. In: *Journal of Marketing*, Vol. 59, S. 17-33.
- TROMMSDORFF, V./STEINHOFF, F. (2007): *Innovationsmarketing*. München.
- WERNER, H. (2000): Junge Technologieunternehmen – Entwicklungsverläufe und Erfolgsfaktoren. Wiesbaden.
- WOLFRUM, B. (1994): *Strategisches Technologiemanagement*. 2. Aufl. Wiesbaden.



**Jörg Freiling**

# **Die Besonderheiten des Gründungsmarketings von Dienstleistungsunternehmen**

1	Einleitung .....	203
2	Wertschöpfungsbezogene Besonderheiten von Dienstleistungen und ihre Marketingimplikationen.....	203
3	Dienstleistungsbesonderheiten im Gründungskontext – eine Zuspitzung der Marketingproblematik? .....	206
4	Marketingschwerpunkte von Service Ventures.....	209
4.1	Überblick über Marketingschwerpunkte.....	209
4.2	Exploratives Marketing von Service Ventures .....	209
4.3	Exploitatives Marketing von Service Ventures .....	213
5	Ausblick.....	214

# 1 Einleitung

Eingangs dieses Buches wurde in dem Beitrag von Freiling und Kollmann (2007) herausgestellt, dass Marketing- und Entrepreneurshipforschung bislang nur an wenigen Stellen voneinander Notiz genommen haben, gleichwohl eine Integration eine gegenseitige Befruchtung verspricht. Ähnliches lässt sich für das Verhältnis zwischen der Gründungsforschung und der Dienstleistungsforschung sagen. Letztere ist maßgeblich durch Beiträge geprägt, die aus den Bereichen Marketing und Management stammen (Meyer 1983; Meyer 1991; Engelhardt et al. 1993; Woratschek 1996; Kleinaltenkamp/Haase 1999; Kleinaltenkamp 2005; Woratschek 2001; Fließ 2002; Mefert/Bruhn 2003). Daneben haben sich auch mehrere produktionswirtschaftliche Forscher in die Thematik eingebracht (z.B. Maleri 1997; Corsten 2001; Corsten/Gössinger 2005).

Insbesondere die Befunde zur Dienstleistungsmarketingforschung sind – von wenigen Ausnahmen abgesehen (z.B. Freiling/Estevão 2005) – noch nicht in die Gründungsforschung eingeflossen, weswegen eine vertiefende und geschlossene Aufarbeitung des Marketings von Service Ventures noch aussteht. Der vorliegende Beitrag wird die große Lücke nicht schließen können. Statt dessen wird der Versuch unternommen, die spezifische wertschöpfungsbezogene Ausgangssituation, die bei der Vermarktung von Dienstleistungen jedweder Art besteht, kompakt aufzuarbeiten (Kapitel 2), die Zuspitzung der Marketing-Problematik im Gründungskontext zu benennen (Kapitel 3), um darauf aufbauend fokussierte Ansatzpunkte für das Dienstleistungsmarketing im Gründungskontext darzulegen (Kapitel 4). Ein Ausblick (Kapitel 5) schließt den Beitrag ab.

## 2 Wertschöpfungsbezogene Besonderheiten von Dienstleistungen und ihre Marketingimplikationen

Bereits der Begriff „Dienstleistung“ lässt erkennen, dass eine rein leistungs- und damit ergebnisbezogene Betrachtung unzureichend ist: Zum Ergebnis tritt der Prozess – hier der Prozess des Dienens. In der Dienstleistungsforschung wurde auf eine dreigliedrige Betrachtung zur Erfassung der Wertschöpfungsbesonderheiten abgestellt (Meyer 1983; Meyer 1991; Engelhardt et al. 1993; Corsten 1996): die so genannte Bereitstellungsleistung (Potenzialebene) stellt den Ausgangspunkt für die Leistungserstellungsprozesse dar (Prozessebene), die wiederum Grundlage für das finale Leistungsergebnis sind

(Ergebnisebene). Den Anfangsbuchstaben der drei genannten Ebenen entsprechend, spricht Meyer (2001) zur systematischen Erfassung der Dienstleistungsspezifika vom „PPE-Ansatz“. Dieser Strukturierungsrahmen wird auch den nachfolgenden Ausführungen zu Grunde gelegt, wobei ausgehend vom Ergebnis die vorgelagerten Wertschöpfungsstufen schrittweise behandelt werden. Eine ausführlichere Darstellung findet sich bei Freiling und Estevão (2005).

Das *Leistungsergebnis* stellt vor allem im Falle von Dienstleistungen ein Bündel unterschiedlicher Leistungskomponenten dar, die einzelkundenbezogen kombiniert worden sind (Engelhardt et al. 1993). Sie beruhen in besonderer Weise auf immateriellen Komponenten, was kundenseitig – bedingt durch Einschränkungen bezüglich der sinnlichen Wahrnehmung – eine Qualitätsbeurteilung erschwert. Im Kontext der Qualitätsbeurteilung wird herausgestellt, dass Dienstleistungen im Ergebnisbereich nicht über so genannte Sucheigenschaften, sondern überwiegend über Erfahrungs- und zum Teil auch über Vertrauenseigenschaften verfügen (Weiber/Adler 1995; Welling 2006). Während sich Erfahrungseigenschaften erst nach dem Kauf im Zuge des Nutzungsprozesses überprüfen lassen, fehlt eine solche Überprüfungsmöglichkeit bei Vertrauenseigenschaften vollends. Im Zuge der Dienstleistungsforschung hat sich gezeigt, dass die Immaterialität als kennzeichnendes Merkmal von Dienstleistungen überschätzt worden ist, auch wenn sie zur Charakterisierung keinesfalls unwichtig ist. Gleichwohl sind Merkmale auf den beiden anderen Ebenen des Wertschöpfungs-systems von Dienstleistungen von ungleich größerer Relevanz. Bezüglich des Leistungsergebnisses ist weiterhin festzustellen, dass selbiges zum Zeitpunkt des Kaufabschlusses zwischen Anbieter und Nachfrager noch nicht fertig gestellt ist. Vielmehr wird zwischen den beiden Marktseiten eine Einigung erzielt, auf deren Basis die finale, zum Ergebnis führende Leistungserstellung noch zu vollziehen ist. Insofern stellt das Absatzobjekt ein Leistungsversprechen dar, was für das Marketing unter akquisitorischen Gesichtspunkten höchst brisant ist und worauf in den nachfolgenden Ausführungen noch mehrfach einzugehen sein wird.

Der *Leistungserstellungsprozess* lässt erkennen, worin das Element des „Dienens“ besteht. Dienstleistungen sind in besonderer Weise dadurch gekennzeichnet, dass neben den internen Produktionsfaktoren des Anbieters kundenseitige Faktoren in die Leistungserstellung einzubringen sind, an denen sich der Erstellungsprozess vollzieht (Engelhardt et al. 1993). Diese kundenseitigen Faktoren (externe Faktoren) können Objekte (z.B. Reparaturleistungen), Informationen (z.B. Beratungsleistungen) oder Personen (z.B. Unterhaltungsleistungen) der Kundenseite sein. Während im Falle typischer industrieller Produktionstätigkeit die Integration derartiger externer Faktoren ausgeklammert wird, was aufgrund sehr niedriger Integrationsgrade, d.h. hochgradig autonomer statt integrativer Prozesse, auch vertretbar erscheint (vgl. hier die Diskussion bei Engelhardt et al. 1993), wird sie für Dienstleistungen zum bestimmenden Merkmal und lässt den Charakter des Dienens und der damit verbundenen individualisierten Leistungsgestaltung erkennen: Der Anbieter schafft eine Umgebung für die Leistungserstellung, bei der die kundenseitigen Faktoren im Mittelpunkt der Leis-

tungserstellung stehen und die finalen Schritte zur Erstellung der o.g. Ergebnisse erst auslösen. So kann ein Taxifahrer erst dann aktiv werden, wenn ein Gast sein Fahrzeug betritt. In diesem Zusammenhang wird ein weiteres charakteristisches Merkmal von Dienstleistungen ersichtlich: das Kontaktmoment zwischen Anbieter und Nachfrager, was mit einer Interaktion beider Marktseiten einhergeht (Bruhn/Stauss 2001). Die Interaktion findet überwiegend auf persönlichem Wege statt, kann aber auch als Mensch-Maschine-Interaktion und – allerdings in höchst seltenen Fällen – als Maschine-Maschine-Interaktion erfolgen. Die Dominanz persönlicher Interaktion erfordert die Schaffung von Interaktionsvoraussetzungen seitens des Anbieters. Sowohl Kundenintegration, welche die Rolle des Kunden als Co-Produzenten (Lovelock/Wirtz 2007, S. 245ff.) zu veranschaulichen hilft, als auch Interaktion lassen somit erkennen, dass die Leistungserstellungsprozesse einer Vorbereitung bedürfen, was zu einer weiteren Dimension des Wertschöpfungssystems von Dienstleistungsanbietern überleitet.

Die *Bereitstellungsleistung* betrifft die (Vor-)Kombination der internen Potenzial- und Verbrauchsfaktoren, die – über eine sich später daran anschließende Kombination – eine Leistungserstellung erst ermöglicht. Im Mittelpunkt steht dabei entsprechend die Fähigkeit und Bereitschaft zur Ausübung einer Tätigkeit. Die Potenzialebene ist für einen Zugang zu den wertschöpfungsbezogenen Besonderheiten von Dienstleistungen unerlässlich, was sich unter anderem an dem Vermarktungsgegenstand im Falle von Dienstleistungen erkennen lässt: Vermarktet wird – wie oben beschrieben – nicht etwa eine fertige Leistung, sondern vielmehr ein Leistungsversprechen (Kaas 1992). Alchian und Woodward (1988) unterscheiden in einem anderen Kontext zwischen Austauschgütern und Kontraktgütern. Bei Ersteren handelt es sich um vor dem Kauf gefertigte Produkte, deren Qualität zum Zeitpunkt des Kaufes vom Kunden überprüfbar ist. Bei Letztgenannten hingegen erfolgt zunächst der Absatz und dann die finale Leistungserstellung. Entsprechend kann sich der Käufer zunächst nur an der Bereitstellungsleistung des Anbieters orientieren und mittels dieser Surrogate auf die Qualität der noch zu erstellenden Leistung schließen. Für den Anbieter bedeutet diese Konstellation, dass er durch das vermarktete Leistungsversprechen transaktionsbezogen zwar keinem Absatzrisiko mehr unterliegt, wohl aber einem erheblichen Produktionsrisiko, da er nunmehr der Verpflichtung zur (zeit- und qualitätsgerechten) Übergabe der vereinbarten Leistung nachzukommen hat. Diese für Dienstleistungen typische Konstellation verdeutlicht die spezifische Marketingproblematik derartiger Leistungen mit Blick auf die Unsicherheit beider Marktseiten.

Zusammenfassend lassen sich Dienstleistungen nur auf Basis einer integrierten Betrachtung aller drei Leistungsdimensionen einordnen. Der Leistungscharakter setzt sich entsprechend aus leistungsrelevanten Merkmalen aller drei Wertschöpfungsdimensionen zusammen: der Leistung als Ergebnis, der Leistung als Prozess bzw. Erlebnis und der Leistung als Potenzial. Immaterialität, oftmalige Individualität der Leistung, Integrativität der Leistungserstellung, Interaktionsintensität, Kontraktgutcharakter und die Vermarktung von Leistungsversprechen kennzeichnen die spezifischen Marketingbesonderheiten von Dienstleistungen, die mit entsprechenden Herausforde-

rungen einhergehen. Die nachfolgenden Ausführungen werden zeigen, dass im Falle von Neugründungen im Dienstleistungsbereich die ohnehin schon schwierige Ausgangssituation eine weitere Zuspitzung erfährt.

### 3 Dienstleistungsbesonderheiten im Gründungskontext - eine Zuspitzung der Marketingproblematik?

Es liegt nahe, die Gründungsspezifika von Dienstleistungsbetrieben ebenfalls entlang der drei wertschöpfungsrelevanten Dimensionen aufzuarbeiten (ähnlich Freiling/Estevão 2005). Dabei wird – soweit notwendig – auf Besonderheiten des Gründungsprozesses entlang der Gründungsphasen gesondert einzugehen sein.

Im Bereich der *Leistungsergebnisse* stehen Jungbetriebe im Servicebereich Herausforderungen auf zwei Ebenen gegenüber: Bezüglich des *Sortiments* verfügen Jungbetriebe aufgrund ihres noch kurzen Entwicklungsprozesses noch nicht über eine ausgereifte und nachfragerseitig bekannte Programmstruktur. Vielmehr entwickelt sich das – zumeist unscharf umrissene – Sortiment erst über die Zeit durch die Teilnahme am Marktprozess. Mit Blick auf die *einzelne Dienstleistung*, die vom Anbieter zu vermarkten ist, gilt in Verbindung mit dem oben Gesagten, dass Service Ventures weder über klar definierte, vorgefertigte und somit nachfragerseitig überprüfbare Leistungen verfügen, noch die damit verbundenen Probleme der Leistungsverdeutlichung – z.B. durch Referenzen anderer Kunden – kompensieren zu können. Erfahrungen anderer Marktteilnehmer mit dem Jungbetrieb liegen in der Keimphase noch nicht vor und sind in der Start-up-Phase (zur Phasengliederung vgl. Freiling 2006) zumeist noch nicht aussagefähig. Umso mehr ergibt sich das Problem, Surrogate zu finden, die aus Kundensicht erste Aussagen über die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen des Service-Ventures zulassen. Damit wird der Blick auf die Prozess- und vor allem auf die Potenzialebene gerichtet.

Auf der *Prozessebene* ergeben sich Probleme vor allem aus der Integration kundenseitiger Faktoren und aus der Anbieter-Nachfrager-Interaktion. So verlangt der Umgang mit Dienstleistungsnachfragern zumeist eine präzise Kenntnis nicht nur der allgemeinen Nachfragesituation im Markt, sondern auch und vor allem eine Vorstellung vom spezifischen Bedarfskomplex des Einzelkunden, da die Rahmenbedingungen der Kundenintegration abgeschätzt werden müssen. So laufen gerade Jungbetriebe Gefahr, Aufgaben zu übernehmen, die sich als zu komplex herausstellen. So müssen etwa im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen junge Beratungsbetriebe während des Vermarktungsprozesses herausfinden, ob sie der Problemstellung des Kunden

überhaupt gewachsen sind und eine sachgerechte Integration externer Faktoren sicherstellen können. Aufgrund der Notwendigkeit eines Jungbetriebs, Kaufabschlüsse zwecks Etablierung im Markt zu tätigen, ist der Anreiz groß, Aufträge anzunehmen, die zu Folgeproblemen führen. Diese Schwierigkeiten sind oft darauf zurückzuführen, dass die zur Erfüllung der versprochenen Leistung verfügbaren Fähigkeiten nicht vorhanden sind und somit während des Leistungserstellungsprozesses zeit- und kostenintensive Lernprozesse ausgelöst werden. Hier besteht zudem die Gefahr, sich zu weit von der ursprünglich als relevant erachteten Geschäftsbasis fortzuentwickeln, was im Bereich der Leistungsergebnisse zu Wildwuchs und auf der Potenzialebene zur Entwicklung von (strategisch irrelevanten) Randfähigkeiten führen kann. Ein weiteres Problem im Rahmen der Leistungserstellungsprozesse von Service Ventures betrifft die zumeist noch fehlende Effizienz bei der Kundenintegration. Ein Service Venture steht in der Frühentwicklung vor der Aufgabe, ein aufeinander abgestimmtes System von Leistungserstellungsprozessen (Standardprozesse) aufzubauen. Hierzu hat sich im Dienstleistungsbereich das so genannte Blueprinting bewährt (Shostack 1982; Fließ 2001; Fließ 2006), welches die Koordination autonomer und integrativer Prozesse unter besonderer Berücksichtigung der Einbindung des Kunden und seiner Wahrnehmungswelt („line of visibility“ bezüglich der Einsicht in die Prozesse des Anbieters) ermöglicht. Das Blueprinting schafft zugleich die Voraussetzungen einer Feinsteuerung der Prozessqualität, der Prozesskosten und der Prozesszeiten. Solange jedoch die Interaktion mit dem Kunden sowie die Integration externer Faktoren aufgrund fehlenden kundenbezogenen Wissens noch nicht eingespielt sind, mangelt es der Prozessgestaltung an einer soliden Basis, was nicht nur mit vielfältiger, über das normale Maß hinausgehender Improvisation, sondern auch mit unzureichend genutzten Standardisierungspotenzialen einhergeht. Dies wiederum kann zu einer ineffizienzbedingt höchst angreifbaren Kostenposition führen, welche die Etablierungschancen des Ventures beeinträchtigt.

Die Darstellung hat bereits deutlich werden lassen, dass zahlreiche Probleme im Ergebnis- und Prozessbereich ihren Ausgangspunkt auf der *Potenzialebene* nehmen. Die Potenziale eines Dienstleistungsbetriebs werden generell als Möglichkeit betrachtet, Vermarktungsprobleme im Bereich der Prozesse und Leistungsergebnisse zu lösen. So können etwa freundliche, motivierte und kompetent erscheinende Mitarbeiter einen Indikator für die beiden nachgelagerten Dimensionen des Wertschöpfungssystems eines Dienstleistungsbetriebs darstellen. Ähnliches gilt vor allem für die erworbene Reputation der Unternehmung und ihrer Leistungen. Wie Freiling und Estevão (2005, S. 268f.) allerdings ausführen, sind die Möglichkeiten eines Service Ventures, von der Potenzialebene akquisitorisch Gebrauch zu machen, stark begrenzt. Folgende Gründe sind zu nennen:

- Eine Firmenreputation kann in den Frühphasen des Venture-Prozesses noch nicht entstanden sein. Hierbei handelt es sich um einen Faktor, der in die Kategorie der „Liabilities of Newness“ im Gründungskontext (King 2006) eingeordnet werden kann. Wenn überhaupt reputationsrelevante Wirkungen erzielt werden können, so

beziehen sich diese zumeist auf die vorherige Tätigkeit der betreffenden Unternehmer als Personen, nicht aber auf die Unternehmung.

- Entsprechend schwierig ist es, auf die Bereitstellungsleistung bezogene glaubwürdige Signale Dritter zu nutzen. Referenzen von Kunden oder Zertifikate neutraler Drittinstitutionen, die für die Geschäftstätigkeit des Service Ventures genutzt werden könnten, liegen in aller Regel noch nicht vor.
- Die Verknüpfung unterschiedlicher interner Potenziale des Anbieters wird in der Keim- und Start-up-Phase vorgenommen, bedarf aber gerade im Zuge erster Markttransaktionen einer Anpassung. Von einem eingespielten Miteinander kann in aller Regel noch nicht die Rede sein. Vielmehr müssen handlungsleitende Strukturen erst geschaffen und erprobt werden. Dies schränkt die akquisitorischen Möglichkeiten weiter ein.

Ein weiteres potenzialbezogenes Problem von Service Ventures stellt die Kapazitätsbemessung dar. Hier muss eine erste Festlegung getroffen werden, die gerade in Anbetracht oftmals knapper Mittel für Service Ventures schwer zu bemessen ist. Dienstleistungen sind allgemein durch eine stark schwankende Nachfrage gekennzeichnet. Um zu Zeiten einer Spitzenlast handlungsfähig zu sein, müssen mitunter Kapazitäten geschaffen werden, die zu einer erheblichen Fix- und Leerkostenproblematik führen. Sie sind unter Effizienz- und Finanzierungsgesichtspunkten nur selten realisierbar. Umgekehrt führt aber eine zu gering bemessene Kapazität zu der Gefahr, wichtige Kundenbeziehungen nicht aufbauen zu können bzw. zu verlieren, weil in Zeiten hoher Auslastung die Handlungsfähigkeit aufgrund ausgelasteter Kapazitäten fehlt. Die Betrachtung lässt das Dilemma der Kapazitätspolitik deutlich werden.

Ein letzter Aspekt im Bereich der Potenzialebene betrifft die anbieterseitige Fähigkeit zur Integration kundenseitiger Faktoren. Eine organisationale Kompetenz (Freiling 2004) zur Kundenintegration (Jacob 2003) ist in der Keimphase nahezu durchweg noch nicht vorhanden und befindet sich in der Start-up-Phase im Aufbau. Die damit verbundenen Defizite beeinträchtigen die Kundeninteraktion – und damit erneut die akquisitorischen Potenziale.

Die Ausführungen haben deutlich werden lassen, dass die Marketingsituation von Service Ventures im Gegensatz zu Gründungen anderer Wirtschaftssektoren mit erheblichen Problemen verbunden ist. Es stellt sich die Frage, welche Vorkehrungen getroffen werden können, um die beschriebenen Probleme zumindest ansatzweise lösen zu können.

## 4 Marketingschwerpunkte von Service Ventures

### 4.1 Überblick über Marketingschwerpunkte

Das Marketing von Service Ventures hat sich zwei Hauptaufgaben zu stellen: Erstens ist es erforderlich, marktrelevante Potenziale aufzubauen, um durch sie den Rahmen für eine zielgerechte Gestaltung der Prozesse und Marktleistungen zu legen. Dieser Aufgabenkomplex ist im Wesentlichen *explorativer* und kreativer Natur. Zweitens muss das Service Venture die vorhandenen Marketing-Potenziale so wirkungsvoll wie möglich nutzen. Dieser Aufgabenkomplex ist *exploitativ*.

Explorative und exploitative Aufgaben sind nicht unverbunden, sondern greifen ineinander. So muss gerade im exploitativen Kontext stets auf inzwischen neu geschaffene Marketingpotenziale im Marktauftritt Rücksicht genommen werden, um durch den Zugang zu Kunden eine Geschäftsbasis im Markt zu entwickeln und auszubauen, was vom Gründungsmarketing im Dienstleistungsbereich ein hohes Maß an Flexibilität verlangt. Durch die integrierte Wahrnehmung beider Aufgabenkomplexe soll dazu beigetragen werden,

- Zielkunden auf das Service Venture aufmerksam zu machen,
- das Venture zum Zwecke des Geschäftsabschlusses an den Einzelkunden heranzuführen und in eine günstige Situation zu bringen,
- Kaufabschlüsse zu tätigen,
- Wiederholungskäufe zu fördern und Geschäftsbeziehungen zu begründen sowie
- über Spill-over-Effekte Zugang zu anderen Kunden zu erhalten.

### 4.2 Exploratives Marketing von Service Ventures

Die explorativen und schöpferischen Aufgaben des Marketings zielen auf die Annäherung zwischen den Kunden im Zielmarkt und dem Venture. Diese Approximation vollzieht sich primär auf zweierlei Weise:

- Annäherung und Ausgleich auf informationsbezogenem Wege sowie
- Annäherung und Ausgleich auf wertschöpfungsbezogenem Wege.

Die *informationsbezogene Annäherung* setzt seitens des Service Ventures ein Screening (Stiglitz 1975) und Signaling (Spence 1973) voraus. Die Einholung von Informationen



erfordert in einem grundlegenden Schritt marktforscherische Tätigkeit in einer der Mittelsituation angepassten Weise. Auf allgemeinen Informationen aufbauend, ermöglicht jeder Kundenkontakt zu Zwecken der Anbahnung von Tauschakten die Einholung ergänzender und nunmehr kundenspezifischer Informationen, die in besonderer Weise integrativitätsrelevant sind. Dieser Schritt ist jedoch oft erst dann möglich, wenn es dem Service Venture gelungen ist, Signale an die Zielkundschaft zu senden, die rezipiert worden sind. Damit wird wiederum die Frage aufgeworfen, auf welcher Grundlage das Signaling ansetzt.

Auf der Basis der Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln muss ein Dienstleistungsanbieter seine Präsenz am Markt kommunizieren, um somit zu einer Mindestbekanntheit beizutragen. Daneben hat er sein Leistungspotenzial und seinen Leistungswillen den Kunden gegenüber verdeutlichen. Aufgrund des frühen Entwicklungsstandes des Ventures ergeben sich nur wenige Ansatzpunkte, um vom Mechanismus der Reputation in transaktionsfördernder Weise Gebrauch zu machen (Ehrmann 2003; Goldberg et al. 2003). Reputation kann mit Welling (2006, S. 202) als isolierte Erwartung von Tauschpartnern gesehen werden, dass sich die andere Marktseite in bestimmter Weise verhält. Bezüglich des Jungbetriebs ergeben sich hierfür in der Keimphase und frühen Abschnitten der Start-up-Phase kaum Ansatzpunkte. Wohl aber besteht die Möglichkeit, auf Eigenschaften und Errungenschaften des gründenden Personals abzustellen. In diesem Zusammenhang ist an Zertifikate zu denken, welche die Qualifikation belegen. Bei dem Einsatz derartiger Mittel ist darauf zu achten, dass sie mit Blick auf die Geschäftstätigkeit und die Beurteilungskriterien des Kunden als hinreichend aussagekräftig gelten. Mit Blick auf das Leistungspotenzial vermögen auch Referenzen aus früherer Tätigkeit der Gründer eine Surrogatfunktion zu übernehmen, was im Einzelfall zu prüfen ist. Während die genannten Maßnahmen an der Qualifikation ansetzen, ist mit Blick auf die Motivation z.B. an Garantien zu denken. Garantien können am späteren Ergebnis, aber auch an den einzubringenden Potenzialen ansetzen. Sie symbolisieren nicht nur eine Verhaltensabsicht der Anbieterseite, sondern können im Regelfall auch als Überzeugung des Anbieters interpretiert werden, dass ein Garantiefall erst gar nicht eintritt. Dies unterstreicht deren Reputation bildendes Potenzial. Ähnlich wirken Kontrollmöglichkeiten, die dem Kunden im Wege der Selbstbindung eingeräumt werden.

Die Überlegungen zu einer informationsbezogenen Annäherung von Service Venture und Kundschaft haben die diesbezügliche Eignung von Koordinationsmechanismen erkennen lassen, die im Rahmen der Informationsökonomie und der Principal-Agent-Theorie zur Diskussion stehen. Mit Blick auf die *wertschöpfungsbezogene* Annäherung rücken Fragen der Gestaltung der Bereitstellungsleistung und damit verbundene Aspekte der Leistungsfindung in den Vordergrund der Marketingaktivität. Mit der Gestaltung der Bereitstellungsleistung hat nicht nur eine Stärkung der Marketing-Potenziale des Service Ventures zu erfolgen, sondern auch eine Vorbereitung der Abfolge späterer Leistungserstellungsprozesse in Antizipation der erfolgenden Kundenintegration sowie eine Abgrenzung des Sortimentsrahmens, der zugleich eine Bezugs-

basis für Verhandlungen in Tauschprozessen darstellt. Insofern betreffen Maßnahmen der wertschöpfungsbezogenen Annäherung zwar unmittelbar die Bereitstellungsleistung, haben darüber aber prägenden mittelbaren Einfluss auf die Prozess- und Leistungsebene.

Ohne im Rahmen dieses Beitrags Vollständigkeit reklamieren zu können, sollen nachfolgend zentrale Ansatzpunkte einer wertschöpfungsbezogenen Annäherung mit Blick auf die drei Ebenen des Wertschöpfungs-systems von Dienstleistungsbetrieben überblicksartig vorgestellt werden:

- **Potenzialebene:** Während generell die marktorientierte Gestaltung der Bereitstellungsleistung im Mittelpunkt des Potenzialmanagements von Service Ventures steht, bedingt das Erfordernis der Kundenintegration eine entsprechende Vorbereitung des Kundenkontaktpersonals und der zur Kundenintegration benötigten Faktoren. In diesem Zusammenhang steht der Aufbau von Kundenintegrationskompetenz (Jacob 2003) im Vordergrund. Die Kundenintegrationskompetenz schließt zwar die Handlungsfähigkeit einzelner Personen mit ein, bezieht sich aber im Kern auf das Venture insgesamt. Kompetenzen werden im Sinne des kompetenztheoretischen Ansatzes verstanden als „(...) wiederholbare, auf der Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln geleitete und daher nicht zufällige Handlungspotenziale einer Organisation, die zielgerichtete Prozesse sowohl im Rahmen der Disposition zukünftiger Leistungsbereitschaften als auch konkreter Marktzufuhr- und Marktprozesse ermöglichen“ (Freiling et al. 2006, S. 57). Eine Kundenintegrationskompetenz beschreibt demnach die Fähigkeit des Anbieters, unter Rückgriff auf vorhandenes Wissen und bestehende handlungsleitende Strukturen externe Faktoren mit den internen Potenzialen zum Zwecke der Erstellung marktgerechter Leistungen zu verbinden. Das von Cohen und Levinthal (1990) entwickelte Konstrukt des Absorptionsvermögens („absorptive capacity“) dient einer Konkretisierung der Inhalte von Kundenintegrationskompetenz. Allgemein beschreibt das Absorptionsvermögen die Fähigkeit zur Erkennung geeigneten externen Wissens, dessen Integration sowie dessen wirkungsvolle Nutzung. Bezogen auf den Dienstleistungskontext kann demnach die Kundenintegrationskompetenz als organisationales Handlungspotenzial verstanden werden, welches sich auf die wissensbasierte und regelgeleitete Erkennung, Selektion und temporäre Integration kundenseitiger Faktoren bezieht. Die damit verbundenen Koordinationsaufgaben betreffen nicht nur die rein sachliche Dimension der Kundenintegration, sondern in erheblicher Weise auch die menschlich-emotionale Sphäre, was vor allem für persönlich erbrachte Dienstleistungen gilt. Durch die Kundenintegrationskompetenz wird nicht nur die Effektivität und Effizienz der Dienstleistung maßgeblich mitbestimmt, sondern auch der Aufbau marktbezogener Potenziale gefördert, die für die Etablierung des Service Ventures eine zentrale Rolle einnehmen. Sie verschafft dem Service Venture ein Handlungspotenzial und kann zugleich – z.B. auf dem Wege von Referenzen – akquisitorisch genutzt werden.

- Prozessebene: Anknüpfend an die Ausführungen innerhalb von Kapitel 3 ist der Aufbau von Handlungspotenzialen dahingehend fortzusetzen, dass den Organisationszielen angepasste Arbeitsschritte zur Abarbeitung von Kundenaufträgen definiert werden. Hier setzt das o.g. Blueprinting an. Es versieht die Organisation mit Ablaufregelungen, die einen Rahmen legen, der aber in Abhängigkeit von der Individualität und Komplexität des Kundenwunsches verändert werden kann. Durch die Vorgabe derartiger Handlungsmuster entstehen mit zunehmender Zeitdauer und Beherrschung allmählich Orientierung stiftende Routinen, die als Grundbausteine von Kompetenzen im o.g. Sinne angesehen werden können. Sie tragen zu einer vollständigen und geordneten Bearbeitung von Kundenaufträgen bei und dienen der Fehlerprävention.
- Leistungsebene: Auch bezüglich der Leistungsebene sind Festlegungen erforderlich, die zum Teil eng mit vorstrukturierten Prozessen im o.g. Sinne verbunden sind. So ist neben der Festlegung der Sortimentsstruktur, bestehend aus Sortimentsbreite und Sortimentstiefe, eine Konkretisierung anzubietender Leistungen in der Form von Dienstleistungs-Designs erforderlich. Der Begriff des „Dienstleistungs-Designs“ kann unterschiedlich verwendet werden. Reimer (2004) versteht darunter die Gestaltung der kundenseitig sinnlich wahrnehmbaren Elemente einer Dienstleistungsumgebung, die sich insbesondere aus dem Gebäude und der Inneneinrichtung sowie aus atmosphärischen Komponenten zusammensetzt. Über diese Faktoren des „tangiblen“ Umfelds einer Dienstleistung hinaus besteht aber auch die Möglichkeit, Dienstleistungs-Designs als idealtypisches Grundgerüst für die Bündelung einzelner Teilleistungen zu einer Gesamtleistung zu verstehen. In diesem Zusammenhang haben sich so genannte „Molekularmodelle“ bewährt, welche die wichtigsten Leistungsbestandteile visualisieren. Ein noch etwas weiter gefasstes Verständnis von Dienstleistungs-Design stellen Meyer und Blümelhuber (1998, S. 914ff.) vor, die neben der o.g. „tangiblen Umgebung“ nach Reimer (2004) und dem Produkt- und Leistungs-Design auch die Designaspekte in den Bereichen Leistungserstellung, System, tangible Umgebung und Corporate Identity erfassen. Einen weiteren Ankerpunkt für das explorative und schöpferische Marketing von Service Ventures stellt der Aufbau einer Marke dar. Die Marke als schutzfähiges und individuelles – und somit der leichteren Identifizierung durch Kunden sowie der Abhebung gegenüber Wettbewerbern dienendes – Zeichen (Welling 2006, S. 35) kann sich im vorliegenden Kontext sowohl auf das Venture als auch auf das Sortiment bzw. bestimmte Sortimentsteile beziehen. Aufgrund der zumeist fehlenden Uniformität der anzubietenden Dienstleistungen ist in vielen Fällen eine Dachmarke geeignet. Eine solche Marke als Zeichen lässt sich mit raum-zeitlichen Merkmalen der Unternehmung oder Leistungen bzw. Leistungsbereichen derart in Verbindung bringen, dass dadurch die Identität des jeweiligen Bezugsobjektes in der unternehmensinternen Wahrnehmung (Selbstbild) zum Ausdruck gebracht wird und das Fremdbild als Markenimage prägt, wie dies Burmann und Meffert (2005a, 2005b) im Kontext des identitätsorientierten

Markenmanagements ausführen. In einem derart praktizierten Markenmanagement kann die Marke als hochgradig verdichtetes Signal die ureigenen Stärken des Service Ventures oder sogar bereits seiner Leistungsbereiche symbolisieren.

### **4.3 Exploitatives Marketing von Service Ventures**

Die Möglichkeiten eines exploitativen Marketings von Service Ventures bauen auf den geschaffenen Vermarktungsvoraussetzungen gemäß Abschnitt 4.2 auf. Auch wenn gerade in Frühphasen der organisationalen Entwicklung die diesbezüglichen Voraussetzungen begrenzt sind, ist es erforderlich, auch diese – zum Teil mühsam geschaffenen – Potenziale so wirkungsvoll wie möglich zu nutzen. In diesem Sinne sind geschäftliche Kontakte von zentraler Bedeutung. Diese Kontakte entstehen bereits während der Keimphase, wenn im Zuge der Ausarbeitung der Geschäftsidee, des Geschäftsmodells und des Business Plans (vgl. hierzu Freiling 2006) ein konzeptbezogener Gedankenaustausch mit potenziellen Kunden erfolgt. Die Kontakte bieten erste Möglichkeiten, Geschäftsbeziehungen aufzubauen, die es dann zum Zwecke der Abwicklung von Transaktionen und zur Verstetigung bzw. zum Ausbau des Transaktionsvolumens (z.B. im Wege eines Cross-Sellings) zu nutzen gilt. Darüber hinaus bieten die Referenzpotenziale von Geschäftsbeziehungen Exploitationschancen. Sie beruhen darauf, dass positive Eindrücke des Kunden durch unmittelbare oder auch mittelbare Äußerungen gegenüber anderen Nachfragern zur Verbreiterung der Kundenbasis genutzt werden können.

Bezüglich der Kundenbindung im Rahmen von Geschäftsbeziehungen lassen sich zwei exploitationsrelevante Strategien in Anlehnung an Bliemel und Eggert (1998) erkennen: Die Strategie der Gebundenheit eines Kunden setzt den Akzent auf den Aufbau von Wechselbarrieren, die sich wiederum auf z.B. vertragsrechtliche oder technische Bindungen gründen können. Sie schränken die Freiheitsgrade des Kunden ein, was akquisitorisch vor allem dann problematisch ist, wenn bei geringer Kundenzufriedenheit geschaffene Bindungen ihre Wirkung verlieren (z.B. durch auslaufende Verträge oder neu anstehende Investitionen). In solchen Fällen ist die Gefahr groß, bestehende Kundenbeziehungen endgültig zu verlieren. Die Verbundenheitsstrategie gründet sich im Gegensatz dazu auf ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit und kann durch starke emotionale Beziehungen Verstärkung finden. Der Kunde wird hierbei nicht anbieterseitig in seinen Freiheitsgraden eingeschränkt, geht aber dennoch aus Überzeugung eine nicht selten hohe Bindung ein. Unter Exploitationsgesichtspunkten ist die Verbundenheitsstrategie vorteilhaft, setzt aber eine erhebliche Stärke im Wettbewerb voraus, die viele Jungbetriebe oft noch nicht erreicht haben.

## 5 Ausblick

Im vorliegenden Beitrag ist der Versuch unternommen worden, das Marketing von Service Ventures erstmals näher zu erschließen. Dabei konnte lediglich ein allgemeiner Aufriss gegeben werden. Ihn weiterzuentwickeln, könnte sich insofern als lohnend erweisen, als der Dienstleistungssektor durch eine erhebliche Heterogenität gekennzeichnet ist, die sich hier nur im Überblick einfangen lässt. So erscheinen insbesondere folgende Differenzierungen lohnend:

- Unterscheidung von investiven und konsumtiven Service Ventures aufgrund erheblicher Unterschiede in der Nachfrage,
- Differenzierung nach Branchen sowie nach Leistungskategorien,
- Trennung von Service Ventures in Abhängigkeit der Dominanz bestimmter Produktionsfaktoren der zentralen Bereitstellungsleistung, so dass etwa arbeitsintensive, wissens-, technologie- und kapitalintensive Gründungen zu betrachten sind.

Die Ausführungen haben weiterhin erkennen lassen, dass die Brücke zwischen Service Venture und Markt überbrückt werden muss. Dies erfordert einen marktorientierten Denkansatz, der bereits in der Frühphase der organisationalen Entwicklung nicht nur eine Berücksichtigung der Kundenerfordernisse bewirkt (Outside-in-Richtung), sondern umgekehrt (Inside-out-Richtung) auch frühzeitig Signale an den Markt gibt, die zur Vorbereitung des Marktes auf die anstehende Marktpräsenz führen. Mit dem so genannten „Prä-Marketing“ (Möhrle 1995) ist ein derartiger Denkansatz im Kontext des Innovations-Marketings entstanden, der sich auf das Marketing von Service Ventures übertragen lässt. In diesem Sinne wäre schon vor der Geschäftsaufnahme, die in der Start-up-Phase stattfindet, in der Keimphase ein derartiges Vorfeld-Marketing für den Jungbetrieb vonnöten, welches in Anbetracht der üblichen Mittelrestriktionen von Ventures jedoch in sehr fokussierter Form zur Anwendung zu bringen ist.

### LITERATURVERZEICHNIS

ALCHIAN, A.A./WOODWARD, S. (1988): The Firm is Dead – Long Live the Firm, in: Journal of Economic Literature, 26. Jg., S. 65-79.

BLIEMEL, F./EGGERT, A. (1998): Kundenbindung – die neue Sollstrategie?, in: Marketing ZFP, 20. Jg., Heft 1, S. 37-46.

- BRUHN, M./STAUSS, B. (Hrsg.) (2001): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001, Wiesbaden.
- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005a): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement, 2. Aufl. Wiesbaden, S. 37-72.
- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005b): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement, 2. Aufl. Wiesbaden, S. 73-114.
- COHEN, W.M./LEVINTHAL, D.A. (1990): Absorptive Capacity, in: Administrative Science Quarterly, 35. Jg., S. 128-153.
- CORSTEN, H. (1996): Dienstleistungsproduktion, in: KERN, W./WEBER, J./SCHRÖDER, H.-H. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Aufl. Stuttgart 1996, Sp. 339-352.
- CORSTEN, H. (2001): Dienstleistungsmanagement, 3. Aufl. München/Wien.
- CORSTEN, H./GÖSSINGER, R. (2005): Entwurf eines produktionstheoretischen Rahmens für Dienstleistungen, in: CORSTEN, H./GÖSSINGER, R. (Hrsg.): Dienstleistungsökonomie. Beiträge zu einer theoretischen Fundierung, Berlin, S. 153-188.
- EHRMANN, T. (2003): Unternehmensgründungen im Dienstleistungsbereich: Chancen und Risiken des Reputationstransfers, in: STEINLE, C./SCHUMANN, K. (Hrsg.): Gründung von Technologieunternehmen, Wiesbaden, S. 199-216.
- ENGELHARDT, W.H./KLEINALTENKAMP, M./RECKENFELDERBÄUMER, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., S. 395-426.
- FLIESS, S. (2001): Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen, Wiesbaden.
- FLIESS, S. (2002): Dienstleistungsmanagement I. Theoretische Grundlagen des Dienstleistungsmanagement, Lehrbrief der FernUniversität Hagen, Hagen.
- FLIESS, S. (2006): Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart.
- FREILING, J. (2004): A Competence-based Theory of the Firm, in: management revue, 15. Jg., Heft 1, S. 27-52.
- FREILING, J. (2006): Entrepreneurship. Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis, München.
- FREILING, J./ESTEVÃO, M.-J. (2005): Erfolgsfaktoren neugegründeter Dienstleistungsbetriebe, in: ACHLEITNER, A.K./KLANDT, H./KOCH, L.T./VOIGT, K.-I. (Hrsg.): Jahrbuch Entrepreneurship 2004/05, Berlin u.a., S. 263-288.

- FREILING, J./GERSCH, M./GOEKE, C. (2006): Eine „Competence-based Theory of the Firm“ als marktprozess-theoretischer Ansatz, in: SCHREYÖGG, G./CONRAD, P. (Hrsg.): Managementforschung, Band 16: Management von Kompetenz, Wiesbaden, S. 37-82.
- FREILING, J./KOLLMANN, T. (2007): Entrepreneurial Marketing: Besonderheiten und Ausgestaltungsmöglichkeiten, in: FREILING, J./KOLLMANN, T. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden (in diesem Band).
- GOLDBERG, A.I./COHEN, G./FIEGENBAUM, A. (2003): Reputation Building: Small Business Strategies for Successful Venture Development. In: Journal of Small Business Management, 41. Jg. (2003) 2, S. 168-186.
- JACOB, F. (2003): Kundenintegrations-Kompetenz. Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung, in: Marketing – ZFP, 25. Jg., Heft 2, S. 83-98.
- KAAS, K.P. (1992): Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg., S. 884-901.
- KING, C. (2006): Erfolgreiche Marketingstrategien für technologieorientierte Unternehmensgründungen, Lohmar.
- KLEINALTENKAMP, M. (2005): Integrativität als Baustein einer Theorie der Dienstleistungsökonomie, in: CORSTEN, H./GÖSSINGER, R. (Hrsg.): Dienstleistungsökonomie. Beiträge zu einer theoretischen Fundierung, Berlin, S. 55-83.
- KLEINALTENKAMP, M./HAASE, M. (1999): Externe Faktoren in der Theorie der Unternehmung, in: ALBACH, H. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, Berlin, S. 167-194.
- LOVELOCK, C./WIRTZ, J. (2007): Services Marketing, 7. Aufl. Upper Saddle River/N.J.
- MALERI, R. (1997): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4. Aufl., Berlin.
- MEFFERT, H./BRUHN, M. (2003): Dienstleistungsmarketing, 4. Aufl. Wiesbaden.
- MEYER, A. (1983): Dienstleistungsmarketing, 1. Aufl. Augsburg.
- MEYER, A. (1991): Dienstleistungs-Marketing, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg., S. 195-209.
- MEYER, A. (2001): Dienstleistungen, in: DILLER, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 285-288.
- MEYER, A./BLÜMELHUBER, C. (1998): Dienstleistungs-Design, in: MEYER, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart, S. 911-940.
- MÖHRLE, M. (1995): Prämarketing, Wiesbaden.
- REIMER, A. (2004): Die Bedeutung des Dienstleistungsdesign für den Markterfolg, Bern.

SHOSTACK, G.L. (1982): How to Design a Service, in: European Journal of Marketing, 16. Jg., Heft 1, S. 49-63.

SPENCE, M. (1973): Job Market Signaling, in: Quarterly Journal of Economics, 87. Jg., S. 355-374.

STIGLITZ, J.E. (1975): The Theory of 'Screening', Education, and the Distribution of Income, in: American Economic Review, 65. Jg., S. 283-300.

WEIBER, R./ADLER, J. (1995): Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Laufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., S. 43-65.

WELLING, M. (2006): Ökonomik der Marke, Wiesbaden.

WORATSCHEK, H. (1996): Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: Der Markt, 35. Jg., S. 59-71.

WORATSCHEK, H. (2001): Zum Stand einer „Theorie des Dienstleistungsmarketing“, in: Die Unternehmung, 55. Jg., S. 261-278.



**Markus Voeth und Stefan Sandulescu**

# **Besonderheiten des Gründungsmarketings auf Industriegütermärkten**

1	Zum Erkenntnisstand des Gründungsmarketings auf Industriegütermärkten.....	221
2	Gründungsmarketing auf Industriegütermärkten – Ergebnisse einer explorativen empirischen Studie.....	223
2.1	Aufbau der Stichprobe .....	223
2.2	Empirische Befunde .....	224
2.2.1	Bedeutung und Akzente des Marketings in der Gründungsphase ...	224
2.2.2	Kontextbezogene Besonderheiten .....	226
3	Fazit.....	230

# 1 Zum Erkenntnisstand des Gründungsmarketings auf Industriegütermärkten

Zweifelsohne spielt das Marketing für den Erfolg von Unternehmensgründungen eine außerordentlich große Rolle (vgl. Gruber 2004). Die Anwendung von Marketing-Konzepten, wie etwa der Marktsegmentierung oder der Positionierung, bzw. das Denken in Wettbewerbsvorteilen können gewissermaßen als kritische Faktoren für den Gründungserfolg angesehen werden (Lodish/Morgan/Kallianpur 2001, S. 1). Aus diesem Grunde verwundert es auch nicht, dass das Gründungsmanagement zunehmend auch Themenfelder abdeckt (vgl. beispielhaft zu typischen Inhalten des Entrepreneurship Bronner/Mellewig/Späth 2005, S. 584), die ihren Ursprung in der Marketing-Disziplin haben.

Zugleich ist in der Literatur zum Entrepreneurship unstrittig, dass Gründungsunternehmen im Hinblick auf das Marketing besonderen Herausforderungen ausgesetzt sind, die sich auf die Besonderheiten des Untersuchungsobjekts wie z. B. die Neuheit und Größe des Unternehmens oder die Unsicherheit und häufig auch interne und externe Turbulenzen (vgl. Gruber 2005, S. 56; Carson 2001, S. 9) zurückführen lassen. Daher finden sich in der Literatur unter dem Stichwort des „Entrepreneurial Marketing“ verstärkt auch Marketing-Publikationen, die explizit junge Wachstumsunternehmen fokussieren (vgl. Gruber 2004, Morris/Schindenhutte/laForge 2002) und auf deren spezifische Problemlage gerichtet sind.

Trotz dieser Bemühungen ist allerdings festzustellen, dass sich bislang nur relativ wenige Beiträge der Marketing- oder Entrepreneur-Forschung mit der speziellen Marketing-Situation von Unternehmensgründungen auf Industriegütermärkten beschäftigen (Freiling 2007, S. 3). Dies ist umso bedauerlicher, da Industriegütermärkte – auch für Gründungsaktivitäten – eine gestiegene Bedeutung zugesprochen werden kann (vgl. Backhaus/Voeth 2004, S. 5). Vor allem liegen kaum Erkenntnisse vor, durch welche Besonderheiten das Gründungsmarketing auf Industriegütermärkten im Vergleich zum Gründungsmarketing auf Konsumgütermärkten gekennzeichnet ist. Dass solche Besonderheiten allerdings vorliegen, ist nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Tatsache zu vermuten, dass Vermarktungsprozesse auf Industriegütermärkten einige wichtige Besonderheiten im Vergleich zu solchen auf Konsumgütermärkten aufweisen. Als besonders charakteristische Merkmale industrieller Transaktionen werden in der Literatur dabei verschiedene Aspekte angeführt (vgl. zu den Besonderheiten ausführlich Backhaus/Voeth 2004, S. 3ff.; Backhaus/Voeth 2007, S. 9ff.), denen jeweils auch Relevanz für das Gründungsmarketing zugesprochen werden kann:

- *Art der Nachfrage*: Die Nachfrage auf Industriegütermärkten leitet sich aus der Nachfrage nachgelagerter Wertschöpfungsstufen ab (derivative Nachfrage). Das Mehrstufigkeitsproblem betrifft Unternehmensgründer insofern, als dass sie den

Einsatz von Marketing-Maßnahmen und -Instrumenten an die Bedingungen von mehr als einem Markt ausrichten müssen. Gerade vor dem Hintergrund der Ressourcenknappheit stellt dieser Aspekt eine besondere Herausforderung für Gründungsunternehmen dar.

- *Identifizierte Nachfrage*: Auf Industriegütermärkten sind sich die Transaktionspartner zumeist gegenseitig bekannt. Da auf der Anbieter- und auf der Nachfragerseite nur eine relativ kleine Zahl von Akteuren vorhanden ist, bestehen häufig persönliche Beziehungen zwischen den Marktpartnern. Dies bringt für Gründungsunternehmen allerdings die Schwierigkeit mit sich, dass die für erfolgreiche Transaktionen auf solchen Märkten notwendigen Geschäftsbeziehungen noch nicht bestehen und erst aufgebaut werden müssen.
- *Organisationale Käufer und formalisierte Beschaffungsprozesse*: Beschaffungsentscheidungen werden auf Industriegütermärkten von Organisationen getroffen. Daher ist von einem höheren Maß an Rationalität und einem höheren Formalisierungsgrad auszugehen. So orientieren sich die involvierten Organisationen an Richtlinien oder klar definierten Prozessen. Für Neugründungen kann hieraus die Problematik erwachsen, überhaupt erst einmal als Lieferant akzeptiert bzw. in die engere Auswahl gelangen zu müssen. Dies ist aufgrund der fehlenden Unternehmensmarke (vgl. Rode 2004, S. 47) oder vorzeigbarer Referenzen mit Schwierigkeiten verbunden.
- *Mehrpersonenentscheidung*: Organisationale Kaufentscheidungen werden i.d.R. von Buying Centern gefällt. Buying Center bestehen dabei aus verschiedenen Mitgliedern, so dass Präferenzkonflikte nicht ausgeschlossen werden können. Diese führen in der Regel zu Verzögerungen des Beschaffungsprozesses, die gerade für Gründungsunternehmen problematisch sein können. Vor dem Hintergrund knapper Ressourcen verfügen Gründerunternehmen kaum über ausreichenden Spielraum, langwierige Akquisitionsprozesse vorfinanzieren zu können (vgl. Gruber 2005, S. 11).

Angesichts dieser Besonderheiten von Transaktionsprozessen auf Industriegütermärkten muss sich das Marketing in Gründungsunternehmen tendenziell mit anderen Herausforderungen als auf Konsumgütermärkten auseinandersetzen. So ist die Vermarktung etwa stärker durch Risiko, Komplexität oder angesichts fehlender Geschäftsbeziehungen durch eine besondere Outsupplier-Problematik geprägt. Inwieweit diese aufgezeigten Besonderheiten allerdings auch zu einem veränderten Einsatz des Marketing-Instrumentariums führen (sollten), kann angesichts fehlender wissenschaftlicher Untersuchungen zu diesem Thema nur vermutet werden oder in einer Basisstudie empirisch ermittelt werden. Für unseren Beitrag haben wir uns dazu entschieden, den zweiten angedeuteten Weg zu gehen und zu diesem Zweck eine eigenständige empirische Untersuchung zu den Besonderheiten des Gründungsmarketing auf Industriegütermärkten durchzuführen. Da sich derartige Besonderheiten allerdings nur in Abgrenzung zum Gründungsmarketing außerhalb des Industriegüterbe-

reichs ermitteln lassen, wurde in der Studie das Gründungsmarketing in Konsumgüter- und in Industriegüterunternehmen im Vergleich zueinander betrachtet. Da allerdings zudem davon auszugehen ist, dass die auf diese Weise identifizierten Besonderheiten des Gründungsmarketings auf Industriegütermärkten nicht bei allen Industriegütern in gleicher Form auftreten, wurde zusätzlich untersucht, welche geschäftstypenspezifischen Besonderheiten das Gründungsmarketing auf Industriegütermärkten aufweist. Der Konzeption und den Ergebnissen unserer Studie ist das Kapitel 2 dieses Beitrags gewidmet. Der Beitrag schließt in Kapitel 3 mit einem kurzen Fazit.

## **2 Gründungsmarketing auf Industriegütermärkten - Ergebnisse einer explorativen empirischen Studie**

### **2.1 Aufbau der Stichprobe**

Die empirische Untersuchung wurde in Form einer computergestützten Telefonbefragung mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens durchgeführt, der im Zeitraum November bis Dezember 2006 bei jungen Unternehmen aus dem gesamten Bundesgebiet erhoben wurde. Die Zielgruppe der Gründungsunternehmen wurde adressiert, indem Gründerzentren sowie auf die Beratung von Unternehmensgründer spezialisierte Agenturen (private Träger, öffentliche Hand) als Promotoren eingesetzt sowie frei zugängliche Datenbanken (z.B. Exist.de) genutzt wurden. Aus den mehr als 139 eingegangenen Fragebögen konnten insgesamt 124 Datensätze gewertet werden, die der weiteren Analyse zugrunde gelegt werden [1].

Die an der Befragung teilnehmenden Unternehmen stammen dabei aus den Bereichen Internet/WorldWideWeb (11,5%), Multimedia/EDV (8,1%), Mess- und Regeltechnik (8,0%), Ingenieurbüros (6,9%), Handel (6,9%), Chemie (5,7%), Mikrosystemtechnik (4,6%), Fertigungstechnik (4,6%), Medizin/Gesundheit (3,4%), Marketing/Vertrieb (3,4%), Kunst/Kultur (3,4%), Energietechnik (2,3%), Biotechnologie (2,3%), Umwelttechnik (1,1%), Urlaub/Freizeit (1,1%) sowie Sonstige (28,7%) [2]. Die Unternehmensgründung liegt für alle Unternehmen im Durchschnitt ca. 4,1 Jahre zurück, so dass davon ausgegangen werden kann, dass die Gründungsphase bei den befragten Unternehmen einerseits tatsächlich noch nicht allzu lange zurückliegt; andererseits sind die Unternehmen jedoch auch bereits lange genug im Markt aktiv, so dass die unmittelbare Gründungsphase abgeschlossen ist und ausreichend Erfahrungen vorliegen.

Entsprechend der Zielsetzung der Untersuchung, Gründerunternehmen aus dem Industriegüter- und Konsumgüterbereich miteinander vergleichen zu können, wurden Unternehmen beider Bereiche zur Teilnahme aufgefordert. Insgesamt ordneten sich 63% der befragten Unternehmen dem Industriegüter- und 37% dem Konsumgüterbereich zu.

## 2.2 Empirische Befunde

### 2.2.1 Bedeutung und Akzente des Marketings in der Gründungsphase

Die empirischen Ergebnisse zur Bedeutung und zu Akzenten des Marketings in der Gründungsphase lassen sich differenziert im Hinblick auf die Aspekte

- Stellenwert des Marketings im Vergleich zu anderen betrieblichen Funktionsbereichen sowie
- Fokus der Marketing-Aktivitäten in der Gründungsphase

aufzeigen. In Anlehnung an das Phasenmodell von Gruber ist diese Phase des unternehmerischen Entwicklungsprozesses durch Aktivitäten charakterisiert, die der Planung und des Vollzugs des Markteintritts dienen (Gruber 2005, S. 17ff.).

Die Ergebnisse bestätigen dabei zunächst den hohen Stellenwert des Marketings in der Gründungsphase (vgl. *Abbildung 2-1*). In dem Mittelwert von 4,4 (auf einer Skala mit „1: Sehr geringe Bedeutung“ und „6: Sehr hohe Bedeutung“) dokumentiert sich zum einen die hohe Bedeutung des Marketings auch im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen. Dieser Befund gilt tendenziell stärker für Unternehmen, die ihr Leistungsangebot im Business-to-Consumer-Bereich („Fokus Privatkunden“) vermarkten. Im Gegensatz dazu spielen für Gründungsunternehmen aus dem Industriegüterbereich („Fokus Geschäftskunden“) Produktion/Leistungserstellung und Finanzierung eine noch größere Rolle.

Darüber hinaus kann der Frage nachgegangen werden, welche Einzelbereiche des Marketings Gründungsunternehmen besonders beachten. In diesem Zusammenhang deutet sich an, dass die Schwerpunkte auf die Unterstützung kundengerichteter Geschäftsprozesse (vgl. hierzu Freiling 2006, S. 220ff.) gelegt wurden. So lag der Fokus mit 28% mehrheitlich auf die Neu- und Weiterentwicklung der angebotenen Leistung, worin die hohe Bedeutung des Instrumenten-Bereichs „Produkt“ zum Ausdruck kommt (vgl. *Abbildung 2-2*). Es überrascht dabei zugleich auch, dass das Pricing mit einem durchschnittlichen Anteil von nur 11% mit Abstand die geringste Bedeutung einzunehmen scheint, während andere Prozesse, die z. B. auf die Kundeninteraktion

Abbildung 2-1: Bedeutung des Marketings im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen in der Gründungsphase

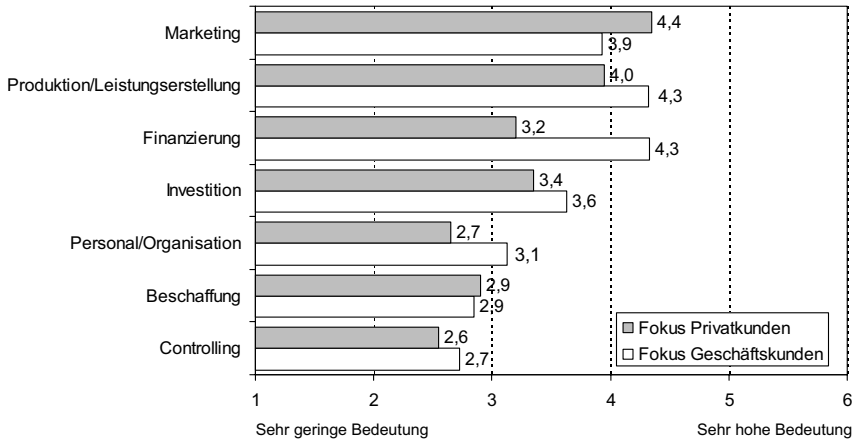
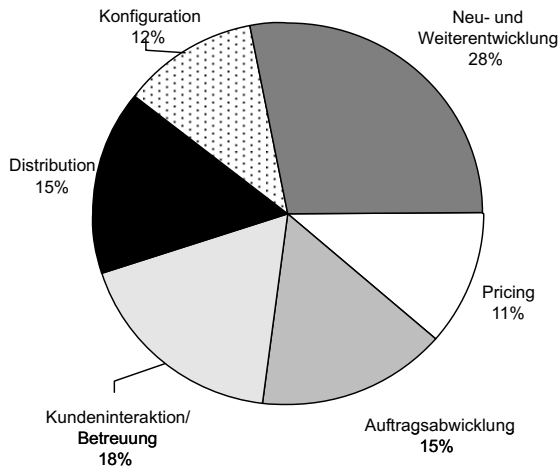


Abbildung 2-2: Fokus der Marketing-Aktivitäten in der Gründungsphase



gerichtet sind, stärker fokussiert und durch Marketing-Aktivitäten in Gründungsunternehmen unterstützt werden. Dieses erscheint vor dem Hintergrund verständlich, dass jungen Unternehmen aufgrund ihrer Neuheit zumeist Austauschbeziehungen fehlen, die es herzustellen und zu fördern gilt (Gruber 2005, S. 56).

## 2.2.2 Kontextbezogene Besonderheiten

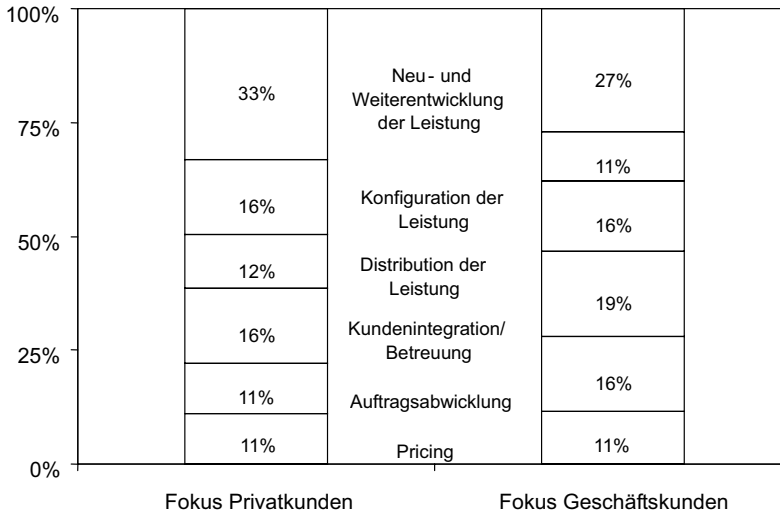
### Gegenüberstellung des Gründungsmarketings von Industriegüter- und Konsumgütermarketingunternehmen

Soll nun konkret der Frage nachgegangen werden, wo die Unterschiede des Gründungsmarketings auf Konsumgüter- und Industriegütermärkten bestehen, so kann zunächst untersucht werden, ob Unternehmen aus dem B-to-C-Bereich andere Schwerpunkte als Unternehmen aus den B-to-B-Märkten innerhalb des Gründungsmarketings gelegt haben (in Fortführung von *Abbildung 2-2*). Im Detail zeigt sich, dass im Hinblick auf einzelne Kundenprozesse (geringfügige) Unterschiede feststellbar sind (vgl. *Abbildung 2-3*). So spielt der Produktbereich bei B-to-C-Unternehmen eine größere Rolle als bei B-to-B-Unternehmen (33% vs. 27%), während letztere einen stärkeren Fokus auf die Betreuung legen. Dieses leuchtet ein, da im Industriegüterbereich tendenziell längere Geschäftsbeziehungen (mit wenigen Unternehmen) im Vordergrund stehen (vgl. Gawantka 2006 zu einer differenzierten Auseinandersetzung von industriellen Geschäftsbeziehungen), während im Konsumgüterbereich eher anonyme Markttransaktionen dominieren. Insgesamt erweisen sich die feststellbaren Unterschiede statistisch allerdings als nicht signifikant, so dass nicht von systematischen Abweichungen zwischen den beiden Vermarktungssituationen auszugehen ist.

Um zusätzlich die Tiefe der Marketing-Bemühungen der Gründungsunternehmen ermitteln zu können, wurde der Einsatz klassischer Konzepte des Marketings (z.B. Marktsegmentierung etc.) abgefragt. Beim Vergleich von Konsumgüter- und Industriegüterunternehmen zeigt sich dabei ein ambivalentes Bild:

- Erstens ist ersichtlich, dass das Marketing-Denken auf breiter Front Einzug gehalten hat. Dies spiegelt sich in der insgesamt hohen Anwendungsquote der abgefragten Ansätze wider (vgl. *Abbildung 2-4*). Während allein das Benchmarking mit 24% (B-to-C) bzw. 31% (B-to-B) sowie die Marktforschung (52% vs. 57%) abzufallen scheinen, sind die restlichen Konzepte von der Mehrheit der befragten Unternehmen in der Gründungsphase angewendet worden. Das Fehlen von Vergangenheitsdaten, die zur Ausgestaltung der Marketing-Aktivitäten nötig wären, wird dabei regelmäßig als Problem bei Unternehmensgründungen genannt (vgl. z. B. Gruber 2005, S. 13).

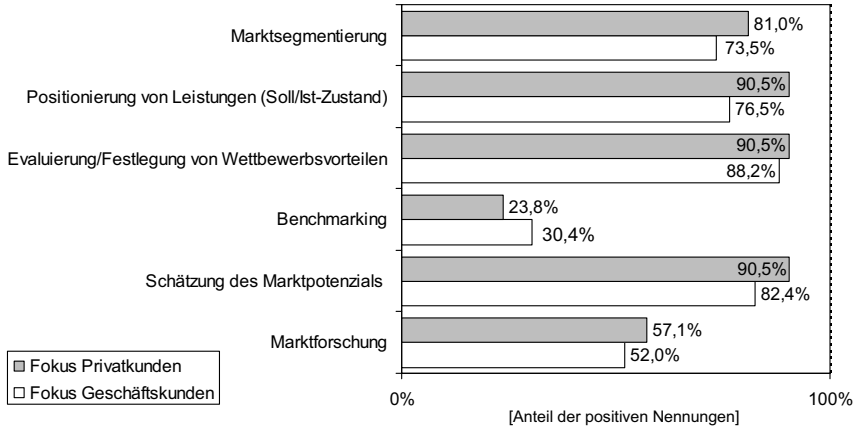
Abbildung 2-3: Fokus der Marketing-Aktivitäten in der Gründungsphase



- Zweitens ist erkennbar, dass hinsichtlich der Anwendung marktgerichteter Konzepte wie z. B. der Marktsegmentierung, Positionierung von Leistungen (Soll/Ist) oder der Schätzung des Marktpotenzials z. T. kleinere Abweichungen zwischen den Bereichen feststellbar sind. So wenden Konsumgüterunternehmen diese häufiger an als Neugründungen aus dem Industriegüterbereich. Dies unterstreicht das bereits oben herausgearbeitete Ergebnis, wonach das Marketing für Gründungsunternehmen aus dem Konsumgüterbereich einen insgesamt höheren Stellenwert einnimmt, so dass typische Marketing-Konzepte dort auch regelmäßiger eingesetzt werden.
- Bezüglich des Benchmarkings, das Konkurrenzunternehmen einschließt und einen auf Verbesserungen ausgerichteten, systematischen Vergleichsprozess impliziert, zeigen sich wiederum Unterschiede. Dieses Instrument wird allerdings in der Gründungsphase häufiger von Firmen mit einem Fokus auf Geschäftskunden eingesetzt. In diesem Kontext dürfte allerdings die Anwendung auch leichter fallen, da die Anzahl der Geschäftsbeziehung geringer und ihre Ausprägungen hingegen intensiver ist, so dass Schätzungen (z. B. von Kostenpositionen oder innerbetrieblicher Abläufe) eher möglich sind.



Abbildung 2-4: Einsatz von Marketing-Konzepten in der Gründungsphase



Zusammenfassend zeigt sich anhand des empirischen Datenmaterials, dass Besonderheiten des Gründungsmarketings zwischen Industriegüter- und Konsumgüterunternehmen tendenziell weniger im Hinblick auf die gesetzten Schwerpunkte der Marketing-Aktivitäten zur Unterstützung kundengerichteter Geschäftsprozesse feststellbar sind. Eher sind diese Unterschiede beim Einsatz vorbereitender, die Marketing-Planung konstituierender Konzepte identifizierbar.

### Geschäftstypenspezifisches Gründungsmarketing bei Industriegüterunternehmen

Von Interesse ist ferner die Untersuchung von Besonderheiten des Gründungsmarketings von Industriegüterunternehmen, indem auf spezifische Vermarktungssituationen bzw. Geschäftstypen abgestellt wird. Unter Geschäftstypen werden Gruppen von Transaktionsprozessen verstanden, die innerhalb einer Gruppe relativ homogen und zwischen den Typen möglichst heterogen ausfallen (vgl. Backhaus/Voeth 2007, S. 181). Ein in der Literatur häufig zitierter Geschäftstypenansatz geht auf Backhaus et al. (1994) zurück, der zwischen Produkt-, System-, Anlagen- und Zuliefergeschäft differenziert. Auf Basis transaktions-theoretischer Überlegungen wird in diesem Ansatz davon ausgegangen, dass die Ausgestaltung des Marketing-Verhaltensprogramms von Industriegüterunternehmen vor allem vom Ausmaß der gegenseitigen Unsicherheit der Marktpartner abhängt. Diese tritt auf der Nachfragerseite vor allem dann auf, wenn sich Nachfrager durch Erstinvestitionen in Bezug auf spätere Folgetransaktionen

an einen bestimmten Anbieter binden, also einen Kaufverbund eingehen. Hingegen tritt Unsicherheit auf der Anbieterseite vor allem dann auf, wenn einzelkundenspezifische Fertigung vorliegt, Investitionen in kundenbezogene Entwicklungen also (im Notfall) nicht bei anderen Kunden amortisiert werden können. Aufbauend auf dieser Grundüberlegung ist zwischen verschiedenen Konstellationen zu unterscheiden: Tritt kleine Bindung auf Seiten des Nachfragers auf und fertigt der Anbieter nicht einzelkundenspezifisch, so liegt der Geschäftstyp des Produktgeschäfts vor, der nach Auffassung von Backhaus/Voeth (2007, S. 207) die größte inhaltliche Nähe zum Konsumgütermarketing aufweist. Bei einzelkundenspezifischer Fertigung ohne nachfragerseitigem Kaufverbund ist vom Anlagengeschäft zu sprechen, wohingegen einzelkundenspezifische Fertigung in Verbindung mit einem nachfragerseitigem Kaufverbund als Zuliefergeschäft bezeichnet wird. Schließlich ist Kennzeichen des Systemgeschäfts, dass der Anbieter nicht einzelkundenspezifisch fertigt und der Nachfrager einen Kaufverbund eingeht.

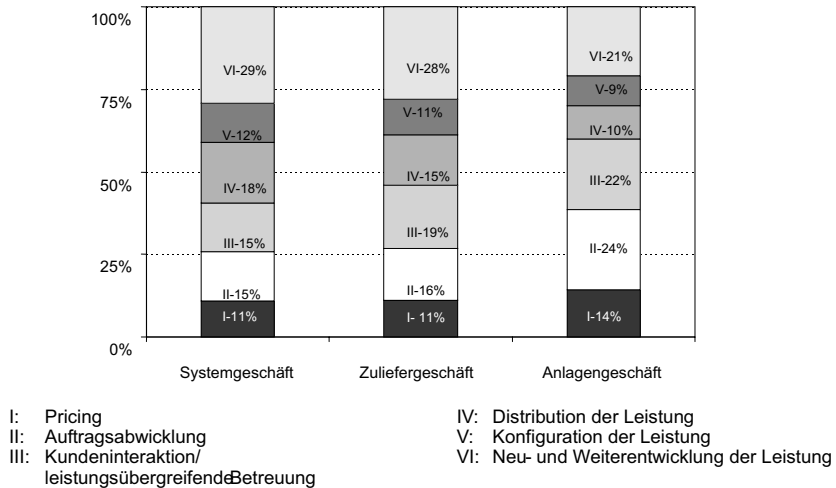
Für die Zwecke unserer Analyse (Identifikation von Besonderheiten des Gründungsmarketings auf Industriegütermärkten) lag der Schwerpunkt der empirischen Untersuchung auf Geschäftstypen, die vergleichsweise große Unterschiede zum Konsumgütermarketing aufweisen. Daher wurden vor allem Gründungsunternehmen aus dem Anlagen-, Zuliefer- und Systemgeschäft untersucht. Die Unternehmen mit Fokus auf den Industriegüterbereich verteilten sich dabei wie folgt auf die drei relevanten Geschäftstypen: Systemgeschäft (17,8%), Zuliefergeschäft, (69,3%), Anlagengeschäft (12,8%).

Wird nun untersucht, inwieweit Unterschiede beim Gründungsmarketing zwischen Unternehmen dieser verschiedenen Geschäftstypen bestehen, so zeigen die Ergebnisse, dass die Unterschiede in den verschiedenen Schwerpunkten der Marketing-Aktivitäten innerhalb der Gründungsphase unterschiedlich hoch, durchweg jedoch geringer als erwartet ausfallen (vgl. *Abbildung 2-5*). Relativ ähnlich fallen die Aktivitäten innerhalb des System- und Zuliefergeschäfts aus, während das Anlagengeschäft gewisse Abweichungen aufweist. So zeigen einzelne Bereiche starke Abweichungen zueinander die sich z. T. mit den Spezifika der Vermarktungssituation erklären lassen.

Das Anlagengeschäft unterscheidet sich von den beiden anderen Geschäftstypen, indem es auf Einzeltransaktionen ohne Zeitverbund Bezug nimmt, während bei den letztgenannten zumindest ein temporärer Bindungseffekt durch spezifische Investitionen auf der Nachfragerseite auftritt. So verwundert es nicht, dass Unternehmen des Anlagengeschäfts einen stärkeren Fokus auf das Pricing legen, weil sie ihre Kosten durch die einmalige Transaktion vollständig abdecken müssen (14% vs. jeweils 11%). Auch dominiert dabei die Interaktion mit dem Kunden (15% bzw. 19% vs. 22%) und die Auftragsabwicklung (15% bzw. 16% vs. 24%), weil die Leistungsangebote spezifisch auf die Kunden ausgerichtet werden (Fokus Einzelkunde), während die Unternehmen der beiden anderen Geschäftstypen den Schwerpunkt auf den Instrumentalbereich legen müssen, um ihre Abnehmer überhaupt zu der Geschäftsbeziehung zu

bewegen (z. B. durch die Fokussierung des Marketings auf die Neu- und Weiterentwicklung von Leistungen, 29% bzw. 28% vs. 21%).

**Abbildung 2-5: Geschäftstypenspezifischer Fokus der Marketing-Aktivitäten**



Die Unterschiede zwischen den drei Geschäftstypen erweisen sich allerdings als statistisch nicht signifikant (Test dreier Gruppen). Zusammenfassend lässt sich daraus schließen, dass sich das praktizierte Gründungsmarketing zwischen den Geschäftstypen grundsätzlich nicht signifikant unterscheidet, obgleich manche Einzelaspekte durchaus erklärbare Abweichungen aufweisen.

### 3 Fazit

Ausgehend von der Feststellung, dass Erkenntnisse zum Untersuchungsobjekt „Gründungsmarketing“ in den seltensten Fällen empirisch fundiert sind, diese zudem kaum auf Besonderheiten industrieller Vermarktungsprozesse ausgerichtet sind, wurde eine Industriebefragung durchgeführt, die Gründungsunternehmen fokussierte und spezifische Vermarktungssituationen erfasste. Die empirischen Ergebnisse bestätigten dabei zunächst einmal die herrschende Meinung, wonach das Marketing eine zentrale Be-

deutung in der Gründungsphase hat. Eine Gegenüberstellung des Industriegüter- und Konsumgüterbereichs machte dabei zusätzlich Verschiedenes deutlich: Zum einen zeigte sich, dass das Marketing (im Vergleich zu anderen betriebswirtschaftlichen Aufgaben) für Unternehmen aus dem Konsumgüterbereich eine größere Bedeutung innerhalb des Gründungsprozesses als für Unternehmen aus dem Industriegüterbereich zu haben scheint. Zum anderen wurde deutlich, dass inhaltliche Besonderheiten des Gründungsmarketings zwischen Industriegüter- und Konsumgüterunternehmen tendenziell weniger im Hinblick auf die gesetzten Schwerpunkte der Marketing-Aktivitäten zur Unterstützung kundengerichteter Geschäftsprozesse feststellbar sind. Eher sind diese Unterschiede beim Einsatz vorbereitender, die Marketing-Planung konstituierender Konzepte identifizierbar. Für ausgewählte Industriegüterbereiche konnte zudem aufgedeckt werden, dass sich das Gründungsmarketing hier nicht ausgeprägt in verschiedenen Geschäftstypen zu unterscheiden scheint.

#### Hinweise

- [1] In die Analyse wurden nur vollständig ausgefüllte Fragebögen übernommen.
- [2] Diese Systematisierung beruht auf der Einteilung der Existenzgründungsinitiative EXIST des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.

## LITERATURVERZEICHNIS

BACKHAUS, K./AUFDERHEIDE, D./SPÄTH, G.-M. (1994), Marketing für Systemtechnologien, Stuttgart.

BACKHAUS, K./VOETH, M. (2004): Besonderheiten des Industriegütermarketing, in: BACKHAUS, K./VOETH, M. (Hrsg.), Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 3-21.

BACKHAUS, K./VOETH, M. (2007): Industriegütermarketing, München.

BRONNER, R./MELLEWIGT, T./SPÄTH, J. (2005): Gründungsmanagement, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), Vol. 61, No. 5, S. 581-599.

CARSON, D. J. (2001): The Evolution of Marketing in Small Firms, in: European Journal of Marketing, Vol. 19, No. 5, S. 7-16.

FREILING, J. (2006): Entrepreneurship, München.

FREILING, J. (2007): Industriegütermarketing und Entrepreneurship: Welches Potenzial verspricht eine Annäherung zweier entkoppelter Forschungsdisziplinen? in: BÜSCHKEN, J./VOETH, M./WEIBER, R. (Hrsg.), Aktuelle und zukünftige Forschungslinien für das Industriegütermarketing, Stuttgart, S. 297-315.

GAWANTKA, A. (2006): Anbieterzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.

GRUBER, M. (2004): Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence, in: Schmalenbach Business Review, Vol. 56, No. 2, S. 164-199.

GRUBER, M. (2004): Entrepreneurial Marketing, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), Vol. 64, No. 1, S. 78-100.

GRUBER, M. (2005): Marketingplanung von Unternehmensgründungen, Wiesbaden.

LODISH, L. M./MORGAN, H. L./KALLIANPUR, A. (2001): Entrepreneurial Marketing, New York.

MELLEWIGT, T./WITT, P. (2002): Die Bedeutung des Vorgründungsprozesses für die Evolution von Unternehmen: Stand der empirischen Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, Vol. 72, No. 1, S. 81-110.

MORRIS, M. H./SCHINDENHUTTE, M./LAFORGE, R. W. (2002): Entrepreneurial marketing: A Construct For Integrating Emerging Entrepreneurship and marketing Perspectives, in: Journal of Marketing Theory & Practice, Vol. 10, No. 4, S. 1-20.

RODE, V. (2004): Corporate Branding von Gründungsunternehmen, Wiesbaden.

**Tobias Kollmann und Christina Suckow**

# **Die Besonderheiten des Gründungsmarketings für Internet- Unternehmen**

1	Rahmenbedingungen des Online-Marketings für junge Internet-Unternehmen ..	235
1.1	Technische Entwicklung .....	235
1.2	Veränderte Kommunikation .....	236
1.3	Neue Aktionsfelder .....	237
2	Instrumente des Online-Marketings für junge Internet-Unternehmen .....	238
2.1	Suchmaschinen-Marketing .....	238
2.2	Online-Marketing .....	240
2.3	Viral-Marketing .....	242
2.4	eBranding .....	244
2.5	Database-Marketing .....	245
2.6	One-to-One-Marketing .....	247
3	Fazit .....	249

# 1 Rahmenbedingungen des Online-Marketings für junge Internet-Unternehmen

Die Entstehung des Internets und die damit einhergehenden technischen Entwicklungen sind die Begründung einer neuen Perspektive des Marketings. Das sog. **Online-Marketing** beschränkt sich dabei nicht allein auf die Übertragung des traditionellen Marketings auf das Internet, sondern versucht vielmehr, sich die Eigenschaften der durch das Internet veränderten Kommunikation zum Vorteil zu machen und neue Formen und Instrumente des Marketings zu entwickeln, die in der Lage sind, das Potenzial des Internets schon während der Gründung optimal auszuschöpfen (Kollmann 2007a). Online-Marketing kann somit als Instrument sowohl für etablierte Unternehmen, als auch für junge Unternehmen genutzt werden, um insbesondere innerhalb des Internets Aufmerksamkeit zu erlangen. Dabei kommt dem Internet zwar in jedem Fall die wichtigste Rolle zu; die zunehmende Konvergenz verschiedener Märkte lässt jedoch auch andere, neu entstehende Grenzbereiche des Internets in Zukunft für das Marketing gerade auch für junge Unternehmen mit begrenzten finanziellen Ressourcen interessant erscheinen (Kollmann 2006, S. 192ff.). Verantwortlich für den effizienten Einsatz von Marketing-Instrumenten im Gründungsbereich sind dabei die technischen und kommunikativen Entwicklungen basierend auf der Informationstechnologie.

## 1.1 Technische Entwicklung

Die heute exponentiell steigende Rechnerleistung trägt dazu bei, dass die Informationsübertragung als Basis der **Kunden- und Marktkommunikation** mobil und ohne zeitliche und räumliche Beschränkungen vollzogen werden kann (Kollmann 2007b, S. 1ff.). Hinzu kommt die steigende Vernetzung von Computersystemen, die der elektronischen Kommunikation ganz neue Möglichkeiten bietet. Die weltweite Vernetzung von digitalen Daten und Informationswegen verändert Kommunikationsformen, löst Marktgrenzen auf und beschleunigt die Globalisierung. Die Möglichkeit, jederzeit online zu sein und eine hohe Geschwindigkeit des **Informationsaustausches** bilden die Basis für die Attraktivität des Mediums insbesondere im Rahmen der wirtschaftlichen Nutzung. Weiterhin ermöglicht die Digitalisierung, große Mengen von Text, Bildern und anderen Informationen ohne Qualitätsverlust und mit hoher Geschwindigkeit zu bearbeiten (Bode 1997, S. 449ff.). Die Komprimierung der digitalen Datenmengen ermöglicht die schnelle Übertragung von umfassenden und damit komplexen Informationsinhalten wodurch viele Chancen für **neue Marketingaktivitäten im Internet** gerade für junge Unternehmen entstehen (Kollmann 2006, S. 192ff.).

## 1.2 Veränderte Kommunikation

Die stetige Weiterentwicklung im Bereich der Informationstechnik sowie die wachsende Bedeutung innovativer Informationstechnologien führen zu einer Veränderung in der Art und Weise, wie sich der Informationsaustausch und damit die Kommunikation zwischen Teilnehmern (Unternehmen/Kunden) digitaler Datennetze gestaltet. Die grundlegenden Veränderungen in gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturen sind daher insbesondere durch den Wechsel von passiver zu aktiver Kommunikation gekennzeichnet. Die veränderten **Bedingungen für die Online-Kommunikation** und folglich für das Online-Marketing können insbesondere in vier Eigenschaften festgehalten werden (Kollmann 2007b, S. 19ff.):

**Virtualität:** Der elektronische Handel auf digitalen Datenwegen eröffnet eine virtuelle Welt, die zum Ausgangspunkt wirtschaftlicher Interaktionen wird. Der Begriff „virtuell“ bezeichnet in diesem Kontext etwas, was ‘nicht real’ ist, aber trotzdem so scheint, als ob es existieren würde (Klein 1994, S. 309). Aufgrund dieser Virtualität ergibt sich eine Zerteilung der relevanten Handelsebenen für die Möglichkeit des Wirtschaftens (Weiber/Kollmann 1998, S. 603). Neben der realen Ebene der physischen Produkte ist eine elektronische, virtuelle Ebene entstanden. Virtualität impliziert dabei die Möglichkeiten einer Entkopplung der Kommunikation von Raum und Zeit, wodurch das Internet zu einem ubiquitären Medium (anytime/anyplace) wird.

**Multimedialität:** Für die Ausgestaltung des virtuellen Kontaktes zwischen den Marktteilnehmern stehen eine Reihe von Medienformen (Bild, Video, Ton, Text etc.) zur Verfügung, die ad libitum kombiniert werden können. Die Integration verschiedener Datenquellen und Medienformen resultiert dabei in der Entstehung eines Multimediums. Aufgrund dieser multimedialen Informationsübermittlung kommt es durch die quasi simultane Nutzung von komplementären Medienbausteinen zu einem Wechsel von einer eindimensionalen zu einer mehrdimensionalen Medienkommunikation. Die zunehmende Integration verschiedener Medienformen erlaubt somit auch die Übertragung sehr komplexer Inhalte. Das Internet als Online-Netzwerk löst allerdings auch das ursprüngliche Sender-Empfänger-Schema auf und hebt die Kommunikation durch das Paradigma einer reziproken Kommunikationsbeziehung auf eine globale Ebene.

**Interaktivität:** Unter den vorgestellten Rahmenbedingungen wird jeder Teilnehmer zu einer aktiven Komponente für den Kommunikationsaustausch. Der Begriff der Interaktivität bezeichnet die wechselseitige Kommunikation zwischen Sender und Empfänger. „Echte Interaktivität“ wird ausschließlich im Online-Bereich erreicht, da nur hier eine ständige Verbindung, und damit eine permanente Wechselbeziehung zwischen Sender (Mensch/Maschine) und Empfänger (Mensch/Maschine), besteht. Informationen werden somit nicht mehr nur über Massenmedien an möglichst viele Empfänger „gedrückt“ (Push-Marketing), sondern die Empfänger „ziehen“ sich aus Informationsnetzen auch selbst die jeweilig gewünschten Informationen heraus (Pull-Marketing). In der Regel handelt es sich im Internet also um eine empfängerinduzierte



Informationsnachfrage. Die dazu notwendige Empfängeraktivität (Riedl 1997, S. 85) verändert viele Grundsätze des traditionellen Marketings.

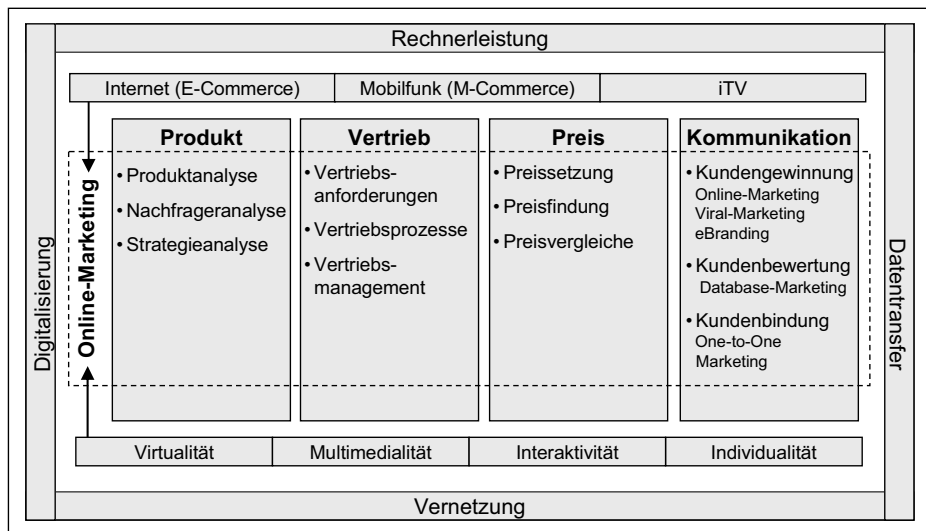
**Individualität:** Die Vorteile des Internets entstehen insbesondere aufgrund der automatisierten Speicherung sämtlicher Bewegungen, Transaktionen und Informationen der Nutzer in Form von digitalen Daten. Je mehr die Partner miteinander kommunizieren, desto mehr Daten fallen an, die ein Anbieter marketingtechnisch analysieren und zur Personalisierung aufbereiten kann. Interaktivität ist daher nicht nur die Basis guter Kommunikation (Dialog), sondern auch Voraussetzung für die Ausschöpfung des Personalisierungspotenzials, das im optimalen Falle zu einer **One-to-One-Beziehung** zwischen Anbieter und Nachfrager führt. In der Konsequenz bedeutet Individualisierung die Anpassung von Inhalten und Angeboten an die Bedürfnisse identifizierter Kunden. Die stetige Verbesserung der Kundenansprache auf Basis der Individualisierung spielt im Online-Marketing eine bedeutende Rolle und rückt damit die so genannten lernenden Kundenbeziehungen zunehmend in den Mittelpunkt.

## 1.3 Neue Aktionsfelder

Prinzipiell bezeichnet Online-Marketing die Übertragung des klassischen Marketings auf das Internet. Allerdings ist die reine Übertragung nicht ausreichend für die Erklärung der vielfältigen Entwicklungen in diesem Bereich. Vielmehr gehören dazu auch neue Formen des Marketings und der Einsatz innovativer Instrumente, die erst mit der Entstehung elektronischer Netzwerke entwickelt wurden (Kollmann 2007a). Unterschieden werden muss dabei hinsichtlich der Begriffsabgrenzung im engeren sowie im weiteren Sinne. Online-Marketing wird einerseits als Synonym für die reine Online-Werbung im Rahmen der Kommunikationspolitik eines Gründungsunternehmens verstanden (engerer Sinn). Einige Autoren verstehen unter Online-Marketing daher „die Platzierung von Werbebotschaften auf fremden Webseiten (...), um möglichst viele Besucher direkt auf die eigene Website zu führen“ (Hans/Hüser 2001, S. 106; Hermanns 2001, S. 110ff.). Grundsätzlich umfasst Online-Marketing jedoch sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens, die im Zusammenhang mit der Realisierung der Geschäftsidee und der damit verbundenen Absatzpolitik stehen. Gezählt werden dazu vor allem die so genannten „4 Ps“ (Product, Place, Price, Promotion) aus denen sich analog die Produkt-, Vertriebs-, Preis- und Kommunikationspolitik entwickelt haben. Diese dienen als Ausgangspunkt jeglicher absatzpolitischer Überlegungen und fungieren daher als Bezugsrahmen für das Online-Marketing bei der Unternehmensgründung (vgl. Abbildung 1-1). Die Abbildung zeigt das Online-Marketing im Gesamtkontext der Unternehmung. Das Online-Marketing wird demnach sowohl von den vorgestellten technischen Entwicklungen, als auch den Veränderungen in der Kommunikation beeinflusst. In den folgenden Kapiteln werden nicht alle Aspekte des Online-Marketings vorgestellt, sondern lediglich einige wichtige Instrumente exemplarisch

herausgegriffen, die insbesondere für junge Unternehmen der Net Economy von Bedeutung sind.

Abbildung 1-1: Das Schalenmodell des Online-Marketings für junge Internet-Unternehmen



## 2 Instrumente des Online-Marketings für junge Internet-Unternehmen

### 2.1 Suchmaschinen-Marketing

Sowohl die passive als auch die aktive Neukundengewinnung erfolgt bei jungen Unternehmen hauptsächlich über **Suchmaschinen und Preis- bzw. Produktsuchmaschinen**, die bei vielen Online-Kunden am Anfang der Produkt- bzw. Shopsuche stehen (Kollmann 2007b, S. 263ff.). Je nachdem, wie konkret der potenzielle Kunde weiß, wonach er suchen möchte, gibt er mehr oder weniger konkret seine Stichworte in der Suchanfrage ein. Hat der potenzielle Kunde nur vage Vorstellungen von seiner Produktsuche (z.B. Türkeiurlaub), so kann die Suche u.U. in einer Vielzahl von Vorschlägen enden. Hat er schon genaue Vorstellung, so kann er detaillierte und konkrete Angaben machen (z.B. Istanbul, 4 Sterne Hotel, Silvesterangebot) und landet eventuell

deutlich schneller bei einem passenden Angebot. Berücksichtigt ein junges Unternehmen, dass es einerseits bei sehr allgemeinen Suchanfragen, aber auch bei sehr konkreten Anfragen gefunden werden muss, um eine erfolgsversprechende Kundengewinnung zu unterstützen, so kann es das Registrierungspotenzial seiner Webseite hinsichtlich der passiven Kundengewinnung auf drei Arten anheben (Brettel/Heinemann 2006):

- **Technische Eignung:** Zur Vermeidung von technischen Barrieren sollte die Webseite auf unnötige Frames verzichten, eine möglichst einfache, statisch aussehende URL-Struktur aufweisen und die Verlinkung innerhalb der Webseite nicht zu komplex gestalten. Auch die Verwendung von zu vielen Multimedia-Elementen kann das Übertragungsvolumen so weit erhöhen, dass der Kunde die lange Ladezeit der Website nicht in Kauf nimmt.
- **Inhaltliche Eignung:** Zur Attraktivitätssteigerung der Ergebniseinträge sollte die Webseite mit seitenindividuellen Meta-Tags versehen werden. Die Menge des verwendeten Contents einer Webseite muss dabei sowohl in die Breite als auch in die Tiefe gehen, damit die Keyword-Hierarchie und die Keyword-Dichte so umfangreich wie möglich ist. Allerdings sollte vermieden werden, u.U. durch „Content-Doubling“ Verwirrung zu stiften.
- **Externe Validierung:** Die Möglichkeit, die eigenen Webseiten mit anderen Page-Rank-starken Websites zu verlinken, kann das eigene Ergebnis bei einer Suchanfrage erhöhen. Auch die Verlinkung zu themenrelevanten Inhalten erhöht die Chance, über andere Webseiten gefunden zu werden.

Der Erfolg, über Suchmaschinen Kunden zu gewinnen, kann auch aktiv vom Webseiten-Betreiber, z.B. durch den Einsatz bezahlter Suchergebnisse im Rahmen des sog. **Keyword Advertising** vorgenommen werden. Dazu muss der Webseiten-Betreiber zunächst passende Suchbegriffe (Keywords) identifizieren, die er je nach Suchhäufigkeit und Relevanz zur Erstellung einer „Keyword-Hierarchie“ nutzen kann. Im Anschluss können bei einer Suchmaschine wie z.B. bei *google.de* die vielversprechendsten Suchbegriffe gebucht werden, so dass bei deren Eingabe die eigene Webseite sicher als „Werbung“ auf der ersten Seite erscheint. Durch keyword- bzw. anzeigenspezifische Tracking Tools kann dann der Einsatz der Keywords kontinuierlich vom Unternehmen optimiert werden und z.B. durch Erhöhung der Click-Preise die Keywords im Ergebnisranking verbessern.

Neben den traditionellen Suchmaschinen werden zunehmend auch Produkt- und Preissuchmaschinen von den Kunden herangezogen (Kollmann 2007b, S. 265f.). Produktsuchmaschinen können mit Hilfe intelligenter Softwareagenten das gesamte Internet vollautomatisch z.B. nach Produktname, Preis, Farbe etc. durchforsten. Teilweise erlauben die Suchdienste auch eine manuelle Eingabe von Produktinformationen von Seiten des jungen Unternehmens. Die Nutzung dieser Suchmaschinen ist in der Regel kostenlos und finanziert sich durch die Einblendung von Werbung und

Anzeigen (z.B. bei *froogle.com*). Der Vergleich von Preisen wird im Internet gerne genutzt, da sich die Käufer einerseits vor einem Produktkauf vergewissern wollen, dass sie nicht zu viel bezahlen, auf der anderen Seite können sie aber auch über direkte Links zu dem Angebot mit dem günstigsten Preis gelangen. Aus diesem Grund haben sich auch viele spezielle Preissuchmaschinen etabliert, z.B. *günstiger.de* oder *billiger.de*, welche sich teilweise sogar auf bestimmte Produkte oder Produktbereiche konzentrieren.

## 2.2 Online-Marketing

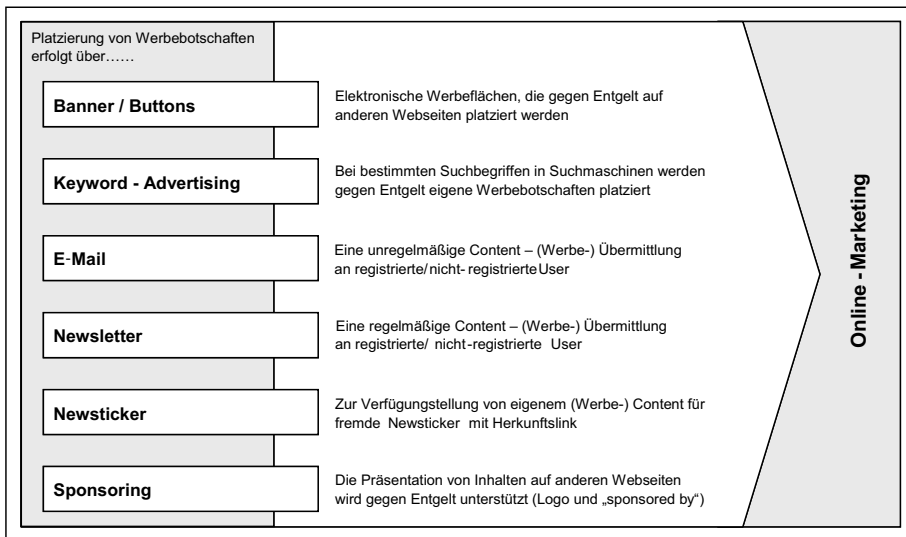
Unter Online-Marketing wird die Platzierung von eigenen Werbebotschaften auf fremden Webseiten verstanden, um möglichst viele Besucher direkt auf die eigene Website zu führen. Zielsetzung ist dabei die **Popularisierung eines Internetangebots** im Rahmen der klassischen Ansätze von werblichen Aktivitäten. Dementsprechend steht die Domain des jungen Online-Unternehmens bzw. einzelne Produktangebote als Kommunikationsgegenstand im Mittelpunkt des Online-Marketings, und es werden meist kostenpflichtige Kommunikationskanäle (z.B. Bannerplatzierung auf Trägerseiten, Schalten von Pop-ups etc.) in Anspruch genommen (Kollmann 2006, S. 199). Daher ist das Online-Marketing auch mit einer Nutzenanalyse zu verbinden, um den Werbeerfolg per se nachvollziehen zu können (Turban et al. 2002, S. 195f.). Folgende Werbeinstrumente kommen für das Online-Marketing zum Tragen (Kollmann 2006, S. 199f.; vgl. Abbildung 2-1):

- **Banner und Buttons:** Analog zu den Werbeflächen in traditionellen Medien (z.B. Zeitung oder Magazin) werden in der Net Economy Räume für Werbung angeboten. Speziell Internetauftritte, die einen hohen Traffic nachweisen können, bieten die Möglichkeit, Werbung zu schalten. Dabei ist zwischen verschiedenen Formen zu unterscheiden (Silberer 2002, S. 721f.). Als Banner werden Insertionswerbungen bezeichnet, die eine kleine Werbefläche am Rand der Trägerseite darstellen. Buttons sind noch kleinere Schaltflächen bzw. Logos der Unternehmen, auf deren Seite man durch Anklicken gelangt. Unterschiedlich ist auch die Form der Weiterleitung. Zum Teil gelangt der User zu einer gänzlich neuen Seite; es gibt jedoch auch Lösungen, bei denen die verlinkte Webseite in der bestehenden Seite geöffnet wird.
- **Keyword-Advertising:** Diese sehr spezielle Form der Werbung ist in Suchmaschinen integriert und geht auf die von Nutzer eingegebenen Suchbegriffe ein. Dadurch kann auf der Suchseite der Werbeinhalt auf das momentane Interesse bzw. die Suchbegriffe abgestellt werden (Turban et al. 2002, S. 181; Schmitz 2002, S. 83ff.). Für den Werbetreibenden ergibt sich der Vorteil, dass nur denjenigen die Werbebotschaft übermittelt wird, die für den Werbeinhalt auch empfänglich sind. Es wird quasi ein Matching von Werbeinhalten und der Werbezielgruppe durchgeführt. Durch die steigende Bedeutung und dem vermehrten Einsatz des Keyword-

Advertising ist das Suchmaschinen-Marketing inzwischen zu einem eigenständigen Online-Marketing Instrument gewachsen (s. Kapitel 2.1).

- **E-Mail-Marketing:** Die Verwendung von E-Mails für Werbezwecke ermöglicht im Vergleich zur herkömmlichen Postwurfsendung einen schnelleren und kostengünstigeren Kundenkontakt. Neben den Adressen der Zielpersonen setzt diese Form der Kontaktaufnahme auch deren Einverständnis voraus. Die „Lebensdauer“ der Werbe-E-Mail wird sich jedoch kaum von der herkömmlichen Postwerbung unterscheiden, denn die elektronische Werbesendung ist ebenso schnell in den (elektronischen) Papierkorb geworfen wie die Papierversion. Werden die Inhalte der E-Mail auf Basis von Kundeninformationen in personalisierter Form aufbereitet, kann diese Werbeform den Charakter einer Einzelwerbung annehmen.

Abbildung 2-1: Instrumente für das Online-Marketing



Quelle: Kollmann 2006, S. 200.

- **Newsletter:** Werbung über Newsletter zielt auf eine fokussierte Nutzergruppe ab. Meistens haben diese im Vorfeld diesen abonniert, wobei in der Regel ein Interessensprofil abgefragt wird (Preisner 2001, S. 299ff.). Durch die erforderliche aktive Zustimmung des Empfängers, den Newsletter regelmäßig zugeschickt zu bekommen, gehört dieses Instrument auch zum sog. „Permission Marketing“. Auf Basis der abgefragten Interessen und Informationen können dann die Inhalte bzw. die Werbung personalisiert werden. In der Net Economy haben sich mittlerweile zahl-

reiche Anbieter von speziell solchen Werbeaktivitäten gebildet (z.B. *kajomi.de*), die Konzepte zum E-Mail-Marketing anbieten.

- **Newsticker:** Newsticker sind im Grunde Textlaufzeilen, die in regelmäßigen Abständen Informationen zu unterschiedlichsten Themen übermitteln. Bei Nachrichtensendern, wie *N24* oder *n-tv*, ist dieses Tool fester Bestandteil des Kommunikationsformats. In der Net Economy findet diese Praktik ebenfalls Anwendung. Folglich lassen sich in diesen Newstickern auch eigene Inhalte mit Link auf das eigene Webangebot platzieren.

**Sponsoring:** Sponsoring ist gekennzeichnet durch eine längerfristige Partnerschaft zwischen dem Betreiber einer Webseite und dessen Sponsor. Der Sponsor stellt dabei insbesondere Sach-, Geld-, oder Dienstleistungen zur Verfügung und wird im Gegenzug in die Kommunikation des Gesponserten eingebunden. Zielsetzung ist dabei, mit dem Image des gesponserten Internetauftritts bzw. dessen Aktivität in Verbindung gebracht zu werden (Wirtz 2001, S. 467f.).

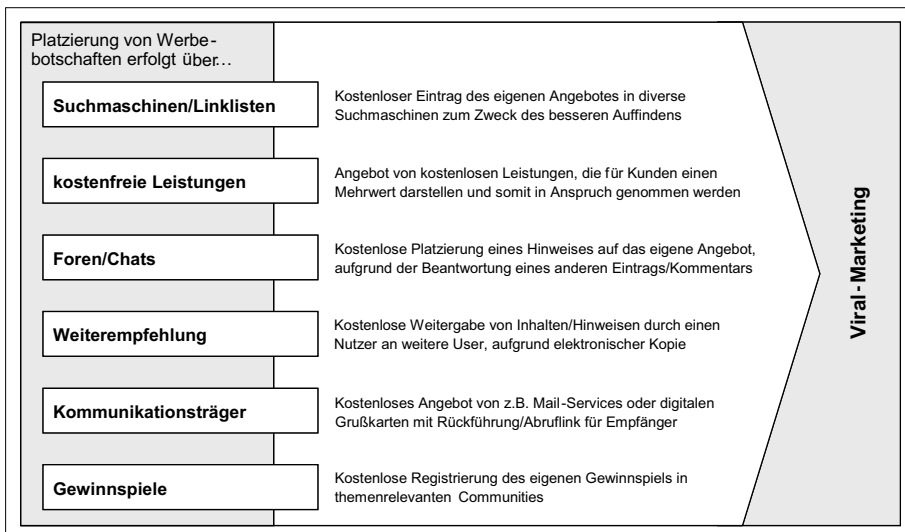
## 2.3 Viral-Marketing

Viral-Marketing beschreibt die Konzeption, bei der andere Internet-Teilnehmer gezielt dazu gebracht werden, die eigenen Kommunikationsbotschaften kostenlos zu verbreiten (Kollmann 2001, S. 60ff.; Rayport/Jaworski 2002, S. 244f.). Im Gegensatz zu den kommerziellen Kommunikationsinstrumenten handelt es sich hier um eine sehr kosteneffiziente Weiterverbreitung von Werbeinhalten. Es setzt in der Grundidee am Prinzip der **virtuellen Mund-zu-Mund-Propaganda** an, geht jedoch in der Umsetzung einen wesentlichen Schritt weiter (Kollmann 2006, S. 201). Es werden gezielt die Netzefekte des Internets genutzt, um multiplikativ eine kostenfreie Verbreitung der Information zu erzielen, die dann mit exponentieller Geschwindigkeit vorstatten geht. Somit trägt sich die Werbebotschaft von selbst weiter und erreicht immer neue Adressaten, wobei die Verbreitung an sich nicht kontrolliert werden kann. Zur Initiierung bzw. Umsetzung des Viral-Marketings stehen verschiedene (Träger-)Instrumente zur Verfügung (Kollmann 2006, S. 201ff.; vgl. Abbildung 2-2):

- **Suchmaschinen und Linklisten:** Suchmaschinen (z.B. *google.de*) bzw. Linklisten (z.B. *buchlesen.net*) helfen über Sucheinträge zu Webseiten mit gewünschten Informationen zu gelangen (Turban et al. 2002, S. 337ff.). Diese Instrumente sind mit den herkömmlichen „Gelben Seiten“ zu vergleichen. Diese Multiplikatoren helfen der jungen Webseite eine entsprechende Verbreitung im Internet zu erlangen. Beide Such- bzw. Strukturierungshilfen werden von den Nutzern des Internets bei ihrer Recherche nach Informationen bzw. Produktangeboten in Anspruch genommen. Insofern ist es unerlässlich, sich dort (kostenlos) einzutragen bzw. von deren sog. „Webcrawlern“ automatisch erfassen zu lassen.

- **Kostenlose Leistungen:** Das Bereitstellen von unentgeltlichen Leistungen steigert die Attraktivität einer Webseite, insbesondere wenn für die Zielgruppe ein echter Mehrwert geschaffen werden kann. Allerdings darf einerseits dieses Angebot die eigentlichen Webseiten-Angebote nicht unterlaufen, muss aber andererseits in einem klaren Sinnzusammenhang stehen. Bekannt gemacht werden können kostenlose Leistungen in speziellen Linklisten (z.B. *kostnixx.de*, *umsonst.de*). Werden Applikationen zur Installation auf anderen Webseiten zur Verfügung gestellt, kann die Verbreitung der kostenlosen Leistung und somit auch des Werbeinhalts wesentlich gesteigert werden.
- **Foren/Chats:** In virtuellen Kommunikationsräumen wie Themenforen oder Chats werden die unterschiedlichsten Angelegenheiten oder Probleme diskutiert. Spezielle Themenforen werden dafür systematisiert und gepflegt. Neue Besucher von Foren können sich dann einlesen und finden sehr schnell Antworten auf ihre Fragen, sofern diese im Forum bereits behandelt wurden. Werden folglich im Zusammenhang gestellter Fragen und diskutierter Themen Hinweise auf die eigenen Leistungen bzw. der eigenen Webseite platziert, lässt sich ein weiterer Verbreitungskanal erschließen.

Abbildung 2-2: Instrumente für das Viral-Marketing



Quelle: Kollmann 2006, S. 202.

- **Weiterempfehlung:** Besucher einer Webseite mit einem positiven Eindruck stellen potenzielle Fürsprecher eines Webangebotes dar. Insofern muss ihnen auch die Ge-

legenheit gegeben werden, den Internetauftritt weiterzuempfehlen. Über eine Weiterempfehlungsroutine (Eingabefeld zur Aufnahme der Zieladresse) kann der Nutzer dann die URL bzw. ganze Inhalte (z.B. *spiegel.de*) an Bekannte weiterleiten.

- **Kommunikationsträger:** Werbebotschaften lassen sich mit Services verbinden, die den Nutzern für deren Kommunikationszwecke kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. Etwa Grußkarten- oder E-Mail-Services können dazu eingesetzt werden. *Hotmail* hat auf diesem Weg innerhalb von 18 Monaten 12 Millionen Nutzer für sich gewinnen können (Turban et al. 2002, S. 185). Auf *eltern.de* werden ebenfalls elektronische Postkarten angeboten, mit deren Versand sich auch der Internetauftritt bekannt macht.

**Gewinnspiele:** Auch innerhalb der Net Economy sind Gewinnspiele ein sehr effektives Mittel, um Kunden auf Leistungsangebote aufmerksam zu machen. Ebenso ist hier darauf zu achten, dass das Gewinnspiel und die Unternehmensleistung in einem thematischen Zusammenhang stehen, um die Teilnahme zu einem Kontakt mit der eigenen Werbebotschaft auszubauen. Ähnlich wie bei den kostenlosen Leistungen können die Gewinnspiele in Linklisten wie *gewinnspiele.de* eingetragen werden.

## 2.4 eBranding

Wenn für ein junges Unternehmen und dessen Angebote die technologische Plattform des Internets gewählt wird, so ist der Marktauftritt in der Net Economy zunächst mit einem **Web- bzw. Markennamen** verbunden, der in der Regel auch unmittelbar den **Domainnamen** und damit die **Webadresse** widerspiegelt (Kollmann 2007b, S. 273; z.B. *my-toys.de*, *amazon.de*, *hutshopping.de*). Über diesen Domainnamen ist jeder Auftritt einer Webseite im Internet eindeutig identifizierbar. Im Rahmen der Kommunikation zu dem erstmaligen Marktauftritt eines jungen Unternehmens ist es hilfreich, wenn der Unternehmensname dem Web- und damit dem Domainnamen entspricht, so dass der Auftritt direkt im Internet gefunden werden kann. Insofern ist die Domain als Markenname des Webangebotes zu begreifen (sog. **eBrand**), woraus sich entsprechend spezifische Anforderungen an die Domain als Web- oder Markennamen ableiten lassen (Kollmann/Suckow 2007). Neben der Berücksichtigung markennamentechnischer Aspekte sind dabei folgende generelle Aspekte der Domainnamenwahl mit einzubeziehen (Kollmann 2007b, S. 274):

- **Länge des Domainnamens:** Den Namen gilt es so kurz wie möglich, jedoch so lang wie nötig zu gestalten. Die richtige Balance zwischen Originalität und Einfachheit führt meist zu einer einprägsamen Internetadresse, die mit einem vertretbaren Aufwand einzugeben ist (z.B. *musicload.de*).
- **Produktname oder Unternehmensname:** Die Bezeichnung des Produktes oder der Leistung als Domainname ist nur dann sinnvoll, wenn erstens gerade diese Do-



main noch verfügbar ist und zweitens eine intuitive Wahl dieser Domain seitens der Kunden zu erwarten ist (z.B. *bücher.de* oder *blumen.de*). Andererseits könnte durch die Wahl eines originären Namens die Einzigartigkeit verloren gehen, wodurch sich die Webseite nur noch schwer von der Konkurrenz abheben kann.

- **Bezug zur Region:** Die Aufnahme geographischer Angaben in die Internetadresse ist zweckmäßig, wenn ein regionaler Bezug der Unternehmenstätigkeit vorhanden ist. Zwar ist dies über die länderspezifischen Top-Level-Domain schon in Ansätzen gegeben (.fr, .de oder .ch), jedoch kann darüber hinaus noch weiter spezifiziert werden (z.B. *bavariashop.com*).
- **Kreationen:** Dabei können Domainnamen beispielsweise unter der ansatzweisen Verwendung des Geschäftsinhaltes für die Webseite gewählt werden. Eine Webseite für Einrichtungsgegenstände kann somit z.B. unter der Bezeichnung *amcorati.de* geführt werden (Zusammensetzung aus den Begriffen Ambiente und Decoration). Werden Domainnamen ohne Bezug zur Leistung, dem Produkt oder dem Unternehmen gebildet, ist es wichtig auf die Markentauglichkeit (Einfachheit, Assoziationen, usw.) zu achten. So ist nicht unmittelbar klar, was man unter *bioplan.de* erwarten kann (Bioprodukte vs. Arzneimittel).
- **Wortlaut:** Im Rahmen der Kommunikation kommt es oftmals vor, dass die Marken- bzw. Domainnamen mündlich weiter getragen werden (z.B. Radiospot oder Unterhaltung). Somit müssen auch alle sprachverwandten Domainnamen reserviert werden (z.B. *amkorati.de* und *amcorati.de*). Möglichkeiten der Verwechslung mit bereits existierenden Domainnamen müssen dabei insbesondere im Vorfeld geprüft werden (z.B. *squeez.de*, *squeeze.de*, *squez.de*).

eBrands erfüllen vor diesem Hintergrund gerade für Online-Kunden wichtige Funktionen. Sie dienen als Orientierungshilfe bei der immer unüberschaubarer werdenden Angebotsmenge und werden als **Navigationshilfe** bei der Suche nach bestimmten Leistungen und Produkten eingesetzt. Hat ein Kunde gute Erfahrungen mit einem Webangebot gemacht, so bringt er dessen eBrand ein gewisses Maß an **Vertrauen** entgegen, dass bei der nächsten Kaufentscheidung eine wichtige Rolle spielen kann. Durch den wiederholten Kauf steigt das Vertrauen und die Qualität, die der Kunde dadurch der eBrand zuspricht und verringert damit das Risiko zukünftiger Fehlentscheidungen.

## 2.5 Database-Marketing

Ein wesentlicher Vorteil digitaler Informationsprozesse ist die kostengünstige Speicherung und Auswertung bzw. Verwertung von Kundendaten für junge Unternehmen aus dem laufenden Online-Kontakt heraus. Das Database-Marketing ist entsprechend die Filterung von gespeicherten Daten auf der Basis definierter Kriterien, um insbeson-

dere Aufschluss über Bedürfnisse, Kaufmotive, Nachfragepotenziale, und vorhergehende Käufe von Kunden bzw. User zu geben (Kollmann 2007b, S. 283ff.). Anhand dieser Daten können nicht nur die laufenden und späteren Online-Marketing-Aktivitäten individuell gestaltet werden (One-to-One-Marketing), sondern auch weitere Produkte und Sekundärleistungen anhand dieses akkumulierten Wissens entwickelt und konzipiert werden. Besonders bei der Produktauswahl und -entwicklung kann Database-Marketing einen Webseiten-Betreiber unterstützen. Zu den weiteren **Zielen des Database-Marketing** zählen (Kotler/Bliemel 2001, S. 1119f.; Huldi/Kuhfuß 2002, S. 335):

- **Bedürfnisidentifikation:** Durch die verschiedenen Feedback-Möglichkeiten, wie z.B. FAQ, Call-Back-Button, Online-Fragebogen und Forum, können Daten über eine breite Masse an Personen gewonnen und in einer Datenbank gespeichert werden. Der E-Shop kann daraufhin den Personenkreis und deren Bedürfnisse anhand von verschiedenen Kriterien einengen bzw. intensiver untersuchen. Auf diese Art und Weise können die Produkte entsprechend erweitert oder angepasst werden.
- **Personalisierung:** Zur Umsatzsteigerung kann aufgrund einer Analyse des Datenbestandes eine auf den einzelnen Kunden zugeschnittene Produkterstellung/-anpassung erfolgen. Die individualisierten Angebote befriedigen vor diesem Hintergrund die Präferenzen von Kunden besser und erzielen so eine höhere Kundenzufriedenheit.
- **Loyalitätssteigerung:** Durch das Einfließen der gewonnenen Daten in die maßgeschneiderten Produkte wird ein höherer Mehrwert für den Kunden erzeugt. Dieser Mehrwert erzeugt ein Individualitätsgefühl, welches zu einer Steigerung der Loyalität beitragen kann bzw. soll.
- **Reaktivierung:** Anhand der Kundendatenbank kann festgestellt werden, wann Kunden zur erneuten Nutzung bzw. zum Upload einer bestimmten Produktfunktion aufgefordert werden können. Dies könnte aber auch die Benachrichtigung zu komplementären Produktinnovationen implizieren.

Das Database-Marketing kann umso besser umgesetzt werden, je stärker es mit der ursprünglichen Marketing-Strategie abgestimmt ist. Im Wesentlichen können die **Database-Marketing-Daten** wie folgt nach Link/Hildebrand (1994) klassifiziert werden: Produktunabhängige Grunddaten (z.B. Name, Adresse), Produktgruppen- und zeitpunktbezogene Bedarfspotenzialdaten (z.B. bisher eigene Lieferung), Aktionsdaten (z.B. Hinweise auf Art und Intensität kundenbezogener Marketing-Maßnahmen), Reaktionsdaten (z.B. Informationen über spezifische Kundenverhaltensweisen). Voraussetzung einer effektiven Praktizierung des Database-Marketings ist die fortlaufende Pflege und Aktualisierung des Datenbestands, um z.B. Käuferwahrscheinlichkeiten für bestimmte Produktparten hinreichend prognostizieren zu können (Meffert 2000, S. 192). Dennoch können die erwünschten stark differenzierten Ergebnisse aus dem Database-Marketing, wie Aktions-, Reaktions- und Kaufverhaltensdaten, nicht in

dem erwünschten Detaillierungsgrad vorliegen (Meffert 2000, S. 192). Es kann somit festgehalten werden, dass die Verankerung des Database-Marketings in der Online-Strategie für die erfolgreiche Implementierung dieses Instruments unablässig ist. Huldi/Kuhfuß (2002, S. 338ff.) fassen vor diesem Hintergrund die kritische **Erfolgsfaktoren des Database-Marketings** wie folgt zusammen:

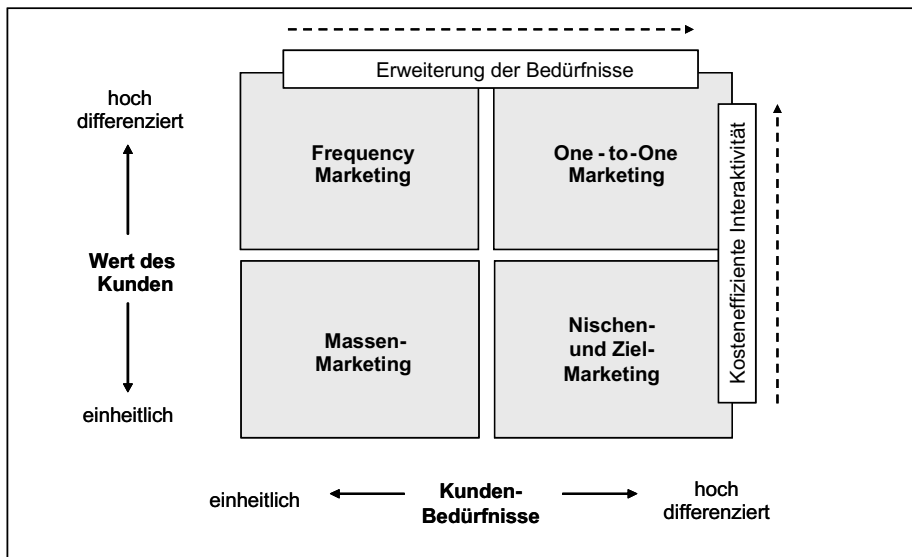
- **Strategieebene:** Anpassung des Database-Marketings an die gesamte Marketingstrategie des E-Shops.
- **Anwendungsebene:** Situativ, kundengerechter und aufeinander abgestimmter Einsatz der einzelnen Kommunikationsmittel, z.B. Foren, Test-CD-ROMs, Virtual Communities, E-Mail- und Newsletter-Kampagnen, Trouble Shooting Guides und Online-Diagnostik-Werkzeuge.
- **Validierungsebene:** Laufende Überprüfung der Aktualität und Aussagekraft der Daten und Einrichtung einer funktionstüchtigen und zweckdienlichen EDV-Applikation.
- **Umsetzungsebene:** Gründliche Einführung des Database-Marketings im E-Shop, d.h. Bedarf eines professionellen Projektmanagements.
- **Motivationsebene:** Die Veränderung des Führungs- und Motivationssystems im gesamten E-Shop, d.h. eine Wahrnehmung einer verstärkten Kundenorientierung, Festlegung des Kundenbindungsgrades in der Produktentwicklung und eventuelle Einbindung des Kunden in den Prozess der Produktenwicklung.

## 2.6 One-to-One-Marketing

Wie die Bezeichnung „One-to-One“ schon signalisiert, wird im Zuge eines umfassenden One-to-One-Marketing-Konzeptes gerade die Erreichung einer „Eins-zu-Eins“ Beziehung zum Kunden angestrebt (Kollmann 2007b, S. 293). Dabei geht es um eine möglichst **individuelle und interaktive Auseinandersetzung** mit den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden von Seiten des Unternehmens, um den Kunden auf Grund der im Laufe der Beziehung gewonnenen Erkenntnisse, personalisierte Angebote zu unterbreiten. Im Gegensatz zum Massenmarketing werden hier die Kundenbedürfnisse hoch differenziert betrachtet (vgl. Abbildung 2-4), wodurch der Einsatz von standardisierten Marketing-Methoden unbrauchbar wird. Die hohe Interaktivität zeichnet sich beim One-to-One-Marketing durch einen **bidirektionalen Dialog** aus, bei dem der Kunde nicht mehr nur Empfänger, sondern auch Sender von Informationen sein kann (Kollmann 1998, S. 36). Erst durch das Internet und die dadurch entstandenen Möglichkeiten, Kundendaten nahezu automatisch und zeitnah zu generieren, gewann das One-to-One-Marketing an Bedeutung. Die zusätzliche Verschiebung von Anbietermärkten zu Nachfragermärkten im Laufe der Zeit und die zunehmende

Transparenz innerhalb der Net Economy macht den Einsatz von kundenspezifischen Marketing-Instrumenten unumgänglich, um sich von der Konkurrenz abzuheben und Wettbewerbsvorteile durch die effiziente Abwicklung von Transaktionen mit einem hohen Grad der Individualisierung zu realisieren.

Abbildung 2-3: Die Ausrichtung des One-to-One-Marketings



Quelle: Peppers/Rogers 1997, S. 65.

Ein professionelles One-to-One-Marketing baut auf umfassenden Informationen über die Präferenzen und das Verhalten der Kunden auf den Webseiten auf (Kollmann 2007b, S. 293). Ausgangspunkt ist also die kundenbezogene Datensammlung und -auswertung im Rahmen des Database-Marketing-Prozesses. Erst durch das so generierte Kundenwissen können **individualisierte Online-Marketing-Maßnahmen** angewendet werden. Durch die ständige Interaktion mit dem Kunden kann das gewonnene Wissen dabei erweitert und vertieft werden, wodurch der Individualisierungsgrad im Zeitverlauf ansteigt (dynamische Kundenprofile). Das Konzept der Individualisierung der Online-Marketing-Maßnahmen ist dabei nicht neu: Die Unterteilung des Marktes in homogene Untergruppen war stets ein erster Schritt in die Richtung der Individualisierung und bot die Möglichkeit, zumindest zielgruppenspezifische Marketing-Maßnahmen umzusetzen. Allerdings musste hierbei der Grad der Individualisierung den zusätzlich anfallenden Kosten angepasst werden, die durch unterschiedliche Maßnahmen für unterschiedliche Kundengruppen entstanden. Da aber gerade bei einer Webseite die Daten digital und somit für junge Unternehmen sehr kostengünstig und zeit-

nah erhoben werden können, verliert das Argument der steigenden Kosten zunehmend an Bedeutung, was auch den Grad der Individualisierung erhöht. Allerdings ist der Einsatz einer speziellen Technologie zum Aufbau und der Verwaltung der Kundendaten ein Kostenfaktor, der nicht zu unterschätzen ist. Die Investition in eine qualitativ hochwertige Technologie vereinfacht die Automatisierung von Prozessen und reduziert Streuverluste.

### **3 Fazit**

Die vorangegangenen Überlegungen zu den Besonderheiten des Online-Marketings junger Internet-Unternehmen haben verdeutlicht, dass eine einfache Übertragung traditioneller Marketing-Instrumente nicht ausreicht, um den veränderten Kommunikationsbedingungen gerecht zu werden. Neue Formen der Kundenansprache und Kundengewinnung durch Suchmaschinen-Marketing oder Viral-Marketing, aber auch das Database- und One-to-One-Marketing greifen auf ganz andere technische Voraussetzungen zurück als das klassische Marketing. Der gesamte Marketing-Mix muss daher bei Internet-Unternehmen modifiziert und angepasst werden, da sämtliche absatzpolitische Mechanismen den neuen Regeln des Internets folgen müssen. Zusätzlich ist die Konzentration auf einen frühen Markenaufbau und der darin inbegriffenen Namens- und Domainwahl für junge Unternehmen lohnenswert, da eine starke eBrand dem hohen Konkurrenzdruck auch im Laufe der Zeit standhalten kann. Insgesamt muss das Gründungsmarketing junger Unternehmen jedoch nicht nur eine reine Identifizierung, sondern auch eine klare Differenzierung der eigenen Leistung zum Wettbewerb vornehmen, innerhalb dessen der zielführende Einsatz der Online-Marketing-Instrumente stattfinden kann. Dabei gilt es, die innovativen Marketing-Instrumente möglichst individuell für die Ziele des Gründungsunternehmens einzusetzen, um das Potenzial des Online-Marketings schon während der Gründung optimal ausschöpfen zu können.

## LITERATURVERZEICHNIS

- BRETTEL, M./HEINEMANN, F., Erfolgreiche Kundengewinnung über das Internet, Präsentation im HiMo in Monschau, 23. März 2006.
- BODE, J. , Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Nr. 5, Jg. 49 (1997), S. 449-468.
- HANS, T./HÜSER, T., Public Relations für Start-Ups: Unternehmenskommunikation für Gründer, Stuttgart 2001.
- HERMANN, A., Online-Marketing im E-Commerce – Herausforderungen für das Management, in: HERMANN, A./SAUTER, M. (Hrsg.), Management-Handbuch Electronic Commerce, 2. Aufl., München 2001, S. 101-118.
- HULDI, C./KUHFUSS, H., Database-Marketing, in: WEIBER, R. (Hrsg.), Handbuch Electronic Business-Informationstechnologien, Electronic Commerce, Geschäftsprozesse, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 327-342.
- KLEIN, S., Virtuelle Organisationen, WiSt – Wirtschaftliches Studium, Nr. 6, Jg. 23 (1994), S. 309-311.
- KOLLMANN, T., Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter und –systeme: Konsequenzen für die Einführung von Telekommunikations- und Multimediasystemen, Wiesbaden 1998.
- KOLLMANN, T., Viral-Marketing – ein Kommunikationskonzept für virtuelle Communities, in: MERTENS, K./ZIMMERMANN, R. (Hrsg.), Handbuch der Unternehmenskommunikation, Neuwied 2001, S. 60-66.
- KOLLMANN, T., E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy, 2. Aufl., Wiesbaden 2006.
- KOLLMANN, T., Online-Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik in der Net Economy, Stuttgart 2007a.
- KOLLMANN, T., E-Business – Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy, Wiesbaden 2007b.
- KOLLMANN, T./SUCKOW, C., eBranding. Auswahlprozess und Bewertungskriterien zum Unternehmensnamen in der Net Economy, Essen 2007.
- KOTLER, P./BLIEMEL, F., Marketing-Management: Analyse, Planung, Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart 2001.
- LINK, J./HILDEBRAND, V., Database-Marketing und Computer Aided Selling, München 1993.

- MEFFERT, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.
- PEPPERS, D./ROGERS, M., Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age, New York 1997.
- PREISSNER, A., Marketing im E-Business. Online und Offline – der richtige Marketing-Mix, München 2001.
- RAYPORT, J.F./JAWORSKI, B.J., Introduction to E-Commerce, New York 2002.
- RIEDL, J., Push- und Pull-Marketing in Online-Medien, in: HIPPER, H./MEYER, M./WILDE, K.D. (Hrsg.), Computer Based Marketing, Wiesbaden 1997, S. 85-96.
- SCHMITZ, M., Neue Kunden gewinnen mit Suchmaschinen, Göttingen 2002.
- SILBERER, G., Interaktive Kommunikationspolitik im Electronic Business, in: WEIBER, R. (Hrsg.), Handbuch Electronic Business: Informationstechnologien – Electronic Commerce – Geschäftsprozesse, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 709-731.
- TURBAN, E./KING, D./LEE, J./WARKENTIN, M./CHUNG, H.M., Electronic Commerce 2002 – A Managerial Perspective, Upper Saddle River, NJ 2002.
- WEIBER, R./KOLLMANN, T., Competitive Advantages in Virtual Markets – Perspective of „Information-based-Marketing“ in Cyberspace, European Journal of Marketing, Nr. 7/8, Jg. 32 (1998), S. 603-615.
- WIRTZ, B., Electronic Business, 2. Aufl., Wiesbaden 2001.

Teil V

---

Entrepreneurial Marketing:

---

Die Gründungsphasen

---



**Martin G. Möhrle**

# **Ideenexploration und -bewertung im Rahmen der Gründungsplanung (Pre-Seed-Phase)**

1. Einführung: Der Nutzen der Ideenexploration und -bewertung .....	257
2. Grundlagen der Funktionsanalyse zur Exploration von Gründungsideen.....	258
2.1 Struktur eines funktionsanalytischen Diagramms .....	259
2.2 Ergebnisse einer Funktionsanalyse.....	260
2.3 Prozess der Ideenexploration mit der Funktionsanalyse.....	262
3. Fallbeispiel für Ideenexploration und -bewertung: Die Notebook-Maus mit hohem Geltungsnutzen .....	263
4. Methodische Einbettung der Funktionsanalyse.....	268
4.1 Varianten der Funktionsanalyse.....	268
4.2 Verwandte Instrumente der Ideenexploration .....	269
5. Zusammenfassung .....	270

# 1. Einführung: Der Nutzen der Ideenexploration und -bewertung

Eine wesentliche Aufgabe im Rahmen eines Gründungsprozesses besteht in der *Exploration und Bewertung möglicher Gründungsideen* (vgl. u. a. Klandt 1999, S. 61-83; Schefczyk, Pankotsch 2003, S. 30-31; Schiller 2002, S. 151-154; Kußmaul 1999, S. 394-395 sowie mit besonderer Betonung der Keimphase von Gründungen Freiling 2006, S. 162-166). Der Umgang mit Gründungsideen kann Überraschungen bergen: Manchmal verliert eine anfangs interessant erscheinende Idee bei näherer Betrachtung ihre Attraktivität. Hingegen kann manch eine scheinbar wenig Neuartiges versprechende Idee im Rahmen der Exploration an Attraktivität gewinnen und zu einer erfolgreichen Gründung führen.

Für die Exploration und Bewertung möglicher Gründungsideen existieren zahlreiche Instrumente, neben vielen Kreativitätstechniken (vgl. u. v. a. Knieß 2006) zur Ausarbeitung einzelner Ideen kann letztlich der Business-Plan als Ganzes als Instrument der Ideenexploration angesehen werden. Allerdings gibt es auch Instrumente, die noch nicht im Kontext der Exploration und Bewertung von Gründungsideen betrachtet wurden. Zu diesen Instrumenten zählt auch die *Funktionsanalyse*, die im Folgenden im Mittelpunkt der Betrachtung steht.

- Die *Funktionsanalyse* als Instrument zur Exploration einer Gründungsidee basiert auf der Zerlegung eines technischen oder geschäftsmodellartigen Systems in die zugrunde liegenden Funktionen (im Sinne von zu erbringenden Aufgaben). Die systematische Zerlegung verdeutlicht zum einen die gewünschten, nützlichen Funktionen, sie zeigt zum anderen gleichzeitig auch die in Kauf zu nehmenden unerwünschten, schädlichen Funktionen auf, was durch eine netzwerkartige Darstellung noch unterstützt wird.
- Ein Beispiel aus der Computertechnik zeigt die Anwendung der Funktionsanalyse am praktischen Fall, nämlich an dem einer auf eine Steigerung des Geltungsnutzens ausgerichteten Notebook-Maus. Durch die an diesem Beispiel gezeigte automatisierte Nachbereitung von Funktionsgraphen, wie sie beispielsweise mit einem einfachen Software-Produkt möglich ist, lassen sich weitergehende Ideen ableiten, die zur Veränderung der Ausgangsidee führen sollten.
- In der abschließenden Zusammenfassung wird schließlich noch einmal die Stellung der Ideenexploration und -bewertung im Gründungsprozess herausgearbeitet.

Generell sei diesem Beitrag ein Gedanke aus dem *Innovationsmanagement* vorangestellt. In einer umfangreichen Studie untersuchten Cooper und Kleinschmidt (1987), welche Aktivitäten einen Unterschied zwischen erfolgreichen und erfolglosen Innovationsprojekten bilden. Aus den Ergebnissen ließ sich eine große Bedeutung der *frühen* Analyse

von Innovationsideen ableiten. Hierbei erwiesen sich sowohl technische als auch marktorientierte Voranalysen der Innovationsidee als erfolgskritisch in dem Sinne, dass ein signifikanter Unterschied zwischen der Ausführungsqualität bei erfolgreichen im Vergleich mit erfolglosen Innovationsprojekten auftrat. In Übertragung auf das Management der Unternehmensgründung lässt sich daraus zweierlei ableiten. Zum einen scheint die Voranalyse im Gründungsprozess ähnlich erfolgskritisch zu sein wie im Innovationsprozess eines etablierten Unternehmens. Zum anderen geht es in den Voranalysen im Innovationsprozess ebenso um Exploration wie im Gründungsprozess: Eine Idee wird vom Ausgangsstadium her betrachtet, verändert, gewandelt, bis ihre Erfolgchancen aus Sicht des Explorierenden maximal geworden sind.

## 2. Grundlagen der Funktionsanalyse zur Exploration von Gründungsideen

Die Funktionsanalyse wurde im Rahmen des Methodischen Erfindens (Russische Abkürzung: TRIZ, vgl. zu den Grundlagen Altschuller 1998; Herb, Herb, Kohnhauser 2000; Mann 2004; Orloff 2006 sowie Möhrle 2005b) entwickelt, um eine sorgfältige Analyse der Problemsituation und der darin verborgenen Herausforderungen (oder in der Sprache des Methodischen Erfindens: der Widersprüche) zu gewährleisten (vgl. Zlotin et al. 1996). Die Hauptidee der Funktionsanalyse liegt darin, mit einer mehr oder weniger vage formulierten Idee zu beginnen und die daraus entstehende Situation aus verschiedenen Blickwinkeln in einem vernetzten Diagramm zu modellieren. In dieses Diagramm geht zweierlei ein, zum einen nützliche und schädliche Funktionen, zum anderen Verbindungen zwischen diesen Funktionen. Zur Unterstützung der Funktionsanalyse existiert ein Software-Werkzeug namens *'Problem Formulator™'*, das von der Firma Ideation International (2000) entwickelt wurde (vgl. auch Möhrle, Panenbäcker 1998).

Im Folgenden werden zunächst (i) die Struktur eines funktionsanalytischen Diagramms, (ii) die daraus ableitbaren Ergebnisse sowie der (iii) Prozess einer Funktionsanalyse vorgestellt.

## 2.1 Struktur eines funktionsanalytischen Diagramms

Mit Hilfe eines strukturanalytischen Diagramms lässt sich eine Gründungsidee explorieren. Dazu wird mit einer verhältnismäßig vage formulierten Idee begonnen, die noch Gestaltungsspielraum für Variationen offen lässt. Der Fokus der Betrachtung liegt sodann auf den grundlegenden Funktionen, die im Rahmen der Idee erreicht werden sollen oder die – erwünschter- wie unerwünschterweise – bei der Umsetzung der Idee entstehen (vgl. Zlotin et al. 1996).

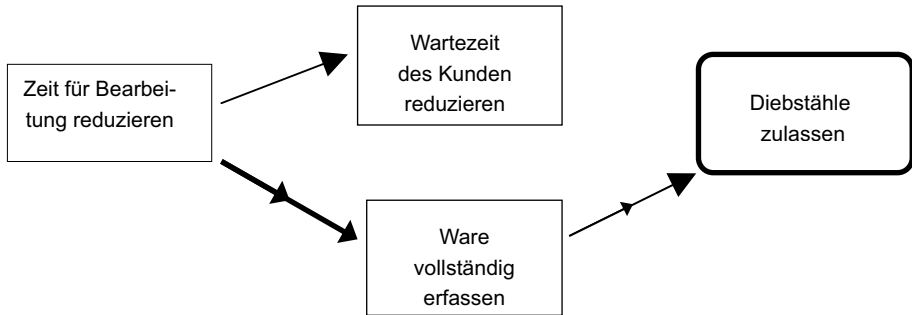
Durch die Ideenexploration mit der Funktionsanalyse muss sich der Anwender zudem von seiner konkreten Repräsentation einer Idee lösen, und er wird durch die funktionale Abstraktion zu Veränderungen seiner Ausgangsidee angeregt. Ein Beispiel: Ein Gründungsinteressierter möge sich mit einer Idee über neuartige Kassensysteme für Warenmärkte selbstständig machen wollen. Bei einer Funktionsanalyse wird er Funktionen finden wie „Wartezeit des Kunden am Kassensystem reduzieren“, „Ware vollständig kontrollieren und erfassen“ oder auch „Diebstähle zulassen“ (was sich in kaum einem Warenhaus komplett vermeiden lässt).

Die Funktionen in einem System können direkt oder auch indirekt über andere Funktionen miteinander verbunden sein:

- Eine Funktion kann eine andere Funktion (ganz oder teilweise) bewirken, so bewirkt im genannten Beispiel die nützliche Funktion „Zeit der Bearbeitung durch Kassenmitarbeiter reduzieren“ teilweise die ebenfalls nützliche Funktion „Wartezeit des Kunden am Kassensystem reduzieren“.
- Eine Funktion kann eine andere Funktion aber auch behindern, so behindert im Beispiel die nützliche Funktion „Zeit der Bearbeitung durch Kassenmitarbeiter reduzieren“ die nützliche Funktion „Ware vollständig kontrollieren und erfassen“ und fördert damit indirekt die schädliche Funktion „Diebstähle zulassen“.

Funktionen und ihre Verbindungen werden in einem funktionsanalytischen Diagramm abgebildet (siehe Abbildung 2-1). Die Funktionen werden in den Knoten dargestellt und nach nützlich im Sinne von gewünscht sowie schädlich im Sinne von unerwünscht unterschieden. Ebenso gibt es gerichtete Kanten, zum einen zur Darstellung einer bewirkenden (d.h. unterstützenden) Verbindung zwischen zwei Funktionen, zum anderen zur Darstellung einer behindernden Verbindung zwischen zwei Funktionen.

Abbildung 2-1: Ausschnitt aus einem funktionsanalytischen Diagramm für Kassensysteme im Warenhaus



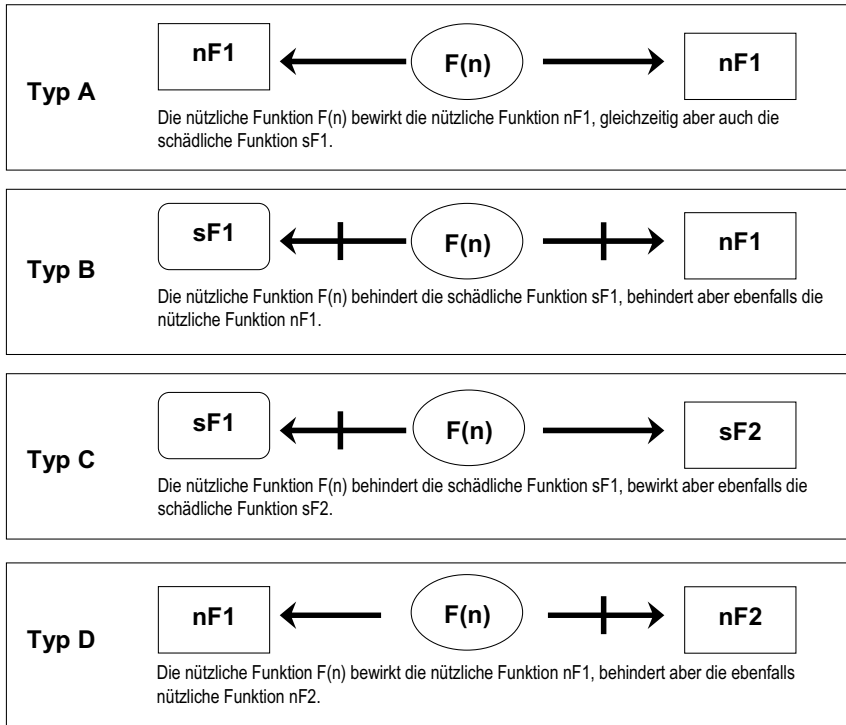
Konventionen: Nützliche Funktionen werden in Kästen mit rechtwinkligen Ecken dargestellt, schädliche Funktionen in Kästen mit abgerundeten Ecken. Verbindungen zwischen Funktionen mit der Bedeutung „bewirkt“ werden als gerichtete Kante eingetragen, Verbindungen zwischen Funktionen mit der Bedeutung „behindert“ als gerichtete Kante mit senkrechtem Strich.

## 2.2 Ergebnisse einer Funktionsanalyse

In einem funktionsanalytischen Diagramm ist die Gründungsidee ganzheitlich modelliert, alle relevanten Aspekte stehen miteinander in Verbindung. Daraus ergeben sich zwei Ergebnisbestandteile, einerseits die Möglichkeit der analytischen Ideenexploration, andererseits in einem Gründerteam die Möglichkeit der Konsensbildung.

Die Möglichkeit der Ideenexploration ergibt sich aus der Analyse verschiedener Wechselwirkungen zwischen Funktionen, insbesondere aus dem Herausarbeiten sogenannter Widersprüche. So werden vier Arten von Widersprüchen unterschieden, die jeweils eine eigene Möglichkeit der Exploration umfassen (siehe Abbildung 2-2; vgl. Wenzke 2003). Die Widersprüche ergeben sich aus unterschiedlichen Kombinationen zwischen nützlichen und schädlichen Funktionen sowie den Verbindungen zwischen ihnen. Bewirkt beispielsweise eine nützliche Funktion eine weitere nützliche Funktion sowie ([zunächst] unvermeidbarerweise) eine schädliche Funktion, kann dies als erste Art eines Widerspruchs bezeichnet werden. Eine andere Art eines Widerspruchs liegt vor, wenn eine nützliche Funktion eine weitere nützliche Funktion bewirkt, dabei aber eine andere nützliche Funktion behindert.

Abbildung 2-2: Vier Typen von Widersprüchen innerhalb einer Funktionsanalyse



Quelle: Wenzke (2003)

In der Theorie des erfinderischen Problemlösens werden solche Widersprüche als Ausgangspunkte für neue Lösungen angesehen (vgl. Möhrle 2005a mit empirischen Ergebnissen). Zur Überwindung solcher Widersprüche gibt es beispielsweise 40 erfinderische Prinzipien (vgl. Altschuller 1998), worauf allerdings in diesem Aufsatz nicht weiter eingegangen wird (vgl. weiterführend Möhrle, Pannenbäcker 1997).

Als weiterer Ergebnisbestandteil kann aus einer Ideenexploration mit der Funktionsanalyse die Förderung des Konsenses innerhalb eines Gründerteams entstehen. Wenn die Funktionsanalyse im Team bearbeitet wurde, reflektiert das Diagramm eine Synopse verschiedener Blickwinkel auf die Gründungsidee. Zur Verdeutlichung des Konsenses aller an der Funktionsanalyse Beteiligten hat es sich in manchen Fällen bewährt, dass alle Beteiligten persönlich das funktionsanalytische Diagramm unterschreiben, um damit zu verdeutlichen, dass (auch) aus ihrer Sicht alle relevanten Aspekte enthalten sind.

## 2.3 Prozess der Ideenexploration mit der Funktionsanalyse

Um eine Ideenexploration erfolgreich durchzuführen, bietet sich das Vorgehen in einem sieben Schritte umfassenden Prozess an (siehe eine kürzere, aber ähnliche Prozessstruktur bei Wenzke 2003). Das Vorgehen kann einige Stunden dauern, und möglicherweise müssen im weiteren Verlauf der Gründung die Ergebnisse überarbeitet werden (vgl. Pannenbäcker 2001). Im folgenden wird von einem Gründerteam ausgegangen, gleichwohl sollte sich auch ein einzelner Gründer an das schrittweise Vorgehen halten. Parallel zur Durchführung der sieben Schritte sollten die Gründer eine Wandtafel für Variations- und Verbesserungsideen verwenden.

- Schritt 1: Zunächst sollten die Gründer nach nützlichen Funktionen ihrer Idee suchen. Solche primär nützlichen Funktionen beschreiben den wesentlichen Zweck der Idee. Dabei ist es hilfreich, mit der Exploration aus Kundensicht zu beginnen, also mit der Frage, was der Kunde von der Idee zentral erwartet.
- Schritt 2: Anschließend sollten sie nach schädlichen Funktionen suchen, auch dies zunächst aus Kundensicht, sodann aus ihrer eigenen Sicht. Eine Auswahl der schädlichsten Funktionen hilft beim weiteren Aufbau des funktionsanalytischen Diagramms.
- Schritt 3: Nachdem die primär nützlichen und schädlichen Funktionen gefunden worden sind, sollten die Gründer weitere Funktionen ergänzen, und zwar zunächst solche, die die primär nützlichen Funktionen unterstützen im Sinne einer Zweck-Mittel-Beziehung. Mit gerichteten Kanten werden die unterstützenden Funktionen im funktionsanalytischen Diagramm mit den primär nützlichen verbunden.
- Schritt 4: Normalerweise führen die im Schritt 3 ergänzten Funktionen zu weiteren nützlichen und schädlichen Funktionen. Durch Wechsel der Betrachtungsweise hin zu einer Ursache-Wirkungs-Beziehung lassen sich diese Funktionen entdecken und in das Diagramm aufnehmen.
- Schritt 5: Nachdem alle relevanten Funktionen gefunden und mit passenden Verbindungen eingetragen sind, sollten die Gründer das funktionsanalytische Diagramm validieren. Insbesondere sollten sie kritisch hinterfragen, (i) ob das Diagramm ihre Gründungsidee und die darin enthaltenen Probleme realistisch widerspiegelt sowie (ii) ob die Systemgrenzen der Gründungsidee vernünftig gezogen wurden.
- Schritt 6: Sodann sollten die Gründer die Idee weiter explorieren, also Widersprüche bilden, relevante Fragen ableiten und nach Lösungsmöglichkeiten suchen, um die ursprüngliche Idee so gut wie möglich auszubauen bzw. auszugestalten. Eine

Landkarte möglicher Ideen, die das Umfeld der ursprünglichen Idee beleuchten, bildet das Ergebnis dieses Schritts.

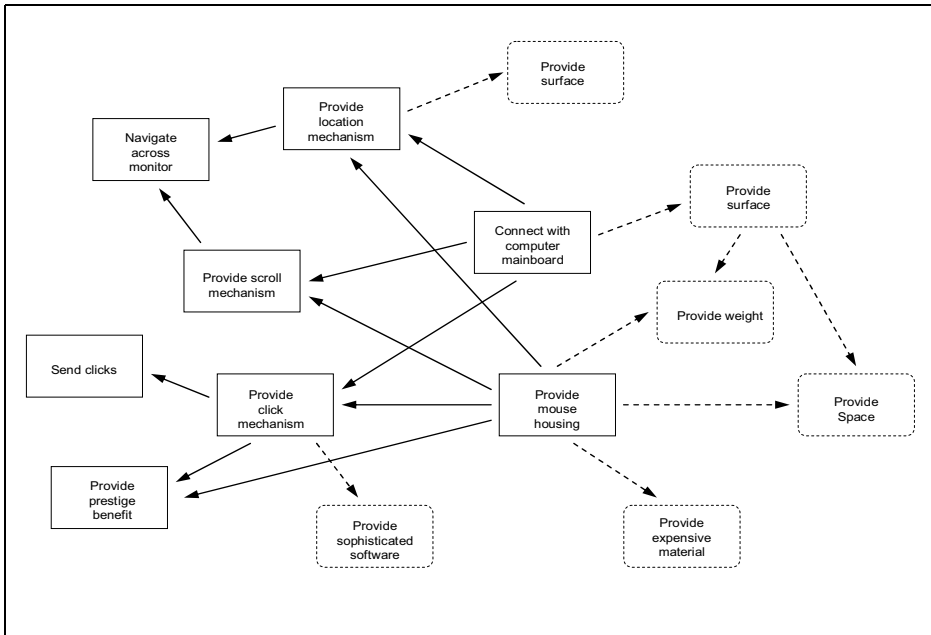
- Schritt 7: Schließlich sind die verschiedenen Ideen zu bewerten. Dazu eignet sich vor allem eine Checkliste mit drei Kriterien (vgl. einen analogen Vorschlag zur Bewertung von Innovationsideen in frühem Stadium bei Geschka, Lenk 1999): (i) Die Unique Selling Proposition (USP) spiegelt einen möglichen Wettbewerbsvorsprung einer Idee wider (vgl. Trommsdorf, Paulssen 2001, S. 1367-1368). (ii) Die vermutete Wirtschaftlichkeit gibt an, ob annähernd realistisch ein Geschäftsmodell gefunden werden kann, das sich mit Ertrag betreiben lässt. (iii) Die eigene Ressourcenstärke zur Umsetzung der Idee zeigt die Möglichkeiten auf, ohne Partner (oder mit verfügbaren Partnern) die Idee umzusetzen. Bei allen drei Kriterien muss bei einer tragfähigen Idee ein Schwellenwert überschritten werden.

### 3. Fallbeispiel für Ideenexploration und -bewertung: Die Notebook-Maus mit hohem Geltungsnutzen

Ein Fallbeispiel dient zur Illustration der Ideenexploration und -bewertung im Gründungsprozess. Ein kleines Gründerteam möge über die *Notebook-Maus der Zukunft* nachdenken. Ein erster möglicher Ansatz ist vielleicht auch schon gefunden: Das Team will eine – in welcher Weise auch immer realisierte – auf eine Steigerung des Geltungsnutzens fokussierte Notebook-Maus erzeugen und vermarkten. In diesem Zusammenhang will das Team das Ideenumfeld um diese Ausgangsidee explorieren und bewerten. Dazu sei der in Abschnitt 2.3 eingeführte Prozess der Ideenexploration und -bewertung herangezogen. Im Folgenden werden dessen sieben Schritte anhand des Fallbeispiels durchgeführt (siehe in Abbildung 3-1 einen Ausschnitt aus dem entstehenden funktionsanalytischen Diagramm).



Abbildung 3-1: Ausschnitt aus dem funktionsanalytischen Diagramm für eine Notebook-Maus



Konventionen: Nützliche Funktionen werden in Kästen mit rechtwinkligen Ecken dargestellt, schädliche Funktionen in Kästen mit abgerundeten Ecken. Verbindungen zwischen Funktionen mit der Bedeutung „bewirkt“ werden als gerichtete Kante eingetragen, Verbindungen zwischen Funktionen mit der Bedeutung „behindert“ als gerichtete Kante mit senkrechtem Strich.

Schritt 1: Eine Notebook-Maus besitzt aus Sicht der Kunden drei primär nützliche Funktionen. (i) Sie erlaubt es dem Benutzer, auf dem Monitor zu navigieren. (ii) Sie eröffnet Kommunikationsmöglichkeiten zwischen dem Benutzer und dem Notebook (z.B. durch das Übermitteln verschiedener Klicks). (iii) Sie weist neben einem Erbauungsnutzen auch einen Geltungsnutzen für den Benutzer in dem Sinn auf, dass der Benutzer in gewisser Weise stolz darauf ist, genau diese Notebook-Maus zu verwenden und das anderen Menschen auch zu zeigen (demonstrativer Konsum, vgl. Meffert, Perrey 2005, S. 227). – In diesem Schritt ist es wichtig, die primär nützlichen Funktio-

nen in wenige, aussagekräftige Bündel zusammenzufassen und dabei auf einer geeigneten Systemebene aufzusetzen. Ansonsten besteht die Gefahr, die Übersicht über die Funktionsanalyse zu verlieren.

Schritt 2: Sofern es sich nicht um eine triviale Idee handelt, liegt mindestens eine schädliche Funktion vor. Bei der Notebook-Maus sind es zwei früh erkennbare schädliche Funktionen. (i) Zum einen benötigte bisher jede Notebook-Maus einen bestimmten Rauminhalt und hat ein Eigengewicht. (ii) Zum anderen bedarf es einer Verbindung zwischen der Notebook-Maus und dem Notebook. – Bei diesem Schritt gelten die gleichen Empfehlungen wie bei Schritt 1 mit der Ergänzung, dass die Systemebene der von Schritt 1 möglichst entsprechen sollte. Ein Negativbeispiel wäre, wenn den in Schritt 1 bestimmten primär nützlichen Funktionen schädliche Funktionen auf einer ganz konkreten Systemebene gegenübergestellt würden (z.B. Tiefe oder Fertigungsge nauigkeit eines Bauteils).

Schritt 3: Um die primär nützlichen Funktionen erreichen zu können, sind weitere, unterstützende Funktionen erforderlich. Das System der Notebook-Maus muss u. a. einen Navigations-, einen Bildlauf- und einen Klick-Mechanismus bereitstellen. Die unterstützenden Funktionen werden sowohl mit den nützlichen als auch (sofern erkennbare Abhängigkeiten bestehen) mit den primär schädlichen Funktionen verknüpft. – Auch in diesem Schritt ist das Beibehalten der gewählten Systemebene wichtig. Zudem können bei diesem Schritt durchaus kreative Ergänzungsideen einfließen, etwa das Bereitstellen eines Sensors für die Fingertemperatur des Benutzers, was möglicherweise für Ergonomie und Geltungsnutzen unterstützend wäre.

Schritt 4: Durch das Einfügen der unterstützenden Funktionen entstehen quasi en passant weitere Funktionen, manche durchaus erwünscht, wenn vielleicht auch nicht ursprünglich beabsichtigt, manche eher schädlich. So bewirkt beispielsweise der Navigationsmechanismus die Notwendigkeit der Bereitstellung einer visuellen Oberfläche (i. d. R. des Monitors), auf der die Navigation stattfinden kann. – In diesem Schritt ist wichtig, nicht nur nach dem Negativen zu suchen, sondern zu erkennen, dass auch die eine oder andere nützliche Funktion als Konsequenz anderer Funktionen entstehen kann.

Schritt 5: Das aus der Funktionsanalyse resultierende Diagramm ist auf Stimmigkeit mit der ursprünglichen Gründungsidee und die Wahl der Systemgrenzen zu überprüfen. Im Fall der Notebook-Maus scheint eine adäquate Modellierung gelungen. – In diesem Schritt können eventuell ein Rücksprung zu Schritt 1 und ein Neuaufsetzen des Prozesses erforderlich werden. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn über die ersten vier Schritte hinweg zu viele Funktionen aufgetreten sind. Als Faustregel kann gelten, dass nicht mehr als 25 Funktionen in einer interpretierbaren Funktionsanalyse enthalten sein sollten (vgl. auch die noch wesentlich weiter gehenden Empfehlungen von Wenzke 2003, S. 187-206). Wird diese Zahl überschritten, dann sollten entweder Funktionen zusammengefasst oder das System sollte in sinnvolle Teilsysteme aufgegliedert werden, die jeweils einzeln funktionsanalytisch behandelt werden können.

Schritt 6: Aus dem Diagramm lassen sich unterschiedliche Widersprüche als Ausgangspunkte für neue Variationsideen entnehmen. Wie lässt sich beispielsweise ein Geltungsnutzen erreichen, ohne dass edle Metalle oder andere aufwändige Stoffe eingesetzt werden? Eine automatisierte Generierung solcher Problemfragen mag zudem das Gründerteam zu neuen Ansätzen führen (siehe den Ausschnitt aus einer solchen automatisch generierten Liste in Tabelle 3-1). – In diesem Schritt kommt die Kreativität der Gründer zum Einsatz. Hier kommt es darauf an, eine Vielzahl und Vielfalt an Ideen zu generieren, die den Raum um die ursprüngliche Idee ausleuchten.

Schritt 7: Nach der Exploration des Umfelds der ursprünglichen Ideen ist nunmehr zu fragen, welche besonders erfolgversprechenden Ideen weiter verfolgt werden sollen oder welches die nunmehr einzige zu konkretisierende Idee sein soll. In diesem Stadium eignet sich vor allem das Werkzeug einer Checkliste. – In diesem abschließenden Schritt kann es vorkommen, dass viele Ideen die Checkliste passieren. In einem solchen Fall können weitergehende Bewertungsinstrumente zum Einsatz kommen (vgl. ausführlich dazu Geschka, Lenk 1999, S. 36-42), um letztlich eine Priorisierung der Gründungsideen zu erhalten.

---

**Tabelle 3-1:** *Ausschnitt aus einer automatisch generierten Liste mit Herausforderungen im Rahmen der Notebook-Maus.*

---

1. Consider transitioning to the next generation of the system that will provide [the] (Send clicks) in a more effective way and/or will be free of existing problems.
2. Find an alternative way to obtain [the] (Send clicks) that does not require [the] (Provide click mechanism).
3. Find a way to eliminate, reduce, or prevent [the] (Provide Space) under the conditions of [the] (Provide connection) and (Provide mouse housing).
4. Find a way to eliminate, reduce, or prevent [the] (Provide weight) under the conditions of [the] (Provide connection) and (Provide mouse housing).
5. Find an alternative way to obtain [the] (Provide mouse housing) that offers the following: provides or enhances [the] (Provide location mechanism), (Provide scroll mechanism), (Provide click mechanism) and (Provide prestige benefit), does not cause [the] (Provide Space), (Provide weight) and (Provide expensive material).
6. Try to resolve the following contradiction: The useful factor [the] (Provide mouse housing) should be in place in order to provide or enhance [the] (Provide location mechanism), (Provide scroll mechanism), (Provide click mechanism) and (Provide prestige benefit), and should not exist in order to avoid [the] (Provide Space), (Provide weight) and (Provide expensive material).
7. Find an alternative way to obtain [the] (Provide click mechanism) that offers the following: provides or enhances [the] (Send clicks) and (Provide prestige benefit), does not cause [the] (Provide sophisticated software), does not require [the] (Connect with computer mainboard) and (Provide mouse housing).
8. Try to resolve the following contradiction: The useful factor [the] (Provide click mechanism) should be in place in order to provide or enhance [the] (Send clicks) and (Provide prestige benefit), and should not exist in order to avoid [the] (Provide sophisticated software).
9. Find an alternative way to obtain [the] (Provide scroll mechanism) that offers the following: provides or enhances [the] (Navigate across monitor), does not require [the] (Connect with computer mainboard) and (Provide mouse housing).
10. Consider transitioning to the next generation of the system that will provide [the] (Provide prestige benefit) in a more effective way and/or will be free of existing problems.
11. Find an alternative way to obtain [the] (Provide prestige benefit) that does not require [the] (Provide mouse housing) and (Provide click mechanism).
12. Find a way to eliminate, reduce, or prevent [the] (Provide expensive material) under the conditions of [the] (Provide mouse housing).

Quelle: eigenes Beispiel unter Verwendung des Software-Werkzeugs 'Problem Formulator<sup>TM</sup>' von der Firma Ideation International (2000).

## 4. Methodische Einbettung der Funktionsanalyse

In den vorangegangenen Kapiteln wurde die Funktionsanalyse als Instrument zur Ideenexploration und -bewertung eingeführt. Im Folgenden sei der methodische Hintergrund in zwei Richtungen aufgeweitet: Zum einen sei auf Varianten der Funktionsanalyse eingegangen, die als Instrumente innerhalb der technisch geprägten Wertanalyse (Value Engineering) empfohlen werden. Zum anderen seien verwandte Instrumente der Ideen- und Problemexploration skizziert, beispielsweise die Wirkungsdiagramme der systemdynamischen Modellierung. Für eine Einbettung der Funktionsanalyse in die Systemanalyse sei auf Müller (2006, S. 118-125) verwiesen.

### 4.1 Varianten der Funktionsanalyse

Innerhalb der in diesem Beitrag skizzierten Funktionsanalyse spielt das Denken in vernetzten Strukturen mit nützlichen und schädlichen Funktionen eine zentrale Rolle. Im Gegensatz dazu werden innerhalb der technisch geprägten Wertanalyse Varianten der Funktionsanalyse empfohlen, die (i) im wesentlichen auf nützliche Funktionen fokussiert sind (vgl. Akiyama 1991) und (ii) überwiegend auf hierarchischen Funktionsbäumen aufbauen.

Die Varianten der Funktionsanalyse innerhalb der Wertanalyse gehen auf eine Publikation von Miles aus dem Jahr 1947 zurück (vgl. Miles 1989). Auf der Grundlage dieser Publikation wurden zahlreiche verbesserte Ansätze entwickelt:

- Bytheway entwickelte 1965 eine bekannte Variante der Funktionsanalyse namens FAST (vgl. Bytheway 1975). FAST ist durch einen hierarchischen Funktionsbaum mit mehreren Ebenen gekennzeichnet: Auf der ersten Ebene dieses Funktionsbaums ist die wichtigste nützliche Funktion eines Systems angeordnet. Auf der zweiten Ebene sind solche nützliche Funktionen angesiedelt, die zur Erfüllung der primär nützlichen Funktion benötigt werden. Auf der dritten Ebene finden sich alle die Funktionen, die zur Erfüllung der Funktionen auf der zweiten Ebene gebraucht werden, etc.
- Der FAST-Ansatz wurde von Ruggles zum „Technically Oriented FAST“ erweitert (vgl. Akiyama 1991) und von Snodgrass zum für die Gründungsforschung vermutlich interessanteren „Customer Oriented FAST“ (letzte Version 1993).
- Parallel zu den FAST-Ansätzen entwickelte Mudge (1989) das Value-Engineering-Funktionsdiagramm, ein Instrument zur Systematisierung von Funktionen mit dem Ziel, Produktkosten zu senken.

- Eine weitere Variante der Funktionsanalyse mit starkem Bezug zur Wertanalyse wird Objektanalyse genannt (vgl. Bachilo et al. 1994; Verbitsky et al. 2001; Invention Machine 2000). Die Objektanalyse fokussiert auf das „Trimmen“ eines Systems, also auf das Weglassen von Systemelementen bei gleichzeitiger Übernahme der Funktionen dieser Systemelemente durch andere Systemelemente.

## 4.2 Verwandte Instrumente der Ideenexploration

Neben der eingeführten Funktionsanalyse gibt es eine Reihe weiterer Instrumente, die sich zur Ideenexploration eignen. Zwischen diesen Instrumenten und der Funktionsanalyse gibt es eine Reihe teilweise recht enger Verbindungen:

- In der Kräftefeldanalyse (Force-field analysis), die von Lewin (1951) entwickelt wurde, wird ein Problem als dynamisches Gleichgewicht aus unterstützenden und hinderlichen Kräften, die in unterschiedlichen Richtungen wirken, interpretiert. Das Problem kann nur gelöst werden, wenn ein Ungleichgewicht zwischen den Kräften herbeigeführt wird, beispielsweise durch Verstärkung bereits existierender unterstützender Kräfte oder durch das Einführen neuer unterstützender Kräfte. Die parallele Betrachtung von unterstützenden und hinderlichen Kräften spiegelt sich in der hier verwendeten Funktionsanalyse wider, in der ebenfalls zwischen gewünschten und schädlichen Funktionen unterschieden wird.
- In der Ursache-Wirkungsanalyse, die zu einem Ishikawa- oder Fischgrätendiagramm führen kann, werden mögliche Ursachen eines Problems identifiziert (vgl. Ishikawa 1968). Dies ähnelt dem Schritt 4 der Funktionsanalyse (siehe Abschnitt 2.3), und für die Anwender einer Funktionsanalyse mag die Unterscheidung zwischen verschiedenen Gräten im Fischgrätendiagramm wie beispielsweise die „4Ms“ (Methoden, Maschinen, Material, Menschenkraft) von Nutzen sein.
- In der systemdynamischen Modellierung werden Wirkungsdiagramme eingesetzt, um die Abhängigkeiten innerhalb eines Systems zu repräsentieren (vgl. Smith 2000 sowie Sterman 2000, S.137-190). Ein solches Wirkungsdiagramm zeigt die wichtigen Variablen in einem System und ihre gegenseitigen Einflüsse (Wirkungen) in qualitativer Weise. Dies ähnelt den Verbindungen zwischen den nützlichen und schädlichen Funktionen in der Funktionsanalyse. Interessant mag für die Anwender der Funktionsanalyse sein, dass Rückkopplungsschleifen typisch für systemdynamische Modellierungen sind.

## 5. Zusammenfassung

Die Ideenexploration und -bewertung nimmt im frühen Gründungsprozess eine bedeutende Stellung ein. Mit ihr lassen sich wesentliche Weichen für das künftige Leistungsangebot eines zu gründenden Unternehmens stellen. Im vorliegenden Beitrag wurde empfohlen, Ideenexploration und -bewertung auf eine *Funktionsanalyse* aufzubauen. Dazu wurde ein Prozess mit sieben Schritten entworfen, beginnend bei der Betrachtung der primär nützlichen und schädlichen Funktionen einer Gründungsidee über die Analyse verschiedener Verbindungen zwischen den einzelnen Funktionen und endend mit der Beurteilung möglicher Varianten der Gründungsidee in einer Checkliste mit den drei Kriterien der Unique Selling Proposition, der vermuteten Wirtschaftlichkeit und der eigenen Ressourcenstärke.

Durch die Funktionsanalyse wird der gedankliche Raum aufgeweitet, in dem sich die ursprüngliche Gründungsidee befindet. Varianten der Gründungsidee können entwickelt werden, Vielfalt entsteht, so dass eine Auswahl der besten Ideen anhand der skizzierten einfachen Checkliste vorgenommen werden kann.

Die Funktionsanalyse bietet dem *Gründungsinteressierten* damit den Vorteil, anhand einer systematischen Vorgehensweise seine Idee auf den Prüf- und gleichzeitig Verbesserungsstand stellen zu können. Als möglicher Bestandteil eines Business-Plans bietet sie darüber hinaus dem *Kapitalgeber* oder einem sonstigen Shareholder die Möglichkeit, die Gründungsidee in ihrer Vielgestaltigkeit besser wahrnehmen, verstehen und diskutieren zu können.

## LITERATURVERZEICHNIS

- AKIYAMA, K. (1991): *Function Analysis: Systematic Improvement of Quality and Performance*. Cambridge, USA: Productivity Press.
- ALTSCHULLER, G. S. (1998): *Erfinden - Wege zur Lösung technischer Probleme*, 3. Auflage. Cottbus: PI - Planung und Innovation.
- BACHILO, L./DEVOINO, I./SEVERINETS, G./SKURATOVICH, A. (1994): *Invention Machine Software: Innovative Technology of Design*. Hand-outs to the training course. Invention Machine Laboratory.
- BYTHEWAY, C. W. (1975): *FAST Diagramming*. Salt Lake City: Sperry Univac.

- COOPER, R. G./KLEINSCHMIDT, E.J. (1987): New products: What separates winners from losers? In: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4, Iss. 3, pp. 169-184.
- FREILING, J. (2006): *Entrepreneurship. Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis*. München: Vahlen.
- GESCHKA, H./LENK, T. (1999): Von der strategischen Orientierung zum F&E-Programm, in: MÖHRLE, M.G. (Hrsg.): *Der richtige Projekt-Mix. Erfolgsorientiertes FuE- und Innovationsmanagement*. Berlin et al.: Springer, S. 27-49.
- HERB, R./HERB, T./KOHNSHAUSER, V. (2000): *TRIZ – der systematische Weg zur Innovation: Werkzeuge, Praxisbeispiele, Schritt-für-Schritt-Anleitungen*. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- IDEATION INTERNATIONAL (2000): *Innovation WorkBench 2.8 (software application)*. Southfield: Ideation International.
- INVENTION MACHINE (2000): *TechOptimizer Professional Edition: User Guide Version 3.5 for Windows® 95, 98, 2000 and Windows NT®*. Boston: Invention Machine Corporation.
- ISHIKAWA, K. (1968): *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organisation.
- KLANDT, H. (1999): *Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan*. München, Wien: Oldenbourg.
- KNIEß, M. (2006): *Kreativitätstechniken. Methoden und Übungen*. München: Beck.
- KUßMAUL, H. (1999): *Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. Grundlagen mit Fallbeispielen und Fragen der Existenzgründungspraxis*, 2. Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
- LEWIN, K. (1951): *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- MANN, D. (2004): *Hands on Systematic Innovation: For Business and Management*. London: Gaskell.
- MEFFERT, H./PERREY, J. (2005): Mehrmarkenstrategien – identitätsorientierte Führung von Markenportfolios, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (Hrsg.): *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler, S. 213-244.
- MILES, L. D. (1989): *Techniques of Value Analysis and Engineering*. New York: McGraw-Hill.
- MÖHRLE, M.G. (2005a): How combinations of TRIZ tools are being used in companies – results of a cluster analysis, in: *R&D Management*, Vol. 35, Iss. 3, pp. 285-296



- MÖHRLE, M.G. (2005b): What is TRIZ? From conceptual basics to a framework for research, in: *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14, Iss. 1, pp. 3-13.
- MÖHRLE, M.G./PANNENBÄCKER, T. (1998): Kompetenz, Kreativität und Computer (II): „Ideation Internationals Innovation WorkBench 2.0“ im Konzept der Problem-zentrierten Invention, in: *Wissenschaftsmanagement*, 4. Jg., H. 3, S. 11-21.
- MÖHRLE, M.G./PANNENBÄCKER, T. (1997): Problem-Driven Invention, in: *Creativity and Innovation Management*, Vol. 6, Iss. 4, pp. 234-248.
- MUDGE, A. E. (1989): *Value Engineering, Part 1: A systematic Approach*. Pittsburgh: Pohl.
- MÜLLER, S. (2006): *Methodisches Erfinden im Personalmanagement*. Wiesbaden: DUV.
- ORLOFF, M. (2006): *Grundlagen der klassischen TRIZ: Ein Praktisches Lehrbuch des Erfinderischen Denkens für Ingenieure*, 3. Auflage. Berlin et al.: Springer.
- PANNENBÄCKER, T. (2001): *Methodisches Erfinden in Unternehmen. Bedarf, Konzept, Perspektiven für TRIZ-basierte Erfolge*. Wiesbaden: Gabler.
- SCHEFCZYK, M./PANKOTSCH, F. (2003): *Betriebswirtschaftslehre junger Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- SCHILLER, R. (2002): Gründungserfolg durch Strategien nach Maß, in: WEHLING, D. (Hrsg.): *Handbuch für Existenzgründer*. Berlin: Cornelsen, S. 151-199.
- SMITH, N. (2000): First Steps in Formalising Qualitative Systems Dynamics, in: FLORES, J. J. (Ed.): *Proceedings of the Fourteenth International Workshop on Qualitative Reasoning*. Morélia, Mexico.
- SNODGRASS, T.J. (1993): *Function Analysis and Quality Management*, in: *International Conference of the Society of American Value Engineers (SAVE)*. Fort Lauderdale, USA.
- STERMAN, J.D. (2000): *Business Dynamics. Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston et al.: McGraw-Hill.
- TROMMSDORF, V./PAULSEN, M. (2001): *Messung und Gestaltung der Markenpositionierung*, in: ESCH, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*. Wiesbaden: Gabler, S. 1363-1380.
- VERBITSKY, M. (2001) et al.: *Function Analysis in IMC's Innovation Roadmap*. Working paper. Boston: Invention Machine, USA.
- WENZKE, S. (2003): *Flexible Gestaltung des Analyseprozesses technischer Probleme mit TRIZ-Werkzeugen*. Wiesbaden: DUV.
- ZLOTIN, B./BUSHUEV, D./HAIMOV, E. et al. (1996): *Automated problem formulator and solver*. U.S. patent 5,581,663.

**Martin Gersch und Christian Goeke**

# **Die Geschäftssystementwicklung in der Vorgründungsphase**

- 1 Geschäftsmodelle und Geschäftssysteme – Grundlagen im Gründungskontext ..275
- 2 Ein Partialmodell-Ansatz zur Strukturierung relevanter Dimensionen des Geschäftssystems.....277
- 3 Flexibilitätsanforderungen in frühen Phasen der Geschäftssystementwicklung ..280
- 4 Fallbeispiel: Versandapotheke „Zur Rose“ .....282

# 1 Geschäftsmodelle und Geschäftssysteme - Grundlagen im Gründungskontext

Die Begriffe „Geschäftsmodell“ oder „Geschäftssystem“ sind grundsätzlich nicht auf den Gründungskontext beschränkt. Diesem verdanken sie seit dem Boom so genannter „start-up companies“ im Umfeld der „New“ oder „Net Economy“ jedoch wesentlich ihre Prominenz. Mit der Gründungswelle in den 1990/2000er Jahren ging eine Renaissance der Diskussion geeigneter Instrumente und Begrifflichkeiten in der Betriebswirtschaftslehre einher. Gerade nach einem ersten dramatischen Abschwung des Hypes um E-Ventures nach der Jahrtausendwende hat sich die Einstellung hin zu strukturierten, konzeptionellen Ansätzen in der Gründungsphase von Unternehmungen geändert und durchgesetzt. Diesen Weg forciert auch die integrierte Geschäftsmodell-/systemanalyse, die im Mittelpunkt dieses Beitrags steht. Sie integriert bisherige Ansätze unter anderem aus den Bereichen der marktorientierten Unternehmensführung sowie des Controllings und befördert so bereits in frühen Phasen der Planung und beginnenden Realisierung zukünftiger unternehmerischer Tätigkeiten eine systematische Auseinandersetzung mit zentralen Aspekten. Hierzu gehören unter anderem die Analyse von Gelegenheitsfenstern im Markt, z.B. aufgrund sich entwickelnder Nachfragerbedürfnisse, die durch bisherige Leistungsangebote nur unzureichend bedient werden, die Lösung konkreter Gestaltungsfragen (z.B. Details des Leistungsangebotes), die Abwägung notwendiger Umsetzungsfragen (z.B. der Leistungserstellung sowie der Platzierung und Kommunikation des Leistungsangebotes) als auch die fortwährende Reflexion der Auswirkungen von Entwicklungen und Veränderungen auf unterstellte Business Pläne (Kollmann 2003, S. 8).

Das Verständnis der Begriffe „Geschäftsmodell“ und „Geschäftssystem“ ist in Literatur und Praxis keineswegs einheitlich. In den nachfolgenden Ausführungen wird in Anlehnung an Wirtz (2001), Rappa (2007), Timmers (1998) sowie Amit und Zott (2000) die folgende Definition von Geschäftsmodellen zu Grunde gelegt:

*„Der Begriff ‚Geschäftsmodell‘ bezeichnet allgemein-typisierend die Abbildung des betrieblichen Produktions- und Leistungssystems einer Unternehmung oder einer Kooperations-/Anbietergemeinschaft. In stark vereinfachter, aggregierter und charakterisierender Form wird dargestellt, welche Inputgüter in die Unternehmung fließen und wie diese durch innerbetriebliche und kooperative Aktivitätsfolgen in vermarktungsfähige Leistungsbündel für als relevant erachtete Märkte transformiert werden. Ansatzpunkte zur Generierung von Erlösen und Kosten durch eine Geschäftstätigkeit werden aufgezeigt und somit die wesentlichen Grundlagen für Erfolg und Misserfolg analysiert.“ (Gersch 2006, S. 82 f.)*

Unter anderem Rappa (2007) und Timmers (1998) entwickeln empirisch fundiert idealisierte „Geschäftsmodelltypen“, die sich jeweils durch prägnante Charakteristika und

Herausforderungen auszeichnen. Die Taxonomie von Rappa beispielsweise umfasst die generischen Geschäftsmodelltypen „Brokerage“, „Advertising“, „Infomediary“, „Merchant“, „Manufacturer (direct)“, „Affiliate“, „Community“, „Subscription“ und „Utility“.<sup>1</sup>

Von diesen allgemeinen Geschäftsmodelltypen zu unterscheiden ist der Begriff des „Geschäftssystems“, das die konkrete Realisierung eines allgemeinen Geschäftsmodells bezeichnet (Gersch 2004, S. 68). Das E-Commerce Geschäftssystem „ebay“ beispielsweise ist dann die Realisierung des allgemeinen Geschäftsmodelltyps „Brokerage“, „Karstadt“ oder das Kerngeschäft von „Amazon“ realisieren den Geschäftsmodelltypen „Merchant“.

Ein Geschäftssystem bezieht sich ebenso wie ein Geschäftsmodell nicht notwendigerweise auf eine einzelne Unternehmung. Folgende Zusammenhänge sind zu beachten (Gersch 2006, S. 83f.):

- Ein konkretes Geschäftssystem kann als Kooperation mehrerer Unternehmen in ganz unterschiedlichen Organisationsformen realisiert werden.
- Eine Unternehmung kann mehrere Geschäftssysteme parallel realisieren. Jedes konkrete Geschäftssystem kann selbst wieder eine Kombination mehrerer Geschäftsmodelltypen sein.
- Ein konkretes Geschäftssystem entspricht üblicherweise einem so genannten „Strategischen Geschäftsfeld“ bei jedem der beteiligten Unternehmungen (bei „start-up“ Unternehmungen somit in der Regel dem einzigen Geschäftsfeld) (Backhaus/Voeth 2007).

Die Konzeption des angestrebten Geschäftssystems stellt einen zentralen Meilenstein in der Vorgründungsphase dar. Es bedarf eines strukturierten Ansatzes als Brücke zwischen der ursprünglichen Geschäftsidee und dem sich im Zeitablauf realisierenden Business-/Geschäftsplan.

Grundsätzlich kann bei jeder – auch bereits bestehenden – Unternehmung das oder die zu Grunde liegende(n) Geschäftsmodell(e) sowie die jeweils konkrete Realisierung als Geschäftssystem beschrieben und analysiert werden. Es scheint sogar ausdrücklich angezeigt, einzelne Anpassungsschritte, die angesichts sich fortwährend ändernder Marktrahmenbedingungen notwendig oder unvermeidbar werden, immer wieder auch in einem ganzheitlichen Kontext zu sehen. Eine strukturierte Vorgehensweise und Dokumentation in der Vorgründungsphase ist zur gleichen Zeit auch eine Investition in zukünftige Reflexionen als Teil kontinuierlicher Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten.

---

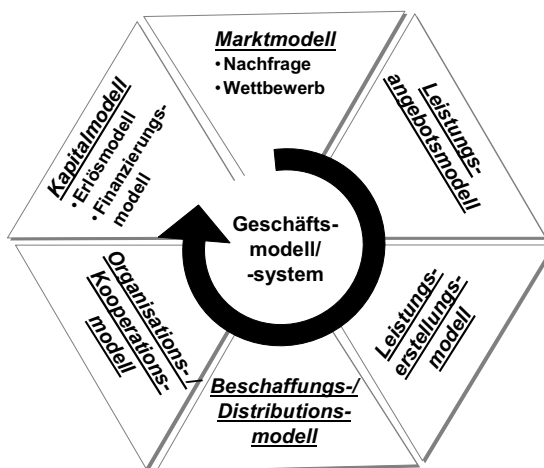
<sup>1</sup> Hierzu sei auch auf einen interessanten Podcast von Michael Rappa verwiesen: [http://digitalenterprise.org/podcasts/business\\_models.mp3](http://digitalenterprise.org/podcasts/business_models.mp3)

## 2 Ein Partialmodell-Ansatz zur Strukturierung relevanter Dimensionen des Geschäftssystems

Viele der in der Literatur verfügbaren konzeptionellen Ansätze zu Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen zielen vor allem auf die Analyse möglicher Erlösquellen ab (Woratschek et al. 2002). Das kann insofern kritisiert werden, als dass der Erlös zwar zentral für ein Geschäftssystem ist, gerade im Gründungskontext aber mit einer Reihe weiterer essentieller Grundüberlegungen verbunden ist, die in Kombination mit der Frage möglicher Erlösströme den ökonomischen Erfolg bestimmen. Hierzu gehören zum Beispiel Aspekte wie: „Wer ist möglicher Kunde und welcher Nutzen wird ihm generiert? Welche Leistungen werden diesen potenziellen Kunden angeboten? Wer erstellt die als notwendig erachteten Teilleistungen? Wer kann als direkte oder indirekte Konkurrenz gesehen werden? Aus welchen Quellen werden Erlöse generiert und welche Kosten stehen dem gegenüber? Von welchen Faktoren ist der erhoffte Erfolg abhängig? Welche Wettbewerbsvorteile sollen Grundlage des Erfolges sein?“ (Gersch/Weber 2004)

Umfassender und geeigneter für eine integrierte Gesamtbetrachtung erscheint daher ein Partialmodellansatz, der auf der Grundstruktur von Wirtz (2001) basiert.

**Abbildung 2-1:** Partialmodelle zur Analyse von Geschäftsmodellen und -systemen (Gersch, 2006, S. 84, in Erweiterung von Wirtz, 2001, S. 211)



Mit den in Abbildung 2-1 zunächst überblicksartig dargestellten Partialmodellen können einzelne Geschäftssysteme differenziert beschrieben und auf dieser Grundlage auch analysiert werden. Diese Partialmodelle werden im Folgenden zunächst in allgemeiner Form näher charakterisiert (in Anlehnung an Wirtz 2001, Weber 2006, Gersch 2004, Gersch/Weber 2004), bevor sie in Abschnitt 4 am Beispiel der Gründung des Geschäftssystems einer Versandapotheke in Deutschland konkretisiert werden.

Entsprechend dem Pfeil in der Abbildung 2-1 beginnt die Analyse in der Regel mit dem so genannten **Marktmodell**. Aus der Perspektive des Geschäftsmodellträgers handelt es sich dabei um die klassische Analyse des relevanten Marktes (Freiling/Reckenfelderbäumler 2004, S. 78f.). Im Marktmodell werden Strukturen und Akteure für den Downstream-Bereich – also die dem Geschäftssystem nachgelagerten Marktstufen – näher betrachtet und ausgewertet. Von Bedeutung für das Marktmodell sind zudem die Marktgröße (Volumen und Anzahl Marktteilnehmer) und relevante Rahmenbedingungen (z.B. Zutrittsbarrieren, rechtliche Vorschriften oder Regulierung). Auf Struktur- und Akteursebene ist eine weitere Differenzierung bezüglich der Nachfrage und des Wettbewerbs sinnvoll. So muss sowohl Klarheit über aktuelle und vor allem potenzielle Nachfragergruppen und -segmente bestehen, deren Zahlungsbereitschaften und vermutetes Absatzvolumen, als auch über deren Organisationsgrad oder die Bedeutung etwaiger Vermachtungsstrukturen in der Nachfrage. Die Identifikation und Analyse aktueller und potenzieller Wettbewerber und deren Verhalten im Markt stellt eine weitere wesentliche Teilaufgabe des Marktmodells dar. Ergänzend und unterstützend können durchaus bekannte und etablierte Ansätze genutzt werden, um die wesentlichen Aspekte des Marktmodells differenzierter analysieren zu können. Exemplarisch verwiesen sei auf die Branchenstrukturanalyse von Porter (1999, S. 32).

Das **Leistungsangebotsmodell** knüpft insofern an das Marktmodell an, als dass es die Leistungen zur Bedürfnisbefriedigung für die zuvor identifizierten Nachfrager(gruppen) – gegebenenfalls segmentspezifisch oder gar kundenindividuell – konkretisiert. Dabei wird von so genannten „Leistungsbündeln“ (Engelhardt et al. 1993) als Kombination materieller und immaterieller Teilleistungen ausgegangen. Das Leistungsangebotsmodell insgesamt beschreibt somit die zentralen Eckpunkte des Absatzsortiments zu dem insbesondere auch entgeltfrei an den Nachfrager abgegebene Teilleistungen gehören.

Beim **Leistungserstellungsmodell** steht die Realisierung des Leistungsangebotes im Vordergrund. Es beschreibt, welche Teilaktivitäten grundsätzlich erforderlich sind, um das im zuvor skizzierten Partialmodell charakterisierte Leistungsangebot vorhalten zu können. Neben den Teilaktivitäten werden auch benötigte Inputfaktoren, Ressourcen und Kompetenzen in diesem Partialmodell analysiert (Freiling et al. 2006). Ebenso sind die Trägerschaft und die Struktur der Leistungserstellung sowie deren operative Realisierung Gegenstand des Leistungserstellungsmodells. Zentrale Eckpunkte der so genannten Geschäftssystemarchitektur werden bestimmt.

Das **Beschaffungs- und Distributionsmodell** fokussiert zentrale Eckpunkte im Rahmen der notwendigen Beschaffungs- und Distributionsaktivitäten. In Abhängigkeit von getroffenen Make-or-Buy-Entscheidungen (Engelhardt/Reckenfelderbäumer 1993) im Rahmen des Leistungserstellungs- oder Organisationsmodells muss der Zugang zu benötigten Inputfaktoren sichergestellt und Transparenz über deren Preis, Qualität und Zeitdimension hergestellt werden. Das Distributionsmodell beantwortet die Frage, welche Leistungsangebote über welche Distributionskanäle an die Nachfrager vertrieben werden, und ob mehrere Vertriebskanäle ergänzend oder konkurrierend nebeneinander stehen (so genannter Multi-Channel Vertrieb). Auch die Einbindung in geschäftssystemübergreifende Integrationskonzepte im Upstream wie Downstream Bereich werden im Beschaffungs- und Distributionsmodell analysiert. Für solche Konzepte gibt es branchenabhängig unterschiedliche Namen, zu denen etwa das Supply Chain Management, Efficient Consumer Response oder das Just-in-Time Konzept gehören.

Neben diesem strategischen Aspekt ist auch die rein operativ-logistische Realisierung der Beschaffung und Distribution Bestandteil dieses Partialmodells.

Das **Organisations- und Kooperationsmodell** beinhaltet die wesentlichen Ausprägungen der Aufbau- und Ablauforganisation. Eine Abgrenzung zum Leistungserstellungsmodell ist jedoch nicht immer trennscharf möglich. Während im Leistungserstellungsmodell zunächst sehr grundlegend notwendige Prozesse und Funktionen verdeutlicht werden, entscheidet spätestens das Organisations- und Kooperationsmodell über deren Verteilung auf potenzielle interne und externe Leistungserbringer (Make-or-Buy(-or-Cooperate) Entscheidung). Insbesondere unterstützt durch moderne Informations- und Kommunikationstechnik wird zunehmend einer Auslagerung einzelner Teilaktivitäten eines vormals integrierten Wertschöpfungs-systems einer Unternehmung möglich (Bresser et al. 2000). Dies ist der Grund dafür, warum sich gerade neue Geschäftsmodelle oftmals durch eine geringe Fertigungstiefe – also einen relativ geringen Anteil des Geschäftssystemträgers an der Gesamtwertschöpfung – auszeichnen. Zu beobachten ist in diesem Zusammenhang auch ein so genannter „Wertschichtenwettbewerb“ (Heuskel 1999), als Wettbewerb spezialisierter industrieller Dienstleister um Teilleistungen und -prozesse vormals integrierter Geschäftssysteme.

Abschließend fokussiert das **Kapitalmodell** insbesondere die quantitativen Aspekte und Folgen der Geschäftstätigkeit. Es bildet ab, über welche finanziellen Ressourcen das Geschäftssystem verfügt und welcher Kapitalbedarf aktuell und zukünftig zu erwarten ist. Es kann weiter differenziert werden in ein „Erlös-“ und ein „Finanzierungsmodell“. Während das Ertere insbesondere potenzielle Erlösquellen sowie die jeweils zu Grunde liegenden Erlössysteme betrachtet, thematisiert das Finanzierungsmodell auf Basis von zumeist periodenbezogenen Ist- und Planerfolgs- sowie Cash Flow Rechnungen den aktuellen und zukünftigen Finanz- und Kapitalbedarf des Geschäftssystems. Änderungen der vorab skizzierten Partialmodelle finden also immer auch ihren Niederschlag im so genannten Kapitalmodell.

### 3 Flexibilitätsanforderungen in frühen Phasen der Geschäftssystementwicklung

Die Partialmodellbetrachtung verleitet dazu, in statischen Momentaufnahmen zu denken und dabei die Veränderlichkeit zentraler Rahmenbedingungen und sogleich Determinanten der einzelnen Partialmodelle zu vernachlässigen. In der Realität ist das relevante Umfeld eines Geschäftssystems – wenn auch mit branchenabhängig unterschiedlicher Stärke – jedoch fortwährend durch das Wirksamwerden so genannter „Veränderungstreiber“ gekennzeichnet. Das können zum Beispiel unternehmerische Aktivitäten anderer Akteure, technologische Innovationen und Diskontinuitäten sein, veränderte Regulierung und Standards auf nationaler und internationaler Ebene, die Einflüsse von Europäisierung und Globalisierung, aber auch sich verändernde Nachfragerbedürfnisse durch neue Arbeits- und Lebensstile oder den demographischen Wandel (Gersch/Goeke 2006). Es wird deutlich, dass Umfeldveränderlichkeit sich nicht nur auf einzelne Parameter des Marktmodells auswirkt, sondern auch die Notwendigkeit der Reflexion und Rejustierung aller Partialmodelle mit sich bringen kann. Ein adäquates Maß an Anpassungsfähigkeit und (Re-)Aktionsmöglichkeiten auf unterschiedliche Entwicklungsverläufe und Gegebenheiten im Rahmen eines Flexibilitätsmanagements über alle Partialmodelle vorzubereiten, scheint insofern zwingend geboten (Gersch 2006, S. 26, Schneider 1971, S. 840). Dazu gehört eine fortwährende Analyse und Überprüfung der Partialmodelle des eigenen Geschäftssystems und deren Fit zu den relevanten Umweltbedingungen und hierdurch begründete Herausforderungen im Zeitablauf. Gerade bei etablierten Unternehmungen findet aber eine derartig fundamentale und aggregierte Analyse hinsichtlich grundlegender Aspekte der ökonomischen Aktivitäten nur selten statt.

Wie ein einzelnes Geschäftssystem selbst sowohl „Treiber“ als auch „Getriebener“ der Entwicklung seines relevanten Umfeldes sein kann, beschreiben Hamel und Prahalad (1995) in ihrem Buch „Wettlauf um die Zukunft“ in Form von drei Wettbewerbsphasen, die fortwährend und immer wieder überlappend durchlaufen werden. Diese drei Phasen bilden ein geeignetes Bild für unternehmerisches Handeln unter radikaler Unsicherheit und sensibilisieren für die Notwendigkeit, bei der Geschäftssystemkonfiguration in der Vorgründungsphase dessen Anpassungs- und Rejustierungsbedarf für alle Partialmodelle kontinuierlich zu berücksichtigen (Freiling et al. 2006, S 61ff.).

#### **1. Phase: Wettbewerb um die intellektuelle Führerschaft**

Einzelne Akteure und Geschäftssysteme versuchen fortwährend, auf der Basis eines „industriellen Vorausblicks“ mögliche Marktanforderungen der Zukunft zu antizipieren. Ohne dass es die zukünftigen Nachfrager oder die später gegebenenfalls imitierenden Wettbewerber selbst schon wissen oder gar artikulieren können, glauben diese



Akteure, mögliche zukünftige Herausforderungen und Chancen vor allem in Form neuer Leistungsangebote zu erkennen. Die gedachten Marktanforderungen der Zukunft werden übersetzt in so genannte „Strategische Architekturen“ als mögliche Partialmodellkonfigurationen des Geschäftssystems (Gersch 2006). Die tatsächliche Konkretisierung dieser Architektur hängt insbesondere von der Einschätzung der vermuteten Prognosegenauigkeit des Geschäftssystembetreibers ab: Er weiß genau, dass er auf dem Weg von seiner Vision bis zur tatsächlichen Realisierung einer Reihe von Irrtümern unterliegen wird und nur bedingt Einfluss auf die sich tatsächlich realisierende Marktentwicklung ausüben kann. Allerdings formt dieser Akteur dadurch auch selbst zukünftige Realität mit.

## **2. Phase: Gestaltung von Migrationspfaden**

Da notwendige Elemente des Leistungserstellungsmodells für die erdachte strategische Architektur regelmäßig nicht verfügbar sein werden, muss der Akteur angemessene Entwicklungs-, Anpassungs- und Akquisitionsprozesse anstoßen. Dies zu konkretisieren, ist zentraler Gegenstand dieser zweiten Phase. Identifizierte Lücken zwischen Soll- und Ist-Profilen benötigter und verfügbarer Funktionen, Prozesse, Ressourcen und Kompetenzen gilt es zu schließen (Gersch 2004). Hierbei sind vor allem auch unternehmungsexterne Bezugsquellen und Ergänzungsmöglichkeiten zu berücksichtigen (Freiling 1998). Dies gilt auch und insbesondere für das Vorhalten als notwendig erachteter „Eventualoptionen“, wenn der tatsächliche Bedarf vom prognostizierten abweichen sollte. Der Begriff „Migrationspfad“ betont, dass die Umsetzung einer strategischen Basisarchitektur einen zeitintensiven, unumkehrbaren und nur bedingt planbaren Prozess darstellt. Mit dem ersten konkreten Angebot echter Markneuheiten (Innovationen), verändert sich auch für alle Wettbewerber das Marktmodell/relevante Umfeld. Anbieter werden unterschiedliche Ausprägungen von Leistungsangeboten und die sie ermöglichenden Ressourcen und Kompetenzen ausprobieren und durch Anpassungs- und Lernprozesse weiter entwickeln. Erste „Leistungsstandards“ werden sich auf den sich entwickelnden/verändernden relevanten Märkten als dominant erweisen (Christensen/Raynor 2003).

## **3. Phase: Wettbewerb um Marktanteile**

Mit der zunehmenden Etablierung von Leistungsangeboten nehmen mögliche Ausgestaltungsfreiheiten der Akteure tendenziell ab. Zunehmend dominiert die Imitation bzw. leichte Variation bereits bekannter Leistungsangebote bei zunehmendem Preiswettbewerb – Geschäftssysteme gleichen sich zunehmend an. Die dritte Phase kennzeichnet die Marktsituation, die zumeist als unterstellte Ausgangslage in den Lehrbüchern zur marktorientierten Unternehmungsführung dominiert. Auch in der Vorgründungsphase und bei der korrespondierenden Geschäftssystemkonfiguration besteht die Gefahr, sich zu einseitig auf einen Wettbewerb nur in dieser Phase vorzubereiten.

Unter weitgehend stabilen Rahmenbedingungen und Marktanforderungen wetteifern die Konkurrenten um Marktanteile. Jederzeit kann diese Phase durch Innovationen als Folge veränderter Rahmenbedingungen und/oder kreativer Ideen findiger Akteure abgelöst werden. Es entwickelt sich eine prinzipiell unendliche Abfolge der skizzierten Markt- und Wettbewerbsphasen.

## 4 Fallbeispiel: Versandapotheke „Zur Rose“

Am 1. Januar 2004 ist das so genannte „Gesetz zur Modernisierung der Gesetzlichen Krankenversicherung“ (GMG) in Kraft getreten. Mit ihm wurde unter anderem das Versandhandelsverbot für Medikamente in Deutschland aufgehoben. Seit 2004 ist durch eine Änderung der Branchenregulierung für Apotheken-Geschäftssysteme durch den Fernabsatz-Vertriebskanal die Realisierung der allgemeinen Geschäftsmodelltypen „(Catalog) Merchant“ (Rappa 2007) bzw. „E-Shop“ (Timmers 1998) möglich (Handelsblatt 2003, Bundesgesetzblatt 2003). Schon während und vor dem Gesetzgebungsverfahren deutete sich dieses Detail des GMG an, so dass relevante Akteure sich bereits vor 2004 durch Konzeption entsprechender Strategischer Architekturen (Wettbewerbsphase 1) auf dieses Gelegenheitsfenster vorbereiten konnten, um diese dann für einen Markteintritt in einer frühen Marktphase zu konkretisieren (Wettbewerbsphase 2). Diese Möglichkeit wurde bereits im Jahr 2004 von vielen Akteuren genutzt und unter anderem als so genannte „industrielle Versandapotheke“ organisiert.<sup>2</sup> Zu dieser letzten Gruppe zählt auch das Geschäftssystem der Versandapotheke „Zur Rose“ mit einem Markteintritt im Dezember 2004. Zu Veranschaulichung der Darstellungen in Abschnitt 2 und 3 wird im Folgenden die Partialmodelkonfiguration zum Gründungszeitpunkt beschrieben und anschließend vor dem Hintergrund der Situation im Jahr 2007 und der Wettbewerbsphasen nach Hamel und Prahalad reflektiert.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Bis Ende 2004 wurden ca. 800 Versandhandels-Zulassungen erteilt (Neubacher 2004), darunter laut Bundesverband Deutscher VersandapothekerInnen ca. 15 „industrielle Versandapotheken“ mit der Kapazität für > 1.000 Bestellungen/Tag sowie entsprechender Logistikinfrastuktur, pharmazeutischem Call Center und Investitionskosten von über 5 Mio. Euro (Kerckhoff 2004).

<sup>3</sup> Vgl. <http://www.zurrose.de>. Wir danken der Zur Rose Gruppe für das freundliche Einverständnis zur Nennung in diesem Beitrag.

Aufgrund des relativ hohen Abstraktionsgrades gelten weite Teile der Ausführungen zu den Partialmodellen so oder in ähnlicher Form auch für den Großteil der übrigen im deutschen Markt erfolgreichen, inländischen Versandapotheken. Die Versandapotheke „Zur Rose“ wurde aufgrund ihres interessanten Organisations- und Kooperationsmodells ausgewählt.

## Marktmodell

Das Monopol für den Vertrieb rezept- und apothekenpflichtiger Arzneimittel liegt in Deutschland bei den Apotheken (Kunz 2001). Der deutsche Apothekenmarkt hatte im Jahr 2005 ein Volumen von 35 Mrd. Euro, das von 21.476 Apotheken realisiert wurde (ABDA 2007). Versandhandel darf nur als zusätzlicher Distributionskanal und in Verbindung mit einer stationären Apotheke betrieben werden. Schätzungen über das Marktpotenzial des Versandhandels sind sehr uneinheitlich und reichen bis zu acht Prozent (BITKOM 2006). Diese sind Ende des Jahres 2004 noch nicht erreicht, so dass es sich insgesamt um einen wachsenden Markt handelt, der jedoch hoch reguliert ist. Neben Begrenzungen des „apothekenüblichen Sortiments“ gibt es Markteintrittsbarrieren (u.a. Approbation als Apotheker), gemeinwirtschaftliche Pflichten wie Nacht- und Notdienste sowie gesetzlich geregelte Margen für den Vertrieb rezeptpflichtiger Arzneimittel. Während niedergelassene Apotheken nur lokal im Wettbewerb stehen und ein durchschnittliches Potenzial von 4.500 Kunden besitzen, agieren Versandapotheken bundesweit und konkurrieren damit sowohl mit jeder einzelnen niedergelassenen Apotheke als auch mit in Deutschland tätigen in-/ausländischen Versandapotheken (Kerckhoff 2004). Ebenfalls seit dem 1. Januar 2004 ist die Preisbindung für nicht rezeptpflichtige Medikamente aufgehoben worden, so dass in diesem Segment zunehmend auch der Preis als Wettbewerbsinstrument angenommen wird (Bundesgesetzblatt 2003).

## Leistungsangebotsmodell

Der materielle Kern der angebotenen Leistungsbündel ist durch die Branchenregulierung weitgehend vordefiniert. Eine Differenzierung gegenüber stationären Offizinapotheken findet auf der einen Seite im Rahmen der Auftragsannahme statt (telefonisch, per Internet, bzw. für rezeptpflichtige Medikamente per Post) sowie auf der anderen Seite über die Distribution an eine frei wählbare Adresse durch einen Logistikdienstleister. Aufgrund der Logistikaufzeiten dauert eine Auftragsabwicklung daher in der Regel zwei bis drei Tage, so dass das Segment der Akutversorgung nicht Bestandteil des Leistungsangebotes im deutschlandweiten Versandhandel sein kann. Kernzielgruppe sind regelmäßige Anwender von Arzneimitteln mit planbarem Bedarf, zu denen auch die so genannten Chroniker zählen (Zur Rose 2004). Darüber hinaus kann das Angebot Zusatzleistungen umfassen, zum Beispiel eine telefonisch-pharmazeutische Beratung sowie das Führen patientenindividueller Arzneimittelkonten, um die Verordnungssicherheit zu steigern, bzw. unerwünschte Wechselwirkungen vorab zu erkennen (Zur Rose 2006).

## Leistungserstellungsmodell

Neben der pharmazeutisch-beratenden Tätigkeit als zentralem Bestandteil des Leistungsangebotes erfüllen Apotheken insgesamt auch logistische Funktionen im Sinne eines Absatzhelfers. Insbesondere umfassen die notwendigen Funktionen und Prozesse für die „Zur Rose“ wie für Versandapotheken generell neben Bestellannahme,

Einkauf, Kommissionierung der Einzellieferungen und Transport der angebotenen Ware an die Patienten auch sekundäre Aktivitäten wie die Pflege einer IT-Infrastruktur, Call Center, CRM Systeme, Kunden- und Wechselwirkungsdatenbanken, Category Management, Warenwirtschaftssysteme sowie Rechnungs- und Mahnwesen (für eine umfassende Diskussion relevanter Teilaktivitäten einer Versandapotheke vgl. Gersch 2004, Gersch/Theißen 2003).

### **Beschaffungs- und Distributionsmodell**

Das Beschaffungs- und Distributionsmodell ist durch die Branchenregulierung stark vorgezeichnet. In der Regel beziehen Apotheken ihre Waren überwiegend über den pharmazeutischen Großhandel, im Falle von Großabnehmern wie Versandapotheken kommt es auch zur Direktbelieferung durch pharmazeutische Unternehmer. Zur Rose plante von Anfang an die Realisierung der deutschlandweiten Distribution über spezialisierte Logistikpartner, die bereits vor dem Inkrafttreten des GMG 2004 entsprechende industrielle Dienstleistungen entwickelt und angeboten haben..

### **Organisations- und Kooperationsmodell**

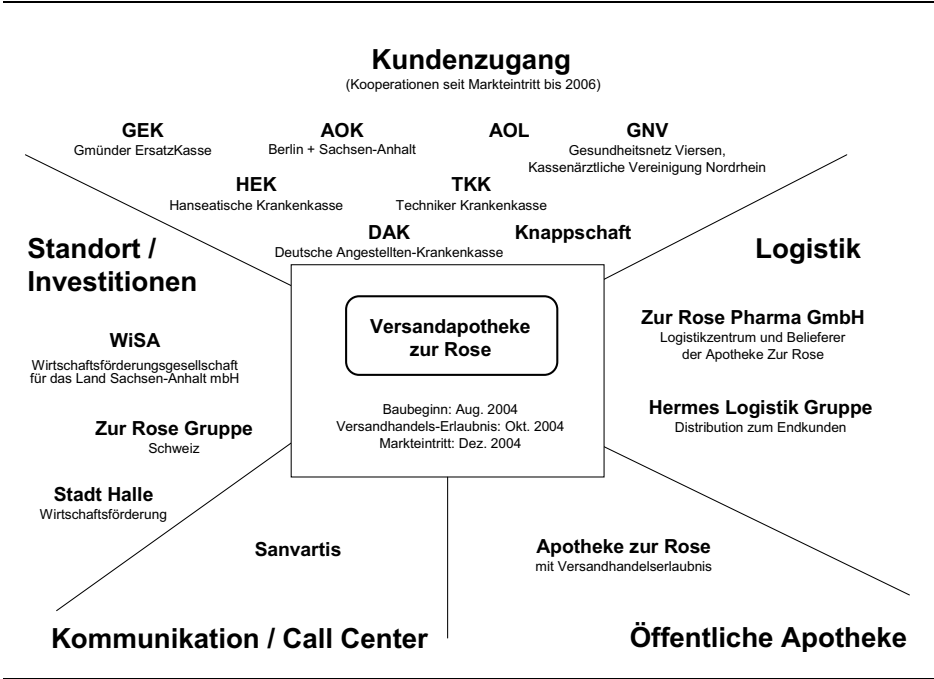
Das Geschäftssystem der in Deutschland agierenden Versandapotheke „Zur Rose“ wird kooperativ unter Beteiligung mehrerer Akteure realisiert (Abbildung 4-1). Den Kern des Geschäftssystems bildet die Apotheke „Zur Rose“, eine Einzelapotheke, die unter anderem die notwendige Versandhandelserlaubnis in das Geschäftssystem einbringt. Das entsprechende Versandhandels-Know-How sowie Kompetenzen in den Bereichen Logistik und Sicherheit beim Medikamentenverkauf der über eintausend Päckchen pro Tag (Zur Rose 2006, S. 30) liegen in der Verantwortung der Zur Rose Pharma GmbH, einer Tochterfirma der schweizerischen Zur Rose Gruppe, die auch dort als eine der führenden Versandapotheken agiert. Bei der Investitions- und Standortplanung fand eine Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung des Landes Sachsen-Anhalt und der Stadt Halle statt. Darüber hinaus sind einzelne Funktionen und Prozesse des Leistungserstellungsmodells an spezialisierte Industrielle Dienstleister ausgelagert, wie zum Beispiel an die Hermes Logistik Gruppe für die Überbrückung der „letzten Meile“ zum Endkunden sowie Sanvartis als Dienstleister für Patienteninformationssysteme zur Realisierung des Call-Centers und der Kommunikation mit Endkunden, Krankenkassen und Multiplikatoren (Zur Rose 2004).

### **Kapitalmodell**

Bezüglich des Kapitalmodells besteht in Deutschland das so genannte „Fremdbesitzverbot“ für Apotheken. Dies besagt, dass Apotheken als Einzelunternehmen und nicht als Kapitalgesellschaften geführt werden dürfen. Gerade für investitionsintensive Logistikzentren von Versandapotheken stellt dies eine Herausforderung dar und ist als ein Grund für das zuvor skizzierte Kooperationsmodell zu sehen. Die Investitionen für das Logistikzentrum, das von der Zur Rose Pharma GmbH betrieben wird, beliefen sich auf etwa neun Millionen Euro. Erwartet werde mittelfristig ein Umsatz in „zweistelliger Millionenhöhe“ (Zur Rose 2004). Bei der skizzierten Geschäftssystem-

konfiguration liegen Erlösquellen vor allem in direkten Erlösen und der Margen aus dem Vertrieb von Arzneimitteln.

Abbildung 4-1: Kooperationsmodell der deutschen Versandapotheke „Zur Rose“<sup>4</sup>



Nach anfänglich sehr kontrovers und emotional geführten Diskussionen hat sich in 2007 - drei Jahre nach dessen Einführung - der Versandhandel mit Medikamenten in Deutschland als Distributionskanal etabliert und ein entsprechender Migrationspfad auf Gesamtmarktebene ist angestoßen. Mit im Kern ähnlichen Leistungsangeboten realisieren vorhandene große Akteure im Markt, zu denen auch die „Zur Rose“ gehört, einen Wettbewerb um Marktanteile (Wettbewerbsphase 3) im deutschen Apothekenmarkt (BVDVA 2007). Gleichwohl findet auch eine fortlaufende Rejustierung der zu Grunde gelegten Strategischen Architektur statt, die sich auch in einer sich ändernden Partialmodellkonfiguration niederschlägt.

Wie im Leistungsangebotsmodell skizziert, sah die „Zur Rose“ ihr Kernsegment mit der Strategischen Architektur der (Vor-)Gründungsphase vor allem in der Versorgung chronisch Kranker mit rezeptpflichtigen Arzneimitteln (Zur Rose 2004). Im Laufe der

<sup>4</sup> Vgl. Zur Rose (2004); (2006) und <http://www.zurrose.de>.

Marktentwicklung hat sich jedoch gezeigt, dass zwei Drittel der Versandapotheken-Kunden lediglich rezeptfreie Arzneimittel über Versandapotheken beziehen (vor allem Schmerzmittel, Vitamine, Erkältungsmittel), so dass diese bei einem Gesamtmarktanteil von knapp 15 % (ABDA 2007) im Versandgeschäft bis zu 60 Prozent des Umsatzes ausmachen (BITKOM 2006).<sup>5</sup> Dies kann unter anderem darauf zurück geführt werden, dass die von vielen erwarteten strukturierten Behandlungsprogramme (so genannte „Disease Management Programme“), in die Versandapotheken ihr Leistungsangebot potenziell sehr gut einbringen können, sich bisher nicht in dem erhofften Umfang am Markt etablieren konnten. Auch die Apotheke „Zur Rose“ berichtet, dass bei ihr anfänglich vorwiegend rezeptfreie Medikamente bestellt worden seien, und sich das Marktmodell damit nicht wie antizipiert darstellte (Zur Rose 2006, S. 30).

Als Reaktion auf und Lernprozesse aus diesem Marktfeedback konnten diverse Rejustierungen der Strategischen Architektur beobachtet werden. Diese bestanden zum einen in der gezielten Förderung des rezeptfreien und damit nachfragestärksten Segments: Unter anderem wurde ein halbes Jahr nach Markteintritt als zusätzliches Mittel der Kommunikation mit dem Markt ein gedruckter Katalog rezeptfreier Medikamente veröffentlicht sowie eine Exklusivpartnerschaft mit dem Internet-Provider AOL vereinbart, der den Webshop der „Zur Rose“ in den Reise- und Shopping-Bereich seines Portals integriert und damit einen Zugang zu 6,6 Millionen potenziellen Kunden schafft (Zur Rose 2006, S. 31).

Auch die weitaus größere strategische Herausforderung, nämlich die Erhöhung des Umsatzanteils von rezeptpflichtigen Arzneimitteln, wurde adressiert, und zwar vor allem durch Erweiterung des Kooperationsmodells. Durch Kooperationen mit sieben Krankenkassen, die nach und nach geschlossen wurden, können 18 Millionen gesetzlich versicherte direkt angesprochen und umworben werden. Den Versicherten werden über Gutscheinmodelle Anreize für die Einlösung ihrer Rezepte bei der Versandapotheke „Zur Rose“ gesetzt: Für jedes eingereichte Rezept erhalten die Besteller einen Gutschein über fünf Euro für das Sortiment rezeptfreier Medikamente. Als weiteren Wachstumstreiber sieht die „Zur Rose“ Kooperationen mit Ärztenetzwerken an, bei denen die Ärzte ihre Patienten auf die Bestellmöglichkeiten bei der „Zur Rose“ hinweisen.

Für das Geschäftsjahr 2005 reklamiert die „Zur Rose“ bereits den Erfolg der oben genannten Maßnahmen durch einen im Vergleich zum Branchendurchschnitt relativ hohen Umsatzanteil rezeptpflichtiger Medikamente von über 60 % (Zur Rose 2006).

Angesichts zum Beispiel immer wiederkehrender Gesundheitsreformen und damit einhergehender Änderungen relevanter Marktrahmenbedingungen scheinen geeignet

---

<sup>5</sup> Aufgrund einer gesetzlich festgelegten Servicepauschale für Apotheken in Verbindung mit geregelten Margen bei zudem in der Regel höheren Warenwerten gelten die rezeptpflichtigen Medikamente im Vergleich zu den rezeptfreien als das attraktivere Segment. Hinzu kommt der ebenfalls skizzierte Preiswettbewerb für rezeptfreie Medikamente, der ebenfalls seit 2004 zulässig ist und in erster Linie beim Versandhandel ausgetragen wird.

schnelle Rejustierungen einzelner Partialmodelle vor dem Hintergrund der Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Geschäftssystems fortwährend notwendig. Aktuell versuchen die Akteure zum Beispiel notwendige Anpassungen des Leistungserstellungsmodells durch die geplante Einführung einer einheitlichen Telematikinfrastruktur im deutschen Gesundheitswesen („Elektronische Gesundheitskarte“) zu antizipieren. Unter anderem die digitale Rezeptübermittlung sowie die zunehmenden Möglichkeiten IT-gestützter Kooperationen mit anderen Leistungserbringern erfordern bereits heute – unter Unsicherheit über die konkrete Ausgestaltung – hohe Investitionen in zukünftige Prozess- und IT-Systemstrukturen.

Das Beispiel der deutschen Versandapotheke „Zur Rose“ hat auch und vor allem die Bedeutung des Organisations- und Kooperationsmodells für notwendige Anpassungsfähigkeit hervorgehoben, in dem die kollaborative Umsetzung neuer beziehungsweise veränderter strategischer Architekturen institutionell verankert ist. Regelmäßig werden (Re-)Konfigurationen aber die integrierte Analyse und gegebenenfalls aufeinander abgestimmte Anpassung aller Partialmodelle erfordern.

## LITERATURVERZEICHNIS

ABDA (2007): Zahlen-Daten-Fakten, abgerufen von <http://www.abda.de/zdf.html> am 27.01.2007.

AMIT, R./ZOTT, C. (2000): Value Creation in E-Business, in: Strategic Management Journal. 22. Jg., Heft 6/7, S. 493-520.

BACKHAUS, K./VOETH, M. (2007): Industriegütermarketing, 8. Aufl., München.

BITKOM (2006): Internet: Boom-Zeiten für Versandapotheken, abgerufen von [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Presseinfo\\_Medikamente\\_30.07.2006.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Medikamente_30.07.2006.pdf) am 15.01.2007.

BRESSER, R.K.F./HEUSKEL, D./NIXON, R.D. (2000): The deconstruction of integrated value chains, in: BRESSER, R. K. F./HITT, M. A./NIXON, R. D. (Hrsg.): Winning Strategies in a Deconstructing World, Chichester et al., S. 1-21.

BUNDESGESETZBLATT (2003): Gesetz zur Modernisierung der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV-Modernisierungsgesetz – GMG), in: Bundesgesetzblatt 2003, Teil I, Nr. 55, S. 2190-2258.

BVDVA (2007): BVDVA zieht positive Bilanz - Pressemitteilung vom 11.01.2007, abgerufen von [http://www.bvdva.de/fileadmin/content/pdf/presse/BVDVA\\_PM\\_Januar\\_07.pdf](http://www.bvdva.de/fileadmin/content/pdf/presse/BVDVA_PM_Januar_07.pdf) am 27.01.2007.

- CHRISTENSEN, C.M./RAYNOR, M.E. (2003): *The Innovator's Solution*, Boston.
- ENGELHARDT, W.H./KLEINALTENKAMP, M./RECKENFELDERBÄUMER, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. 45. Jg., Heft 5, S. 395-426.
- ENGELHARDT, W.H./RECKENFELDERBÄUMER, M. (1993): Trägerschaft und organisatorische Gestaltung industrieller Dienstleistungen, in: SIMON, H. (Hrsg.): *Industrielle Dienstleistungen*, Stuttgart, S. 263-293.
- FREILING, J. (1998): Kompetenzorientierte Strategische Allianzen, in: *io management*. 67. Jg., Heft 6, S. 23-29.
- FREILING, J./GERSCH, M./GOEKE, C. (2006): Eine "Competence-based Theory of the Firm" als marktprozess-theoretischer Ansatz - Erste disziplinäre Basisentscheidungen eines evolutorischen Forschungsprogramms, in: SCHREYÖGG, G./CONRAD, P. (Hrsg.): *Managementforschung Band 16: Management von Kompetenz*, Wiesbaden, S. 37-82.
- FREILING, J./RECKENFELDERBÄUMER, M. (2004): *Markt und Unternehmung*, Wiesbaden.
- GERSCH, M. (2004): Versandapotheken in Deutschland - Die Geburt einer neuen Dienstleistung, in: *Marketing ZFP*. 26. Jg., Spezialausgabe "Dienstleistungsmarketing", S. 59-70.
- GERSCH, M. (2006): *Unternehmerisches Handeln – das Beispiel flexibilitätsbedingter Unternehmungskrisen in frühen Marktphasen*, Habilitationsschrift, Ruhr-Universität Bochum.
- GERSCH, M./GOEKE, C. (2006) *Industry Transformation. Business-to-Business Markets in Transition. Theory-based Conceptualization from an Evolutionary Perspective and First empirical Findings*, in: BACKHAUS, K./KLEINALTENKAMP, M./PLINKE, W. (Hrsg.): *Proceedings of the 1st International Conference on Business Market Management*, Berlin, 12.-14. März 2006.
- GERSCH, M./THEIßEN, J. (2003): *Konzeption und Analyse eines internet-gestützten E-Commerce-Geschäftssystems für Medikamente*, Arbeitsbericht Nr. 9 des Competence Center E-Commerce und Nr. 96 des Instituts für Unternehmungsführung und Unternehmensforschung, Ruhr-Universität Bochum.
- GERSCH, M./WEBER, P. (2004): *Herausbildung neuer Geschäftssysteme, multimediales Lernmodul als WBT*, [www.lernwelt.rub.de](http://www.lernwelt.rub.de), Ruhr-Universität Bochum.
- HAMEL, G./PRAHALAD, C.K. (1995): *Wettlauf um die Zukunft*, Wien.
- HANDELSBLATT (2003): *Gesundheitsreform wird Gesetz*, in: *Handelsblatt* Nr. 138 vom 22.07.2003, S. 2.



HEUSKEL, D. (1999): Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen. Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Frankfurt/Main, New York.

KERCKHOFF, T. (2004): Entwicklung der Versandhandelsstrukturen im ersten Jahr nach dem GMG, Vortrag auf dem Fachkongress "Apothekenmarkt 2005" am 17. November 2004 in Bad Homburg.

KOLLMANN, T. (2003): E-Venture-Management: Unternehmensgründung und -entwicklung in der Net Economy, in: KOLLMANN, T. (Hrsg.): E-Venture-Management. Neue Perspektiven der Unternehmensgründung in der Net Economy, Wiesbaden.

KUNZ, A.R. (2001): Alternative Distributionswege für pharmazeutische Produkte, Wiesbaden.

NEUBACHER, A. (2004): Krankenkassen: Kompliment vom Kanzler, in: Der Spiegel, Heft 37 vom 06.09.2004, S. 86.

PORTER, M.E. (1999): Wettbewerbsstrategie, 10. Aufl., Frankfurt/Main.

RAPPA, M. (2007) Business Models on the web, abgerufen von <http://digitalenterprise.org/models/models.html> am 13.01.2007.

SCHNEIDER, D. (1971): Flexible Planung als Lösung der Entscheidungsprobleme unter Ungewißheit, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 23. Jg., S. 831-851.

TIMMERS, P. (1998): Business Models for Electronic Markets, in: Electronic Markets. 8. Jg., Heft 2, S. 3-8.

WEBER, P. (2006): Lern-Service-spezifische Interpretation eines integrierten Geschäftsmodellansatzes, Arbeitsbericht Nr. 06-64 des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, Ruhr-Universität Bochum.

WIRTZ, B.W. (2001): Electronic Business, 2. Aufl., Wiesbaden.

WORATSCHEK, H./ROTH, S./PASTOWSKI, S. (2002): Geschäftsmodelle und Wertschöpfungskonfigurationen im Internet, in: Marketing ZFP. 24. Jg., Spezialausgabe "E-Marketing", S. 57-71.

ZUR ROSE (2004): Schweizer Zur Rose-Gruppe startet zusammen mit einem pharmazeutischen Partner einen Arzneimittel-Versand in Deutschland, Pressemitteilung vom 18.08.2004, abgerufen von <http://www.presseportal.de/story.htx?nr=587132&firmaid=55065> am 5.01.2007.

ZUR ROSE (2006): Geschäftsbericht 2005, Zur Rose AG, Frauenfeld/Schweiz..

**Peter Witt und Christin Merz**

# **Die Ideenformulierung im Rahmen von Businessplänen (Seed-Phase)**

1	Die Bedeutung von Businessplänen für Gründungsunternehmen .....	293
2	Anteilseigner als Adressaten eines Businessplans .....	293
3	Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter als Adressaten eines Businessplans..	295
4	Marktorientierter Aufbau und Inhalt von Businessplänen.....	296
5	Zusammenfassung .....	300

# 1 Die Bedeutung von Businessplänen für Gründungsunternehmen

Businesspläne als schriftlich ausgearbeitete Gründungsplanungen gibt es schon seit sehr langer Zeit. Spätestens seit Beginn des Internet-Booms und der damit verbundenen Gründungswelle in den USA und in Deutschland haben Unternehmensgründungen eine zunehmende theoretische Beachtung gefunden (vgl. Finger/Samwer 1998, Dowling/Drumm 2003). In der Praxis haben sich Businesspläne zu einem Standarddokument für ein Gründungsunternehmen in der Kommunikation mit seiner Umwelt etabliert. Venture Capital-Gesellschaften verlangen grundsätzlich einen Businessplan oder zumindest eine Zusammenfassung daraus, bevor sie eine Beteiligungsanfrage prüfen. Auch andere Investoren legen zunehmend Wert darauf, dass Beteiligungsangebote von Unternehmensgründern mit einem Businessplan hinterlegt werden. Sogar bei der Fremdfinanzierung sind Businesspläne ein übliches Dokument der Kreditwürdigkeitsprüfung durch die Banken geworden (vgl. Gumpert 1997, S. 126).

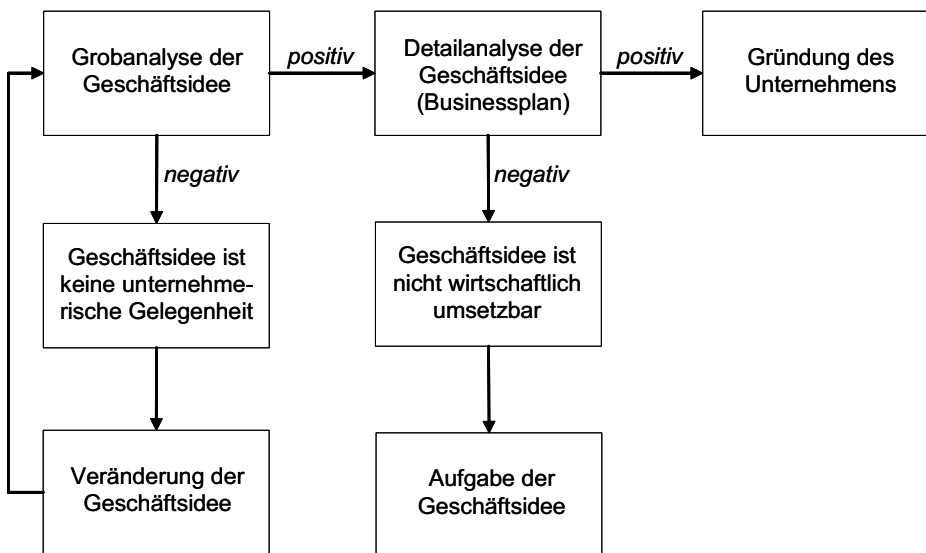
Ein Businessplan ist ein schriftliches, gebundenes und ansprechend gestaltetes Dokument, welches das betriebswirtschaftliche Konzept eines neu zu gründenden Unternehmens beschreibt. Businesspläne werden auch als Geschäfts- oder Gründungsplanungen bezeichnet, aber der englische Begriff Businessplan hat sich auch in Deutschland durchgesetzt. Ein Businessplan wird vor der eigentlichen Geschäftsgründung erstellt, in der Ideen- und Planungsphase des jungen Unternehmens (zu den einzelnen Phasen des Gründungsprozesses vgl. Mellewig/Witt 2002). Er umfasst die nächsten drei bis fünf Jahre der geplanten Unternehmensentwicklung. Im Kern dient der Businessplan der technischen und kaufmännischen Machbarkeitsprüfung für eine neue Geschäftsidee. Empirische Untersuchungen haben nachgewiesen, dass die Durchführung einer sorgfältigen Planung die Erfolgchancen neu gegründeter Unternehmen signifikant erhöht (Jungbauer-Gans/Preisendörfer 1991). Daher ist die Erstellung eines Businessplans in allen Branchen und für alle Arten von Unternehmen empfehlenswert.

## 2 Anteilseigner als Adressaten eines Businessplans

Ein Businessplan richtet sich zunächst an die Anteilseigner eines neu zu gründenden Unternehmens. Das sind vor allem die Gründer, also die Autoren des Businessplans. Der Businessplan dient vor allem einer detaillierten technischen und kaufmännischen Machbarkeitsprüfung, also der Selbstinformation der Autoren. Der Erstellung des

Businessplans kann eine Grobanalyse der Machbarkeit vorausgehen (vgl. Volkmann/Tokarski 2006, S. 99). Anhand des Businessplans und der Informationssuche zu seiner Erstellung können die Gründer dann im Detail feststellen, ob ihre Geschäftsidee wirtschaftlich tragfähig ist (vgl. Kubr/Ilar/Marchesi 1997, S. 23-38). Sie werden gezwungen, die Kosten und Erlöse zu schätzen, einen Liquiditätsplan aufzustellen und die für den Erfolg wesentlichen Einflussfaktoren zu benennen. Darüber hinaus ergibt sich bei der Recherche zur Erstellung des Businessplans insgesamt ein guter Überblick über die Stärken und Schwächen der Geschäftsidee und damit auch über die vor der eigentlichen Gründung noch zu lösenden Probleme. Die Erstellung eines Businessplans ist also für die Gründer selbst dann unverzichtbar, wenn sie kein externes Kapital benötigen (vgl. Gumpert 1997, S. 122). Abbildung 2-1 stellt den Prozess der Machbarkeitsprüfung einer Geschäftsidee dar.

Abbildung 2-1: Machbarkeitsprüfung.



Quelle: in Anlehnung an Volkmann/Tokarski 2006, S. 99.

Die zweite Gruppe von Anteilseignern, die sich für einen Businessplan interessieren, sind externe Eigenkapitalgeber bzw. potenzielle Anteilseigner. Sie sind meist nicht Autoren des Businessplans, also auch nicht in die entsprechenden Recherchen und

Planungen eingebunden. Da die meisten Gründer das für ihr Unternehmenskonzept erforderliche Kapital nicht alleine aufbringen können, sind sie auf die Finanzierung durch externe Investoren angewiesen. Da ein Investor sein Geld nur in eine Beteiligung stecken wird, wenn er zuversichtlich ist, es irgendwann ausreichend verzinst wiederzubekommen, wird er die Geschäftsaussichten des Unternehmens bewerten wollen. Er benutzt dazu typischerweise den von den Gründern aufgestellten Businessplan, der umfassend über das Gründungskonzept und die Erfolgsaussichten informiert. Die im Businessplan enthaltene Unternehmensbewertung ist erforderlich, um die Höhe des Eigenkapitalanteils bestimmen zu können, der für einen bestimmten Kapitalbetrag von den Gründern hergegeben wird (vgl. Rudolf/Witt 2002, S. 28-36).

Eine ähnliche Funktion erfüllen Businesspläne bei der Fremdkapitalvergabe durch Verwandte und Freunde, öffentliche Förderbanken (z.B. die Kreditanstalt für Wiederaufbau) oder private Kreditinstitute. Die Adressaten des Businessplans sind hier zwar nicht potenzielle Anteilseigner, aber doch externe Kapitalgeber. Wer einem neu zu gründenden Unternehmen Geld leiht, will wissen, ob das Unternehmen dieses Geld pünktlich zurückzahlen und die vereinbarten Zinsen entrichten kann. Die Prüfung des Businessplans ist dabei ein wichtiges und gebräuchliches Instrument, um die Kreditwürdigkeit und die Erfolgchancen zu beurteilen.

### **3 Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter als Adressaten eines Businessplans**

Businesspläne enthalten vertrauliche Daten. Je weniger die Geschäftsidee durch Patente, Zeitvorteile oder den exklusiven Zugang zu erforderlichen Ressourcen geschützt werden kann, desto größer ist die Gefahr, dass Geschäftsideen von Lesern des Businessplans kopiert und in Form von konkurrierenden Unternehmen im Markt etabliert werden. Insofern haben die Gründer in der Kommunikation mit allen potenziellen externen Adressaten ihres Businessplans zunächst ein Interesse daran, die wettbewerbsrelevanten Details ihres Businessplans geheim zu halten. Dazu dienen Vertraulichkeitserklärungen, „Non Disclosure Agreements“ und ähnliche Instrumente. Mitunter werden im Stadium der ersten Kontaktaufnahme mit Partnern nur Kurzzusammenfassungen von Businessplänen verwendet, die keine detaillierten Angaben zur Technologie und zum Geschäftsmodell enthalten.

Nun ist in der Literatur vorgeschlagen worden, Businesspläne auch zur Kommunikation mit anderen Interessengruppen zu verwenden, z.B. zur Kundenwerbung oder zur Gewinnung von Geschäftspartnern und Mitarbeitern (vgl. z.B. Volkmann/Tokarski

2006, S. 103). Das ist auch insofern einleuchtend, als der Businessplan ganz wesentlich der Darstellung der Produktidee, ihres Kundennutzens und ihres Wettbewerbsvorteils dient. Während das Vertraulichkeitsproblem im Umgang mit potenziellen Investoren dann verschwindet, wenn diese zu Anteilseignern werden und dasselbe Interesse wie die Gründer am Schutz der Geschäftsidee haben, bleibt es im Umgang mit anderen Adressaten des Businessplans bestehen. Es kann nämlich nicht ausgeschlossen werden, dass potenzielle Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter den Businessplan eines neu zu gründenden Unternehmens für eine eigene Unternehmensgründung verwenden oder an andere interessierte Unternehmensgründer weiter geben. Insofern darf der Businessplan in der Form, die Anteilseignern zur Verfügung gestellt wird, nicht an Kunden, Geschäftspartner oder Mitarbeiter gegeben werden.

Businesspläne können dennoch grundsätzlich gut im Umgang mit Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern als Marketinginstrumente genutzt werden, wegen der Vertraulichkeitsproblematik jedoch nur in einer gekürzten bzw. abgewandelten Form. So eignen sich Markt- und Produktbeschreibungen aus Businessplänen gut für das Marketing. Auch Darstellungen des Managementteams und der Unternehmensorganisation lassen sich für Marketingzwecke verwenden. Umgekehrt sollten Finanz- und Risikoanalysen, Darstellungen des Geschäftsmodells sowie Wettbewerbsanalysen nicht in der Kommunikation mit potenziellen Kunden und Geschäftspartnern verwendet werden. Im Folgenden werden wir nur auf den klassischen Aufbau und Inhalt von Businessplänen, wie sie für Anteilseigner geschrieben werden, eingehen. Alternative Fassungen des Businessplans, die zum Marketing gegenüber Kunden, Geschäftspartnern oder Mitarbeitern verwendet werden, können einen abweichenden (häufig verkürzten) Aufbau haben.

## **4 Marktorientierter Aufbau und Inhalt von Businessplänen**

Um den Businessplan als Marketinginstrument gegenüber Anteilseignern wirkungsvoll einsetzen zu können, sollte dieser übersichtlich und vollständig sein. In Literatur und Praxis finden sich viele Gliederungsvorschläge für Businesspläne, die alle mehr oder weniger ähnlich sind, weil sie sich nach den betrieblichen Funktionen und den wichtigsten Aspekten der strategischen Planung eines Unternehmens richten (vgl. z.B. Timmons/Spinelli 2007, S. 229, Volkmann/Tokarski 2006, S. 106-108, Freiling 2006, S. 355-356, Gumpert 1997, S. 130 und Kubr/Illar/Marchesi 1997, S. 45ff.). Die Verwendung einer einheitlichen und den Adressaten bekannten Gliederung erleichtert den Lesern das Zurechtfinden in einem Businessplan, fördert die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Plänen und erzwingt bei den Autoren eine gewisse Systematik in der Vor-

gehensweise. Als Nebeneffekt ergibt sich automatisch eine Aufgabenliste: Die Gründer sehen, welche Informationen sie zu den einzelnen Abschnitten ihres Plans noch erheben müssen und welche Prognosen im Einzelnen erforderlich sind. Eine typische Gliederung, die im Folgenden näher erläutert wird, ist in Abbildung 4-2 dargestellt.

**Abbildung 4-2:** Bestandteile eines Businessplans. (Quelle: Eigene Darstellung.)

<p><b>Executive Summary</b> <b>Persönlicher Hintergrund der Gründer</b> <b>Produkt- oder Serviceidee</b> <b>Marketingstrategie</b> <b>Wettbewerberanalyse</b> <b>Einkaufs- und Produktionsplanung</b> <b>Standortwahl</b> <b>Beschreibung der rechtlichen Struktur</b> <b>Gewinnplanung</b> <b>Planung des Kapitalbedarfs</b> <b>Liquiditätsplanung</b> <b>Risikoanalyse</b></p>
--

Ein Businessplan beginnt mit der Kurzzusammenfassung des Unternehmenskonzepts, der Executive Summary. Sie enthält die wichtigsten Punkte der Gründungsplanung auf zwei bis drei Seiten, insbesondere Angaben zum Unternehmensziel, zur Produkt- oder Serviceidee, zum geplanten Wettbewerbsvorteil, zur Größe und Art des angestrebten Marktes sowie zum Management (Ausbildung, Erfahrung, Kenntnisse). Schließlich muss die Executive Summary die wichtigsten Finanzdaten übersichtlich ausweisen (Kapitalbedarf, Cash flow-Prognosen, Renditen usw.). Der persönliche Hintergrund der Gründer ist eine wichtige Information, vor allem für Investoren, weil gute Manager auch mittelmäßige Geschäftsideen zum Erfolg führen können, aber nicht umgekehrt (vgl. Brettel 2002, Brettel/Rudolf/Witt 2005, S. 93). Der Abschnitt mit den persönlichen Daten der Gründer muss versuchen, die besondere Motivation und die unternehmerische Energie der Gründer darzustellen. Dabei helfen Hinweise auf frühere unternehmerähnliche Aktivitäten sowie auf relevante Erfahrungen in der Branche. Empirische Studien aus dem angelsächsischen Raum belegen, dass Venture Capital-Gesellschaften ihre Investitionsentscheidung von der unternehmerischen Erfahrung der Gründerpersonen abhängig machen bzw. Unternehmen von erfahrenen Gründern höher bewerten (vgl. z.B. Brettel 2002 und Riquelme/Rickards 1992).

Die Darstellung der Produkt- oder Serviceidee sollte in einfachen und nicht technischen Worten erläutern, was für ein Produkt bzw. welchen Service das Unternehmen auf dem Markt einführen will. Dabei muss der besondere Vorteil, die Neuartigkeit

oder der besondere Kundennutzen des Produkts im Vergleich zum Wettbewerb nachgewiesen werden. Bei Technologieunternehmen sollten in diesem Teil des Businessplans ggf. auch Angaben zur Patentsituation gemacht werden. Ein typischer Fehler, der bei der Erstellung eines Businessplans gemacht wird, ist die überzogene Technologieorientierung bzw. die fehlende Marktorientierung. Sie findet ihren Ausdruck in schwer lesbarem „Fachchinesisch“, in einer Dominanz der technischen Produktbeschreibung und in einer Vernachlässigung von Kunden- und Marktaspekten.

Der Abschnitt über Kundenbeschreibung und Marketingstrategie, der sich unmittelbar an die Beschreibung der Produkt- oder Serviceidee anschließen sollte, erfordert besonders sorgfältige Vorarbeit. Zunächst ist die möglichst realitätsnahe Bestimmung der relevanten Kundengruppe von zentraler Bedeutung. Ein guter Businessplan erläutert im Abschnitt Kundenbeschreibung und Marketingstrategie, welche Kunden angesprochen werden sollen und warum sie für das Angebot des Unternehmens zugänglich sind. Je nach Markteintrittsstrategie und Kundengruppen ist dabei auch der Aufbau einer geeigneten Unternehmensmarke darzustellen (vgl. Witt/Rode 2006). Je genauer die Gründer ihr Marktsegment eingrenzen können, desto wirkungsvoller wird die anschließend abgeleitete Marketingstrategie sein (vgl. Sahlmann 1997, S. 101).

Die Wettbewerberanalyse vervollständigt die Erklärungen zum Markt und weist nach, dass die Gründer ihre aktuellen und potenziellen Konkurrenten nicht nur beim Namen nennen, sondern auch bezüglich der Stärken und Schwächen einschätzen können. Der Vergleich des eigenen Leistungsangebots mit dem der Konkurrenten ergibt den Wettbewerbsvorteil. Grundsätzlich kann ein neu zu gründendes Unternehmen im Wettbewerb nur Kunden gewinnen, wenn es bessere oder billigere Produkte als die Konkurrenz anbietet, oder wenn es Kundenbedürfnisse anspricht, die mit bisherigen Produkten nicht abgedeckt werden. Neugründungen gelingt es nur selten, wirklich billiger als etablierte Wettbewerber zu sein (vgl. Timmons/Spinelli 2007, S. 127). Erfolgversprechender ist es daher, ganz neue Produkte in den Markt zu bringen, bessere Produktqualität als die Konkurrenz zu bieten, oder sich durch besseren Service abzuheben.

Ein typischer Fehler in Businessplänen besteht darin, dass kein Wettbewerbsvorteil abgeleitet wird. Die Gründer zeigen nicht (oder wissen nicht), was das Gründungsunternehmen einzigartig oder besser als die Wettbewerber macht. In manchen Businessplänen wird gar nicht auf das Wettbewerbsumfeld eingegangen. Aber nur wenn die Gründer ihren Wettbewerbsvorteil benennen und realistisch belegen können, werden Investoren sich an dem Unternehmen beteiligen wollen: „A business plan that describes an insuperable lead or a proprietary market position is by definition written by naïve people.“ (Sahlmann 1997, S. 1049). Der Businessplan sollte deshalb auch darauf eingehen, wie der Wettbewerbsvorteil vom Unternehmen über die Zeit gehalten und ausgebaut werden kann.

Im Abschnitt zur Einkaufs- und Produktionsplanung werden im Businessplan der Leistungserstellungsprozess, die verwendeten Ressourcen und die Einkaufspolitik



dargestellt. Zunächst muss dazu der Prozess der Leistungserstellung verständlich beschrieben werden. Im nächsten Schritt sollte der Businessplan vermitteln, welche Ressourcen in welcher Menge zur Leistungserstellung erforderlich sind und zu welchen Preisen diese Ressourcen wo beschafft werden können. Um zu realistischen Prognosen zu kommen, sollten die Preise und Verfügbarkeiten wichtiger Ressourcen durch Anfragen bei zukünftigen Lieferanten festgestellt werden. Für weniger wichtige Ressourcen können plausible Schätzwerte angesetzt werden. Ein wichtiger Bestandteil der Ressourcenplanung ist die Personalplanung. Der Businessplan muss nachweisen, dass die Personalbedarfe realistisch abgeschätzt und in entsprechende Personalplanungen umgesetzt wurden. Dazu gehört auch, dass angegeben wird, wo und wie qualifizierte Mitarbeiter gewonnen werden können.

Die Standortwahl orientiert sich primär an den Bedürfnissen der zukünftigen Kunden des Unternehmens und hängt somit von Branche, Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern und zu nutzenden Vertriebskanälen ab. Weitere Überlegungen bei der Standortwahl können lokale Unterschiede hinsichtlich Besteuerung und öffentlicher Förderung durch Zuschüsse und Subventionen sein. Bei der Beschreibung der rechtlichen Struktur des neu zu gründenden Unternehmens geht es im Wesentlichen um den Haftungsumfang und um die Transaktionskosten der Aufnahme neuer Gesellschafter. Bei Technologieunternehmen dominieren wegen der Skalierbarkeit der Geschäftsmodelle Kapitalgesellschaften wie die GmbH, die kleine AG und in jüngerer Zeit auch die britische Limited (vgl. Volkmann/Tokarski 2006, S. 157-182).

Die Gewinnplanung schließt den Hauptteil des Businessplans ab und führt alle vorher behandelten Einzelplanungen zusammen. Dabei ist besonderer Wert auf die Erläuterung des Ertragsmodells zu legen (vgl. Rudolf/Witt 2002, S. 121-152). Die Gründer müssen hier Erlöse und Kosten abschätzen und daraus den erwarteten Gewinn pro Periode berechnen. Umsatzseitig setzt eine realitätsnahe Planung genaue Angaben über Produktpreise und Absatzmengen voraus. Kostenseitig ist darauf zu achten, dass alle Positionen vollständig und in realistischer Höhe erfasst werden. Wird für einen längeren Zeitraum geplant, sind auch zukünftige Lohn- und Preissteigerungen zu berücksichtigen. Grundsätzlich gilt, dass das Geschäftsmodell nur tragfähig ist, wenn es nach Erreichen des Break-even nachhaltige Gewinne ermöglicht.

Ebenso wichtig wie die Gewinnplanung ist die Planung des Kapitalbedarfs des neuen Unternehmens. Er setzt sich zusammen aus dem Betriebsmittelbedarf, dem Investitionsbedarf und der erforderlichen Kapitalreserve. Eine große Gefahr besteht darin, den Kapitalbedarf zu unterschätzen. Im Businessplan sollten die Gründer angeben, wie sie den Kapitalbedarf decken wollen. Konkret sind das verfügbare Eigenkapital und mögliche Fremdkapitalpositionen zu nennen. Dabei muss durchaus noch nicht das gesamte geplante Kapital eingeworben worden sein. Der Businessplan dient ja explizit dem Zweck, Investoren für die Neugründung zu begeistern und zu Anteilseignern zu machen.

Die Liquiditätsplanung wird ebenfalls aus den anderen Teilplanungen des Businessplans abgeleitet. Sie ist erforderlich, weil die zukünftigen Auszahlungen nicht automatisch zu jedem Zeitpunkt von ausreichend hohen Einzahlungen abgedeckt werden und ein Gründungsunternehmen auch in den ungünstigsten Szenarien die Illiquidität verhindern muss. Daher sollten auch Sensitivitäts- und Risikobetrachtungen durchgeführt werden. Die Vorliebe von Gründern, sehr optimistische Liquiditätsplanungen zu erstellen (und selber daran zu glauben), führt dazu, dass Investoren häufig Zuschläge beim Liquiditätsbedarf und Abschläge bei der Unternehmensbewertung machen, was zu ungenaueren Schätzwerten und schwierigeren Verhandlungen führt (vgl. Sahlmann 1997, S. 98).

Gründer sollten in ihrem Businessplan schließlich auch eine Risikoanalyse durchführen. Es muss den Lesern klar gemacht werden, welche technischen, marktlichen und organisatorischen Risiken den Erfolg der Neugründung in Zukunft ernsthaft gefährden können. Eine sorgfältige Risikoanalyse erfordert zudem das Erstellen von Szenarien. Diese bilden jeweils unterschiedliche Entwicklungsverläufe des Unternehmens in der Zukunft anhand verschiedener Fassungen der Gewinn-, Kapitalbedarfs- und Liquiditätsplanung ab. Wichtig ist die Angabe, welche Exits jeweils für externe Beteiligungen möglich sind. Der Businessplan muss also zeigen, wie die Gründer auf einen unerwartet schlechten Geschäftsverlauf reagieren wollen und welche vorzeitigen Ausstiegsmöglichkeiten für Investoren bestehen.

## 5 Zusammenfassung

Businesspläne sind schriftliche Gründungsplanungen, die als erste Adressaten die Anteilseigner haben. Den Gründern (interne Anteilseigner bzw. geschäftsführende Gesellschafter) dient der Businessplan zur Selbstinformation. Den Investoren (externe Anteilseigner bzw. nicht geschäftsführende Gesellschafter) dient er zur Prüfung des Geschäftsmodells und als Grundlage der Investitionsentscheidung. Eine zweite Gruppe von Adressaten sind potenzielle Kunden, Geschäftspartner, Mitarbeiter und die Öffentlichkeit. Diesen Personen werden Businesspläne in gekürzter Form und ohne Angaben zum Geschäftsmodell präsentiert. Die Kurzfassungen dienen der Erläuterung des Geschäftskonzepts und der Vermarktung der Produkte des Unternehmens.

Beim Verfassen des Businessplans muss darauf geachtet werden, dass nicht ganze Bereiche bei der betriebswirtschaftlichen Planung ausgelassen werden. Erstaunlich oft machen Gründer in ihren Businessplänen beispielsweise keine näheren Angaben zur Ressourcenbeschaffung, selbst wenn es sich um knappe und teure Ressourcen wie qualifizierte Mitarbeiter oder Vertriebspartner handelt. Auslassungen dürfen in keinem Bereich vorkommen. Die Gründer müssen im Businessplan nachweisen, dass sie

bei der Formulierung ihrer Geschäftsidee auch wirklich an alles gedacht und keine Einflussgröße vergessen haben. Dazu gehört ganz wesentlich die Darstellung des Managementteams. Sie ist mindestens ebenso wichtig wie die eigentliche Produktidee.

Alle Teile des Businessplans müssen empfängerorientiert geschrieben sein. Die Gründer sollten sich beim Verfassen des Dokuments zu jedem Zeitpunkt in die zukünftigen Leser hineinversetzen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Gründer anderen Adressaten des Businessplans gegenüber einen Wissensvorsprung besitzen. Dieser resultiert daraus, dass sie sich während des Schreibens in der Regel intensiv mit der Geschäftsidee und dem Marktumfeld der Gründung auseinandergesetzt haben. Viele Investoren verfügen im Gegensatz zu den Gründern über keine (detaillierten) Branchenkenntnisse. Dasselbe gilt für potenzielle Mitarbeiter und Geschäftspartner. Gegenüber potenziellen Kunden, die überwiegend sehr gut über ihre Bedürfnisse und über bestehende Lösungen dieser Bedürfnisse Bescheid wissen, muss ein (verkürzter) Businessplan die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens und den Kundennutzen der Leistungen des Unternehmens klar herausstellen. Er muss die Unternehmensmarke kommunizieren, ggf. auch Produktmarken, und bei den potenziellen Kunden Interesse wecken, die Produkte und Dienstleistungen des neuen Unternehmens auszuprobieren. Der Businessplan ist in diesem Sinne eine Grundlage für das Marketing gegenüber Kunden, aber wegen der Vertraulichkeit der Geschäftsplanungen kein originäres Marketinginstrument.

## LITERATURVERZEICHNIS

BRETTEL, M. (2002): Entscheidungskriterien von Venture Capitalists. In: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg. (2002), S. 305-325.

BRETTEL, M./RUDOLF, M./WITT, P. (2005): Finanzierung von Wachstumsunternehmen. Wiesbaden 2005.

DOWLING, M./DRUMM, H.J. (Hrsg.) (2003): Gründungsmanagement. Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum. 2. Aufl. Berlin 2003.

FINGER, M./SAMWER, O. (1998): America's most successful start-ups. Wiesbaden 1998.

FREILING, J. (2006): Entrepreneurship. Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis. München 2006.

GUMPERT, D.E. (1997): Creating a successful business plan. In: BYGRAVE, W.D. (Hrsg.): The portable MBA in Entrepreneurship. 2. Aufl. New York 1997, S. 120-147.

- JUNGBAUER-GANS, M./PREISENDÖRFER, P. (1991): Verbessern eine gründliche Vorbereitung und sorgfältige Planung die Erfolgchancen neugegründeter Betriebe? In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg. (1991), S. 987-996.
- KUBR, T./ILAR, D./MARCHESI, H. (1997): Planen, gründen, wachsen. Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg. Zürich 1997.
- MELLEWIGT, T./WITT, P. (2002): Die Bedeutung des Vorgründungsprozesses für die Evolution von Unternehmen. Stand der empirischen Forschung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg. (2002), S. 81-110.
- RIQUELME, H./RICKARDS, T. (1992): Hybrid Conjoint Analysis. An Estimation Probe in New Venture Decisions. In: Journal of Business Venturing, 7. Jg. (1992), S. 505-518.
- RUDOLF, M./WITT, P. (2002): Bewertung von Wachstumsunternehmen. Wiesbaden 2002.
- SAHLMANN, W.A. (1997): How to write a great business plan. In: Harvard Business Review, July/August 1997, S. 98-109.
- TIMMONS, J.A./SPINELLI, S. (2007): New Venture Creation. Entrepreneurship For The 21st Century. 7. Aufl. Boston 2007.
- VOLKMANN, C.K./TOKARSKI, K.O. (2006): Entrepreneurship. Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen. Stuttgart 2006.
- WITT, P./RODE, V. (2005): Corporate Brand Building in Start-ups. In: Journal of Enterprising Culture, 13. Jg. (2005), S. 271-292.

**Jutta Emes und Marc Gruber**

# **Die Ideenumsetzung im Rahmen von Markteintrittsstrategien**

1	Markteintritt als Meilenstein der Unternehmensgründung .....	305
2	Ideenumsetzung im Marketing: Ziele, Strategien und operative Inhalte .....	306
2.1	Marketingziele.....	307
2.2	Strategische Inhalte der Marketingplanung .....	307
2.3	Operative Inhalte der Marketingplanung.....	309
3	Wissenschaftliche Ergebnisse zu Markteintrittsstrategien von Gründern.....	310
3.1	Produkt-Markt-Kombinationen .....	310
3.2	Wettbewerbsvorteile .....	314
3.3	Markteintrittszeitpunkt.....	315
3.4	Zusammenfassung der empirischen Befunde.....	316
4	Resümee und Ausblick.....	318

# 1 Markteintritt als Meilenstein der Unternehmensgründung

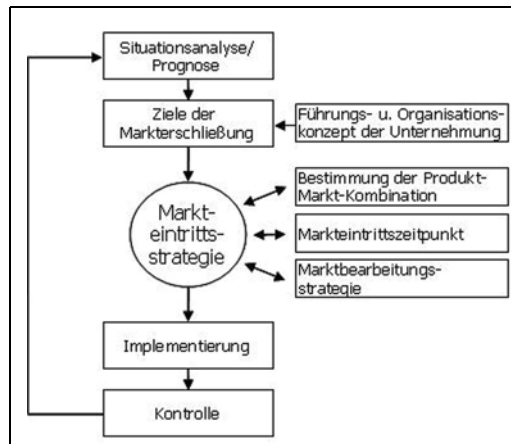
Die Ideenumsetzungsphase beinhaltet die eigentliche Leistungsangebotsentwicklung, die Absatzvorbereitung und die Markteinführung (Michel 1987, S. 13). Die beiden letztgenannten Aspekte stehen im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen. Sie entsprechen der Planung und Umsetzung der Markteintrittsstrategie und sind mit der Innovationsphase gleichzusetzen, in welcher auch der Markteintritt – als wichtiger Meilenstein der frühen Unternehmensentwicklung – erfolgt. Wenn ein Unternehmen erstmalig in den Markt eintritt, die ersten Umsatzerlöse erzielt und sich damit in eine vorteilhaftere Position der Ressourcenabhängigkeit begibt, wird idealtypisch die Gründungsphase als beendet angesehen (Schoonhoven et al. 1990). Die Art und Weise des Markteintritts ist entscheidend für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.

Beim Markteintritt werden junge Unternehmen mit besonderen Herausforderungen konfrontiert, welche aus ihnen im Vergleich zu etablierten Unternehmen charakteristischen Eigenschaften resultieren. Hierzu zählen vor allem die begrenzte Größe und die Neuheit des Unternehmens, aber auch Merkmale wie hohe Unsicherheit und Turbulenzen im Umfeld (Gruber 2003; Gruber/Henkel 2006; Rüggeberg 2003, S. 6f.). Diesen Besonderheiten muss die Formulierung der Markteintrittsstrategie Rechnung tragen. Speziell die Unsicherheit der marktlichen Entwicklung, wie z.B. ein möglicher Eintritt neuer Konkurrenten oder die Reaktion etablierter Unternehmen, ist zu berücksichtigen. Unsicherheit wird im Entrepreneurship als zentraler Aspekt für die Existenz von Geschäftsmöglichkeiten erachtet, weil sie die Grundlage für eine asymmetrische Wahrnehmung von Chancen unter Wirtschaftsakteuren bildet. Hinzu kommt, dass Unternehmensgründungen häufig in jungen Branchen vollzogen werden, die sich durch ein besonders turbulentes und damit schwerer prognostizierbares Wettbewerbsumfeld auszeichnen. Die strategische Markteintrittsplanung von Unternehmensgründungen muss deshalb auf mitunter sehr vagen Annahmen zur Entwicklung des Markts und weiteren Unternehmensumfelds für den Zeitraum nach dem Markteintritt aufbauen. Unternehmensgründungen lassen sich daher auch als reales Experiment interpretieren, bei dem Hypothesen über den wertschaffenden Charakter bestimmter Ressourcenkombinationen und Strategien gegenüber bestehenden und anderen innovativen Lösungen am Markt getestet werden.

## 2 Ideenumsetzung im Marketing: Ziele, Strategien und operative Inhalte

Die Umsetzung einer Geschäftsidee wird durch eine zielgerichtete Markteintrittsstrategie sowie durch die Planung operativer Maßnahmen unterstützt. Nachfolgend wird zunächst ein Kurzüberblick zu dieser Thematik gegeben und der Planungskreislauf zur Entwicklung einer Markteintrittsstrategie aufgezeigt. Dieser dient als Rahmenkonzept für die anschließende detaillierte Auseinandersetzung mit der Markteintrittsstrategie von Gründungsunternehmen.

*Abbildung 2-1: Planungskreislauf zur Entwicklung einer Markteintrittsstrategie*



(in Anlehnung an Müschen 1998, S. 33)

Eine Markteintrittsstrategie basiert auf einem mehrstufigen Entscheidungsprozeß (vgl. Abbildung 2-1). Im Rahmen der Situationsanalyse werden die notwendigen entscheidungsrelevanten Markt- und Wettbewerbsinformationen gesammelt und aufbereitet. Darauf aufbauend werden die Ziele der Markterschließung formuliert, die Leistungsangebote und die zu bearbeitenden Märkte ausgewählt, der Zeitpunkt des Markteintritts festgelegt sowie die Marktbearbeitungsstrategie, d.h. der längerfristige Vorgehensplan zur Umsetzung von Wettbewerbsvorteilen, bestimmt. Schließlich erfolgt die operative Umsetzung und Implementierung des Strategiekonzepts. Eine fortwährende Kontrolle soll Schwachstellen aufdecken und dafür sorgen, dass bei Soll-

Ist-Abweichungen entsprechende Konzeptanpassungen vorgenommen werden. Gleiches gilt bei Änderungen der Umweltbedingungen. Die Entwicklung einer Markteintrittsstrategie beruht somit auf einem System von interdependenten Entscheidungen, das langfristigen Charakter haben muss. Die Besonderheiten von Marketingzielen, Markteintrittsstrategien und operativen Maßnahmen für Unternehmensgründer werden nachfolgend erläutert.

## 2.1 Marketingziele

Für ein systematisches Vorgehen beim Markteintritt müssen Ziele aufgestellt werden. Diese Ziele dienen den Gründern als Orientierung bei der Entwicklung einer Erschließungsstrategie und sollten mit dem allgemeinen Führungs- und Organisationskonzept der Unternehmung kompatibel sein. Die im Rahmen der Marketingplanung festzulegenden Ziele lassen sich anhand einer Zielpyramide beschreiben, an deren Spitze u.a. allgemeine Wertvorstellungen und die Vision der Gründer sowie je nach Einfluss weiterer Anteilseigner auch deren Vorstellungen und Erwartungen stehen (Becker 2001). Beabsichtigen die Unternehmensgründer die Einwerbung von Wagniskapital, so ist den Renditeerwartungen der Kapitalgeber – sofern es das Potenzial der Gründung gestattet – bei der Zielformulierung Rechnung zu tragen (Gruber 2005a). Diese grundlegenden Vorstellungen und Erwartungen an die Gründung bilden den Rahmen für die Zielbildung im Marketing, die sich auf verschiedenste Marketinginhalte mit unterschiedlichem Konkretisierungsgrad (z.B. strategisch, operativ) erstreckt und sowohl ökonomische Ziele (z.B. Umsatz, Marktanteil, Gewinn) als auch vorökonomische Ziele (z.B. Reputation, Bekanntheit) umfasst. Die Zielfestlegung erfolgt bei der Gründungsplanung häufig anhand von Meilensteinen (McGrath/MacMillan 1995, S. 4ff.). Über die Definition aufeinander folgender Meilensteine können konkrete Ziele für den Verlauf der Unternehmensentwicklung geplant werden.

## 2.2 Strategische Inhalte der Marketingplanung

Unter Berücksichtigung der grundlegenden Ziele befasst sich die Marketingplanung auf strategischer Ebene mit der mittel- bis langfristigen Ausrichtung des Unternehmens (branchenabhängig, oft 3 bis 5 Jahre). Es wird ein auf die Marktteilnehmer, die relevante Umwelt und die unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen ausgerichteter Handlungsrahmen bzw. Verhaltensplan festgelegt, der Vorgaben für die operative Umsetzung im Marketing gibt. Als elementar für das strategische Marketing und im weiteren Sinne auch für das strategische Gründungsmanagement wird die Orientierung am Wettbewerb angesehen, mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erringen, die es einer Unternehmensgründung gestatten,



nachhaltig überdurchschnittlich erfolgreich zu sein (Gruber/Harhoff 2002). Inhaltlich lassen sich im strategischen Marketing verschiedene Entscheidungsdimensionen unterscheiden, die einer gegenseitigen Abstimmung bedürfen und zu einer integrierten Markteintrittsstrategie der Unternehmensgründung zusammengefasst werden können. Diese Dimensionen werden nachfolgend erläutert.

#### ■ Bestimmung der Produkt-Markt-Kombination

Die Auswahl des Markts, in dem die Gründung agieren will, und die Festlegung des zu offerierenden Produkt- bzw. Dienstleistungsangebots können als die mitunter bedeutsamsten strategischen Entscheidungen von Gründungsunternehmen erachtet werden (Gruber et al. 2006). Mit diesen Entscheidungen werden die Produkt-Markt-Kombination und somit der Fokus der Unternehmenstätigkeit definiert, was maßgeblichen Einfluss auf das Erfolgspotenzial des Gründungsvorhabens sowie auf die Aussichten, eine Wagniskapitalfinanzierung für das Vorhaben zu erlangen, hat. Mit Blick auf die Markterfassung ist eine Abgrenzung des von der Gründung zu bearbeitenden Marktsegments, der Breite der Marktabdeckung (Gesamtmarkt vs. Teilmarkt) sowie des Umfangs des zu bearbeitenden Marktareals (geographische Abgrenzung) vorzunehmen. Das Produkt- und Dienstleistungsangebot (u.a. Angebotstiefe und -breite) sollten auf den Markt bzw. einzelne Marktsegmente abgestimmt werden. Darüber hinaus sollten längerfristige Wachstumsstrategien auf Produkt- und Marktebene entworfen werden. Diese beinhalten bspw. die Erschliessung neuer Märkte auf Basis der bestehenden Ressourcen („resource-leveraging“).

#### ■ Bestimmung der Marktbearbeitungsstrategie

Eng verbunden mit der Definition der Produkt-Markt-Kombination ist die Bestimmung der Marktbearbeitungsstrategie, d.h. die Klärung der Frage, wie das Gründungsunternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen will. Neben einer Konkretisierung der angestrebten Positionierung im Zielsegment beinhaltet dies insbesondere die Festlegung des für eine Stimulierung des Kunden zu erreichenden Wettbewerbsvorteils. Wettbewerbsvorteile können entweder in Preis- und Kostenvorteilen oder in Leistungsvorteilen (Differenzierung) gegenüber der Konkurrenz begründet sein (Porter 1980, 1985). Unternehmensgründungen können dauerhafte Alleinstellungsmerkmale z.B. über eine patentgeschützte Technologie, herausragendes Design, eine hohe wahrgenommene Produktqualität oder herausragenden Kundenservice aufbauen.

#### ■ Bestimmung des Markteintrittszeitpunkts

Des Weiteren ist die Entscheidung über den Markteintrittszeitpunkt ein wichtiger Gegenstand der strategischen Marketingplanung von Unternehmensgründern. Insbesondere auf jungen, schnell wachsenden Märkten, wie z.B. im High-Tech-Bereich kann die richtige Wahl des Markteintrittszeitpunktes einen kritischen strategischen Erfolgsfaktor bilden (Backhaus 2003, S. 264 f.). Die Risiken eines eventuell zu frühen Markteintritts (unreifes Produkt oder fehlende Aufnahmebereitschaft des Markts)

müssen gegen die eines zu späten Eintritts (verpasste Chancen) sorgfältig abgewogen werden.

Mit der Festlegung dieser strategischen Inhalte werden zugleich zentrale Elemente des Geschäftsmodells einer Unternehmensgründung fixiert. Dies begründet einmal mehr den großen Stellenwert der Marketingplanung im Rahmen der Gründungsvorbereitung. Mit Blick auf die Ausgestaltung des Businessplans empfiehlt Gumpert (1997, S. 137) sogar, dass die Ausführungen zum Marketing im Vergleich zu anderen Planungsinhalten den relativ größten Umfang aufweisen sollten.

## 2.3 Operative Inhalte der Marketingplanung

Innerhalb der operativen (taktischen) Marketingplanung erfolgt eine Konkretisierung der Marketingstrategie. Typischerweise ist die operative Planung auf einen Zeitraum von bis zu einem Jahr ausgerichtet. Dabei gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass manche Maßnahmen, wie z.B. Werbung, ihre volle Wirkung erst bei einem kontinuierlichen, längerfristigen Einsatz entfalten. Im wesentlichen erstreckt sich die operative Marketingplanung auf die Instrumentalbereiche Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik (Marketing-Mix), die in ihrem koordinierten Einsatz zur Erreichung der Marketingziele beitragen sollen. Jeder dieser Bereiche umfasst zahlreiche Subinstrumente und weist damit eine hohe Zahl an Differenzierungs- und Modifikationsmöglichkeiten auf, die durch eine Kombination mit den Subinstrumenten anderer Instrumentalbereiche noch weiter erhöht wird. Nicht zuletzt aufgrund funktionaler, zeitlicher und hierarchischer Interdependenzen zwischen den verschiedenen Instrumenten wohnt der koordinierten und zielgerichteten Gestaltung des Marketing-Mix eine eigene Komplexität inne.

Die besonderen Charakteristika von Unternehmensgründungen, insbesondere die knappen finanziellen und personellen Ressourcen, wirken sich deutlich auf Wahl, Ausgestaltung und Intensität des Instrumenteinsatzes aus. Von der Literatur zum Gründungsmarketing werden deshalb zahlreiche unkonventionelle und kostengünstige Marketingmaßnahmen vorgeschlagen, die sich unter dem Begriff Guerilla Marketing zusammenfassen lassen. Allerdings ist bei deren Wahl auch auf die strategische Adäquanz zu achten, ein Erfordernis, das in der entsprechenden, zumeist populärwissenschaftlich gehaltenen Literatur bislang kaum berücksichtigt wird. Weitere Ansätze und Möglichkeiten, um dem Mangel an Ressourcen im Marketing zu begegnen, bieten Marketing-Kooperationen, die Ansiedlung in Branchenclustern (Arnold/Meyer/Emes 2003), Abschöpfungsstrategien (Skimming Pricing) und eine (stets erforderliche) ausgeprägte Sorgfalt bei der Neuprodukteinführung.

## 3 Wissenschaftliche Ergebnisse zu Markteintrittsstrategien von Gründern

In obigen Ausführungen wurde bereits eine erste Übersicht zu den verschiedenen Planungsinhalten von Markteintrittsstrategien für Unternehmensgründer gegeben. Im einzelnen werden nun wissenschaftliche Ergebnisse zur Produkt-Markt-Kombination, zum angestrebten Wettbewerbsvorteil sowie zum Markteintrittszeitpunkt diskutiert.

### 3.1 Produkt-Markt-Kombinationen

Empirische Untersuchungen im Rahmen von Produkt-Markt-Kombination von Unternehmensgründern beschäftigen sich vor allem mit Fragen der Marktparzellierung (Marktsegmentierung und Marktabdeckung), der Wahl des Marktareals sowie der Sortimentsgestaltung.

#### ■ Marktparzellierung: Marktsegmentierung und Marktabdeckung

Mit dem Begriff Marktparzellierung werden Fragen zur Marktsegmentierung und zum Umfang der Marktabdeckung (Teilmarkt vs. Gesamtmarkt) angesprochen. Die Marktsegmentierung verfolgt das Ziel, einen heterogenen Gesamtmarkt in homogene Kundengruppen zu unterteilen, um diese mit einer spezifisch abgestimmten Strategie und geeigneten Marketingmaßnahmen bearbeiten zu können und so eine gezielte Profilierung des Unternehmens zu ermöglichen (Kuß 2001, S. 132ff.). Voraussetzung hierfür ist die Festlegung von Segmentierungskriterien. Im Hinblick auf die Nachfrager werden meist sozio-ökonomische und psychographische Kriterien herangezogen. Bei Innovationen bietet es sich darüber hinaus an, den relevanten Markt entsprechend des Produktnutzens zu segmentieren (Benefit Segmentation). Die Anzahl zu unterscheidender Segmente eines Markts wird von der Differenzierbarkeit und Messbarkeit des Kundenverhaltens bestimmt. Allgemein zeigen die empirischen Ergebnisse von Rüggeberg (1997, S. 182), dass erfolgreiche Gründungen vor allem in Märkten mit höherer Bedürfnishomogenität aktiv sind. Rüggeberg stellt jedoch fest, dass 47% der von ihm untersuchten Unternehmensgründungen trotz Bedürfnisheterogenität stets alle Kundengruppen im jeweiligen Markt bearbeiten. Ein Grund hierfür könnte in Schwierigkeiten bei der Segmentierung innovativer Märkte liegen, mit der Folge, dass Standardisierungs- und Profilierungspotenziale nicht optimal genutzt werden können. Fehlende Segmentierung resultiert möglicherweise auch aus einer Strategie kundenindividueller Leistungserstellung, wie sie z.B. im Softwarebereich öfters anzutreffen ist. In einer anderen Untersuchung von Unternehmensgründungen ermitteln Kulicke (1993, S.88ff.) hingegen einen Stichprobenanteil von lediglich 21%, der keine gezielte Auswahl von Marktsegmenten für den Markteintritt getroffen hat.

Basierend auf der vorgenommenen Segmentierung des Markts kann die Entscheidung getroffen werden, in welchem Umfang eine Unternehmensgründung den Markt abdecken will, wobei es sich aus marketingstrategischen Gesichtspunkten anbietet, zwischen der Bearbeitung eines Teilmarkts (Segment) und des Gesamtmarkts zu unterscheiden. Eine spezielle Strategievariante der Marktabdeckung bildet die Nischenstrategie. Diese richtet sich auf Segmente, die entweder sehr klein und damit für andere Anbieter uninteressant sind oder die spezifische, bei der Konkurrenz nicht vorhandene Fähigkeiten (Kompetenzen) erfordern (Becker 2001, S. 296).

Aufgrund der Ressourcenknappheit von Unternehmensgründungen wird in der Literatur oftmals empfohlen, dass sich Gründungen auf die Bearbeitung einzelner Segmente konzentrieren sollten, um dem Wettbewerb mit größeren Unternehmen zu entgehen und sich zunächst einen „Brückenkopf“ aufzubauen, der für die Generierung erster Umsätze, den Aufbau von Reputation und die sukzessive Erschließung des größeren Markts genutzt werden kann. Die Vorteilhaftigkeit einer auf die Bearbeitung von Teilmärkten gerichteten Strategie belegen u.a. die Untersuchungen von Carroll (1984, S. 126ff., 1985, S. 1262ff.) und die Ergebnisse von Romanelli (1989, S. 385). Der Fokus auf einen Teilmarkt führt im Extremfall dazu, dass nur noch ein Kunde („segment of one“) bedient würde. In diesem Zusammenhang legen die empirischen Ergebnisse von Brüderl et al. (1996, S. 215f.) dar, dass neugegründete Betriebe, die in ihrer Geschäftstätigkeit auf einen einzelnen Großkunden setzen, zwar kaum negativ in ihrer Überlebenswahrscheinlichkeit beeinflusst, jedoch deutlich in ihrem Expansionspotenzial begrenzt werden. Allerdings finden sich auch empirische Befunde, die auf die Vorteilhaftigkeit einer breiten Marktbearbeitung von Unternehmensgründungen hinweisen. Die Ergebnisse von Miller/Camp (1985, S. 99) über die Erfolgsfaktoren von Corporate Ventures zeigen, dass jene höhere Erfolge erzielen, die eine im Vergleich zu den führenden Mitbewerbern größere Zahl unterschiedlicher Kundentypen und einen breiteren Markt bearbeiten. Ähnliche Ergebnisse ermittelt die Studie von Biggadike (1979, S. 133ff.), die ebenso Corporate Ventures betrachtet. Dass es sich dabei nicht um eine Besonderheit des Marktauftritts von Corporate Ventures handelt, lassen die Befunde von Lambkin (1988, S. 136ff.) sowie von Cooper et al. (1986, S. 252ff.) erkennen, die Bedingungen aufzeigen, unter denen ein breiter Markteintritt von Unternehmensgründungen erfolgreicher ist. Die Ergebnisse von Sandberg/Hofer (1987, S. 20) legen dar, dass bei Existenz eines Differenzierungsvorteils die Abdeckung des Gesamtmarkts erfolgreicher ist als die Abdeckung eines Teilmarkts. Begründet werden kann dies mit der sukzessiven Ausdifferenzierung des Markts im Zeitablauf, die u.a. auf einer zunehmenden Sicherheit in Bezug auf die Marktbedingungen beruht. Lee et al. (1999, S. 300) konstatieren, dass obige Argumentation zur Nachteiligkeit eines breiten Markteintritts das Ergreifen von Vergeltungsmaßnahmen seitens der etablierten Unternehmen i.d.R. als gegeben voraussetzt, obgleich es für diese ggf. kostengünstiger sein kann, den Markteintritt zu tolerieren

Die Befunde zu diesem inhaltlichen Planungsbereich lassen keine klare Schlussfolgerung zur Vorteilhaftigkeit einer Strategieoption zu, sondern erfordern eine Berücksich-

tigung weiterer Variablen. Erkennbar wird dies auch an den Ergebnissen von McDougall et al. (1992, S. 280), die in ihrer Typologisierung verschiedener Strategievariablen sowohl bei erfolgreichen als auch bei weniger erfolgreichen Typen einen Fokus auf die Bearbeitung von Teilmärkten feststellen. Gleichfalls geben die (hier nicht vertieft ausgewiesenen) Ergebnisse organisationsökologischer Forschungsarbeiten deutlich zu erkennen, dass die Vorteilhaftigkeit der Generalisten- bzw. der Spezialisten-Strategie von den jeweiligen Umweltbedingungen abhängt (z.B. Freeman/Hannan 1983, 1116ff.).

#### ■ Wahl des Marktareals

Im Rahmen der Wahl des Marktareals erfolgt eine geographische Abgrenzung des Zielmarkts von Gründungen. In den 90er Jahren hat sich ein eigener Forschungszweig in der Gründungsforschung herausgebildet, der sich mit der Internationalisierung von Unternehmensgründungen befasst. Unterscheiden lässt sich aus Sicht deutscher Unternehmensgründungen primär eine auf die Region, auf Deutschland, auf die deutschsprachigen Länder, auf Europa oder Europa und das weitere Ausland gerichtete geographische Marktdefinition. Die empirischen Ergebnisse von Kulicke et al. (1993, S. 88ff.) zeigen in diesem Zusammenhang, dass nur 3% der untersuchten Unternehmensgründungen einen regionalen Markt innerhalb von Deutschland bedienen und sich weitere 33% primär auf den deutschen Markt fokussieren. 37% der Gründungen sind im europäischen Markt tätig und 27% auf europäischen und außereuropäischen Märkten. Unter Berücksichtigung des Gründungserfolgs konstatieren sie, dass erfolgreiche Gründungen überdurchschnittlich häufig Auslandsmärkte selbst bearbeiten. Vergleichbare Resultate liefern Freeser/Willard (1990, S. 90ff.) in ihrer Untersuchung von technologieorientierten Unternehmen aus der amerikanischen Computerbranche. Sie legen dar, dass stark wachsende Unternehmen einen deutlich höheren Anteil an Auslandsumsätzen verzeichnen als Unternehmen mit geringerem Wachstum, und führen diesen Befund u.a. darauf zurück, dass stark wachsende Unternehmen eine „globalere“ Perspektive verfolgen. Oviatt/McDougall (1994, S. 49ff.) stellen fest, dass ein großer Anteil von Unternehmensgründungen eine frühe Internationalisierung anstrebt (im Extremfall „born globals“). Bürgel et al. (2004, S. 68ff.) bestätigen diesen Befund für deutsche Gründungen; von denen 74% einen Markteintritt in EU/EFTA-Länder als ersten Schritt zur Internationalisierung tätigen, wobei Österreich, Frankreich und die Niederlande als wichtigste Märkte gelten. Immerhin bearbeiten 11% der Gründungen als ersten ausländischen Markt die Vereinigten Staaten und Kanada. Gleichfalls zeigen die Ergebnisse, dass international aktive Unternehmen höhere Umsätze und eine höhere Produktivität als die nur auf dem Heimatmarkt agierenden Unternehmen aufweisen. Nach Nocke (2006, S. 930 ff.) arbeiten Unternehmensgründungen, die in einen großen und wettbewerbsintensiven Markt eintreten, zudem meist effizienter als Unternehmen, die auf kleineren Märkten agieren. Rund drei Viertel der von Gruber (2005b, S. 179) untersuchten VC-finanzierten Unternehmensgründungen haben bereits von Beginn an eine internationale Orientierung verfolgt, wobei 32% der Gründungen einen Kundenkreis bearbeiten, der Europa und das weitere Ausland umfasst. Die zur geographischen Marktwahl verwendeten Kriterien

zeigen, dass Gründer zunächst ein „proof of market“ im Heimatmarkt erbringen möchten, bevor sie weiter entfernte Absatzgebiete bearbeiten.

Insgesamt lassen die vorliegenden Befunde recht deutlich erkennen, dass eine ausschließliche Orientierung am Heimatmarkt für stark wachstumsorientierte Gründungen i.d.R. einen zu engen geographischen Bereich darstellt. Für deutsche Gründungen spielt der europäische Markt eine wichtige Rolle. Insbesondere für technologieorientierte Unternehmensgründungen kann es erforderlich werden, zur Durchsetzung ihres Standards bzw. zur Sicherstellung einer Technologieführerschaft rasch in den US-amerikanischen Markt einzutreten.

#### ■ Sortimentgestaltung

Im Rahmen der Sortimentgestaltung entscheiden Unternehmensgründer primär über die Angebotstiefe und -breite. Hierzu liegen allerdings nur wenige empirische Erkenntnisse vor, die zudem meist nicht zwischen der Zahl der Produktarten (= Breite) und der Zahl der Produktausführungen/Sorten (= Tiefe) differenzieren. Die Ergebnisse von Kulicke et al. (1993, S. 36ff.) zeigen, dass nur 24% der untersuchten Unternehmensgründungen primär ein Produkt auf den Markt gebracht haben und 48% mehrere Produkte angeboten haben. Unter Berücksichtigung des Erfolgs dieser Unternehmensgründungen lässt sich konstatieren, dass unter den erfolgreichen Gründungen 75% eine Produktpalette von mehr als drei Produkten besaßen, jedoch nur 30% der erfolglosen Gründungen Mehrproduktunternehmen waren. Die auf einer Auswertung der PIMS-Datenbank beruhenden empirischen Ergebnisse von Robinson/Fornell (1985, S. 313) lassen erkennen, dass ein breiteres Produktangebot einen signifikant positiven Einfluss auf den Marktanteil hat und dass der Status als Marktpionier einen signifikant positiven Einfluss auf die Breite des Produktangebots besitzt. Ebenso liefern die Ergebnisse von Miller/Camp (1985, S. 99) einen empirischen Beleg dafür, dass Unternehmensgründungen mit einem Produktangebot, das breiter ist als das der führenden Mitbewerber, auch erfolgreicher sind als diese. Die Ergebnisse von Lambkin (1988, S. 136f.) bestätigen ebenso die Vorteilhaftigkeit eines breiten Produktangebots. Lunsford (1990, S. 13) ermittelt, dass sich eine Produktdiversifizierung während der frühen Unternehmensentwicklung positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

In ihrer Gesamtheit betrachtet lassen die wenigen verfügbaren Befunde zur Sortimentgestaltung keine klaren Schlussfolgerungen zu. Kritisch ist für manche der vorliegenden Ergebnisse anzumerken, dass keine eindeutige Kausalität zwischen der Sortimentgestaltung und dem Unternehmenserfolg nachgewiesen werden kann. Vielmehr lässt sich vermuten, dass erfolgreich verlaufende Unternehmensgründungen ihr Sortiment sukzessive erweitern, um ihren Erfolg breiter abzusichern und weiter zu steigern. Hinweise auf ein solches Vorgehen geben einige der oben diskutierten Erkenntnisse zur Marktparzellierung. Daneben erscheint die Einbindung weiterer Strategievariablen angezeigt zu sein.

## 3.2 Wettbewerbsvorteile

Die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils wird in Forschungsarbeiten zum Erfolg neuer Produkte als zentraler Erfolgsfaktor gesehen (z.B. Montoya-Weiss/Calantone 1994, 406f.; Cooper/Kleinschmidt 1987, 172ff.). Empirische Untersuchungen von Unternehmensgründungen (z.B. Gruber 2005b, S. 180; Kulicke et al. 1993, S. 83f.) zeigen deutlich, dass die Mehrzahl der Gründungen Wettbewerbsvorteile durch ein technisch führendes Angebot bzw. einen Differenzierungsvorteil anstrebt. Begründet wird die Wahl dieser Strategiealternative häufig mit den begrenzten Möglichkeiten von Unternehmensgründungen, sich durch Skalen- oder Erfahrungskurveneffekte eine günstige Kostenposition aufzubauen. Zahlreiche Studien legen zudem dar, dass mit der Wahl einer Differenzierungsstrategie ein größerer Erfolg für Unternehmensgründungen verbunden ist als mit der Preis-Mengen-Strategie (z.B. Miller/Camp 1985). Eine Untersuchung von Dess et al. (1997) kommt jedoch zu dem Schluss, dass zwischen Kostenführerstrategie und erfolgreichem Entrepreneurship ein positiver Zusammenhang besteht. In die gleiche Richtung weisen die Befunde von Zahra und Covin (1993), die zeigen, dass Kostenführerschaft und Neuproduktentwicklung miteinander einhergehen. Shrader und Simon (1997, S. 62) weisen dagegen empirisch nach, dass sowohl Independent als auch Corporate Ventures, die nachdrücklich Kostensenkungsmaßnahmen betreiben (welche nicht eins zu eins mit Kostenführerstrategie gleichzusetzen sind), ein schlechtes Ergebnis erzielen. Hier kann die Kausalität allerdings hinterfragt werden, denn Unternehmen greifen insbesondere dann zu Kostensenkungsmaßnahmen, wenn das Ergebnis bereits schlecht ausfällt. Die Widersprüchlichkeit dieser Ergebnisse ist auf die unterschiedlichen betrachteten Branchen und andere Einflussfaktoren zurückzuführen und muss im jeweiligen Unternehmenskontext geklärt werden. So stellt z.B. Knight (2000, S. 26) fest, dass eine unternehmerische Ausrichtung mit Qualitätsführerschaft verbunden ist, wenn Firmen stark international ausgerichtet sind. Eine jüngere Studie von Durand/Coeurderoy (2001, S. 484ff.) hat die Wahl des Markteintrittszeitpunkts in die Analyse eingebunden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Strategie der Kostenführerschaft für Pionierunternehmen erfolversprechender ist und dass Unternehmen, die als Folger in den Markt eintreten, ihre Leistung differenzieren sollten. Wie die Autoren jedoch einschränkend bemerken, kann dieses Ergebnis auch Folge eines in ihrem Datensatz vorhandenen „survivor bias“ sein. Unterstützung erfahren diese Befunde durch Stuart/Abetti (1990, S. 156f.). Unter Berücksichtigung des Reifegrads der Branche zeigen Sandberg/Hofer (1987, S. 19ff.), dass die Verfolgung einer Differenzierungsstrategie in frühen Entwicklungsphasen von Branchen aussichtsreicher ist als in späteren Phasen, was über eine erschwerte Imitation durch Mitbewerber erklärbar ist (Patentschutz und rascher technologischer Wandel).

Versucht man auf Basis dieser empirischen Befunde ein Fazit zu ziehen, so lässt sich konstatieren, dass Gründern tendenziell größere Erfolgchancen mit einer Differenzierungsstrategie als mit einer Preis-Mengen-Strategie beigemessen werden. Ein differen-

zierteres Bild ergibt sich allerdings durch die Einbindung weiterer Variablen aus der Marketingstrategie und dem Umfeld. Dies bestätigt erneut, dass Strategievariablen als Teil einer Gesamtstrategie und im Kontext des Gründungsumfelds zu betrachten sind und dass davon losgelöste Befunde nur einen relativ begrenzten Erkenntnisbeitrag für Wissenschaft und Praxis leisten können.

### 3.3 Markteintrittszeitpunkt

Studien zur Wahl des Markteintrittszeitpunkts sind zahlreich und lassen sich bis in die 70er Jahre zurückverfolgen. Sie gehen meist der Frage nach, welche Vor- und Nachteile sich mit einzelnen zeitlichen Eintrittsalternativen verbinden und welche der Alternativen den größten Erfolg verspricht. Als Strategiealternativen unterschieden werden i.d.R. Marktpioniere, frühe Folger und späte Folger (Gruber 2004). Forschungsarbeiten schreiben Pionieren zahlreiche Vorteile zu, insbesondere dass sie bereits am frühen Marktwachstum partizipieren, faktisch ein temporäres Monopol nutzen, frühzeitig Erfahrungen sammeln, Markteintrittsbarrieren errichten und größere Skaleneffekte erzielen können. Ebenso zeigen empirische Ergebnisse, dass sich Abnehmer i.d.R. besser an den Markennamen der Pioniere als an jenen der Folger erinnern können (Lieberman/Montgomery 1988, 41ff; Szymanski et al. 1995, 17). Zu den Nachteilen eines Markteintritts als Pionier zählen vor allem die bei innovativen Produkten mitunter erheblichen Kosten der Markterschließung und ggf. Standardsetzung, erhöhte Unsicherheit in Bezug auf die Beschaffenheit und das Ausmaß der Nachfrage (Akzeptanz der Innovation) und das Risiko falscher Segmentierung und Positionierung. Frühe und späte Folger können in ihren Planungen hingegen von den Fehlern der Pioniere lernen und die sich verringernde Unsicherheit in Bezug auf markt-, wettbewerbs-, technologie- und produktbezogene Merkmale ausnutzen. Zudem treten sie in einen Markt ein, in dem die Kunden mit dem Produkt und seiner Funktionalität bereits vertraut sind. Allerdings haben Folger möglicherweise vorhandene Markteintrittsbarrieren zu überwinden, sind mit Imagenachteilen und Ineffizienzen beim Einsatz des Marketinginstrumentariums konfrontiert und müssen sich mit vorhandenen Patenten und Lizenzabkommen auseinandersetzen (Boersch/Elschen 2002, 284f.).

Wie Golder/Tellis (1993, S. 158ff.) in einer umfassenden Übersicht darlegen, weist die überwiegende Mehrheit der empirischen Studien zum Markteintrittszeitpunkt einen mehr oder minder deutlichen Pioniervorteil (first-mover advantage) aus, der sich in einem relativ großen Marktanteil der Pionierunternehmen spiegelt (ca. 30% in zahlreichen Studien). Im Gegensatz dazu existieren nur wenige Studien, die empirisch die Überlegenheit von Folgerstrategien nachweisen. Wie die beiden Autoren allerdings ebenso ausführen, leiden zahlreiche Studien in diesem Bereich unter erheblichen methodischen Mängeln, so dass die Deutlichkeit der vorliegenden Resultate in Frage gestellt werden muss. Auf Basis ihres eigenen, auf historischen Recherchen beruhen-



den und 50 Produktkategorien umfassenden Datensatzes ermitteln Goldis/Teller beachtenswerter Weise eine Scheiterungsrate bei Pionieren von 47% und einen durchschnittlichen Marktanteil der überlebenden Pionierunternehmen von lediglich 10%. Ihre Ergebnisse zeigen ebenso, dass nur 11% aller Pioniere zum Zeitpunkt der Studie noch Marktführer waren.

Damit sollten die auf den ersten Blick relativ klaren Befunde früherer Studien mit Vorsicht interpretiert werden. Nach Albers (2001, S. 84) stellt die Pionierrolle deshalb auch „einen viel beschworenen Management-Mythos dar, der sich nicht unbedingt mit der Realität deckt.“ Jüngere Studien versuchen, die angesprochenen methodischen Probleme zu vermeiden und zudem verstärkt Kontextvariablen bei der Analyse der Reihenfolge des Markteintritts zu berücksichtigen, um den Bedingungen des Zielmarkts und der Ausprägung anderer Strategievariablen Rechnung zu tragen. So folgern beispielsweise Szymanski et al. (1995, S. 24ff.) aus ihrer Metaanalyse, dass neben dem Status als Pionier auch ein qualitativ hochwertiges Serviceangebot, eine rasche Kauffrequenz der Kunden sowie hohe Ausgaben für Forschung und Entwicklung signifikant zur Erzielung eines großen Marktanteils beitragen. Unternehmensgründer sollten deshalb ihr Augenmerk auf Kontextvariablen legen und zudem versuchen, als Pionier in den Markt einzutreten.

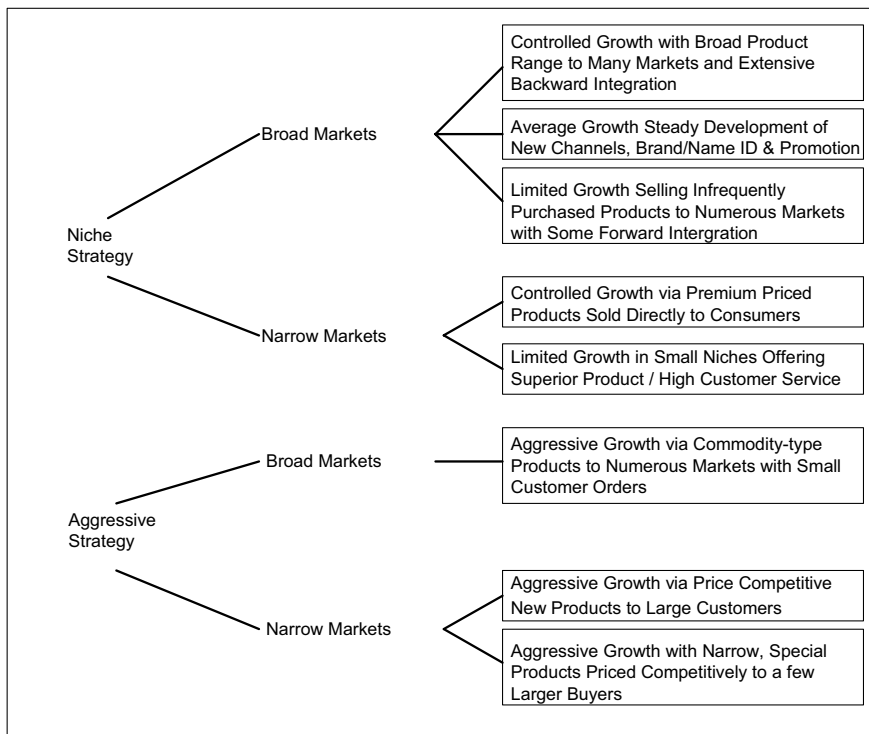
### 3.4 Zusammenfassung der empirischen Befunde

Aus den dargestellten Befunden zu den einzelnen Strategievariablen ergibt sich ein relativ uneinheitliches Gesamtbild von der Ausgestaltung der Marketingstrategie bei Unternehmensgründungen. Noch am deutlichsten fallen die Befunde zur Art des angestrebten Wettbewerbsvorteils aus, doch auch hier sind Kontextvariablen in die Analyse einzubinden, um wichtige Spezifika der jeweiligen Wettbewerbssituation zu erfassen und eine interne Abstimmung der einzelnen Strategievariablen zu berücksichtigen. Diese integrative und umfeldbezogene Planung der Strategie entspricht den einführend erörterten Interdependenzen der strategischen Markteintrittsplanung. Einer Verknüpfung verschiedener strategischer Optionen nahmen sich u.a. die Forschungsarbeiten von McDougall/Robinson (1990) an. Es werden insgesamt acht Grundstrategien („archetypes of competitive strategies for entry“) identifiziert, die in Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. dargestellt sind.

Ebenso haben Carter et al. (1994) eine Typologisierung von Grundstrategien auf Basis eines äußerst umfassenden Datensatzes von 2.500 Unternehmensgründungen durchgeführt. Sie identifizieren sechs Grundstrategien, die sie mit „super achievers“, „price competitors“, „equivocators“, „technology value“, „niche purveyors“ und „quality proponents“ bezeichnen und die Ähnlichkeiten mit den von McDougall/Robinson identifizierten Grundstrategien aufweisen. Für deutsche Unternehmensgründungen hat erstmals Rüggeberg (1997) eine Typologisierung durchgeführt und sechs Typen

von Markteintrittsstrategien technologieorientierter Unternehmensgründungen herausgearbeitet: „Kreativ-internationale Outpacer“, „Nachzügler“, „Kooperierende Outpacing-Pioniere“, „Dienstleistungsorientierte Marktsynergetiker“, „Zuverlässige, preiswerte Maßschneider“ und „Innovative High-Tech&Price-Pioniere“. Als aussichtsreichstes Strategiebündel erweist sich die „Kreativ-internationale Outpacer“-Strategie, wobei erfolgreiche Markteintritte bei allen Strategietypen zu verzeichnen sind.

**Abbildung 3-1:** Acht Grundstrategien nach McDougall/Robinson (1990, S. 464)



Als Fazit lässt sich konstatieren, dass frühere Studien vor allem die Ausprägung einzelner Strategievariablen untersucht haben. Deren Erkenntniswert ist jedoch maßgeblich von der Einbindung wichtiger Kontextvariablen abhängig (Gruber 2007). Einzelne Strategievariablen festlegen zu wollen, ohne auf die Umfeldsituation Rücksicht zu nehmen, erscheint ein sehr gewagtes Vorgehen zu sein, das auch im Widerspruch zur Grundthese des strategischen Managements steht, bei der Ableitung von Strategien einen Fit zwischen Strategie und Umfeld herzustellen. Ein umfassenderes Bild der Inhalte von Marketingstrategien von Gründungen geben die dargestellten Typologien,

indem sie Strategievariablen mit Charakteristika des Eintrittsmarkts verbinden. Mit Blick auf den Gründungserfolg ist es weiterhin von Bedeutung, Charakteristika des Gründerteams zu berücksichtigen, wie z.B. bei Eisenhardt/Schoonhoven (1990, S. 524ff.). Mellewig/Witt (2002, S. 93) konstatieren auf Basis ihrer Literaturübersicht, dass der inhaltliche „Fit“ zwischen Strategie, Markt/Branche und den Qualitäten des Managementteams wichtiger für den Gründungserfolg ist, als die Ausgestaltung der jeweiligen Variablen der Marketingstrategie allein.

## 4 Resümee und Ausblick

Gründungsunternehmen werden gegenüber traditionellen Unternehmen mit spezifischen Herausforderungen (u.a. Ressourcenmangel) konfrontiert, die dazu führen, dass Konzepte aus dem allgemeinen Marketing nicht ohne weiteres übertragbar sind. Dies gilt insbesondere für Markteintrittsstrategien.

Im vorliegenden Beitrag wurde gezeigt, wie sich die Phase der Ideenumsetzung in den Gründungskontext eingliedern lässt und welche Anforderungen aus Marketingsicht für Zielfindung, Strategie und operativ-taktische Aspekte bestehen. Der Planungskreislauf zur Entwicklung einer Markteintrittsstrategie von Gründern wurde theoretisch aufgearbeitet und anhand der Befunde empirischer Analysen diskutiert. Die empirischen Ergebnisse sind nicht immer einheitlich, was die Bedeutung von situativen Faktoren und Kontextvariablen unterstreicht. Weiterer Forschungsbedarf besteht vor allem im Bereich der Markteintrittsformen von Gründungsunternehmen, der Interdependenzen einzelner Strategieparameter und den Möglichkeiten, (technologische) Ressourcen durch ein „resource-leveraging“ umfassender und mitunter flexibler für den Aufbau von Unternehmensgründungen auszunutzen.

### LITERATURVERZEICHNIS

ALBERS, S.(2001): Marktdurchsetzung von Innovationen, in: ALBERS, S.; BROCKHOFF, K.; HAUSCHILDT, J. (Hrsg.): Technologie- und Innovationsmanagement. Leistungsbilanz des Kieler Graduiertenkollegs, Wiesbaden, S. 79-116.

ARNOLD, E./MEYER, M/EMES, J. (2003): Wettbewerb und Kooperation in Branchenclustern: Analyse der medizintechnischen Industrie im Medical Valley, in: ZENTES,

J./SWOBODA, B./MORSCHETT, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden, S. 1133-1158.

BACKHAUS, K. (2003): Industriegütermarketing, 7. Aufl. München.

BECKER, J. (2001): Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, München.

BIGGADIKE, E.R. (1979): Corporate Diversification: Entry, Strategy and Performance, Cambridge, Mass.

BOERSCH, C./ELSCHEIN, R. (2002): Erster Eintritt in den Markt, in: HOMMEL, U./KNECHT, T.C. (Hrsg.): Wertorientiertes Start-up Management, München, S. 272-291.

BRÜDERL, J./PREISENDÖRFER, P./ZIEGLER, R. (1996): Der Erfolg neugegründeter Betriebe – Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, Betriebs-wirtschaftliche Schriften, Heft 140. Berlin.

BÜRCEL, O./FIER, A./LICHT, G./MURRAY, G. (2004): The Internationalisation of Young High-Tech Firms: An Empirical Analysis in Germany and the United Kingdom, ZEW Economic Studies 22. Heidelberg/New York.

CARROLL, G.R. (1984): The Specialist Strategy, in: California Management Review, Vol. 26, S. 126-137.

CARROLL, G.R. (1985): Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations, in: American Journal of Sociology, Vol. 90, S. 1262-1283.

CARTER, N.M./STEARNS, T.M./REYNOLDS, P.D./MILLER, B.A. (1994): New Venture Strategies: Theory Development with an Empirical Base, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, S. 21-41.

COOPER, R.G./KLEINSCHMIDT, E.J. (1987): New Products: What separates Winners from Losers?, in: Journal of Product Innovation Management, Vol. 4, S. 169-184.

COOPER, A.C./WILLARD, G.E./WOO, C.Y. (1986): Strategies of High-Performing New and Small Firms: A Reexamination of the Niche Concept, in: Journal of Business Venturing, Vol. 1, S. 247-260.

DESS, G.G./LUMPKIN, G.T./COVIN, J.G. (1997): Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configuration Models, in: Strategic Management Journal, Vol. 18., Nr. 9, S. 677-695.

DURAND, R./COEURDEROY, R. (2001): Age, Order of Entry, Strategic Orientation, and Organizational Performance, in: Journal of Business Venturing, Vol. 16, S. 471-494.

- EISENHARDT, K.M./SCHOONHOVEN, C.B. (1990): Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, S. 504-529.
- FREEMAN, J./HANNAN, M.T. (1983): Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 88, Nr. 6, S. 1116-1145.
- FREESER, H./WILLARD, G. (1990): Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low Growth High Tech Firms, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 11, S. 87-98.
- GOLDER, P.N./TELLIS, G. J. (1993): Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, May, S. 158-170.
- GRUBER, M. (2007): Uncovering the Value of Planning in New Venture Creation – A Process and Contingency Perspective, forthcoming: *Journal of Business Venturing*.
- GRUBER, M. (2005a): Process Matters – Empirical Evidence on the Value of Marketing Planning in VC-backed Startups, in: *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*.
- GRUBER, M. (2005b): Marketingplanung von wagniskapitalfinanzierten Unternehmensgründungen – eine theoretische und empirische Analyse, Wiesbaden.
- GRUBER, M. (2004): Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence, in: *Schmalenbach Business Review (ZfbF)*, Vol. 56, S. 164-199.
- GRUBER, M. (2003): Research on Marketing in Emerging Firms: Key issues and Open Questions, in: *International Journal of Technology Management (IJTM)*, Vol. 26, S. 600-620.
- GRUBER, M./HENKEL, J. (2006): New Ventures based on Open Innovation – an Empirical Analysis of Start-up Firms in Embedded Linux, in: *International Journal of Technology Management (IJTM)*, Vol. 29, Nr. 4, S. 356-372.
- GRUBER, M./MACMILLAN, I.C./THOMPSON, J.D. (2006): Technology to Market: The Role of Resource-to-Market Linking in New Firm Creation. Working Paper EPFL / Wharton School.
- GRUBER, M./HARHOFF, D. (2002): Strategisches Management in Start-ups: Generierung und nachhaltige Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile, in: HOMMEL, U./KNECHT, T. (Hrsg.): *Wertorientiertes Start-up Management*, Wiesbaden, S. 320-334.
- GUMPERT, D.E. (1997): Creating a Successful Business Plan, in: BYGRAVE, W.D. (Hrsg.): *The Portable MBA in Entrepreneurship*, New York et al., S. 120-147.
- KNIGHT, G. (2000): Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 8., Nr. 2, S. 12-32.

KULICKE, M. (1993): Chancen und Risiken junger Technologieunternehmen: Ergebnisse des Modellversuchs „Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen“, Heidelberg.

KUSS, A. (2001): Marketing – Einführung, Grundlagen, Überblick, Beispiele, Wiesbaden.

LAMBKIN, M. (1988): Order of Entry and Performance in New Markets, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, S. 127-140.

LEE, K.S./LIM, G.H./TAN, S.J. (1999): Dealing with Resource Disadvantage: Generic Strategies for SMEs, in: *Small Business Economics*, Vol. 12, S. 299-311.

LIEBERMAN, M.B./MONTGOMERY, D.B. (1988): First Mover Advantages, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, S. 41-58.

LUNSFORD, D.A. (1990): Differences in Product Diversification Strategy Across the Business Life Cycle, in: HILLS, G.E./LAFORGE, R.W./WELSCH, H.P. (Hrsg.): *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface – Proceedings of the UIC Symposium on Marketing and Entrepreneurship*. Chicago (Ill.), S. 3-16.

McDOUGALL, P./ROBINSON jr. R.B. (1990): New Venture Strategies: An Empirical Identification of Eight “Archetypes” of Competitive Strategies for Entry, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 11, S. 447-467.

McDOUGALL, P./ROBINSON JR., R. B./DENISI, A. S. (1992): Modelling New Venture Performance: An Analysis of New Venture Strategy, Industry Structure, and Venture Origin, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, S. 267-289.

McGRATH, R.G./MACMILLAN, I.C. (1995): Discovery-Driven Planning, in: *Harvard Business Review*, Vol. 73, July-August, S. 4-12.

MELLEWIGT, T./WITT, P. (2002): Die Bedeutung des Vorgründungsprozesses für die Evolution von Unternehmen: Stand der empirischen Forschung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 72, S. 81-110.

MICHEL, K. (1987): *Technologie im strategischen Management: ein Portfolio-Ansatz zur integrierten Technologie- und Marktplanung*, Berlin et al.

MILLER, A./CAMP, B. (1985): Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, S. 87-105.

MONTOYA-WEISS, M.M./CALANTONE, R. (1994): Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, S. 397-417.

MÜSCHEN, J. (1998): *Markterschließungsstrategien in Mittel- und Osteuropa, Bergheim bei Würzburg*.

- NOCKE, V. (2006): A Gap for me: Entrepreneurs and Entry, in: *Journal of the European Economic Association*, Vol. 4, Nr. 5, S. 929-956.
- OVIATT, B.M./MCDOUGALL, P.P. (1994): Toward a Theory of International New Ventures, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Nr. 1, S. 45-64.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York.
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.
- ROBINSON, W.T./FORNELL, C. (1985): Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, S. 305-317.
- ROMANELLI, E. (1989): Environments and Strategies of Organization Start-up: Effects on Early Survival, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, S. 369-387.
- RÜGGEBERG, H. (1997): *Strategisches Markteintrittsverhalten junger Technologieunternehmen: Erfolgsfaktoren der Vermarktung von Produktinnovationen*, Wiesbaden.
- SANDBERG, W.R./HOFER, C. W. (1987): Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and the Entrepreneur, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 3, S. 5-28.
- SCHOONHOVEN, C.B./EISENHARDT, K.M./LYMAN, K. (1990): Speeding Products to Market: Waiting Time to First Product Introduction in New Firms, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, S. 177-207.
- SHRADER, R.C./SIMON, M. (1997): Corporate Versus Independent New Ventures: Resource, Strategy, and Performance Differences, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, S. 47-66.
- STUART, R.W./ABETTI, P.A. (1990): Impact of Entrepreneurial and Management Experience on Early Performance, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, S. 151-162.
- SZYMANSKI, D.M./TROY, L.C./BHARADWAJ, S.G. (1995): Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, October, S. 17-33.
- ZAHRA, S.A./COVIN, J.G. (1993): Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance, in: *Strategic Management Journal*, Vol.14, S. 451-478.

**Franz-Rudolf Esch, Alexander Fischer und Manuela Michel**

## **Die Ideenumsetzung im Rahmen der Marktpositionierung (Start-up-Phase)**

1	Bedeutung der identitätsorientierten Markenführung für Gründungsunternehmen.....	325
2	Zusammenhang zwischen Markenidentität, Positionierung und Image.....	326
3	Managementprozess der identitätsorientierten Markenführung von Gründungsunternehmen.....	327
4	Markenidentitäten für Gründungsunternehmen ableiten.....	329
4.1	Das Markensteuerrad als Identitätsansatz.....	329
4.2	Zugänge zur Ableitung der Markenidentität.....	330
5	Positionierung von Gründungsunternehmen konzipieren und realisieren .....	335
5.1	Konzeptebene der Positionierung.....	335
5.2	Realisationsebene der Positionierung.....	337



# 1 Bedeutung der identitätsorientierten Markenführung für Gründungsunternehmen

Für Gründungsunternehmen ist es von essentieller Bedeutung, ein kaufrelevantes und differenzierendes Image der Marke aufzubauen. Dabei versteht man unter Marken „Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“ (Esch 2007). Das aufzubauende Image sollte die zentralen Facetten der Geschäftsidee des Unternehmensgründers widerspiegeln, da die Geschäftsidee regelmäßig als Basis einer faktischen und/oder psychosozialen Differenzierung der eigenen Marke von Wettbewerbsmarken erachtet werden kann. Um diesen Weg erfolgreich zu beschreiten und die Geschäftsidee am Markt in der beabsichtigten Weise umzusetzen, muss die Marke eines Gründungsunternehmens effizient und effektiv aufgebaut werden. Dies gilt heute umso mehr, da Marken zu den wichtigsten immateriellen Vermögensgegenständen zählen, über die ein Unternehmen verfügt (Sattler/PWC, 2006).

Der Managementprozess der identitätsorientierten Markenführung liefert unter den heutigen Markt- und Wettbewerbsbedingungen wertvolle Hinweise für einen erfolgsversprechenden Markenaufbau. Die identitätsorientierte Markenführung sieht den zentralen Ansatzpunkt des Markenmanagements in der Konzeptionalisierung der Identität einer Marke sowie deren Positionierung am Markt. Nur wenn klar ist, wofür das Unternehmen steht, kann diese Botschaft unternehmensextern und -intern umgesetzt werden. Dabei gilt, je expliziter die Ausarbeitung der Markenidentität erfolgt und die wesentlichen Zugänge zur Ableitung der Markenidentität eines Gründungsunternehmens systematisch geprüft werden, desto besser kann die Marke ihr volles Potential entfalten sowie die Geschäftsidee in der beabsichtigten Weise am Markt umgesetzt werden.

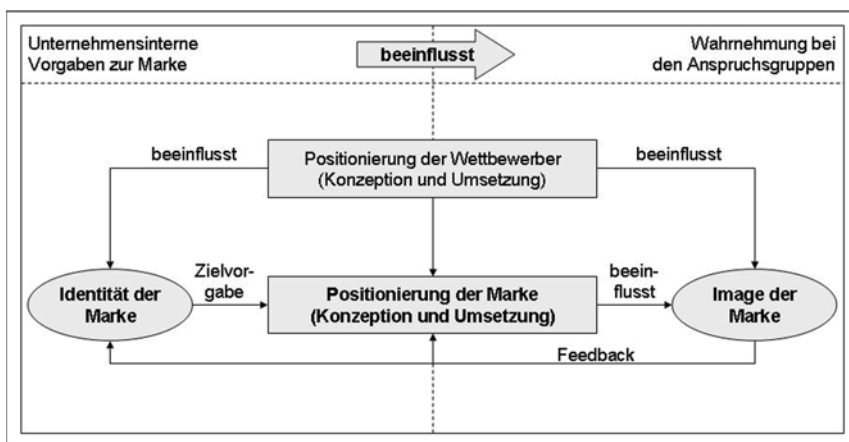
Die zentralen Größen einer erfolgreichen identitätsorientierten Markenführung, die Markenidentität, die Markenpositionierung und das Markenimage, sowie der Zusammenhang zwischen diesen Konstrukten, werden nachfolgend erläutert.

## 2 Zusammenhang zwischen Markenidentität, Positionierung und Image

Bei Gründungsunternehmen geht es in einem ersten Schritt vordringlich um die Ableitung der Identität der Unternehmensmarke. Diese umfasst die essentiellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke (Esch 2007). Sie bestimmt deren Authentizität, trägt zu ihrer Differenzierung bei und dient als Ausgangspunkt für die Markenpositionierung (Aaker 1996). Die Markenpositionierung kann als das Extrakt der Markenidentität angesehen werden (Esch et al. 2005) und beschreibt die intendierte Stellung einer Marke in den Köpfen der Konsumenten (Kotler/Keller 2006, S. 310). Positionierung bedeutet eine Fokussierung auf wenige differenzierende Merkmale der Marke, die den Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten entsprechen und für diese relevant sind (Esch 2007). Das Markenimage, als Bild der Marke in den Köpfen der Anspruchsgruppen, stellt letztlich die Maßgröße dar, wie erfolgreich die Umsetzung der Positionierung über alle Marketinginstrumente hinweg gelungen ist. Der Aufbau eines Markenimages ist zeitaufwändig, da hierzu Lernprozesse auf Seiten der Anspruchsgruppen unerlässlich sind (Kapferer 1992, S. 111).

Wie aus dem Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage ersichtlich wird, bilden die Markenidentität und die -positionierung die Handlungsebene für das Unternehmen, während das Markenimage die Wirkungsebene darstellt (Meier-Kortwig/Stüwe 2000, S. 190; vgl. Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage



Quelle: Esch et al. 2005, S. 107

Aus dem Zusammenhang zwischen den vorab skizzierten erfolgskritischen Größen der identitätsorientierten Markenführung lässt sich die Reihenfolge der notwendigen Schritte zur Übersetzung der Geschäftsidee in die zu entwickelnde Soll-Markenidentität und Soll-Positionierung ableiten, die im nachfolgenden Kapitel anhand eines identitätsorientierten Managementprozesses beschrieben wird.

### **3 Managementprozess der identitätsorientierten Markenführung von Gründungsunternehmen**

Bei Gründungsunternehmen dominiert vielfach eine inside-out orientierte Perspektive bei der Vermarktung der Produkte. Im Mittelpunkt der Überlegungen wofür die Marke steht, dominieren oftmals sachliche und technisch-funktionale Eigenschaften der Angebote. Derart konzipierte Markenidentitäten sowie Positionierungen laufen Gefahr an den Bedürfnissen der Kunden vorbeientwickelt zu werden. Diese Sichtweise greift zu kurz, da die Wahrnehmung der Leistung aus Sicht der Zielgruppen und eine Verankerung der Marke in der emotionalen Erlebniswelt der potentiellen Kunden vernachlässigt wird. Gleichwohl werden die Wettbewerber bei einer inside-out dominierten Sicht nicht ausreichend berücksichtigt. Um die Marke auf die Bedürfnisse der Kunden und die Anforderungen des Marktes abzustimmen, muss die inside-out orientierte Perspektive durch eine outside-in orientierte Sichtweise ergänzt werden.

Der im Folgenden skizzierte Managementprozess der identitätsorientierten Markenführung gibt darüber Auskunft, wie man eine Soll-Markenidentität und eine Soll-Positionierung für ein Gründungsunternehmen erfolgreich ableiten kann:

1. **Marktanalyse:** Zur strategischen Analyse und Prognose kann man sich grundsätzlich dem Instrumentarium des strategischen Managements bedienen. Für Gründungsunternehmen ist die Marktanalyse besonders elementar, da hieraus einerseits die Geschäftsidee resultieren kann, sie andererseits aber auch Aufschluss darüber gibt, inwiefern eine vorhandene Geschäftsidee erfolgreich am Markt etabliert werden kann. Die Geschäftsidee muss im Rahmen der Marktanalyse mit den aktuellen und zukünftigen Problemen, Wünschen und Bedürfnissen der Kunden kontrastiert werden, um deren Erfolgsrelevanz abschätzen zu können. Ebenso müssen die aktuellen und zukünftigen Wettbewerber identifiziert werden, um eine Differenzierung der Geschäftsidee von denen der Wettbewerbsmarken zu gewährleisten.
2. **Ableitung der Soll-Identität aus Innensicht:** Wird die Geschäftsidee als erfolgsversprechend eingeschätzt, muss die Soll-Identität der Marke in einem zweiten Schritt

in Workshops mit dem Unternehmensgründer bzw. dem Gründerteam aus deren Innensicht abgeleitet werden. Bei dieser Ableitung sind sämtliche Inhalte zu erfassen, die neben der Geschäftsidee wesensprägend für das Gründungsunternehmen sind. Die Person des Gründers, die Unternehmensphilosophie, die Vision sowie die Unternehmensleitsätze enthalten solche charakteristischen Inhalte, sofern sie zu diesem Zeitpunkt des Gründungsstatus bereits ausgearbeitet wurden. Von besonderer inhaltlicher Relevanz sind weiterhin die Wettbewerbsstrategie sowie vor allem das Geschäftsmodell, das die Geschäftsidee konkretisiert und wesentliche Zugänge für die Ableitung der Markenidentität liefert. Auf diesen Aspekt wird ausführlich in Kapitel 4 dieses Beitrags eingegangen.

3. Validierung der Soll-Identität aus Außensicht: Im nächsten Schritt sollten die in der Innensicht abgeleiteten Identitätsmerkmale in der Außensicht durch die relevanten Zielgruppen gespiegelt werden. Somit lässt sich extern validieren, ob die konzipierte Soll-Markenidentität, die a priori als kunden- und marktrelevant eingestufte Geschäftsidee auch tatsächlich widerspiegelt und aus Kundensicht von der Konkurrenz differenziert. Sofern die Soll-Markenidentität von der Zielgruppe als wenig relevant erachtet wird, missverständlich ist und/oder keine Abgrenzung von Wettbewerbsmarken gewährleistet, muss eine entsprechende Anpassung und Präzisierung der Soll-Markenidentität derart erfolgen, dass diese die Geschäftsidee unmissverständlich zum Ausdruck bringt.
4. Entwicklung der Soll-Positionierung: Nach erfolgter Definition der Soll-Markenidentität wird die Soll-Markenpositionierung abgeleitet. Hierzu müssen die wichtigsten Identitätsbestandteile, die die kaufrelevanten Besonderheiten der Marke zum Ausdruck bringen, sie vom Wettbewerb abgrenzt und langfristig verfolgt werden können als Extrakt der Markenidentität in die Soll-Positionierung Eingang finden. Wichtig ist die Auswahl solcher Positionierungseigenschaften, die über den gesamten Marketing-Mix hinweg wahrnehmbar und damit wirksam umgesetzt werden können (vgl. dazu Kapitel 5 dieses Beitrags).
5. Validierung der Soll-Positionierung aus Außensicht: Das fertige Positionierungskonzept sollte analog zu Schritt Drei nochmals aus Sicht der Kunden im Hinblick auf dessen Relevanz und Eigenständigkeit bewertet werden.
6. Markencontrolling: Für einen erfolgreichen Markenaufbau des Gründungsunternehmens müssen die zentralen identitätsbezogenen Merkmale in einem Markentracking kontrolliert werden. Dazu bietet sich die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Markenkontroll-Cockpits an, das unternehmensintern und -extern mittels quantitativer und qualitativer Methoden, die zentralen Markenwerte misst. Ein solches Vorgehen gewährleistet einen kontrollierten Markenaufbau.

## 4 Markenidentitäten für Gründungsunternehmen ableiten

### 4.1 Das Markensteuerrad als Identitätsansatz

Zur Ableitung einer Soll-Markenidentität sind in Wissenschaft und Praxis im Laufe der vergangenen Jahre zahlreiche Ansätze entwickelt worden (Überblick in Esch 2007). Grundsätzlich können verschiedene Ansätze zur Ableitung der Soll-Markenidentität eines Gründungsunternehmens verwendet werden, wengleich sich das Markensteuerrad nach Esch aufgrund seiner Konzeption besonders eignet und in diesem Beitrag zur Ableitung der Identität eines Gründungsunternehmens verwendet wird.

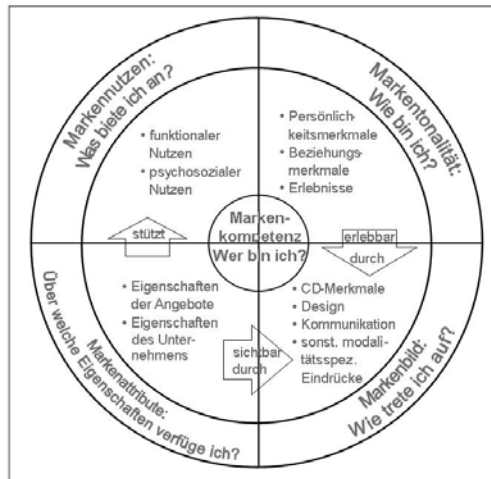
Das Steuerrad baut auf Erkenntnissen der Hemisphärenforschung auf, die trotz differenzierter Ergebnisse der neuronalen Forschung immer noch gute Ansatzpunkte zur Strukturierung einer Markenidentität bietet, wengleich die Aufgabenteilung zwischen den Hemisphären kein absolutes, sondern ein relatives Konzept darstellt (Borod 1992). Die linke Seite des Steuerrades reflektiert die linke Hemisphäre, während die rechte Seite die rechte Hemisphäre modelliert. Die rationale, linke Seite des Steuerrades konstituieren die sachlich-funktionalen sowie die psychosozialen Markennutzen (Was biete ich an?) und Markenattribute bzw. -eigenschaften (Über welche Eigenschaften verfüge ich?) (Esch 2007). Eine Differenzierung zwischen Nutzen und Eigenschaften erscheint besonders zweckmäßig, da Kunden mit den Worten Rothschilds (1987, S. 156) keine Eigenschaften, sondern Produktnutzen kaufen. Viele Manager - gerade im B2B-Bereich und in technikgetriebenen Unternehmen - denken allerdings häufig stärker an Eigenschaften ihrer Produkte statt an den daraus resultierenden Nutzen für die Kunden. Auf der rechten emotionalen und bildhaften Seite des Markensteuerrades werden die Markentonalitäten (Wie bin ich?) sowie das Markenbild (Wie trete ich auf?) erfasst (Esch 2007). Zwischen den einzelnen Bereichen des Steuerrades sollte ein ausgeprägter inhaltlicher Bezug herrschen, um ein kohärentes Bild der Marke zu zeichnen (Abbildung 4-1). Die Markenkompetenz (Wer bin ich?) ist das Extrakt der Markenidentität und steht im Mittelpunkt der Steuerrades. Sie wird durch die Quadranten konkretisiert und umfasst typischerweise sowohl rationale als auch emotionale Inhalte. Sie repräsentiert den überdauernden zeitstabilen Kern der Markenidentität (Esch 2007).

Die Markennutzen, -attribute sowie -tonalitäten können als Kriterienraster verstanden werden, um die Inhalte der relevanten Zugänge zur Ableitung einer Markenidentität für Gründungsunternehmen zu systematisieren. Zu den wesentlichen Zugängen zur Ableitung der Identität, die in den nachfolgenden Kapiteln erörtert werden, zählen:

- die Persönlichkeit des Unternehmensgründers oder des Gründerteams,

- die Unternehmensphilosophie, die Vision und die Leitsätze,
- die Wettbewerbsstrategie, die Geschäftsidee und das Geschäftsmodell.

Abbildung 4-1: Das Markensterrad nach Esch (Quelle: Esch 2007, S. 102.)



Quelle: Esch 2007, S. 102

## 4.2 Zugänge zur Ableitung der Markenidentität

### 4.2.1 Persönlichkeit des Unternehmensgründers

Die Person des Unternehmers ist hinsichtlich verschiedener Aspekte in Bezug zur inhaltlichen Ausgestaltung der Markenidentität von hoher Relevanz. Zum einen bestimmt sie maßgeblich die Geschäftsidee, die Unternehmensphilosophie und -vision, liefert aber durch den Charakter der Person selbst einen Zugang zur Ableitung der Markenidentität. Die Beantwortung der Frage, für was der Gründer im Besonderen steht, gibt folglich Antworten auf mögliche Inhalte des Markensterrades.

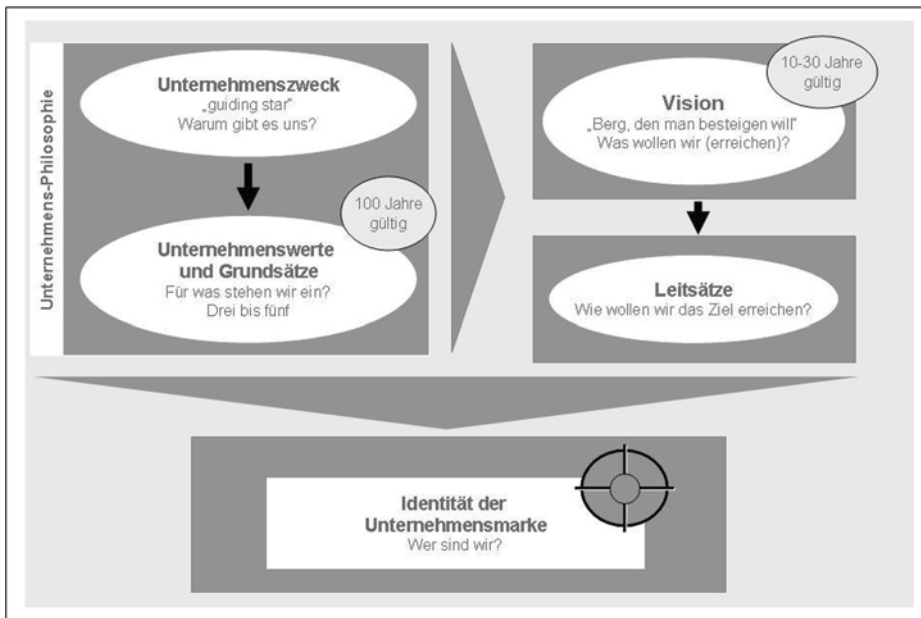
Henri Nestlé bspw. war ein Mensch, der anderen in Not geratenen Menschen helfen wollte, indem er versuchte der Babysterblichkeit durch seine Erfindung des nahrhaften und bekömmlichen Kindermehls entgegenzuwirken. Dieser Anspruch von Henri Nestlé kennzeichnet noch heute die Identität der Unternehmensmarke und beschreibt durch Tonalitäten wie erfinderisch, vertrauensvoll und fürsorglich zu Teilen, wie er

selbst war. Zweifelsfrei prägt die Person Richard Branson die Markenidentität von Virgin. Die Tonalitäten der Marke Virgin spiegeln Richard Branson selbst wider und können als spaßig, freundlich und innovativ bezeichnet werden. Wie aus den Ausführungen ersichtlich wurde, liefert die Person des Gründers oder Entrepreneurs vorrangig Ansatzpunkte zur Ableitung der Tonalitäten einer Markenidentität.

#### 4.2.2 Unternehmensphilosophie, Vision und Leitsätze

Die Entwicklung der Markenidentität hat sich an den grundlegenden Manifesten, Auffassungen und Zielvorstellungen des Unternehmens zu orientieren. Einen zentralen Zugang zur Ableitung der Markenidentität bilden die Unternehmensphilosophie, bestehend aus den Unternehmenswerten und Grundsätzen sowie dem Unternehmenszweck, als auch die Vision und die Unternehmensleitsätze (vgl. Abbildung 4-2).

Abbildung 4-2: Der Zusammenhang zwischen Unternehmensphilosophie, Vision und Leitsätzen



Quelle: in Anlehnung an Esch 2007, S. 83

Die Unternehmensphilosophie beschreibt den dauerhaften Charakter des Unternehmens und gibt durch den Unternehmenszweck und die -werte Antworten auf die Fragen wofür ein Unternehmen steht und warum es existiert (Collins/Porras 1996). Nestlés Unternehmenszweck besteht vordringlich darin, durch eine gesunde und ausgewogene Ernährung zur Förderung der Gesundheit und Lebensqualität der Menschen beizutragen. Der Zweck spiegelt sich in zahlreichen Teilen des Steuerrades wieder. Zum einen resultieren hieraus sachliche Nutzen, wie gesunde und qualitativ hochwertige Produkte, aber auch psychosoziale, wie der Beitrag zu einem gesunden und besseren Lebensstil. Andererseits liefert der Zweck auch Auskunft über die Tonalitäten wie verantwortungsvoll und fürsorglich. Die Werte und Grundsätze von Nestlé stützen diese rechts- und linkshemisphärischen Eindrücke zur Marke, so dass sich insgesamt ein kohärentes Bild der Markenidentität aus dem Unternehmenszweck zeichnen lässt. „Die Verbraucher stehen im Mittelpunkt unseres Handels“ als Wert stützt die Tonalität verantwortungsvoll und gibt überdies Aufschluss über die Kunden-Mitarbeiter-Beziehung, die durch die Tonalitäten partnerschaftlich und zuverlässig beschrieben werden kann. „Unsere Marken garantieren Qualität“ und „Wir treiben Innovationen voran“ korrespondieren mit den sachlichen Nutzen. Bei der Ableitung der Inhalte des Steuerrades sollte, wie am Beispiel von Nestlé gezeigt, die inside-out stets durch eine outside-in-Perspektive ergänzt werden, um sicherzustellen, dass insb. auch rechtshemisphärische Eindrücke, wie bspw. solche aus einer Kunden-Mitarbeiter-Beziehung konzeptionalisiert werden.

Die Vision bezieht sich auf die Zukunft des Unternehmens, sie spiegelt die klare Zielvorgabe des Unternehmens wider und gibt Antwort auf die Frage, was man langfristig erreichen möchte (Collins/Porras 1996). Die Vision der City Bank lautet bspw.: „Become the most powerful, the most serviceable, the most far-reaching world financial institution that has ever been.“ Diese Vision selbst sowie deren Implikationen liefern verschiedene Ansatzpunkte zur inhaltlichen Präzisierung des Markensteuerrades. Aus der Vision lassen sich Tonalitäten wie erfolgreich, international und innovativ ableiten. Gleichwohl bietet sie Anknüpfungspunkte für sachliche Markennutzen, wie zuverlässige Produkte, die psychosoziale Nutzen adressieren, wie sich gut aufgehoben fühlen zu erleben.

Die Unternehmens-Leitsätze definieren, wie das Unternehmen die Vision verwirklichen kann und geben Antwort auf die Frage, wie das Ziel erreicht werden soll (Collins/Porras 1996). Die Volksbank möchte ihre Ziele bspw. durch partnerschaftliches Verhalten gegenüber den Kunden sowie eine umfassende Kundenorientierung verwirklichen. Aus dieser Maxime lassen sich unmittelbar Tonalitäten wie partnerschaftlich und fair ableiten. Ferner lautet eine weitere Maxime, dass sich engagierte Mitarbeiter zur Realisierung der Ziele und Bedürfnisse der Kunden konsequent einsetzen. Die Mitarbeiter sind mit den Worten des Steuerrades die Eigenschaften, die den sachlichen Nutzen profitabler Produkte begründen.



### 4.2.3 Geschäftsidee, Geschäftsmodell und Strategie

Geschäftsmodelle dienen der Umsetzung der Wettbewerbsstrategie in ein konzeptionelles Modell und reflektieren das zentrale Element des Business Plans, das die Geschäftsidee veranschaulicht (Krüger/Bach 2001, S. 34; Nagl 2006, S. 21). Mit den Worten von Wirtz (2000, S. 82) kann das Geschäftsmodell als „Aggregation wesentlicher, relevanter Aspekte aus den betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen, um hierdurch zu einem einfachen, komprimierten Überblick der Geschäftsaktivitäten in Modellform zu gelangen“, bezeichnet werden.

Aus dieser Beschreibung wird ersichtlich, dass sich Geschäftsmodelle regelmäßig durch eine Vielzahl von Teilmodellen konstituieren. In Abhängigkeit von der Geschäftsidee des Unternehmens gilt es unternehmensspezifisch zu prüfen, welche charakteristischen und wertschöpfenden Partialmodelle als Zugänge zur Erfassung wesentlicher Markenidentitätsmerkmale geeignet sind. Zu den zentralen Partialmodellen zahlreicher Geschäftsmodellkonzeptionalisierungen zählen u.a. das Leistungsangebots-, das Distributions-, das Erlös-, das Teilnehmer- sowie das Kundenbeziehungsmodell (vgl. hierzu den Überblick in Osterwalder et al. 2005). Ferner sollte ein Personal- oder Mitarbeitermodell berücksichtigt werden, das in keiner der Geschäftsmodellkonzeptionalisierungen enthalten ist.

Aus dem eingangs skizzierten Zusammenhang zwischen Wettbewerbsstrategie und Geschäftsmodell geht hervor, dass die Art der Wettbewerbsstrategie stets einen signifikanten Einfluss auf die Konzeption der Markenidentität hat und sich ebenfalls in den Komponenten einer Markenidentität widerspiegeln muss.

Unternehmen, die eine Preis-Mengen-Strategie verfolgen bzw. eine Kostenführerposition im Markt anstreben, zeichnen sich regelmäßig durch Tonalitäten wie günstig oder preiswert aus. Beispielhaft seien an dieser Stelle Marken wie Dacia, Yello oder Ryan Air anzuführen. Hingegen lassen sich Unternehmen wie Audi oder Bang & Olufsen, die eine Präferenzstrategie verfolgen, hinsichtlich ihrer Tonalitäten durch Items wie exklusiv oder prestigevoll charakterisieren. Zur nachhaltigen Differenzierung vom Wettbewerb ist es jedoch notwendig sich über die mit der Wettbewerbsstrategie typischerweise einhergehenden Konnotationen durch wesensprägende Tonalitäten aus anderen Komponenten des Geschäftsmodells positiv abzugrenzen. Einen Zugang zur Ableitung von charakteristischen und differenzierenden Tonalitäten bietet bspw. das Kundenbeziehungsmodell als Teil der Geschäftsmodellkonzeptionalisierung von Petrovic et al. (2001). Die Katzenfuttermarke Sheba kennzeichnet bspw. eine Liebesbeziehung zwischen Mensch und Katze, während Whiskas auf die Qualität der Marke als Partner abzielt (Esch 2007). Das Distributions- (Linder/Cantrell 2000) und das Mitarbeitermodell bieten weitere wertvolle Zugänge zur Ableitung von differenzierenden Tonalitäten. Aus dem flächendeckenden Distributionsnetz von Caterpillar sind Tonalitäten wie zuverlässig und kompetent ableitbar. Gleiches gilt für den überragenden Direktvertrieb von Dell, der wesensprägend für die Marke ist. Die Mitarbeiter von Unternehmen wie Singapore Airlines tragen dazu bei, dass sich Tonalitäten wie zu-

vorkommend und höflich, wie bei keiner anderen Airline in den Köpfen der Kunden manifestieren. Über die Tonalitäten hinaus manifestieren sich die verfolgte Wettbewerbsstrategie sowie die charakteristischen Inhalte der Partialmodelle in den Nutzen und Eigenschaften der Marke.

Bei der Präferenzstrategie sowie der Preis-Mengen-Strategie müssen sich die konsequenten Leistungsvorteile der Marke in beiden Nutzenkategorien widerspiegeln. Sachlich-funktionale Nutzen lassen sich bspw. aus den Marktleistungen oder dem Leistungsangebotsmodell im Allgemeinen ableiten. Die Produkte von Meister Proper zeichnen sich bspw. durch eine hohe Reinigungskraft aus, während die Fahrzeuge von BMW als besonders innovativ gelten und sich regelmäßig durch technologisch innovative Produkteigenschaften, wie bspw. dem Head-Up Display, differenzieren. Zur umfassenden Befriedigung der Wünsche und Bedürfnisse der Kunden durch das Leistungsangebot gilt es darüber hinaus auch, die Marke durch psychosoziale Nutzen zu differenzieren. Diese psychosozialen Grundlagen der Präferenzbildung gilt es insb. im Rahmen der Präferenzstrategie zu berücksichtigen, da sich in vielen Märkten eine ausgeprägte technisch-funktionale Angleichung der Leistungen abzeichnet (Becker 2006). Die Automobile von BMW befriedigen neben den sachlich-funktionalen Nutzen insb. auch psychosoziale in Form terminaler Werthaltungen wie Freude (am Fahren). Diese Werthaltungen lassen sich durch Laddering-Analysen (Herrmann et al. 2005), die Verbindungen zwischen Produkteigenschaften, Nutzen und Werthaltungen aufzeigen, ermitteln und sind bei der Konzipierung des Leistungsangebots im Sinne einer psychosozialen nutzenorientierten Heterogenisierung der Leistungen a priori zu berücksichtigen. So tragen Produkteigenschaften wie das Head-Up-Display dazu bei, dass sie dem Fahrer dahingehend nutzen, dass dieser sich besser auf die Straße konzentrieren kann und beim Führen eines BMW Freude am Fahren empfindet.

Der primäre Markennutzen einer Preis-Mengen-Strategie/Kostenführer für den Kunden liegt im extremen Niedrigpreis der Leistungen, die unter der Marke angeboten werden. Low-Cost-Carrier wie Ryan Air oder Easyjet zeichnen sich durch solch einen Nutzen aus (Kotler/Keller 2006, S. 56), wengleich der Preis als typischer Nutzen dieses Strategietyps alleine sich selten dauerhaft zur nachhaltigen Differenzierung von der Konkurrenz eignet. Zugänge zur Differenzierung liegen im Fall von Ryan Air u. a. im Leistungsangebotsmodell. Ryan Air zeichnete sich bei den sachlich-funktionalen Nutzen durch Pünktlichkeit, am wenigsten gecancelte Flüge sowie der geringsten Anzahl an verlorenen Gepäckstücken im Jahr 2002 aus. Auf psychosozialer Ebene resultiert hieraus ein Gefühl der Sicherheit. Auch aus dem sehr gut ausgebauten Streckennetz von Ryan Air, das weitgehend dem Distributionsmodell entspricht, lassen sich markenspezifische Nutzen, wie europaweit günstig fliegen, ableiten. Die Fielmann-Gruppe lässt sich neben ihrem Leistungsangebotsmodell u.a. durch ihr Teilnehmermodell charakterisieren. Die Kooperation von Fielmann und der HanseMercur im Rahmen der Nulltarif-Versicherung resultiert in unterschiedlichen sachlichen und psychosozialen Nutzen für den Kunden. Zu den sachlichen Nutzen die aus dieser Kooperation resultieren, zählt u.a. jedem Fehlsichtigen das Tragen einer Kassenbrille

zu ermöglichen, während aus dem Teilnehmermodell auf psychosozialer Ebene Markennutzen wie Hilfsbereitschaft resultieren. Ferner gehen mit diesem Teilnehmermodell Tonalitäten wie vertrauensvoll und glaubwürdig einher.

Das Markenbild umfasst die wesensprägenden sinnesmodalitätsspezifischen Eindrücke der Marke (Esch 2007). Das Leistungsangebotsmodell liefert durch die Gestaltung der Angebote des Unternehmens selbst einen zentralen Zugang zum Markenbild. In der kompetitiven und marketingintensiven Automobilindustrie werden inzwischen eine Vielzahl von Modalitäten der Produkte adressiert. Die spezifische Akustik eines BMW, das Geräusch beim Zufallen der Tür eines Mercedes, die charakteristischen Scheinwerfer eines Mini, der spezifische Neuwagengeruch eines Renault, der mit markeneigenen Kartuschen aufrechterhalten werden kann, sind nur einige Beispiele für Markenbilder unterschiedlicher Modalität. Bei der Gestaltung der Identität des Gründungsunternehmens gilt es solche Eindrücke der Produkte zu berücksichtigen. Auch aus dem Mitarbeitermodell lassen sich spezifische Markenbilder ableiten, wie bspw. die Kleidung des Verkaufspersonals von Media Markt oder die Kleidung der Stewardessen von Singapore Airlines.

Die Markenkompetenz ist das Extrakt der Soll-Markenidentität. Sie muss neben den wesensprägenden Inhalten aus den Partialmodellen die zentralen Inhalte der anderen Zugänge widerspiegeln und ein in sich schlüssiges Bild der Identität zeichnen.

## **5 Positionierung von Gründungsunternehmen konzipieren und realisieren**

### **5.1 Konzeptebene der Positionierung**

Im Anschluss an die Ableitung der Soll-Identität erfolgt die Definition der Soll-Positionierung, die, wie auch die Markenkompetenz, als Extrakt der Markenidentität verstanden werden kann. Die Soll-Positionierung beschreibt die beabsichtigte Stellung des Gründungsunternehmens in den Köpfen der Zielgruppe (Esch 2007).

Die strategischen Dreiecke der Positionierung können als Kriterienraster verstanden werden, um einerseits die Positionierung von der Konzeptebene in die intendierte Umsetzung auf die Realisationsebene zu überführen und somit eine inside-out mit einer outside-in-Betrachtungsweise zu kombinieren. Andererseits dienen die strategischen Dreiecke dazu, das Positionierungskonzept inhaltlich auf seinen Markterfolg hin kritisch zu hinterfragen. Die abgeleitete Positionierung muss konzeptionell sicherstellen, dass sie die Geschäftsidee inhaltlich widerspiegelt. Das Dreieck der Konzeptebene ermöglicht anschließend die Reflektion dieser Positionierung im Hinblick auf deren

Markt- und Kundenrelevanz sowie deren Eigenständigkeit. Die wesentlichen erfolgsrelevanten Fragestellungen auf der Konzeptebene lauten daher (Esch 2005, S. 147ff.):

- Welche Wünsche und Bedürfnisse hat die Zielgruppe heute und sind diese auch in Zukunft relevant?
- Wie positionieren sich Wettbewerber derzeit und wie werden diese sich aufgrund etwaiger Veränderungen der Angebots- und Nachfragestruktur verhalten?
- Wie möchte sich das eigene Unternehmen in Zukunft sehen? Welche Positionierungen passen zur Markenidentität?

Das kritische Reflektieren all dieser Fragen ist an dieser Stelle unerlässlich, um sicherzustellen, dass das entwickelte Extrakt aus der Markenidentität - die Soll-Positionierung - die Geschäftsidee tatsächlich markt-, konkurrenzfähig und kundenrelevant zum Ausdruck bringt.

Probleme bei der Entwicklung des Positionierungskonzeptes können daraus resultieren, dass sich der Unternehmensgründer bzw. das Gründerteam zu viele Selbstbeschränkungen auferlegen und so oft branchenstereotype Positionierungsoptionen entwickeln, die die Geschäftsidee nicht zum Ausdruck bringen bzw. nicht differenzieren und den Bedürfnissen der Kunden entsprechen (Esch 2007).

Häufig wird zudem an sachlichen Produkteigenschaften zur Positionierung festgehalten. Unter den heutigen Marktbedingungen ist dies kaum eine differenzierende und zweckmäßige Alternative. Hätte man bei Mini im Rahmen der Positionierung an solchen sachlichen Produkteigenschaften festgehalten, hätte die Marke nicht diesen Erfolg im Kleinwagensegment verzeichnen können. Stattdessen wurde die Geschäftsidee konsequent, kundenrelevant und eigenständig in die Positionierung übersetzt und kann mit frech, wild und jung umschrieben werden. Ein weiteres Problem kann aus einer reaktiven und nicht zukunftsorientierten Entwicklung des Positionierungskonzeptes bzgl. der Kundenwünsche und -bedürfnisse sowie des Konkurrenzverhaltens resultieren (Esch 2007).

Sind die Fragen auf der Konzeptebene erfolgreich geklärt worden, sind die jeweiligen Endpunkte des Konzeptdreiecks in die entsprechenden Endpunkte des Realisationsdreiecks zu überführen.

## 5.2 Realisationsebene der Positionierung

Das Dreieck der Realisationsebene konstituiert sich aus der Wahrnehmbarkeit des Positionierungskonzepts, der Integration der Marketingmaßnahmen sowie der Abgrenzbarkeit der eigenen Marke vom Wettbewerb. Zu den wesentlichen erfolgskritischen Fragestellungen auf der Realisationsebene zählen (Esch 2005, S. 152ff.):

- Wird das in den einzelnen Marketinginstrumenten umgesetzte Positionierungskonzept auch zieladäquat von der Zielgruppe wahrgenommen?
- Sind die einzelnen Marketinginstrumente entsprechend der Positionierung aufeinander abgestimmt, so dass sich für das Unternehmen die notwendigen Synergieeffekte ergeben?
- Trägt die Umsetzung des Positionierungskonzepts in den Marketinginstrumenten zur klar erkennbaren Abgrenzung von der Konkurrenz bei?

Das Positionierungskonzept muss auf die Wahrnehmung der Konsumenten abgestimmt sein, da deren subjektives Empfinden über den Erfolg des Konzeptes entscheidet. Um dies zu gewährleisten ist ein zweistufiges Vorgehen empfehlenswert, bei dem in einem ersten Schritt ex-ante auf Schemavorstellungen der Konsumenten zu den jeweiligen Positionierungseigenschaften zurückgegriffen wird. Auf diese Weise erhält das Gründungsunternehmen Hinweise für eine entsprechende Umsetzung der von ihm gewählten Eigenschaften. In einem zweiten Schritt wird anhand von Assoziationsmustern, -häufigkeiten und -reihenfolgen ermittelt, inwieweit diese Schemavorstellungen der Konsumenten mit den Zielvorstellungen der beabsichtigten Umsetzung des Unternehmens übereinstimmen (Esch 2007).

Zum Aufbau einer starken Marke ist es ferner notwendig über alle Marketinginstrumente hinweg integriert zu kommunizieren. Eine sowohl formal als auch inhaltlich integrierte Umsetzung der Positionierung trägt zu einem effektiven und effizienten Lernen der Marke bei und verankert die Positionierung rasch in den Köpfen der Konsumenten. Die formale Integration trägt primär zum Aufbau der Markenbekanntheit bei, während die inhaltliche Integration der Vermittlung der Positionierungsbotschaft dient (Esch 2007). Der gelb-rote Farbcode von Maggi kann als Paradebeispiel einer formalen Integration bezeichnet werden. Der Fels in der Brandung der Württembergischen Versicherung ist ein gelungenes Beispiel einer inhaltlich integrierten Positionierungsumsetzung.

Ebenso wichtig wie ein differenzierendes Positionierungskonzept ist dessen eigenständige Umsetzung. Befindet sich ein Gründungsunternehmen in einer Branche, in der nur wenige Positionierungseigenschaften als relevant erachtet werden, wird die essentielle Bedeutung der eigenständigen Positionierungsumsetzung ersichtlich. In der Versicherungsbranche bspw. trägt die Umsetzung der Positionierung wesentlich zum Positionierungserfolg bei, da eine Vielzahl der Versicherer austauschbare Positionie-

rungseigenschaften wie Sicherheit, Vertrauen, Solidität, Zuverlässigkeit und Kundennähe belegen. Als Positivbeispiel für eine eigenständige Umsetzung ist die Westfälische Provinzial Versicherung zu nennen. Die Positionierungseigenschaften emotionale und regionale Nähe, Partnerschaftlichkeit sowie Sicherheit werden durch das Schlüsselbild des Schutzenschlosses differenzierend umgesetzt.

Können die zu Beginn dieses Kapitels gestellten Fragen auf der Realisationsebene bejaht werden, sind wesentliche Schritte auf dem Weg zu einer erfolgreichen Umsetzung der Positionierung eines Gründungsunternehmens vollzogen. Die Positionierungsüberlegungen sind nicht auf der Konzeptebene erstarrt, sondern fundiert in die Umsetzungsebene transformiert worden.

## LITERATURVERZEICHNIS

AAKER, D. (1996): *Building Strong Brands*, New York.

BECKER, J. (2006): *Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*, 8. Aufl., München.

BOROD, J.C. (1992): *Interhemispheric and Intrahemispheric Control of Emotion: A Focus on Unilateral Brain Damage*, in: *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 60, Nr. 3, S. 339-348.

COLLINS, J.C./PORRAS, J.I. (1996): *Building Your Company's Vision*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 74, Nr. 5, S. 65-77.

ESCH, F.-R. (2005): *Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung*, in: ESCH, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 131-164.

ESCH, F.-R. (2007): *Strategie und Technik der Markenführung*, 4. Aufl., München (in Druck).

ESCH, F.-R./LANGNER, T./REMPEL, J.-E. (2005): *Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität*, in: ESCH, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 103-130.

HERRMANN, A./HUBER, F./BRAUNSTEIN, C. (2005): *Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der ‚means-end‘-Theorie*, in: ESCH, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 177-208.

- KAPFERER, J.-N. (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech.
- KOTLER, P./KELLER, K.L. (2006): Marketing Management, 12. Aufl., London.
- KRÜGER, W./BACH, N. (2001): Geschäftsmodelle und Wettbewerb im e-Business, in: BUCHHOLZ, W./WERNER, H. (Hrsg.): Supply Chain Solutions. Best Practices in e-Business, Stuttgart, S. 29 -51.
- LINDER, J./CANTRELL, S. (2000): Changing Business Models: Surveying the Landscape, Accenture Institute for Strategic Change.
- MEIER-KORTWIG, H./STÜWE, B. (2000): Gestaltete Werte: Wie die Markenbotschaft erfahrbar wird, in: Absatzwirtschaft, 43. Jg., Sondernummer Oktober, S. 190–197.
- NAGL, A. (2006): Der Businessplan, Geschäftspläne professionell erstellen, Mit Checklisten und Fallbeispielen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- OSTERWALDER, A./PIGNEUR, Y./TUCCI, C.L. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, in: Communications of AIS, Vol. 15.
- PETRVIC, O./KITTL, C./RYAN, D. T. (2001): Developing Business Models for eBusiness, Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce.
- SATTLER, H./PRICEWATERHOUSECOOPERS (2000): Marken und Markenbewertung in deutschen Unternehmen und deren Auswirkungen auf den Kapitalmarkt.
- ROTHSCHILD, M.L. (1987): Marketing Communications. Lexington/MA.
- SANDROCK, J./WEINHARDT, C. (2006): Geschäftsmodelle für E-learning Anbieter: Ein Framework für die strategische Planung, in: ZFB-Special Issue, Nr. 2.
- WIRTZ, B.W. (2000): Electronic Business, Wiesbaden.

**Erich J. Schwarz, Ines Krajger und Rita Dummer**

# **Die Ideenentwicklung und -fortführung im Rahmen der Gründungsoptimierung**

1	Einführung .....	343
2	Prozess der Ideenentwicklung im innovativen Gründungsunternehmen .....	344
2.1	Das Prozessmodell.....	344
2.2	Die Prozessphasen .....	346
2.2.1	Phase 1: Grobprüfung der Idee.....	346
2.2.2	Phase 2: Analyse der Markt- und Technologieattraktivität.....	347
2.2.3	Phase 3: Entwicklung des Geschäftsmodells .....	348
2.2.4	Phase 4: Entwicklung und Test des Prototyps .....	350
2.3	Der Instrumentemix.....	350
3	Überlegungen zur Entwicklung eines betrieblichen Innovationsmanagements ...	352
4	Zusammenfassung .....	353



# 1 Einführung

Gründungsunternehmen mit hohen Wachstumspotentialen wird seitens der Arbeitsmarkt-, Wirtschafts-, und Technologiepolitik eine hohe Bedeutung beigemessen. Ausdruck des gestiegenen öffentlichen Interesses sind Impulsprogramme zur Förderung innovativer, technologieorientierter Gründungsunternehmen. Wichtige Instrumente zur Unterstützung dieser Start-Ups sind öffentlich (ko)finanzierte Inkubatoren, wie etwa die AplusB Zentren in Österreich und finanzielle Förderungen wie Forschungszuschüsse oder Kreditgarantien. Der Anteil überdurchschnittlich stark wachsender Unternehmen einer Gründungskohorte ist aber insgesamt gering. So berichtet beispielsweise Storey [Small business]), dass lediglich 4 % der Unternehmen einer Gründungskohorte für 50 % aller von dieser Kohorte innerhalb einer Dekade geschaffenen Arbeitsplätze verantwortlich sind.

Die Analyse wachstumsorientierter Unternehmen zeigt, dass deren Gründer zumeist früher als andere interessante Geschäftsgelegenheiten (Opportunities) erkennen, sich auf die Entwicklung innovativer Problemlösungskonzepte (vom Produkt bzw. der Dienstleistung über die Leistungserstellung bis zum Geschäftsmodell) konzentrieren sowie Unternehmenswachstum bewusst anstreben (Allen [Entrepreneurship 14]). Gründungs- bzw. Jungunternehmen können im Regelfall nur dann signifikante Marktanteile erobern, wenn es ihnen im Vergleich zu etablierten Unternehmen gelingt, die Bedürfnisse der Kunden besser zu befriedigen. Innovative Geschäftsmodelle sowie neue Produktlösungen sind somit der Schlüssel, um sich von der Konkurrenz abzusetzen (Klandt [Gründungsmanagement] 98 ff.; Volkmann/Tokarski [Entrepreneurship] 16). Ausgangspunkt innovativer Gründungsvorhaben sind häufig technologiebasierte Erfindungen (vgl. Hommel/Knecht [Start-Up-Management] 1). Ein wesentlicher Vorteil innovativer Start-Ups ist, dass sie bei der Wahl einer geeigneten Technologie wenig bis nicht vorbelastet sind. Im Gegensatz dazu basieren die Produkte der bereits etablierten Konkurrenz oftmals auf älteren Technologien. Ein Technologiewechsel ist bei diesen zwangsläufig mit Sunk Costs verbunden und in vielen Fällen auch mit internen und externen Widerständen.

Aufgrund der neuen Lösungswege steigt bei innovativen Gründungsvorhaben aber das Risiko des Scheiterns. So reduzieren beispielsweise eine unzureichende Ressourcenausstattung sowie noch nicht vorhandene (stabile) Kunden- und Lieferantenbeziehungen die Überlebenswahrscheinlichkeit. Auch Fehleinschätzungen etwa in Bezug auf die Größe sowie Dynamik des Marktes und die Bedürfnisse der potentiellen Kunden können das Gründungsprojekt gefährden. Diese Fehleinschätzungen sind vielfach in der Person des Entrepreneurs begründet. Gründer innovativer Unternehmen weisen nämlich häufig eine technische Ausbildung auf. Der Interessens- und Tätigkeitsschwerpunkt wird von ihnen daher oftmals primär auf die technische Umsetzung der Produktlösung gelegt, während die Notwendigkeit für eine angemessene Marktbearbeitung häufig nicht erkannt oder stark vernachlässigt wird (Gonschi-

or/Roth [Unternehmensgründungen] 60 ff.). Bei sehr innovativen Produkten kommt noch erschwerend hinzu, dass das Gründungsunternehmen oftmals erst den Markt aufbereiten muss, was unweigerlich einen hohen Kommunikationsaufwand bedingt.

Im Interesse eines nachhaltigen Gründungserfolges sind Entrepreneurere daher angehalten, bereits in der Gründungsphase einen systematischen Prozess der Ideenentwicklung zu implementieren, bei dem auch marktorientierte Aspekte angemessen berücksichtigt werden. Den einzelnen Phasen des Prozessmodells werden geeignete Instrumente zugeordnet. Die Auswahl der Instrumente orientiert sich an den Besonderheiten von Gründungsunternehmen. Die vorgeschlagenen Methoden sind einfach erlernbar und sowohl für Produkt- als auch Dienstleistungsinnovationen anwendbar. Das Prozessmodell kann auch in den weiteren Phasen der Unternehmensentwicklung Einsatz finden. In Kombination mit dem entwickelten Instrumentemix bildet es die Basis für ein systematisches Innovationsmanagement in wachstumsorientierten Unternehmen.

## **2 Prozess der Ideenentwicklung im innovativen Gründungsunternehmen**

### **2.1 Das Prozessmodell**

Von der Gründungsforschung sind in den letzten Jahren zahlreiche Modelle zur Beschreibung von Gründungsprozessen entwickelt worden (Freiling [Entrepreneurship] 157 ff.). Gemeinsam ist vielen Gründungsprozessmodellen, dass sie sowohl die Aktivitäten vor dem formalen Gründungsakt als auch die darauf folgende Frühentwicklungsphase integrieren (vgl. etwa Hering/Vincenti [Unternehmensgründung; Klandt [Gründungsmanagement]). Während die einzelnen Phasen in der Regel ausführlich beschrieben und die dabei auftretenden Problembereiche diskutiert werden, fehlen meist konkrete Handlungsanweisungen für Entrepreneurere, wie aus einer noch vagen Idee ein marktfähiges Produkt entwickelt werden kann. Es ist daher zu prüfen, ob Ansätze aus dem betrieblichen Innovationsmanagement für diese Situation eine Hilfestellung bieten können.

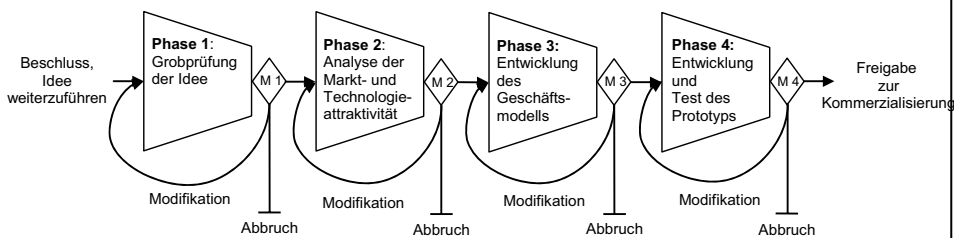
Die Analyse der einschlägigen Literatur zeigt, dass eine Vielzahl von Modellen bzw. Phasenkonzepten zur Beschreibung betrieblicher Innovationsprozesse existieren (vgl. etwa Cooper/Edgett/Kleinschmidt [Stage-Gate-Process]; Thom [Innovationsmanagement]; Herstatt [Innovationsprozess]; Hauschildt/Salomo [Innovationsmanagement]). Diese unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Schwerpunktsetzung, des Detaillierungsgrades sowie der Anzahl der Phasen. Bestehende Ansätze enthalten zum Teil

konkrete Hinweise in Bezug auf den Einsatz von Instrumenten in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses (vgl. etwa Pölzl [Innovationsmanagement]). Ein wesentliches Defizit existierender Konzepte aus dem betrieblichen Innovationsmanagement ist die unzureichende Berücksichtigung der Besonderheiten junger innovativer Unternehmen, wie begrenzte Ressourcenausstattung, vielfach fehlende Marktkennnisse sowie mangelnde Kundenorientierung.

Beim nachstehenden Ideenentwicklungsprozess für innovative Gründungsunternehmen fließen Erkenntnisse aus der Entrepreneurship- als auch der Innovationsforschung ein. Das Prozessmodell basiert auf der Annahme, dass eine systematische Berücksichtigung von Anforderungen des Marktes sowie die Integration von potentiellen Nutzern in den Neuproduktentwicklungsprozess bei innovationsorientierten Gründungsvorhaben wesentlich zum Erfolg des jungen Unternehmens beitragen können. Denn junge Unternehmen können aufgrund ihrer Kleinheit und dem daraus resultierend geringeren Overhead flexibler auf Kundenprobleme reagieren und effektiver und effizienter innovative Lösungen für Kunden entwickeln (Voigt/Brem ([Ideenmanagement] 181; Pleschak/Sabisch/Wupperfeld [Kleine Unternehmen] 14). Um Produkte nicht an den Bedürfnissen der zukünftigen Kunden vorbei zu entwickeln, werden diese bereits in den frühen Phasen der Produktentwicklung kontaktiert und deren Know-how im Entwicklungsprozess berücksichtigt.

Wie nachstehender Abbildung zu entnehmen ist, wird der Prozess der Geschäftsidee- und Produktentwicklung in vier Phasen gegliedert, an deren Ende jeweils ein Meilenstein steht. Bei diesem wird über Abbruch, Modifikation oder Weiterverfolgung der Idee entschieden.

Abbildung 2-1: Prozessmodell



Die erste Phase umfasst eine Grobanalyse der Idee. Im darauf folgenden Meilenstein (M1) wird entschieden, ob die Idee eine unternehmerische Gelegenheit darstellt. Die

zweite Phase beinhaltet die Überprüfung der Attraktivität des Zielmarktes sowie der verwendeten Technologie. Eine positive Bewertung bei M2 führt zur Konkretisierung der Geschäfts- und Produktidee, zur Entwicklung des Geschäftsmodells sowie zur Analyse der Ressourcenverfügbarkeit. Eine positive Beurteilung bei M3 ist die Voraussetzung für die Entwicklung und das Testen des Prototyps. Die letzte Entscheidung (M4) betrifft die Freigabe des Produktes für die Fertigung und die Markteinführung. Die detaillierte Beschreibung der einzelnen Phasen, der damit verbundenen Aktivitäten sowie Vorschläge für einen einfach anzuwendenden Instrumentemix erfolgen nachstehend.

## 2.2 Die Prozessphasen

### 2.2.1 Phase 1: Grobprüfung der Idee

Die bereits vorhandene vage Geschäfts- und/oder Produktidee des Entrepreneurs ist Ausgangspunkt des Prozessmodells. Der Ursprung dieser Idee kann vielfältig sein. So eröffnen dynamische Märkte, Veränderungen der Branchenstruktur, Wertewandel oder demografische Veränderungen vielfältige Chancen unternehmerisch tätig zu werden (Drucker [Innovations-Management]). Wesentlich ist die Fähigkeit des Entrepreneurs diese Chancenfelder zu erkennen und zu nutzen (vgl. Volkmann/Tokarski [Entrepreneurship] 62). Interessant ist, dass erfolgreiche Entrepreneurure häufig angeben, nicht systematisch nach derartigen Geschäftsideen gesucht zu haben. Bhidé berichtet etwa, dass nur 4 % der Entrepreneurure schnell wachsender Unternehmen in den USA (Inc. 500) systematisch nach einer Geschäftsidee gesucht haben (Bhidé [New Businesses] 54).

Unabhängig vom Ursprung der Idee müssen zunächst deren grundsätzliche Marktchancen abgeschätzt werden. Dies beinhaltet etwa die Auseinandersetzung mit der Frage, welches Kundenproblem oder Kundenbedürfnis mit dem zukünftigen Produkt oder der Dienstleistung gelöst werden kann. Eine erste Grobprüfung von Vor- und Nachteilen gegenüber bestehenden Leistungsangeboten dient dazu die Idee mit dem marktlichen Umfeld zu verknüpfen. Die Reflexion und Ausformulierung der Idee basiert in der ersten Phase vorwiegend auf Plausibilitätsüberlegungen. Zeit- und kostengünstig ist es, bereits zu Beginn das persönliche Netzwerk zu nutzen. Die Präsentation der Geschäftsidee vor Freunden und Bekannten bietet eine Möglichkeit erste Meinungen einzuholen.

Diese erste Grobprüfung wird dann positiv ausfallen, wenn die Idee grundsätzlich plausibel ist und eine genügend große Nachfrage zu erwarten ist. Dies ist dann zu erwarten, wenn die Idee wesentliche Probleme potenzieller Kunden zu lösen vermag.

## 2.2.2 Phase 2: Analyse der Markt- und Technologieattraktivität

Während die erste Phase des Prozessmodells durch wenig strukturierte Analysen gekennzeichnet ist, wird die Geschäftsidee in der zweiten Phase einer systematischen Überprüfung unterzogen. Dies umfasst eine detaillierte Analyse des Marktes sowie der Technologie, die dem Gründungsvorhaben zugrunde liegt.

Empirische Studien zeigen, dass ein überlegendes Produkt für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend ist (Cooper [New Products] 61 ff.). Betrachtet man die Flops neuer Produkte, die auf Konsumgütermärkten zwischen 35 und 60% und im Industriegüterbereich zwischen 25 und 40% liegen, so wird deutlich, dass Produktinnovationen mit einem hohen Risiko für das innovierende Unternehmen verbunden sind (Lüthje [Kundenorientierung] 37). Während eine gescheiterte Markteinführung für etablierte Unternehmen wirtschaftlich oftmals verkraftbar ist, führt der gleiche Fall bei jungen Unternehmen meist zu deren akuten Existenzgefährdung.

Ein wesentliches Ziel des Entrepreneurs muss daher die Reduktion von Risiko und Unsicherheit sein. Dies kann durch eine zielgerichtete und systematische Beschaffung und Auswertung von generellen Umfeld- sowie Marktinformationen unterstützt werden. Relevante gesellschaftliche, technologische und sozio-demografische Entwicklungen sowie rechtliche Bestimmungen müssen identifiziert und bewertet werden. Trends im Umfeld haben oft großen Einfluss darauf, ob Produkte und Dienstleistungen nachgefragt werden. Um die Branche, Konkurrenten und Kunden identifizieren zu können, ist eine klare Abgrenzung des relevanten Marktes Voraussetzung. Die Abgrenzung kann über die Kundengruppe, die Kundenfunktionen (Welche Bedürfnisse werden befriedigt?) und die Technologie (Welche Technologie kann die Kundenbedürfnisse befriedigen?) erfolgen (Abell [Business] 17). Erst dann kann eine systematische Analyse der Wettbewerbskräfte, Konkurrenten, Substitutionsprodukte, Lieferanten und Abnehmer erfolgen (Porter [Wettbewerbsstrategie]).

Die Beschaffung dieser Informationen stellt für junge innovative Unternehmen eine große Herausforderung dar, da das Wissen über Methoden der Informationsbeschaffung oft nicht vorhanden und die Datenerhebung meist zeit- und kostenintensiv ist. Daher ist es sinnvoll auf Sekundärinformationen zurückzugreifen, falls diese verfügbar sind. Die Recherche im Internet, die Analyse amtlicher Statistiken, die Kontaktaufnahme mit Verbänden und öffentlichen Institutionen stellen kostengünstige Varianten hierzu dar. Diese Informationen sollten jedoch hinsichtlich ihrer Aktualität, Qualität und Herkunft einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Eine umfassende Primärmarktforschung ist für Start-Ups meist nicht leistbar (Berekoven/Eckert/Ellensrieder [Marktforschung] 26 ff.). Besteht dennoch ein Bedarf an einer eigenen Erhebung, sind qualitative Interviews mit ausgewählten potenziellen Kunden und Branchenexperten zur Identifikation von Kundenbedürfnissen und -problemen sowie zur

Abschätzung künftiger Marktentwicklungen empfehlenswert. Diese Informationen können zur Konkretisierung von Geschäfts- und Produktideen genutzt werden.

Um aktuelle Technologieinformationen zu erhalten, stellt eine internetbasierte Patentrecherche eine kostengünstige Möglichkeit dar. Die Analyse von Patenten gibt Auskunft über den Stand der Technik, über neue technische Problemlösungen, bietet Zugang zu technischen Details und ermöglicht die Identifikation von Unternehmen bzw. Konkurrenten, die in diesem Bereich aktiv sind (Fraunhofer Institut [Innovationsmanagement] S. 51 ff.).

Die gesammelten Informationen werden am Ende der zweiten Phase wiederum einer Bewertung unterzogen. Die daraus resultierenden Chancen und Risiken sind vom Jungunternehmer kritisch zu hinterfragen. Wird der Zielmarkt sowie das angestrebte Technologiefeld als attraktiv eingeschätzt, kann die Geschäfts- und Produktidee weiter konkretisiert werden.

### 2.2.3 Phase 3: Entwicklung des Geschäftsmodells

In der dritten Phase erfolgt die Entwicklung des Geschäftsmodells. Dieses bildet in vereinfachter und abstrakter Form die zukünftige Geschäftstätigkeit ab. Das Geschäftsmodell beschreibt, welche Ressourcen in das Unternehmen fließen und wie diese durch inner- bzw. außerbetriebliche Leistungserstellungsprozesse in vermarktungsfähige Produkte oder Dienstleistungen transformiert werden. Zentrale Komponenten des Geschäftsmodells stellen der Kundennutzwert, die Schnittstelle zum Kunden, die Leistungserstellung und die Ertragsmechanik dar (Morris/Schindehutte/Allen [Business Model] 729 ff.). Im Folgenden werden die Kernelemente näher beschrieben:

Ausgangspunkt der Geschäftsmodellentwicklung ist die Beschreibung des Leistungsangebotes und des damit verbundenen Kundennutzens. Dies beinhaltet eine Formulierung der bereits in den vorangegangenen Phasen identifizierten Nutzen- und Wettbewerbsvorteile des Produktes. Eine weitere Aufgabe des Gründers besteht in der Konkretisierung des Leistungsangebotes. Da das Leistungsangebot sowie das Unternehmen selbst am Markt meist noch unbekannt sind, ergibt sich für den Kunden ein erhöhtes Kaufrisiko. Insbesondere Leistungsangebote mit einem hohen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften erschweren eine Bewertung des Produktes vor dem Kauf. Eine Analyse der informationsökonomischen Eigenschaften des geplanten Produktes ist hilfreich, um bereits in der Produktentwicklungsphase geeignete Marketingmaßnahmen für den Vertrauensaufbau zu entwickeln (Hommel/Knecht [Start-Up-Management] 280 f.). Darüber hinaus ist es sinnvoll, die Begeisterungsfaktoren der Produktinnovation zu identifizieren. Sie entsprechen jenen Produkteigenschaften, die vom Kunden nicht artikuliert und nicht erwartet werden, jedoch bei Erfüllung zur Begeisterung und überproportionaler Zufriedenheit führen. Durch die Klassifikation der Produktmerkmale können Prioritäten für die Produktentwicklung abgeleitet und

Wettbewerbsvorteile identifiziert werden (Matzler/Hinterhuber [Product Development] 29 ff.).

Auf Grundlage des Kundennutzwertes erfolgt die Analyse und Beschreibung der Leistungserstellung. Diese beinhaltet eine Analyse der geplanten Wertschöpfungskette des jungen Unternehmens. Es wird somit festgelegt, welche Aktivitäten in welcher Reihenfolge notwendig sind, um das zuvor definierte Leistungsangebot erstellen zu können. Die Wertschöpfungskette gibt Auskunft darüber, welche Ressourcen in das Unternehmen fließen, welche Aktivitäten durch die eigene Organisation erbracht werden und welche Aktivitäten an externe Partner vergeben werden. In diesem Zusammenhang müssen Gründer basierend auf der Analyse der eigenen Stärken und Schwächen ihre Kernkompetenzen formulieren. Diese können schwer imitierbare Abläufe und Prozesse, Erfahrung, Wissen und Zugang zu Märkten umfassen sowie die Fähigkeit des Unternehmens seine Kompetenzen in neue marktfähige Leistungen zu transformieren (Dollinger [Entrepreneurship] 27 f.).

Der Entrepreneur muss überlegen, welche Partner die Ressourcenbasis des eigenen Unternehmens ergänzen können. Der Einbezug externer Partner bei der Produktentwicklung ist insbesondere für Gründungsunternehmen aufgrund ungenügender Ressourcenausstattung von Bedeutung. Kooperationspartner können am Markt beteiligte Akteure wie Lieferanten, Abnehmer, Wettbewerber oder Anbieter komplementärer Produkte, Forschungsinstitutionen, etc. sein. Eine zentrale Rolle kann diesbezüglich den potentiellen Nutzern zukommen. Durch die Bereitstellung von Anwenderwissen und die Bereitschaft, Konzepte und Prototypen zu evaluieren, können (potentielle) Kunden das junge Unternehmen in den einzelnen Phasen des Produktentwicklungsprozesses unterstützen (Chesbrough [Open Innovation]; von Hippel [Innovation]). Aufgabe des Entrepreneurs ist es potenzielle Kooperationspartner zu identifizieren und auszuwählen. Voraussetzung für die Gewinnung von Kooperationspartnern ist die Formulierung des Nutzens bzw. der Vorteile für beide Seiten.

Die Definition der Schnittstelle des Unternehmens zum Kunden ist eine weitere wesentliche Komponente des Geschäftsmodells. Da für junge Unternehmen eine Betreuung des Gesamtmarktes aufgrund knapper Ressourcen meist nicht möglich und sinnvoll ist, ist die klare Abgrenzung des Marktes eine wichtige Aufgabe. Die bereits in Phase 2 durchgeführte Marktdefinition ist zu überprüfen, und wenn erforderlich neu zu definieren. Neben der Marktdefinition hat der Gründer zu entscheiden, wie er mit den Kunden in Kontakt treten möchte und welche Kommunikations- und Distributionskanäle genutzt werden sollen.

Die Ertragsmechanik bildet die Kosten und die Erlösquellen des Unternehmens ab. Hier wird der prozentuelle Anteil an fixen und variablen Kosten festgelegt, sowie eine erste Zuordnung der Kosten zu Personal, Material, Kapital usw. vorgenommen. Erlösquellen können der direkte Verkauf von Gütern, Gebühren für die Nutzung von Leistungen oder Sponsorenbeiträge sein. Eine Gegenüberstellung der Kosten und Erlöse

liefert Ansatzpunkte für die ökonomische Bewertung des Geschäftsmodells (Kim/Mauborgne [Innovation]).

Das Geschäftsmodell dient dazu, wesentliche Aspekte der zukünftigen Geschäftstätigkeit abzubilden und die Ergebnisse der vorangegangenen Phasen zu überprüfen und zu integrieren. Durch die Berücksichtigung verschiedener Teilaspekte erhält der Entrepreneur einen Überblick über sein Geschäftsvorhaben und Veränderungspotenziale werden sichtbar. Ist ein tragfähiges Geschäftskonzept vorhanden, so kann der Gründer mit der konkreten Produktentwicklung beginnen.

## 2.2.4 Phase 4: Entwicklung und Test des Prototyps

Eine wesentliche Aktivität der vierten Phase ist die Entwicklung eines Prototyps. Ausgangspunkt bilden die Funktionsmerkmale des Produktes sowie die bereits ermittelten Kundenanforderungen. Die Überführung der Kundenanforderungen in technische Merkmale zeigt, ob die bereits definierten Funktionsmerkmale des Produktes zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse beitragen und hilft Prioritäten für die Produktentwicklung abzuleiten. Darauf aufbauend erfolgt die eigentliche (materielle) Entwicklung des Prototyps. Mit Hilfe von Prototypenpräsentationen und Prototypentests kann anschließend wertvolles Feedback von potenziellen Kunden eingeholt werden (Levy [High Technology] 221 f.). Prototypentests helfen das Interesse des Kunden an dem Produkt sowie die Wichtigkeit einzelner Produktmerkmale festzustellen. Durch die systematische Beobachtung des Kunden beim Gebrauch des Prototypen können Verwendungsprobleme identifiziert und Hinweise für Verbesserungspotenziale abgeleitet werden (Leonard/Rayport [Kundenbeobachtung]). Entspricht der Prototyp den Vorstellungen des Kunden und ist die Funktionsfähigkeit gegeben, so erfolgt die Freigabe des Produktes für die Produktion und Markteinführung.

## 2.3 Der Instrumentemix

Innovationen lassen sich anhand der Merkmale Neuheitsgrad, Komplexität, Unsicherheit und Risiko sowie Konfliktgehalt charakterisieren (Thom [Grundlagen]). Entrepreneure, die mit sehr innovativen Geschäftsmodellen und Produkten in den Markt eintreten, dürfen nicht nur mit höheren Wettbewerbsvorteilen rechnen, sondern müssen davon ausgehen, dass mit einer Zunahme des Neuheitsgrades und der Komplexität der Problemlösungsansätze auch das Risiko und die Unsicherheit sowie der Konfliktgehalt ansteigen werden.

Die Effektivität der Innovationsergebnisse sowie die Effizienz der Entwicklungsprozesse können durch den gezielten Einsatz von Instrumenten wesentlich verbessert



werden. So dienen Instrumente u. a. zur Systematisierung und Strukturierung der einzelnen Arbeitsschritte sowie Problemstellungen und geben Hilfestellung bei der Findung neuer Problemlösungsansätze.

Die nachfolgende Tabelle enthält siebzehn aufeinander abgestimmte Instrumente aus den Bereichen Entrepreneurship, Strategisches Management und Innovationsmanagement, die auf die Besonderheiten innovativer Start-Ups abgestimmt sind. Sie gibt auch Hinweise, in welchen Phasen des beschriebenen Prozessmodells die Instrumente eingesetzt werden sollten. Die vorgeschlagenen Instrumente sind leicht und schnell erlernbar und lassen sich in den meisten Fällen auch von nur einer Person anwenden.

*Tabelle 2-1: Instrumentemix*

	<b>Ausgewählte Instrumente</b>	<b>Nachzulesen in:</b>
■ <b>Phase 1</b>	Elevator Pitch	Volkmann/Tokarski [Entrepreneurship]
	Pro-Contra-Liste	Allen [Entrepreneurship]
■ <b>Phase 2</b>	Marktdefinition	Abell [Business]
	Branchenstrukturanalyse	Porter [Wettbewerbsstrategie]
	Schalenmodell der Unternehmensumwelt	Welge/Al-Laham [Planung]
■ <b>Phase 3</b>	Geschäftsmodell	Morris/Schindehutte/Allen [Business Model]
	Sphärenmodell	Saatweber [Quality Function Deployment]
	Kundennutzen-Matrix	Kim/Mauborgne [Innovation]
	Future-Fitness-Diagramm	Horx [Smart Markets]
	Wertkette	Porter [Competitive Advantage]
	SWOT-Analyse	Nagl [Businessplan]
■ <b>Phase 4</b>	Anforderungs-Merkmal-Matrix	Ophey [Entwicklungsmanagement] (adaptiert)
	Empathische Kundenbeobachtung	Leonard/Rayport [Kundenbeobachtung]
■ <b>Instrumente in allen Phasen</b>	Perspektivenwechsel	Sellnow [Problemlösung] (adaptiert)
	Mindmap	Biermann/Dehr [Innovation]
	Kartenabfrage	Seifert [Visualisieren]
	Mehrpunkteabfrage	Seifert [Visualisieren]

### 3 Überlegungen zur Entwicklung eines betrieblichen Innovationsmanagements

Innovative Gründungs- und Jungunternehmen weisen meist einen hohen Kapitalbedarf für F&E auf (Hommel/Knecht [Start-Up-Management] 25). Durch den hohen F&E-Aufwand in Verbindung mit den begrenzt vorhandenen Ressourcen können innovative Gründungsunternehmen meist nur ein Produkt für ein Geschäftsfeld entwickeln (Rüggeberg [Unternehmensgründer] 25). Das Gründungs- bzw. Jungunternehmen stellt in diesem Fall ein Ein-Produkt-Unternehmen dar.

Eine von den Autoren des vorliegenden Beitrags durchgeführte explorative Analyse innovativer Start-Ups eines österreichischen Universitätsinkubators bestätigt dies und zeigt zudem, dass das ursprüngliche Produkt oftmals auch noch Jahre nach dem Inkubatoraustritt in nahezu unveränderter Weise die ausschließliche Basis der Geschäftstätigkeit darstellt. Dadurch steigt die Gefahr vom Markt verdrängt zu werden sowie aufgrund einer Sättigung des Marktes, Umsatz- und Gewinneinbrüche in Kauf nehmen zu müssen. Obwohl diese Probleme den Gründern durchwegs bewusst sind, führen die hohe Beanspruchung durch das „Tagesgeschäft“, Ressourcenengpässe sowie das Fehlen von systematischen Prozessen zur Ideengenerierung und –umsetzung häufig zu Innovationsdefiziten in der Frühentwicklungs- und Wachstumsphase.

Um die oben genannten Gefahren abzuwenden, ist eine kontinuierliche Innovationstätigkeit notwendig. Voigt/Brem ([Ideenmanagement] 181) argumentieren, dass ein junges Unternehmen nicht nur von der ersten Produktinnovation dauerhaft überleben kann, sondern mehrere Produkte folgen lassen muss und „sich dabei von eher inkrementellen Innovationen hin zu einem planungs- und steuerungsbedürftigen sowie permanenten Innovationsprozess bewegen“ muss. Vom Entrepreneur sind daher bereits in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase die Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine effektive und effiziente Bewältigung der Innovationsaufgabe sicherstellen. Zum einen muss das betriebliche Innovationssystem aufgebaut und in weiterer Folge kontinuierlich angepasst werden. Zum anderen sind Prozessmodelle für die Durchführung von Innovationsprojekten zu entwickeln.

So determiniert der Entrepreneur bereits in der Gründungsphase durch die Entwicklung von Systemelementen, die die Innovationsfähigkeit ermöglichen und fördern, die späteren Innovationsergebnisse. Zentrale Systemelemente sind die Werte und Überzeugungen des Entrepreneurs, die verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen, die strategische Grundausrichtung sowie die Organisationsstruktur (Salomo/Pattera [Innovation]).

Weiter ist ein Innovationsprozess zu implementieren und nachhaltig zu verankern, der die effiziente Abwicklung von Innovationsprojekten unterstützt. Die Hauptphasen des

Prozesses sind Ideengenerierung und -bewertung, die Entwicklung sowie die Markteinführung.

Der Auslöser eines neuen Innovationsprojektes ist häufig, dass unternehmensinterne oder –externe Personen ein Problem oder eine Möglichkeit zur Innovation identifizieren. Nach der Formulierung von Innovationszielen beginnt die Suche nach Lösungsalternativen (Schwarz/Krajger/Dummer [Innovationskompass] 43). Für die Weiterentwicklung und -bewertung der anfänglich oftmals noch vagen Lösungsideen kann der im zweiten Abschnitt des Beitrags ausführlich diskutierte Ideenentwicklungsprozess angewendet werden.

## 4 Zusammenfassung

Der Prozess der Ideenentwicklung sowie die Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen zur Ideenfortführung und -generierung im Gründungsunternehmen stehen im Zentrum des Beitrags.

Ausgangspunkt des vorgeschlagenen Prozessmodells ist die Entscheidung des Entrepreneurs, eine noch vage Idee als Produkt oder Dienstleistung im Rahmen eines neu zu gründenden Unternehmens auf den Markt zu bringen. Damit beginnt die systematische Analyse und Bewertung der Geschäfts- und Produktidee. Ausgewählte Instrumente und Methoden unterstützen den Entrepreneur in den einzelnen Phasen des Gründungsprozesses bei der Analyse und Konkretisierung dieser Idee. An definierten Meilensteinen erfolgen jeweils eine kritische Evaluierung der Idee sowie die Entscheidung, den Gründungs- und Produktentwicklungsprozess abubrechen, zu modifizieren oder weiterzuerfolgen.

Das vorgeschlagene Prozessmodell ist so konzipiert, dass es auch in den weiteren Phasen der Unternehmensentwicklung Einsatz finden kann. Das Vorgehenskonzept in Kombination mit dem entwickelten Instrumentemix bildet damit die Basis für ein effektives und effizientes Innovationsmanagement im wachstumsorientierten Unternehmen.

## LITERATURVERZEICHNIS

ABELL, D.F., Defining the business: the starting point of strategic planning, Englewood Cliffs, NJ 1980.

ALLEN, K. Ph.D., Entrepreneurship for dummies, New York 2001.

BEREKOVEN, L./ECKERT, W./ELLENRIEDER, P., Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 11. Aufl., Wiesbaden 2006.

BHIDÉ, A.V., The origin and evolution of new businesses, Oxford 2000.

BIERMANN, T./DEHR, G., Innovation mit System. Erneuerungsstrategien für mittelständische Unternehmen, Berlin [u.a.] 1997.

CHESBROUGH, H., Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston 2003.

COOPER, R.G., New Products: The Factors that Drive Success, in: International Marketing Review 11, Heft 1, S. 60-76, 1994.

COOPER, R.G./EDGETT, S.J./KLEINSCHMIDT, E.J., Optimizing the stage-gate process: what best-practice companies do, in: Research Technology Management, 10-11, S. 21-26, 2002.

DE, D.A., Entrepreneurship. Gründung und Wachstum von kleinen und mittleren Unternehmen, München [u.a.] 2005.

DOLLINGER, M.J., Entrepreneurship - Strategies and Resources, 3. ed., New Jersey 2003.

DRUCKER, P.F., Innovations-Management für Wirtschaft und Politik, 2. Aufl., Düsseldorf [u.a.] 1985.

FRAUNHOFER INSTITUT FÜR SYSTEMTECHNIK UND INNOVATIONSFORSCHUNG, Mit neuen Ideen wachsen und verdienen. Leitfaden zum Innovationsmanagement, Frankfurt am Main 1996.

FREILING, J., Entrepreneurship - Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis, München 2006.

GONSCHIOR, P./ROTH, P., Marketing für innovative Unternehmensgründungen, in: SZYPERSKI, N./ROTH, P. (Hrsg.): Entrepreneurship: innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, S. 59-77, Stuttgart 1990.

HAUSCHILDT, J./SALOMO, S., Innovationsmanagement, 4. Aufl., München 2007.

HERING, T./VINCENTI, A.J.F., Unternehmensgründung, München [u.a.] 2005.

HERSTATT, C., Theorie und Praxis der frühen Phasen des Innovationsprozesses, in: *io Management* 68, Heft 10, S. 72-81, 1999.

HOMMEL, U./KNECHT, T.C., Wertorientiertes Start-Up-Management: Grundlagen, Konzepte, Strategien, München 2002.

HORX, M., *Smart Markets*, 2003.

KIM, C.W./MAUBORGNE, R., Damit die Innovation kein Flop wird, in: *Harvard Business Manager*, Heft 2, S. 86-97, 2001.

KLANDT, H., *Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan, 2.*, vollst. überarb. und stark erw. Aufl., München [u.a.] 2006.

LEONARD, D./RAYPORT, J.F., Innovative Produkte durch empathische Kundenbeobachtung, in: *Harvard Business Manager*, Heft 3, S. 68-78, 1998.

LEVY, N.S., *Managing high technology and innovation*, New Jersey 1998.

LÜTHJE, C., Methoden zur Sicherstellung von Kundenorientierung in den frühen Phasen des Innovationsprozesses, in: HERSTATT, C./VERWORN, B. (Hrsg.): *Management der frühen Innovationsphasen. Grundlagen-Methoden-Neue Ansätze*, S. 35-57, Wiesbaden 2003.

MATZLER, K./HINTERHUBER, H.H., How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment, in: *Technovation* 18, Heft 1, S. 25-38, 1998.

MORRIS, M./SCHINDEHUTTE, M.A.J., The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, in: *Journal of Business Research* 58, Heft 6, S. 726-735, 2005.

NAGL, A., *Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen. Mit Checklisten und Fallbeispielen, 2.*, überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2005.

OPHEY, L., *Entwicklungsmanagement. Methoden in der Produktentwicklung*, Berlin [u.a.] 2005.

PLESCHAK, F./SABISCH, H./WUPPERFELD, U., *Innovationsorientierte kleine Unternehmen: Wie Sie mit neuen Produkten neue Märkte erschließen*, Wiesbaden 1994.

PÖLZL, A., *Umweltorientiertes Innovationsmanagement: eine theoretische und empirische Analyse*, Sternenfels 2002.

PORTER, M.E., *Competitive Advantage. Creating And Sustaining Superior Performance*, New York, NY 1985.

PORTER, M.E., *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 8. Aufl., Frankfurt am Main [u.a.] 1995.

RÜGGERBERG, H., *Marketing für Unternehmensgründer: Von der ersten Geschäftsidee zum Wachstumsunternehmen*, Wiesbaden 2003.

SAATWEBER, J., Kundenorientierung durch Quality Function Deployment. Systematisches Entwickeln von Produkten und Dienstleistungen, München [u.a.] 2006.

SALOMO, S./PATTERA, M., User Based Innovation – Erfolgsfaktoren und Benchmarks, Vortrag beim 4. Forum Innovation und Produktentwicklung, Wien 22.03.2007.

SEIFERT, J.W., Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. Das Standardwerk, 21., erw. Aufl., Offenbach 2004.

SCHWARZ, E./KRAJGER, I./DUMMER, R., Innovationskompass für klein- und mittelständische Unternehmen. Neue Ideen finden und entwickeln, Wien 2006.

SELLNOW, R., Die mit den Problemen spielen... Ratgeber zur kreativen Problemlösung, 6. Aufl., Bonn 2004.

STOREY, D.J., Understanding the small business sector, London 1994.

THOM, N., Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. völlig neu bearb. Aufl., Königstein 1980.

VOIGT, K.-I./BREM, A., Integriertes Ideenmanagement als strategischer Erfolgsfaktor junger Technologieunternehmen, in SCHWARZ, E.J./HARMS, R. (Hrsg.): Integriertes Ideenmanagement, Wiesbaden 2005.

VOLKMANN, C.K./TOKARSKI, K.O., Entrepreneurship. Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Stuttgart 2006.

VON HIPPEL, E., Democratizing innovation, Cambridge [u.a.] 2005.

WELGE, M.K./AL-LAHAM, A., Planung: Prozesse – Strategien – Maßnahmen, Wiesbaden 1992.

Teil VI

---

Entrepreneurial Marketing:

---

Die Handlungsebenen

---

**Jost Adler und Andreas Klein**

# **Marktforschung als Aufgabe für Gründungsunternehmen**

**(Research Management)**

1	Bedeutung der Marktkenntnis für den Gründungserfolg .....	361
2	Informationsbedarf und Marktfor-schungsplanung .....	363
2.1	Informationsbedarf eines Gründungsunter-nehmens .....	363
2.2	Der Marktforschungsprozess .....	365
3	Informationsquellen im Rahmen der Gründungsmarktforschung .....	368
3.1	Analyse von Sekundärquellen .....	368
3.2	Durchführung von Primärerhebungen .....	371
3.2.1	Befragung .....	372
3.2.2	Beobachtung .....	374
3.2.3	Experiment .....	375
4	Beispiel für die Angebots- und Preisgestaltung eines Gründungsunternehmens mit Hilfe einer Conjoint-Analyse .....	376
5	Fazit .....	382



# 1 Bedeutung der Marktkenntnis für den Gründungserfolg

Gründer konzentrieren sich meist auf die technischen Aspekte Ihrer Geschäftsidee und weniger auf eine sinnvolle Vermarktungsstrategie oder die systematische Analyse der Nachfrager und Wettbewerber. Obwohl Gründungsunternehmen, im Gegensatz zu etablierten Unternehmen, nicht über die entsprechenden Mittel verfügen, um intensive Marktforschungsstudien durchzuführen, können Gründer die Erfolgswahrscheinlichkeit ihres Vorhabens deutlich erhöhen, wenn Sie einen Teil ihrer knappen Ressourcen darauf verwenden, die Bedürfnisse ihrer potenziellen Nachfrager zu verstehen und Informationen über Wettbewerber und deren Angebote zu sammeln. Dieser Beitrag beschäftigt sich daher mit grundlegenden Marktforschungstechniken, die jedem Gründer dabei behilflich sein können, das Potenzial seines anvisierten Geschäftskonzeptes besser einschätzen zu können.

Vor diesem Hintergrund muss bei Gründungsunternehmen zum einen zwischen der Phase vor dem Gründungsprozess und der Phase des eigentlichen Gründungsprozesses unterschieden werden. Innerhalb der ersten Phase werden hauptsächlich ausführliche Informationen über die generelle Marktfähigkeit und das Marktpotenzial des Leistungsangebotes benötigt. Der Vorteil der Bereitstellung möglichst umfangreichen Informationsmaterials in dieser Phase besteht darin, dass sich die Ausgangslage zur Beschaffung des erforderlichen Risikokapitals bei den Kapitalgebern durch zusätzliche Informationen, die Dokumentation von Marktkenntnissen und ein stringentes Konzept (Business Plan) deutlich verbessert. Dagegen sind während des eigentlichen Gründungsprozesses, der zweiten Phase, beispielsweise detaillierte Informationen über potenzielle Nachfrager für eine erfolgreiche Marktbearbeitung beziehungsweise die Bearbeitung ausgewählter Marktsegmente notwendig. Im weiteren Verlauf des Gründungsprozesses gewinnen zudem Informationen im Rahmen der Angebotsgestaltung an Bedeutung (zum Beispiel die Akzeptanz der Produktgestaltung oder der geplanten Preise). Beide Phasen bauen im Wesentlichen auf vergleichbaren Informationen auf und bedürfen daher keiner separaten Behandlung.

Im Zusammenhang mit der Informationsbeschaffung sehen sich Unternehmen, und insbesondere Gründungsunternehmen, vor allem drei Problembereichen gegenüber. Erstens besteht vor dem Hintergrund eines wachsenden Informationsangebotes die Gefahr eines so genannten information overloads (Kroeber-Riel 1987, S. 257 ff.). Dieser ursprünglich aus der Konsumentenforschung stammende Begriff macht sich beispielsweise in der zunehmenden Zahl von (Tages-)Zeitungen, (Fach-)Zeitschriften (ca. 3.600 Titel in Deutschland), Fachbüchern, Forschungsberichten etc. bemerkbar. Aus diesem Grund gestaltet sich die Erfassung und Auswertung bedeutender Informationsquellen teilweise als schwierig. Hieraus kann das Problem resultieren, dass wichtige Informationen unberücksichtigt bleiben (Herrmann/Homburg 2000, S. 25).

Zweitens besteht auf den Märkten für Gründungsunternehmen eine deutlich größere Markt- und Verhaltensunsicherheit als auf angestammten Produkt- oder Dienstleistungsmärkten. Die gesteigerte Marktunsicherheit resultiert beispielsweise daraus, dass gesellschaftliche Einstellungen oder gesetzliche Rahmenbedingungen (zum Beispiel Biotechnologie) bisher gar nicht oder nur zum Teil diskutiert und rechtlich abgesichert wurden. Ein solcher gesellschaftlich-politischer Timelag gefährdet nicht nur alle bisher getätigten Investitionen eines Gründungsunternehmens, sondern erschwert zudem die Beschaffung zusätzlicher Finanzmittel. Eine größere Verhaltensunsicherheit entsteht dadurch, dass die Abschätzung der nachfrager- und konkurrenzseitigen Reaktionen bei innovativen Produkten oder Dienstleistungen, die zumeist Basis der Unternehmensgründung sind, oftmals nur in begrenztem Umfang möglich ist.

Drittens sehen sich Gründungsunternehmen in der Regel einer verschärften Ressourcenknappheit gegenüber. So werden die finanziellen Kapazitäten in der Anfangsphase einer Unternehmensgründung meist für den Aufbau eines Fertigungs- und Vertriebssystems und weniger für Marketingaufgaben und die Beschaffung von ausführlichen Marktinformationen eingesetzt. Hinzu kommt, dass oftmals auch das entsprechende Know-how fehlt, um zwischen relevanten und dringend benötigten Marktinformationen und Informationen mit nachrangiger Bedeutung unterscheiden zu können. In der Literatur wird hierzu zwischen qualitativen und ökonomischen Bewertungskriterien von Informationen unterschieden (Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S. 26 ff.). Zur Qualität von Informationen zählt deren Nützlichkeit, Vollständigkeit, Aktualität und Wahrheit. Wohingegen der einzige ökonomische Beurteilungsfaktor das betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Kalkül darstellt. Danach ist es im Sinne einer Marginalbetrachtung so lange sinnvoll Informationen zu beschaffen, wie deren Kosten kleiner sind als die durch ihre Verwendung erzielten Erträge.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich der folgende Beitrag zunächst mit einer Abgrenzung der Inhalte des Informationsbedarfs für Gründungsunternehmen und einem kurzen Abriss des Marktforschungsprozesses. In diesem Zusammenhang wird insbesondere auf die Wahl des Forschungsdesigns und die Festlegung der Untersuchungseinheiten eingegangen. Zum einen hat das Forschungsdesign einen bedeutenden Einfluss auf die heranzuziehenden Informationsquellen und Methoden und zum anderen leistet die Auswahl der Untersuchungseinheiten im Rahmen der Stichprobenbildung einen elementaren Beitrag zur Repräsentativität der gesamten Erhebung. Im dritten Abschnitt werden die beiden zentralen Informationsquellen der Sekundär- und der Primärforschung vorgestellt und einer Vorteilhaftigkeitsbetrachtung in Bezug auf Gründungsunternehmen unterzogen. Hierbei erlangt auch die Beurteilung der Güte der zur Verfügung gestellten Informationen Bedeutung. Diese wird an den Kriterien der Objektivität, der Reliabilität und der Validität verdeutlicht. Zudem werden grundlegende Aspekte der Datenauswertung kurz diskutiert. Darauf aufbauend wird im vierten Abschnitt exemplarisch die Conjoint-Analyse vorgestellt und im Hinblick auf die Möglichkeiten zur Marktanteilsschätzung sowie zur Angebots- und Preisgestaltung für Gründungsunternehmen untersucht. Conjoint-Analysen weisen heute eine

besondere Relevanz innerhalb der Marktforschung auf, da ihre Ergebnisse über ein vielfältiges Anwendungsspektrum verfügen und als sehr valide eingestuft werden.

## 2 Informationsbedarf und Marktforschungsplanung

### 2.1 Informationsbedarf eines Gründungsunternehmens

Der Informationsbedarf für Gründungsunternehmen lässt sich in drei zentrale Bereiche einteilen: 1. die Marktbedingungen, 2. die Wettbewerber und 3. die Nachfrager (Homburg/Krohmer 2006, S. 467 ff.). Die Bedingungen auf dem anvisierten Markt stellen die Makroumwelt dar und beinhalten neben einer globalen Betrachtung der Wettbewerber und Nachfrager auch gesellschaftliche, gesamtwirtschaftliche, politische, rechtliche und technologische Faktoren. Diese werden im Wesentlichen in Bezug auf das Branchenumfeld untersucht, in das sich das Gründungsunternehmen begibt. Durch die Analyse der Marktbedingungen erhält der Gründer Informationen über das Potenzial seines Produktes beziehungsweise seiner Dienstleistung. Zu diesem Zweck muss er sich mit aktuellen und zukünftigen Markttrends in der Branche, auf seine Leistungen anwendbaren rechtlichen Regelungen, der gesellschaftlichen Akzeptanz (z. B. der Biotechnologie) und der konkreten Markt- bzw. Wettbewerbsarena und somit dem anvisierten Zielmarkt und dem darin zu erzielbaren Marktanteil auseinandersetzen. Die spezifische Marktarena betrifft das geografische Gebiet, in dem das Gründungsunternehmen seine Leistung anbieten will. Das Angebot kann dabei sowohl global als auch regional oder lokal sein. Innerhalb der Grenzen dieses Marktgebietes sind diejenigen Nachfrager zu identifizieren, die als Zielgruppe für das Leistungsangebot in Frage kommen (Marktpotenzial). Der jeweilige Anteil der Wettbewerber an dem tatsächlich realisierten Umsatz aller Unternehmen (Marktvolumen) repräsentiert den individuellen Marktanteil. Der geschätzte Marktanteil des Gründungsunternehmens ist somit der potenzielle Anteil am Gesamtmarkt, welcher realistischlicherweise unter den gegebenen Bedingungen erwartet werden kann. Diese Schätzung kann im Hinblick auf die abgesetzte Stückzahl oder den wertmäßigen Umsatz erfolgen. Zur Abgabe einer solchen Prognose ist daher die Abschätzung von drei Größen wichtig: die aktuelle Größe des Gesamtmarktes (Marktvolumen), die derzeitigen Anteile der Wettbewerber sowie der eigene erreichbare Marktanteil beziehungsweise Absatz. Hierzu muss begründet festgelegt werden, wie viel des Anteils der Wettbewerber am Markt sich das Gründungsunternehmen aneignen kann. Darüber hinaus ist es allerdings auch möglich, bisher unausgeschöpftes Marktpotenzial, d. h. Nachfrager die

bislang noch nicht gekauft haben, durch das eigene Leistungsangebot zu akquirieren. Eine solche Prognose des erreichbaren Marktanteils ist zentral, um die Absatzchancen des Gründungsunternehmens zuverlässig einschätzen zu können.

Wird die übergeordnete Ebene der Marktbedingungen innerhalb einer bestimmten Branche verlassen, so ist zunächst festzustellen, dass der konkrete Wettbewerb aus denjenigen Unternehmen besteht, die vergleichbare Leistungen an die vom Gründungsunternehmen als Zielgruppe ausgewählten Nachfrager verkaufen. Daher sind Fragen über die Stärken und Schwächen der Wettbewerber und deren Angebote für Gründungsunternehmen neben einer Globaleinschätzung der Branche von besonderer Relevanz. Hierzu wurde das Instrument der Konkurrenzanalyse entwickelt. Die Konkurrenzanalyse dient dazu, die Fähigkeiten des eigenen Unternehmens im Hinblick auf die relevanten Konkurrenten zu untersuchen und Vorsprünge in einzelnen Bereichen zu identifizieren respektive auszubauen. Im Rahmen dessen muss der Gründer ein Reaktionsprofil der Konkurrenz erstellen, welches im Wesentlichen aus vier zu diagnostizierenden Elementen besteht. Erstens sind die aktuellen und zukünftigen Ziele der Wettbewerber zu analysieren. Dazu gehört die Frage, ob einzelne Konkurrenten mit ihrer derzeitigen Situation zufrieden sind oder ob es möglicherweise zu einer Veränderung der Zielausrichtung kommt. Zweitens muss der Gründer analysieren, welche Vorstellungen der einzelne Konkurrent über sich selbst hat, da dies seine Verhaltensweise im Markt entscheidend prägt. So kann sich ein Wettbewerber als Branchenführer, als Billiganbieter oder als ein Unternehmen mit hoher Kundenloyalität verstehen. Gleichzeitig sind auch die Annahmen der Konkurrenten über zukünftige Entwicklungen in der Branche in diese Betrachtung mit einzubeziehen. Drittens muss die gegenwärtige Strategie der Konkurrenten ermittelt werden, wobei mögliche Strategiewechsel der Konkurrenten rechtzeitig antizipiert werden sollten. Schließlich umfasst die Konkurrenzanalyse viertens die Einschätzung der Fähigkeiten der Konkurrenten. Die Analyse ihrer Stärken und Schwächen gibt Aufschluss darüber, inwieweit eigene Vorstöße auf den Widerstand der Wettbewerber stoßen und wo sie verwundbar sind (Porter 1988, S. 78 ff.).

Letztendlich ist der zentrale Punkt aller Vermarktungsbemühungen von Unternehmen jedoch der Nachfrager. Er allein entscheidet über den Erfolg oder Misserfolg des Gründungsunternehmens. Daher ist es für jeden Gründer von besonderer Relevanz, die Bedürfnisse und Wünsche der Nachfrager zu verstehen und das Leistungsangebot auf eben diese Bedürfnisse hin abzustimmen. Die in diesem Zusammenhang aufkommenden Fragen richten sich u. a. darauf, wer die potenziellen Kunden für das Leistungsangebot sind und welche Merkmale diese besitzen, wie viele Nachfrager für eine bestimmte Leistung überhaupt existieren, wie häufig diese kaufen, wer die Kaufentscheidung fällt, welche Kriterien die Nachfrager bei der Leistungsbeurteilung zugrunde legen, welche Preisvorstellungen existieren und welchen Preis die Nachfrager maximal bereit sind zu bezahlen. Daraus abgeleitet muss sich der Gründer immer die Frage stellen, warum die potenziellen Kunden gerade seine Leistung nachfragen sollen und nicht die Angebote des Wettbewerbs. Dazu gehört beispielsweise, die kon-

kreten Vorteile des eigenen Produktes oder der Dienstleistung deutlich herauszuarbeiten. Aufgrund der besonderen Bedeutung der potenziellen Nachfrager des Gründungsunternehmens stehen diese in den folgenden Abschnitten zum Marktforschungsprozess und zu den Informationsquellen der Gründungsmarktforschung im Vordergrund der Betrachtung.

## 2.2 Der Marktforschungsprozess

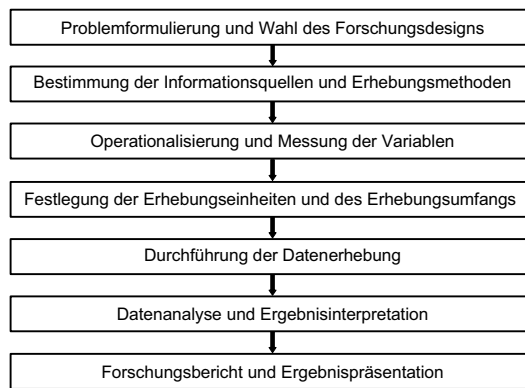
Aufgabe der Marktforschung ist die Bereitstellung relevanter Marktinformationen im betrieblichen Informations- und Entscheidungssystem. Diese kann daher als systematische Sammlung, Aufbereitung, Analyse und Interpretation von Daten über Märkte und Marktbeeinflussungsmöglichkeiten zum Zweck der Informationsgewinnung für Marketing-Entscheidungen definiert werden (Böhler 2004, S. 19; Hüttner/Schwarting 2002, S. 1). Im Zusammenhang mit Gründungsunternehmen spielt hierbei, neben der bereits oben angesprochenen Erforschung der Nachfragerbedarfe, der potenziellen Konkurrenten sowie der Beschaffungs- und Absatzwege (Schäfer/Knoblich 1978, S. 21 ff.) in der Vorgründungsphase auch die Erhebung von Informationen über mögliche Kapitalgeber eine besondere Rolle. Der Bereich der Akquisition von Eigen- oder Fremdkapital wird in den folgenden Ausführungen jedoch vernachlässigt.

Da es sich bei der praktischen Durchführung unternehmerischer Marktforschung um ein komplexes Entscheidungsproblem handelt, bietet es sich an, den Marktforschungsprozess in handhabbare Teilschritte zu zerlegen. Wie in der *Abbildung 2-1* dargestellt, sind zu Beginn eines solchen Marktforschungsprozesses zunächst das Marktforschungsproblem abzugrenzen sowie das Forschungsdesign festzulegen. Das Marktforschungsproblem ergibt sich, je nachdem in welcher Phase sich das Gründungsunternehmen befindet, aus den daraus resultierenden vorrangigen Problemfeldern. Besitzen in einem ersten Schritt die Ermittlung des Marktpotenzials und die Abschätzung der generellen Marktfähigkeit eine bedeutende Rolle, so werden sich die Informationserfordernisse mit voranschreitendem Gründungsprozess immer weiter auf die konkret zu erstellende Leistung konzentrieren.

Bei der Wahl des Forschungsdesigns ist zwischen explorativen, deskriptiven und explikativen Studien zu unterscheiden (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 381 ff.). Explorative Studien werden immer dann durchgeführt, wenn das vorhandene Wissen zu einem Problemfeld relativ unstrukturiert ist. Sie dienen dazu, ein grundlegendes Verständnis der Untersuchungsthematik zu erarbeiten. Dabei werden Ideen und Zusammenhänge generiert, ohne dass der Marktforscher über konkrete Hypothesen verfügt. Außerdem können durch explorative Studien nachfolgende Untersuchungen besser gesteuert und dadurch möglicherweise finanzielle Ressourcen eingespart werden. Deskriptive Studien dienen der Erfassung und Beschreibung der für die Untersuchungsthematik relevanten Zusammenhänge. Sie erklären einen Sachverhalt zwar

nicht, geben diesen aber in seiner Grundstruktur wieder. Deskriptive Studien erfordern viel stärker als explorative Studien eine detaillierte Planung der Auswahl und Auswertung des zu erhebenden Datenmaterials. Dagegen sind explikative (kausale) Marktforschungsstudien Ursache-Wirkungsanalysen, die Zusammenhänge zwischen Variablen gemäß vorab aufgestellter Hypothesen überprüfen. Solche Studien versprechen den höchsten Zielerreichungsgrad, da sie Prognosen über die mit einer Handlungsalternative verbundenen Konsequenzen erlauben. Explikative Studien werden oftmals in der Form von Experimenten durchgeführt.

Abbildung 2-1: Marktforschungsprozess



Quelle: in Anlehnung an Böhler 2004, S. 30

In einem nächsten Schritt folgen die Bestimmung der Informationsquellen und der Erhebungsmethoden, wobei die verwendeten Informationsquellen die spätere Durchführung der Datenerhebung und den Rahmen für die Datenauswertung determinieren. Ferner hängt die Methodenauswahl sehr stark mit dem gewählten Forschungsdesign und dem nachfolgenden Schritt der Operationalisierung und Messung der Variablen zusammen. Insofern sind die Schritte des Marktforschungsprozesses insgesamt als interdependent zu betrachten. Hinzu kommt, dass bei der Methodenauswahl die Praktikabilität gewährleistet sein muss. Ebenso wie bei der weiter unten diskutierten Repräsentativität einer Erhebung handelt es sich bei der Praktikabilität um eine Gütekriterium i. w. S. Unter der Praktikabilität ist die Durchführbarkeit der Erhebung sowohl aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen (Kosten-Nutzen-Aspekt) als auch aus der Sicht der Anwendbarkeit eines Messverfahrens zu verstehen. Letzteres kann unter anderem durch ausführliche Pretests sicher gestellt werden. Solche Pretests erlangen vor allem im Rahmen von Primärerhebungen Bedeutung. Sie haben einen positiven Ein-

fluss auf die Güte der Daten, da Fehler möglicherweise bereits zu Beginn der Untersuchung erkannt und behoben werden können.

Bei der Festlegung der Erhebungseinheiten und des Erhebungsumfangs handelt es sich vor allem um die Gewährleistung der Repräsentativität einer Erhebung. Diese soll die Übertragbarkeit der erzielten Ergebnisse auf die Grundgesamtheit ermöglichen. Da Marktforschungserhebungen aus Kostenüberlegungen nur in seltenen Fällen als Vollerhebungen durchgeführt werden können, muss im Rahmen der Stichprobenbildung (Teilerhebung) eine Auswahl der in die Studie einbezogenen Personen erfolgen. Ausnahmen liegen unter Umständen auf Industriegütermärkten vor, wenn nur wenige Kunden existieren. Die Stichprobentheorie hat zur Erzeugung von Teilerhebungen zwei generelle Auswahlverfahren entwickelt: die Zufallsauswahl und die bewusste Auswahl (Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S. 51 ff.). Die Zufallsauswahl geht von wahrscheinlichkeitstheoretischen Überlegungen aus. Dabei ist für jedes Element der Grundgesamtheit die Wahrscheinlichkeit, in die Stichprobe zu gelangen, identisch, bekannt und größer als Null. Somit lässt sich der Stichprobenfehler mathematisch berechnen. Bei der bewussten Auswahl wird dagegen die Stichprobe nach vorher festgelegten sachrelevanten Auswahlkriterien konstruiert. Allerdings gilt für die Güte der Ergebnisse auch hierbei die Vorgabe, dass die Stichprobe die Struktur der Grundgesamtheit möglichst gut abbilden soll. Daneben existieren mehrstufige und kombinierte Verfahren, die die Vorteile der Zufallsauswahl und der bewussten Auswahl miteinander kombinieren.

Die sich hieran anschließende Phase der Datenerhebung hängt speziell von den gewählten Informationsquellen ab. So liegen die Problemfelder bei Primärerhebungen vor allem bei der Interviewerauswahl und der Interviewerschulung. Daneben fallen oftmals hohe Kosten für die Reisetätigkeiten der Interviewer an, damit die Repräsentativität der Erhebung gewährleistet wird. Die größten Kosten bei Sekundärerhebungen verursacht dagegen der Kauf aktuellen Datenmaterials.

Bei der Datenanalyse und der Ergebnisinterpretation sowie der anschließenden Ergebnispräsentation hat sich die Marktforschung an dem Leitbild eines theoriegeleiteten, interdisziplinären, pragmatischen und ethisch vertretbaren Vorgehens zu orientieren (Herrmann/Homburg 2000, S. 17). Um Aussagen über Marktgegebenheiten und Verhaltensweisen der Marktteilnehmer zu erhalten ist es erforderlich, dass die Marktforschung auf bewährte ökonomische und sozialpsychologische Theorien zurück greift. Dies deutet überdies darauf hin, dass im Rahmen eines interdisziplinären Vorgehens Erkenntnisse aus Nachbardisziplinen zur Erfassung der Marktgegebenheiten unerlässlich sind. Darüber hinaus hat die Marktforschung auch pragmatischen Gesichtspunkten zu folgen. Vor dem Hintergrund begrenzter finanzieller, personeller und zeitlicher Ressourcen muss der Marktforscher teilweise Einschränkungen bei der Umsetzung einer theoretisch geleiteten Vorgehensweise zur Datenerfassung und -auswertung hinnehmen. So sind theoretischer Anspruch und Praktikabilität zwar zu beachten, aber nicht immer in Einklang zu bringen. Schließlich hat der Marktforscher sich bei der

Durchführung einer Marktforschungsstudie an ethischen Richtlinien zu orientieren. Zum einen muss die Studie anerkannten wissenschaftlichen Standards genügen. Zum anderen sind Werturteile bei der Auswertung der Daten zu vermeiden, um keine verzerrten Aussagen zu erzeugen.

## **3 Informationsquellen im Rahmen der Gründungsmarktforschung**

### **3.1 Analyse von Sekundärquellen**

Im Rahmen der Sekundärmarktforschung (Desk Research) werden bereits vorhandene Daten ausgewertet, die für andere Zwecke erhoben wurden (Böhler 2004, S. 64 ff.; Hüttner/Schwarting 2002, S. 194 ff.). Sekundäranalysen haben gegenüber den weiter unten diskutierten Primärerhebungen i. d. R. den Vorteil der Kosten- und Zeitersparnis. Gerade Gründungsunternehmen können sich mit Sekundärquellen einen ersten Eindruck über die Marktverhältnisse in ihrem Bereich verschaffen. Informationsquellen der Sekundärforschung sind einerseits unternehmensinterne Quellen und andererseits unternehmensexterne Quellen.

Zu den unternehmensinternen Quellen gehören neben der eigenen Kostenrechnung vor allem Auftrags- und Beschaffungsstatistiken, Kunden- und Lieferantenkarteien sowie Vertreter- und Einkäuferberichte. Allerdings erscheint die Verfügbarkeit unternehmensinterner Quellen gerade bei Gründungsunternehmen, die sich definitionsgemäß entweder vor dem Gründungsprozess oder in einem frühen Gründungsstadium befinden, fragwürdig oder zumindest nicht in ausreichendem Maß gegeben. Daher sind unternehmensexterne Quellen der Sekundärforschung für die vorliegende Problemstellung eher geeignet. Hierzu gehören zum Beispiel die amtliche Statistiken (Fachveröffentlichungen des statistischen Bundesamtes), Prospekte und Kataloge von Mitbewerbern, Geschäftsberichte, Zeitungen und Fachzeitschriften, Adress- und Handbücher, Gutachten, Veröffentlichungen von Wirtschaftsverbänden und Reorganisationen, Besuche von einschlägigen Messen oder aber Online-Dienste und Recherchen im Internet. Eine Sonderform der unternehmensexternen Sekundärmarktforschung stellen standardisierte Marktinformationsdienste (Panels und Werbeträgeranalysen) dar (ausführlich Böhler 2004, S. 69 ff.). Diese zeichnen sich dadurch aus, dass die Untersuchungen seitens Dritter in regelmäßigen Abständen bei den gleichen Untersuchungseinheiten und in standardisierter Form durchgeführt werden.

Darüber hinaus erstellen auch Beratungsunternehmen spezielle Branchenreports wie beispielsweise Berlecon, Forrester oder Gartner, die ebenfalls Marktentwicklungen



und -trends in speziellen Analysen aufzeigen. In der überwiegenden Zahl der Fälle sind Sekundärdaten nicht kostenlos erhältlich. Daher ist es für das Gründungsunternehmen von besonderer Bedeutung, nur auf solche Sekundärdaten zurückzugreifen, die für die Gründungsphase eine entsprechende Relevanz aufweisen. Eine beispielhafte Übersicht möglicher sekundärstatistischer Quellen gibt *Abbildung 3-1*. Der schnellen Verfügbarkeit sekundärforscherrischer Datenmaterials stehen drei gravierende Probleme gegenüber. Erstens ist bei innovativen Leistungen nicht immer gewährleistet, dass adäquates Datenmaterial vorhanden ist. Häufig handelt es sich auch um besonders sensible Bereiche, zu denen Unternehmen und deren Nachfrager kaum umfassende Auskünfte erteilen. Zweitens kann das Material veraltet sein. Damit tritt die Aktualitätsproblematik und die zeitliche Stabilität der empirisch erhobenen Daten in den Vordergrund. Drittens hängt die Qualität der Daten von der ursprünglichen Zielsetzung der Erhebung ab. Gerade bei Gründungsunternehmen mit innovativen Produktlösungen oder neuartigen Leistungen werden nur in wenigen Fällen Erhebungen vorliegen, die der eigenen Problemstellung gerecht werden. Je weiter der fachliche Bezug der Studie vom eigenen Problemfeld entfernt liegt, desto stärker ist dieser Kritikpunkt zu gewichten. Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten, dass Gründungsunternehmen aus der Sekundärmarktforschung oftmals nur erste Hinweise auf Marktgegebenheiten und -entwicklungen gewinnen können.

Bezüglich der Datenqualität gilt es zudem zu beachten, dass die Ergebnisse den Gütekriterien i. e. S. genügen. Eine solche Überprüfung ist jedoch gerade bei sekundärstatistischen Informationsquellen nur in sehr seltenen Fällen gegeben. Zu den Gütekriterien i. e. S. gehören die Objektivität, die Reliabilität und die Validität der Ergebnisse (Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S. 88 ff.). Bei der Objektivität handelt es sich sowohl um eine Einschätzung zur Eignung eines Messverfahrens als auch um die Sicherstellung, dass der Marktforscher sowohl während als auch nach der Messung, bei der Auswertung der Ergebnisse, möglichst wenig Beeinflussungsspielraum besitzt. So ist zum einen zu fordern, dass durch die angewendete Methode und ihre konkrete Ausgestaltung der zu Grunde liegende Sachverhalt wirklich gemessen werden kann. Zum anderen wird mit der Objektivität explizit gefordert, dass der Messvorgang nicht nur das Beabsichtigte messen soll, sondern dabei gleichzeitig, unabhängig vom Untersuchungsleiter, die gleichen Ergebnisse erzielt werden. Insgesamt betrachtet ist die Ermittlung der Objektivität eines Messverfahrens und seiner Auswertung als schwierig einzustufen. Eine solche Beurteilung wird darum oftmals auf Basis von sachlogischen Überlegungen und damit auf Basis von Plausibilitätsaspekten erfolgen.

Abbildung 3-1: Beispiele für unternehmensexterne sekundärstatistische Quellen

Suchmaschinen im Internet	
Ask Deutschland	<a href="http://de.ask.com">http://de.ask.com</a>
Copernic	<a href="http://www.copernic.com">www.copernic.com</a>
Dogpile	<a href="http://www.dogpile.com">www.dogpile.com</a>
Fazze	<a href="http://www.fazze.com">www.fazze.com</a>
Google	<a href="http://www.google.de">www.google.de</a>
KartOO	<a href="http://www.katroo.com">www.katroo.com</a>
MSN Search Service	<a href="http://search.msn.com">http://search.msn.com</a>
Omgili	<a href="http://www.omgili.com">www.omgili.com</a>
Scirus	<a href="http://www.scirus.com">www.scirus.com</a>
Singingfish	<a href="http://www.singingfish.com">www.singingfish.com</a>
TouchGraph	<a href="http://www.touchgraph.com">www.touchgraph.com</a>
Vascoda	<a href="http://www.vascoda.de">www.vascoda.de</a>
Vivisimo	<a href="http://vivisimo.com">http://vivisimo.com</a>
Yahoo	<a href="http://www.yahoo.de">www.yahoo.de</a>
Zapmeta	<a href="http://www.zapmeta.com">www.zapmeta.com</a>
Volkswirtschaftliche Daten (national und international)	
Bund der Steuerzahler	<a href="http://www.steuerzahler.de">www.steuerzahler.de</a>
Bundesagentur für Arbeit	<a href="http://www.arbeitsagentur.de">www.arbeitsagentur.de</a>
Bundesagentur für Arbeit	<a href="http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/000000/html/start/index.shtml">www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/000000/html/start/index.shtml</a>
Bundesagentur für Außenwirtschaft	<a href="http://www.bfai.de">www.bfai.de</a>
Bundesfinanzministerium	<a href="http://www.bundesfinanzministerium.de">www.bundesfinanzministerium.de</a>
Bundeskartellamt	<a href="http://www.bundeskartellamt.de">www.bundeskartellamt.de</a>
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	<a href="http://www.bmw.de/BMW/Navigation/Service/...publikationen.html">www.bmw.de/BMW/Navigation/Service/...publikationen.html</a>
Bundesnetzagentur	<a href="http://www.bundesnetzagentur.de">www.bundesnetzagentur.de</a>
Bundesverband der Deutschen Industrie	<a href="http://www.bdi-online.de">www.bdi-online.de</a>
Bundesverband deutscher Banken	<a href="http://www.bankenverband.de">www.bankenverband.de</a>
Bundesverband deutscher Banken	<a href="http://www.bankenverband.de">www.bankenverband.de</a>
Bundesversicherungsanstalt für Angestellte	<a href="http://www.bfa.de">www.bfa.de</a>
Deutsche Bundesbank	<a href="http://www.bundesbank.de">www.bundesbank.de</a>
Deutscher Industrie- und Handelskammertag	<a href="http://www.dihk.de">www.dihk.de</a>
Europäische Union	<a href="http://europa.eu.int/comm/consumer/index_de.htm">http://europa.eu.int/comm/consumer/index_de.htm</a>
Europäische Zentralbank (ECB)	<a href="http://www.ecb.int">www.ecb.int</a>
Eurostat	<a href="http://europa.eu.int/comm/eurostat">http://europa.eu.int/comm/eurostat</a>
Gesamtverband der Dt. Versicherungswirtschaft	<a href="http://www.gdv.de">www.gdv.de</a>
Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv	<a href="http://www.hwwa.de/wmatrix/home.html">www.hwwa.de/wmatrix/home.html</a>
Hauptverband der Deutschen Bauindustrie	<a href="http://www.bauindustrie.de">www.bauindustrie.de</a>
ifo Institut für Wirtschaftsforschung	<a href="http://www.cesifo-group.de/link/DSECONDATA">www.cesifo-group.de/link/DSECONDATA</a>
Ifo-Institut	<a href="http://www.ifo.de">www.ifo.de</a>
Internationale Energie-Agentur	<a href="http://snipurl.com/mkru">http://snipurl.com/mkru</a>
Kommunale Statistische Ämter (z. B. Duisburg)	<a href="http://www.duisburg.de/12/informationen.php">www.duisburg.de/12/informationen.php</a>
Mineralölwirtschaftsverband	<a href="http://www.mvw.de/Statistik.html">www.mvw.de/Statistik.html</a>
OECD-Statistik-Portal	<a href="http://www.oecd.org/statsportal">www.oecd.org/statsportal</a>
SASI-Gruppe	<a href="http://www.sasi.group.shef.ac.uk/worldmapper">www.sasi.group.shef.ac.uk/worldmapper</a>
Statistische Landesämter (z. B. NRW)	<a href="http://www.lds.nrw.de">www.lds.nrw.de</a>
Statistisches Bundesamt	<a href="http://www.destatis.de">www.destatis.de</a>
U.S. Department of Labor	<a href="http://www.bls.gov/fls/#data">www.bls.gov/fls/#data</a>
US-Statistiken	<a href="http://www.census.gov">www.census.gov</a>
Verband der Automobilindustrie	<a href="http://www.vda.de/de/aktuell/statistik/index.html">www.vda.de/de/aktuell/statistik/index.html</a>
Verband der Elektrizitätswirtschaft (VDEW)	<a href="http://www.strom.de">www.strom.de</a>
Verbraucherzentralen	<a href="http://www.verbraucherzentrale.de">www.verbraucherzentrale.de</a>
Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft	<a href="http://snipurl.com/mkr8">http://snipurl.com/mkr8</a>
Unternehmens- und Branchendaten	
Absatzwirtschaft	<a href="http://www.absatzwirtschaft.de">www.absatzwirtschaft.de</a>
Berlecon	<a href="http://www.berlecon.de">www.berlecon.de</a>
Bundesanzeiger	<a href="http://www.ebundesanzeiger.de">www.ebundesanzeiger.de</a>
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	<a href="http://www.bmw.de/Navigation/Wirtschaft/...mittelstandspolitik.html">www.bmw.de/Navigation/Wirtschaft/...mittelstandspolitik.html</a>
Burda-Verlag	<a href="http://ma.bik-gmbh.de/burda">http://ma.bik-gmbh.de/burda</a>
DufaIndex	<a href="http://www.dufa-index.de">www.dufa-index.de</a>
Forrester	<a href="http://www.forrester.com">www.forrester.com</a>
Gartner	<a href="http://www.gartner.com">www.gartner.com</a>
GBI	<a href="http://www.gbi.de/r_profisuche/banz_online.ein">www.gbi.de/r_profisuche/banz_online.ein</a>
Gelbe Seiten von DeTeMedien	<a href="http://www.gelbeseiten.de">www.gelbeseiten.de</a>
Hoppenstedt	<a href="http://www.firmendatenbank.de">www.firmendatenbank.de</a>
IFRS/IAS-Portal	<a href="http://www.ifrs-portal.com">www.ifrs-portal.com</a>
Insolnet	<a href="http://www.insolnet.de">www.insolnet.de</a>
Kompass	<a href="http://www.kompass.com">www.kompass.com</a>
Kundenmonitor Deutschland	<a href="http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor/index.html">www.servicebarometer.de/kundenmonitor/index.html</a>
Seibt	<a href="http://www.seibt.com">www.seibt.com</a>
Verbraucher Initiative	<a href="http://www.label-online.de">www.label-online.de</a>
Wer liefert was	<a href="http://www.wlw.de">www.wlw.de</a>
Wer zu wem	<a href="http://www.wer-zu-wem.de">www.wer-zu-wem.de</a>
Xing (Open Business Club)	<a href="http://www.xing.com">www.xing.com</a>

Quelle: in Anlehnung an Doeblin 2007, S. 32 ff.

Die Reliabilität spiegelt die Zuverlässigkeit eines Messinstrumentes wider. Reliabilität wird als Korrelation zwischen gemessenen und wahren Werten einer beobachtbaren Variablen definiert (Hammann/Erichson 2000, S. 93 ff.). Liegt die Voraussetzung konstanter Messbedingungen vor, so ist ein Messinstrument dann reliabel, wenn die daraus resultierenden Daten präzise und zeitlich stabil sind. Die Messung muss also reproduzierbar sein und dabei die gleichen Werte liefern. Unter diesen Bedingungen ist das Messinstrument frei von zufälligen Fehlern. Solche zufälligen Fehler können auftreten, wenn sich die Rahmenbedingungen der Messung ändern, die probanden-spezifische Ausgestaltung eines Merkmals wechselt (beispielsweise die Einstellung einer Person zu einem Objekt), das Messinstrument nicht hinreichend präzise arbeitet oder wenn es zu Lerneffekten bei den Probanden kommt (Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S. 89).

Dagegen bezeichnet die Validität die Übereinstimmung des zu Grunde gelegten Konstruktes mit den Messwerten (Gültigkeit) und bezieht sich somit auf den durch ein Messinstrument verursachten systematischen Fehler. Ein Messinstrument besitzt insgesamt eine hohe Validität, wenn es möglichst frei von systematischen Fehlern ist, wenn sich der gemessene Wert folglich möglichst an den wahren Wert annähert. Auch wenn die Validitätsproblematik erst im Verlauf der eigentlichen Erhebung zur Geltung kommt, werden so genannte Validitätsindikatoren diskutiert, die bereits im Vorfeld der Messung beachtet werden sollten. Hierzu gehören beispielsweise die Realitätsnähe des Bewertungsprozesses, der Zeitaufwand oder die geringe inhaltliche Komplexität des Verfahrens (Perrey 1998, S. 51 ff.). Insgesamt betrachtet gilt, dass die Objektivität einer Messung die Voraussetzung für dessen Reliabilität darstellt. Diese wiederum ist unverzichtbar, wenn das Kriterium der Validität erfüllt werden soll. Damit ist das Validitätskriterium das stärkste Instrument zur Güteüberprüfung einer empirischen Messung.

## 3.2 Durchführung von Primärerhebungen

Im Gegensatz zur Sekundärmarktforschung handelt es sich bei der Primärmarktforschung (Field Research) um die originäre Erhebung von Daten, um daraus problemspezifische Informationen gewinnen zu können (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 386 f.). Primärerhebungen werden im Allgemeinen in das Instrument der Befragung und der Beobachtung eingeteilt. Die oftmals diskutierte Kategorie der Experimente stellt dagegen streng genommen keine grundlegende weitere Erhebungsmethode dar, weil Experimente lediglich einen spezifischen Untersuchungsplan widerspiegeln, der sowohl auf Basis von Befragungen (Befragungsexperiment) als auch auf Basis von Beobachtungen (Beobachtungsexperiment) durchgeführt werden kann (Hüttner/Schwartz 2002, S. 87; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 442). Aufgrund der erhe-

bungstechnischen Besonderheiten wird das Experiment dennoch separat im Rahmen der Primärforschung erörtert.

### 3.2.1 Befragung

Befragungen stellen die wichtigste Vorgehensweise zur Erhebung von Primärdaten dar. Sie lassen sich nach der Kommunikationsform in mündliche, telefonische, schriftliche und internetgestützte Befragungen unterteilen (Böhler 2004, S. 85 ff.). Dabei kann, neben der auf das Medium Computer beschränkten Internetbefragung, bei allen anderen Formen eine Unterstützung durch den Computer erfolgen. Eine Computerunterstützung hat den wesentlichen Vorteil, dass die erhobenen Daten nach der Befragung nicht mehr in die entsprechenden Statistikprogramme eingegeben werden müssen, sondern bereits in digitaler Form vorliegen. Bei einer Vorteilhaftigkeitsbetrachtung unterscheiden sich die verschiedenen Kommunikationsformen vor allem im Hinblick auf die Kosten der Durchführung (Fragebogengenerierung, Interviewerschulung, Reisekosten etc.), die Repräsentativität der Stichprobe, den Interviewereinfluss auf das Antwortverhalten der Probanden, den Rücklauf der Fragebögen, den Einsatz von Hilfsmitteln oder aber die Kontrolle, wer den Fragebogen beantwortet. In diesem Zusammenhang sei auf die umfangreiche Spezialliteratur verwiesen (beispielsweise Hüttner/Schwarting 2002 S. 70 ff.). Darüber hinaus können Befragungen danach unterschieden werden, ob sie in standardisierter oder nicht-standardisierter Form durchgeführt werden. Bei einer Standardisierung folgt die Befragung einem vorher genau festgelegten Ablaufschema. Abweichungen von diesem Schema durch den Interviewer sind im Gegensatz zu nicht-standardisierten Befragungen nicht vorgesehen. Ein Nachteil standardisierter Befragungen besteht darin, dass die Fragen möglicherweise nicht die spezifische Situation des Probanden erfassen, was negative Auswirkungen auf die Validität der erzielten Ergebnisse hat (Böhler 2004, S. 87). Ein deutlicher Vorteil ist allerdings in der sehr guten Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu sehen. Des Weiteren können Befragungen auch nach der Art der Fragestellung in direkte und indirekte, falls es sich um sozialkritische oder heikle Themenstellungen handelt, sowie offene, wie sie vor allem im Rahmen der qualitativen Marktforschung angewendet werden, und geschlossene Fragen, d. h. es liegen feste Antwortkategorien vor, unterteilt werden. Ebenso wie beim Standardisierungsgrad des gesamten Fragebogens weisen geschlossene Fragen den Vorteil der besseren Probandenvergleichbarkeit auf (Hüttner/Schwarting 2002, S. 83 ff.).

Für Gründungsunternehmen bieten sich im Wesentlichen zwei Arten der Befragung an: die Expertenbefragung und die Nachfragerbefragung. Im Rahmen einer Expertenbefragung ist es den Gründern möglich, Einschätzungen über langfristige Markttrends, die Entwicklung des Lebenszyklus eines Produktes sowie das Marktpotenzial der eigenen Leistungen aufgrund der Aussagen ausgewiesener Spezialisten zu eruieren. Expertenbefragungen sollten auf jeden Fall vor der Erstellung eines Business

Plans durchgeführt werden, um nicht zu optimistische Prognosen der Marktentwicklung zu Grunde zu legen. Als Kern einer Nachfragerbefragung bietet sich die Analyse der Kundenbedürfnisse an (Kaufverhalten, Kauffrequenz, Kaufkriterien, Einstellungen etc.), um dadurch weitere Details in Bezug auf den Markterfolg eines Produktes zu erlangen. Die ermittelten Daten können zu einer detaillierten Bestimmung des Marktpotenzials verwendet werden, indem beispielsweise die Zahl der Verbraucher mit der angegebenen Kaufmenge und der Kaufhäufigkeit sowie der prognostizierten Lebenszykluslänge des Produktes multipliziert wird.

Bei der Fragebogenerstellung sollten allerdings einige Regeln beachtet werden. So müssen die Frageformulierungen grundsätzlich für alle Personen der Stichprobe verständlich sein. Dies wird dadurch erreicht, dass der Fragebogen sich am Informations- und Wissensstand der Befragten orientiert sowie einführende und erläuternde Übergänge enthält. Zudem sollen Eisbrecherfragen zum Ausfüllen animieren beziehungsweise Hemmschwellen abbauen. Mit Filterfragen werden die Probanden durch spezifische Fragenkomplexe gelenkt, um die Gedächtnisleistungen des Einzelnen nicht zu überfordern. Eine „Weiß nicht“-Kategorie beziehungsweise ein Feld für „Sonstiges“ lässt den Probanden bei einigen Fragen einen zusätzlichen Spielraum in der Beantwortung und beugt durch Abwechslung Ermüdungseffekten vor. Doppelte Verneinungen, lange Fragen mit Schachtelsätzen und die häufige Verwendung von Fremd- oder Fachwörtern führen zusätzlich zu einer Erschwernis für die Probanden und wirken sich daher negativ auf die Validität der erzielten Ergebnisse aus. In diesem Zusammenhang müssen auch Antworttendenzen antizipiert werden. Insgesamt gilt, dass die Fragen präzise, eindeutig und nicht suggestiv oder provozierend beziehungsweise beleidigend sein dürfen. Unter dem Aspekt der Datenanalyse ist darüber hinaus auf eine möglichst einfache Ergebnisauswertung zu achten. Zudem existieren zur Befragungsdurchführung mittlerweile geeignete und günstige Onlineangebote, die zum einen bei der Fragebogenerstellung durch standardisierte Formen Unterstützung leisten und die zum anderen die Auswertung der Daten vereinfachen. Anbieter in diesem Bereich sind beispielsweise [www.2ask.de](http://www.2ask.de), [www.Zoomerang.com](http://www.Zoomerang.com) oder [www.NetReflector.com](http://www.NetReflector.com). Daneben können Teile einer Befragung bei Produkten, die auf einen Massenmarkt abzielen, auch in Internet-Foren oder Chat-Rooms durchgeführt werden. Ferner kann es sinnvoll sein, eine so genannte Fokusgruppe zusammenzustellen und sich auf diese Weise ein Gefühl für den Markt und die Bedürfnisse der Nachfrager zu erarbeiten (Kamberelis/Dimitriadis 2005).

Bei der Auswertung von Befragungen können je nach Skalenniveau der Daten (nominal, ordinal oder metrisch) unterschiedliche Auswertungsverfahren zur Anwendung kommen. Generell sind univariate Auswertungsmethoden in ihrem Aussagegehalt begrenzt, da bei metrisch skaliertem Datenmaterial meist Mittelwerte und Streuungsmaße berechnet werden, wohingegen bei nominal skalierten Daten sich die Auswertung auf die Angabe relativer und absoluter Häufigkeiten beschränkt. In Bezug auf die Bedürfnisse von Gründungsunternehmen können dies beispielsweise die Wichtigkeiten von Kaufkriterien oder Produkteigenschaften sein respektive die Beurteilung von un-

terschiedlichen Wettbewerbern. Dagegen erlauben bivariate Auswertungsmethoden die Überprüfung eines Zusammenhangs zwischen zwei Variablen. Zu den Verfahren zählen Kreuztabellen, Korrelationsanalysen oder bei Ursache-Wirkungszusammenhängen auch Regressionsanalysen. Bei Kreuztabellen werden alle Kombinationen zweier Variablen mit ihren entsprechenden Häufigkeiten angegeben. Mittels eines Chi-Quadrat-Tests auf Unabhängigkeit können dann die Signifikanzen der Zusammenhänge aufgedeckt werden. Korrelationsanalysen spiegeln Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Variablen wider (z. B. Kaufkraft und Nachfrage nach innovativen Produkten). Regressionsanalysen kommen vor allem bei der Prognose von Absatzzahlen zur Anwendung, setzen allerdings historisches Datenmaterial voraus. Dieses kann zum Beispiel in Form von Verbandsstatistiken, Branchenanalysen oder Angaben von Wettbewerbern vorliegen. Regressionsanalysen können Gründungsunternehmen beispielsweise dazu dienen, den Zusammenhang zwischen Preis und Nachfrage zu verdeutlichen. Bei multivariaten Auswertungsmethoden steigt der Aussagegehalt, da marketingpolitische Fragestellungen meist weder auf eine einzige Variable noch auf den Zusammenhang von nur zwei Variablen zurück geführt werden können (Herrmann/Homburg 2000, S. 30). Diese Methoden werden nach der Einteilung der Ausgangsdatenmatrix in Dependenzanalysen – es existieren abhängige und unabhängige Variablen, deren Einfluss aufeinander überprüft und in seiner Stärke festgehalten wird – sowie in Interdependenzanalysen – die Variablenmenge ist in diesem Fall ungeteilt und es wird die Stärke der wechselseitigen Beziehungen untersucht – unterteilt. Zur Dependenzanalyse gehören beispielsweise die multivariate Regressionsanalyse, die Varianzanalyse oder die logistische Regression, während unter die Interdependenzanalyse die Faktorenanalyse, die Clusteranalyse oder die Conjoint-Analyse eingeordnet werden. Die Conjoint-Analyse wird im vierten Abschnitt an einem Beispiel zur Angebots- und Preisgestaltung auf die Problematik eines Gründungsunternehmens übertragen.

### 3.2.2 Beobachtung

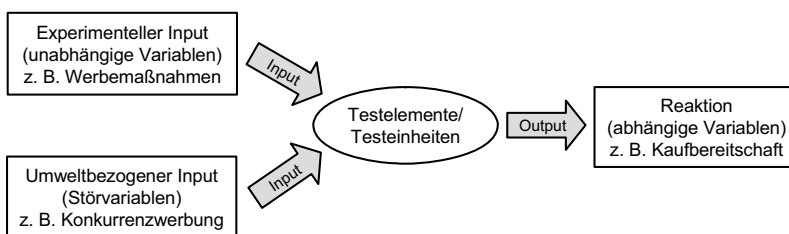
Bei der Beobachtung handelt es sich um eine Methode zur Erhebung von Daten, die auf die Erfassung sinnlich wahrnehmbarer Tatbestände im Augenblick ihres Auftretens ausgerichtet ist (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 451; Böhler 2004, S. 101). Dabei sollen Beobachtungen systematisch geplant und nicht vom Zufall gesteuert sein, wenngleich auch bei Beobachtungen Unterschiede auf dem Kontinuum zwischen vollkommener Standardisierung und Nichtstandardisierung existieren. Zudem gelten auch für Beobachtungen die weiter oben diskutierten Gütekriterien einer Messung. So müssen die beobachteten Sachverhalte eine Überprüfung der Unabhängigkeit, Zuverlässigkeit und Genauigkeit zulassen. Die Methoden der Beobachtung werden zunächst danach unterschieden, ob es sich um eine Feld- oder eine Laborbeobachtung handelt. Laborbeobachtungen sind jedoch stets der Kritik ausgesetzt, dass die Probanden sich

dort anders verhalten, auch wenn ihnen die Beobachtung nicht bewusst ist. Neben dem Bewusstseinsgrad (offen oder verdeckt) kann darüber hinaus unterschieden werden, ob der Beobachter an der Situation teilnimmt, und damit bestimmte Reaktionen des Beobachteten provoziert, oder ob er lediglich dessen Verhalten registriert. Schließlich können Beobachtungen persönlich oder durch technische Hilfsmittel (Blickregistrierungsgeräte oder Tachistoskop) erfolgen. Beobachtungen werden vor allem von Werbeagenturen zur Messung der Wirkung von Anzeigen oder Werbespots oder von Handelsunternehmen für Kundenlaufstudien eingesetzt. Des Weiteren können mit Beobachtungen Neuprodukte und deren Wirkung auf Nachfrager oftmals besser untersucht werden als mit der Durchführung von Befragungen, da das Verhalten der Probanden im Umgang mit dem neuen Produkt direkt untersucht werden kann. Dadurch steigt der Authentizitätsgrad. Gerade in diesem Punkt erlangen Beobachtungen auch für Gründungsunternehmen bei der Gestaltung innovativer Produkte oder Leistungen eine besondere marktforscherische Relevanz.

### 3.2.3 Experiment

Wie bereits weiter oben angedeutet, stellen Experimente eine Mischform der beiden Erhebungsmethoden der Befragung und der Beobachtung dar. Die zentrale Zielsetzung von Experimenten ist es, Ursache-Wirkungszusammenhänge (Kausalzusammenhänge) zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen zu ermitteln (vgl. *Abbildung 3-2*).

*Abbildung 3-2: Darstellung eines typischen Experimentaufbaus*



Experimente stellen damit ein explikatives Forschungsdesign dar (vgl. Abschnitt 2.2). Im Gegensatz zu explorativen Forschungsdesigns liegen konkrete Forschungsziele beziehungsweise Hypothesengerüste vor und im Gegensatz zu deskriptiven Forschungsdesigns werden Störvariablen explizit kontrolliert (Böhler 2004, S. 40 f.). Diese werden beispielsweise konstant gehalten, in das Design eingebaut oder gleichmäßig auf die Experimentalgruppen aufgeteilt (Matching). Ferner können auch die Proban-

den zufällig auf die einzelnen Experimentalgruppen aufgeteilt werden (Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S. 157 f.). Ebenso wie Beobachtungen werden Experimente entweder im Labor oder im Feld durchgeführt. Daneben werden in der Literatur verschiedene Versuchsanordnungen unterschieden. Zum einen existieren Messungen vor und nach der Einwirkung der unabhängigen Variablen und zum anderen werden diese Messungen entweder nur an der Experimentalgruppe oder zusätzlich an einer Kontrollgruppe vorgenommen (ausführlich Hüttner/Schwarting 2002, S. 171 ff.; Böhler 2004, S. 42 ff.). Klassische Experimente sind beispielweise Konzept- oder Produkttests. In diesem Zusammenhang stellt die Conjoint-Analyse insbesondere für Gründungsunternehmen eine geeignete Methode dar, um für die Angebotsgestaltung Informationen zur konkreten Ausgestaltung innovativer Produkte oder Dienstleistungen sowie die dafür von den Nachfragern akzeptierten Preise zu erhalten. Diese wird im Folgenden näher erläutert. Weitere Experimente werden in Form von Storetests, regionalen Markttests oder Testmarkt-Ersatzverfahren (Minimarkttest oder Testmarktsimulationen) durchgeführt (Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S. 160 ff.).

## **4 Beispiel für die Angebots- und Preisgestaltung eines Gründungsunternehmens mit Hilfe einer Conjoint-Analyse**

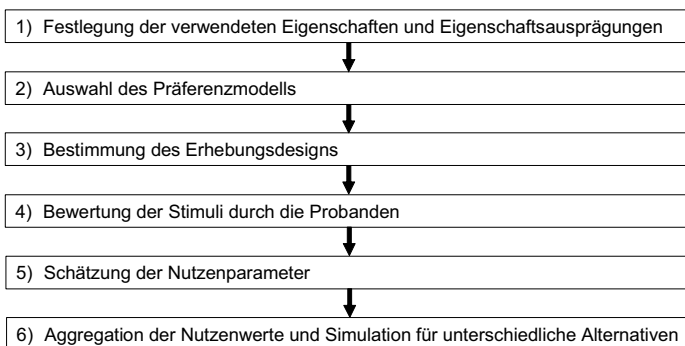
Die Grundidee der Conjoint-Analyse und deren Übertragung von der mathematischen Psychologie auf die Marktforschung geht auf die Arbeiten von Debreu, Luce/Tukey und Green/Rao zurück (Debreu 1960, S. 16 ff.; Luce/Tukey 1964, S. 1 ff., Green/Rao 1971, S. 355 ff.). Conjoint-Analysen gehören heute zu den Standardinstrumenten der multivariaten Marktforschung (Voeth 1999, S. 153 ff.; Green/Krieger/Wind 2001, S. 56) und werden vor allem in der Produkt- und Preispolitik oder zur Marktanteilsprognose und zur Marktsegmentierung eingesetzt (Desarbo/Ramaswamy/Cohen 1995, S. 137 ff.; Perrey 1998; Voeth/Hahn 1998, S. 119; Woratschek 2001, S. 616 f.; Klein 2004, S. 175 ff.; Pohl/Adler 2004, S. 68). Conjoint-Analysen gehen von der Hypothese aus, dass sich ein Produkt aus einem Bündel von Leistungseigenschaften zusammensetzt, die jede für sich einen Teil zum Gesamtnutzen des Produktes beitragen (Mengen/Simon 1996, S. 229). Zu den einzelnen Eigenschaften gehören beispielsweise die technische Ausstattung, die Marke oder der Preis. Allerdings ist die Einzelbewertung dieser Eigenschaften für die Nachfrager häufig schwierig (Voeth 2000, S. 31 f.), da sie sich über Produkteigenschaften i. d. R. keine singulären Urteile bilden, sondern Produktalternativen mit ihren zugehörigen Preisen im Ganzen betrachten und deren Vorteilhaftigkeit gegeneinander abwägen. Für die erfolgreiche Vermarktung von innovativen Produkten oder



Dienstleistungen eines Gründungsunternehmens ist die Präferenz der Nachfrager, d. h. der objektbezogene Vergleich und die Bewertung von unterschiedlichen Kaufalternativen (Perrey 1998, S. 14 f.; Fischer 2001, S. 8 ff.), von großer Bedeutung. An diesem Punkt setzt die Conjoint-Analyse an. Sie zählt zu den dekompositionellen Marktforschungsmethoden, da aufgrund der von den Befragten geäußerten Gesamtbeurteilungen für eine Leistung auf die für jeden Probanden individuellen Präferenzbeiträge (Teilnutzenwerte) einzelner Merkmalsausprägungen geschlossen wird (Balderjahn 2003, S. 395).

Gerade im Zusammenhang mit der Produkt- und Servicegestaltung bietet die Conjoint-Analyse zahlreiche Vorteile. In Anbetracht der Tatsache, dass verschiedene Leistungseigenschaften den Nachfragern einen unterschiedlich hohen Nutzen stiften, liegt die Schwierigkeit für einen Gründer unter anderen darin zu entscheiden, aus welchen Komponenten ein neues Produkt bestehen soll. Insbesondere bei technisch aufwändig entwickelten Produkten, die gleichzeitig mit hohen Investitionskosten verbunden sind, ist für eine erfolgreiche Leistungsvermarktung das Wissen um diejenigen Produkteigenschaften besonders bedeutsam, die in erheblicher Weise zum Gesamtnutzen einer Leistung beitragen. Wird der Preis als Parameter in die Betrachtung einbezogen, können auf Basis der berechneten Teilnutzenwerte zusätzlich Aussagen über die maximalen Zahlungsbereitschaften (Reservationspreise) einzelner Probanden für simulierte Leistungsbündel ermittelt werden (Adler 2003; Balderjahn 2003, S. 394 ff.; Sattler/Nitschke 2003, S. 371; Klein 2004, S. 195 ff.). Im Folgenden werden die Grundzüge einer Conjoint-Analyse vorgestellt. Darauf aufbauend werden diese auf ein für Gründungsunternehmen relevantes Beispiel zur Angebotsgestaltung übertragen. Darüber hinaus wird gezeigt, wie sich die Ergebnisse einer Conjoint-Analyse zur optimalen Preisgestaltung und für Marktanteilsprognosen verwenden lassen.

**Abbildung 4-1:** Ablaufplan einer Conjoint-Analyse



Quelle: Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2006, S. 561

Das Vorgehen bei einer Conjoint-Analyse wird häufig in ein mehrstufiges Phasenschema eingeteilt (Green/Srinivasan 1990, S. 5). Dieses ist in der *Abbildung 4-1* dargestellt. Eine besondere Bedeutung kommt der ersten Phase zu, weil an die Eigenschaften eine Reihe von Anforderungen zu stellen sind. Diese umfassen beispielsweise deren Unabhängigkeit und Relevanz für die Kaufentscheidung, eine kompensatorische Beziehung oder den Ausschluss von K. O.-Kriterien (Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2006, S. 562 f.). In der zweiten Phase ist ein Präferenzmodell zur Nutzenschätzung auszuwählen. Hierbei wird unterstellt, dass die Nachfrager zur Leistungsbeurteilung auf eine Nutzenfunktion (Idealvektor, Idealpunkt oder Teilnutzenwertmodell) zurück greifen (Perrey 1998, S. 68; Fischer 2001, S. 65). An die Auswahl des Präferenzmodells schließt sich in der dritten Phase die Festlegung des Erhebungsdesigns an. Sowohl die Definition der zu beurteilenden Stimuli (Profil- oder Zwei-Faktor-Methode) als auch die Festlegung der Zahl der Stimuli (vollständiges oder reduziertes Design) haben einen erheblichen Einfluss auf den Schwierigkeitsgrad der Beurteilungsaufgabe. Innerhalb der vierten Phase erfolgt die Bewertung der Stimuli durch die Probanden. Dies kann zum Beispiel in Form von Produktkarten oder am Computermonitor erfolgen, indem diese Stimuli (mögliche Produktalternativen) von den Befragten in eine Präferenzrangfolge gebracht werden (Green/Srinivasan 1990, S. 7 f.). Bei der Schätzung der Teilnutzenwerte in der fünften Phase wird üblicherweise von einem linear-additiven Modell ausgegangen (Präferenzintegrationsfunktion). Dieses unterstellt, dass der von einem Nachfrager wahrgenommene Gesamtnutzen  $U$  sich aus der Summe der Teilnutzenwerte  $\beta_{jm}$  einzelner Eigenschaftsausprägungen zusammensetzt. Formal lautet die Präferenzintegrationsfunktion:

$$U_k = \sum_{j=1}^J \sum_{m=1}^{M_j} \beta_{jm} \cdot x_{jm}$$

- $U_k$ : geschätzter Gesamtnutzenwert für Stimulus  $k$   
 $\beta_{jm}$ : Teilnutzenwert der Ausprägung  $m$  von Eigenschaft  $j$   
 $x_{jm}$ : 1, falls bei Stimulus  $k$  Eigenschaft  $j$  in Ausprägung  $m$  vorliegt; 0 sonst

Diese Teilnutzenwerte müssen auf Basis der von den Befragten erhobenen Stimulusbeurteilungen geschätzt werden. Ziel dieser Schätzung ist es, die rechnerisch ermittelten Gesamtnutzenwerte der Stimuli möglichst gut an die empirisch ermittelten Präferenzen der Probanden anzupassen (Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2006, S. 572). Während sich die Conjoint-Analyse bis zu dieser Phase lediglich auf Individualniveau bewegt, können die Daten in einer sechsten Phase gegebenenfalls über die verschiedenen Probanden hinweg für weitere Marktsimulationen aggregiert werden. Für diesen Fall ist vorab eine Normierung der Teilnutzenwerte vorzunehmen (Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2006, S. 580 ff.).

Um diese Vorgehensweise und die Anwendungsmöglichkeiten der Conjoint-Analyse für Gründungsunternehmen zu illustrieren, soll von folgendem Beispiel ausgegangen werden: Das Gründungsunternehmen „VideoPod“ habe einen neuen MP3-Player mit

integrierter Videofunktion entwickelt und möchte diesen nun vermarkten. Neben „VideoPod“ existieren noch zwei weitere Wettbewerber in diesem Markt. Die für Nachfrager relevanten Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen eines solchen Players mit Videofunktion wurden in einer Vorstudie erhoben und sind in der *Abbildung 4-2* dargestellt.

*Abbildung 4-2: Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen*

Eigenschaft	Eigenschaftsausprägung			
	1	2	3	4
Design	A	B	C	D
Display	2"	2,5"	3"	3,5"
Speicher	20 GB	30 GB	60 GB	80 GB
Preis	€ 199,-	€ 249,-	€ 299,-	€ 349,-

Für die Erhebung der Präferenzen der Nachfrager wurde die Profilmethode verwendet, bei der die Befragten jeweils vollständige Produktalternativen beurteilen, die aus je einer Ausprägungskombination der Eigenschaften (Design, Display, Speicher und Preis) bestehen. Die Anzahl der zu beurteilenden Produktalternativen ergibt sich auf Basis eines (orthogonal) reduzierten Designs. Im vorliegenden Fall sind 16 Erhebungsstimuli (CARDS) generiert worden (vgl. *Abbildung 4-3*), die jedem Befragten zur Beurteilung vorgelegt wurden.

Die Befragungsteilnehmer mussten nun diese 16 Stimuli in eine Präferenzreihenfolge bringen, d. h. es musste eine Rangreihung der Produktalternativen von der höchsten bis zur niedrigsten Präferenz vorgenommen werden. Alternativ hierzu hätten die Befragten auch ihre Präferenz für die einzelnen Stimuli auf einer Ratingskala von „sehr hohe Präferenz“ bis „sehr niedrige Präferenz“ angeben können. Mit Hilfe dieser Daten konnten die Teilnutzenwerte, d. h. der Präferenzbeitrag der jeweiligen Eigenschaftsausprägung je Befragtem geschätzt werden. In *Abbildung 4-4* sind beispielhaft die Teilnutzenwerte eines Befragten wiedergegeben.

Abbildung 4-3: Den Probanden vorgelegte Stimuluskarten

CARD	Design	Display	Speicher	Preis
1	A	3,5"	20 GB	€ 199,-
2	C	2,5"	20 GB	€ 299,-
3	D	2"	20 GB	€ 349,-
4	B	3"	20 GB	€ 249,-
5	B	2"	60 GB	€ 199,-
6	D	2,5"	30 GB	€ 199,-
7	C	3"	80 GB	€ 199,-
8	A	2"	80 GB	€ 299,-
9	D	3,5"	80 GB	€ 249,-
10	A	2,5"	60 GB	€ 249,-
11	B	2,5"	80 GB	€ 349,-
12	B	3,5"	30 GB	€ 299,-
13	C	3,5"	60 GB	€ 349,-
14	C	2"	30 GB	€ 249,-
15	D	3"	60 GB	€ 299,-
16	A	3"	30 GB	€ 349,-

Abbildung 4-4: Teilnutzenwerte eines Probanden

		Teilnutzenwert	Std. Error
Design	A	-1.000	.769
	B	.250	.769
	C	-.250	.769
	D	1.000	.769
Display	3,5"	2.750	.769
	3"	3.500	.769
	2,5"	-2.000	.769
	2"	-4.250	.769
Speichergröße	20 GB	-3.750	.769
	30 GB	-1.250	.769
	60 GB	.750	.769
	80 GB	4.250	.769
Preis	€ 199,-	.750	.397
	€ 249,-	1.500	.794
	€ 299,-	2.250	1.191
	€ 349,-	3.000	1.587
(Constant)		6.625	1.087

Aus diesen Angaben lässt sich durch Addition der zugehörigen Teilnutzenwerte und des Basisnutzens (Constant) für definierte Produktalternativen ein jeweils individueller Gesamtnutzenwert (GNW) errechnen. Der Basisnutzen entspricht dabei dem durchschnittlichen Nutzen aller Stimuluskarten. Wenn davon ausgegangen wird, dass auf dem Markt drei Produkte zur Auswahl stehen und diese die in *Abbildung 4-5* dargestellten Spezifikationen aufweisen, lassen sich die in der rechten Spalte abgebildeten Gesamtnutzenwerte des Befragten für diese drei Alternativen bestimmen. Anhand der errechneten Gesamtnutzenwerte wird deutlich, dass der Befragte mit einem GNW von 12,13 die höchste Präferenz für das Angebot von Konkurrent 1 und die niedrigste mit 6,63 für das von Konkurrent 2 hat.

**Abbildung 4-5:** Marktangebote und individuelle Präferenzwerte (GNW)

Anbieter	Design	Display	Speicher	Preis	GNW
Konkurrent 1	B	2,5"	80 GB	€ 349,-	12.125
Konkurrent 2	A	2,5"	60 GB	€ 299,-	6.625
VideoPod	C	3,5"	30 GB	€ 299,-	10.125

Im Rahmen der Gestaltung des Leistungsangebots kann nun mit Hilfe der errechneten Teilnutzenwerte die Auswirkung einer Veränderung der Produkteigenschaften quantifiziert werden. Wird beispielsweise statt der 30 GB Speicher der VideoPod mit 80 GB Speicher ausgestattet, ergibt sich bei dem betrachteten Nachfrager eine Veränderung der Präferenzwerte um 5,5 (= 4,25 - (-1,25)) von 10,13 auf 15,63. Damit hätte dieser Proband nun die höchste Präferenz für das Angebot von VideoPod.

Wird eine entsprechende Berechnung für alle Befragten durchgeführt und handelt es sich bei den befragten Probanden um eine repräsentative Stichprobe des Marktes, lassen sich aus den für bestimmte Angebotskonstellationen errechneten Gesamtnutzenwerte darüber hinaus Marktanteile prognostizieren. Hierzu müssen lediglich die durch die Conjoint-Analyse erhobenen Präferenzen mit einem (Kauf-)Entscheidungsmodell verknüpft werden. In der Literatur finden sich im Wesentlichen vier solcher Entscheidungsmodelle (Adler 2003, S. 30 ff.; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2006, S. 598):

### 1. First-Choice-Regel

Bei der First-Choice-Regel (Max Utility Choice Rule) wird unterstellt, dass jeder Nachfrager im Markt auf jeden Fall eine Einheit der Leistung nachfragt und dabei diejenige mit dem höchsten individuellen Gesamtnutzen wählt (Louviere 1988, S. 66). Formal

ergibt sich die Kaufwahrscheinlichkeit  $P_{ij}$  von Nachfrager  $i$  für das Leistungsprofil  $j$  ( $j = 1, \dots, j, k, \dots, J; j \neq k$ ) als

$$P_i(j|A) = 1,$$

wenn

$$U_{ij} = \max(U_{ik}), \forall j, k \in A,$$

wobei  $A$  die Menge aller Leistungsprofile bzw. Angebote auf dem betrachteten Markt ist.

### 2. Attraktionsregel (BLT-Modell)

Die Attraktionsregel (Share Of Preference Rule), auch häufig als BTL-Modell (Bradley-Terry-Luce) bezeichnet, geht dagegen davon aus, dass der Nachfrager  $i$  eine Leistung nur mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit erwirbt (Simon/Kucher 1988, S. 179). Diese individuelle Wahrscheinlichkeit  $P_{ij}$  ergibt sich aus dem Verhältnis zwischen dem Gesamtnutzen für Leistung  $j$  ( $U_{ij}$ ) und der Summe der Gesamtnutzenwerte aller Leistungen auf dem Markt. Ist  $A$  wiederum die Menge aller Leistungsprofile, ergibt sich  $P_{ij}$  nach der Attraktionsregel aus folgendem Zusammenhang, wobei  $j \in A$  ist:

$$P_{ij} = \frac{U_{ij}}{\sum_{j=1}^J U_{ij}}$$

Werden diese Anteilswerte über alle Nachfrager addiert und durch deren Anzahl dividiert, ergeben sich die Marktanteile für das jeweilige Angebot  $j$ .

### 3. Die Logit-Choice-Regel

Die Logit-Choice-Regel geht in ähnlicher Weise vor wie die Attraktionsregel. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass der bevorzugten Alternative ein höheres Gewicht als den weniger präferierten Alternativen beigemessen wird. Dies wird dadurch erreicht, dass die Gesamtnutzenwerte in die Potenz der  $e$ -Funktion erhoben werden. Die Kaufwahrscheinlichkeit  $P_{ij}$  von Nachfrager  $i$  für die Leistung  $j$  ergibt sich nach dieser Entscheidungsregel aus

$$P_{ij} = \frac{e^{U_{ij}}}{\sum_{j=1}^J e^{U_{ij}}}$$

### 4. Die Alpha-Choice-Regel

Die Alpha-Choice-Regel stellt eine gewichtete Kombination der Maximum Utility-Regel und der Share of Preference-Regel dar. Bei dieser Regel wird der Gewichtungskoeffizient  $\alpha$  so gewählt, dass die in der Simulation ermittelten Marktanteile den rea-

len Verhältnissen auf dem Markt möglichst gut entsprechen (Green/Krieger 1993, S. 494 ff.):

$$P_{ij} = \frac{U_{ij}^\alpha}{\sum_{j=1}^J U_{ij}^\alpha}$$

Um diesen (besten) Wert für Alpha zu bestimmen, wird die so genannte Entropie minimiert, die ein Maß für die Abweichung zwischen berechnetem Marktanteil  $\hat{m}_j(\alpha)$  und tatsächlichem Marktanteil  $m_j$  für Produkt  $j$  verkörpert (Green/Krieger 1993, S. 508.):

$$\text{Entropie} = \sum_{j=1}^J m_j \cdot \ln \left( \frac{m_j}{\hat{m}_j(\alpha)} \right)$$

Da hier nur Daten einer nicht repräsentativen Studie verwendet wurden und keine realen Marktdaten zur Kalibrierung der Ergebnisse vorhanden sind, ist ein Vergleich zwischen den Ergebnissen der einzelnen Entscheidungsregeln lediglich zwischen den ersten drei Regeln möglich. Dabei wird deutlich, dass sich die Marktanteilsschätzungen zum Teil erheblich voneinander unterscheiden. Die First-Choice-Regel schätzt i. d. R. höhere Marktanteile und Absatzzahlen für den dominierenden Anbieter als die beiden anderen Modelle. Im Vergleich dazu liegen die Schätzungen mit Hilfe der BLT-Regel deutlich niedriger und sind fast gleich verteilt. *Abbildung 4-6* stellt die Ergebnisse der Marktanteilsschätzungen für die Beispielerhebung vergleichend gegenüber.

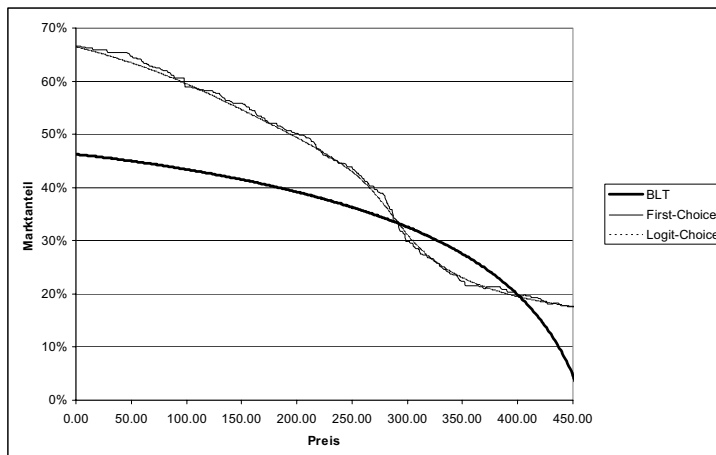
**Abbildung 4-6:** Schätzung der Marktanteile auf Basis verschiedener Entscheidungsmodelle

Produkt	First-Choice	Logit-Choice	BLT
Konkurrent 1	25,56%	25,29%	31,71%
Konkurrent 2	44,61%	43,44%	35,64%
VideoPod	29,82%	31,27%	32,65%
Gesamtmarkt	100,00%	100,00%	100,00%

Insbesondere die große Variationsbreite der ermittelten Marktanteile zwischen dem BLT- und den beiden anderen Entscheidungsmodellen macht deutlich, wie wichtig die Wahl eines geeigneten Entscheidungsmodells für die Validität von Prognosen bestimmter Marktreaktionen mittels Conjoint-Analyse ist. Verfügt das Gründungsunternehmen über zusätzliche reale Absatzzahlen oder Marktanteile, lässt sich mit Hilfe der Alpha-Regel in diesem Zusammenhang eine Kalibrierung des Entscheidungsmodells auf tatsächliche Marktdaten oder zumindest eine Gütebeurteilung im Hinblick auf die externe Validität der einzelnen Entscheidungsmodelle vornehmen.

Als weitere Einsatzmöglichkeit lassen sich die mit Hilfe der Conjoint-Analyse ermittelten Präferenzbeurteilungen dazu verwenden, Preis-Absatz-Funktionen zu schätzen. Diese geben die Absatzmöglichkeiten (erreichbare Absatzmengen bzw. Marktanteile) eines Gründungsunternehmens in Abhängigkeit von der Preissetzung für das jeweilige Leistungsangebot wieder. Hierzu müssen lediglich die Gesamtnutzenwerte und die darauf aufbauende Entscheidungsmodellierung für alternative eigene Preisforderungen ermitteln werden. Unter der Bedingung, dass die Konkurrenzangebote unverändert beibehalten werden, können so Absatzmengen oder Marktanteile in Abhängigkeit von der eigenen Preissetzung bestimmt werden. Für das oben genannte Beispiel sind die entsprechenden Preis-Absatz-Funktionen in *Abbildung 4-7* dargestellt.

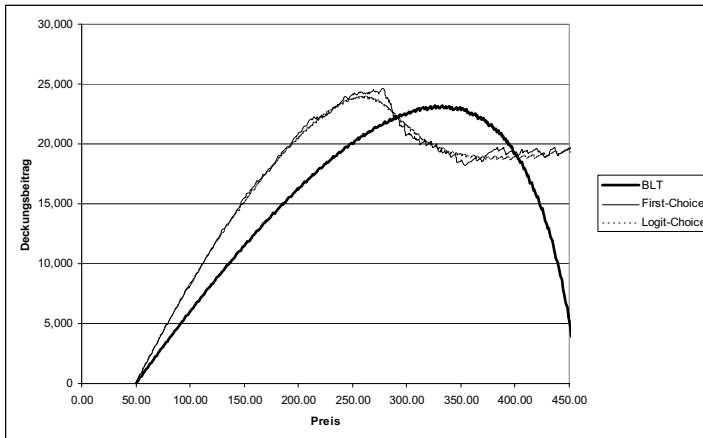
*Abbildung 4-7: Preis-Absatz-Funktion für VideoPod*



Durch die zusätzliche Einbeziehung von Kosteninformationen (z. B. variable Stückkosten) lässt sich zudem eine Optimierung der Deckungsbeiträge erreichen. Die entsprechend Deckungsbeitragsfunktion in Abhängigkeit des Preises bei angenommenen Stückkosten von € 50,- ist in *Abbildung 4-8* wiedergegeben.



Abbildung 4-8: Deckungsbeitragsoptimierung für VideoPod



Wie in der Abbildung ersichtlich, ergibt sich ein prognostiziertes Deckungsbeitragsmaximum je nach zugrunde liegendem Entscheidungsmodell bei einem Preis von 333,- € (BLT), 278,- € (First Choice) und 262,- € (Logit) für den VideoPod. Im vorliegenden Fall bedeutet dies, dass unter Verwendung des First-Choice- und des Logit-Modells empfohlen werden kann, den Preis von derzeit 299,- € auf 278,- € bzw. 262,- € zu senken. Wird das BLT-Modell zugrunde gelegt, sollte der Gründungsunternehmer eine Preiserhöhung auf 333,- € in Betracht ziehen. Dieses Ergebnis macht nochmals deutlich, wie wichtig die Verwendung eines realitätsnahen Entscheidungsmodells ist, welches nur auf Basis von realen Marktdaten (z. B. Absatz oder Marktanteil) empirisch ermittelt werden kann.

## 5 Fazit

In dem Beitrag wurde die Bedeutung der Marktkenntnis für den Gründungserfolg herausgearbeitet. Dabei wurde festgestellt, dass vor allem Gründungsunternehmen verstärkt vor dem Problem der Ressourcenknappheit stehen. Gerade unter diesem Aspekt ist es für eine erfolgreiche Unternehmensgründung respektive die Etablierung eines innovativen Produktes oder einer innovativen Dienstleistung von besonderer Bedeutung, die Instrumente der Marktforschung sowohl im Vorfeld der Gründung als auch in der eigentlichen Gründungsphase zur Angebotsgestaltung einzusetzen, um

das Floprisiko zu minimieren. In diesem Zusammenhang kann der weiter oben diskutierte Ablaufplan eines Marktforschungsprozesses als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden. Im Rahmen dieses Prozesses wurden mit den Möglichkeiten der Primär- und Sekundärforschung zum einen unterschiedliche Informationsmöglichkeiten vorgestellt und mit deren Vor- und Nachteilen in Bezug auf Gründungsunternehmen erörtert. Zum anderen wurden wichtige Fragestellungen, wie beispielsweise die Güte der ermittelten Daten, thematisiert. Es wurde herausgearbeitet, dass die Übertragbarkeit der erzielten Ergebnisse auf den Gesamtmarkt speziell von der Güte des Datenmaterials abhängt. Als Gütekriterien spielen vor allem die Praktikabilität, Repräsentativität, Objektivität, Reliabilität und Validität eine wichtige Rolle. Schließlich wurden am Beispiel einer Conjoint-Analyse die Analysemöglichkeiten dieses multivariaten Verfahrens im Bereich der Marktanteils- und Absatzprognose sowie der Angebots- und Preisgestaltung für Gründungsunternehmen vorgestellt.

Neben diesen inhaltlichen Problembereichen der Marktforschung spielt für Gründungsunternehmen zudem gerade vor dem Hintergrund der Ressourcenknappheit und der damit verbundenen Knappheit qualifizierten Personals der Aspekt der konkreten Abwicklung einer Marktforschungsstudie eine bedeutende Rolle. Hierbei handelt es sich um eine klassische Make-or-Buy-Entscheidung, d. h. inwieweit das Gründungsunternehmen diese Aktivitäten selbst durchführt oder aber andere Unternehmen damit beauftragt. Zu den externen Organen der Informationsbeschaffung gehört beispielsweise die Institutsmarktforschung (Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S. 36 ff.). Als bekannteste Vertreter sind hier zu nennen: ACNielsen, TNS Emnid, Gallup, die GfK oder das Institut für Demoskopie Allensbach. Daneben existieren auch Marktforschungsberater und Informationsbroker. Bei den Marktforschungsberatern handelt es sich um freiberufliche Spezialisten, die vermutlich deutlich geringere Kosten erzeugen als die Beauftragung eines der oben genannten großen Institute. Gleiches gilt für Informationsbroker, die für ihre Kunden relevante Marktinformationen aus Datenbanken, dem Internet oder bereits vorhandenen Studien filtern.

Dieser Aspekt führt zu dem Problem der Kosten für eine Marktforschungsstudie. Die Angabe konkreter Zahlen fällt in diesem Bereich schwer, da insbesondere für den deutschen Markt die Schere zwischen günstigen und teuren Angeboten zum einen sehr groß ist, zum anderen können aber auch vor dem Hintergrund speziell angepasster Dienstleistungen keine seriösen Angaben über das Preisgefüge getätigt werden (einige generelle Hinweise liefern Hüttner/Schwarting 2002, S. 465 ff.). Festgehalten werden kann, dass laut einer Umfrage bei kleinen und großen Marktforschungsinstituten für eine Primärerhebung circa 56 % der Kosten auf die Feldarbeit, 20 % auf die Personalkosten, 10 % auf die Datenverarbeitung, 7 % auf die sonstigen Kosten und 8 % auf den Gewinn des Instituts entfallen. Zudem werden die Angebote oftmals nicht nach dem Zeitaufwand oder den eingesetzten Mitarbeitern ausgewiesen, sondern nach der Zahl der durchzuführenden Interviews. Zum Teil finden sich auch Kostenangaben nach der Anzahl der gewünschten Fragen oder nach der Verwendung offener und geschlossener Fragen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass das große Potenzial der Marktforschung und die damit zu erzielende Reduktion der Entscheidungsunsicherheit von Gründern nicht vernachlässigt werden dürfen, auch wenn gerade bei Gründungsunternehmen eine besonders starke Ressourcenknappheit zu verzeichnen ist. Eine Investition in die Kenntnis des eigenen Marktes ist zugleich immer eine Investition in zukünftige Erträge.

## LITERATURVERZEICHNIS

ADLER, J. (2003): Möglichkeiten zur Messung von Zahlungsbereitschaften der Nachfrager, in: Duisburger Arbeitspapiere zum Marketing, Duisburg.

BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE, W./WEIBER, R. (2006): Multivariate Analysemethoden, 11. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York.

BALDERJAHN, I. (2003): Erfassung der Preisbereitschaft, in: DILLER, H./HERRMANN, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik, Wiesbaden, S. 387-404.

BEREKOVEN, L./ECKERT, W./ELLENRIEDER, P. (2004): Marktforschung, 10. Aufl., Wiesbaden.

BÖHLER, H. (2004): Marktforschung. 3. Aufl., Stuttgart.

DEBREU, G. (1960): Topological Methods In Cardinal Utility Theory, in: ARROW, K.J./KARLIN, S./SUPPES, P. (Hrsg.): Mathematical Methods In The Social Science, 1959, Stanford, S. 16-26.

DESARBO, W.S./RAMASWAMY, V./COHEN, S.H. (1995): Market Segmentation with Choice-Based Conjoint Analysis, in: Marketing Letters, Vol. 6, No. 2, S. 137-147.

DOEBLIN, J. (2007): Wirtschafts- und Finanzrecherche im World Wide Web, 6. Aufl., Heroldsberg.

FISCHER, J. (2001): Individualisierte Präferenzanalyse, Wiesbaden.

GREEN, P./KRIEGER, A.M./WIND, Y.J. (2001): Thirty Years of Conjoint Analysis: Reflections and Prospects, in: Interfaces, Vol. 31, S. S56-S73.

GREEN, P.E./RAO, V.R. (1971): Conjoint Measurement for Quantifying Judgmental Data, in: Journal of Marketing Research, Vol. 8, No. 3, S. 355-363.

GREEN, P.E./SRINIVASAN, S.V. (1990): Conjoint Analysis in Marketing: New Developments With Implications for Research and Practice, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 4, S. 3-19.

- GREEN, P.E./KRIEGER, A.M. (1993): Conjoint Analysis with Product-Positioning Applications, in: ELIASHBERG, J./LILIEN, G.L. (Hrsg.): *Marketing*, 5. Aufl., Amsterdam, S. 467-515.
- HAMMANN, P./ERICHSON, B. (2000): *Marktforschung*, 4. Aufl., Stuttgart.
- HERRMANN, A./HOMBURG, C. (2000): *Marktforschung: Ziele, Vorgehensweisen und Methoden*, in: HERRMANN, A./HOMBURG, C. (Hrsg.): *Marktforschung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 13-32.
- HOMBURG, C./KROHMER, H. (2006): *Marketingmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- HÜTTNER, M./SCHWARTING, U. (2002): *Grundzüge der Marktforschung*, 7. Aufl., München.
- KAMBERELIS, G./DIMITRIADIS, G. (2005): Focus Groups - Strategic Articulations of Pedagogy, Politics, and Inquiry, in: DENZIN, N.K./LINCOLN, Y.S. (Hrsg.): *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3. Aufl., Thousand Oaks et al., S. 887-907.
- KLEIN, A. (2004): *Der Einflussfaktor Bündelungskosten bei Nachfragerbündelungen*, Wiesbaden.
- KROEBER-RIEL, W. (1987): Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland, in: *Die Betriebswirtschaft*, 47. Jg., Nr. 3, S. 257-264.
- LOUVIERE, J.J. (1988): *Analyzing Decision Making*, Newbury Park.
- LUCE, D.R./TUKEY, J.W. (1964): Simultaneous Conjoint Measurement: A New Type of Fundamental Measurement, in: *Journal of Mathematical Psychology*, Vol. 1, No. 1, S. 1-27.
- MENGEN, A./SIMON, H. (1996): Produkt- und Preisgestaltung mit Conjoint Measurement, in: *Das Wirtschaftsstudium*, Nr. 3, S. 229-236.
- NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H. (2002): *Marketing*, 19. Aufl., Berlin.
- PERREY, J. (1998): *Nutzenorientierte Marktsegmentierung*. Wiesbaden 1998.
- POHL, A./ADLER, J. (2004): Pricing von After-Sales-Services bei Industriegütern, in: KAERNER, H./KASPER, M./MATTMÜLLER, R. (Hrsg.): *After-Sales*, Frankfurt am Main, S. 65-82.
- PORTER, MICHAEL E. (1988): *Wettbewerbsstrategie*, 5. Aufl., Frankfurt am Main/New York.
- SATTLER, H./NITSCHKE, T. (2003): Ein empirischer Vergleich von Instrumenten zur Erhebung von Zahlungsbereitschaften, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 55. Jg., S. 364-381.
- SCHÄFER, E./KNOBLICH, H. (1978): *Grundlagen der Marktforschung*, 5. Aufl., Stuttgart.

SIMON, H./KUCHER, E. (1988): Die Bestimmung empirischer Preisabsatzfunktionen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg., S. 171-183.

VOETH, M./HAHN, C. (1998): Limit Conjoint-Analyse, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, S. 119-133.

VOETH, M. (1999): 25 Jahre conjointanalytische Forschung in Deutschland, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 153-177.

VOETH, M. (2000): Nutzenmessung in der Kaufverhaltensforschung, Wiesbaden.

WORATSCHEK, H. (2001): Preisbildung im Dienstleistungsbereich auf der Basis von Marktinformationen, in: BRUHN, M./MEFFERT, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 609-625.

**Carsten Baumgarth**

# **Marktsegmentierung für Gründungsunternehmen (Entrepreneurial Segmenting)**

1	Gute Idee – schlechte Umsetzung .....	393
2	Konzept der Marktsegmentierung .....	393
3	Besonderheiten des Marketing für Gründungsunternehmen .....	395
4	Marktsegmentierung für Gründungsunternehmen .....	397
	4.1 Markterfassungsseite .....	397
	4.2 Marktbearbeitungsseite .....	398
5	Fazit .....	400

# 1 Gute Idee - schlechte Umsetzung

Unternehmensgründer sind von ihrer Idee überzeugt. Auch Volkswirte und Politiker sind, wie die vielfältigen Programme zur Förderung von Unternehmensgründungen belegen, davon überzeugt, dass gerade Gründer innovative und wirtschaftlich tragfähige Problemlösungen entwickeln. Trotz der guten Ideen und der vielfältigen Unterstützungsangebote scheitern viele Unternehmensgründungen an der Umsetzung. Bspw. wurde in dem Modellversuch „Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen (TOU)“ ermittelt, dass von 333 Gründungsvorhaben, die vom Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) als förderungswürdig eingestuft und finanziell unterstützt wurden, eine Ausfallrate von rund 40 % zu verzeichnen war (Kulicke 1993, S. 164; ähnlich Brüderl et al. 1996, S. 94 f.).

Eine Mehrzahl von Studien hat analysiert, welche Gründe für das Scheitern verantwortlich sind (zur Übersicht Rüggeberg 1997, S. 250 ff.). Dabei zeigen diese Misserfolgsstudien, dass neben Finanzierungs- und Personalproblemen insbesondere Marketing- bzw. Vertriebsschwächen als Hauptursachen für ein Scheitern gelten.

Ferner belegen Erfolgsfaktorenstudien, dass die systematische, i. d. R. schriftlich fixierte Marketing-Planung im Rahmen der Gründungsvorbereitung die Erfolgchancen signifikant erhöht (z. B. Brüderl et al. 1996, S. 164 ff.; Rüggeberg 1997, S. 168 ff.).

Ein klassischer Bestandteil einer solchen systematischen Marketingplanung stellt die Bestimmung der zu bearbeitenden Absatzmärkte sowie die Ausrichtung der Marketinginstrumente auf die ausgewählten Absatzmärkte dar. Diese Aspekte werden unter dem Begriff Marktsegmentierung subsumiert. Dieses Konzept, welches auch im Gründungskontext von der überwiegenden Anzahl der Gründer als zentraler Baustein der Marketingplanung angesehen wird (84,4 % der Gründer berücksichtigen in einer Studie von wagniskapitalfinanzierten Unternehmensgründungen die Marktsegmentierung im Rahmen der Marketingplanung, vgl. Gruber 2005, S. 178), wird im Rahmen dieses Beitrags detailliert behandelt.

## 2 Konzept der Marktsegmentierung

Eine Grundannahme des Marketing lautet, dass Kunden individuelle Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen haben und diese in der Marktbearbeitung zu berücksichtigen sind. Denn je mehr der Kunde seine persönlichen Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen erfüllt sieht, umso mehr ist er bereit, die entsprechende Leistung zu kaufen und auch einen höheren Preis zu bezahlen. Schon in den frühen Entwürfen des

Marketing war folgerichtig das Konzept der Marktsegmentierung integriert. Daher bildet das Konzept der Marktsegmentierung häufig ein zentrales Merkmal einer marktorientierten Unternehmensführung (z. B. Kohli et al. 1993, S. 476). Schließlich bildet die Marktsegmentierung einen Standardansatz der Analyse im Rahmen des Strategischen Management (z. B. Aeberhard 1996, S. 152 ff.). Unabhängig von der hohen konzeptionellen Bedeutung der Marktsegmentierung zeigen diverse empirische Studien, dass das Konzept in der Praxis generell nur bedingt und in relativ einfachen Ausprägungen eingesetzt wird (Sausen/Tomczak 2003; Kesting/Rennhak 2005; Freter et al. 2006).

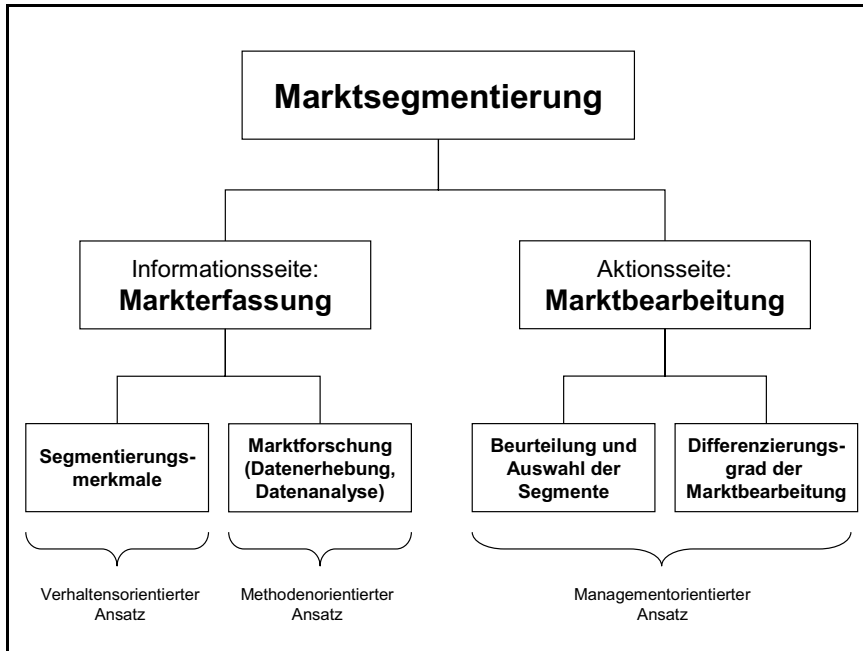
Unter Marktsegmentierung wird die Aufteilung des (heterogenen) Gesamtmarktes für ein Produkt in (homogene) Teilmärkte oder Segmente und die gezielte Bearbeitung eines Segmentes (bzw. mehrerer Segmente) mit Hilfe segmentspezifischer Marketing-Programme verstanden (Freter 1983, S. 18). Diese weite Fassung der Marktsegmentierung umfasst explizit die Markterfassungs- und Marktbearbeitungsseite. Kern der Markterfassung stellt die Bildung von Segmenten mit Hilfe bestimmter Segmentierungskriterien unter Einsatz von statistischen Analyseverfahren (zum Überblick z. B. Wedel/Kamakura 2002) dar. Die Marktbearbeitung umfasst vor allem die Beurteilung und Auswahl der Marktsegmente sowie die Entscheidung über den segmentspezifischen Einsatz der Marketinginstrumente. Abbildung 2-1 zeigt im Überblick die wichtigsten Teilbereiche der Marktsegmentierung.

Mit einer solchen Marktsegmentierung sind für Unternehmensgründungen eine Reihe von Zwecken verknüpft (allg. z. B. Freter 1983, S. 20 ff.):

- besseres Verständnis von Kundenbedürfnissen,
- Marktidentifizierung und Identifikation von Marktchancen (speziell im Gründungskontext Ardichvilli et al. 2003),
- Bestimmung von Marktpotentialen und Prognosen von Markt(segment)entwicklungen,
- Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch maßgeschneiderte Problemlösungen und bessere Befriedigung von Kundenbedürfnissen,
- Finanzen schonender Einsatz der Marketinginstrumente durch Vermeidung von Streu- und Kannibalisierungsverlusten.



Abbildung 2-1: Gegenstandsbereiche der Marktsegmentierung



Quelle: in Anlehnung an Freter 1983, S. 14

### 3 Besonderheiten des Marketing für Gründungsunternehmen

Das Marketing von Gründungsunternehmen weist eine Reihe von Besonderheiten auf. Einen umfassenden, auf einer Literaturobwertung basierenden Katalog von Besonderheiten hat Gruber (2004a, S. 81 ff.; 2004b, S. 167 ff.) aufgestellt, der in Abbildung 3-1 dargestellt ist.

Die aus diesen Besonderheiten resultierenden Konsequenzen für die Marktsegmentierung werden im Weiteren behandelt.

Abbildung 3-1: Besonderheiten des Marketings von Gründungsunternehmen

<b>Merkmale von Unternehmensgründungen</b>	<b>Herausforderungen für das Entrepreneurial Marketing</b>
Neuheit des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ unbekannter Akteur bei Kunden und anderen Stakeholdern</li> <li>■ geringes Vertrauen in die Fähigkeiten und Angebote des neuen Unternehmens</li> <li>■ soziale Interaktion unter Fremden</li> <li>■ fehlende Austauschbeziehungen</li> <li>■ fehlende Strukturen, Prozesse/Routinen im Marketing</li> <li>■ fehlende Erfahrungen im Marketing</li> <li>■ fehlende Vergangenheitsdaten</li> </ul>
Geringe Größe des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ begrenzte finanzielle Mittel für das Marketing</li> <li>■ wenige Mitarbeiter im Marketing</li> <li>■ häufig Mangel an Spezialisten im Marketing</li> <li>■ geringe Marktpräsenz des Unternehmens</li> <li>■ geringe Marktmacht, Nachteile in Verhandlungen</li> </ul>
Unsicherheit und Turbulenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ sehr geringe Vorhersagbarkeit der Marktentwicklung und des Wettbewerbsumfelds</li> <li>■ wenige zuverlässige Informationen für die Marketingplanung und für Marketingentscheidungen</li> <li>■ „Best practices“ im Marketing müssen sich erst für die jeweilige Branche herausbilden</li> <li>■ dominantes Design eines Produkts muss sich erst herausbilden</li> <li>■ Wettbewerbsstruktur der Branche wandelt sich, Beziehungen zu Lieferanten, Händlern etc. sind instabil</li> <li>■ hohes Risiko, falsche Entscheidungen zu treffen, die für ein Unternehmen mit begrenzten Ressourcen fatale Konsequenzen haben können</li> </ul>

Quelle: Gruber 2004a, S. 82

## 4 Marktsegmentierung für Gründungsunternehmen

Im Folgenden stehen Aussagen zu den Besonderheiten der Markterfassungs- und Marktbearbeitungsseite der Marktsegmentierung im Kontext von Unternehmensgründungen im Mittelpunkt. Dabei werden sowohl konzeptionell-theoretische als auch empirische Aussagen berücksichtigt. Die empirischen Aussagen integrieren insbesondere die Arbeiten, die in den Überblicken von Rüggeberg (1997, S. 66 ff.) und Gruber (2005, S. 51 ff.) aufgelistet wurden.

### 4.1 Markterfassungsseite

Die Neuheit des Unternehmens sowie die beschränkten finanziellen Mittel im Marketing lassen erwarten, dass Gründungsunternehmen insbesondere einfache zu erhebende Segmentierungsmerkmale verwenden. In der Literatur zur Marktsegmentierung werden verschiedene Kataloge von Segmentierungskriterien unterschieden (für den B-to-C-Bereich z. B. Freter 1983, S. 43 ff.; für den B-to-B-Bereich z. B. Backhaus/Voeth 2007, S. 119 ff.). Als einfach zu erhebende und häufig in Sekundärstudien verfügbare, und damit kostengünstige Segmentierungskriterien gelten insbesondere sozioökonomische Kriterien (z. B. B-to-C: Alter und Geschlecht der Kunden; B-to-B: Branche, Unternehmensgröße und Standort der Kundenunternehmen). Hingegen werden psychografische Kriterien wie Einstellungen und Benefit-Segmentierungen als relativ aufwendige Segmentierungskriterien beurteilt (z. B. Freter 1983, S. 96 f.). Daher ist zu erwarten, dass Gründungsunternehmen überwiegend auf sozioökonomische Kriterien zurückgreifen.

Im Rahmen der Datenerhebung und -analyse ist auch zu vermuten, dass Gründungsunternehmen aufgrund von Know-how-Defiziten und beschränkten finanziellen Ressourcen schwerpunktmäßig auf die kostengünstigen Datenerhebungsverfahren wie Sekundärdaten und auf einfache Analyseverfahren wie univariate Statistiken (z. B. Häufigkeiten und Mittelwerte) zurückgreifen. Hingegen ist zu erwarten, dass Primärerhebungen (z. B. repräsentative Marktbefragung) und multivariate Auswertungsroutinen wie Cluster- oder Conjoint-Analysen eher selten von Gründungsunternehmen eingesetzt werden.

Insgesamt ist zu erwarten, dass Gründungsunternehmen im Vergleich zu etablierten Unternehmen eine Markterfassung mit einer geringeren Leistungsfähigkeit durchführen, die sich durch wenige, leicht zu ermittelnde, in Sekundärstudien verfügbare und mit Hilfe von univariaten Auswertungen ermittelte Segmentierungskriterien auszeichnet.

Empirische Studien über die Verwendung bestimmter Segmentierungskriterien oder den Einsatz bestimmter Erhebungs- und Analyseverfahren in Gründungsunternehmen wurden bislang nicht durchgeführt. Auch der Zusammenhang zwischen der Markterfassungsseite der Marktsegmentierung und dem Erfolg des Gründungsunternehmens wurde bislang noch nicht empirisch untersucht.

## 4.2 Marktbearbeitungsseite

Die erste Entscheidung im Rahmen der Marktbearbeitung umfasst die Beurteilung der Marktsegmente. Mögliche Kriterien zur Beurteilung der Marktsegmente sind u. a. Segmentgröße (z. B. Umsatzpotential) und -wachstum, Stabilität des Segments, Zugänglichkeit des Segments, Erfahrungen des Gründers im Segment und die Wettbewerbsintensität innerhalb des Segments. Aufbauend auf dieser Beurteilung erfolgen dann die strategische Segmentauswahl sowie die strategische Festlegung der Segmentbearbeitung. Nach Kotler (1977, S. 180 ff.) lassen sich die in Abbildung 4-1 dargestellten Alternativen voneinander abgrenzen.

Abbildung 4-1: Marktsegmentierungsstrategien

Grad der Ab- deckung des Marktes \ Differenzierung	<b>undifferenziert</b>	<b>differenziert</b>
<b>vollständig</b>	undifferenziertes Massenmarketing	differenziertes Marketing (Gesamtmarkt)
<b>teilweise</b>	konzentriertes Marketing (Spezialfall: Nischenstrategie)	differenziertes Marketing (einzelne Segmente)

Falls eine differenzierte Marktbearbeitung als Strategieoption vom Gründungsunternehmen gewählt wird, sind anschließend die Intensität und die Art der Differenzierung festzulegen. Die Art der Differenzierung bezieht sich auf den oder die zu differenzierenden Instrumentalbereiche des Marketing-Mix (Leistung, Preis, Distribution, Kommunikation). Die Intensität hingegen bezieht sich auf den Grad der Unterschiedlichkeit. Bspw. kann im Bereich der Leistungs politik eine Differenzierung durch die Packungsgröße (geringe Intensität) oder durch vollständig verschiedene Produkte (hohe Intensität) erfolgen.

Einerseits ist aufgrund der geringen finanziellen Ressourcen und den Nachteilen durch die Neuheit des Gründungsunternehmens eher eine teilweise Marktabdeckung (speziell Nischenstrategie) mit einem undifferenzierten Marketing Erfolg versprechend. Durch solch eine Strategie kann ein für ein bestimmtes Kundensegment spezifisches und im Vergleich zu vorhandenen Lösungen überlegenes Leistungsangebot erstellt werden. Durch die Konzentration auf ein einzelnes Segment kann auch der notwendige finanzielle Aufwand für die Produktion und das Marketing relativ gering gehalten werden. Schließlich verhindert speziell eine Nischenstrategie als Spezialfall des konzentrierten Marketing Abwehrreaktionen etablierter Anbieter, da sich die Bearbeitung von Nischen für die etablierten Unternehmen ökonomisch oft nicht lohnt. Neben der fehlenden ökonomischen Attraktivität vermeiden auch Barrieren wie standardisierte Produkte und Preise, etablierte Produktionsabläufe und verfestigte Unternehmenskulturen die Abwehrreaktionen der etablierten Anbieter (Cooper et al. 1986, S. 252 ff.).

Andererseits führt diese Fokussierung auf ein einzelnes bzw. wenige Segmente zu einem besonders hohen Risiko, da eine Abhängigkeit von wenigen Kunden und Produkten auftreten kann. Insbesondere in Verbindung mit den übrigen Risiken der Unternehmensgründung steigert eine solche Segmentierungsstrategie das Gesamtrisiko.

Bzgl. der Beurteilungs- und Auswahlkriterien liegen einige empirische Ergebnisse aus der Gründungsforschung vor. In Bezug auf die Beurteilungs- und Auswahlkriterien zeigen die empirischen Ergebnisse, dass sich erfolgreiche Gründungsunternehmen insbesondere durch die Bearbeitung von relativ großen und wachsenden Segmenten (Kulicke 1987; Rüggeberg 1997, S. 178 ff.; Miller/Camp 1985, S. 90 f.) auszeichnen, d.h. die Segmentgröße und das Segmentwachstum stellen erfolgskritische Kriterien zur Beurteilung der Marktsegmente dar. Der Einfluss der Wettbewerbsintensität der bearbeiteten Märkte auf den Erfolg ist nicht in allen Studien signifikant (Roure/Maidique 1986; Roure/Keeley 1990; Rüggeberg 1997, S. 179), allerdings weist der überwiegende Teil der Ergebnisse einen positiven Zusammenhang zwischen Erfolg des Gründungsunternehmens und geringer Wettbewerbsintensität in den zu bearbeitenden Segmenten nach. Ferner bieten sich für Gründungsunternehmen insbesondere solche Segmente an, die sich in Umbruchsituationen (z. B. Technologiewandel, Deregulierung) befinden (Cooper et al. 1986, S. 251).

Die empirische Forschung hat ferner verschiedene Teilaspekte der Marktsegmentierungsstrategie in unterschiedlichen Kontexten analysiert. Zunächst zeigen die meisten Studien, dass Gründungsunternehmen überwiegend in Nischenmärkten agieren. Bspw. bearbeiten nach der Studie von Gruber knapp 75 % der befragten wagniskapitalfinanzierten Unternehmen Nischen (Gruber 2005, S. 179, ähnlich Kulicke 1993, S. 36). In diesem Zusammenhang zeigen Fallbeispiele aus verschiedenen Branchen, dass eine erfolgreiche Nischenstrategie von Gründungsunternehmen durchaus auch den Wettbewerb mit sehr großen und etablierten Anbietern umfassen kann (Cooper et al. 1986, S. 250 f.).

Zur Entscheidung über die Anzahl der zu bearbeitenden Segmente (Gesamtmarkt vs. Teilmarkt/Nische) liegen widersprüchliche Ergebnisse vor (McDougall et al. 1992; Sandberg/Hofer 1987; Romanelli 1987; Kulicke 1993), die sich aber vor dem Hintergrund des Marktentwicklungsstadiums plausibel erklären lassen (Rüggeberg 1997, S. 82): Danach stellt eine Gesamtmarktdeckung dann eine Erfolg versprechende Alternative dar, wenn es sich um einen jungen Markt handelt; hingegen empfiehlt sich bei zunehmender Marktreife eher eine Nischenstrategie.

Bzgl. der Frage nach dem Differenzierungsgrad der Marktbearbeitung liegen bislang nur wenige empirische Ergebnisse vor. Die Studie von Kulicke (1993) hat empirisch nachgewiesen, dass Gründungsunternehmen mit differenzierten Leistungsangeboten (drei oder mehr Produkte) erfolgreicher sind als solche mit schmalen Produktpaletten. Ähnlich zeigen auf der Basis der PIMS-Datenbank die Ergebnisse von Miller/Camp (1985, S. 99), dass sich erfolgreiche Firmenausgründungen (gemessen am ROI) durch ein breiteres Leistungsspektrum und eine differenziertere Kundenbasis im Vergleich zum jeweiligen Marktführer auszeichnen.

## 5 Fazit

Die vorhanden konzeptionellen und empirischen Aussagen zeigen bislang kein einheitliches Bild über die optimale Form der Marktsegmentierung von Gründungsunternehmen. Eine solche Aussage ist auch aufgrund der Komplexität und Vielzahl der Einflussfaktoren sowie der unterschiedlichen Ausgangssituation der Gründungsunternehmen nicht zu erwarten. Allerdings verdeutlichen die zu Beginn des Beitrags skizzierten Studien die hohe Relevanz einer systematischen Planung des Marketing und damit auch der Marktsegmentierung für den (Überlebens-)erfolg der Gründungsunternehmen.

Für die zukünftige Forschung lässt sich eine Vielzahl von Ansatzpunkten identifizieren. Zunächst einmal bieten sich deskriptiv-empirische Studien über den Einsatz bestimmter Aspekte der Marktsegmentierung, insbesondere im Bereich der Markterfas-

sung, von Gründungsunternehmen an. Solche Studien sollten unterschiedliche Branchenkontexte (z. B. B-to-B, B-to-C, Dienstleistungen), unterschiedliche Typen von Gründungsunternehmen (z. B. Differenzierung nach den Motiven der Gründung) und Personenmerkmale der Gründer (z. B. Ausbildung der Gründer) berücksichtigen. Darüber bieten sich explikative Studien an, die den Zusammenhang zwischen bestimmten Ausprägungen der Marktsegmentierung und dem Erfolg der Gründungsunternehmen analysieren. Ein inhaltlicher Schwerpunkt sollte sich dabei aufgrund bislang weniger Ergebnisse mit dem Aspekt der differenzierten Marktbearbeitung sowohl auf strategischer als auch operativ-taktsicher Ebene beschäftigen. Solche Studien sollten zusätzlich verstärkt moderierende Faktoren wie z. B. den Branchenlebenszyklus oder die Wettbewerbsintensität berücksichtigen, um widersprüchliche Ergebnisse zu vermeiden und einen höheren empirischen Erklärungsgehalt zu erreichen. In diesem Zusammenhang bieten sich auch Studien an, die zunächst Typen der Marktsegmentierung, d.h. die Kombination der Ausprägungen auf den verschiedenen Ebenen der Marktsegmentierung, entweder konzeptionell entwickeln oder empirisch ermitteln und dann den Einfluss der verschiedenen Typen der Marktsegmentierung von Gründungsunternehmen auf den Erfolg analysieren (ein erster Vorschlag insgesamt zur Marktstrategie stammt von McDougall et al. 1992). Darüber bieten sich auch Studien an, die etablierte Unternehmen und Gründungsunternehmen in Bezug auf die gewählte Marktsegmentierungskonzeption sowie deren Erfolgsbeiträge analysieren. Schließlich sind auch längsschnittorientierte Forschungsarbeiten von Interesse, die Veränderungen der Marktsegmentierungskonzeption im Zeitablauf beim Übergang vom Gründungsunternehmen zum etablierten Unternehmen untersuchen.

Als praktische Empfehlung für Gründungsunternehmen lassen sich neben der allgemeinen Empfehlung zur intensiven und expliziten Auseinandersetzung mit der Marktsegmentierung im Rahmen der Gründungsphase (z. B. explizite Formulierung einer Marktsegmentierungskonzeption im Rahmen des Business-Plans, z. B. Bangs 1995, S. 25 ff.) insbesondere folgende Empfehlungen ableiten:

- Verwendung von einfach zu beschaffenden und auszuwertenden Segmentierungskriterien, die trotzdem einen möglichst hohen Bezug zum Kaufverhalten aufweisen,
- systematische Beurteilung der Segmente anhand von Beurteilungskriterien; besondere Bedeutung haben dabei die Segmentgröße, das Segmentwachstum, die zu erwartende Wettbewerbsintensität sowie die Dynamik des Segments,
- vollständige Marktabdeckung bei sehr jungen Märkten und Nischenstrategie bei etablierten Märkten,
- differenzierter Instrumentaleinsatz (Leistung, Preis, Distribution, Kommunikation), wenn die Unterschiede zwischen den ausgewählten Segmenten stark ausgeprägt sind und die zusätzlichen Erlöse die zusätzlichen Kosten mindestens decken.

## LITERATURVERZEICHNIS

- AEBERHARD, K. (1996): *Strategische Analyse: Empfehlungen zum Vorgehen und zu sinnvollen Methodenkombinationen*, Bern u.a.
- ARDICHVILLI, A./CARDOZO, R./RAY, S. (2003): A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. In: *Journal of Business Venturing*, 18. Jg. (2003), H., S. 105-123.
- BACKHAUS, K./VOETH, M. (2007): *Industriegütermarketing*, 8. Aufl., München.
- BANGS, D.H. (1995): *Business Planning Guide: Creating Practical Plans for Your Start-up Venture's Success*, Chicago.
- BRÜDERL, J./PREISENDÖRFER, P./ZIEGLER, R. (1996): *Der Erfolg neugegründeter Betriebe: Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen*, Berlin.
- Cooper, A.C./Willard, G.E./Woo, C.Y. (1986): Strategies of High-Performing New and Small Firms: A Reexamination of the Niche Concept. In: *Journal of Business Venturing*, 1. Jg. (1986), H., S. 247-260.
- FRETER, H. (1983): *Marktsegmentierung*, Stuttgart u.a.
- FRETER, H./BAUMGARTH, C./QUINKE, C. (2006): Status Quo der Marktsegmentierung in der Praxis. In: *Planung&Analyse*, o. Jg. (2006), H. 2, S. 74-77.
- GRUBER, M. (2004a): Entrepreneurial Marketing. In: *Die Betriebswirtschaft*, 64. Jg. (2004a), H., S. 78-100.
- GRUBER, M. (2004b): Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence. In: *Schmalenbach Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56. Jg. (2004b), H., S. 164-199.
- GRUBER, M. (2005): *Marketingplanung von Unternehmensgründungen: Eine theoretische und empirische Analyse*, Wiesbaden.
- KESTING, T./RENNHAK, C. (2005): *Methoden der Marktsegmentierung in deutschen B2C-Unternehmen*. München: Munich Business School.
- KOHLI, A.K./JAWORSKI, B.J./AJITH, K. (1993): MARKOR: A Measure of Market Orientation. In: *Journal of Marketing Research*, 30. Jg. (1993), H. 4, S. 467-477.
- KOTLER, P. (1977): *Marketing Management: Analyse, Planung und Kontrolle*, 2. Aufl., Stuttgart.



- KULICKE, M. (1987): Technologieorientierte Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland: eine empirische Analyse der Struktur-, Bildungs- und Wachstumsphase von Neugründungen, Frankfurt.
- KULICKE, M. (1993): Chancen und Risiken junger Technologieunternehmen: Ergebnisse des Modellversuchs "Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen", Heidelberg.
- McDOUGALL, P./ROBINSON, R.B./DENISI, A.S. (1992): Modelling New Venture Performance: An Analysis of New Venture Strategy, Industry Structure, and Venture Origin. In: *Journal of Business Venturing*, 7. Jg. (1992), H., S. 267-289.
- MILLER, A./CAMP, B. (1985): Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures. In: *Journal of Business Venturing*, 1. Jg. (1985), H., S. 87-105.
- ROMANELLI, E. (1987): New Venture Strategies In The Microcomputer Industry. In: *California Management Review*, 30. Jg. (1987), H. 1, S. 160-175.
- Roure, J. B./Keeley, R. H. (1990): Predictors of Success in New Technology Based Ventures. In: *Journal of Business Venturing*, 5. Jg. (1990), H. 4, S. 201-220.
- ROURE, J. B./MAIDIQUE, M. A. (1986): Linking Prefunding Factors and High-Technology Venture Success: An Exploratory Study. In: *Journal of Business Venturing*, 2. Jg. (1986), H., S. 295-306.
- RÜGGERBERG, H. (1997): Strategisches Markteintrittsverhalten junger Technologieunternehmen, Wiesbaden.
- SANDBERG, W.R./HOFER, C.W. (1987): Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and the Entrepreneur. In: *Journal of Business Venturing*, 3. Jg. (1987), H., S. 5-28.
- SAUSEN, K./TOMCZAK, T. (2003): Status quo der Segmentierung in Schweizer Unternehmen. In: *THEXIS*, 20. Jg. (2003), H. 4, S. 2-7.
- WEDEL, M./KAMAKURA, W.A. (2002): *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*, 2. Aufl., Boston.

Harald Pechlaner und Eva-Maria Hammann

# Netzwerke und Geschäftsbeziehungen als Kompetenz des Gründungsunternehmers

1	Einleitende Überlegungen.....	407
2	Geschäftsbeziehungen, Kooperationen und Netzwerke – Versuch der Abgrenzung.....	408
3	Der Prozess der Bildung, Entwicklung und das Management von Geschäftsbeziehungen .....	410
4	Die Rolle des Unternehmers beim Management von Geschäftsbeziehungen.....	415
5	Vom persönlichen zum Unternehmensnetzwerk.....	416
6	Notwendige Kompetenzen .....	417
7	Zusammenfassung/Fazit .....	420

# 1 Einleitende Überlegungen

Unternehmertum ist als Prozess zu verstehen, in welchem Individuen wirtschaftliche Möglichkeiten auszunutzen versuchen, ohne dabei im Vorhinein schon über die für die Umsetzung unternehmerischer Initiativen notwendigen Ressourcen zu verfügen (1990). Folgt man den Überlegungen der „liability of newness“ (Stichcombe, 1965) und der „liability of smallness“ (Baum, 1996) haben Gründungsunternehmen in aller Regel noch keine Reputation in der Branche und besitzen nur einen begrenzten Ressourcenpool. Die notwendigen Ressourcen für ein Unternehmen zu akquirieren, stellt eine unbedingte Anforderung an den Unternehmensgründer dar, dadurch dass sie das Risiko des Scheiterns reduzieren können und dabei gleichzeitig die Grundlage bilden, auf der ein junges Unternehmen wachsen kann. Das Ziel eines jeden Unternehmens muss es sein, Performance und profitables Wachstum zu bewirken, was nach Hinterhuber (2005) nur durch die Verbindung von strategischer Offensive und taktischer Defensive möglich wird. Aus diesem Grund hängt der nachhaltige Erfolg von jungen Unternehmen neben vielen anderen Faktoren vom Unternehmer und seiner Fähigkeit ab, sein Handeln nicht durch ein übertriebenes Sicherheits- und Unabhängigkeitsstreben bestimmen zu lassen (vgl. Kaufmann, 1993) und damit Kooperationen als Einschränkung oder Gefahr zu empfinden, sondern vielmehr ein Netzwerk aufzubauen, Geschäftsbeziehungen zu pflegen und Kooperationen weiterzuentwickeln, um Zugang zu Ressourcen, Informationen und Fähigkeiten zu erhalten (Das/Teng, 2000). Netzwerke können darüber hinaus noch Grundlage für weitere positive Effekte sein. Die sind dazu geeignet, Unsicherheit zu reduzieren, Kapazitäten zu erweitern, die Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen sowie zu einem schnelleren Reaktionsvermögen beizutragen, um wirtschaftlichen Möglichkeiten nachgehen zu können (Hemphill/Vonortas, 2003; Johannisson/Monsted, 1997).

Da kooperative Beziehungen und Netzwerkstrukturen im Geschäftsalltag etablierter Unternehmen längst die Regel sind, versucht der vorliegende Beitrag zu klären, welchen Stellenwert derartige Beziehungen für Gründungsunternehmen haben. So stellt Rössl (2006) fest, dass die Unterstützung aller möglichen Interessens- und Bezugsgruppen eines Gründungsunternehmens dessen Erfolg bestimmen, u. z. dadurch dass die potenziell bedeutsamsten Stakeholder der Überzeugung sind, dass das Venture Unternehmen erfolgreich sein wird und sich deshalb auf die einer Gründung inhärenten Unsicherheit einlassen. Das Management von Geschäftsbeziehungen wirkt damit gewissen Unsicherheiten entgegen, indem mit den Bezugsgruppen Vertrauen aufgebaut wird. Da ein Gründungsunternehmen selbst noch über eine geringe Historie bzw. Reputation („liability of newness“) verfügt, welche die Stakeholder Vertrauen schöpfen lässt, kommt dem Unternehmensgründer einerseits als Repräsentant des jungen Unternehmens und andererseits beim Aufbau, der Entwicklung und dem Management von Netzwerken und Geschäftsbeziehungen eine bedeutende Rolle zu. Dafür sind – so die Annahme dieses Beitrags – spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen

seitens des Gründungsunternehmers notwendig, um erfolgreiches Networking betreiben zu können.

## 2 Geschäftsbeziehungen, Kooperationen und Netzwerke - Versuch der Abgrenzung

Netzwerke und Beziehungen zwischen Unternehmen werden seit langem als wichtige Strategie etablierter Unternehmen angesehen (Lorenzoni/Lipparini, 1999) und wurden auch in Bezug auf Unternehmensgründungen diskutiert (Lechner/Dowling, 2003). Die Relevanz von Netzwerken für unternehmerische Aktivitäten wird dabei an vier Aspekten deutlich: Zunächst können Unternehmensgründungen als Weg gesehen werden, „structural holes“ in Netzwerken zu schließen. Eine zweite Überlegung zu unternehmerischen Netzwerken ist, sie als Beziehungen zu definieren, welche ein Unternehmensgründer antizipierend aufbaut, um zukünftige Geschäftschancen ausnutzen zu können. Netzwerke haben drittens eine Governance-Funktion, indem durch die ihnen anhängige Redundanz den Herausforderungen des Wettbewerbsumfelds begegnet werden kann. Ausgehend von der Erkenntnis, dass unternehmerisch denkende und handelnde Individuen aus einer persönlichen Motivation handeln und mit einem anderen Akteur zum beiderseitigen Nutzen interagieren, müssen Netzwerke schließlich als ein Bindeglied zwischen dem Unternehmer, seinem Unternehmen und dem externen Umfeld verstanden werden (Johannisson/Monsted, 1997). Netzwerke von Gründungsunternehmen sind dabei gleichermaßen personal wie organisational.

Trotz dieser einführenden Überlegungen finden sich eine Vielzahl unterschiedlicher Abgrenzungen von Netzwerken und Geschäftsbeziehungen, die den Schluss zulassen, dass das Begriffsverständnis bis heute doch sehr uneinheitlich ist. Aus diesem Grund sowie einer besseren Annäherung an die Thematik wird zunächst der Versuch der Abgrenzung der verschiedenen Begrifflichkeiten „Geschäftsbeziehung“, „Kooperation“ und „Netzwerk“ unternommen.

Eine Geschäftsbeziehung wird allgemein als eine wechselseitige, längerfristig angelegte Austauschbeziehung zwischen einer Hersteller- und einer Verwenderfirma verstanden (Werp 1998). Etwas genauer definiert auch Gemünden Geschäftsbeziehungen als „langfristig angelegte, von ökonomischen Zielen geleitete Interaktionsprozesse und Bindungen zwischen Mitgliedern verschiedener Organisationen, die auf eine Folge von Austauschprozessen gerichtet sind“ (Gemünden 1990, 34). Schade/Schott (1993) sprechen von Geschäftsbeziehung als der Gesamtheit einzelner Kooperationsbeziehungen. Da eine Kooperation eine explizite Vereinbarung zur unternehmerischen Zusammenarbeit

darstellt, die auf die gemeinsame Erfüllung von betrieblichen Aufgaben durch selbstständige Wirtschaftseinheiten abzielt (Werp 1998; Zentes/Swoboda/Morschett, 2003), bedeutet dies, dass eine Geschäftsbeziehung i. d. R. bereits vor einer Kooperation besteht und letztere auch überdauert, dadurch dass die Kooperation durch die Erfüllung der vereinbarten Aufgaben beendet wird, die Beziehung dennoch weiter bestehen kann. Ähnliches gilt für Netzwerke, die – so Sydow – eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten darstellt, welche sich durch komplex-reziproke, eher kooperative, denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen auszeichnet (Sydow 1992, S. 79). In Abgrenzung zur Definition der Geschäftsbeziehungen gehen Netzwerke meist über bilaterale Kooperationen hinaus und sind nach Kutschker (1994) die Summe aller direkten und indirekten Beziehungen, welche mehr Handlungsmöglichkeiten eröffnen als einzelne, direkte Beziehungen für sich betrachtet dies ermöglichen können. Wie vorher angedeutet, muss das Netzwerk eines Gründungsunternehmens jedoch in Abgrenzung zu den von Sydow angesprochenen Unternehmensnetzwerken zunächst als soziales Netzwerk verstanden werden, das auf den informellen Beziehungen zu Mitgliedern einer sozialen Bezugsgruppe sowie den professionellen, auf unternehmerischen Interessen aufgebauten Beziehungen aufbaut (Szarka 1990).

Neben den begrifflichen Differenzen kann grundsätzlich zwischen verschiedenen Arten von Geschäftsbeziehungen unterschieden werden. Starke und schwache Beziehungen (Granovetter 1973) verlangen einen unterschiedlich hohen Einsatz an Zeit und Energie, während redundante und nicht-redundante Beziehungen die Einzigartigkeit der Informationen und Ressourcen determinieren (Burt 1992; Lechner/Dowling 2003). Ausschlaggebend für die Intensität von Geschäftsbeziehungen ist nach Knoblich (1969) und Mengele (1994) einerseits der Formalisierungsgrad der Vereinbarung, d. h. ob ein schriftlicher Vertrag aufgesetzt wird oder die Geschäftsbeziehung lediglich auf einer formlosen Vereinbarung gründet, oder andererseits die Höhe der getätigten Investitionen, welche sich auch auf die strategische Bedeutung der Beziehung der Geschäftspartner auswirken können (Sydow 1992). Insofern kann der Aufbau, die Entwicklung und das Management von Geschäftsbeziehungen, Kooperationen und Netzwerken als strategische Aufgabe eines Unternehmers bzw. Unternehmensgründers interpretiert werden (Zhao/Aram 1995).

Zieht man die Stellung der Kooperationspartner in der Wertschöpfungskette heran, ist zunächst zwischen horizontalen und vertikalen Kooperationsbeziehungen zu unterscheiden. Bei der horizontalen Kooperation gehören beide Partner derselben Wertschöpfungsstufe an, während bei der vertikalen Kooperation ein Partner einer vorgelegerten Stufe zuzurechnen ist. Im letzteren Fall handelt es sich i. d. R. um die Beziehung eines Unternehmens mit seinen Kunden oder Lieferanten. Schließen sich darüber hinaus Firmen unterschiedlicher Branchen und Wirtschaftsstufen zusammen, spricht man von einer konglomeraten Kooperation (Werp 1998).

Nach Trödle (1987) ist schließlich zwischen einer redistributiven und einer reziproken Kooperation zu unterscheiden. Eine redistributive Kooperation liegt dann vor, wenn zwei Unternehmen gemeinsam ein oder mehrere Ziele verfolgen und sich dazu entschließen, die Erträge oder Verluste aus den gemeinsamen Aktivitäten nach zuvor vereinbarten Regeln zu verteilen. Im Gegensatz dazu entwickeln die Kooperationspartner bei einer reziproken Kooperation keine gemeinsamen Ziele, sondern tauschen lediglich Ressourcen oder Güter, so dass nach Abschluss der Kooperation keine Verteilung von Erträgen oder Verlusten erfolgt.

### 3 Der Prozess der Bildung, Entwicklung und das Management von Geschäftsbeziehungen

Das Management von Netzwerken und Geschäftsbeziehungen wird beschrieben als das „*promoting mutual adjustment of the behavior of actors with diverse objectives and ambitions with regard to tackling problems within a given framework of interorganizational relationships*“ (Kickert/Koppenjan 1997).

Ähnlich der Entwicklung und Leitung eines Unternehmens spielt sich nach Stahl (2005) auch die Vernetzung bzw. die Beziehung mit anderen Wirtschaftsakteuren grundsätzlich auf vier Ebenen ab. Auf der ersten, visionären Ebene der Unternehmensführung geht es um das Vorgeben einer Richtung für das Unternehmen. Mit Blick auf den Unternehmensgründer könnte auf dieser Ebene die Erkenntnis entscheidend sein, dass das junge Unternehmen durch die Partizipation in einem Netzwerk bzw. durch den Aufbau von Geschäftsbeziehungen eine kritische Masse erreichen und damit der „*liability of smallness*“ entgegenwirken kann. Auf der normativen, kulturellen Ebene kann Vernetzung für ein Gründungsunternehmen ein Fundament darstellen, auf dem es sich entwickeln und wachsen kann. Durch eine Kultur des ständigen Austauschs mit anderen Akteuren bleibt das Unternehmen im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz (der sog. „*coopetition*“) nachhaltig agil und damit wettbewerbsfähig. Aus strategischer Sicht können Gründungsunternehmen – wie eingangs schon festgestellt wurde – durch Kooperationen Kosten senken und Zugang zu Ressourcen erhalten, was sie aus eigener Kraft in ihrem frühen Entwicklungsstadium nicht erreichen könnten. Die operative Ebene steht schließlich für den tagtäglichen Umgang mit Geschäftspartnern, in dessen Verlauf sich durchaus Probleme und Herausforderungen ergeben können, die der Jungunternehmer zu bewältigen hat.

Im Gegensatz zu etablierten Branchenakteuren, auf die sich Stahl (2005) in seinen Ausführungen bezieht, muss bei Gründungsunternehmen eine etwas differenziertere

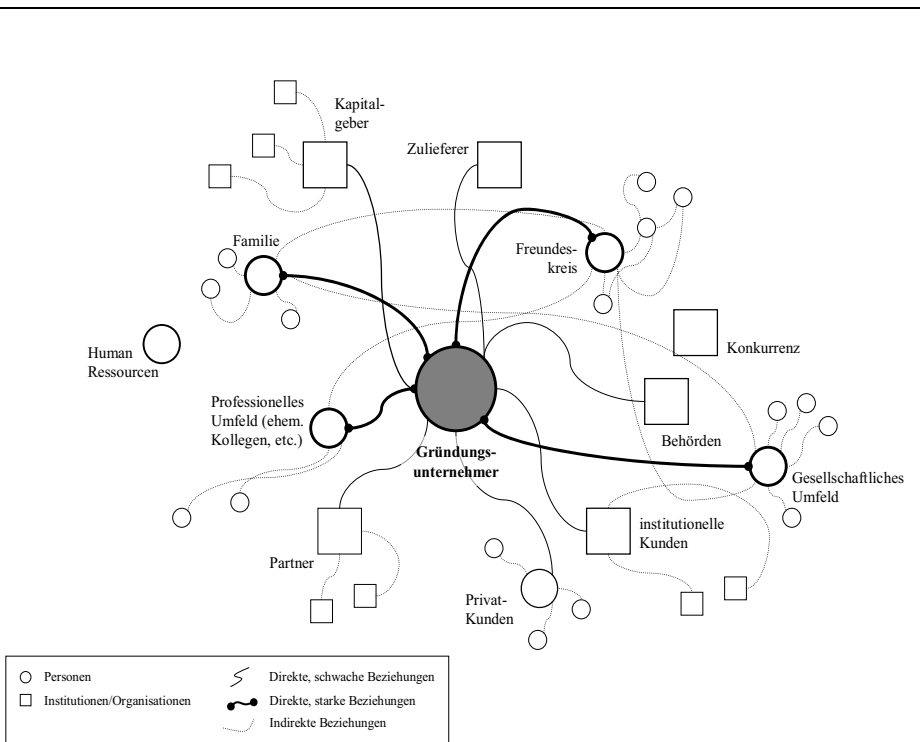
Betrachtung erfolgen. In Anlehnung an Wilken (1979) gliedert sich der Gründungsprozess eines Unternehmens in drei Phasen: die Phase der Ideenentwicklung, der Zeitpunkt der tatsächlichen Gründung sowie die Phase der Aufnahme der Geschäftstätigkeit und des sich anschließenden Managements des Gründungsunternehmens. In diesen Phasen werden z. T. unterschiedliche Ressourcen und Kompetenzen des Gründungsunternehmers benötigt, die u. U. unterschiedliche Anforderungen an das Netzwerk bzw. die Geschäftsbeziehungen stellen.

Der Gründungsprozess beginnt mit der Entwicklung einer Geschäftsidee, für deren Umsetzung der Gründer begrenzte Ressourcen zur Verfügung hat. In dieser Phase ist es entscheidend, dass der Gründer seine Geschäftsidee der Diskussion relevanter Bezugsgruppen, wie etwa Kapitalgebern, potentiellen Kunden, aber auch Personen im familiären und freundschaftlichen Umfeld, stellt. Dieses persönliche, als „egozentrisch“ bezeichnete, soziale Netzwerk ist ungeplant, da es bereits vor der Entscheidung zur Unternehmensgründung bestand. Es kann neben familiären und freundschaftlichen Banden auch Geschäftsbeziehungen (z. B. aktuelle oder ehemalige Kollegen, aktuelle oder frühere Arbeitgeber, etc.) umfassen. Zum bereits bestehenden sozialen Netzwerk können jedoch auch bereits in der Phase der Ideenentwicklung gesellschaftliche Netzwerke (z. B. Handelskammern, Hochschulen, Infrastruktur etc.) gehören, zu denen der Unternehmensgründer schon vor seiner Entscheidung, unternehmerisch tätig zu werden, Zugang hat und deshalb relativ einfach darauf zurückgreifen kann. Die letztgenannten Netzwerke werden auch als „soziozentrisch“ bezeichnet (Johannisson 1998). Das persönliche und gesellschaftliche Netzwerk bestimmt also zunächst, welche Ressourcen, Informationen und Kompetenzen dem Unternehmensgründer ad hoc zur Verfügung stehen. Abbildung 3-1 zeigt die unterschiedlichen Bezugs- und Interessensgruppen eines Unternehmensgründers in der Phase der Ideenentwicklung. Die Verbindungslinien unterscheiden sich in Intensität und Dynamik. Die dick gedruckten Verbindungslinien deuten an, dass die Beziehungen aufgrund ihres langjährigen Bestandes und/oder der Ähnlichkeit der miteinander verbundenen Akteure stark sind. Nach Granovetter (1973) bieten diese starken Beziehungen Zugang zu einem großen Wissenspool, der allerdings relativ geringe Wissensvielfalt bereithält. Es ist anzunehmen, dass unter den Akteuren, zu denen der Unternehmensgründer starke Bezüge hat, ebenfalls zumindest schwache Verbindungen bestehen, was zu Redundanz innerhalb des egozentrischen Netzwerks des Unternehmensgründers führt.

Die sich anschließende, zweite Phase bedeutet für den Unternehmensgründer die Verfeinerung und detailliertere Ausarbeitung seiner Geschäftsidee, das Aufspüren von Möglichkeiten, mehr (finanzielle) Ressourcen zu akquirieren, potentielle Kunden von seinem Produkt bzw. seiner Dienstleistung zu überzeugen und Verträge mit möglichen Geschäftspartnern abzuschließen. Kurzum, die eigenen Kompetenzen und Ressourcen des Unternehmensgründers reichen i. d. R. nicht aus, und müssen unter Zurückgreifen auf Kontakte ergänzt werden, welche die Erreichung der gesetzten Ziele ermöglichen können. Zu diesen Kontakten zählen wie in der Vorgründungsphase Akteure, die der Unternehmensgründer selbst kennt, oder die er indirekt über seine

direkten persönlichen Kontakte erreichen kann Das egozentrische Netzwerk des Unternehmensgründers wandelt sich vom ungeplanten zum geplanten Netzwerk. Damit einhergehend nimmt auch im Gegensatz zur Vorgründungsphase die Dynamik innerhalb des Netzwerkes zu, d. h. der Unternehmensgründer beginnt, aktiv auf relevante Stakeholder zuzugehen und damit die für den erfolgreichen Start seines Unternehmens relevanten Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Dieser Schritt hat für das Gründungsunternehmen insofern eine hohe Bedeutung, da er zur Entwicklung seiner Kernkompetenz beiträgt, die nach Scarborough (1998, S. 229) als komplexe Interaktion von Menschen, Fähigkeiten und Technologien gesehen werden kann, welche zum Erfolg des Unternehmens beiträgt und die Bedeutung des Lernens für die Entwicklung des Unternehmens anspricht.

Abbildung 3-1: Netzwerk des Unternehmensgründers in der Phase der Ideenentwicklung

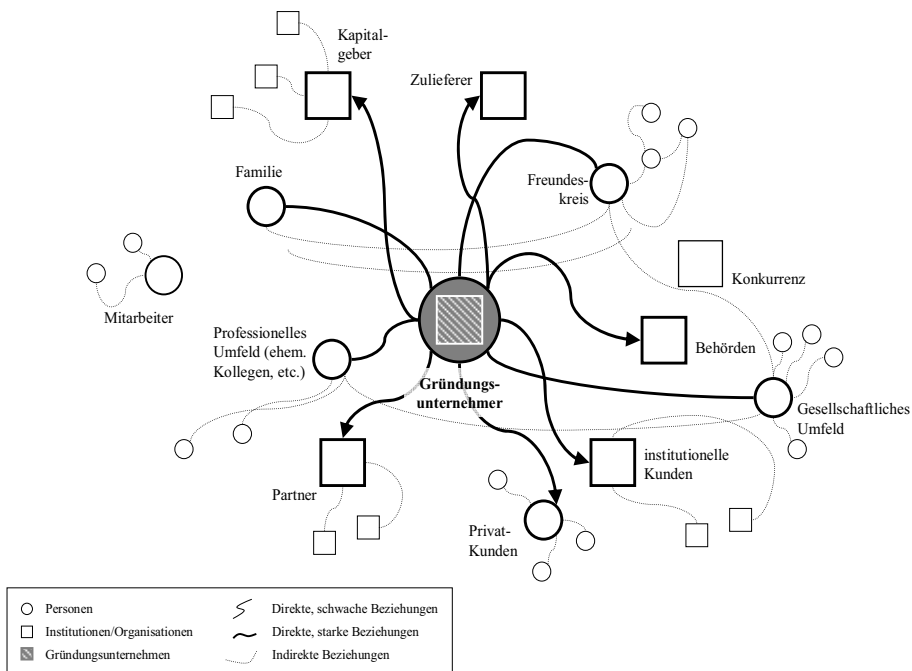


Die neu aufgebauten Beziehungen sind weit weniger stark als die bereits über Jahre hinweg bestehenden, erlauben dabei jedoch den Zugang zu wichtigen, mannigfaltigen Informationen und Ressourcen. Auch wird auf diese Weise die Positionierung des



jungen Unternehmens möglich, was langfristig den Weg zu relevanten Bezugsgruppen minimiert. Für unternehmerisches Engagement ist letztlich die Überwindung des „self-similarity principle“ (Uzzi/Dunlap 2005), d. h. der Aufbau der schwachen Netzwerkbeziehungen und damit die Gewinnung sehr unterschiedlicher Akteure für sein Netzwerk erfolgsentscheidend (Dubini/Aldrich 1991). Ein weniger dichtes, nunmehr zunehmend strategisch ausgerichtetes Netzwerk mit relativ schwachen Beziehungen birgt für den Gründungsunternehmer einen weiteren Vorteil, dadurch dass der Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Netzwerkakteuren verhindert wird, d. h. es wird für in die Geschäftsidee eingeweihten Akteure schwieriger, ihr Wissen über die Geschäftsidee im Netzwerk zu diffundieren. Für den jungen Unternehmer hat dies zur Folge, dass das Risiko der Imitation seines Konzeptes sinkt (Greve 1995). Abbildung 3-2 zeigt die Dynamik des Netzwerkaufbaus (Pfeilverbindungen) und die Erweiterung auf Bezugsgruppen, die sehr unterschiedlich sein können.

Abbildung 3-2: Netzwerk des Unternehmensgründers zum Zeitpunkt der Gründung

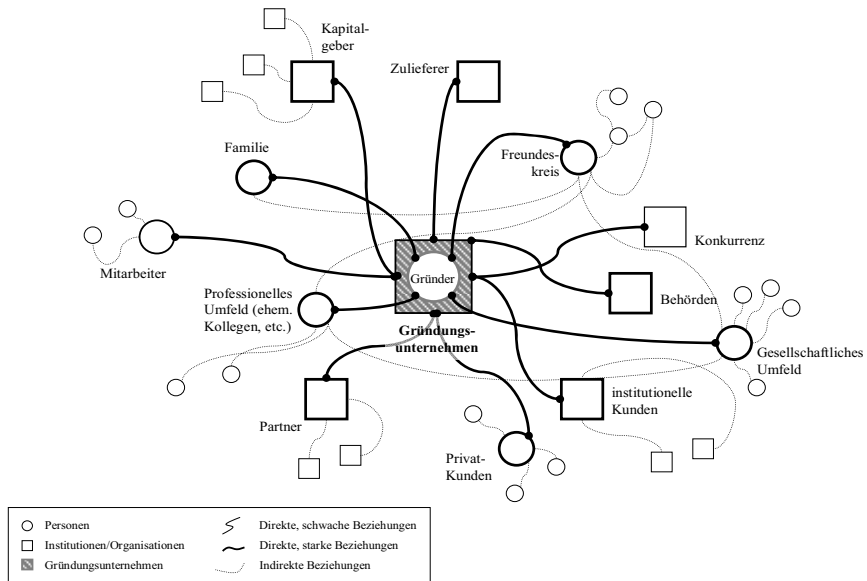


Wenn der Unternehmensgründer die Geschäftstätigkeit aufnimmt und es ihm gelingt, sein Unternehmen zu etablieren, so dass der Management-Prozess des Unternehmens

beginnen kann, ändert sich auch das Management des Netzwerks. Es geht fortan um die Verfeinerung, Festigung („*deepening*“), aber auch die langfristige Erweiterung („*broadening*“) der Expertise des Gründungsunternehmens in der vom Gründer ausgewählten Nische (O’Driscoll/Carson/Gilmore 2000, S. 187f.). Die Entwicklung der Kompetenz eines Unternehmens kann aber – so O’Driscoll et al. weiter – nur durch die Entwicklung von Allianzen und Kooperationen mit Zulieferern, Kunden und sogar Konkurrenten nachhaltig entwickelt werden („*partnering*“). Diese unterschiedlichen Beziehungen zu Stakeholdern des Gründungsunternehmens stellen eine Herausforderung dar und verlangen, wie später gezeigt wird, vom jungen Unternehmer entsprechende Fähigkeiten.

Mit der Zeit gewinnt der Gründungsunternehmer mehr Einsicht insbesondere in die indirekten Beziehungen. Networking darf nun nicht mehr von persönlichen Motiven geleitet und spontan, sondern muss überlegt und rational gesteuert sein. Da das nun geplant entwickelte Netz noch nicht in gleicher Weise wie das etablierte, persönliche Netzwerk auf Vertrauen basiert, wird in der dritten Phase entscheidend sein, ein solches Vertrauen zwischen neu geschaffenen Geschäftsbeziehungen zu bilden.

**Abbildung 3-3:** Netzwerk des Unternehmensgründers in der Phase des Unternehmensaufbaus



Das Netzwerk des Gründungsunternehmers erlangt damit verstärkt strategische Züge und entwickelt sich zu einem strukturierten, organisationalen Netzwerk des gegründeten Unternehmens. Die Person des Gründers tritt in den Hintergrund, das Unternehmen gewinnt an Bedeutung. Im Gegensatz zu den beiden vorangegangenen Phasen verwenden Gründungsunternehmer nun mehr Zeit um ihr Netzwerk zu erweitern (Greve 1995).

Wie aus Abbildung 3-3 hervorgeht, hat das Netzwerk an Vielfältigkeit zugenommen. Der Unternehmer tritt zugunsten seines Unternehmens zunehmend in den Hintergrund. Es kommt zur Überlappung des persönlichen und organisationalen Netzwerks, dadurch dass fortan Beziehungen zwischen der Person des Unternehmers mit Netzwerkakteuren bestehen, als auch die Gründungsunternehmung selbst zum Netzwerkpartner avanciert und mit der Zeit für andere Akteure im Netzwerk ein beherrschbarer Partner wird. Obwohl das soziale Netzwerk des Gründers anfänglich bestimmt, wie sich das Netzwerk des Gründungsunternehmers konstituiert, hat er dennoch mittel- bis langfristig die Wahl, in welches Netzwerk er sich einbringt und wie er sich und sein Unternehmen darin positioniert. Ebenso wie das Ausscheiden aus einem Netzwerk hat der Gründungsunternehmer im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit eine strategische Wahl. Die Positionierung des Gründungsunternehmens in Netzwerk muss dabei letztlich immer der Nutzenmaximierung gleichen, die zu einem einzigartigen Wettbewerbsvorteil bzw. eine Kernkompetenz des Gründungsunternehmens avancieren kann (O'Driscoll et al. 2000)

## **4 Die Rolle des Unternehmers beim Management von Geschäftsbeziehungen**

In der inter-organisationalen Netzwerkforschung sind zwei grundsätzliche Richtungen festzustellen. Die soziale Netzwerk-Perspektive fokussiert die strukturellen Besonderheiten von Netzwerken, während die Governance-Perspektive sowohl die Eigenschaften der vernetzten Akteure als auch die Art und den Inhalt der Netzwerkbeziehungen in einem bestimmten institutionellen Kontext betrachtet (Williams 2002; Oliver/Ebers 1998). Beide Perspektiven sind für die Fragestellung der Bedeutung von Geschäftsbeziehungen für Gründungsunternehmen entscheidend.

## 5 Vom persönlichen zum Unternehmensnetzwerk

Der Unternehmer eines Gründungsunternehmens spielt für dessen Netzwerk eine wichtige Rolle (Lechner/Dowling 2003). Insbesondere das persönliche Netzwerk des Unternehmensgründers gilt als eine wichtige Säule des Gründungsunternehmens (Ostgaard/Birley 1994; Johannisson 1995). Die Intention, mit der ein Gründungsunternehmer sein Netzwerk bzw. seine Geschäftsbeziehungen aufbaut, kann jedoch durchaus unterschiedlicher Natur sein. Denkbar ist einerseits das kalkulierte Verfolgen eigener Ziele, die den professionellen und kommerziellen Austausch von Gütern, Leistungen oder Erfahrungen nach sich ziehen. Auch gemeinsame Werte oder eine emotionale Bindung, die meist mit freundschaftlichen Beziehungen des Gründers assoziiert werden, können Beweggründe sein.

Zunächst besteht das Netzwerk des Unternehmensgründers vornehmlich aus zwischenmenschlichen Beziehungen, die jedoch im Fall eines Gründungsunternehmens auch eine organisationale Dimension erhalten (Zhao/Aram 1995). Dabei haben persönliche Kontakte des Unternehmensgründers eine wichtige, duale Funktion: Sie stellen ein Sicherheitsnetz dar und haben für den Unternehmer auf sozialer Ebene eine unterstützende Funktion, gerade dann, wenn er unternehmerische Risiken eingeht. Darüber hinaus ist das persönliche Netzwerk jedoch auch ein Instrument, durch das – wie eingangs schon erwähnt wurde – im Idealfall einzigartige Ressourcen akquiriert werden können, und durch welches die Erreichung der Unternehmensziele überhaupt erst ermöglicht wird (Johannisson 1987). So stellen Ostgaard/Birley (1994, S. 281) fest, dass *„the personal network of the owner-manager is the most important resource upon which he or she can draw in the early days of the firm's development.“* Es ist entscheidend für den Gründungsunternehmer sich Zugang zu einem „potenten Kontext“ zu verschaffen, um seine eigenen Kompetenzen auszubauen. Denkbar ist dabei – so Johannisson (1998) – einerseits ein funktionaler Kontext in Gestalt einer Industrie oder eines Unternehmens, andererseits könnte das Netzwerk des Gründungsunternehmers auch eine räumliche Dimension aufweisen, die regional oder lokal begrenzt ist. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass das egozentrische Netzwerk des Gründungsunternehmers in das soziozentrische Netzwerk eingebunden ist. Dadurch kann der Unternehmer sein persönliches Netzwerk erweitern und gleichzeitig zur dynamischen Entwicklung des soziozentrischen Netzwerks beitragen (Johannisson/Monsted 1997; Johannisson 1998).

Indem sich der Gründungsunternehmer wie sein Unternehmen wandelt, verändern sich zwangsläufig auch die Beziehungen, die er mit diversen Akteuren unterhält. Dabei kann es vorkommen, dass neue Akteure in das Netzwerk eintreten, andere ausscheiden oder aber die Akteure sich wie das fokale Unternehmen selbst verändern. Entscheidend sind in diesem Zusammenhang zwei Aspekte: Zum einen muss der Unternehmer die Entwicklungen seines Netzwerks verfolgen und sich dabei immer

die Frage stellen, wie sinnvoll und Nutzen bringend die Partizipation in diesem Netzwerk oder einem Teilbereich für das Unternehmen (noch) ist. So stellen O'Driscoll et al. (2000, S. 193) fest, dass „[n]etworks continually evolve and the fact that a network served a particular firm well for a period of time does not mean that it will always do so.“ Zum anderen muss es dem Unternehmer gelingen, seine Beziehungen zu den verschiedenen Akteuren in jedem Fall auf eine kooperative und vertrauensvolle Ebene zu stellen. Aus diesem Grund werden nachfolgend all jene Kompetenzen diskutiert, die für den Aufbau und das Management von Geschäftsbeziehungen und Netzwerken entscheidend sein können.

## 6 Notwendige Kompetenzen

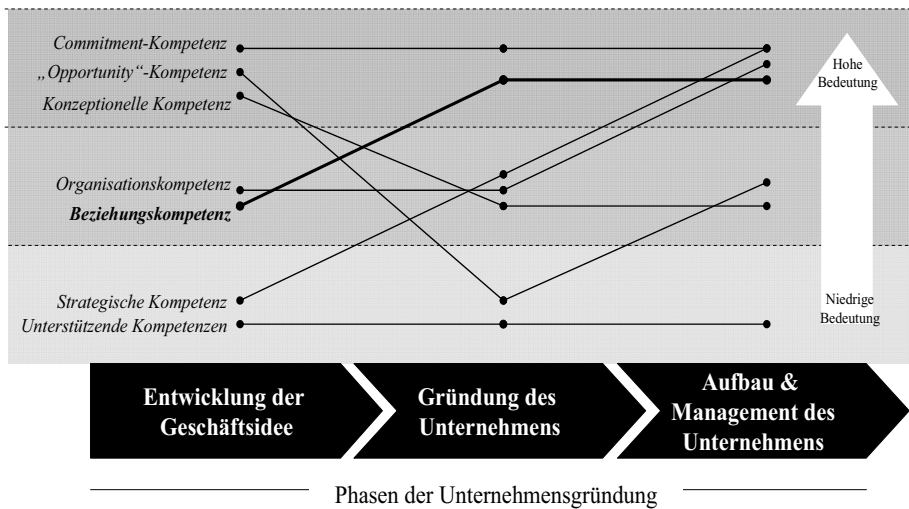
Um ein Netzwerk und damit Geschäftsbeziehungen nachhaltig aufzubauen und zu erhalten, sind nach Meinung der Autoren des vorliegenden Beitrags eine Reihe von Kompetenzen des Unternehmers notwendig, die nachfolgend thematisiert werden. Kompetenzen sind eine Kombination aus Eigenschaften, Fähigkeiten und Erfahrungen, die von der Erfahrung des Unternehmers, seiner Ausbildung, seinem familiären Hintergrund und bestimmten demographischen Variablen beeinflusst werden (Bird 1995).

Da Netzwerkbeziehungen Stabilität sowie Identität, aber auch Flexibilität und Agilität gewährleisten sollen (Stahl 2005), muss der Unternehmer die Fähigkeit besitzen, Beziehungen auf lange Sicht auszubauen und dabei gleichzeitig dafür sorgen, dass sich das Netzwerk immer wieder erneuert. In Anlehnung an Man/Lau (2000), die unterschiedliche Kompetenzen von Unternehmensgründern klassifizierten (u. z. strategische, konzeptionelle, Chancen erkennende, beziehungsorientierte, unterstützende, Commitment bildende Kompetenzen sowie Organisationstalent) sollen die für den Aufbau von Geschäftsbeziehungen notwendigen Kompetenzen diskutiert werden. Abbildung 6-1 setzt die beziehungsorientierte Kompetenz neben den anderen genannten Kompetenzen in Bezug zu den genannten Phasen der Unternehmensgründung. Im Rahmen dieses Beitrags werden jedoch nicht alle Kompetenzen, die für die Gründung eine Rolle spielen, gleichermaßen diskutiert. Der Fokus wird auf den für den Aufbau und das Management von Geschäftsbeziehungen entscheidenden Kompetenzen liegen.

Die Kompetenz, ein Netzwerk aufzubauen, zu entwickeln und zu managen setzt sich – ohne den Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen – in Anlehnung an Man/Lau (2000) sowie Stahl (2005) aus verschiedenen Komponenten zusammen. Sie sind – wie Abbildung 6-1 zeigt – über die drei Phasen des Gründungsprozesses unterschiedlich bedeutsam.

Konzeptionelle Fähigkeiten benötigt der Gründungsunternehmer nicht nur in Bezug auf die Entwicklung seiner Geschäftsidee, sondern auch im Hinblick auf die Identifikation potentieller Kooperations- und Netzwerkpartner. Es gilt die Gegebenheiten aus verschiedenen Blickwinkeln zu analysieren und mögliche Risiken zu bewerten, die durch die Interaktion mit Dritten entstehen können (z. B. Wissens- und Know-how-Verlust).

Abbildung 6-1: Kompetenzen während der Unternehmensgründung (eigene Darstellung)



Obwohl das Netzwerk eines Unternehmensgründers zu Beginn des Gründungsprozesses durchaus nicht immer planvoll entsteht, zählen strategische Fähigkeiten mittelfristig zu den Kompetenzen für ein erfolgreiches Management von Geschäftsbeziehungen. Der junge Unternehmer muss sein Gründungsunternehmen zunächst positionieren, realistische Ziele setzen und eine Vision entwickeln, die im Grunde vorgibt, welche Partner für das Unternehmen in Frage kommen und welche Ressourcen und Kompetenzen notwendig sind, um diese Ziele erreichen zu können.

Da sich die Entwicklung von Netzwerken prozesshaft vollzieht – Ring/Van de Ven (1994) schlagen drei Basisprozesse vor, nämlich die Verhandlung, das Commitment und die tatsächliche Ausführung – muss der Gründungsunternehmer ein guter Verhandlungsführer sein, der mit seinem potentiellen Netzwerkpartner gemeinsame Erwartungen an die Kooperation bilden muss, d. h. ihre Motivation, mögliche Investitionen und von beiden wahrgenommene Unsicherheiten müssen ausdiskutiert werden. Daraus ergibt sich dann von beiden Seiten ein entsprechendes, rechtlich fixiertes

oder psychologisches Commitment, das die Regeln des Networkings anerkennt. Die innere Bereitschaft und Verpflichtung der Netzwerkpartner, selbst in schwierigen Phasen, bspw. in der Phase der nicht vorhandenen Reputation des Gründungsunternehmens, bei internen Krisen einer der beiden Partner oder bei schwierigen Wettbewerbsbedingungen, zu einem anderen Netzwerkpartner zu stehen und das Gegenüber an sich zu binden, machen das Commitment schließlich aus. Commitment bedeutet auch, langfristige Ziele über kurzfristige Gewinne zu stellen, Zeit und Energie zu investieren, den persönlichen Werten treu zu bleiben und bei Niederlagen den Neustart zu wagen (Man/Lau 2000). Erst auf der Basis eines gegenseitigen Commitments zur Geschäftsbeziehung kann die Kooperation tatsächlich in die Tat umgesetzt werden.

Das tagtägliche Agieren als Akteur in einem Netzwerk verlangt vom Gründungsunternehmer auch Organisationstalent. Willkürliches, unkontrolliertes Engagement im Netzwerk würde langfristig zu Ineffizienz, Ungleichgewichten und Anpassungsschwierigkeiten führen, die es als erfolgreicher Netzwerker zu verhindern gilt (vgl. Ariño/De la Torre 1998). U. U. muss der Jungunternehmer andere motivieren, um zögernde potentielle Partner für sich und seine Ziele gewinnen zu können. Auch diese Fähigkeit fällt nach Man/Lau unter Organisationstalent.

In engem Zusammenhang mit der zuvor erwähnten langfristigen Orientierung bei Netzwerkbeziehungen ist auch die kooperative Kompetenz des Gründungsunternehmers zu sehen. Ihm muss der Spagat zwischen Agilität und Stabilität gelingen. Möglich wird dies beispielsweise durch häufige Interaktionen mit ausgewählten Netzwerkpartnern. Die Beschränkung auf einige wenige Partner ist anzuraten, da der Austausch in einer großen Zahl von Akteuren eher lähmend als belebend auf das Netzwerk wirken kann. Schließlich sollte der Gründungsunternehmer darauf achten, den Verhandlungsgegenstand der kooperativen Beziehung nicht in seiner Gesamtheit zur Agenda zu machen, sondern sich schrittweise an die gesetzten Ziele anzunähern. Damit wird nach Pruitt (1981) unkooperatives Verhalten der Partner verhindert.

Dadurch dass Macht in wechselseitigen Beziehungen eine wichtige Rolle einnimmt, ist es auch entscheidend, dass der Gründungsunternehmer sich zwar nicht in einer Fülle von Netzwerkpartnern verliert, sich aber auch nicht auf zu wenige Geschäftspartner konzentriert, sondern sein Netzwerk so anlegt, dass es dynamisch bleibt und sich durch die vielfältigen Beziehungen und Abhängigkeiten der beteiligten Akteure Machtgefälle ausgleichen. Strategische Netzwerke sind hiervon jedoch ausgenommen, weil sie sich meist auf einen zentralen Akteur im Unternehmen konzentrieren, welches auf das gesamte Netzwerk einen überdimensionalen Einfluss ausübt.

Schließlich ist in allen Beziehungen entscheidend, Vertrauen aufzubauen und zu erhalten. Thorelli (1986) bezeichnet die Vertrauensbildung sogar als „*fundamental entrepreneurial skill*“. Seine Beziehungen allein auf einer vertraglichen Basis aufzubauen, würde der Komplexität und Unsicherheit derartiger Beziehungen nicht gerecht werden. Das Problem junger Unternehmen ist allerdings, dass sie noch über keine Reputation

verfügen, weshalb ihnen ihre Netzwerkpartner einen Vertrauensvorschuss geben müssen, um überhaupt eine Geschäftsbeziehung mit ihnen eingehen zu können. Eine Lösung dieses Dilemmas ist nur dann möglich, wenn es dem Gründungsunternehmer gelingt, die eingangs erwähnten Erwartungen mit dem Gegenüber genau zu definieren und anschließend alles daran zu setzen, ihnen gerecht zu werden. Nur so kann sich über die Zeit eine Vertrauensbasis einstellen und eine Basis für eine langfristig ausgelegte Geschäftsbeziehung gelegt werden (Werp 1998).

## 7 Zusammenfassung/Fazit

Die Ausführungen haben gezeigt, dass der Aufbau, die Entwicklung und das Management von Geschäftsbeziehungen eine große Bedeutung für junge Unternehmen haben, um ihr Größen-, Ressourcen- und Reputationsdefizit auszugleichen. Networking kann sogar zur Kernkompetenz eines Unternehmens werden. Allerdings bedeutet dieses für den Gründungsunternehmer neben der Entwicklung und Etablierung seines Unternehmens eine zusätzliche Herausforderung. Die Komplexität des Netzwerkaufbaus wird in der Diskussion der verschiedenen Kompetenzen deutlich, die ein junger Unternehmer besitzen oder zumindest mittelfristig entwickeln muss, um sich innerhalb eines Netzwerkes etablieren zu können. Es sind zwar nicht alle Kompetenzen in gleicher Weise in jeder Phase des Unternehmensgründungsprozesses vonnöten, betrachtet man jedoch unternehmerisches Engagement in seiner Gesamtheit, so wird deutlich, dass alle genannten Kompetenzen für sich gesehen für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens bedeutsam sind. Dadurch dass Gründungsunternehmer zunächst auf ihr persönliches, egozentrisches Netzwerk zurückgreifen und sich erst nach und nach daraus ein organisationales Netzwerk entwickelt, an dem der Gründer ebenfalls maßgeblich beteiligt ist, erscheint es legitim, den Gründungsunternehmer und seine Kompetenzen in den Fokus dieses Beitrags gestellt zu haben.

### LITERATURVERZEICHNIS

ARIÑO, A./DE LA TORRE, J. (1998): Learning from Failure: Towards an evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science*, 9(3), 306-325.

BAUM, J.R. (1996): Organizational Ecology. In S. CLEGG, C. HARDY/S. NORD (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 77-114.



- BIRD, B. (1995): Toward a Theory of entrepreneurial Competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 2, 51-72.
- BURT, R.S. (1992): *Structural Holes*. Cambridge: Harvard University Press.
- DAS, T.K./TENG, B.S. (2000): A Resource-based Theory of strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- DUBINI, P./ALDRICH, H. (1991): Personal and extended Networks are central to the entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305-313.
- GEMÜNDEN, H.G. (1990): Innovationen in Geschäftsbeziehungen und Netzwerken. Universität Karlsruhe: Institut für angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung. Arbeitspapier.
- GRANOVETTER, M. (1973): The Strength of weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- GREVE, A. (1995): Networks and Entrepreneurship: An Analysis of social Contacts, occupational Background, and the Use of Contacts during the Establishment Process. *The Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 1-24.
- HEMPHILL, T.A./VONORTAS, N.S. (2003): Strategic Research Partnerships: A managerial Perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 15(2), 255-271.
- HINTERHUBER, H.H. (2005): Strategisches Unternehmertum - Wie sich Unternehmen durch die Integration von Entrepreneurship/Leadership und strategischer Unternehmensführung kontinuierlich erneuern. In: H. PECHLANER, H. H. HINTERHUBER/E. HAMMANN (Eds.), *Unternehmertum und Unternehmensgründung - Grundlagen und Fallstudien*. Wiesbaden: DUV, 3-16.
- JOHANNISSON, B. (1987): Anarchists and Organizers: Entrepreneurs in a Network Perspective. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 49-63.
- JOHANNISSON, B. (1995): Paradigms and entrepreneurial Networks: Some methodological Challenges. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7, 215-232.
- JOHANNISSON, B. (1998): Personal Networks in emerging Knowledge-based Firms: Spatial and functional Patterns. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, 297-312.
- JOHANNISSON, B./MONSTED, M. (1997): Contextualizing Entrepreneurial Networking. *International Studies of Management/Organization*, 27(3), 109-136.
- KAUFMANN, F. (1993): *Internationalisierung durch Kooperationen - Strategie für mittelständische Unternehmen*. Wiesbaden: DUV.
- KICKERT, W.J.M./KOPPENJAN, J.F.M. (1997): Public Management and Network Management: An Overview. In: W. J. M. KICKERT/E.-H. KLIJN/J. F. M. KOPPENJAN (Eds.), *Managing Complex Networks*. London: Sage,

- KNOBLICH, H. (1969): Zwischenbetriebliche Kooperation. Wesen, Formen und Ziele. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 39, 497-514.
- KUTSCHKER, M. (1994): Strategische Kooperationen als Mittel der Internationalisierung In L. Schuster (Ed.), *Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb*. Berlin: ESV, 121-157.
- LECHNER, C./DOWLING, M. (2003): Firm Networks: external Relationships as Sources for the Growth and Competitiveness of entrepreneurial Firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(1), 1-26.
- LORENZONI, G./LIPPARINI, A. (1999): The Leveraging of interfirm Relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 20, 317-338.
- MAN, T.W.Y./LAU, T. (2000): Entrepreneurial Competencies of SME Owner/Managers in the Hong Kong Services Sector: A Qualitative Analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3), 235-254.
- MENGELE, J. (1994): *Horizontale Kooperation als Marketingstrategie im internationalen Marketing*. Wiesbaden: DUV.
- O'DRISCOLL, A./CARSON, D./GILMORE, A. (2000): Developing Marketing Competence and Managing in Networks: A strategic Perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 8, 183-196.
- OLIVER, A.L./EBERS, M. (1998): Networking Network Studies: An Analysis of conceptual Configurations in the Study of inter-organizational Relationships *Organization Studies*, 19(4), 549-583.
- OSTGAARD, T./BIRLEY, S. (1994): Personal Networks and Firm competitive Strategy - A strategic or coincidental Match? *Journal of Business Venturing*, 9(281-305).
- PRUITT, D.G. (1981): *Negotiation Behavior*. New York.
- RING, P.S./VAN DE VEN, A.H. (1994): Developmental Processes of cooperative inter-organizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- RÖSSL, D. (2006): *Relationship Management*. Wien: Facultas.
- SCARBOROUGH, H. (1998): Path(ological) Dependency? Core competencies from an organizational Perspective. *British Journal of Management*, 9, 219-232.
- SCHADE, C./SCHOTT, E. (1993): Instrumente des Kontraktgütermarketing. *Die Betriebswirtschaft*, 53(4), 491-511.
- STAHL, H.K. (2005): Vernetzung - Eine Tour d'horizon. In: H.K. STAHL/S.A. FRIEDRICH VON DEN EICHEN (Eds.), *Vernetzte Unternehmen - Wirkungsvolles Agieren in Zeiten des Wandels*. Berlin: ESV, 3-20.

- STEVENSON, H.H./JARILLO, J.C. (1990): A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- STICHCOMBE, A. (1965): Social Structure and Organizations. In: J. MARCH (Ed.), *Handbook of Organization*. Chicago: Rand McNally, 142-193.
- SYDOW, J. (1992): *Strategische Netzwerke*. Wiesbaden: Gabler
- SZARKA, J. (1990): Networking and small Firms. *International Small Business Journal*, 8(2), 10-21.
- THORELLI, H.B. (1986): Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.
- TRÖNDLE, D. (1987): *Kooperationsmanagement: Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen*. Bergisch Gladbach: Verlag Josef Eul.
- UZZI, B./DUNLAP, S. (2005): How to build your Network. *Harvard Business Review*, December, 53-60.
- WERP, R. (1998): *Aufbau von Geschäftsbeziehungen*. Wiesbaden: DUV.
- WILKEN, P.H. (1979): *Entrepreneurship: A comparative and historical Study*. Norwood: Ablex.
- WILLIAMS, P. (2002): The competent Boundary Spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-124.
- ZENTES, J./SWOBODA, B./MORSCHETT, D. (2003): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen, "Metaanalyse" und Kurzausschnitt. In: J. ZENTES, B. SWOBODA/D. MORSCHETT (Eds.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. Wiesbaden: Gabler,
- ZHAO, C.L./ARAM, J. (1995): Networking and Growth of young technology-intensive Ventures in China. *Journal of Business Venturing*, 10, 349-370.

**Michael Ehret**

# **Geschäftsbeziehungen als Wachstumstreiber**

**Entrepreneurial Customer Relationship Management**

1	Geschäftsbeziehungen von Gründungsunternehmen.....	427
2	Das Spektrum der Geschäftsbeziehungskonzepte.....	429
3	Geschäftsbeziehungen als Wachstumstreiber.....	430
3.1	Die Rolle von Kunden für die Entwicklung von Vermarktungskonzepten ..	430
3.2	Die Bewertung des Nachfragepotenzials in Wachstumsmärkten .....	433
3.3	Die Rolle von Kundenkooperationen bei der Gestaltung von Wertschöpfungsarchitekturen .....	434
4	Dynamisches Geschäftsbeziehungsmanagement .....	437
5	Fazit und Ausblick .....	438

# 1 Geschäftsbeziehungen von Gründungsunternehmen

Geschäftsbeziehungen sind der Dreh- und Angelpunkt junger Unternehmen. Bei seiner Gründung verfügt ein Unternehmen im besten Fall über gute Ideen, den Zugang zu Kapital und vielleicht erste Produkte oder Dienstleistungen. Häufig sind die Produkte und Dienstleistungen noch in der Konzeptionsphase, und für eingeführte Produkte ist noch unklar, wo sich ihr relevanter Markt befindet. In der Regel haben Unternehmen in ihren Frühphasen einen Mangel an Umsatz, Ressourcen und Gewinn. Daher ist der Aufbau von Beziehungen häufig die einzige Möglichkeit für ein Unternehmen, Marktnischen zu besetzen, neue Problemlösungen zu vermarkten, Ideen zu kapitalisieren, kurz gesagt: ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen aufzubauen.

Es ist also naheliegend, dass junge Unternehmen moderne Methoden des Geschäftsbeziehungsmanagements konsultieren, um auf einen nachhaltigen Wachstumspfad zu gelangen. Doch der Gang durch die rasch wachsende Bibliothek der Beziehungsliteratur kann für die angehenden Unternehmer schnell zur Ernüchterung führen. Bei genauerem Hinsehen finden die Entrepreneurure mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Graben zwischen den Konzepten des Geschäftsbeziehungsmanagement und den Anforderungen, die sich ihnen bei der Navigation ihres Unternehmens auf den Wachstumspfad stellen.

Einen Zielkonflikt zwischen dem Management von Geschäftsbeziehungen und der Erschließung neuer Märkte hat der Managementforscher Clayton Christensen in Technologiemarkten identifiziert (vgl. Christensen 1997, S. 1-59): Auf dynamischen Technologiemarkten verlieren kundenorientierte Unternehmen regelmäßig ihre Marktführerschaft, wenn sich neue so genannte zerstörerische Technologien ausbreiten. Während etablierte Unternehmen professionell nach bewährten Methoden des Customer Relationship oder des Key Account Managements Kundenanforderungen in Produkte oder Dienstleistungen übersetzen, wachsen in abgelegenen Marktnischen die Wettbewerber und Marktführer von morgen. Mit Hilfe „zerstörerischer“ Technologien setzen sie neue Standards und Leistungskriterien, die Kunden ursprünglich als zweitrangig ansahen, etablieren sich als Marktführer und verdrängen etablierte Unternehmen aus ihren privilegierten Anbieterpositionen. Nachgewiesen hat Christensen dieses Phänomen zuerst auf dem Markt für Festplattenspeicher in Computern. Hier etablierte sich mit jeder neuen Produktgeneration ein neuer Marktführer mit Hilfe einer „zerstörerischen“ Technologie, der frei von den aktuellen Anforderungen kaufkräftiger Kunden agieren konnte. Aus der Nische heraus konnten sie eine Dynamik entfalten, die schließlich auch gut eingespielte Geschäftsbeziehung sprengte.

Ganz neu ist dieses Phänomen nicht: Wenngleich sich die Marketingprofession gerne einen innovativen Anstrich gibt, stellt sie innerhalb des Unternehmens häufig eine konservative Kraft dar. Technologieorientierte Mitarbeiter nehmen regelmäßig Marke-

ting-Professionals als Bremser wahr, die Ideen ausfiltern, wenn sie nicht in das aktuelle Präferenzschema der Kunden passen und sich somit nicht schnell in Umsatz übersetzen lassen (vgl. Griffin/ Hauser 1986). Dieser Gegensatz dürfte sich durch die Integration des Geschäftsbeziehungsgedankens in den Marketing-Kanon eher noch verstärken. Eine treibende Motivation der Beziehungs-„Bewegung“ ist es, das Marketing stärker in die finanzielle Verantwortung einzubinden (vgl. Gupta et al. 2004, Rust et al. 2000). Der Customer Lifetime Value soll dem Marketing so auch wieder stärker in den Führungsetagen der Unternehmen Gehör verschaffen.

Doch der Kundenwert wird häufig an Hand der Spielregeln der gegenwärtigen Märkte und nicht nach der Dynamik der zukünftigen Märkte ermittelt. Ein anschauliches Beispiel stellt die Bewertung von Internet-Unternehmen, wie z.B. Ebay dar (Gupta et al. 2004):

Berechnet man den Unternehmenswert von Internet-Unternehmen an Hand des Customer Lifetime Value, die zentrale betriebswirtschaftliche Kenngröße des Beziehungsmanagements, so ergibt sich regelmäßig ein deutlich niedrigerer Wert, als ihn Unternehmensanalysten errechnen. Gut möglich, dass Investoren zu optimistisch sind. Häufig gibt es aber einen anderen Grund: Der Customer Lifetime Value beruht auf der Schätzung künftiger Einzahlungen und Auszahlungen, deren Differenz dann auf den Gegenwartswert hin abdiskontiert werden. Wenn bei dieser Schätzung dynamische Elemente nicht gezielt berücksichtigt werden, kommt es zu einer strukturellen Unter- oder Überbewertung. Im Fall Ebay wurde bei der Anwendung des Customer-Lifetime Value schlicht nicht bedacht, dass aus Internet-Einkäufern, die keine Gebühren an Ebay zahlten, in der Zukunft durchaus auch Internet-Verkäufer und damit zahlende Ebay-Kunden werden könnten. Die Investoren spekulierten auf diese dynamische Entwicklung und behielten im Falle von Ebay recht.

Dies deutet auf ein grundsätzliches Dilemma des Managements von Geschäftsbeziehungen hin: Die Anforderungen bestehender Geschäftsbeziehungen lenken Unternehmen regelmäßig von der Erschließung von Marktchancen ab.

Im Innovationsprozess erweist sich Marketing häufig als konservative Disziplin. Empirische Methoden erfassen zu einem Großteil explizite Informationen von den Kunden und geben somit derzeitige Präferenzen wieder, die sich aufgrund wandelnder Bedürfnisse oder Angebotspalette morgen schon überholt haben können (vgl. Mohr et al. 2005, S. 131-163). Die Geschäftsbeziehungen junger Unternehmen befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen den aktuellen Anforderungen zahlender Kunden und Wachstumspotenzialen, die sich in den an finanziellen Werten orientierten Kennzahlen, Methoden und Instrumenten nur schwer erfassen lassen. Dies hat entscheidende Konsequenzen für Kernfragen der Gestaltung von Geschäftsbeziehungen, wie die Kundenbewertung, die Kommunikation oder die Organisation.

Ziel dieses Beitrags ist es, diese Lücke in der Beziehungsliteratur zu schließen und jungen Unternehmen eine Orientierungshilfe für das wachstumsorientierte Management von Geschäftsbeziehungen zu bieten.

## 2 Das Spektrum der Geschäftsbeziehungskonzepte

In seiner Gründungsphase steht das Unternehmen in einem Netzwerk von vielfältigen Beziehungen zu potenziellen Mitarbeitern, Kapitalgebern, Kooperationspartnern, Kunden und anderen Organisationen wie etwa Verbänden oder staatliche Institutionen. In der Forschung finden sich zwei grundsätzliche Stoßrichtungen für das Management von Geschäftsbeziehungen (vgl. Kleinaltenkamp/ Ehret 2006): Forscher aus dem Bereich der Dienstleistungen gehen von der Tatsache aus, dass Markttransaktionen eines Unternehmens von einem komplexen Geflecht der unterschiedlichen Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt beeinflusst werden. Daher versuchen diese *kontextorientierten* Beziehungskonzepte, das komplexe Wechselspiel der Beziehungen zu erfassen und zu verstehen, um so schließlich zu einem erfolgreichen Management dieser Beziehungen beizutragen. Solche Konzepte finden sich vor allem im Dienstleistungsmarketing oder auch im Industrial Marketing (vgl. Kleinaltenkamp/ Ehret 2006).

Die andere Stoßrichtung konzentriert sich auf den Prozess zwischen Anbieter- und Kundenunternehmen: Ausgangspunkt ist hier die Entwicklung moderner Käufermärkte, die zunehmend gesättigt sind und auf denen Unternehmen Umsatzwachstum am ehesten durch die Bindung ihres Kundenstamms erzielen können. Im Rahmen dieses Verständnisses werden Geschäftsbeziehungen als zentrale Steuergröße für die Erlöse oder der Cash-Flows des Unternehmens betrachtet. Diese *prozessorientierten* Geschäftsbeziehungskonzepte haben daher Integration der Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf den Kundenwert als Ziel (vgl. Kleinaltenkamp/ Ehret 2006).

Die Problemstellung junger Unternehmen lässt sich nicht trennscharf einer dieser beiden Richtungen der Beziehungskonzepte zuordnen: Da Cash-Flows in den Frühphasen des Unternehmens knapp sind, bieten sich prozessorientierte Konzepte an. Allerdings blenden diese Konzepte viele Wachstumsimpulse aus, die im Kontext von Geschäftsbeziehungen angesiedelt sind.

Daher werden in diesem Beitrag Wachstumsfaktoren im Kontext von Unternehmen identifiziert, an die das Geschäftsbeziehungsmanagement junger Unternehmen anknüpfen kann. Die entscheidenden Problemstellungen des Geschäftsbeziehungsmana-

gemeinsam finden sich mithin an den Schnittstellen der Kontext- und der Prozessorientierten Richtungen.

## **3 Geschäftsbeziehungen als Wachstumstreiber**

### **3.1 Die Rolle von Kunden für die Entwicklung von Vermarktungskonzepten**

Kundenbeziehungen spielen für Gründungsunternehmen eine zentrale Rolle. Ein Großteil erfolgreicher neuer Produkt- oder Serviceideen wurde nicht von Anbietern, sondern von Kunden entwickelt (Hippel 1986). Die zentrale Rolle von Anbietern liegt dann in der Kommerzialisierung neuer Ideen, Produkte oder Konzepte, unabhängig von der Natur der Urheber, wie die empirische Innovationsforschung eindrucksvoll belegt. Zudem werden die Vorteile eines neuen Angebotes erst im Zuge dessen Nutzung erschlossen. Daher sind in der Konzeptionierungs- oder Markteinführungsphase Kooperationen mit Kunden entscheidend für die Entwicklung eines wettbewerbsfähigen Angebots.

Nicht zuletzt aber zeichnen sich die Kooperationen von der Vielfalt der anderen Partnerschaften durch einen zentralen Punkt aus: Durch ihre Kaufentscheidungen bestimmen Kunden die Erlöse eines Unternehmens und beeinflussen außerdem stark die Kosten, die für deren Erzielung notwendig sind. Gerade in den Frühphasen der Entwicklung eines Unternehmens geben Geschäftsbeziehungen zu Kunden wichtige Hinweise für die Beantwortung der zentralen Fragen bei der Erstellung eines Geschäftsmodells (zu den grundlegenden Kriterien für die Entwicklung von Geschäftsmodellen vgl. Chesbrough 2006, S. 109):

1. Welchen Wert generiert das Unternehmen für seine Kunden? Eine tragfähige Antwort auf diese Frage erschließt sich häufig erst im Zuge der Kooperation mit Kunden, da viele Kundenanforderungen nicht oder nur mit hohen Kosten kommuniziert werden können.
2. Für welche Nutzerkategorien bzw. Marktsegmente ist das Angebot vorteilhaft? Kunden sind häufig auch repräsentativ für größere Marktsegmente. Häufig beeinflussen sie mit ihrem Entscheidungsverhalten auch die Präferenzen von Kundengruppen.
3. Wie sollten Wertketten gestaltet sein, um diesen Nutzen für die Segmente zu erschließen? In der Kooperation mit Kunden gewinnt ein Anbieter Einblicke



auf die Leistungen und Aktivitäten, die für die Erschließung des Kundennutzens notwendig sind.

4. Wie können diese Wertschöpfungspotenziale für die Erwirtschaftung von Erlösen genutzt werden? Welche Implikationen haben diese für die Kostenstruktur und den Gewinn? Hier stellt sich vor allem die Frage nach den Kosten- und Erlösstrukturen, die für die Implementierung neuer Geschäftsmodelle verbunden sind.
5. Wie sollte das Wertschöpfungsnetzwerk gestaltet werden? Welche Aktivitäten sollte dabei das Gründungsunternehmen selbst durchführen, welche Zulieferer, Partner oder gar Wettbewerber? Hier stellt sich die Frage nach dem Leistungsumfang, den das Anbieterunternehmen selbst im Rahmen des neuen Geschäftsmodells übernimmt.
6. Welche Implikationen hat das für die Wettbewerbsstrategie, mit der das Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen möchte? Hier stellt sich vor allem die Frage nach dem Aufbau von Geschäftsbeziehungen, Partnerschaften und Allianzen aber auch Fragen der Vertragsgestaltung.

Ein eindrucksvolles Beispiel für die Nutzung von Geschäftsbeziehungen für die Entwicklung Geschäftsmodellen liefert die Firma Microparts:

Als Drei-Mann-Unternehmen gestartet, zielte es auf die Kommerzialisierung einer auf Mikrosystemtechnik basierten Technologie für die Erzeugung und Steuerung von Tröpfchen bzw. Sprühlösungen startete. Das Pharmaunternehmen Boehringer hatte ein schwerwiegendes Anwendungsproblem: Gewöhnliche Asthmasprays sind für Asthmatiker im Ernstfall viel zu kompliziert um erfolgreich angewendet zu werden. So mussten Asthmaleidende mit herkömmlichen Spraydosen während eines Anfalls die Dose kräftig schütteln, das Mundstück in den Mund führen, langsam kräftig ein und ausatmen. Mit einer Spraydose, die Feinsprühnebel versprüht, müssen Asthmatiker einfach die Dose öffnen, und auf den Auslöseknopf drücken um die lindernden Düfte einatmen zu können. Eine solche Lösung entwickelte Microparts in Kooperation mit Boehringer. Durch die Kooperation mit Boehringer erhielt Microparts nicht nur den Zugang zu dem Anwendungsproblem bei der Medikation, sondern auch wichtige Inputs für die Problemlösung und damit die Weiterentwicklung seiner technischen Lösungen, deren Kern die Entwicklung eines intelligenten Filtersystems ist. Neben der Lösung erhielt das Unternehmen den Zugang zu dem Marktsegment der Pharmaindustrie. Nach den ersten Erfolgen akquirierte Boehringer das Unternehmen und vermarktet die Lösung inzwischen weltweit. In diesem Fall wurde also das Problem der Integration in die Wertkette durch die vertikale Integration eines etablierten Anbieters gelöst. Theoretisch wären hier auch Alternativen wie die Kooperation mit anderen Unternehmen, der Verkauf von Lizenzen auf die technische Lösung oder die eigenständige Entwicklung von Produktionskapazitäten gewesen. Immerhin beschäftigt das Unternehmen heute 300 Mitarbeiter.

Der Kunde Boehringer nahm in diesem Beispiel die Rolle des führenden Anwenders („Lead User“) ein: Der amerikanische Innovationsforscher bezeichnete damit das von ihm identifizierte Phänomen, dass im Innovationsprozess häufig die entscheidenden Impulse von Anwendern kommen. Führende Anwender sind dabei solche, deren aktueller Bedarf auf die künftige Marktentwicklung ausstrahlt (vgl. Hippel 1986). Um als Lead User fungieren zu können, müssen Nutzer zwei entscheidende Charakteristika erfüllen (vgl. Kleinaltenkamp 1997):

1. Sie müssen Zugang zu anwendungsspezifischem Wissen verschaffen und so das Verständnis des Kontexts für die Nutzung innovativer Angebote vermitteln.
2. Die Nutzer müssen eine Referenzwirkung im Markt ausstrahlen. Im Konsumentenbereich wirken vor allem im Sport Lead User wie z.B. Michael Jordan, als Co-Entwickler des Basketball-Schuhs „Air-Jordan“ von Nike oder im Musikbereich Les Paul als Entwickler der gleichnamigen legendären elektrischen Gitarre von Gibson. Auch Partner-Unternehmen können als Lead User fungieren und aktiv die Kommerzialisierung einer Innovation unterstützen. Gerade im Pharma-Bereich oder im Medizintechnik-Bereich spielen solche Kooperationen diese eine prägende Rolle.

Obwohl Lead User-Kooperationen im Bereich des Innovationsmanagements und der Entrepreneurforschung ein gut dokumentiertes und erforschtes Phänomen darstellen, wurde es kaum in das Instrumentarium des Geschäftsbeziehungsmanagements integriert.<sup>1</sup> Entsprechend erfassen auch die gängigen Kundenbewertungsmodelle häufig nicht Eigenschaften von Kunden, die als Wachstumstreiber im Innovationsprozess wirken (vgl. Mohr et al. 2005, S. 131-167). Zwei wichtige Charakteristika wären der Zugang zum Anwendungsprozess einer Innovation sowie das Referenzpotenzial eines Kunden, das auf die Marktentwicklung ausstrahlt (vgl. Kleinaltenkamp 1997). Bei der Marktforschung in diesem Bereich sind traditionelle Formen der Marktforschung insofern nicht zweckmäßig, soweit sie auf die gegebene Präferenzstruktur der Kunden und auf explizites, per Medien kommunizierbares Wissen angewiesen sind. Insbesondere das Standardrepertoire der empirischen Kommunikationsforschung ist für solche Fälle nur bedingt geeignet. Verfahren für die Kooperation mit Kunden folgen häufig einem empathischen Design, Beobachtungen oder Kundenworkshops, das den Nutzungskontext neuer Angebote erfasst (Mohr et al. 2005, S. 138-152). Ein Werkzeughersteller konnte beispielsweise im Zuge einer Kundenkooperation feststellen, dass bei seinen japanischen Kunden die Nutzer vorwiegend Frauen waren, deren Hände viel zu klein für die effiziente Handhabung seiner Instrumente waren.

---

<sup>1</sup> Eine Ausnahme stellt Kleinaltenkamp (1997) dar.

## 3.2 Die Bewertung des Nachfragepotenzials in Wachstumsmärkten

Eine wichtige Motivation für die Entwicklung von Geschäftsbeziehungskonzepten führt von dem Wachstumspotenzial für kundenindividuelle Marketingkonzepte her. Nicht das Produkt oder ein vordefinierter Service wird als der entscheidende Anknüpfungspunkt für das Unternehmen gesehen, sondern die Bedürfnisse eines Kunden. Diese Perspektive erschließt den Zugang zu vielen neuen Ideen, die für die Vermarktung von höherwertigen („Up-selling“) oder verwandten („Cross-Selling“) Angeboten genutzt werden können. Statt der Erhöhung des Marktanteils, die auf vielen Massenkundenzentren angepeilt wird, steht ein Wachstum am Budget des Kunden („Share of Wallet“, Vgl. Rust et al. 2000) im Blickpunkt. Auf gesättigten Märkten, aber auch auf Käufermärkten, wie z.B. bei industriellen Kunden, bieten sich Anbietern häufig gar keine Alternativen als das Wachstum durch die Interaktion mit bestehenden Kunden.

Das Wachstum über die Steigerung des Anteils am Kundenbudget („Share of Customer's Wallet“) ist ein zentrales Element der Geschäftsbeziehungsstrategien. An diesem Punkt ergänzen sich auch die gängigen Konzepte der Entrepreneurship-Forschung und des Geschäftsbeziehungsmanagements relativ gut. Konzepte des Innovationsmanagements und der Entrepreneurshipforschung zielen bei der Betrachtung von Märkten und Kunden auf den Kontext der Nutzung von Angeboten ab. Diese Perspektive eröffnet dabei zahlreiche Anknüpfungspunkte für die Entwicklung von zusätzlichen Services oder Angeboten. Entscheidend ist somit zum einen, dass in der Kooperation mit Kunden Verbesserungspotenziale identifiziert werden und somit Ideen für weitere Produkte oder Dienstleistungen generiert werden. Das können zusätzliche Komponenten oder Module, Beratungs- oder Schulungsleistungen, oder auch Softwareleistungen oder neue Kooperationsformen sein. Zum Beispiel erfuhr ein Forschungslabor, das als Dienstleister für Routineaufträge eines renommierten deutschen Pharmaunternehmens jahrelang vergeblich nach zusätzlichen Dienstleistungen suchte, zufällig von dem geplanten Markteintritt seines Kunden in Indien. Da das Labor hier schon präsent war und ein Netzwerk von Partnern unterhielt, konnte es so wertvolle Zusatzdienstleistungen vermarkten.

Die klassischen Bewertungsmodelle des Geschäftsbeziehungsmanagements müssen für solche Fälle erweitert werden (vgl. Boulding et al. 2005). Für die Frage einer kunden-zentrierten Wachstumsstrategie ist der finanzielle Kundenwert die zentrale Kenngröße. Der Customer Lifetime Value, der die auf die erwarteten Zahlungsströme auf den Zeitpunkt einer Entscheidung hin abzinst, ist hier die zentrale Kenngröße. Verfügt das Unternehmen über ein gut entwickeltes internes Rechnungswesen kann die Kundendeckungsbeitragsrechnung sehr hilfreich sein.

Die entscheidende Frage ist jedoch, welche Wachstumspotenziale durch die Kooperation mit einem Kunden erschlossen werden. Für diese Frage wurde speziell der Real

Optionen Ansatz entwickelt (Haenlein et al 2006, Dixit and Pinditt 1993). Die Wachstumspotenziale eines Kunden werden bei der klassischen Methode des Customer Lifetime Value in der Regel ausgeblendet. Gerade in innovativen Geschäftsbeziehungen werden viele aufschlussreiche Erkenntnisse über den Wert einer Kooperation erst in bestimmten Projektschritten deutlich (McGrath et al 2006). Real Optionen ermöglichen die Berücksichtigung dieser Entwicklung mit Hilfe von leicht zu implementierenden Bewertungsmodellen. Solche Modelle sind vor allem dann sinnvoll, wenn sich die Kooperationen in klare Zwischenschritte unterteilen lassen, die mit unterschiedlichen Unsicherheiten behaftet sind. Die Unsicherheiten bei der Einführung von Innovationen haben z. B. typischerweise einen technischen und einen wirtschaftlichen Aspekt, der auch bei deren Bewertung berücksichtigt werden sollte. Z.B. wird der Wert eines Ölfelds entscheidend durch die Wahrscheinlichkeit eines Ölfunds, und das Marktrisiko der erwarteten Preisschwankungen auf dem Ölmarkt beeinflusst. Ähnlich haben viele innovative Partnerschaften einen technischen Aspekt, der die Lösung eines technischen Problems wie z.B. die Identifizierung einer neuen Antriebstechnologie für Kraftfahrzeuge oder eines neuen Medikaments betrifft und den Aspekt eines Marktrisikos, etwa das Umweltbewußtsein von Nachfragern oder Regulierern bzw. die Ausbreitung bestimmter Krankheiten. Sobald im Rahmen von Kooperationen solche unterschiedlichen Unsicherheitsstrukturen identifizieren lassen, empfiehlt sich der Real Optionen-Ansatz für die Bewertung der Kooperationen. Er berücksichtigt z.B. dass der Projektschritt für die technische Lösung eines Problems die Option für die Erschließung eines neuen Marktes schafft. Diese Option hat meist wesentlich geringere Kosten als die Erschließung des Gesamtmarktes. In diesen Fällen führt somit eine reine Cash-Flow-Bewertung der Kooperation zu einem negativen Ergebnis. Sie verschließt dabei dem Anbieter den Blick auf eine Geschäftschance, die sich u.U. zu vergleichsweise niedrige Kosten erschließen lässt.

Für die Steuerung von Kundenkooperationen wurden im Rahmen des Geschäftsbeziehungsmanagements vor allem Konzepte zur kundenorientierten Organisation entwickelt. Für die bedeutenden Kunden empfiehlt es sich dabei so genannte „Key Account Management“-Konzepte zu implementieren, welche die Organisation nicht nach funktionalen Kriterien, sondern nach Kunden strukturiert.

### **3.3 Die Rolle von Kundenkooperationen bei der Gestaltung von Wertschöpfungsarchitekturen**

Eine reine Betrachtung der Interaktion zwischen Kunden und Herstellern würde einen der dynamischsten Wachstumstreiber ausblenden: Die Positionierung innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks. Hintergrund hierfür ist die zunehmende Auflösung traditioneller integrierter Wertschöpfungsstrukturen (vgl. Quinn 2000), die für den klassischen Industriebetrieb kennzeichnend waren. Ursprünglich integrierte der Industrie-

betrieb Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Absatz für die Kommerzialisierung zunächst von standardisierten, später zunehmend von differenzierten Produkten. Je stärker die Nachfrage die Struktur von Käufermärkten annahm, mussten Unternehmen sich auf Elemente in ihrer Wertkette konzentrieren, die von den Kunden als Werttreiber wahrgenommen werden. Industrielle Fertiger konzentrieren sich daher immer weniger auf die vollständige Kontrolle der Erstellung ihrer Produkte. Sie fokussieren sich vielmehr auf die Orchestrierung eines Netzwerks, in dem kooperierende Unternehmen gemeinsam eine Leistung erstellen, die für den Kunden einen nachhaltigen Wert erzeugt.

Innerhalb dieses Netzwerks sind die Unternehmen gleichzeitig Kooperationspartner für die Erzeugung von Kundenwerten, und Konkurrenten bei der Verteilung des so erwirtschafteten Gewinns. Die Positionierung innerhalb eines solchen Netzwerks ist dabei ein zentrales Element bei der Entwicklung einer beziehungsorientierten Unternehmensstrategie. Die Zielposition innerhalb des Unternehmens lässt sich dabei als die des Netzintegrators oder der „Spider’s Web Organisation“ beschreiben (Quinn 2000). Es geht im wesentlichen darum eine Position zu erlangen, in der wichtige Rahmenbedingungen des Netzwerkes im Hinblick auf die eigene Markt- und Wertschöpfungsposition beeinflusst werden können. Etablierte Industrieunternehmen haben mit Outsourcing- und Partnerschaftsstrategien ein geeignetes Instrumentarium entwickelt, wie es Toyota beispielsweise vorbildlich innerhalb der Automobilindustrie einsetzt (vgl. Dyer/ Singh 1998). Aber auch junge Unternehmen haben Möglichkeiten, Wertschöpfungsstrukturen zu beeinflussen oder gar zu gestalten.

Ein eindrucksvolles Beispiel liefert das Unternehmen Qualcomm, das den ersten kommerziellen Standard des code-basierten Übertragung (CDMA) im Mobilfunk entwickelt, der Kern von breitbandigen Mobilfunksystemen, wie z.B. auch UMTS darstellt (Mock 2005, S. 59-68). Qualcomm bietet ein anschauliches Lehrstück wie durch die Entwicklung einer Architektur von Partnerschaften und Beziehungen nicht nur der Markterfolg einer neuen Technologie gesichert werden, sondern ein Unternehmen hier auch eine nachhaltig lukrative Position einnehmen kann. Innerhalb eines Jahrzehntes wurde durch geschicktes Beziehungsmanagement ein nahezu unbekanntes Technologie-Unternehmen zu einem Rollenmodell, das derzeit mit jährlichen Lizenzenerlösen von ca. 8 Mrd. US\$ Netto-Gewinne von 2,8 Mrd. US\$ erwirtschaftet und so den Wert von Unternehmensanteilen von ca. 7 \$ auf 176 \$ im Jahre 1999 steigern konnte.

Ein gravierender Nachteil der Lösung von Qualcomm bestand darin, dass die Konkurrenztechnologie nach technischen Parametern zwar unterlegen war. Diese wurde aber bereits schon in wichtigen Mobilfunkmärkten, wie in Europa, im Rahmen des GSM-Mobilfunkstandards mit großem kommerziellem Erfolg genutzt. Qualcomm musste also zum einen zeigen, dass seine technische Lösung praktikabel war und andererseits die notwendigen Investitionen in funktionsfähiges System in einer kurzen Zeitspanne mobilisieren, bevor nicht alle Marktnischen mit der etablierten Technologie besetzt

wurden. Das gelang Qualcomm durch zwei wesentliche Schritte: Zunächst entwickelte das Technologieunternehmen in der Kooperation mit mehreren Netzbetreibern wie etwa PACTEL in Los Angeles erste funktionsfähige Lösungen (Mock 2005, S. 80-108). Die Betreiber waren vor allem mit Engpässen in der Netzkapazität, Qualität der Sprachübertragung zu den Endgeräten und Effizienz im Netzbetrieb konfrontiert und hatten somit durchaus Bedarf nach einer neuen technischen Lösung. Zudem boten die Option für die Implementierung von Datendiensten, Internetzugang oder Multimedia-Messaging-Dienste die Aussicht auf lukrative Zusatzgeschäfte. In dieser Phase investierte Qualcomm in die Entwicklung sämtlicher Elemente eines Mobilfunksystems auf der Basis seiner Ideen. Anfangs produzierte Qualcomm sogar die Handys für den neuen Standard in Eigenregie. Diese Strategie änderte das Technologieunternehmen schlagartig in dem Moment, in dem sich das System als funktionsfähig und praktikabel erwies und Netzbetreiber Vertrauen in die neue Technologie gefasst hatten. Nun zog sich Qualcomm aus der Produktion der Geräte zurück. Seine technologische Leistung vermarktete es von nun an nur in der Form von elektronischen Chips und Lizenzen für die technologischen Konzepte an die Hersteller von Netzwerkelementen und Endgeräte für Mobilfunknetze (Mock 2005, S. 149-161). Damit konnte Qualcomm zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: es konnte den relevanten Markt für seine Leistungen von dem relativ kleinen Markt der Netzbetreiber auf den größeren der Modullieferanten ausdehnen (Mock 2005, S. 162-174). Es konnte zudem durch seine Kunden wie auch durch die Partner der Speicherchip-Herstellung wertvolle Investitionen für die Etablierung seiner eigenen Technologie mobilisieren. In diesem Segment des Mobilfunkmarktes nimmt Qualcomm inzwischen eine viel bewunderte und äußerst lukrative „Pole Position“ ein, die sich in Lizenzerlösen von inzwischen 8 Mrd. US\$ jährlich niederschlagen. Allerdings haben viele Imitatoren dieses Konzepts, wie auch Qualcomm selbst offensichtlich vergessen, worauf die Fundamente dieser Position beruhen. Die Bio-Pharma-Branche experimentiert schon mehrere Jahrzehnte mit solchen Technologie-Lizensierungsstrategien, ohne allerdings nennenswerte ökonomische Erfolge oder auch nur qualitative Fortschritte wie die Erhöhung der Forschungsproduktivität zu erzielen (vgl. Pisano 2006, S.111-130). Qualcomm selbst versuchte im Bereich des digitalen Kinos seine innovativen Übertragungstechnologien an Medienkonzerne und Kinobetreiber zu vermarkten (Chesbrough 2006, S. 166-169). In beiden Fällen allerdings scheinen sich die Anbieter vorschnell auf die scheinbar lukrativen Lizenzmodelle zu konzentrieren, bevor die entwickelten Lösungen tatsächlich Problemlösungen für die Nutzer, seien es Kinobetreiber oder Patienten, darstellen. Kurz gesagt: Ohne ein Unternehmen, das die Risiken für die Entwicklung einer neuen Lösung schultert, lassen sich nachhaltige und damit auch kommerziell durchschlagende Innovationen selten entwickeln. Ist die Frage der Kommerzialisierbarkeit der Innovation tatsächlich geklärt, gewinnt die Gestaltung der Netzwerkarchitektur an Bedeutung. Durch ein Netz von Partnern, Dienstleistern und Zulieferern kann nicht nur Zeit gewonnen sondern auch Kapitaleinsatz reduziert werden.

Sicher eignet sich die Etablierung von Wertschöpfungsarchitekturen vor allem für Technologiemarkte, die Potenziale für die Modularisierung von Leistungen und die Entwicklung von Standards mit sich bringen (vgl. Pisano 2006, S. 159-182). Sie sind aber keinesfalls darauf beschränkt. Wichtige Dienstleistungsmärkte, wie der Medienbereich oder Märkte für Marketing-Dienstleistungen, sind schon lange nach Netzwerkkriterien organisiert (Chesbrough 2006, S. 1-5). Auch hier spielt die Gestaltung der Verfügungsrechte, wie etwa Lizenzstrategien, eine zentrale Rolle. Auch das Management von Marken und von Beziehungsportfolios helfen bei der Positionierung in solchen Netzwerken.

## 4 Dynamisches Geschäftsbeziehungsmanagement

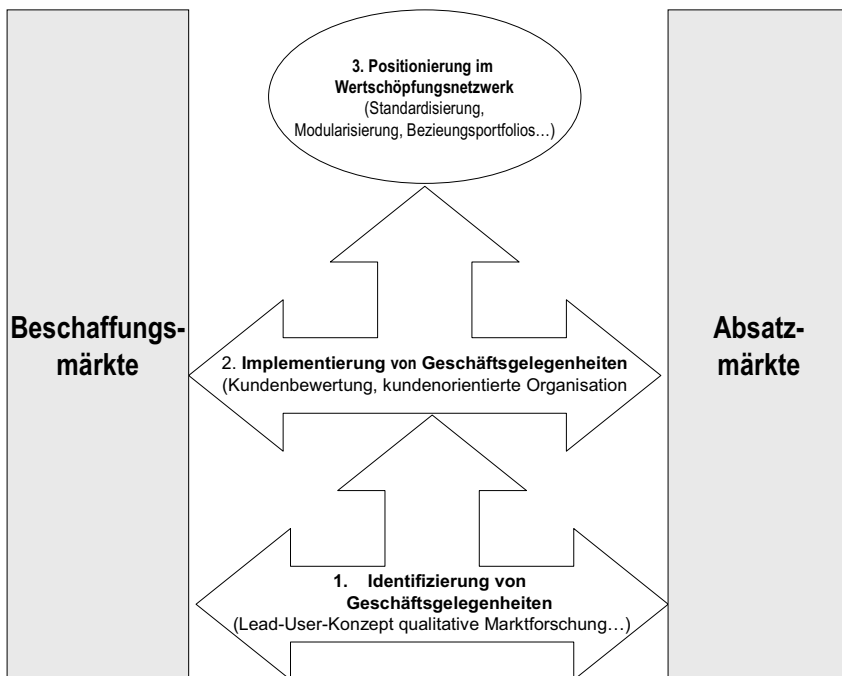
Geschäftsbeziehungen sind aus zwei Gründen wichtige Elemente bei der Entwicklung eines jungen Unternehmens: In Form von kundenbezogenen Cash-Flows sind sie eine wichtige Finanzierungsquelle des Unternehmens. Dieser Beitrag wird noch übertroffen von ihrer Rolle für das Wachstum des Unternehmens. Ziel ist es dabei, für das Unternehmen eine nachhaltig erfolgreiche Position im Wertschöpfungsprozess zu erreichen. Wertschöpfung entsteht immer dann, wenn ein Unternehmen Ressourcen für die Lösung von Kundenproblemen mobilisiert, die der Kunde entweder überhaupt nicht oder nicht zu den Kosten des betrachteten Angebots lösen kann (Ioannides 1997, Sautet 1999).

Somit stehen junge Unternehmen vor drei zentralen Herausforderungen (vgl. *Abbildung 4-1*):

1. Die Identifizierung von Formen des Ressourceneinsatzes, die profitable Geschäftsideen vermitteln. Beispiele hierfür sind neue Medikamente für bisher unheilbare Krankheiten, Kreativitätspotenzial für die Gestaltung von Werbestrategien oder Ideen für die Reduzierung von Emissionen in der Energieerzeugung (vgl. Soros 2006, S. 184-197).
2. Der zweite Schritt impliziert die erfolgreiche Implementierung der identifizierten Geschäftschance. Hier muss sich die Umsetzbarkeit der Idee erwiesen werden und möglichst stichhaltige Indikatoren für deren Profitabilität gewonnen werden. Bei technischen Lösungen steht hier die Frage eines dominanten Designs im Blickpunkt, das als allgemein akzeptiertes Lösungskonzept eines bestimmten Problems angesehen wird, wie z.B. der Antrieb eines Autos, die Gestaltung einer Werbekampagne oder die Heilung einer Krankheit.

- Schließlich stellt sich die Frage nach einer nachhaltigen Position innerhalb des Netzwerks. Hier muss sich das Unternehmen stichhaltige Antworten auf die Frage finden, für welche Elemente der Problemlösung das Unternehmen die Rolle des Systemintegrators übernehmen kann und sollte. In der Regel sind dies auch die für das Unternehmen profitabelsten Leistungselemente.

Abbildung 4-1: Geschäftsbeziehungen und die Positionierung im Wertschöpfungsnetzwerk



## 5 Fazit und Ausblick

Die Entwicklung und Gestaltung von Geschäftsbeziehungen sind der Dreh- und Angelpunkt des Geschäftsbeziehungsmanagements junger Unternehmen. Sicher ist die Marketing-Forschung diesem Spannungsfeld noch nicht ausreichend gerecht geworden. Gleichwohl gibt es genügend Anknüpfungspunkte, um die Konturen eines er-



folgreichen Geschäftsbeziehungsmanagements von Entrepreneuren aufzuzeigen. Ausgangspunkt sind Probleme, bei deren Lösung das aktuelle Marktangebot versagt: Beispiele sind die Energiekrise, Defizite in der Entwicklung der medizinischen Behandlung, mangelnde Kreativität in der Kommunikation von Unternehmen oder wie im Fall von Qualcomm leistungsfähigere technologische Lösungen für die Mobilkommunikation. Solche Situationen bieten die Chance für den Aufbau neuer oder das Wachstum bestehender Unternehmen. Ziel ist es dabei, die Ressourcen für die Abschaffung des Marktversagens zu mobilisieren. Nachhaltig erfolgreiches Beziehungsmanagement bringt ein Unternehmen in die Rolle eines Integrators der Wertschöpfung für dieses erkannte Problemfeld. Der Integrator ist in der Regel auch derjenige, der den größten Gewinn aus der Innovation schöpft.

Sowohl Marketing- als auch Entrepreneurshipforschung haben ein grundlegendes Instrumentarium entwickelt, das das Management solcher Prozesse beherrschbar macht. Auch finden sich regelmäßig findige und passionierte Entrepreneure, die Organisationen so steuern, dass Ressourcen für die Lösung der drängsten Probleme mobilisiert werden. Woran es in der Forschung und teilweise in der Managementliteratur fehlt sind integrierende Konzepte, die diesen gemeinsamen Kern des wertvollen Instrumentariums herausarbeiten. Hier bietet sich ein fruchtbares Feld für die kreative Kooperation zwischen Entrepreneuren, Managern und Forschern, die zu produktiven Ergebnissen führen können.

## LITERATURVERZEICHNIS

BOULDING, W./STAE LIN, R./EHRET, M./JOHNSTON, W.J. (2005): A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, S. 155-166.

CHESBROUGH, H. (2006): *Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Boston/Mass.

CHRISTENSEN, C.M. (1997): *The Innovators Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston u.a.

DIXIT, A.K./PINDYCK, R.S. (1993): *Investment under Uncertainty*, Princeton.

DYER, J.H./SINGH, H. (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, in: *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 660-679.

EHRET, M. (2000): Innovative Kapitalnutzung. Die Entstehung neuer Business-to-Business Märkte in der Internet-Ökonomie, Wiesbaden.

GRIFFIN, A./HAUSER J. (1996): Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature, in: *Journal of Product Innovation Management*, No. 13, S. 191-215.

GUPTA, S./LEHMAN, D.R./STUART, J.A. (2004): Valuing Customers, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, Issue 1, pp. 7-19.

HAENLEIN, M./KAPLAN, A.M./SCHODER, D. (2006): Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, Issue 3, S. 5-20.

HOLCOMBE, R.G. (2003): Progress and Entrepreneurship, in: *Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 6, No.3, S. 3-26.

IOANNIDES, S. (1999): Towards an Austrian Perspective on the Firm, in: *Review of Austrian Economics*, 11, S. 77-97.

KLEINALTENKAMP, M. (1997): Kooperationen mit Kunden, in: KLEINALTENKAMP, M./PLINKE, W. (1997): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin u.a., S. 219-274.

KLEINALTENKAMP, M./EHRET, M. (2006): The Value added by Specific Investments: a framework for managing relationships in the context of value networks, in: *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 2, S. 65-71.

LEWIN, P. (1999): *Capital in Disequilibrium. The Role of Capital in a Changing World*, London/New York.

MACMILLAN, I./VAN PUTTEN, A.B. /MCGRATH, R.G./THOMPSON, J.D. (2006): Using Real Options Discipline for Highly Uncertain Technology Investments, in: *Research Technology Management*, January-February, pp. 29-37.

MOCK, D. (2005): *The Qualcomm Equation. How a Fledgling Company Forced a New Path to Big Profits and Market Dominance*, New York u.a.

MOHR, J./SENGUPTA, S./SLATER, S. (2005): *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 2. Aufl., Upper Saddle River/N.J.

PISANO, G.P. (2006): *Science Business. The Promise, the Reality and the Future of Biotech*, Boston/Mass.

QUINN, J.B. (2000): Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth, in: *Sloan Management Review*, Summer, S. 13-28.

RUST, R./ZEITHAML, V.A./LEMON, K.N. (2000): *Driving Customer Equity. How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*, New York u.a.

SAUTET, F. (2000): *An Entrepreneurial Theory of the Firm*, London u.a.

SOROS, G. (2006): *The Age of Fallibility. Consequences of the War on Terror*. Cambridge/Mass.

VON HIPPEL, E. (1986): *Lead Users: A Source of New Product Concepts*, in: *Management Science*, Vol. 32, No.7, S. 791-805.

Frank Jacob und Jane S. Oguachuba

# Transaktionsbezogenes Marketing für Gründungsunternehmen

1	Einführung .....	445
2	Markttransaktion als Aufgabe des Marketing-Managements .....	446
2.1	Gegenstand und Wesen der Markttransaktion .....	446
2.2	Verhandelte Markttransaktion und wahrgenommene Unsicherheit .....	448
3	Transaktionsmarketing für Gründungsunternehmen .....	449
3.1	Ausgangssituation neu gegründeter Unternehmen .....	450
3.2	Bestimmungsfaktoren des Transaktionsmarketings .....	451
3.2.1	Ökonomische Bestimmungsfaktoren .....	451
3.2.2	Verhaltenswissenschaftliche Bestimmungsfaktoren .....	452
4	Ausgewählte Maßnahmen des Transaktionsmarketings zur Bewältigung von Unsicherheit in Gründungsunternehmen .....	454
4.1	Relationale Verträge.....	454
4.1.1	Schatten der Zukunft.....	454
4.1.2	Reputation als Geisel.....	455
4.2	Persönlicher Verkauf.....	456
5	Schlussbetrachtung .....	459

# 1 Einführung

Die Gründungsforschung gehört zu den jüngeren Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre. Bis in die 70er Jahre wurden sowohl ihre volkswirtschaftliche Bedeutung als auch die Besonderheiten kleiner bzw. junger Unternehmen weitgehend verkannt (Sahlmann et al. 1999, S. 1). Wenngleich das Interesse an Gründungs- und Frühentwicklungsthemen in Literatur und Praxis gestiegen ist, werden die Erfordernisse an Unternehmensgründungen oftmals verkürzt dargestellt. Assoziationen, die die Figur des Unternehmers betreffen wie etwa „die Initiative ergreifen“, „proaktiv sein“, „sich selbst verwirklichen“ zeichnen all zu oft ein euphemistisches Bild der neu ergriffenen Unternehmerrolle (Bögenhold 2002, S. 25). Die tatsächliche Situation ist häufig ernüchternder, handelt es sich doch im Einzelfall um höchst vielschichtige wirtschaftliche sowie soziale Prozesse, die eingehend analysiert und verstanden werden müssen.

Ein besonderes Augenmerk verdient dabei das Marketing für Gründungsunternehmen, da elaborierte Marketingmaßnahmen den Erfolg von Unternehmensgründungen entscheidend beeinflussen können (vgl. Lodish/Morgan/Kallianpur 2001, S. ix; Gruber 2004, S. 79). So zeigt eine Studie von Hills und LaForge, dass sich die Floprate neu gegründeter Unternehmen bis zu 60% reduzieren lässt, wenn Unternehmer vor der Gründung eine dezidierte Markt- und Zielgruppenanalyse vornehmen und damit verstärkt Austauschbeziehungen anregen (vgl. Hills/LaForge 1992, S. 33). Auf die Relevanz von Austauschbeziehungen für die praktische und akademische Auseinandersetzung mit Marketing weist implizit z.B. Bagozzi hin, indem er bemerkt: *In particular it is assumed that marketing theory is concerned with two questions (1) Why do people and organizations engage in exchange relations? And (2) How are exchanges created, resolved, or avoided?*“ (Bagozzi 1975, S. 32). Während die erste Frage indirekt die Analyseaufgabe des Marketings anspricht, bezieht sich die zweite Frage auf dessen Gestaltungsaufgabe. Als zentrale Gestaltungsparameter der Bedingungen des marktlichen Austauschs gelten in der Regel die Marketing-Instrumente Produkt, Preis, Kommunikation und Distribution. Der vorliegende Beitrag orientiert sich jedoch an einer Systematik, die stärker an das Phänomen des Austauschs anknüpft. Grundlage sind hier die Handlungsebenen des Marketing, die sich in die Ebene der Markttransaktion, die Ebene der Geschäftsbeziehung und die Ebene des Marktes bzw. Marktsegments untergliedern (vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 232).

Im Fokus des Beitrags steht die Handlungsebene einzelner Markttransaktionen, d.h. einzelner marktlicher Tauschakte. Wenngleich in der Literatur oftmals die Kundenbindung durch die Schaffung langfristiger Geschäftsbeziehungen postuliert wird, ist darauf hinzuweisen, dass Kundengruppen existieren, die eher transaktionale Beziehungen zu Unternehmen wünschen (vgl. Krafft, 2002, S. 163). Derartige Kunden mit kurzen Kundenlebenszeiten können durchaus profitabel sein, was Krafft in einer empirischen Studie nachgewiesen hat (Krafft 2002). Obwohl gezielte Markttransaktionen

in allen Unternehmensphasen erforderlich sind, sind sie in neu gegründeten Unternehmen besonders in der Frühentwicklungsphase zur Sicherung der Überlebensfähigkeit der Unternehmung essentiell. Mit Bezugnahme auf die Teilfrage auf Seite 3: „How are exchanges [...] resolved, or avoided?“ kristallisiert sich weiterhin die wahrgenommene Unsicherheit der Marktpartner als ein Beweggrund heraus.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es daher, das Transaktionsmarketing für Gründungsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der endogenen Unsicherheit bzw. Marktunsicherheit näher zu beleuchten. Diesem Ziel folgend wird in *Kapitel 2* zur Schaffung eines theoretischen Fundaments zunächst auf die Markttransaktion als solche (Abschn. 2.1) und schließlich auf die damit verbundene Unsicherheitsproblematik (Abschn. 2.2) eingegangen. Anschließend widmet sich *Kapitel 3* dem Transaktionsmarketing für Gründungsunternehmen. Es wird vorab die Ausgangssituation neu gegründeter Unternehmen beschrieben (Abschn. 3.1). Dies dient vor allem dazu, die nachfolgenden Überlegungen zu Bestimmungsfaktoren des Transaktionsmarketing im Unternehmensneugründungskontext plastischer zu machen (Abschn. 3.2). An dieser Stelle werden einige wenige Handlungsoptionen für Gründungsunternehmen zur Unsicherheitsminimierung skizziert. *Kapitel 4* betrachtet diesen Aspekt schließlich gesondert und präsentiert ausgewählte Maßnahmen des Transaktionsmarketing zum Abbau von Unsicherheit. Dabei werden relationale Verträge (Abschn. 4.1) sowie Aspekte der Verkaufstechnik und Verkaufspsychologie (Abschn. 4.2) thematisiert. Während also in *Kapitel 2* die Nachfragerperspektive eingenommen wird, wird in den *Kapiteln 3-4* die Anbieterperspektive gewählt. Der Beitrag schließt letztlich mit einer Schlussbetrachtung, welche dem Leser die wesentlichen Gedanken mit auf den Weg gibt.

## **2 Markttransaktion als Aufgabe des Marketing-Managements**

Die Gestaltung von Markttransaktionen ist eine Aufgabe des Marketing-Managements. Um ein besseres Verständnis dafür zu erlangen, was eine solche Aufgabe mit sich bringt, wird zunächst auf die relevanten theoretischen Grundlagen eingegangen.

### **2.1 Gegenstand und Wesen der Markttransaktion**

Der Gegenstand einer Markttransaktion wurde in der Literatur vielfach diskutiert. Dabei werden zwei Grundpositionen evident: Anhänger der ersten Position stellen

den physischen Güterübergang beim marktlichen Austausch in den Mittelpunkt (vgl. u.a. Williamson 1990, S. 1); andere thematisieren die Übertragung von Verfügungsrechten (vgl. z.B. Kleinaltenkamp 1997, S. 89; Jacob 1998, S. 9). Bei näherer Betrachtung erweist sich die erstgenannte Sichtweise jedoch als wenig zweckmäßig. Hiernach könnten beispielsweise Dienstleistungen durch die ihnen inhärente Immaterialität nicht ausgetauscht werden. Versteht man eine Markttransaktion dagegen als Übergang von Verfügungsrechten an Gütern und Leistungen, so lassen sich reale Austauschprozesse besser abbilden. In diesem Zusammenhang spricht man auch von einer verhandelten Markttransaktion.

Im Hinblick auf die Illustration des Weseninhalts einer (verhandelten) Markttransaktion kann eine frühere Definition des amerikanischen Autors Commons (1931, S. 652) sowie eine aktuelle von Plinke herangezogen werden: *„Eine Transaktion ist eine Übereinkunft zwischen zwei Parteien über das jeweils zu Gebende und das zu Erhaltende“* (Plinke 2000, S. 44, ähnlich Kotler/Bliemel 2001, S. 16). Anbieter und Nachfrager können folglich die Konditionen eines Geschäfts bestimmen, was zweierlei Konsequenzen mit sich bringt: Zum einen liegt die Management-Herausforderung weniger in der Ausführung logistischer Aktivitäten, sondern vielmehr im Herbeiführen einer Übereinkunft zwischen den unabhängigen Akteuren. Zum anderen muss zwischen dem physischen Güteraustausch und dem Austausch von Verfügungsrechten unterscheiden werden.

Es sind allerdings auch Transaktionen denkbar, die durch die Erbringung einer Leistung gegen die Entrichtung eines Preises getätigt werden, ohne dass die Marktakteure eine Vereinbarung treffen müssen. Commons (1931) z.B. unterscheidet die „Bargaining Transaction“ und „Managerial Transaction“, Alderson (1957) die „Strategic Transaction“ und „Routine Transaction“. Siehe Abbildung 2-1.

Während die Bargaining Transaction und die Managerial Transaction den Übergang an Verfügungsrechten abbilden, beziehen sich die Strategic Transaction und die Routine Transaction auf den Güter- bzw. Leistungstransfer. Zur Explikation dieses Unterschieds kann das Beispiel der Anmietung von Geschäftsräumen dienen: Die Bargaining bzw. Strategic Transaction erfolgen hier einmalig zum Zeitpunkt des Aushandelns der Mietkonditionen. Die Managerial und Routine Transaction finden aufgrund der Nutzung der Geschäftsräume und der Entrichtung des Mietzinses dagegen regelmäßig statt. Eine Markttransaktion liegt folglich nur dann vor, wenn der Übergang von Verfügungsrechten stattfindet, nicht allerdings bei der monatlichen Abwicklung der Übereinkunft.

Abbildung 2-1: Formen der Transaktion

Commons 1931:	Alderson 1957:
<ul style="list-style-type: none"><li>■ ‚Bargaining Transaction‘:<ul style="list-style-type: none"><li>– Festlegung von Leistung und Gegenleistung</li><li>– Transaktionspartner handeln autonom und sind nicht gebunden</li></ul></li><li>■ ‚Managerial Transaction‘:<ul style="list-style-type: none"><li>– Erbringung von Leistung und Gegenleistung</li><li>– Transaktionspartner handeln auf der Basis von Rechten und Pflichten</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ‚Strategic transaction‘<ul style="list-style-type: none"><li>– Rahmenbedingungen für Routinetransaktionen werden ausgehandelt</li><li>– einmalig</li></ul></li><li>■ ‚Routine transaction‘<ul style="list-style-type: none"><li>– Durchführung des Güterübergangs unter den vorher ausgehandelte Bedingungen</li><li>– mehrmalig</li></ul></li></ul>

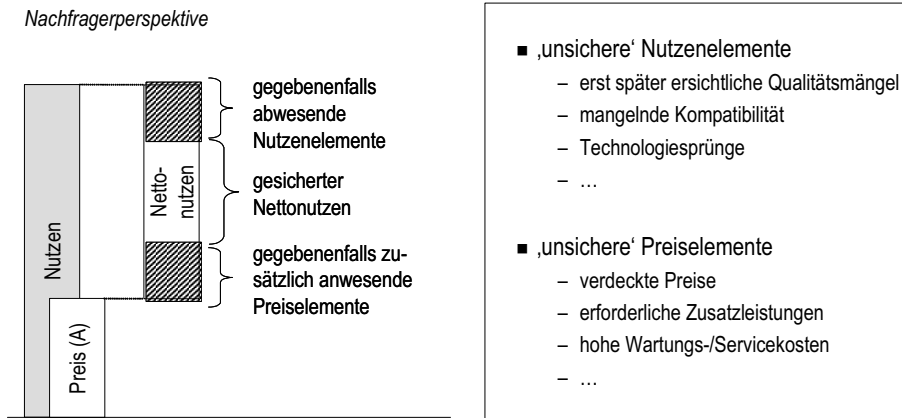
## 2.2 Verhandelte Markttransaktion und wahrgenommene Unsicherheit

Geht man nun von einer verhandelten Markttransaktion aus, so verursacht diese beim Nachfrager häufig Unsicherheit über das Ergebnis des Austauschs (vgl. u.a. Dittrich 2000, S. 21). Denn die Vereinbarung zwischen den Marktpartnern, die zu einem gegebenen Zeitpunkt getroffen wird, kann zum gleichen Zeitpunkt noch nicht überprüft werden. Aus Nachfragersicht hat dies zur Folge, dass der Kundenvorteil für diesen nicht immer einschätzbar ist. Abbildung 2-2 illustriert die eingeschränkte Wahrnehmung des Nutzens aus der Transaktion aufgrund diverser exemplarisch aufgeführter Ursachen.

Die Unsicherheit in der verhandelten Markttransaktion bezieht sich sowohl auf den erwarteten Nutzen als auch auf den zu verhandelnden Preis. Dadurch verringert sich der Nettotonutzen eines Angebots, was im Extremfall dazu führen kann, dass der Nachfrager von einem marktlichen Austausch Abstand nimmt. Derartige Kundenvorteile, die durch den Einfluss der Unsicherheit in den Augen der Nachfrager beeinträchtigt werden, bezeichnet man auch als pathologische Kundenvorteile. Um Markttransaktionen vor dem vorzeitigen Scheitern zu bewahren, sollte der Anbieter entsprechende Maßnahmen einleiten, die die wahrgenommene Unsicherheit des Nachfragers reduzieren helfen (siehe Abschnitt 4).



Abbildung 2-2: Kundenvorteil in der verhandelten Markttransaktion unter Unsicherheit



Quelle: Eigene Darstellung

Das Fazit für diesen Teil unseres Beitrags besteht also darin, dass die einzelne Markttransaktion spezifische Besonderheiten aufweist, die eine eigenständige Betrachtung – neben der Geschäftsbeziehung und dem Marktsegment – erforderlich macht. Im Zentrum dieser Besonderheiten steht die Unsicherheit des Nachfragers, im Zentrum des Transaktionsmarketing stehen die Maßnahmen des Anbieters zur Bewältigung dieser Unsicherheit.

### 3 Transaktionsmarketing für Gründungsunternehmen

Das Transaktionsmarketing erfährt jedoch nicht nur allein aufgrund der wahrgenommenen Unsicherheit des Nachfragers bei Markttransaktionen mit einem jungen Unternehmen seine Legitimation. Auch aus der Perspektive des Anbieters gibt es Unsicherheitsaspekte, die ein transaktionsbezogenes Marketing nahelegen – z.B. solche, die aus dem Phänomen der Unternehmensgründung selbst erwachsen oder ökonomischen Bestimmungsfaktoren unterliegen. Neben der wahrgenommenen Unsicherheit lassen sich zudem weitere Faktoren anführen. Zur Abrundung der Thematik erfolgt in diesem Kapitel ebenfalls die ergänzende Darstellung verhaltenswissenschaftlicher Bestimmungsfaktoren.

### 3.1 Ausgangssituation neu gegründeter Unternehmen

Zu dem, was genau unter einer Unternehmensgründung zu verstehen ist, existiert keine einheitliche Definition. Im engeren Sinne wird die Unternehmensgründung als formal-juristischer Akt verstanden, welcher zum Zeitpunkt der Handelsregistereintragung gültig ist (Dietz 1989, S. 24). Gängiger ist jedoch eine prozessbezogene Sichtweise, wonach die Gründung neuer Unternehmen z.B. als ein Prozess „der Schaffung eines gegenüber der Umwelt qualitativ abzugrenzenden und vorher in gleicher Struktur nicht existierenden Systems“ (Szyperski/Nathusius 1977, S. 25) interpretiert wird. Resultiert aus der Gründung eine wirtschaftlich selbstständige Einheit bzw. ein Unternehmen, so spricht man von einer Unternehmensgründung. Im Rahmen dieses Beitrags wird aus Zweckmäßigkeitserwägungen der letztgenannten Definition gefolgt.

Die wahrgenommene Unsicherheit des Anbieters kann nun in den Charakteristika eines jungen Unternehmens begründet sein. Dazu gehören unter anderem die bekannten Merkmale der „liabilities of newness, smallness and adolescence“ (vgl. Brüdel/Schüssler 1990, S. 530ff; Gruber 2002, S. 18). Demnach handelt es sich bei jungen Wachstumsunternehmen um *neue wirtschaftliche Akteure* (liability of newness), die diverse Herausforderungen wie z.B. das Definieren von Aufgaben, Prozessen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen bewältigen müssen (vgl. Stinchcombe 1965). Dazu kann aus der Novität der Unternehmung beispielsweise eine schlechte Informationslage der Entscheidungsträger resultieren, die Unsicherheit beim Unternehmer in Bezug auf die Entscheidungsfindung im Gründungsprozess hervorruft. Weiterhin zeichnen sich Gründungsunternehmen durch eine *geringe Größe* (liability of smallness) aus, was unter anderem knappe Ressourcen wie etwa ein geringes Risikokapital, eingeschränkte personelle Ressourcen oder ein niedriges Marketing-Know how implizieren kann. Der Mangel an finanziellen Mitteln begrenzt beispielsweise sowohl die Fähigkeit junger Unternehmen, wirtschaftliche Krisen zu bewältigen, als auch deren Marktmacht und damit einhergehend das Repertoire an verfolgbaren Strategien (vgl. Romanelli 1989, S. 373). Eine geringe Mitarbeiteranzahl kann ferner dazu führen, dass junge Unternehmen mit Personalengpässen konfrontiert werden. Die Vielfalt der im Unternehmen verfügbaren Fähigkeiten ist demnach vielfach eingeschränkt (McGrath 1996, S. 5ff). Fehlt es Mitarbeitern z.B. an Marketing-Know how, so sind sich diese unter Umständen der Effizienz und Effektivität diverser Marketingmaßnahmen unsicher. Im Extremfall verzichten sie zur Gänze auf die Durchführung etwaiger Maßnahmen. Schließlich benötigen neu gegründete Unternehmen eine gewisse Anlaufzeit, um Unternehmensstrukturen und -positionen zu etablieren (liability of adolescence). Je länger in jungen Unternehmen die Phase des „Erwachsenwerdens“ dauert, desto höher ist das Sterberisiko in der Nachgründungsphase, da auf Markterfordernisse eventuell nur langsam oder nicht adäquat reagiert werden kann (vgl. Brüderl/Preisendorferl/Ziegler 1996, S. 61).

## 3.2 Bestimmungsfaktoren des Transaktionsmarketings

### 3.2.1 Ökonomische Bestimmungsfaktoren

Zur Illustration ökonomischer Bestimmungsfaktoren lässt sich der neo-institutionalistische Ansatz heranziehen (siehe auch Abschn. 4.1). Dieser umfasst unter anderem die Transaktionskostentheorie, die Principal-Agent-Theorie und die Informationsökonomik. Diese zeigen Wege auf, wie Unsicherheit als Kernproblem von Neuerungsprozessen durch eine optimale Nutzung institutioneller Arrangements abgebaut werden kann (Pinkwart 2002, S. 61).

Ausgangspunkt der *Transaktionskostentheorie* ist die Feststellung, dass nicht nur das Tauschobjekt mit Nutzen und Kosten für Anbieter und Nachfrager verbunden ist, sondern ebenfalls der Austauschprozess an sich. Die *Principal-Agent-Theorie* widmet sich dagegen im Wesentlichen dem Umstand, dass der Informationsstand der an einer Transaktion Beteiligten nicht nur unvollständig, sondern in vielen Fällen auch asymmetrisch verteilt ist (Jacob 1998, S. 5). Es gibt somit grundsätzlich Beteiligte (Agenten) die einen Informationsvorsprung haben und solche die sich einem Informationsnachteil (Prinzipale) gegenübersehen. Beispielsweise kann der Anbieter in der Rolle des Prinzipals nicht sicher sein, ob der Nachfrager die Zahlung des Kaufobjekts herauszögert, reduziert oder eventuell gar nicht leistet. Möglich ist auch, dass der Nachfrager vom Anbieter Güter oder Dienstleistungen minderer Qualität erhält. Demzufolge liegen Markttransaktionen alle Arten von Agency-Problemen wie etwa hidden intention, hidden characteristics und hidden action zugrunde, auf die an dieser Stelle allerdings nicht näher eingegangen werden soll (vgl. dazu z.B. ausführlich Bergen/Dutta/Walker 1992). Die *Informationsökonomik* unterscheidet schließlich drei Typen von Gütern bzw. Gütereigenschaften: Güter bzw. Gütereigenschaften können demnach durch Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften gekennzeichnet sein (Darby/Karni 1973, S. 68ff.). Sucheigenschaften („search qualities“) beziehen sich auf Güter, deren Eigenschaften bei entsprechender Informationssuche schon vor dem Kauf ersichtlich sind. Erfahrungseigenschaften („experience qualities“) dagegen bezeichnen den Umstand, dass die sich Gütereigenschaften erst nach dem Kauf durch Ge- und Verbrauch beurteilen lassen. Vertrauenseigenschaften („credence qualities“) sind schließlich weder vor noch nach dem Kauf vollständig bewertbar.

Gründungsunternehmen sind nicht zuletzt aufgrund ihrer Kleinheit und Neuheit durch hohe Transaktionskosten und eine asymmetrische Informationsverteilung gekennzeichnet. Auch dominieren im Falle eines neuen, erklärungsbedürftigen Leistungsangebots in der Regel Vertrauenseigenschaften, da der Nachfrager auf keinerlei Erfahrungen zurückgreifen kann. Was die Transaktionskostennachteile neu gegründeter Unternehmen betrifft, so findet man in der Literatur dazu einige wenige Vorschläge, wie sich sowohl Transaktionskosten als auch die damit verbundene Unsicherheit reduzieren lassen. Unter anderem Hunsdiek schlägt in diesem Zusammenhang

die Spin-Off-Gründung als Organisationsform mit den geringsten Transaktionskosten für den Markteintritt vor (Hundsiek 1987, S. 140). Schneider widmete sich indessen einer transaktionskosten- und informationstheoretisch fundierten Analyse ökonomischer Konsequenzen der unternehmerischen Produktion von Einmaligkeit (Schneider 1991). Zudem zeigt er in einem Beitrag mit Zieringer Vor- und Nachteile der Integration oder Disintegration von F&E in Gründungsunternehmen auf (Schneider/Zieringer 1991, S. 62 ff.). Von Picot et al. stammt letztlich eine empirische Studie, in der transaktionskostengünstige Abwicklungs- und Organisationsformen unter besonderer Berücksichtigung von Koordinationsunsicherheit analysiert werden (Picot/Laub/Scheider 1989, S. 366ff). Im Rahmen dieser Untersuchung empfehlen die Autoren insbesondere heterogen besetzte Gründerteams mit Branchenerfahrung, Marktwissen und kaufmännischer Ausbildung (Picot/Laub/Scheider 1989, S. 384). Eine gute Branchenerfahrung und ein ausgeprägtes Marktwissen sind besonders für markt- und ressourcenkoordinierende Unternehmen entscheidende Faktoren; dazu erleichtert eine kaufmännische Ausbildung die Vertragsgestaltung mit den Marktpartnern. Die marktliche Koordination von Teilleistungen unter geringen Transaktionskosten wird damit erleichtert. Auch die Principal-Agent-Theorie und die Informationsökonomik offerieren Vorschläge zu Reduktion von Unsicherheit mit Hilfe entsprechender Transaktionsdesigns. So lassen sich z.B. Garantien, Vereinbarung von Konventionalstrafen, Informationen oder erfolgsbezogene Entgeltstrukturen (Ripperger 1998, S. 162) zur Schaffung vertrauensbildender Anreizstrukturen anführen.

### 3.2.2 Verhaltenswissenschaftliche Bestimmungsfaktoren

Neben ökonomischen Bestimmungsfaktoren des Transaktionsmarketing spielen auch verhaltenswissenschaftliche Bestimmungsfaktoren eine große Rolle. Die Ursache der Bestrebungen von Gründungsunternehmern, Unsicherheit abzubauen, liegt neben der kurzfristigen Forcierung von Markttransaktionen häufig auch in dem Generieren von (Kunden)zufriedenheit. Für die Kundenzufriedenheit wird allgemein unterstellt, dass sie über die Kundenbindung einen indirekten Einfluss auf objektive Messgrößen des Unternehmenserfolgs wie Profitabilität und Umsatz hat (vgl. Heskett et al. 1984, S. 166). Während Unsicherheit den marktlichen Austausch determiniert, kann Kundenzufriedenheit – unter der Prämisse eines wirkungsvollen Transaktionsmarketing – aus einer Austauschbeziehung resultieren. Die gewonnene Kundenzufriedenheit kann zu einem späteren Zeitpunkt als notwendige Bedingung für die Aufnahme einer langfristigen Geschäftsbeziehung auf der nächst höheren Handlungsebene des Marketing fungieren.

Diesem Anliegen folgend haben neu gegründete Unternehmen aufgrund ihrer Charakteristika (siehe Abschn. 3.1) jedoch einigen Hürden im Vergleich zu bereits etablierten Unternehmen zu überwinden. Denn gemäß dem Confirmation/Diskonfirmation-Paradigma (C/D-Paradigma), welches der gängigen Konzeptionalisierung der Kun-

denzufriedenheit entspricht, wird Kundenzufriedenheit als Ergebnis wahrgenommener Unterschiede zwischen einem Vergleichsstandard – in der Regel sind dies Erwartungen – und der wahrgenommenen Leistung definiert (vgl. Tse/Wilton 1988, S. 206; Homburg/Stock 2001, S. 20). Dabei werden Erwartungen in Erfahrungen umgewandelt, die die spätere Interpretation von Situationen beeinflussen (Groß-Engelmann 1999, S. 29). Ergebnis dieses kognitiven Bewertungsprozesses ist die Bestätigung oder positive bzw. negative Nicht-Bestätigung der Erwartung (Kaiser 2002, S. 68ff). Bei einem zufriedenen Kunden ist der Saldo aus aktuellen Erfahrungen und Erwartungen mit der Leistung positiv, während er bei einem unzufriedenen Kunden negativ ist (Groß-Engelmann 1999, S. 17). Ist das Verhältnis ausgeglichen, besteht Indifferenz (vgl. z.B. Hill 1986, S. 311).

(Potenzielle) Kunden junger Wachstumsunternehmen haben tendenziell keine oder wenige Erfahrungen mit den angebotenen Produkten bzw. Dienstleistungen. Ihre Erwartungen sind häufig diffus. Auch sind das Erwartungskonstrukt Vertrauen und die Handlungsintention Commitment in Bezug auf den Anbieter in der Regel schwach ausgeprägt. Dabei ist besonders das Vertrauen in die Liefer- und Leistungsfähigkeit der jungen Gründungsunternehmung notwendige Bedingung für den ersten Vertragsabschluss (Boersch/Elschen 2002, S. 279). Da all diese Aspekte als Grundlage der Markttransaktion bei Gründungsunternehmen nicht oder nur zum Teil gegeben sind, müssen sie durch den Anbieter aufgebaut werden. Nicht wenige Gründungsunternehmen erhalten den notwendigen Vertrauensvorschuss bei ihren ersten Kunden durch Kontakte aus einer früheren Anstellung. Kunden werden somit „übernommen“. Das Anwerben unbekannter Kunden gestaltet sich jedoch schwieriger. An dieser Stelle greift abermals das Transaktionsmarketing zur Schaffung eines „Vertrauensbeweises“ bzw. zur Förderung von Kundenzufriedenheit und Commitment.

Das Fazit zu diesem Teil besteht darin, dass die strukturellen Besonderheiten von Gründungsunternehmen der Einzeltransaktion ein besonderes Gewicht verleihen und damit einhergehende Verhaltensimplikationen die vom Nachfrager wahrgenommene Unsicherheit zusätzlich erhöhen. Transaktionsmarketing ist daher für Gründungsunternehmen eine zentrale Herausforderung.

## 4 Ausgewählte Maßnahmen des Transaktionsmarketings zur Bewältigung von Unsicherheit in Gründungsunternehmen

In dem vorangegangenen Kapitel wurden bereits einige Hinweise offeriert, welche Maßnahmen des Transaktionsmarketings junge Unternehmen ergreifen können, um die wahrgenommene Unsicherheit der Marktpartner zu verringern. Im Folgenden soll nun näher auf ausgewählte Maßnahmen zur Ausgestaltung des Transaktionsmarketings für Gründungsunternehmen eingegangen werden.

### 4.1 Relationale Verträge

Einen umfassenden theoretischen Ansatz zur Ausgestaltung des Transaktionsmarketing in Gründungsunternehmen gibt es bislang noch nicht. Um jedoch Wege zur Lösung des Kernproblems der Unsicherheit bei Neuerungsprozessen und Markttransaktionen aufzuzeigen, eignet sich unter anderem die Vertragstheorie. Sie postuliert Verträge als institutionelle Arrangements im Kontext der Neo-institutionalistischen Ansätze (Pinkwart 2002, S. 63). Die Vertragstheorie unterscheidet klassische, neoklassische und relationale Verträge. Der *klassische Vertrag*, wie etwa der Kauf- Miet-, oder Werkvertrag, versucht durch seine Standardform alle zukünftigen Eventualitäten vollständig abzudecken. Dies gelingt jedoch aufgrund der Komplexität der Realität in den seltensten Fällen. Dieses Problem soll durch den *neoklassischen Vertrag* reduziert werden, indem nicht die Eventualitäten selbst, sondern der Umgang mit denselbigen in Form von Schiedsklauseln aufgeführt wird. Dennoch bleibt auch hier das Regelwerk lückenhaft. *Relationale Verträge* verzichten nun gänzlich auf eine explizite Ausformulierung der Inhalte des Vertragswerks. Stattdessen werden die Marktpartner durch den Austausch von Pfändern z.B. in Gestalt einer Bürgschaft zum vertragskonformen Handeln animiert (Jacob 2002, S. 70ff). Relationale Verträge erscheinen somit am besten geeignet, um Markttransaktionen vorzubereiten. Bei der Ausgestaltung relationaler Verträge bietet sich unter anderem die Berücksichtigung der Prinzipien des ‚Schattens der Zukunft‘ und der ‚Reputation als Geisel‘ an.

#### 4.1.1 Schatten der Zukunft

Die Unsicherheit von Nachfragern bezieht sich vor allem auf die Gefahr, dass Informationsasymmetrien vom Anbieter opportunistisch ausgenutzt werden. Eine Option, die

der Anbieter besitzt, um den Nachfrager von seiner Unsicherheit zu „befreien“, ist ihm glaubhaft zu machen, dass sich kurzfristiger Opportunismus nicht auszahlt, da dadurch Gewinne aus zukünftigen Transaktionen mit demselben Nachfrager gefährdet wären. Im Kontext der Spieltheorie bedient man sich zur Umschreibung dieses Prinzips der Metapher des ‚Schattens der Zukunft‘ (vgl. Axelrod 1995, S. 11). Antizipiert der Anbieter demnach das wiederholte Aufeinandertreffen der Austauschpartner, so ergeben sich für die „Spieler“ Steuerungsmöglichkeiten, die bei einem einmaligen „Spiel“ irrelevant wären (vgl. Axelrod 1995, S. 7). Während bei einem einmaligen „Spiel“ aufgrund der Struktur der Situation nur eine Handlungsstrategie – meist Opportunismus – die beste Antwort auf sämtliche „Spielzüge“ des Gegners ist, ergeben sich für den Akteur, bei der Annahme weiterer Spielzüge mehrere Handlungsoptionen. Dazu zählt unter anderem die Kooperation. Die Wahrscheinlichkeit einer Kooperation steigt schließlich, wenn sich die Spieler nicht darüber im Klaren sind, wann genau ihre Interaktion endet. Die Zukunft wirft einen Schatten auf die Gegenwart und übt demnach Einfluss auf die strategische Situation aus (Axelrod 1995, S. 11). In der Tendenz erachten die Akteure die Zukunft als weniger wichtig im Vergleich zur Gegenwart. Spieler bewerten aktuelle Auszahlungen somit nicht selten höher als zukünftige Auszahlungen. Letztlich besteht immer die Möglichkeit, dass Spieler in der Zukunft nicht aufeinandertreffen (vgl. Axelrod 1995, S. 11). Je länger also der Schatten der Zukunft ist, desto höher die wahrgenommene Wichtigkeit der künftigen Spielzüge bzw. die Wahrscheinlichkeit einer Kooperation (vgl. Axelrod 1995, S. 12ff)

Der Anbieter sollte daher bestrebt sein, die Markttransaktion vorzubereiten, indem er dem Nachfrager glaubhaft macht, dass sein Interesse an einer langfristigen Austauschbeziehung hinreichend groß ist und er künftige Geschäfte wertschätzt. Gründungsunternehmen können in Kundengesprächen, bei Angebotspräsentationen, auf Messen oder in ihrer Werbung die Langfristigkeit ihrer Ambitionen kommunizieren. Dies ist auch deshalb sinnvoll, da die Akquisition von Neukunden in der Regel höhere Investitionen erfordert, als die Pflege von Stammkunden (vgl. Lübke/Petersen 1996, S. 29). Selbst wenn Gründungsunternehmen am Anfang ihrer Geschäftstätigkeit stehen, sollten sie diesen Aspekten Beachtung schenken, um eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung zu konsolidieren.

#### 4.1.2 Reputation als Geisel

Von der marktlichen Reputation des Anbieters geht ein ähnlicher unsicherheitsreduzierender Effekt aus. Unter der Reputation des Anbieters versteht man allgemein den guten Ruf im relevanten Markt (vgl. Wiedmann/Buxel 2006, S. 146). Dabei zeichnet sich die gute Reputation durch zwei wesentliche Charakteristika aus: einerseits handelt es sich beim Aufbau von Reputation um einen langwierigen und kostenintensiven Prozess. Andererseits ist sie z.B. aufgrund negativer Mund-zu-Mund-Propaganda be-

sonders anfällig. Kaas (1992) bezeichnet die Reputation aus diesem Grunde als Geisel, welche die Nachfrager gegenüber den Anbietern in der Hand halten.

Eng mit dem Aufbau von Reputation sind unter anderem Maßnahmen verbunden, die sich unter dem Begriff ‚Cause related Marketing‘ subsumieren lassen (Cone et al. 2003, S. 96ff.). Darunter fasst man alle Maßnahmen zusammen, die darauf abzielen, durch das Kommunizieren des sozialen und gesellschaftlichen Engagements ohne direkten Bezug zu Produkten und Leistungen eine gute Reputation des Anbieters zu generieren (vgl. u.a. Pritzl/Lauer 2003, S. 366). Dies kann unter anderem durch Aktivitäten wie etwa Kultursponsoring erfolgen. Letztlich können sich Unternehmen durch entsprechende Anstrengungen unter Umständen in sogenannten Reputations-Rankings (wie etwa dem RQ-Report von Harris Interactive Inc.) wiederfinden (vgl. Wiedmann 2006).

Da die Kapitalbasis bei Gründungsunternehmen in der Regel anfangs gering ist, sind hohe Finanzinvestitionen in den Aufbau von Reputation oft nicht möglich. Trotz dieses Umstands lässt sich bei näherer Betrachtung eruieren, dass es viele kostenlose bzw. kostengünstige Aktionen gibt, die die Reputation fördern. Treten Mitarbeiter des neu gegründeten Unternehmens ihren Marktpartnern gegenüber freundlich und hilfsbereit auf, resultieren daraus keine höheren Personalaufwendungen, als wenn man diesen lustlos oder demotiviert begegnet. Auch können Gründungsunternehmen beispielsweise durch regionales, gesellschaftliches oder branchenspezifisches Engagement, Mitgliedschaften in sozialen Stiftungen oder Pro-Bono-Maßnahmen einen Schritt in Richtung Reputationsaufbau tun. Schließlich können Partnerschaften mit renommierten Personen oder Institutionen genutzt werden, um deren Reputation auf das junge Unternehmen zu ‚übertragen‘ (Gruber 2002, S. 142). Die Tricon AG – Gesellschaft für Informationstechnologie – ist ein Beispiel für ein IT-Unternehmen, dass mit Hilfe einer engen Partnerschaft mit der Intel GmbH seine Reputation fördert.

## 4.2 Persönlicher Verkauf

Auch die Optimierung des persönlichen Verkaufs vermag es, Akquisitionserfolge in Unternehmen im Allgemeinen und Gründungsunternehmen im Speziellen zu fördern. Dabei umfasst der Begriff des persönlichen Verkaufs im Sinne einer betrieblichen Funktion die Gestaltung und Durchführung des Interaktionsprozesses mit Nachfragern in der verhandelten Markttransaktion (vgl. Fließ 2002, S. 556ff; Kotler/Bliemel 2001, S. 1052ff). In jungen Unternehmen sind akzeptable Verkaufszahlen besonders zu Beginn der Geschäftstätigkeit für die Überlebensfähigkeit unabdingbar. Beispielsweise konstatiert Hills: *„Entrepreneurship represents continuous change in an organization, and many people are threatend by change. In sales, entrepreneurial change means ongoing pressure to develop new ways to find customers and make sales happen, and new approaches to all of the tasks of sales management.“* (Hills 1994, S. 199). Die Umsetzung einer solchen Marketingmaßnahme hat zum Ziel, die Interaktionsprozesse mit Nachfragern so zu gestalten,



dass ein Verkaufserfolg, d.h. ein Kaufabschluss durch den Nachfrager, zustande kommt. Zur Erklärung des Verkaufserfolgs in Markttransaktionen können verschiedene Ansätze wie etwa traditionelle-, interaktionstheoretische -, kommunikationstheoretische Ansätze sowie Strukturmodelle herangezogen werden. Siehe Abbildung 4-1.

**Abbildung 4-1:** Perspektiven für die Erforschung des Verkaufserfolgs

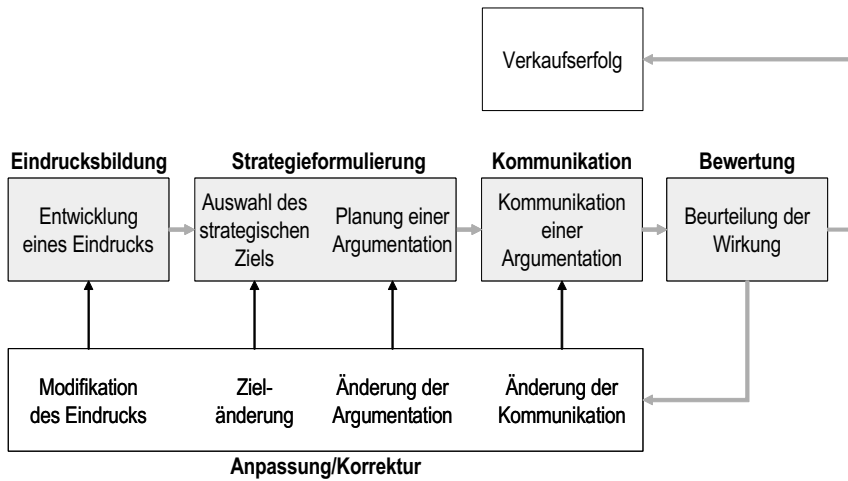
	<b>Traditioneller Ansatz</b>	<b>Interaktions- theoretischer Ansatz</b>	<b>Kommunikations- theoretischer Ansatz</b>	<b>Struktur- modelle</b>
<i>Erfolgs- faktoren</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eigenschaften des Verkaufspersonals</li> <li>■ (psychologische) Reize</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Käufer/Verkäufer Ähnlichkeit</li> <li>■ Soziodemografie, Psychologie, Rollen/ Rollenerwartungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ verbale und non-verbale Kommunikation</li> <li>■ Kommunikationsablauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ komplexe Kausalmodelle</li> <li>■ Merkmale des Käufers, Verkäufers, Unternehmens, der Situation</li> </ul>
<i>Bewertung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ einseitige Ausrichtung auf Verkäufer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ dyadische Ausrichtung</li> <li>■ statische Ausrichtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ dyadische und dynamische Ausrichtung</li> <li>■ normative Prägung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Operationalisierung von Verkaufserfolg</li> <li>■ Aufzeigen von Wirkprinzipien</li> </ul>
<i>Autoren</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Webster 1968</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evans 1963</li> <li>■ Schoch 1969</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Heibsch 1989</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Walker et al. 1977</li> <li>■ Spiro et al. 1977</li> <li>■ Weitz 1978</li> </ul>

Quelle: Schuchert-Güler 1991, S. 31 ff

Traditionelle Ansätze versuchen, Verkaufserfolg über Eigenschaften des Verkaufspersonals wie Alter, Geschlecht, Ausbildung etc. zu erklären. Interaktionstheoretische Ansätze sehen stattdessen in der Ähnlichkeit zwischen Käufer und Verkäufer einen Erfolgsparameter. Kommunikationstheoretische Ansätze offerieren wiederum einen anderen Erklärungsansatz, indem sie den Verkauf als Kommunikationsprozess interpretieren, aus dessen zielgerichteter Gestaltung Verkaufserfolge resultieren. Strukturmodelle erklären diesen letztlich über komplexe Kausalmodelle. Aufgrund diverser Limitationen, wie etwa der einseitigen Ausrichtung traditioneller Ansätze auf die Anbieterseite, der ausschließlichen statistischen Betrachtung der Ähnlichkeit zwischen Käufer und Verkäufer im Rahmen interaktionstheoretischer Ansätze oder der normativen Prägung kommunikationstheoretischer Ansätze, können Verkaufserfolge lediglich durch Strukturmodelle realitätsnah erklärt werden (Schuchert-Güler 2001, S. 68f.). Das

Verlaufsmodell von Weitz (1978) bietet eine Grundlage zur Explikation von Verkaufserfolg. Siehe Abbildung 4-2.

Abbildung 4-2: Verkaufsprozessmodell



(Quelle: Weitz 1978, S. 502; Schuchert-Güler 2001, S. 62)

Das Verlaufsmodell beginnt damit, dass sich der Verkäufer bzw. der Vertriebsmitarbeiter einen Eindruck vom Käufer macht. Orientierungsgröße dieses Eindrucks ist das Entscheidungsverhalten des Käufers unter der Annahme der multiattributiven Nutzenwahrnehmung und Produktbeurteilung. Für die Wahl seiner Argumentationsstrategie betrachtet der Verkäufer Merkmale, die für den Käufer relevant sind. Er berücksichtigt zudem die vom Käufer suggerierte Gewichtung und die wahrgenommene Ausprägung der unterschiedlichen Produkt- und Dienstleistungsmerkmale. Dieses Vorgehen ermöglicht es dem Verkäufer, in seiner Argumentation auf Merkmale aus dem Entscheidungskalkül des Käufers hinzuweisen, sowie dessen in Betracht gezogene Produkt- und Dienstleistungsalternativen (consideration set) weiter zu ergänzen, zu verändern oder auszulassen. Erzielen gewählte Strategie und Argumentationstechnik keinen Effekt, so müssen diese unter Umständen modifiziert werden. Der Verkaufserfolg ist umso höher, je genauer die Eindrucksbildung und je zweckmäßiger die gewählte Strategie ist (vgl. Weitz 1978, Schuchert-Güler 2001).

Obwohl die Schulung von Verkaufsmitarbeitern oftmals in das Aufgabengebiet von Unternehmensberatern und Verkaufstrainern fällt, ist es Unternehmensgründern zu

empfehlen, sich dieser Thematik frühzeitig zu widmen. Aufgrund der meist innovativen Produkte und Dienstleistungen besteht in der Regel hoher Erklärungsbedarf. Präsentationsmappen, Produktmuster, Kataloge etc. können unterstützend eingesetzt werden (vgl. Jacob 1998, S. 32).

## 5 Schlussbetrachtung

Ziel dieses Beitrags war es, das transaktionsbezogene Marketing für Gründungsunternehmen mit besonderer Berücksichtigung der Unsicherheitsproblematik zu diskutieren. Unternehmerisches Handeln bzw. Markttransaktionen sind zwangsläufig mit Unsicherheit behaftet und stellen sowohl an den Anbieter als auch an den Nachfrager erhöhte Anforderungen.

Denn warum sollten Nachfrager Produkte und Dienstleistungen von einem neu gegründeten Unternehmen kaufen? Nicht allzu selten haben potentielle Kunden Vorbehalte aufgrund der geringen Markterfahrung von Gründungsunternehmen oder der jungen, unter Umständen störanfälligen Produkte (Gruber 2002, S. 141). Junge Unternehmen stehen vor der Herausforderung, solche Vorbehalte zu entkräften. Die Berücksichtigung der Prinzipien des „Schattens der Zukunft“ und der „Reputation als Geisel“ sowie der Verkaufstechnik und -psychologie können dem neu gegründeten Unternehmen zu einem soliden Image verhelfen, welches Kompetenz, Seriosität und Zuverlässigkeit glaubhaft macht. Dabei handelt es sich bei den in diesem Beitrag vorgestellten Ratschlägen lediglich um Leitlinien, die im Einzelfall geprüft werden müssen.

Allerdings dürfen unsere Ausführungen nicht so verstanden werden, dass das Transaktionsmarketing seine Bedeutung verliert, wenn das Gründungsunternehmen reift und die Gründungsphase verlässt. Es besteht dann die Neigung, das Management von Markttransaktionen der Sphäre des Operativen zuzuordnen und ihm weniger Bedeutung zuzumessen als etwa dem Management von Geschäftsbeziehung oder Marktsegmenten, weil diese Handlungsebenen vermeintlich einen stärker strategischen Charakter haben. Neuere Ansätze im Bereich des strategischen Management belegen aber die große Bedeutung etablierter Basis-Routinen zur Nutzung organisationaler Ressourcen, was auch als „Core Micro-strategies“ bezeichnet wird (vgl. Salvato 2003, S. 92). Solche Basis-Routinen sind sicherlich charakteristisch für das Transaktionsmarketing. Sie erfordern zu jedem Zeitpunkt die gleiche Beachtung durch das Management wie eine übergreifende Marktstrategie und können in gleicher Weise eine Erfolgsquelle darstellen.

## LITERATURVERZEICHNIS

- ALDERSON, W. (1957): Marketing Behavior and Executive Action, Homewood, Ill. 1957.
- AXELROD, R. (1995): Evolution der Kooperation, 3. Aufl., München, Wien 1995.
- BAGOZZI, R.P. (1975): Marketing as exchange, in: Journal of Marketing, Vol. 39, 1975, No. 4, S. 32–39.
- BERGEN, M./DUTTA, S./WALKER, O.C. Jr. (1992): Agency relationship in marketing: a Review of the implication and applications of agency and related theories, in: Journal of Marketing, Vol. 56, 1992, No. 7, S. 1-24.
- BOERSCH, C./ELSCHEN, R. (2002): Erster Eintritt in den Markt, in: HOMMEL, U./KNECHT, T.C. (Hrsg.): Wertorientiertes Start-up Management. Grundlagen, Konzepte, Strategien, München 2002, S. 272-292.
- BÖGELAND, D. (2002): Theoriepfade und -traditionen der Gründungsforschung: Auf dem Weg zu einer einheitlichen Theorie, in: HEINZE, R.G. (Hrsg.): Unternehmensgründungen, Wiesbaden 2002, S. 25-45.
- BRÜDERL, J./PREISENDÖRFER, P./ZIEGLER, R. (1996): Der Erfolg neugegründeter Betriebe. Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, Betriebswirtschaftliche Schriften, Nr. 140, Berlin 1996.
- BÜRDERL, J./SCHÜSSLER, R. (1990): Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 35, 1990, S. 530-547.
- COMMONS, J.R. (1931): Institutional Economics, in: American Economic Review, Vol. 21, 1931, No. 4, S. 648–657.
- CONE, C.L./FELDMAN, M.A./DASILVA, A.T. (2003): Causes and Effects, in: Harvard Business Review, Vol. 81, 2003, No. 7, S. 95-101.
- DARBY, M./KARNI, EDI (1973): Free competition and the optimal amount of fraud, in: Journal of Law and Economics, Vol. 16, 1973, No. 1, S. 67–88.
- DIETZ, J.-W. (1989): Gründung innovativer Unternehmen, Wiesbaden 1989.
- DITTRICH, S. (2000): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing, St. Gallen 2006.
- FLIESS, S. (2006): Persönlicher Verkauf, in: KLEINALTENKAMP, M./PLINKE, W., JACOB, F./SÖLLNER, A. (Hrsg.): Markt- und Produktmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 546-627.

- GROSS-ENGELMANN, M. (1999): Kundenzufriedenheit als psychologisches Konstrukt, Lohmar, Köln 1999.
- GRUBER, M. (2002): Kunden gesucht, in: GRUBER, M./HENKEL, J./WITZLER, R. (Hrsg.): Gründungsmanagement, Frankfurt am Main 2002, S. 141-143.
- GRUBER, M. (2004): Entrepreneurial Marketing, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 64, 2004, Nr. 1, S. 78-100.
- HESKETT, J.L./JONES, T.O./LOVEMAN, G.W./SASSER Jr., W.E./SCHLESINGER, L.A. (1994): Putting the service-profit chain to work, in: Harvard Business Review, Vol. 72, 1994, No. 2, S. 164-170.
- HILL, D.J. (1986): Satisfaction and Consumer Services, in: LUTZ, R.J. (Hrsg.): Advances on Consumer Research, Provo, Utah 1986, S. 311-315.
- HILLS, G.E. (1994): Marketing and Entrepreneurship: Research ideas and opportunities, Westport, Conn. 1994.
- HILLS, G./LAFORGE, R.W. (1992): Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 16, 1992, S. 33-59.
- HUNDSIEK, D. (1987): Unternehmensgründung als Folgeinvestition – Struktur, Hemmnisse und Erfolgsbedingungen der Gründung industrieller innovativer Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 16, NF, Stuttgart 1987.
- JACOB, F. (1998): Auftragsmanagement, in: KLEINALTENKAMP, M./PLINKE, W. (Hrsg.): Auftrags- und Projektmanagement, Berlin et al. 1998, S. 1–67.
- JACOB, F. (2002): Geschäftsbeziehungen und die Institutionen des marktlichen Austauschs, Wiesbaden 2002.
- KAAS, K.P. (1992): Marketing und Neue Institutionenlehre, Arbeitspapier Nr. 1 aus dem Forschungsprojekt Marketing und ökonomische Theorie, Frankfurt/M. 1992.
- KAISER, M.-O. (2002): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Dimensionen und Messmöglichkeiten, Berlin 2002.
- KLEINALTENKAMP, M. (1997): Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre, in: BACKHAUS, K./GÜNTHER, B./KLEINALTENKAMP, M./PLINKE, W. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden 1997, S. 83-114.
- KLEINALTENKAMP, M. (2000): Einführung in das Business-to-Business Marketing, in: KLEINALTENKAMP, M./PLINKE, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb, 2. Aufl., Berlin et al. 2000, S. 171–247.
- KOTLER, P./BLIEMEL, F. (2001): Marketing-Management, 10. Aufl., Stuttgart 2001.
- KRAFFT, M. (2002): Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg 2002.

LODISH, L.M./MORGAN, H./KALLIANPUR, A. (2001): *Entrepreneurial Marketing*, New York 2001.

LÜBKE, D./PETERSEN, R. (1996): *Business-to-Business-Marketing*, Stuttgart 1996.

McGRATH, R.G. (1996): *Options and the Entrepreneur: Towards a strategic Theory of Entrepreneurial Behaviour*, Working Paper Columbia University, New York 1996.

PICOT, A./LAUB, U.-D./SCHNEIDER, D. (1989): Innovative Unternehmensgründungen. Eine empirische Analyse, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 41, 1989, Nr. 5, S. 358-386.

PINKWART, A. (2002): Die Unternehmensgründung als Problem der Risikogestaltung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Ergänzungsheft, Nr. 5, 2002, S. 55-83.

PLINKE, W. (2000): Grundlagen des Marktprozesses, in: KLEINALTENKAMP, M./PLINKE, W. (Hrsg.): *Technischer Vertrieb*, 2. Aufl., Berlin et al. 2000, S. 3-99.

PRITZL, R./LAUER, A. (2003): Kundenbindung und Kundenloyalitätsmanagement, in: FINK, D. (Hrsg.): *Management Consulting Fieldbook*, 2. Aufl., München 2003, S. 333-368.

RIPPERGER, T. (1998): *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*, Tübingen 1998.

ROMANELLI, E. (1989): Environments and Strategies of Organization Start-Ups, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, 1989, S. 369-387.

SAHLMANN, W.A./STEVENSON, H.H./ROBERTS, M.J./BHIDÉ, A. (1999): *The Entrepreneurial Venture*, Boston, Mass. 1999.

SALVATO, C. (2003): The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 40, 2003, No. 1, S. 83-108.

SCHNEIDER, D. (1991): Die unternehmerische Produktion von Einmaligkeit und ihre Konsequenzen für die Evolution ökonomischer Transaktionsbeziehungen, in: LAUB, U.D./SCHNEIDER, D. (Hrsg.): *Innovation und Unternehmertum*, Wiesbaden 1991, S. 342-367.

SCHNEIDER, DIETRAM/ZIERINGER, CARMEN (1991): Interorganisatorisches F&E-Management und F&E Integration als Herausforderung innovativen Unternehmertums: F&E zwischen E&F, in: LAUB, U.-D./SCHNEIDER D. (Hrsg.): *Innovation und Unternehmertum*, Wiesbaden 1992, S. 53-78.

SCHUCHERT-GÜLER, P. (2001): *Kundenwünsche im persönlichen Verkauf*, Wiesbaden 2001.

STINCHCOMBE, A.L. (1965): Social Structure and Organizations, in: MARCH, J.G. (Hrsg.): *Handbook of Organizations*, Chicago 1965, S. 153-193.

SZYPERSKI, N./NATHUSIUS, K. (1977): Probleme der Unternehmensgründung – eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, Stuttgart 1977.

TSE, D. K./WILTON, P.C. (1988): Models of Customer Satisfaction Formation. An Extension, in: Journal of Marketing Research, Vol. 25, 1988, No. 2, S. 204-212.

WEITZ, B.A. (1978): Relationship between salesperson performance and understanding of customer decision making, in: Journal of Marketing Research, Vol. 15, 1978, No. 4, S. 501-516.

WIEDMANN, K.-P. (2006): RQ-Messkonzept als Basis einer differenzierten Erfassung der Unternehmensreputation, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 35, 2006, Nr. 3, S. 147–154.

WIEDMANN, K.-P./BUXEL, H. (2006): Corporate reputation management in Germany: results of an empirical study, in: Corporate Reputation Review, Vol. 8, 2006, No. 2, S. 145-163.

WILLIAMSON, O.E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990.

Teil VII

---

Entrepreneurial Marketing:

---

Die Instrumente

---



**Heiko Bergmann, Urs Fueglistaller und Andreas Herrmann**

# **Produktpolitik für Gründungsunternehmen**

1	Produkte und Services .....	469
2	Produktpolitik.....	473
3	Herausforderungen für Gründungsunternehmen.....	474
4	Entscheidungstatbestände und Handlungsempfehlungen .....	475
4.1	Sortimentsplanung.....	476
4.2	Produktinnovationen.....	477
4.3	Serviceleistungen .....	477
5	Zusammenfassung und Fazit .....	478

# 1 Produkte und Services

## (1) Produkte und Services als Problemlösungen auffassen

Im Kontext des vorliegenden Kapitels wird die Produktpolitik nicht nur für das physisch fassbare Produkt erörtert, sondern auch für Dienstleistungen ergänzt. Die klare Trennung zwischen Produkten und Dienstleistungen ist gerade bei Gründungsunternehmen oft nicht möglich. Deshalb wird in der Folge der Produktbegriff weit gefasst. Die Beschäftigung mit dem Produkt beziehungsweise Service setzt zunächst eine Definition dieser Begriffe voraus. Obgleich diese Termini einheitlich verwendet werden, liegen ihnen zumeist völlig unterschiedliche Vorstellungen zugrunde. Dem **substantziellen** Produktbegriff zufolge lässt sich ein Erzeugnis als ein Bündel aus verschiedenen nutzenstiftenden Eigenschaften beschreiben. Häufig sind die physikalisch-chemisch-technischen Merkmale eines Objekts ohne große Mühe zu erkennen. Beispielsweise besteht das Angebot eines Herstellers von Schokolade aus Vollmilch, Kakao und Zucker, während ein Produzent von Fruchtsäften zum Beispiel Wasser, Zucker und Fruchtmark zu einem Gesamt verquickt (vgl. Abbildung 1-1).

Abbildung 1-1: Produktbegriffe im Überblick



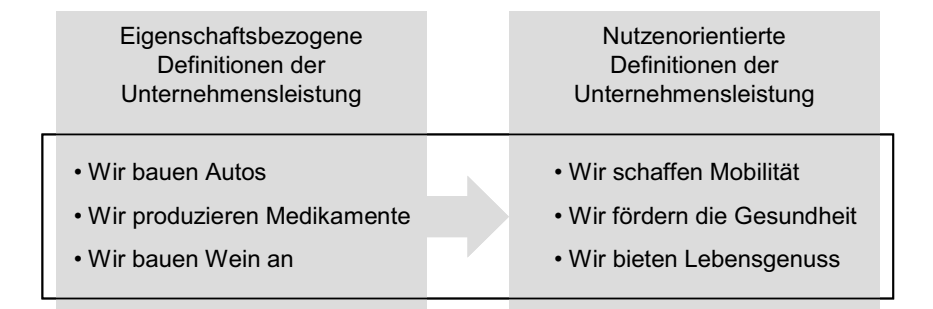
Nicht ganz so einfach ist die Frage nach der Leistung eines Anbieters von schlüsselfertigen Wohnhäusern zu beantworten. Ein konkretes Produkt besteht in diesem Fall aus zum Beispiel den Elementen Beton, Eisen, Glas, Holz und Kunststoff, die ein fertig gestelltes Wohnhaus verkörpern. Kauft ein Bauherr tatsächlich eine bestimmte Menge der einzelnen Materialien? Oder interessiert er sich nicht eher für die Fähigkeit des Unternehmens, aus diesen Materialien ein Wohnhaus zu bauen? Sofern neben dem

substanziellen Produkt (Beton, Eisen, Glas, Holz und Kunststoff) auch eine Dienstleistung (Erstellung des Wohnhauses) eine Rolle spielt, sprechen Marketer vom **erweiterten Produkt**. Hierbei stehen weniger die physikalisch-chemisch-technischen (objektiven) Merkmale eines Objekts im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern vielmehr die Serviceleistung im Sinne einer Problemlösung.

Sehr viel problematischer erscheint die Spezifikation der beispielsweise von Armani offerierten Erzeugnisse, wie Anzüge oder Brillen. Das Kernprodukt lässt sich als ein Paket kennzeichnen, das aus verschiedenen Stoffarten beziehungsweise aus Glas und Metall besteht. Darüber hinaus bieten Geschäfte, die solche Güter führen, dem Verbraucher eine umfassende Beratungsleistung an. Geht es bei der Entscheidung für ein Erzeugnis von Armani in der Tat um ein aus Kernleistung und Service zusammengesetztes erweitertes Produkt? Oder verkauft dieser Designer seinen Kunden gar Status, Prestige und Seriosität? Zur Erfassung von Leistungen dieser Art taucht in der Marketingliteratur der Begriff des **generischen Produkts** auf. Es umfasst nicht nur das durch physikalisch-chemisch-technische Eigenschaften definierte Erzeugnis und die begleitenden Dienste, sondern auch alle darüber hinausgehenden Produktfacetten, wie Prestige, Geltung und Status.

Ein Kaufwilliger bewertet das vorliegende Gut durch einen Vergleich des damit verbundenen Nutzens mit den Kosten, die mit dessen Erwerb auftreten. Damit lässt sich die Gesamtheit aller positiven Facetten des Angebots als Leistung kennzeichnen, wohingegen alle Kosten zum Erwerb der Alternative den Preis verkörpern. Die Leistung erteilt Auskunft über die Fähigkeit eines Produzenten, die Bedürfnisse der Nachfrager zu befriedigen, das heißt, ihnen Problemlösungen zu vermitteln. Insofern ist es für den Erfolg eines Unternehmens unerlässlich, die Fähigkeit seiner Erzeugnisse zur Problemlösung in den Blickpunkt zu stellen (vgl. Herrmann 1998, S. 57 ff.). Abbildung 1-2 zeigt fiktive Beispiele für eigenschaftsbezogene Produktdefinitionen und nutzenorientierte Interpretationen der Unternehmensleistung.

*Abbildung 1-2: Eigenschaftsbezogene versus nutzenorientierte Leistungsdefinition*



Will ein Unternehmen erfolgreich sein, muss es die Leistungsgestaltung an den Ansprüchen der Individuen orientieren. Das Postulat der umfassenden Marktadäquanz bildet somit den Ausgangspunkt aller leistungsbezogenen Gestaltungsmaßnahmen. Insofern lautet das erste Problem der Produktkonzeption wie folgt:

Ein Anbieter hat darauf zu achten, dass die Nutzenstiftung seines Produkts möglichst exakt den Nutzenerwartungen der Nachfrager entspricht. Die Kongruenz von Nachfragerbedürfnissen und offerierter Leistung entscheidet über den Erfolg des Unternehmens am Markt. Allerdings ist nicht unbedingt ein nutzenmaximales Gut zu entwickeln, da es lediglich die Wettbewerbsprodukte bei allen relevanten Nutzendimensionen schlagen sollte.

Ob beziehungsweise inwieweit ein Angebot den Erwartungen des Konsumenten entspricht, geht aus dem Wahrnehmungs- und Bewertungsverhalten hervor. Eine Leistung lässt sich nicht durch ihre objektive Beschaffenheit mittels technisch-konstruktiver und physikalisch-chemischer Merkmale (Sachgut) oder die Art der Verrichtung (Dienstleistung) charakterisieren. Vielmehr bildet das Urteil über die Zwecktauglichkeit einer Offerte das Ergebnis eines komplexen Informationsaufnahme- und -verarbeitungsprozesses, der im Innern der Käuferpsyche abläuft. Hieraus ergibt sich die zweite Herausforderung für die Produktgestaltung:

Nicht das reale Produkt, sondern seine subjektive Wahrnehmung und Beurteilung determiniert das Kauf- und Konsumverhalten der Individuen. Insofern bildet die Analyse des Informationsaufnahme- und -verarbeitungsprozesses eine zentrale Aufgabe im Rahmen des Produkt- und Servicemanagements.

In Analogie zur bisherigen Überlegung lässt sich formulieren, dass Nachfrager nicht Eigenschaftsbündel, sondern einen Komplex an Nutzenkomponenten kaufen. Diese Vorstellung ist nahe liegend, da die Abnehmer selten alle nutzenstiftenden Eigenschaften eines Erzeugnisses (bereits beim Kauf) kennen. Außerdem gilt in zahlreichen Fällen, dass verschiedene Merkmale einen konkreten Nutzen erfüllen und ein Attribut auf verschiedene Nutzenbereiche wirkt. Beispielsweise wirkt das Merkmal Bereifung eines Pkw auf die Nutzenkomponenten Fahrgeräusch, Aquaplaning und Kurvenstabilität, wohingegen die Nutzenkomponente Fahrgeräusch nicht nur aus der Pkw-Eigenschaft Bereifung, sondern auch aus dem Luftwiderstandsbeiwert und der Anzahl der Zylinder resultiert. Dieser Gedanke verdeutlicht eine dritte Schwierigkeit der Produktkonzeption:

Ein Anbieter vermag bei der Entwicklung eines Erzeugnisses lediglich Entscheidungen über die Ausprägungen der physikalisch-chemisch-technischen Merkmale zu treffen. Dagegen legt ein Abnehmer der Entscheidung die aus der Wahrnehmung der Produkteigenschaften stammenden Nutzenvorstellungen zugrunde.

Die konsequente Orientierung der Unternehmensleistung an den Nutzenvorstellungen der Nachfrager führt z. B. dazu, dass aus Banken All-Finanz-Unternehmen entstehen, die den Kunden nicht nur günstige Kredite und attraktive Kapitalanlagen vermit-

teln, sondern auch Versicherungen und Immobilien anbieten. Aus dieser strategischen Ausrichtung resultieren ganz neue Konkurrenzrelationen zwischen Unternehmen, die bislang nicht im Wettbewerb miteinander standen und sogar als sich ergänzende Anbieter (z. B. Banken und Versicherungen) am Markt agierten. Damit ergibt sich das vierte Problem der Produktgestaltung:

Ein Unternehmen überschreitet bei der nutzenorientierten Gestaltung seiner Leistung häufig die traditionellen Branchengrenzen. Hieraus entstehen bislang nicht näher analysierte Wettbewerbsbeziehungen, die im Vorfeld einer Produktkonzeption einer genauen Auslotung bedürfen.

## **(2) Kunden verstehen und Nutzen stiften**

Bei der Beantwortung der Frage, welche Erwartungen einen Verbraucher dazu motivieren, sich für ein bestimmtes Gut zu interessieren, taucht der überaus bedeutsame, obgleich wenig konkrete Begriff des Nutzens auf. Dieser Terminus drückt ein nach subjektiven Maßstäben bewertbares und deshalb intersubjektiv nur schwer überprüfbares Maß an Bedürfnisbefriedigung aus. Was einen Nachfrager bewegt, sich für ein ganz bestimmtes Produkt zu entscheiden beziehungsweise gerade mit diesem oder jenem Hersteller in eine Geschäftsbeziehung einzutreten, hat im Einzelfall vielfältige Ursachen. Die diesem Vorgang zugrunde liegenden Nutzenerwartungen haben die Ökonomen Böhler und Brentano sowie der Verhaltenswissenschaftler Vershofen zweigeteilt (vgl. Wiswede 1973, S. 42 ff.):

Jedes Gut stiftet zunächst einen Grundnutzen, der aus den physikalisch-chemisch-technischen Eigenschaften resultiert und gewissermaßen die funktionale Qualität verkörpert. Davon unterscheidet sich der Zusatznutzen, der alle für die Funktionsfähigkeit des Produkts nicht zwingend erforderlichen Extras und begleitenden Dienste umfasst.

Der Grundnutzen erfährt keine weitere Unterteilung. Obwohl Vershofen ohne Zweifel die Vielfalt der naturwissenschaftlich-technischen Eigenschaften von Produkten kannte, gelang es ihm offenbar nicht, in den Schriften der Warenkundler eine geeignete Systematik zu finden. Dagegen existiert für den Zusatznutzen eine tief gestaffelte Hierarchie. Gemäß diesem Schema lässt sich der Zusatznutzen auf der obersten Sprosse der Vershofenschen Leiter in den Geltungs- (Nutzen aus der sozialen Sphäre) und Erbauungsnutzen (Nutzen aus der persönlichen Sphäre) zerlegen, wobei die zuletzt genannte Nutzenart in die Komponenten Schaffensfreude (Nutzen aus Leistung) und Zuversicht (Nutzen aus Wertung) zerfällt. Die Zuversicht besteht ihrerseits aus den beiden Nutzenarten Ästhetik (Harmonie) und Transzendenz (Zurechtfindung), wohingegen die unterste Sprosse der Leiter den Nutzen der transzendenten Art in die Elemente Ethik (Ordnung) und Phantasie (Magie) unterteilt.

Aus dieser Hierarchie von Nutzenarten leitet Vershofen (1959, S. 91) eine Heuristik zur Beschreibung des Verhaltens der Nachfrager beim Kaufakt ab. Den Kern dieser Nürnberger Regel erläutert er auf folgende Weise:

„Je spezieller eine Nutzenart im Sinne des Schemas der Leiter ist, desto stärker beeinflusst sie die Entscheidung. Weil sie die Entscheidung erbringt, ist sie als der ausschlaggebende Hauptnutzen zu bezeichnen ...“. Außerdem fügt er hinzu, dass ein mehrere Nutzenarten (z. B. Magie, Zurechtfindung, Zuversicht) stiftendes Gut immer auf Grund der in der Leiter am tiefsten angesiedelten Nutzenkomponente (Magie) beim Nachfrager auf Interesse stößt. So besitzt zum Beispiel eine Kaffeetasse für ein Individuum weniger aufgrund ihrer physikalisch-chemisch-technischen Beschaffenheit einen sehr hohen Wert. Vielmehr ist es die Überzeugung, mit dieser Tasse voll Kaffee lässt sich jede mühselige Aufgabenstellung überwinden, die ihr diesen großen Nutzen verleiht.

## 2 Produktpolitik

Halten wir fest: Die Produktpolitik umfasst alle Entscheidungen, die in Zusammenhang zu Art, Gestaltung und Menge der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens stehen (Fueglistaller 2005, S. 335). Die Produktpolitik ist ein zentrales Element des Marketing-Mix eines Unternehmens und steht in engem Zusammenhang zu den anderen Bereichen des Marketing-Mixes. Die Reichweite des Begriffs Produktpolitik ist abhängig vom zugrunde liegenden Produktbegriff. Dieser kann sich - wie oben bereits erläutert - lediglich auf die materiellen Eigenschaften eines Produktes beziehen oder auch Serviceleistungen umfassen. Folgende Entscheidungen lassen sich nach Bruhn (2002) der Produktpolitik zurechnen: Produktinnovationen, Produktverbesserungen, Produktdifferenzierungen, Markierung, Namensgebung, Serviceleistungen, Sortimentsplanung und Verpackung. Die Produktpolitik wird zum Teil mit dem Begriff der Produktgestaltung verwechselt, die allerdings nur ein Teilaspekt der Produktpolitik ist und sich nur auf die Gestaltung, Farbgebung und Verpackung von Produkten bezieht. Im Unterschied hierzu umfasst die Produktpolitik auch die art- und mengenmäßige Gestaltung des Absatzprogramms eines Unternehmens. Wie im vorhergehenden Kapitel erläutert wurde, hat die Produktpolitik das Ziel, das Leistungsprogramm des Unternehmens auf den Kundennutzen abzustimmen. Eine besondere Bedeutung kommt hierbei der gewünschten Sortimentsbreite sowie der gewünschten Sortimentstiefe zu, d.h. der Anzahl verschiedener Produktlinien und der Anzahl der Ausführungen innerhalb einer Produktlinie. Im nächsten Schritt müssen Entscheidungen über die einzelnen Produkte gefällt werden, insbesondere in Bezug auf die Produktqualität, Innovativität, Produktvariation, Produkteliminierung sowie

Design und Verpackung. Die Entscheidungsgrundlage für die Produktpolitik sollten quantitative und qualitative Analysen des bestehenden Sortiments sowie Marktforschungsdaten sein. Auch eine Analyse im Hinblick auf den Produktlebenszyklus kann hilfreich sein.

### 3 Herausforderungen für Gründungsunternehmen

Unternehmensgründungen sind mit besonderen Herausforderungen im Marketing konfrontiert. Gruber (2005, S. 56ff) führt die folgenden drei charakteristischen Merkmale von Unternehmensgründungen auf, die einen Einfluss auf die Marketingplanung haben:

*Neuheit des Unternehmens.* Unternehmensgründungen sind in der Branche und im Markt weitgehend unbekannt. Zielkunden müssen erst auf die Leistungen des Unternehmens aufmerksam gemacht werden; es gibt noch keine etablierte Marke und auch das Vertrauen in die Leistungen des Unternehmens ist noch gering. Zudem sind die internen Strukturen des Unternehmens häufig noch nicht ausgereift.

*Geringe Größe des Unternehmens.* Unternehmensgründungen verfügen oft nur über geringe finanzielle Mittel und personelle Ressourcen für das Marketing; häufig gibt es kein spezifisches Marketingwissen im Unternehmen; die Marktmacht des Unternehmens ist gering.

*Unsicherheit und Turbulenz.* Gründungsunternehmen sind häufig auf Märkten aktiv, die durch eine hohe Unsicherheit und Turbulenz charakterisiert sind. Marketingentscheidungen müssen auf der Basis von wenig verlässlichen Informationen getroffen werden.

Aus der empirischen Entrepreneurship-Forschung ist bekannt, dass die meisten Unternehmen auf der Basis einer einzigen Produktidee gegründet werden und auch im weiteren Verlauf ihres Bestehens nur ein enges Spektrum an Produkten oder Dienstleistungen vertreiben. Gründungsunternehmen können aufgrund ihrer Größe nur in den seltensten Fällen Massenmärkte bedienen. Sie beschränken sich auf kleine Märkte oder Marktnischen. Durch diese Beschränkung können sich Klein- und Mittelunternehmen (KMU) auf die Tätigkeit konzentrieren, die sie am besten ausführen können. Eine derartige Konzentration ist vorteilhaft und sinnvoll, sie birgt aber auch erhebliche Risiken, da eine starke Abhängigkeit von einem Markt besteht. Eine wichtige Eigenschaft und Stärke von kleinen Unternehmen und damit auch von Gründungsunternehmen liegt in ihrer Fähigkeit, flexibel auf Kundenwünsche und veränderte Marktbedingungen zu reagieren und individualisierte Produkte und Dienst-

leistungen zu erstellen. Während Großunternehmen tendenziell große Mengen standardisierter Produkte herstellen, können und müssen KMU flexibler auf Kundenwünsche reagieren.

Die Kompetenzen von Gründern liegen fast immer im fachlichen Bereich und nur in deutlich geringerem Umfang im Bereich Marketing und Verkauf sowie in anderen betriebswirtschaftlichen Bereichen (Sternberg et. al 2007, S. 32; Gruber 2005, S. 163f).

Viele Gründungsunternehmen denken nicht vom Nutzen für den Kunden sondern vom Produkt her. Nach der Definition von Abbildung 2 haben sie häufig eine eher eigenschaftsbezogene Definition der Unternehmensleistung. Gerade Gründungen im technischen Bereich sind eher durch eine Produkt- als eine Marktorientierung gekennzeichnet. Die technische Idee ist ausgefeilt, aber die Gründer sind sich nicht sicher, ob damit auch wirklich Kundenbedürfnisse und -ansprüche gedeckt werden, geschweige denn ob ein ausreichend großes Marktpotenzial vorhanden ist oder Konkurrenten ein vergleichbares Produkt zu einem günstigeren Preis anbieten. Die Ausrichtung des Unternehmens am Markt stellt für solche Unternehmen eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar. Gründungsunternehmen können sich nicht darauf verlassen, dass sich ihr Produkt automatisch deswegen verkaufen wird, weil es die technisch bessere Lösung ist. Vielmehr sind auch im Marketing große Anstrengungen notwendig, die sich nicht nur auf die Erstellung eines Werbeprospekts beschränken dürfen. Die Frage nach den Zielkunden wird von den Gründern oftmals mit einem Schulterzucken und der Bemerkung quittiert, dass sich das Produkt, wenn es gut genug ist, von selber verkaufen wird. Dies geht leider an der Realität vorbei. Die Kunst besteht nicht nur darin, ein denkbar gutes Produkt zu kreieren, sondern die Bedürfnisse des Kunden möglichst genau zu erfüllen und dies dem Kunden auch glaubhaft vermitteln zu können (vgl. Fueglistaller/Müller/Volery 2004, S. 235ff).

## 4 Entscheidungstatbestände und Handlungsempfehlungen

Aus der umfangreichen Liste der Entscheidungstatbestände, die sich der Produktpolitik zurechnen lassen, wird hier auf die Sortimentsplanung, Produktinnovationen und Serviceleistungen eingegangen. Die übrigen produktpolitischen Entscheidungstatbestände werden nicht behandelt, da diese im Kontext von Gründungsunternehmen weniger relevant erscheinen (z.B. Produktpflege) oder aber in einem anderen Kapitel dieses Buches behandelt werden (z.B. Markenpolitik).



Die produktpolitischen Entscheidungen eines Unternehmens stehen in engem Zusammenhang zu den anderen Entscheidungen im Marketing-Mix eines Unternehmens und auch zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens insgesamt.

## 4.1 Sortimentsplanung

Die Planung des Sortiments eines Unternehmens bildet ein zentrales Element der Produktpolitik. Die Sortimentsgestaltung beruht auf Entscheidungen zur Anzahl der Produkte (Sortimentsbreite) und zur Anzahl der Produktausführungen bzw. Sorten (Sortimentstiefe). Gründungsunternehmen treten in den meisten Fällen nur mit einem begrenzten Sortiment in den Markt ein. Durch eine Fokussierung auf nur ein oder eine begrenzte Anzahl an Produkten und Produktausführungen können sich Gründungsunternehmen auf die Geschäftstätigkeiten fokussieren, die sie am besten ausführen können. Andererseits ergeben sich hierdurch auch Risiken, da eine hohe Abhängigkeit von einem oder wenigen Märkten besteht. Vor diesem Hintergrund kann nicht pauschal gesagt werden, ob man eher eine breite oder eine geringe Sortimentsbreite und -tiefe anstreben sollte.

Anhand von empirischen Untersuchungen ist es ebenfalls nicht einfach, die Frage der optimalen Sortimentsgestaltung von Gründungsunternehmen zu lösen. Zunächst muss man festzustellen, dass insgesamt nur sehr wenig empirische Erkenntnisse zum Einfluss der Zahl der Produktarten und die Zahl unterschiedlicher Produktausführungen auf den Erfolg von Unternehmensgründungen vorliegen. Häufig wird auch gar nicht zwischen Sortimentsbreite und Sortimentstiefe unterschieden. Die vorliegenden Untersuchungen weisen keine eindeutige Kausalität zwischen der Sortimentsgestaltung von Gründungsunternehmen und dem Unternehmenserfolg nach. Einige Untersuchungen liefern zwar Hinweise dafür, dass Unternehmensgründungen mit einem breiten Produktangebot erfolgreicher sind als solche mit einem schmalen Produktangebot. Hier lässt sich jedoch vermuten, dass erfolgreich verlaufende Unternehmensgründungen ihr Sortiment sukzessive erweitern, um ihren Erfolg breiter abzusichern und weiter zu steigern (Gruber 2005, S. 74f). Die Frage der Sortimentsgestaltung sollte immer im Zusammenhang mit den im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen, den jeweiligen Märkten und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens entschieden werden. Eine Verbreiterung und Vertiefung des Produktangebots dient der Risikostreuung und sollte angestrebt werden. Andererseits müssen die Ressourcen und die Kapazitäten eines Unternehmens einen solchen Schritt auch zulassen.

## 4.2 Produktinnovationen

Produktinnovationen gelten gemeinhin als Schlüssel für den unternehmerischen Erfolg. Produktinnovationen sind Innovationen, die das Leistungsangebot eines Unternehmens betreffen und damit Teil der Produktpolitik sind. Unternehmen treten als Produktinnovator auf, wenn sie Produkte anbieten, die es in dieser Form noch nicht auf dem Markt gibt. Im Unterschied zu Innovatoren bieten Imitatoren Produkte oder Dienstleistungen an, die es bereits auf dem Markt gibt.

Produktideen unterscheiden sich stark im Hinblick auf ihre Innovativität, technische Umsetzbarkeit und ihr Marktpotenzial. Eine Erfolg versprechende Produktidee ist dadurch gekennzeichnet, dass sie ein Kundenbedürfnis deckt, sie technisch realisierbar ist und zum richtigen Zeitpunkt umgesetzt wird. Im Unterschied zur Innovation muss eine Produktidee nicht unbedingt neu sein. Auch eine bereits eingeführte Produktidee kann eine gute Basis für eine Unternehmensgründung darstellen. In der Realität erfolgt der Grossteil aller Unternehmensgründungen auf Basis von Produktideen, die nicht neu sind und bereits von anderen Anbietern umgesetzt worden sind. Zwar besteht bei der Imitation bestehender Produkte nicht mehr die Möglichkeit, Monopolgewinne zu erzielen, wie dies bei Innovatoren anfänglich der Fall ist. Dafür kann allerdings aus dem Verhalten von Produktinnovatoren gelernt und hierdurch Fehler vermieden werden. Die Entrepreneurship-Forschung zeigt, dass eine gute Produktidee nicht per se den Schlüssel zum Erfolg darstellt. Erst die gelungene Umsetzung einer Produktidee und die Schaffung eines funktionierenden Unternehmens führen zu unternehmerischem Erfolg. Ein Kernelement für die erfolgreiche Umsetzung der Idee hin zu einer marktfähigen Innovation stellt die Innovationsstrategie dar. Erst mit der Bestimmung der Zielmärkte, mit der Analyse der Kundenbedürfnisse und des Technologiemonitorings entsteht eine Art Innovationsbewusstsein im Unternehmen, welches für die Ideengenerierung zentrales Fundament darstellt.

Bei Technologieunternehmen sind Produktinnovationen häufig technologiegetrieben, d.h. das technische Konzept liegt vor, auf dessen Basis dann nach potenziellen Anwendungsfeldern gesucht wird.

## 4.3 Serviceleistungen

Grund der zunehmenden Tertiärisierung in den entwickelten Volkswirtschaften liegt unter anderem in der hohen Anzahl von Unternehmensgründungen im dritten Sektor und in der Differenzierungsstrategie durch Dienstleistungsorientierung von Start-up-Unternehmen im zweiten Sektor. Die folgenden Handlungsempfehlungen für Gründungsunternehmen, die Dienstleistungen anbieten, sind nicht abschließend, noch gelten sie für alle Dienstleister. Es hat sich jedoch gezeigt, dass bei Befragungen in

unterschiedlichen Branchen Ähnlichkeiten im Verhalten erfolgreicher Unternehmen zu beobachten sind, deshalb erfolgt nachstehend eine kurze Übersicht (vgl. Fueglistaller, Tertiärisierung, 2002) über die zentralen Erkenntnisse in Form von Handlungsempfehlungen:

- Vermeidung von Dienstleistungsdschungel: Die Konzentration auf wenige, dafür klare, prozess- und kostentransparente Dienstleistungen sind für Gründungsunternehmen von elementarer Bedeutung. Eine Individualisierung bestehender Dienstleistungen auf die Bedürfnisse der einzelnen Kunden ist dann sinnvoll, wenn der Kunde bereit ist, die Anpassung zu bezahlen und eine Konfektionierung im letzten Teil des Dienstleistungsprozesses möglich ist (Modularisierung).
- Kommunikation von Dienstleistungen: Jede Dienstleistung soll kommunizierbar sein. Diesem Aspekt ist bereits im Service-Design Rücksicht zu tragen. Dienstleistungsmarketing fokussiert auf die Kommunikation des Kundennutzens.
- Differenzierung durch Integration des Kunden in den Dienstleistungsprozess: Dank hoher Kundenintegration lernt das Gründungsunternehmen die Bedürfnisse ihrer Kunden ausgesprochen zeitnah und direkt zu adaptieren und umzusetzen. Dabei ist darauf zu achten, dass die hohe Kundenintegration nicht für jede Dienstleistung geeignet ist (Beispiel Pkw-Servicekontrolle vs. Therapie in einer Rehabilitationsklinik). Gemäss o.g. Untersuchung liegt ein grosses Differenzierungspotential im Dienstleistungsbereich liegt in der Einbindung des Kunden in Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Gerade Spin-offs von Technischen Universitäten kennen dieses Phänomen bestens.
- Förderung der Dienstleistungskompetenz der Mitarbeitenden: Oft ist in Offert-Verhandlungen mit den Kunden entscheidend, dass der Mitarbeitende wahrnimmt, was dem Kunden wichtig ist, um dadurch kundenorientiert vor Ort agieren zu können. Dies gelingt jedoch nur, wenn der Mitarbeiter stets versucht, den Kunden- und Unternehmensnutzen zu kombinieren und von der Geschäftsleitung die nötige Verhandlungsfreiheit erhält. Zahlreiche Untersuchungen mit dem Kano-Modell (Kano, 1984) haben gezeigt, dass die Begeisterung der Kunden stark von der Dienstleistungskompetenz der Mitarbeitenden abhängt - „to go the extra mile“ für den Kunden - das Extra-Engagement führt oft zu hoher Kundenloyalität.

## 5 Zusammenfassung und Fazit

Ein potentieller Kunde bewertet ein Produkt nicht allein auf Grund der physikalisch-chemisch-technischen Eigenschaften, sondern anhand eines Vergleichs der Nutzen und der Kosten, die mit dessen Erwerb verbunden sind. Ein Anbieter hat darauf zu

achten, dass die Nutzenstiftung seines Produkts möglichst exakt den Nutzenerwartungen der Nachfrager entspricht. Die Produktpolitik umfasst alle Entscheidungen, die in Zusammenhang zu Art, Gestaltung und Menge der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens stehen.

Gründungsunternehmen sind per Definition durch ein geringes Alter sowie meist durch eine geringe Größe und eine hohe Unsicherheit auf den bearbeiteten Märkten gekennzeichnet. Hierdurch ergeben sich besondere Herausforderungen an die Produktpolitik. Aus empirischen Untersuchungen ist bekannt, dass die meisten Unternehmen auf der Basis einer einzigen Produktidee gegründet werden und auch im weiteren Verlauf ihres Bestehens nur ein enges Spektrum an Produkten oder Dienstleistungen vertreiben. Sofern die Ressourcen und Kapazitäten vorhanden sind, sollte eine Verbreiterung und Vertiefung des Produktangebots angestrebt werden.

## LITERATURVEZEICHNIS:

- BRUHN, M. (2002): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 6., überarb. Aufl., Wiesbaden.
- ESCH, F.-R./HERRMANN, A./SATTLER, H. (2006): Marketing – Eine managementorientierte Einführung, München.
- FUEGLISTALLER, U. (2002): Dienstleistungskompetenz in KMU, 2. Aufl., St. Gallen.
- FUEGLISTALLER, U. (2005): Produktpolitik, in: KOLLMANN, T. (Hrsg.): Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung, Wiesbaden, S. 335.
- FUEGLISTALLER, U./MÜLLER, C./VOLERY, T. (2004): Entrepreneurship. Modelle - Umsetzung – Perspektiven, Wiesbaden.
- GRUBER, M. (2005): Marketingplanung von Unternehmensgründungen, Wiesbaden.
- HERRMANN, A. (1998): Produktmanagement, München.
- KANO, N. (1984): Attractive quality and must-be quality, in: The Journal of the Japanese Society for Quality Control, April, S. 39-48.
- STERNBERG, R./BRIXY, U./HUNDT, C. (2007): Global Entrepreneurship Monitor, Länderbericht Deutschland 2006, Hannover/Nürnberg.
- VERSHOFEN, W. (1959): Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, Berlin.
- WISWEDE, G. (1973): Motivation und Verbraucherverhalten, München.

**Manfred Bruhn**

# **Kommunikationspolitik für Gründungsunternehmen**

**Entrepreneurial Communication**

1	Notwendigkeit und Bedeutung der Kommunikation .....	483
2	Besonderheiten von Gründungsunternehmen .....	484
3	Planungsprozess der Kommunikation für Gründungsunternehmen .....	486
3.1	Analyse der Kommunikationssituation .....	487
3.2	Bestimmung von Kommunikationszielen .....	489
3.3	Zielgruppenplanung.....	490
3.4	Entwicklung von Kommunikationsstrategien .....	492
3.5	Budgetierung und Budgetallokation in der Kommunikationspolitik.....	494
3.6	Operative Planung der Kommunikationsmaßnahmen.....	496
3.7	Erfolgskontrolle der Kommunikation .....	498
4	Zentrale Erfolgsfaktoren der Entrepreneurial Communication.....	499

# 1 Notwendigkeit und Bedeutung der Kommunikation

Die wirtschaftliche Situation vieler Branchen ist dadurch gekennzeichnet, dass alle Unternehmen sich mit verändernden, schwierigeren Wettbewerbsbedingungen auseinander zu setzen haben. Dies gilt für bereits am Markt etablierte Marktteilnehmer, aber verstärkt für neu eintretende Unternehmen. Bei ständig steigendem Angebot an Produkten und Leistungen, zunehmend homogenen Leistungsangeboten sowie hohen Sättigungsgraden auf Seiten der (potenziellen) Konsumenten tritt ein Gründungsunternehmen nicht nur in einen Leistungswettbewerb ein, sondern auch in einen Kommunikationswettbewerb (ausführlich Bruhn 2006, S. 1ff.). Wichtige kommunikative Herausforderungen und Aufgaben stellen für Entrepreneurs die Darstellung einer neuartigen und einzigartigen Idee, die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz sowie das Erzeugen von Präferenzen für die unternehmenseigenen Leistungen dar. Das Erlangen von Aufmerksamkeit der unterschiedlichen Zielgruppen und das Schaffen von Vertrauen in die unternehmerische Leistung gehört somit zu den primären Kommunikationszielen von Gründungsunternehmen.

Diese Kommunikationsaufgaben sind unter verschärften Bedingungen der Medien- und Kommunikationsmärkte zu erfüllen. Das Kommunikationsangebot hat sich beispielsweise durch den drastischen Anstieg der Werbeinvestitionen, das zunehmende Medienangebot bzw. die Atomisierung der Medien stark verändert (vgl. ZAW 2006). Zudem ergeben sich Veränderungen seitens der Kommunikationsnachfrager aufgrund der steigenden Zahl an Werbe- und Kommunikationsimpulsen. Durch zeitliche Restriktionen sowie begrenzte Aufnahme- und Verarbeitungskapazitäten führt die Vielzahl der Kommunikationsstimuli zu einer **Informationsüberlastung** der Konsumenten (Kroeber-Riel/Esch 2004, S. 16f.). Sinkendes Interesse oder sogar Reaktanzen gegenüber der Werbung, z.B. in Form von Werbevermeidung durch „Zapping“ (ähnliche Phänomene gibt es für sämtliche unternehmensgesteuerte Kommunikationsinstrumente), stellen weitere Folgen des gestiegenen Kommunikationsaufkommens dar.

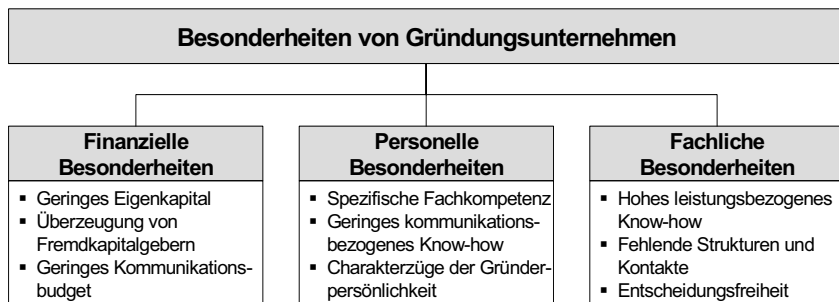
Als Konsequenz dieser Gegebenheiten entsteht die Notwendigkeit, seine eigenen Kommunikationsbemühungen derart zu gestalten, dass sich für den Rezipienten ein konsistentes, widerspruchsfreies und glaubwürdiges Erscheinungsbild ergibt und dadurch die Aufnahme der Kommunikationsbotschaft erleichtert und die Wahrnehmung des Unternehmens gefördert wird. Nicht nur die reine Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten, sondern vielmehr die Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der Zielgruppen stellen primäre Zielsetzungen der Kommunikation dar (Bruhn 2005a, S. 71ff.). Die Kommunikation gewinnt zunehmend an Relevanz im Marketingmix und hat sich inzwischen zu einem **strategischen Erfolgsfaktor** für Unternehmen entwickelt (Bruhn 2005a, S. 32). Für Gründungsunternehmen ist eine **systematische Kommunikationsplanung** ebenfalls

unerlässlich und die Vermittlung eines professionellen Unternehmensbildes gehört zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren von Start-up-Unternehmen (Brinckmann 2004, S. 12). Durch eine abgestimmte, einheitliche, kontinuierliche und ganzheitliche Kommunikation kann ein neu gegründetes Unternehmen bzw. eine neue Unternehmensidee effektiv und effizient in der Öffentlichkeit, bei möglichen Investoren, potenziellen Kunden, Mitarbeitenden und anderen Zielgruppen dargestellt werden (Bruhn 2006, S. 4f.).

## 2 Besonderheiten von Gründungsunternehmen

Gründungsunternehmen sehen sich vergleichsweise vielen Risiken und Herausforderungen gegenübergestellt, es bieten sich jedoch auch Chancen, die es zu nutzen gilt. Diese Gegebenheiten (siehe Abbildung 2-1) sind genauer zu analysieren, um einen effektiven und effizienten Einsatz der Kommunikation zu gewährleisten. Es lassen sich hierbei finanzielle, personelle sowie fachliche Besonderheiten unterscheiden.

*Abbildung 2-1: Kommunikationspolitikrelevante Besonderheiten von Gründungsunternehmen*



Ein zentrales Merkmal von Start-up-Unternehmen stellen die **finanziellen Besonderheiten** dar, d.h. die geringe Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen (Klandt 1999, S. 57; Gruber 2004, S. 166f.). Das verfügbare Eigenkapital reicht oftmals nicht aus, um die notwendigen Anfangsinvestitionen vollständig aufzubringen, vergangene Erlöse fehlen gänzlich. Die Sicherstellung der Startfinanzierung erfordert deshalb eine Akquisition von Investoren. Eine intensive, glaubwürdige und vertrauenswürdige Informati-

onsvermittlung wirkt sich positiv auf die Beziehungsbildung zu Fremdkapitalgebern<sup>1</sup> (Investor Relations) aus (vgl. Kollmann 2005, S. 164f.). Der Kommunikation kommt demnach schon in einer frühen Phase der Unternehmensgründung eine zentrale Aufgabe zu. Aufgrund der geringen Finanzkraft von Start-up-Unternehmen stehen für den Einsatz von Marketing- und Kommunikationsinstrumenten ebenfalls nur geringe finanzielle Mittel zu Verfügung (Zanger 2003, S. 22). Existenzgründer haben den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen somit stets nach Wirtschaftlichkeitsaspekten zu beurteilen und kostengünstige Alternativen auszuwählen

Die **personellen Besonderheiten** lassen sich anhand des Wissens und der Kompetenzen des Entrepreneurs untergliedern. Existenzgründer verfügen oftmals über sehr spezifische Fähigkeiten und Kenntnisse, auf deren Grundlage ihre Geschäftsidee entsteht und umgesetzt wird. Das Marketing- und Kommunikations-Know-how ist dagegen häufig gering (Winistörfer 1998, S. 29). Die Fachkompetenzen im Bereich Marketing und insbesondere die Vertriebsaktivitäten der Entrepreneurs begründen jedoch maßgeblich den Erfolg von Gründungsunternehmen (Brinckmann 2004, S. 11f.). Unternehmensgründer sehen sich der Herausforderung gegenüber gestellt, sämtliche dieser Aufgabenbereiche selbst zu übernehmen, da sie – bedingt durch die geringen finanziellen Mittel – meist nicht auf externes Personal bzw. kompetentes Know-how zurückgreifen können. Bei der Bewältigung dieser vielfältigen Aufgabenstellungen wirkt sich die Gründerpersönlichkeit positiv aus (vgl. hierzu Ergebnisse aus empirischen Studien, z.B. Klandt 1984; Kuipers 1990; Roberts 1991; Picot/Laub/Schneider 1989; Barth 1995; Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998). Entrepreneurs weisen oftmals eine extrem hohe Motivation und ein starkes Engagement auf, verfügen über eine große Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sowie über ein gewisses Maß an Risikobereitschaft (vgl. Kollmann 2006, S. 38f.). Zudem sind sie kreativ und haben innovative Ideen. Diese Charaktereigenschaften wirken sich positiv auf die Gestaltung der Kommunikation aus.

Primärer Bestandteil der **fachlichen Besonderheiten** stellt das hohe leistungsbezogene Know-how, d.h. die eigentliche innovative Leistungsidee bzw. das innovative Geschäftsmodell dar. Durch den neuartigen Charakter weist die Leistung jedoch ein hohes Maß an Erklärungsbedarf auf. Als Konsequenz ergibt sich für die Kommunikation die Notwendigkeit der Informationsübertragung, d.h., den verschiedenen Zielgruppen ist der entsprechende Nutzen der Geschäftsidee zu vermitteln (Klandt 1999, S. 57). Für den Transport der Nutzenbotschaft können Entrepreneurs nicht auf bestehende Strukturen und Kontakte zurückgreifen, es liegen weder ein ausgeprägtes Unternehmensimage noch Referenzen zur Vermittlung von Qualität und Vertrauenswürdigkeit vor (Hans/Hüser 2001, S. 16). Dies bedingt, dass ein Großteil möglicher Kommunikati-

---

<sup>1</sup> In dem vorliegenden Beitrag geht es um die Akquisition von finanziellen Mitteln, sodass der Begriff Investoren synonym zu Fremdkapitalgebern verwendet wird, selbst wenn es sich im finanzorientierten Sinne um die Zuführung von externem Eigenkapital (z.B. in Form von Business Angels oder Venture-Capital-Gesellschaften) handelt.



onskanäle noch ungenutzt bleibt, z.B. die Verwendung des Markennamens und -logos als Qualitätssignal, positive Mund-zu-Mund-Kommunikation usw. Neben diesen unternehmensinternen Besonderheiten von Start-up-Unternehmen sind ebenfalls externe Umfeldfaktoren zu berücksichtigen. Die rechtlichen, technologischen, politischen, ökologischen und ökonomischen Bedingungen haben einen entscheidenden, nicht direkt steuerbaren Einfluss auf die Unternehmensentwicklung und deren Erfolg (Zanger 2003, S. 22). Eine Chance besteht für Gründungsunternehmen in ihrer Unabhängigkeit und der Entscheidungsflexibilität (Gruber 2004, S. 167). Existenzgründer können von den externen Faktoren profitieren, indem sie den optimalen Zeitpunkt des Markteintritts wählen, den relevanten Markt festlegen bzw. die interessanten Zielgruppen definieren oder technologische Neuerungen ausnutzen.

Der Identifikation und genauen Analyse der gründungsspezifischen Charakteristika schließt sich die Ausarbeitung der Kommunikationsarbeit an. Eine strukturierte und systematische Kommunikationsplanung, die den aufgezeigten Besonderheiten von Start-up-Unternehmen Rechnung trägt, ist erforderlich.

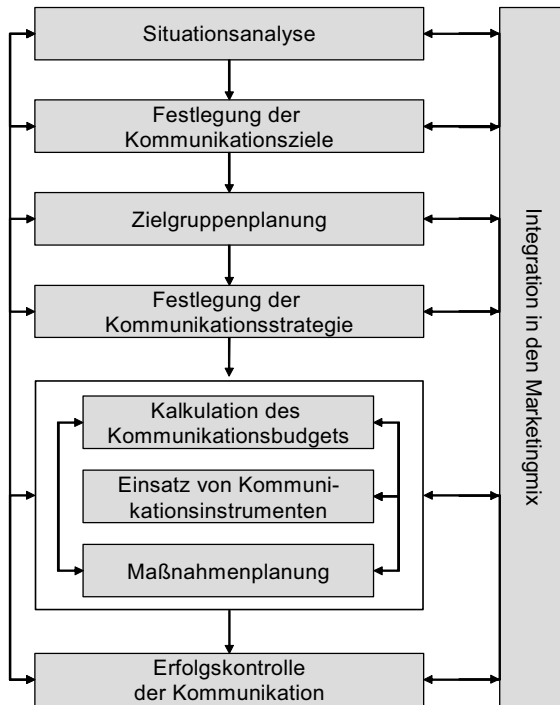
### 3 Planungsprozess der Kommunikation für Gründungsunternehmen

Der Einsatz des kommunikationspolitischen Instrumentariums erfordert eine **strategische und taktische Kommunikationsplanung**. Die strategische Planung legt verbindlich den mittel- bis langfristigen Schwerpunkt für die Kommunikation fest. Ein Unternehmensgründer hat sich dementsprechend schon frühzeitig mit der Frage auseinanderzusetzen, wie und in welchem Bereich die Leistung zu positionieren ist. Der strategischen Positionierung und der Festlegung eines Unternehmensleitbildes werden eine hohe Relevanz für den frühen unternehmerischen Erfolg beigemessen (vgl. Achleitner/Bassen/Pietzsch 2001, S. 139). Im Rahmen der kurzfristigeren, taktischen Planung sind spezifische Kommunikationsmaßnahmen zu entwerfen und umzusetzen (Bruhn 2005b, S. 94ff.). Es sind konkrete Aktivitäten zu planen, um z.B. Investoren zu gewinnen, Kunden anzusprechen und die Bekanntheit zu steigern.

Eine erfolgreiche Unternehmensgründung erfordert eine fundierte und konsequente Planung aller unternehmerischen Aufgabenstellungen (Winistörfer 1998, S. 56), d.h. auch der Kommunikationspolitik. Die **Kommunikationsplanung** stellt einen systematisch-methodischen sowie integrativen Prozess der Erkenntnis und Lösung kommunikationspolitischer Problemstellungen dar (Bruhn 2005a, S. 61). Abbildung 3-1 gibt die Phasen eines idealtypischen **kommunikationspolitischen Planungsprozesses** wieder. In den folgenden Abschnitten werden die gründungsrelevanten Besonderhei-

ten der jeweiligen Planungsphase (exemplarisch für ein in den Konsumgütermarkt eintretendes Unternehmen) herausgearbeitet.

Abbildung 3-1: Planungsprozess der Kommunikationspolitik



Quelle: Bruhn 2005a, S. 49

### 3.1 Analyse der Kommunikationssituation

Basis einer effektiven und effizienten Kommunikationspolitik bildet die Situationsanalyse. Im Rahmen dessen hat eine Bestandsaufnahme aller internen und externen Faktoren zu erfolgen, um eine systematische und strukturierte Datenbasis für die kommunikativen Entscheidungen zu schaffen (Hans/Hüser 2001, S. 81). Primäres Ziel der Situationsanalyse besteht in der Beschreibung der kommunikationsrelevanten Rah-

menbedingungen sowie in der Bewertung der internen und externen kommunikationspolitischen Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken.

Im Rahmen der **marktbezogenen Analyse** hat eine Einschätzung des Marktes hinsichtlich Größe und voraussichtlicher Entwicklung zu erfolgen. Handelt es sich um ein völlig neuartiges Produkt bzw. eine innovative Leistung, beruht die Zahl potenzieller Kunden bzw. der Kundensegmente auf reinen (subjektiven) Schätzungen. Dagegen lassen sich für gleichartige oder nutzenverwandte Leistungen, die Substitute zu bestehenden Produkten darstellen, Angaben aus Sekundärdaten heranziehen (Heucher et al. 2002, S. 75f.). Kommunikative Fragestellungen beziehen sich z.B. auf die optimale Festlegung des relevanten Marktes, bestehende Anforderungen und (Handlungs-) Motive der einzelnen Zielgruppen, das erschließbare Marktpotenzial usw.

Die **zielgruppenbezogene Analyse** bezieht sich primär auf die (potenziellen) Kunden sowie auf mögliche Investoren. Existenzgründer haben stets eine kundenbezogene Sichtweise beizubehalten. Hierfür ist das Kundensegment zu untersuchen und zu durchdringen. Folgende Fragestellungen sind beispielsweise relevant: Wie kann der Kunde über das neue Angebot bzw. die innovative Leistung informiert werden? Nimmt der Kunde den Mehrwert und den Nutzensvorteil der neuartigen Leistung wahr? Welche Kommunikationsbedürfnisse der Rezipienten sind dabei zu beachten? Stehen innovative und kreative Kommunikationsmethoden zur Verfügung, um die Aufmerksamkeit der Kunden zu gewinnen? Welche Kaufmotive liegen der Kaufentscheidung zugrunde? (Gruber 2002, S. 144; Faßnacht/Köse 2002, S. 168f.). Für Start-up-Unternehmen stellt die Gewinnung von Kapitalgebern ebenfalls eine Notwendigkeit dar. Eine detaillierte Analyse der potenziellen Investoren ist deshalb erforderlich. Relevante kommunikative Fragestellungen betreffen die Erwartungen und Investitionsmotive der Anleger, die Informationsasymmetrie zwischen Existenzgründer und Kapitalgebern, Mittel der Reduktion hoher Unsicherheiten bezüglich zukünftiger Gewinne und Renditen, Möglichkeiten des Aufbaus dauerhafter, vertrauensvoller Kommunikationsbeziehungen zu den Investoren usw. (Kollmann 2005, S. 156ff.; Ebel/Hofer 2003, S. 19f.).

Agiert das Gründungsunternehmen als Pionier, ist es unabhängig von direkten Wettbewerbern. Eine **konkurrenzbezogene Analyse** ist dennoch substanziell. Im Interesse stehen insbesondere die Fragen, ob und wie schnell neue Anbieter mit verwandten Leistungen den Nutzensvorteil nachahmen können, in welchem Zeitraum und mit welchem Aufwand das Geschäftsmodell imitierbar ist, wie die innovative Leistung positioniert werden kann, um einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu generieren usw. (Heucher et al. 2002, S. 78). Überlegungen, inwieweit Anbieter komplementärer Leistungen auf dem Markt agieren, ob diese über das Potenzial für (Vertriebs-) Kooperationen verfügen, ob deren Kundenstamm für die Kundenakquisition und die Bekanntmachung genutzt werden kann oder sich positive Ausstrahlungseffekte ergeben, sind für Entrepreneurs ebenfalls relevant.

Die **unternehmensbezogene Analyse** weist eine hohe Abhängigkeit zu den Besonderheiten von Start-up-Unternehmen auf. Fragestellungen betreffen beispielsweise das im Unternehmen bzw. vom Existenzgründer vorhandene kommunikationsbezogene Expertenwissen, die Kreativität und Entwicklung innovativer Kommunikationsmöglichkeiten, die Komplexität der unternehmerischen Leistung und damit verbunden der notwendige Erklärungsaufwand, die geschätzten Kommunikationskosten und das hierfür verfügbare Kommunikationsbudget.

Das Fehlen vergangener Werte und entsprechender Erfahrung sowie umfeldbedingte Unsicherheiten führen dazu, dass eine quantitative Analyse oftmals unterbleibt. Viele Entrepreneurs laufen Gefahr, den Markt und die gegebenen Bedingungen unvollständig oder falsch einzuschätzen (Achleitner/Bassen/Pietzsch 2001, S. 31f.; Hofert 2005). Unterbleibt eine intensive Markterforschung bzw. basiert die Analyse auf unrealistischen Annahmen, mindert dies die Erfolgchancen des Gründungsunternehmens (Dowling/Drumm 2003, S. 369).

Im Ergebnis ist die **kommunikative Problemstellung** eines Unternehmens bzw. des Bezugsobjektes (z.B. spezifische Leistungen) herauszuarbeiten (Bruhn 2005a, S. 116). Als kommunikative Problemstellungen ergeben sich für Gründungsunternehmen insbesondere ein Bekanntmachungsproblem der eigenen Leistung, des Geschäftsmodells bzw. des eigenen Namens sowie die Überzeugung hinsichtlich der unternehmenseigenen Vertrauenswürdigkeit. Die Ableitung der kommunikativen Problemstellung bildet die Basis für die Formulierung von Kommunikationszielen und die Festlegung der unternehmensrelevanten Zielgruppen (Bruhn 2005a, S. 153).

## 3.2 Bestimmung von Kommunikationszielen

Das langfristige Ziel von (Gründungs-) Unternehmen stellt das Realisieren dauerhafter Unternehmensgewinne dar. Für das Erreichen monetärer Zielsetzungen und die unternehmerische Wertschöpfung sind bestimmte vorgelagerte, vorökonomische Zielarten zu beachten (Beck 2003, S. 282). Die vorökonomischen Ziele lassen sich in kognitive, affektive und konative Ziele untergliedern.

Im Rahmen der **kognitiv-orientierten Ziele** steht primär die Vermittlung von Informationen im Vordergrund. Für ein Start-up-Unternehmen ist es notwendig, die Unternehmensleistung bzw. die Geschäftsidee bekannt zu machen und im Bewusstsein der potenziellen Kunden zu verankern. Konkrete Zielsetzungen bestehen vor allem in der Generierung von Aufmerksamkeit und der Vermittlung notwendiger Informationen, um die Zielgruppen über den Nutzensvorteil der innovativen Leistung bzw. der Geschäftsidee in Kenntnis zu setzen (von Collrepp 2004, S. 261).

**Affektiv-orientierte Ziele** betreffen die Emotionen der Rezipienten. Aus Sicht von Gründungsunternehmen zählen hierzu das Schaffen einer spezifischen Reputation

bzw. eines Unternehmens- oder Markenimages, um sich von zukünftigen Konkurrenten zu differenzieren und dauerhaft zu positionieren (Gruber 2004, S. 182). Eine Abgrenzung des eigenen Leistungsangebots dient der Nutzenvermittlung, um hierdurch Präferenzen gegenüber der Leistung zu schaffen, Sympathie gegenüber dem Gründungsunternehmen zu wecken und langfristig ein bestimmtes Qualitätsimage aufzubauen (Gierl/Helm 2003, S. 75).

Die Steuerung des Verhaltens steht im Vordergrund der **konativ-orientierten Ziele**. Gründungsunternehmen werden z.B. versuchen, das Informationsverhalten potenzieller Kunden positiv zu beeinflussen. Kommunikationsmaßnahmen mit konkreten Rückkopplungsmöglichkeit (Faxabruf, Angabe einer Telefonnummer für Rückfragen usw.) bieten beispielsweise die Gelegenheit, dass der Rezipient aktiv weiterführende Informationen anfragt. Für Start-up-Unternehmen ist es wichtig, neue Kunden zu akquirieren, z.B. mittels der Anregung zum Probierkauf. Längerfristig ergibt sich die Zielsetzung, Kunden zu binden und zu positivem Weiterempfehlungsverhalten zu motivieren.

Die formulierten Ziele sind derart zu konkretisieren und auf die entsprechenden Zielgruppen herunter zu brechen, dass ihre Umsetzbarkeit gewährleistet ist. Gleichzeitig werden die Zielgruppen erst im Folgenden ausgewählt, entsprechend der Ziele des Unternehmens. Dieses „widersprüchliche“ Vorgehen verdeutlicht, dass die Planungsentscheidungen nicht unabhängig voneinander sind. Vielmehr wird von einem Unternehmen – insbesondere in der Startphase, in der alle kommunikationspolitischen Entscheidungen neu zu treffen sind – verlangt, eine konsequente Markt- und Kundenorientierung, ständig im Blick zu behalten.

### 3.3 Zielgruppenplanung

Sind die Kommunikationsziele festgelegt, hat eine Zielgruppenplanung zu erfolgen, d.h., es sind jene Gruppen zu bestimmen, die durch die Kommunikation anzusprochen sind (Bruhn 2005a, S. 177ff.). Nur wenn die Kommunikationsaktivitäten zielgruppenspezifisch geplant und gestaltet werden, können die jeweils entscheidungsrelevanten Informationen vermittelt werden (Gierl/Helm 2003, S. 88). Die Zielgruppenplanung untergliedert sich in die drei Teilbereiche der Zielgruppenidentifikation, -beschreibung und -erreichbarkeit.

Im Rahmen der **Zielgruppenidentifikation** findet die Ermittlung aller Personen bzw. Organisationen statt, die für die Realisierung der Kommunikationsziele relevant sind. Für Gründungsunternehmen mit innovativen Leistungen kommt beispielsweise ein bestimmtes Marktsegment als Kunden in Betracht. Als Kapitalgeber eignen sich auch nicht uneingeschränkt alle Investoren, sondern es ist eine spezifische Klientel anzu-

sprechen. Weitere Zielgruppen stellen potenzielle Mitarbeiter, geeignete Absatzmittler sowie die Öffentlichkeit dar.

Die anschließende **Zielgruppenbeschreibung** erfordert detaillierte Informationen, um eine möglichst genaue Charakterisierung der unterschiedlichen Zielgruppeninteressen und -bedürfnisse herauszuarbeiten. Ein innovatives Produkt erfordert beispielsweise eine offene Einstellung potenzieller Kunden gegenüber Neuerungen. Eine mittlere bis hohe Preisbereitschaft ist bei neuartigen Leistungen ebenfalls unabdingbar. Von Kapitalgebern wird ein gewisses Maß an Risikobereitschaft gefordert, da die erwarteten Umsätze und Gewinne eine hohe Unsicherheit aufweisen. Für Unternehmensgründer ist ein Investor ebenfalls von Interesse, falls dieser über Managementenerfahrungen verfügt und diese in das neu gegründete Unternehmen einbringt (z.B. in Form von Business Angels oder Capital-Venture-Gesellschaftern).

Abbildung 3-2: Beispielhafte Zielgruppenplanung für Gründungsunternehmen

Zielgruppen-identifikation	Zielgruppenbeschreibung	Zielgruppenreichbarkeit
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junge (Ehe-)Paare, (vor-)städtische Wohngebieten</li> <li>• Höherer Bildungsstand, 1-2 mittlere bis höhere Einkommen</li> <li>• Offene Einstellung gegenüber technischen Neuerungen, Motive: Gönnen von Luxus, Vereinfachung der alltäglichen Haushaltsarbeit</li> <li>• Qualitätsorientiertes Preisverhalten, bewusste Nutzung von Kommunikation/Information, Einkaufsstättenwahl gemäß dem Qualitätsstandard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufmerksamkeitsstarke und informationshaltige Kommunikationsinstrumente, z.B. Direct Marketing, Multimediakomm.</li> <li>• Glaubwürdige/vertrauenswürdige Informationsmittel, z.B. Public Relations</li> </ul>
Absatzmittler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohes Qualitätsimage, Vertrieb technischer Produkte</li> <li>• Breites Vertriebsnetz bzw. guter Kundenstamm gemäß der Zielgruppe Kunde</li> <li>• Bereitschaft, während der Start-up-Phase die Handelsmargen gering zu halten/umsatzanteilige Entlohnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beziehungs-/Dialogorientierte Kommunikationsmittel, z.B. persönliche Kommunikation</li> </ul>
Investoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristige Anlageziele, hohe Renditeerwartungen</li> <li>• Mittlere bis hohe Risikobereitschaft, Offen gegenüber neuartigen Ideen</li> <li>• Eigene Managementenerfahrung, Bereitschaft zum sozialen und fachlichen Austausch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beziehungs-/Dialogorientierte Kommunikationsmittel, z.B. persönliche Kommunikation</li> <li>• Informationshaltige Instrumente, z.B. Public Relations, Print (Fachzeitung)</li> </ul>
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Bildungsstand, Erfahrungen in dem entsprechendem Arbeitsbereich,</li> <li>• Kreativität, Ideenreichtum</li> <li>• Bereitschaft der Einkommensvergütung gemäß der Möglichkeiten eines Gründungsunternehmens (z.B. relativ geringes Festgehalt plus variable Anteile am Unternehmensgewinn)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Glaubwürdige/vertrauenswürdige Kommunikationsinstrumente, z.B. Public Relations, Fachzeitung</li> <li>• Instrumente zur Kontaktabahnung/Dialogorientierung, z.B. interne Kommunikation, persönliche Kommunikation, Jobbessen, Events</li> </ul>
Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breite Masse, insbesondere TV-und Pressevertreter, Meinungsführer usw. mit Interesse an Innovationen</li> <li>• Hohe Stellung/Entscheidungsmacht im Unternehmen und/oder Einfluss in der Gesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediawerbung, insbesondere Print, z.B. Tagespresse/Wochenzeitungen, nationale/regionale Erscheinungsweise,</li> <li>• Fachzeitschriften (z.B. Managemagazine, Kapitalmarktberichte, usw.)</li> </ul>

Schließlich ist die **Zielgruppenreichbarkeit** sicherzustellen. Hier ist herauszuarbeiten, mit welchen Medien die jeweiligen Zielgruppen optimal anzusprechen sind. Beispielsweise ist zur Steigerung des Bekanntheitsgrades bei den potenziellen Kunden der Einsatz eines tendenziell eher massengerichteten Mediums sinnvoll. Für die Ansprache potenzieller Kapitalgeber eignet sich eine persönliche, zweiseitige Kommunikation (Faltz 1999, S. 75ff.; Hofer 2003, S. 47f.). Abbildung 3-2 liefert einen Überblick

über die einzelnen Schritte im Rahmen der Zielgruppenplanung, beispielhaft für ein Gründungsunternehmen, das eine technische Produktinnovation auf dem Konsumgütermarkt einführen möchte.

### 3.4 Entwicklung von Kommunikationsstrategien

Die Gründungsidee besteht vorwiegend in einer einzigen innovativen Leistung bzw. in einem neuartigen Geschäftsmodell, sodass das **Bezugsobjekt** der Kommunikation i.d.R. bereits vorgegeben ist.

Die anvisierte Kommunikationsstrategie legt die inhaltlichen, **strategischen Schwerpunkte** fest. Für Gründungsunternehmen sind insbesondere die Bekanntmachung, die Neukundenakquisition sowie die Abgrenzung gegenüber (potenziellen) Konkurrenten von Relevanz.

- Die Einführung einer neuen, innovativen Leistung erfordert eine **Bekanntmachungsstrategie**, um Aufmerksamkeit zu generieren, die Bekanntheitswerte zu steigern sowie Kenntnisse über das Produkt bzw. die Leistung zu schaffen.
- Ein Start-up-Unternehmen kann noch nicht auf einen bestehenden Kundenstamm zurückgreifen, sodass eine **Neukundenakquisitionsstrategie** notwendig ist, um erste Abverkäufe zu generieren.
- Im Rahmen einer **Konkurrenzabgrenzungsstrategie** hat sich das Gründungsunternehmen von Beginn an gegenüber Wettbewerbern zu profilieren bzw. spezifische Nutzendimensionen aufzubauen, um Markteintrittsbarrieren für zukünftige Konkurrenten zu bilden.

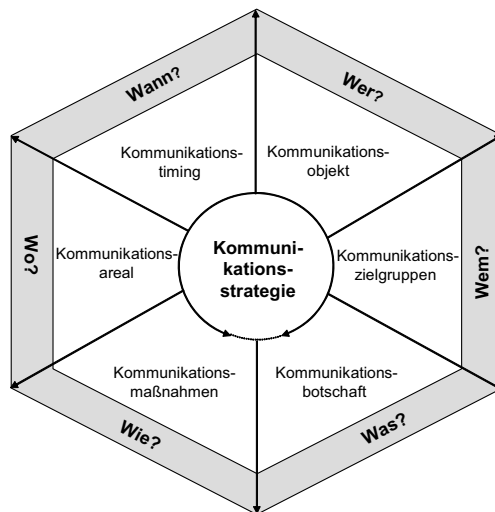
Das strategische Kommunikationskonzept ist nicht nur auf Ebene des Gesamtunternehmens zu entwickeln, sondern ebenfalls auf Ebene der Kommunikationsinstrumente festzulegen. Aus Kosten-Nutzen-Überlegungen eignen sich für Gründungsunternehmen insbesondere aufmerksamkeitsstarke und informative Instrumente mit gleichzeitig geringen Kosten, wie das Direct Marketing, Public Relations sowie die persönliche Kommunikation. Für jedes eingesetzte Instrument sind sechs Elemente bzw. Dimensionen der Kommunikationsstrategie zu konkretisieren (siehe Abbildung 3-3).

Die Festlegung des **Kommunikationsobjektes** ist bei Start-up-Unternehmen aufgrund einer noch geringen Leistungsvielfalt verhältnismäßig einfach. Die Leistung bzw. der Markenname tritt – über alle Kommunikationsinstrumente hinweg – als Absender der Kommunikation in Erscheinung.

In einem zweiten Schritt sind die durch die kommunikativen Maßnahmen anzusprechenden **Kommunikationszielgruppen** zu bestimmen. Der Einsatz von Direct Marke-

ting eignet sich beispielsweise verstärkt zur Bekanntmachung und zur Ansprache potenzieller Kunden. Das Instrument der persönlichen Kommunikation wird für die Kontaktabahnung sowie den Beziehungsaufbau zu Investoren genutzt. Weitere Zielgruppen der persönlichen Kommunikation stellen z.B. Absatzmittler oder potenzielle Mitarbeiter dar. Das Kommunikationsinstrument Public Relations eignet sich zur Ansprache verschiedener Zielgruppen, insbesondere gegenüber der Öffentlichkeit, Kapitalgebern und einem interessierten Kundensegment.

Abbildung 3-3: Elemente einer Kommunikationsstrategie



Quelle: Bruhn 2005a, S. 213

Die innovative Leistungs-idee bzw. das neuartige Geschäftsmodell ist durch die Festlegung von geeigneten **Kommunikationsbotschaften** in eine Unique Communication Proposition (UCP) umzusetzen. Die instrumentespezifische Ausgestaltung der Kommunikationsinhalte ist sehr stark abhängig von der verfolgten strategischen Stoßrichtung. Das Direct Marketing eignet sich beispielsweise zur Bekanntmachung und Neukundenakquisition, indem spezifische Leistungseigenschaften und Nutzensvorteile aus Kundensicht vermittelt werden. Im Rahmen der persönlichen Kommunikation bietet sich die Möglichkeit, den Kapitalgebern die langfristigen Erfolgs- und Renditeaussichten des Start-up-Unternehmens eigenhändig zu erläutern. Die Inhalte eines



Einsatzes von Public Relations variieren in großem Maße, beispielsweise werden durch dieses Instrument allgemeine Informationen über die Leistung transportiert und somit die Bekanntmachung und das Leistungswissen erhöht. Beziehen sich die Botschaften auf Hintergrundinformationen über den Existenzgründer oder die Ideenentwicklung, kann in der Gesellschaft ein Goodwill aufgebaut werden, der das Unternehmen von zukünftigen Konkurrenten differenziert.

Die Übertragung dieser kommunikativen Inhalte findet mit Hilfe der zentralen **Kommunikationsmaßnahmen** und **–mittel** statt. Der Einsatz kostengünstiger Direct-Marketing-Maßnahmen erfolgt beispielsweise effizient per Email oder über Hauswurfsendungen und Flyer. Pressemitteilungen mit Informationen über die Leistung und die Hintergründe sowie deren redaktionelle Berichterstattung bieten eine effektive und effiziente Möglichkeit der Public Relations, um die informativen Inhalte glaubwürdig zu transportieren. Im Rahmen der persönlichen Kommunikation dienen direkte, face-to-face Gespräche mit den möglichen Kapitalgebern der Vermittlung von Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit.

Durch die Bestimmung des **Kommunikationsareals** ergibt sich die lokale Ausrichtung der kommunikativen Aktivitäten. Direct-Marketing-Aktivitäten sowie Public-Relations-Maßnahmen lassen sich sowohl regional als auch national durchführen. Eine eher regionale Ausrichtung ist aus Kostengründen beim Einsatz der persönlichen Kommunikation im Zeitablauf eher wahrscheinlich. Generell ist die Bestimmung des zu bearbeitenden Marktes bei Gründungsunternehmen abhängig von der Geschäftsidee, aber auch von Faktoren wie dem bereitstehenden Vertriebsnetz oder dem verfügbaren Kommunikationsbudget.

Im Rahmen des **Kommunikationstiming** bestimmt der Existenzgründer den Zeitrahmen sowie die Intensität des Einsatzes einzelner Maßnahmen. Die persönliche Kommunikation mit den Kapitalgebern wird schon vor Markteintritt erforderlich und eine konsequente Aufrechterhaltung der persönlichen Beziehung ist notwendig. Spätestens mit dem Markteintritt sind weitere Instrumente einzusetzen, z.B. das Direct Marketing zur Bekanntmachung der innovativen Leistung und die Öffentlichkeitsarbeit zur allgemeinen Informationsvermittlung. Für Start-up-Unternehmen ist es instrumentenübergreifend wichtig, über einen längeren Zeitraum und regelmäßig zu werben, um bei den Zielgruppen Erinnerungseffekte und ein spezifisches Unternehmensbild zu generieren (von Collrepp 2004, S. 263).

### 3.5 Budgetierung und Budgetallokation in der Kommunikationspolitik

Im Rahmen der **Budgetierung** ist über die Höhe des Kommunikationsbudgets zu entscheiden. Etablierte Unternehmen können hierzu auf eine Vielzahl verschiedener

Verfahren zurückgreifen. Start-up-Unternehmen stehen meist nur geringe finanzielle Mittel zur Verfügung, sodass die Bestimmung des Kommunikationsbudgets oftmals mit Hilfe der „All-You-Can-Afford“-Methode erfolgt. Als **Residualgröße** der Gewinn- und Aufwandsplanung verbleiben nach Abzug aller übrigen Kosten die noch verfügbaren Finanzmittel, die für die Kommunikationsarbeit vakant sind (Bruhn 2005a, S. 240). Das maximale Kommunikationsbudget ist somit vielfach vorgegeben. Für Gründungsunternehmen ist darauf zu achten, dass das Werbebudget nicht zu knapp bemessen wird. Insbesondere zu Anfang hat der Kommunikationsumfang größer zu sein und ist als Investition in die Zukunft anzusehen (von Collrepp 2004, S. 263). In den ersten Jahren ist erfahrungsgemäß ein Wert von circa 5 bis 15 Prozent der unternehmerischen Gesamtkosten für die Kommunikation anzusetzen.

Der Schwerpunkt kommunikationsrelevanter ökonomischer Entscheidungen liegt für Entrepreneurs in der **Budgetallokation**, d.h. in der Aufteilung des verfügbaren Budgets auf die Kommunikationsinstrumente und die einzelnen Kommunikationsträger. Die Auswahl kostengünstiger Alternativen und ein effektiver und effizienter Einsatz von Kommunikationsinstrumenten ist aufgrund meist knapper Mittel notwendig (Gruber 2004, S. 184f.). Für Gründungsunternehmen sind aufmerksamkeitsstarke, informative Instrumente auszuwählen, um die relevanten Informationen über eine (erklärungsbedürftige) Leistung zu vermitteln. Diese Eigenschaften treffen auf die Instrumente der Mediawerbung, Messen/Ausstellungen, Direct Marketing, Sponsoring, persönliche Kommunikation und Public Relations zu, abhängig von ihrer jeweiligen Ausgestaltung. Der damit verbundenen Zielerreichung sind die Kosten sowie die Reichweite gegenüber zu stellen. Instrumente, wie z.B. die verhältnismäßig teure Mediawerbung, fallen deshalb für Entrepreneurs i.d.R. weg. Anschließend erfolgt die Verteilung des instrumentespezifischen Budgets auf die einzelnen Erscheinungsformen (Intermediaselektion) und die Festlegung einzelner Kommunikationsträger (Intramediaselektion). Im Rahmen des Direct Marketing ist z.B. der Versand einer kreativen und bildbetonten Email kostengünstiger als die Verteilung von aufwändig gestalteten, gedruckten Dokumenten.

Im Zeitablauf gewinnt das Gründungsunternehmen an Bekanntheit und akquiriert Neukunden. Ist die Start-up-Phase erfolgreich überstanden, werden andere Kommunikationsziele für die folgende Wachstumsphase relevant. Das Kommunikationsbudget ist deshalb weiterhin auf einem relativ konstant hohen Level zu halten. Der Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen, dauerhafter Kundenbindung sowie die Sicherstellung des zukünftigen Absatzes stellen zentrale Ziele für eine notwendige kommunikative Investition der Zukunft dar. Hierzu hat ein systematischer Ausbau der Unternehmensaktivitäten, d.h. der Einsatz zusätzlicher Kommunikationsinstrumente sowie die fortwährende Weiterentwicklungen im produkttechnischen Bereich (z.B. durch Verbesserungen, Modifizierungen oder Erweiterung der Leistungspalette), zu erfolgen. Besondere Relevanz kommt in der Wachstumsphase den massengerichteten Kommunikationsinstrumenten (z.B. Mediawerbung) zu, die auf die Verbreitung der Leistung und eine Abgrenzung gegenüber auftretenden Konkurrenten abzielen.

## 3.6 Operative Planung der Kommunikationsmaßnahmen

Im kontinuierlichen Planungsprozess findet nun die operative Gestaltung der Kommunikationspolitik statt. Diese beinhaltet die Auswahl der einzusetzenden Kommunikationsinstrumente sowie die Maßnahmenplanung für die einzelnen Instrumente.

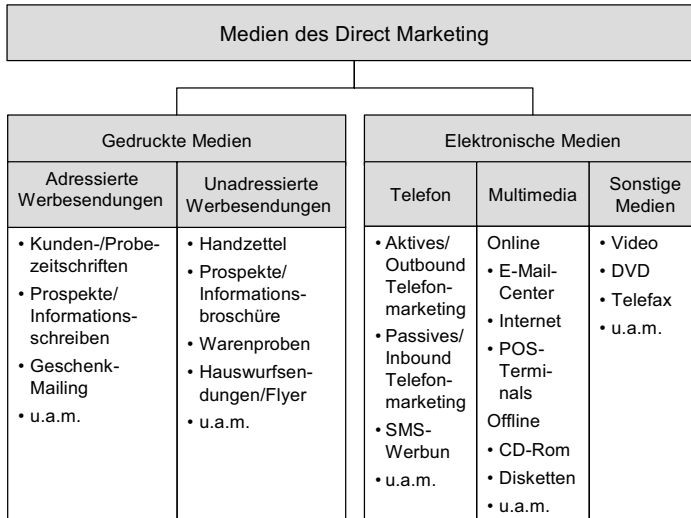
Die **Auswahl der Kommunikationsinstrumente** erfolgt für Gründungsunternehmen anhand ihrer Qualifikation zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen unter simultaner Beachtung der Wirtschaftlichkeit der Instrumente. Im Mittelpunkt steht der Aufbau eines Dialogs mit Interessenten zur Neukundenakquisition, die Generierung von Vertrauen sowie die Vermittlung von Informationen über relevante Leistungsspezifika sowie die daraus resultierenden Nutzenvorteile. Instrumente der Dialogkommunikation weisen die gewünschten Charakteristika auf und eignen sich somit besonders gut für Gründungsunternehmen. Das Direct Marketing, die persönliche Kommunikation, die Multimediakommunikation u.a. gehören dieser Kategorie an. Des Weiteren stellen das Kreieren eines positiven Unternehmensimages, der Aufbau von Glaubwürdigkeit sowie die öffentliche Demonstration von Kompetenz wichtige Zielsetzungen von Entrepreneurs dar, sodass ebenfalls Instrumente der Unternehmenskommunikation (z.B. Unternehmens-Public-Relations) zum Einsatz kommen können. Weniger tauglich sind Instrumente, die sehr kostenintensiv sind, wie beispielsweise die Mediawerbung oder das Sponsoring großer Ereignisse.

In Abhängigkeit der gewählten Kommunikationsinstrumente ist die **Maßnahmenplanung** vorzunehmen, d.h., es sind die einzusetzenden Kommunikationsmittel und -träger zu bestimmen sowie die kommunikativen Botschaften zu gestalten. Setzt ein Gründungsunternehmen beispielsweise das Instrument des Direct Marketing ein, kommen gedruckte oder elektronische Medien zum Einsatz. Abbildung 3-4 liefert einen Überblick der zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel des Direct Marketing für ein Gründungsunternehmen.

Für Existenzgründer ist die Bestimmung solcher Maßnahmen relevant, die zum einen die gewünschten Kommunikationsbotschaften am besten transportieren, zum anderen möglichst kostengünstig sind. Im Rahmen des Direct Marketing sind das beispielsweise der Versand von Emails oder elektronischen Newslettern. Das für den Einsatz von Direct-Marketing-Maßnahmen notwendige Adressmaterial können Existenzgründer, die noch über keine eigene Adressdatei verfügen, meist von Verlagen beziehen (Dalmeyer 1999, S. 111ff.) Beinhaltet die Botschaft Rückkopplungsmöglichkeiten (z.B. durch Angabe einer Telefonnummer, einer Email-Adresse usw.), wird die Interaktion zwischen potenziellen Kunden und dem Gründungsunternehmen zusätzlich gefördert. Im Rahmen der Public Relations bietet z.B. die Pressearbeit (die Versendung von Pressemitteilungen oder das Abhalten von Pressekonferenzen) Entrepreneurs die

Möglichkeit, Informationen zum Unternehmen, dem Existenzgründer sowie zur innovativen Leistungsidee bereitzustellen. Deren redaktionelle Berichterstattung stellt ein glaubwürdiges und äußerst kostengünstiges Mittel der Kommunikation dar.

Abbildung 3-4: Beispielhafte Maßnahmenplanung beim Einsatz des Direct Marketing



Quelle: In Anlehnung an Holland 2001, S. 39; Bruhn 2005b, S. 695

Ist die Auswahl der einzusetzenden Kommunikationsinstrumente getroffen sowie die konkreten Maßnahmen gestaltet, besteht ein weiterer Planungsaspekt in der Abstimmung der kommunikativen Aktivitäten. Gründungsunternehmen haben ihre Kommunikationsarbeit bereits frühzeitig auf Basis einer **Integrierten Kommunikation** zu entwickeln. Die Vermittlung einer einheitlichen, widerspruchsfreien Leitidee (zentrale Botschaften) und deren charakteristische Darstellung in Form eines Corporate Design tragen wesentlich zur Wertschöpfung bei (Hans/Hüser 2001, S. 27; S. 100f.). Für Startup-Unternehmen ist die Verfolgung einer konsequenten **Markenführung** ebenfalls von Bedeutung, da Marken den unternehmerischen Erfolg fördern (Beck 2003, S. 282ff.). Gemäß des Branding-Dreiecks sind der Markenname, das Markenlogo sowie der Markenslogan zu bestimmen (in Anlehnung an Langner 2003, S. 27). Diese Elemente fungieren als erste Kontaktpunkte zwischen einem Unternehmen sowie den

anzusprechenden Zielgruppen und beinhalten somit die Möglichkeit, positive Assoziationen zu dem Unternehmen bzw. der innovativen Leistung zu generieren.

### 3.7 Erfolgskontrolle der Kommunikation

Eine Erfolgskontrolle der Kommunikation bedeutet die systematische Überprüfung der Kommunikationsaktivitäten. Diese dient der Ermittlung des Zielerreichungsgrades der durchgeführten Kommunikationsmaßnahmen sowie der Ableitung von Handlungsempfehlungen für den zukünftigen Einsatz der Kommunikationsinstrumente (Bruhn 2005a, S. 487). Für Gründungsunternehmen kommen wegen des knappen Budgets lediglich relativ einfache, kostengünstige Methoden der Erfolgskontrolle in Frage, z.B. qualitative Interviews oder die Durchführung einfacher (Kunden-) Befragung. Die sinnvollen Verfahren können anhand ihrer erzielten Wirkung (gemäß der Kommunikationsziele) kategorisiert werden (vgl. Abbildung 3-5).

**Abbildung 3-5:** Beispielhafte Messmethoden eines Gründungsunternehmens (in Anlehnung an Bruhn 2005a, S. 494)

Kognitive Wirkungen	Affektive Wirkungen	Konative Wirkungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recall- und Recognition-Tests</li> <li>• Wahrnehmungs- und Verständnismessungen</li> <li>• Kenntnisabfragen</li> <li>• Assoziations- und Satzergänzungstests</li> <li>• u.a.m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Online-) Befragung der Kunden und potenziellen Interessenten</li> <li>• Rating-Skalen</li> <li>• Rangordnungsverfahren</li> <li>• Eindimensionales Verfahren zur Einstellungsmessung</li> <li>• Semantisches Differenzial zur Abfrage von Assoziationen und Imagewerten</li> <li>• u.a.m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrierung von Anfragen nach weiterführenden Informationen (z.B. per Telefax, Bestellung im Internet)</li> <li>• Befragung nach erinnertem Verhalten und Verhaltensabsicht</li> <li>• Häufigkeit des Anklickens von Links im Newsletter/in Emails</li> <li>• Registrierung der Zugriffe im Internet</li> <li>• Einkauf von Paneldaten</li> <li>• u.a.m.</li> </ul>

Zur Überprüfung von **kognitiven Kommunikationswirkungen** lassen sich beispielsweise Recall- und Recognition-Tests durchführen. Mit ihrer Hilfe wird überprüft, ob die Kommunikationsaktivitäten die Bekanntheit steigern oder zumindest bestimmte Wiedererkennungswerte generieren konnten. Eine Kenntnisabfrage kann aufzeigen, ob Gründungsunternehmen die Informationen bezüglich spezifischer Leistungseigenschaften und insbesondere der Nutzenvorteile erfolgreich vermittelt haben.

**Affektive Kommunikationswirkungen**, beispielsweise die Einstellung oder die Wahrnehmung des Unternehmensimages, lassen sich anhand bestimmter Skalen (Rating-Skala, Likert-Skala usw.) abfragen. Für Start-up-Unternehmen, die z.B. Direct Marke-

ting einsetzen, bietet sich die Möglichkeit, eine Email-Befragung durchzuführen oder bestimmte Fragestellungen in einer gedruckten Mailingvariante beizufügen.

Im Rahmen der **konativen Kommunikationswirkungen** lässt sich der Erfolg für Entrepreneurs nicht nur abfragen, sondern auch beobachten. Beispielsweise können die Reaktionen auf eine Mailingaktion, die Abfrage von Zusatzinformationen, das Anklicken von Bannerwerbung, das Surfverhalten auf der unternehmenseigenen Homepage usw. automatisch registriert und von dem Existenzgründer ausgewertet werden.

Um das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Kommunikationsinstrumenten zu bewerten, ist ebenfalls die **Effizienz** der einzelnen Maßnahmen zu beurteilen. Beispielsweise ist eine Direct-Marketing-Aktion einfach und kostengünstig anhand der Responsequote (Einholen weiterer Informationen durch Besuch der Homepage oder Telefax-Anfragen, Bestellungen usw.) einzuschätzen. Multimediakommunikation bietet die Möglichkeit, die Klicks zu zählen und im Rahmen der Public Relations besteht das Mittel der Clippings, d.h. des Registrierens redaktioneller Berichterstattungen.

Eine Kontrolle der eingesetzten kommunikativen Aktivitäten zeigt Schwachstellen bzw. Verbesserungspotenzial der einzelnen Kommunikationsmittel und -maßnahmen auf. Für Existenzgründer, die oftmals über geringe kommunikationspolitische Erfahrung verfügen, stellt die Erfolgskontrolle somit die Basis zur Ableitung erster Erfolgsfaktoren und konkreter Handlungsempfehlungen dar (Hans/Hüser 2001, S. 90).

## 4 Zentrale Erfolgsfaktoren der Entrepreneurial Communication

Die vorangegangenen Ausführungen haben wesentliche Aspekte der Kommunikationsarbeit für Gründungsunternehmen aufgezeigt. Obwohl es kein „Patentrezept“ für den erfolgreichen Einsatz der Kommunikationspolitik gibt, lassen sich verschiedene Erfolgsfaktoren herausarbeiten:

1. Start-up-Unternehmen unterscheiden sich sehr stark hinsichtlich ihrer Geschäftsidee, dem Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot, der Unternehmerpersönlichkeiten, dem verfügbaren Kommunikationsbudget usw. Dies ist bei der Analyse, Planung und Umsetzung der Kommunikation zu berücksichtigen, sodass eine **individuelle planerische Fundierung** der Kommunikationsarbeit notwendig ist.
2. Aufgrund der Vielfältigkeit der anzusprechenden Personen bzw. Organisationen und der Unterschiedlichkeit hinsichtlich ihrer Kommunikationsbedürfnisse kommt der **Zielgruppenidentifikation** und **-beschreibung** eine hohe Relevanz für Gründungsunternehmen zu. Hieraus lassen sich Handlungsimplicationen bezüglich des

Instrumente- und Maßnahmeneinsatzes ableiten. Beispielsweise stehen im Rahmen der Investor Relations, d.h. der Gewinnung von Kapitalgebern, Aktivitäten im Vordergrund, die den Aufbau und die Pflege von persönlichen Kontakten zur Zielgruppe ermöglichen. Zur Ansprache potenzieller Kunden sind massengerichtete Instrumente sinnvoll, die eine schnelle und breite Bekanntmachung des Produkt- und Dienstleistungsangebots ermöglichen.

3. Kommunikative Aktivitäten erfordern auch von Entrepreneurs eine **regelmäßige Erfolgskontrolle**. Hierdurch lassen sich Fehlansichtungen frühzeitig erkennen und korrigieren sowie Erfolgsfaktoren identifizieren, um dadurch Hinweise für die zukünftige Kommunikationsarbeit zu gewinnen.

Insbesondere in der Gründungsphase eines Unternehmens ist der Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Kunden von besonderer Relevanz. Der Entrepreneurial Communication kommt vor dem Hintergrund der bestehenden Veränderungen und zukünftig zu erwartender Entwicklungen auf den Kommunikations- und Medienmärkten sowie auf Konsumentenseite eine wichtige Bedeutung zu. Sowohl Existenzgründer in der Praxis als auch die Wissenschaft – in unterstützender Funktion – haben weiterhin Möglichkeiten innovativer und wertschöpfungsgenerierender Kommunikationsformen zu generieren bzw. diese in der Gründungspraxis zu erproben.

## LITERATURVERZEICHNIS

ACHLEITNER, A.-K./BASSEN, A./PIETZSCH, L. (2001): Kapitalmarktkommunikation von Wachstumsunternehmen: Kriterien zur effizienten Ansprache von Finanzanalysten. Stuttgart 2001.

BARTH, S. (1995): Existenzgründer in den neuen Bundesländern. Wiesbaden 1995.

BECK, J. (2003): Patent- und Markenstrategie für Unternehmensgründer. In: DOWLING, M./DRUMM, H.J. (Hrsg.): Gründungsmanagement. Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum. 2. Aufl. Berlin u.a. 2003, S. 261-290.

BRINCKMANN, J. (2004): Studie zur Entwicklung junger Technologieunternehmen – Ergebnisse für die Teilnehmer 2004. URL: <http://www.uni-graz.at/tim/files/1111500518.pdf> (Zugriff 14.11.2006).

BRÜDERL, J./PREISENDÖRFER, P./ZIEGLER, R. (1998): Der Erfolg neugegründeter Betriebe. 2. Aufl. Berlin 1998.

BRUHN, M. (2005a): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 3. Aufl. München 2005.

- BRUHN, M. (2005b): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München 2005.
- BRUHN, M. (2006): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 4. Aufl. Stuttgart 2006.
- DALMEYER, N. (1999): Lust auf eine eigene Firma? Das Buch für Firmengründer. So machen Sie sich selbständig – Wegweiser zum Unternehmenserfolg. Kilchberg 1999.
- DOWLING, M./DRUMM, H.J. (2003): Wachstumsstrategien für Neugründungen und Wachstumsfehler. In: DOWLING, M./DRUMM, H.J. (Hrsg.): Gründungsmanagement. Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum. 2. Aufl. Berlin u.a. 2003, S. 359-375.
- EBEL, B./HOFER, M.B. (2003): Investor Marketing als Herausforderung. In: EBEL, B./HOFER, M.B. (Hrsg.): Investor Marketing. Aktionäre erfolgreich gewinnen, Investoren langfristig binden, Börsenkurse nachhaltig steigern. Wiesbaden 2003, S. 17-25.
- FALTZ, F. (1999): Investor Relations und Shareholder Value. Die Kommunikation zwischen Unternehmen und Investoren. Wiesbaden 1999.
- FASSNACHT, M./KÖSE, I. (2002): Marketingstrategie und Preisfindung für Unternehmensgründer. In: CORSTEN, H. (Hrsg.): Dimensionen der Unternehmensgründung. Erfolgsaspekte der Selbständigkeit. Berlin 2002, S. 159-199.
- GIERL, H./HELM, R. (2003): Marktexploration, Marketingstrategie und Preisfindung. In: DOWLING, M./DRUMM, H.J. (Hrsg.): Gründungsmanagement. Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum. 2. Aufl. Berlin u.a. 2003, S. 73-90.
- GRUBER, M. (2002): Guerilla-Marketing – offensiv mit geringem Budget. In: GRUBER, M./HENKEL, J./WITZLER, R. (Hrsg.): Gründungsmanagement. Wie Jungunternehmer Ideen finden, Strategien entwickeln und Wachstum erzielen. Frankfurt/Main 2002, S. 144-146.
- GRUBER, M. (2004): Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence. In: Schmalenbachs Business Review. Vol. 56 (2004), S. 164-199.
- HANS, T./HÜSER, T. (2001): Public Relations für Start-ups. Unternehmenskommunikation für Gründer. Stuttgart 2001.
- HEUCHER, M./ILAR, D./KUBR, T./MARCHESI, H./WALDNER, M. (2002): Planen, gründen, wachsen: Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg. Hrsg.: McKinsey & Company. 3. Aufl. Frankfurt/Main 2002.
- HOFER, M.B. (2003): Instrumente des Investor Marketing. In: EBEL, B./HOFER, M.B. (Hrsg.): Investor Marketing. Aktionäre erfolgreich gewinnen, Investoren langfristig binden, Börsenkurse nachhaltig steigern. Wiesbaden 2003, S. 37-50.



- HOFERT, S. (2005): Kopfsache: Existenzgründung will gelernt sein. Interview mit Cao Tuan Lam vom 20.05.2005, URL: <http://www.akademie.de/existenzgruendung/arbeitslosigkeit/tipps/gruendung/kopfsache-existenzgruendung-will-gelernt-sein.html> (Zugriff am 14.11.2006).
- HOLLAND, H. (2001): Direktmarketing-Aktionen professionell planen. Von der Situationsanalyse bis zur Erfolgskontrolle. Wiesbaden 2001.
- KLANDT, H. (1984): Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers – Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes. Bergisch Gladbach 1984.
- KLANDT, H. (1999): Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan. München u.a. 1999.
- KOLLMANN, T. (2005): Investor Relations für Start-up-Unternehmen. Eine Analyse der Kommunikationsbedürfnisse von Venture-Capital-Gebern. In: Marketing ZFP, 27. Jg. (2005), S. 155-167.
- KOLLMANN, T. (2006): E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der New Economy. 2. Aufl. Wiesbaden 2006.
- KROEBER-RIEL, W./ESCH, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze. 6. Aufl. Stuttgart 2004.
- KUIPERS, M. (1990): Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung. St. Gallen 1990.
- LANGNER, T. (2003): Integriertes Branding. Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken. Wiesbaden 2003.
- PICOT, A./LAUB, U.-D./SCHNEIDER, D. (1989): Innovative Unternehmensgründungen: Eine ökonomisch-empirische Analyse. Berlin 1989.
- ROBERTS, E.B. (1991): Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond. New York 1991.
- VON COLLREPP, F. (2004): Handbuch Existenzgründung. Für die ersten Schritte in die dauerhaft erfolgreiche Selbstständigkeit. 4. Aufl. Stuttgart 2004.
- WINISTÖRFER, N. (1998): Ich mach mich selbständig. Beobachter Ratgeber – Sonderdruck. Zürich 1998.
- ZANGER, C. (2003): Zur Bedeutung des Marketing bei Existenzgründungen. In: TU Spektrum. Nr. 2 (2003), S. 22-23.
- ZAW (ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN WERBEWIRTSCHAFT) (2006): Werbung in Deutschland 2006. Bonn 2006.

**Günter Specht**

# **Vertrieb in Gründungsunternehmen**

1	Problemstellung.....	505
2	Begriffliche und konzeptionelle Grundlegung.....	506
2.1	Gründungsunternehmen und Gründungsprozess.....	506
2.2	Vertrieb und Vertriebsmanagement .....	506
3	Situation des Vertriebs in Gründungsunternehmen.....	508
3.1	Branchenunabhängige Situation des Vertriebs in Gründungsunternehmen	508
3.2	Branchenspezifische Besonderheiten des Vertriebs in Gründungsunternehmen .....	510
4	Gestaltungsdimensionen im Vertrieb eines Gründungsunternehmens.....	511
4.1	Kernprozesse und unterstützende Prozesse im Vertrieb.....	511
4.2	Ressourcen im Vertrieb .....	513
4.3	Leistungsprogramme des Vertriebs.....	515
5	Ziele im Vertrieb eines Gründungsunternehmens.....	516
6	Strategische Basisentscheidungen im Vertrieb .....	518
7	Vertrieb in einzelnen Stadien eines Gründungsunternehmens.....	519
8	Schlussbemerkung .....	523

# 1 Problemstellung

Viele empirische Studien zu Gründungsproblemen zeigen es. Der Vertrieb gehört offenbar nicht zu den wichtigsten Gründungsproblemen. In ihrer Bedeutung rangieren aus der Sicht der Befragten vor dem Absatz bzw. dem Vertrieb i.d.R. die Finanzierung, die steuerliche Belastung, die Fülle und Kompliziertheit rechtlicher Vorschriften. Auch bei den Insolvenzursachen tauchen in empirischen Studien Mängel im Vertrieb i.d.R. explizit nicht auf. Meist verbergen sich derartige Mängel in den Insolvenzursachen „mangelhaftes Management“ oder „mangelhafte Unternehmerqualifikation“. In Büchern zum Thema „Entrepreneurship“ wird der Vertrieb und speziell der Verkauf ebenfalls stark vernachlässigt, obwohl das Thema Marketing intensiv behandelt. (vgl. z.B. Kuratko/Hodgetts 1989).

Diese Geringschätzung des Vertriebs für den Erfolg oder Misserfolg von Gründungsunternehmen ist erstaunlich, denn der Vertrieb ist ein zentraler, aber problembehafteter Prozess zur Erzielung von Umsatz. Ohne Umsatz gibt es kein Wachstum und kein Überleben von Unternehmen.

Möglicherweise ergibt sich die Geringschätzung des Vertriebs als Erfolgs- oder Misserfolgskriterium von Gründern auch aus der Ansicht der Befragten, dass sich im Blick auf den Vertrieb Gründungsunternehmen nicht von anderen Unternehmen unterscheiden. Diese Auffassung ist unzutreffend, weil in der Startphase eines Unternehmens wesentliche Vertriebsfaktoren kaum oder nicht vorhanden sind, so dass es besonderer Vertriebsanstrengungen bedarf, um erfolgreich zu sein (vgl. Jung 2004).

Vertrieb erfordert vom Gründer Vertriebskompetenz in hohem Maße und in spezifischen Ausprägungen. Ohne hohe Kompetenz im Vertrieb können die Ziele von Gründungsunternehmen nicht erreicht werden, denn es geht im Vertrieb nicht nur um die möglichst perfekte Erfüllung von Kundenwünschen, sondern zugleich um deutliche Wettbewerbsvorteile und wegen äußerst knapper Ressourcen um höchste Produktivität.

Gründungsunternehmen befinden sich im Blick auf den Vertrieb in einer besonderen Situation. Die Besonderheiten des Vertriebs in Gründungsunternehmen sollen herausgearbeitet werden, um darauf aufbauend Schlussfolgerungen für die Gestaltung des Vertriebs in Gründungsunternehmen ableiten zu können.

Dieser Leitgedanke beeinflusst den Aufbau der Arbeit. Nach der begrifflichen und konzeptionellen Grundlegung werden die generellen und unternehmensspezifischen Besonderheiten in Gründungsunternehmen aufgezeigt. Im Anschluss daran geht es um die Gestaltungsdimensionen im Vertrieb, um Ziele und strategische Basisentscheidungen sowie um Überlegungen zu spezifischen Vertriebsfragen in einzelnen Stadien eines Gründungsunternehmens.

## 2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlegung

### 2.1 Gründungsunternehmen und Gründungsprozess

Eine Unternehmensgründung liegt vor, wenn eine Person, mehrere Personen, oder eine Institution anderen Personen und/oder Institutionen (Finanzamt, Ordnungsamt, potenziellen Kunden) erstmals anzeigen, dass Leistungen (Sachen und/oder Dienste) erstellt und auf Märkten gegen Entgelt angeboten werden. (vgl. ähnlich Palupski 2001, S. 557). Im Folgenden konzentrieren sich die Überlegungen auf Unternehmen, die von Personen gegründet werden, die erstmals unternehmerisch tätig werden.

Der Gründungsakt ist in einen Gründungsprozess eingebettet, der Aktivitäten vor, während und nach der Gründung aufweist. Die erstmalige unternehmerische Tätigkeit bringt es mit sich, dass ein großer Teil der Aktivitäten im Unternehmen und beim Austausch auf Märkten subjektiv neu ist. Je höher der Neuheitsgrad für die Gründer, desto höher ist das Risiko des Misslingens der Aktivitäten.

### 2.2 Vertrieb und Vertriebsmanagement

Unter *Vertrieb* werden i.d.R. Aktivitäten verstanden, die mit der Planung und Durchführung des Absatzes von Leistungen zu tun haben (vgl. Bonart 1999, S. 20-21; Dehr/Donath 1999, S. 10; Kuhlmann 2001, S.15; Gabler Marketing Lexikon 2001, S. 767-768). Das *Vertriebsmanagement* betrifft speziell die Führungsaktivitäten im Bereich des Vertriebs. Grundsätzlich geht es um zwei Aktivitätsbereiche, nämlich um die Distribution und um den Verkauf.

Zur *Distribution* gehören das Absatzwegemanagement und das Management der Distributionslogistik einschließlich der Gestaltung der dazugehörigen Informationssysteme. Das Absatzwege- bzw. Absatzkanalmanagement betrifft das Management des Designs bzw. der organisatorischen Struktur der Absatzwege (d.h. des Wegs des Produkts zum Endkunden), die strukturelle Aufgabenverteilung unter den Partnern in Absatzwegen, den Integrationsgrad in den Absatzwegen, die rechtliche Absicherung des Designs der Absatzwege, die innerbetriebliche Organisation des Absatzwegemanagements, die Planung, Koordination und Kontrolle von Aktionen und Events im Absatzweg, die Steuerung und Motivation der Organe in Absatzwegen und das Management der Redistribution. Die Distributionslogistik umfasst die Bereiche Lagerung, Transport, Versandverpackung und Auftragsabwicklung. Zentrale Ziele der Distributi-

onslogistik sind ein optimaler Lieferservice bei relativ niedrigen Logistikkosten (vgl. Specht/Fritz 2005, S. 116).

Der *Verkauf* hat für den Übergang der Verfügungsrechte über Leistungen an Käufer zu sorgen (vgl. Schröder/Diller 2001, S. 1749). Organe des Verkaufs sind die Verkaufsleitung, der Verkaufsinendienst (Back Office) und der Verkaufsaußendienst. Die Verkaufsorgane haben die Verkaufsprozesse operativ durchzuführen. Wichtigstes Ziel des Verkaufs ist die Gewinnung von Aufträgen mit akzeptablem Deckungsbeitrag und die Erzielung von profitabilem Umsatz. Zu den sonstigen Aufgaben des Verkaufs gehören die Gewinnung von Marktinformationen, die Verkaufsplanung und die Steuerung der Verkaufsmitarbeiter.

Im Blick auf die Gestaltung von Kundenbeziehungen sind wesentliche Aufgaben des Verkaufs die Bestimmung der Verkaufsform (persönlicher Verkauf, semipersönlicher Verkauf und unpersönlicher Verkauf (vgl. Hesse/Huckemann 2002, S. 70), die Gewinnung von Neukunden, die Pflege bestehender Geschäftsbeziehungen, die Stärkung der Kundenbindung, die Erhöhung des Lieferanteils bei den Kunden, die Erhöhung der Verwendungshäufigkeit, die Förderung des Cross Selling bei den Kunden sowie das Management der Zusammensetzung des Kundenportfolios (z.B. nach dem Kundenwert; vgl. zum Account Management Rapp/Storbacka/Kaario 2002).

Vertriebsaktivitäten sind kaum von sonstigen Marketingaktivitäten abzugrenzen, weil die Begriffe Distribution und Verkauf ganzheitlich-integrativ interpretiert werden müssen, wenn die Begriffe etwas funktionsfähiges Ganzes betreffen sollen. Die Koordination des Vertriebs mit anderen Sub-Mixes des Marketings speziell mit der Produkt- und Produktprogrammgestaltung (einschließlich zugehöriger Dienstleistungen), mit der Preis- und Konditionengestaltung, mit der Absatzfinanzierung sowie mit der Kommunikation ist zwingend erforderlich. Jede isolierte Betrachtung einzelner Elemente im Marketing-Mix führt zu Suboptima, die dem Gesamtsystem schaden.

Abzustimmen sind Vertriebsaktivitäten auch mit übergeordneten Aufgaben des Marketingmanagements wie der Bestimmung der relevanten Märkte, der Identifikation und Auswahl der Marktsegmente, der Bestimmung der Marktpositionierungsziele, der Bestimmung übergeordneter Kunden- und Wettbewerbsstrategien (z.B. Markenstrategie und Wettbewerbsvorteilsstrategie) sowie der Umsetzung der Strategien. Hinzu kommt der Abstimmungsbedarf mit dem Strategischen Management des Unternehmens, mit der Produktion, der Beschaffung, der vertriebsexternen Logistik, der Forschung und Entwicklung, den Informations- und Kommunikationstechnologien, der Markt- und Technikforschung, dem Controlling sowie dem Personal- und Finanzmanagement.

## **3 Situation des Vertriebs in Gründungsunternehmen**

### **3.1 Branchenunabhängige Situation des Vertriebs in Gründungsunternehmen**

Grundsätzlich müssen in Gründungsunternehmen Vertriebsaufgaben, wie sie in allen Unternehmen vorkommen, wahrgenommen werden. Ihre Gestaltung und Gewichtung weisen allerdings gründungsspezifische Besonderheiten auf, die auf folgende vertriebsrelevante Merkmale von Gründungsunternehmen zurückzuführen sind:

- Das Unternehmen ist zunächst unbekannt. Potenzielle Kunden suchen nicht aktiv nach Angeboten des neuen Unternehmens, wenn sie den Gründer und sein Unternehmen nicht kennen.
- Das Unternehmen besitzt beim Start kein Image. Potenzielle Kunden haben keine Einstellungen gegenüber dem Unternehmen und seinen Leistungen, sofern die potenziellen Kunden den Gründer nicht schon vor der Gründung kannten.
- Das Unternehmen besitzt beim Start keine Kunden und vor allem keine loyalen Kunden in stabilen Geschäftsbeziehungen, sofern der Gründer nicht schon vor der Gründung nebenberuflich unternehmerisch tätig war.
- Neukundengewinnung ist die primäre Aufgabe, während in bestehenden Unternehmen vor allem die Kundenbindung mit der Geschäftsausweitung bei den gebundenen Kunden im Vordergrund stehen.
- Das Gründungsunternehmen besitzt i.d.R. keine Erfahrungen, es hat keine Lernprozesse durchlaufen. Viele wichtige Informationen über die Märkte und ihre Umfeldere fehlen. Speziell die Informationen über Bedürfnisse der Kunden sind i.d.R. wenig konkret.
- Das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Unternehmens ist i.d.R. noch nicht vorhanden. Es fehlen i.d.R. Referenzen. Der bisherige Lieferant wird trotz vergleichbarer Leistungen grundsätzlich attraktiver erlebt als der Noch-Nicht-Lieferant (vgl. Specht 2002a, S. 485; Heinemann 2001, S.15).
- Bei Wettbewerbern, Lieferanten, Banken und potenziellen Arbeitnehmern ist das Unternehmen unbekannt. Speziell für qualifizierte Arbeitnehmer im Vertrieb, für selbstständige Vertreter und für Handelsbetriebe ist das neue Unternehmen *ceteris paribus* nicht sehr attraktiv.
- Die Erfolgspotenziale des neuen Unternehmens hängen in relativ starkem Maße von den Gründern und ihren Umfeldern ab. Die Netzwerke des Gründers sind zentrale

Ansatzpunkte für die Unternehmensaktivitäten. Dies wirkt sich vor allem bei der Mitarbeitergewinnung, bei der Finanzierung des Unternehmens und auf die Chancen der Auftragsgewinnung positiv oder negativ aus.

- Die Ressourcenausstattung für den Vertrieb ist i.d.R. im Blick auf die Anforderungen äußerst begrenzt und schlecht angepasst.

Gründungsunternehmen unterscheiden sich nicht nur generell gegenüber etablierten Unternehmen, sondern sie weisen auch untereinander große Unterschiede auf, die in hohem Maße vertriebsrelevant sind. Die Ausgangssituation der Gründungsunternehmen wird insbesondere durch die Qualifikation der Gründer geprägt. Im Blick auf den Vertrieb ist es zweckmäßig, Gründungstypen nach der Position des Unternehmens auf einem Qualifikationskontinuum zu unterscheiden. Dabei ist z.B. an folgende Typen von Gründungssituationen zu denken:

- **Gründungstyp 1:** Das Unternehmen wird durch einen hoch qualifizierten, erfahrenen Praktiker gegründet.

Zahlreiche Gründungen ergeben sich daraus, dass unternehmerisch motivierte Mitarbeiter eines Unternehmens bemerken, dass ihr persönliches Leistungspotenzial für den Erfolg ihres bisherigen Arbeitgebers von relativ großer Bedeutung ist. Sie besitzen reichhaltige Erfahrungen und Kontakte in und außerhalb des bisherigen Unternehmens, die für das neu gegründete Unternehmen wesentliche Erfolgsfaktoren sind. Nicht selten können diese Gründer auf einschlägige Erfahrungen aus selbstständiger nebenberuflicher Tätigkeit zurückgreifen. Die Gründung durch erfahrene Praktiker wird oft auch dadurch ausgelöst, dass der bisherige Arbeitgeber seine Geschäftstätigkeit ganz oder teilweise aufgibt. Speziell unternehmerisch denkende Mitarbeiter in einem wenig erfolgreichen Unternehmen warten den drohenden Niedergang des Unternehmens nicht ab, sondern sie scheiden frühzeitig aus dem Unternehmen aus und machen sich selbstständig. Denkbar ist auch, dass ein Mitarbeiter den maßgeblichen Beitrag seiner Arbeit zum Erfolg seines Unternehmens erkennt und deshalb ein eigenes Unternehmen gründet. Gelegentlich ist das Ausscheiden des Gründers aus dem bisherigen Unternehmen mit einer Kapitalbeteiligung des bisherigen Arbeitgebers am neuen Unternehmen des Gründers verbunden. Auch ein Management Buy Out ist denkbar. Gemeinsam sind diesen verschiedenen Gründungsanlässen Situationsmerkmale, die einen schnellen Start des gegründeten Unternehmens begünstigen, weil das erforderliche Qualifikationsspektrum im Blick auf Breite und Tiefe in relativ hohem Maße durch den Gründer abgedeckt wird.

- **Gründungstyp 2:** Das Unternehmen wird durch einen technisch hoch qualifizierten Absolventen einer Universität, einer Fachhochschule oder einer Forschungseinrichtung gegründet.

Vor allem im Bereich technologieorientierter Gründungen kommt es häufig vor, dass junge Forscher mit Qualifikationen in neuen Technologien und u.U. eigenen

Patenten den Schritt in die Selbstständigkeit wagen. Dabei stützen sie sich oft auf Förderprogramme staatlicher Institutionen, die ihnen helfen, ihr Wissen in Produkte umzusetzen. So wurde z.B. in Deutschland das Programm „Existenzgründungen aus der Wissenschaft“ neu konzipiert und verstärkt (ohne Verf. 2007b, S. 25). Nicht selten ist es möglich, relativ niedrige Mieten und andere kostengünstige Leistungen eines öffentlich finanzierten Gründerzentrums bzw. eines Technologie- und Innovationszentrums in Anspruch zu nehmen. Bei derartigen Gründern ist i.d.R. relativ hohes technisches Wissen über Theorien und Technologien vorhanden; ihr Wissen über konkrete Produktionstechnik, über Märkte, Marketing und Vertrieb ist dagegen i.d.R. relativ schwach ausgeprägt. Sie besitzen Erfahrungen aus einer Forschungseinrichtung, sind in überwiegend technisch-wissenschaftlich geprägte soziale Netze eingebunden und haben i.d.R. nur rudimentäre Praxiskontakte. Es fehlen vor allem Praxiserfahrungen. Das bei Gründungen erforderliche Qualifikationsspektrum ist in dieser Situation nur partiell abgedeckt.

- **Gründungstyp 3:** Das Unternehmen wird durch eine Person gegründet, die weder technisch noch kaufmännisch qualifiziert ist.

Angeregt durch staatliche Förderprogramme wie z.B. Starthilfen der Agentur für Arbeit, verbilligte Gründungskredite und/oder Existenzgründerseminare oder angestoßen durch persönliche Lebensumstände (z.B. durch drohende Arbeitslosigkeit, Überschätzung der eigenen Leistungsmöglichkeiten, Erwartungen in seinem persönlichen Umfeld) entschließt sich eine weder technisch noch kaufmännisch erfahrene Person zur Gründung eines Unternehmens. Ihr technisches und marktbezogenes Wissen und einschlägige Erfahrungen sind im Blick auf das erforderliche Anforderungsspektrum faktisch nicht oder nicht in ausreichendem Maße vorhanden. Es ist deshalb nicht erstaunlich, dass derartige Gründer sehr schnell scheitern. Dennoch kommen solche Fälle relativ häufig vor.

Es ist unmittelbar zu erkennen, dass diese Typen von Gründungsunternehmen unterschiedlich hohe und verschiedenartige Barrieren in der Startphase des Unternehmens überwinden müssen, wenn ihr Unternehmen Erfolg haben soll. Darauf wird im Folgenden zu achten sein, wobei sich die Überlegungen auf die Gründungstypen 1 und 2 konzentrieren. Grundsätzlich gilt, dass normative Aussagen zum Vertrieb in hohem Maße von der Situation im Einzelfall abhängig sind.

## 3.2 Branchenspezifische Besonderheiten des Vertriebs in Gründungsunternehmen

Anforderungen an den Vertrieb sind stark von der Branche abhängig. Vertrieb in einem Großhandelsunternehmen ist z.B. mit dem Vertrieb in einem Unternehmen, das kundenindividuelle Software für einen Industriebetrieb produziert, kaum vergleich-



bar. Ein Handelsunternehmen muss im Blick auf Vertrieb anders agieren als z.B. ein Industriebetrieb oder ein Finanzdienstleistungsunternehmen.

Das Spektrum möglicher Geschäftstypen reicht von fast reinen Sachleistungsanbietern bis hin zu fast reinen Dienstleistungsunternehmen, es kann um Konsumgüter oder um Industriegüter gehen. Im Bereich der Industriegüter ist z.B. an die unterschiedliche Situation von Unternehmen im Zuliefergeschäft, Produktgeschäft, Anlagengeschäft und Systemgeschäft zu denken (Backhaus 2003, S. 324).

Es wird deshalb im Folgenden zum einen ein Abstraktionsgrad gewählt, der möglichst viele Branchen abdeckt; zum anderen wird an einen Geschäftstyp angeknüpft, der dem eigenen Erfahrungsbereich entspricht. Im Vordergrund werden Industriegüterhersteller stehen, die primär im Bereich des Zuliefergeschäfts und des Produktgeschäfts tätig sind. Dabei kann es sich um Sach- und Dienstleistungen oder um Kombinationen dieser Güter handeln. Die anderen Arten der Geschäftstätigkeit werden nicht im Vordergrund stehen.

## 4 Gestaltungsdimensionen im Vertrieb eines Gründungsunternehmens

### 4.1 Kernprozesse und unterstützende Prozesse im Vertrieb

Fragen des Vertriebs werden wie andere Aktivitäten im Unternehmen zunehmend unter prozessorientiertem Aspekt behandelt (vgl. Schmelzer 2005, S. 47). Prozesse sind als wertschöpfende Bündel von Aktivitäten zu verstehen, die für interne oder externe Abnehmer relativ eigenständige Werte darstellen. Zu unterscheiden sind Kernprozesse und unterstützende Prozesse. Kernprozesse sind die Schlüsselprozesse für den Erfolg des Unternehmens. Die unterstützenden Aktivitäten bieten Hilfestellung bei der Durchführung der Kernprozesse. In Prozessen werden Ressourcen genutzt; die Prozessresultate sollen Nutzen bei internen oder externen Kunden führen.

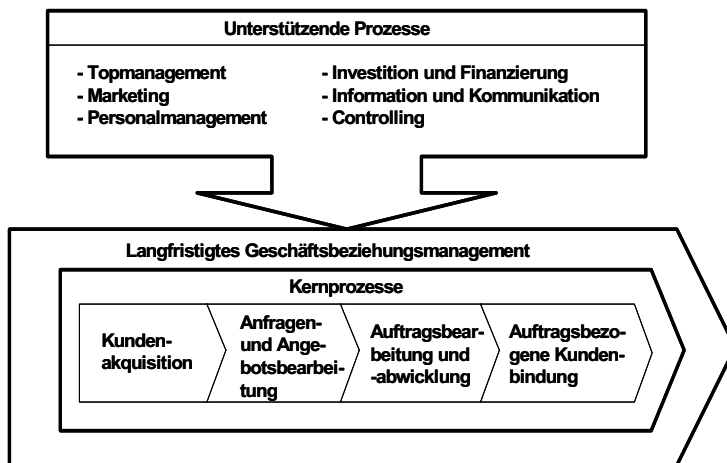
*Kernprozesse des Vertriebs* sind z.B. in Industriebetrieben normalerweise:

- der Kundenakquisitionsprozess, der bei Erfolg mit dem Eingang einer Anfrage abschließt,
- der Anfragen- und Angebotsbearbeitungsprozess, der bei Erfolg zu einem Auftrag führt,

- der Auftragsbearbeitungs- und -abwicklungsprozess, der mit der Auslieferung des bestellten Produkts an den Kunden und mit der Fakturierung endet,
- der Kundenbindungsprozess in der Verbrauchs- und Nutzungsphase beim Kunden mit Zahlungsabwicklung, Service- und Reparaturleistungen und sonstigen Maßnahmen zur Erhaltung und zum Ausbau der Geschäftsbeziehung,
- der Redistributionsprozess, der mit der Zuführung der Altprodukte zu Recycling- und Entsorgungsunternehmen endet. Dieser Prozess ist allerdings häufig kein Gegenstand vertrieblicher Tätigkeiten; insbesondere Distributionsorgane sind jedoch nicht selten in diesen Prozess eingebunden.

Diese Kernprozesse sind in ein *Geschäftsbeziehungsmanagement* eingebettet (vgl. Abbildung 4-1). Hauptziele sind unter diesem Aspekt die Neukundengewinnung, die Kundenbindung, die Kundenaufgabe oder -abgabe<sup>1</sup> und die Kundenrückgewinnung.

Abbildung 4-1: Kernprozesse und unterstützende Prozesse im Vertrieb



Quelle: Vgl. Specht 2003, S. 346.

<sup>1</sup> Kundenaufgabe oder -abgabe kann zweckmäßig sein, wenn der Kundenwert negativ ist (Vgl. zum Kundenwertmanagement Eberling 2002).

Zu den *unterstützenden Prozessen* gehören im Vertrieb Aktivitäten in den Bereichen:

- Topmanagement,
- Marketingunterstützung (z.B. die Marketingplanung, das Produktmanagement, die Werbeplanung und Marktforschung)
- Personalmanagement,
- Management der Investitionen und der Finanzierung,
- Management der technischen Informations- und Kommunikationsinfrastruktur,
- Management der Planungs- und Informationssysteme und –prozesse inklusive Controlling (vgl. Küpper 1995, Sp. 2623-2633).

Kernprozesse und unterstützende Prozesse des Vertriebs sind im Gründungsunternehmen strategisch und operativ zu planen. Kernprozesse weisen unternehmensspezifische Merkmale auf.

In Gründungsunternehmen sind sowohl die Kernprozesse als auch die unterstützenden Prozesse vielfach nur partiell strukturiert. „Durchwursteln“ bzw. „Muddling Through“ (Lindblohm 1964, S. 155-165) ist vor allem in Randbereichen der Geschäftstätigkeit in jungen Unternehmen fast normaler Verhaltensstil, weil der Zeitdruck mit dem Zwang zur Setzung von Prioritäten oft eine Vernachlässigung von Organisationsfragen mit sich bringt. Damit ist einerseits ein hohes Maß an Flexibilität verbunden. Andererseits beeinflusst die geringe Regelungsdichte mit zunehmender Mitarbeiterzahl vor allem Qualität und Kosten negativ. Mit dem Aufbau des Unternehmens müssen deshalb die Prozessstrukturen möglichst schnell und anforderungsgerecht verfeinert werden. Ziel muss es sein, die Prozesse im Vertrieb zusammen mit einer Prozesslandschaft für das ganze Unternehmen bestmöglich zu entwickeln, damit die in der Startphase kaum vorhandenen Schnittstellenprobleme auch im wachsenden Unternehmen nicht zu gravierenden Problemen führen. Eine geordnete Prozesslandschaft ist ohnehin Voraussetzung für die Zertifizierung nach vorherrschenden Normen, auf die auch junge Unternehmen kaum verzichten können.

## 4.2 Ressourcen im Vertrieb

*Ressourcen* sind die Einsatzmittel eines Unternehmens. Sie ermöglichen wertschöpfende Prozesse und Aktivitäten und sind die Basis der Kompetenz eines Unternehmens. Im Sinne des kompetenzorientierten Ansatzes in der Literatur zum Strategischen Management sind Ressourcen nachhaltige, unternehmensspezifische, historisch einzigartige, schwer durchschaubare, meist sozial komplexe, kaum imitierbare, schwer transferierbare wettbewerbsrelevante Bündel von Inputgütern (vgl. Freiling 2001, S.

11-27; Specht 2002b, S. 6; Freiling/Gersch/Goeke (2006), S. 55; zu Kernkompetenzen vgl. Prahalad/Hamel 1990, S. 79-91; Rasche 1994).

In einem Gründungsunternehmen sind die Ressourcen stark durch den Gründer geprägt. Die soziale Komplexität der Ressourcensituation hat geringes Gewicht. Mit dem Wachstum des Unternehmens entwickeln sich die Ressourcen mehr oder weniger unternehmensindividuell. Es kommt darauf an, die Ressourcenentwicklung doppelt auszurichten, nämlich zum einen in Richtung zunehmender Kunden- und Wettbewerbsorientierung und zum anderen in Orientierung an den eigenen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Leistungspotenziale. Dabei darf nicht übersehen werden, dass es sich um interne und externe Ressourcen des Unternehmens handelt.

*Interne Ressourcen im Vertrieb eines Gründungsunternehmens* sind vor allem:

- der geschäftsführende Gründer und evtl. die sonstigen Mitarbeiter, die primär oder teilweise im Vertrieb tätig sind, mit ihrer Kompetenz, ihrer Motivation und speziell ihrer Freundlichkeit und Vertrauenswürdigkeit im Umgang mit anderen Personen,
- die verfügbaren Betriebsmittel (z.B. Standort, Gebäude, Fahrzeuge, Informations- und Kommunikationstechnologie, verfügbare Informationen über den Markt, Finanzmittel),
- die verfügbare vertriebsunterstützende Organisation (wie z.B. nutzbare Vertriebssoftware, die Kultur im Vertrieb) sowie
- die implizit oder explizit verfolgte Vertriebsstrategie im status nascendi des Unternehmens.

*Externe Ressourcen im Vertrieb eines Gründungsunternehmens* sind z.B.:

- die verfügbaren sozialen Netze (Familie, Freundeskreis, Bekannte),
- bereits aufgebaute, nutzbare Absatzwege,
- die Bonität und Zufriedenheit erster Kunden,
- das erreichte Maß der Kundenbindung in den Geschäftsbeziehungen mit ersten Kunden, die Attraktivität des bisherigen Kundenportfolios,
- erste Geschäftsbeziehungen mit Lieferanten sowie sonstigen Geschäftspartnern und Behörden,
- die Attraktivität des Unternehmens bei leistungsfähigen potenziellen Vertriebsmitarbeitern und externen Dienstleistungspartnern und die
- nutzbaren externen Betriebsmittel (wie z.B. verfügbare Betriebsmittel in einem Gründerzentrum).

Die externen und internen Ressourcen im Vertrieb weisen in hohem Maße spezifische, vielfach intangible Kompetenzen auf. Als Schnittstelle zum Kunden ist der Vertrieb

mit seinen Ressourcen ein zentraler Erfolgsfaktor des Unternehmens. Probleme an dieser Schnittstelle beeinflussen den Wert des Unternehmens insgesamt.

In einem Gründungsunternehmen haben sich häufig noch nicht jene Ressourcenbündel herausgebildet, die ein etabliertes Unternehmen i.d.R. historisch einzigartig machen und nachhaltigen Erfolg bewirken. Außerdem ist Gründern häufig unklar, wie ihre ressourcenbedingten Stärken und Schwächen aussehen. Es ist deshalb von großer Bedeutung für das Unternehmen, die Qualität und Quantität der Ressourcen im Blick auf die Anforderungen in den bearbeiteten Märkten und Marktsegmenten zu überprüfen, erkennbare Schwächen zu vermindern und die Stärken auszubauen. Dies gilt vor allem für die Merkmale und das Verhalten der Vertriebspersonen, für die Struktur des Vertriebssystems bzw. für die Absatzwege zum Kunden, für die Verteilung des Zeit- und Finanzbudgets auf den Vertrieb und andere betriebliche Prozesse. Zu fragen ist z.B., wie fehlende Ressourcen z.B. durch die Kooperation mit anderen Unternehmen kompensiert werden können. Letztlich geht es um eine optimale Infrastruktur für die Abwicklung von Vertriebsprozessen. Dieses Problem verschärft sich bei industriellen Gründungsunternehmen durch die Internationalisierung der Märkte.

### 4.3 Leistungsprogramme des Vertriebs

Leistungsprogramme des Vertriebs sind die geplanten Resultate bzw. Leistungen des Vertriebs, die gegenüber internen und externen Kunden erbracht und von diesen wahrgenommen werden oder wahrgenommen werden sollen. In erster Linie kommt es dabei auf Leistungen gegenüber externen Kunden an. Dabei ist sowohl an Leistungen für Endkunden, als auch an Leistungen für Absatzmittler (Groß- und Einzelhändler) zu denken. Die Vertriebsleistungen sind so zu gestalten, dass die Unternehmensziele bestmöglich erreicht werden.

Zu den erwünschten Leistungsergebnissen des Vertriebs gehören z.B:

- anforderungsgerechte Sach- und Dienstleistungsprogramme mit der Möglichkeit zur Erfüllung von Sonderwünschen individueller Kunden,
- anforderungsgerechter Lieferservice der Distributionslogistik auf jeder Stufe der Absatzkanäle,
- im Markt akzeptierte Preise, Konditionen, Zahlungsmodalitäten, die ausreichende Deckungsbeiträge zulassen,
- kunden- und wettbewerbsgerechte Vertriebswege,
- anforderungsgerechte Vertriebsformen,
- kundenfreundliche, kompetente, motivierte Verkaufspersonen,
- Einsatzmodalitäten für Reisende und Vertreter, die Kunden- und Anbieteranforderungen genügen,

- anforderungsgerechte Betreuung der Kunden, speziell der Schlüsselkunden,
- anforderungsgerechte integrierte Kommunikation mit einem funktionsfähigen Beschwerde- und Reklamationsmanagement,
- anforderungsgerechte Absatzfinanzierung,
- anforderungsgerechte Vertragsgestaltung,
- anforderungsgerechte Auftrags- und Zahlungsabwicklung und einen Kundenservice, der die Kunden nicht nur zufrieden stellt, sondern gelegentlich positiv überrascht (vgl. Specht 2003, S. 348).

Die Leistungsergebnisse des Vertriebs dürfen aber nicht nur im Blick auf derart allgemeine Resultate analysiert und geplant werden; wichtig ist auch eine nach Kernprozessen im Vertrieb und nach unterstützenden Aktivitäten differenzierte Sicht. So muss z.B. nach tatsächlichen oder erwünschten Leistungsergebnissen im Kundenakquisitionsprozess, im Anfragen- und Angebotsbearbeitungsprozess, im Auftragsbearbeitungs- und Abwicklungsprozess, im Zahlungsabwicklungs- und Gewährleistungsprozess und im Redistributionsprozess gefragt werden. Erst dann kann die Suche nach Verbesserungspotenzialen erfolgreich sein.

Auch im Bereich der Leistungsprogramme der Unternehmen ist in erheblichem Maße mit spezifischen Kompetenzen zu rechnen, die zu einem großen Teil zu den "tacit assets" des Unternehmens gehören. In Gründungsunternehmen ist darauf zu achten, dass die Leistungsprogramme derart gestaltet werden, dass sie nachhaltigen Erfolg ermöglichen.

## 5 Ziele im Vertrieb eines Gründungsunternehmens

Die zentralen inhaltlichen Zieldimensionen im Vertrieb betreffen auch in Gründungsunternehmen die kundenbezogenen Ziele, die Vertriebsprozessziele und ressourcenbezogenen Ziele.

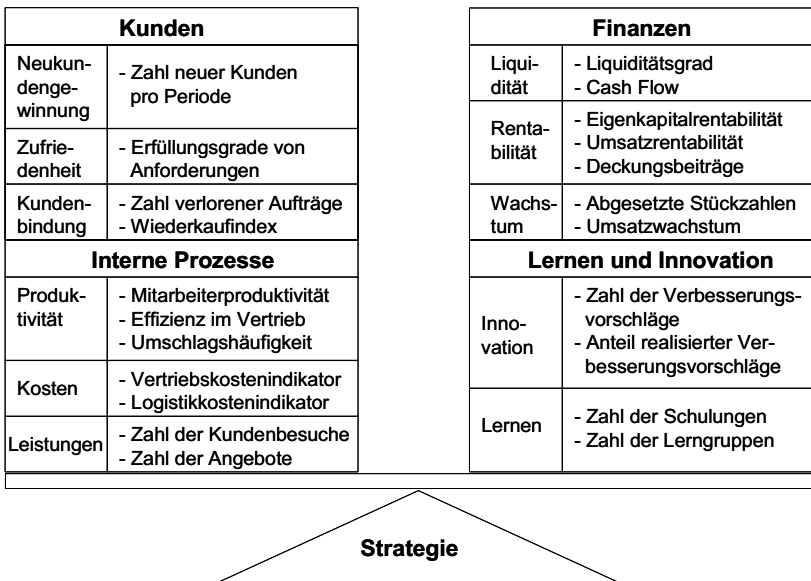
*Kundenbezogene Ziele* im Gründungsunternehmen beziehen sich auf alle bereits genannten Komponenten des Leistungsprogramms im Vertrieb (vgl. Kapitel 4.3). Besonders wichtig sind vor allem die schnelle Steigerung des Bekanntheitsgrads und des angestrebten Wissens bei den Kundenzielgruppen, die Erreichung definierter Einstellungs- bzw. Imageziele bei potenziellen Kunden, die Erzielung von Kaufabsichten bei potenziellen Kunden, definierte Auftragseingangs- und Umsatzziele, quantifizierte Deckungsbeitragsziele, Kundenzufriedenheitsziele und Kundenbindungsziele.

Im Blick auf *Vertriebsprozessziele* interessieren vor allem relativ niedrige Prozesskosten, nachhaltig hohe Prozessqualität, hohe Flexibilität und hohe Prozessgeschwindigkeit im Vertrieb.

*Ressourcenbezogene Ziele* betreffen den Aufbau der Leistungspotenziale für den Vertrieb, nämlich das Team der Verkaufspersonen im eigenen Unternehmen und in Partnerunternehmen im Vertrieb, die Verkaufsorganisation des eigenen Unternehmens, das System der Vertriebskanäle, die Informationssysteme für den Vertrieb. Es gilt, bei der Ressourcenentwicklung ein Leistungspotenzial zu generieren, das in bestmöglicher Weise für die Erreichung von Prozesszielen und Zielen beim Kunden geeignet ist.

Letztlich kommt es im Vertrieb auf die Erfüllung von Anforderungen externer Kunden an. Vertriebsprozesse müssen vom Kunden her und auf den Kunden hin geführt werden (vgl. Schmelzer 2005, S. 48). Die Leistungen des Vertriebs müssen kontrolliert werden. Zielabweichungen sind zu analysieren, die Realisierung von Verbesserungen ist eine ständige Aufgabe. Es geht generell um Effektivität und Effizienz der Maßnahmen im Vertrieb.

*Abbildung 5-1: Beispiel für einen vertriebsorientierten Auszug aus einer Balanced Score Card*



Handlungsrelevant können Ziele nur dann sein, wenn ihr Inhalt, ihr Umfang und ihr zeitlicher Bezug operational formuliert werden. Ein geeignetes Instrument zur Umsetzung strategischer Ziele ist die Balanced Score Card. Die Balanced Score Card überführt die Unternehmensstrategie in ein integriertes Zielsystem für verschiedene Zielbereiche, in Kennzahlen und Planwerte und schließlich in Handlungsanweisungen. Im Verlauf der Realisierung werden entsprechende Istwerte registriert (vgl. Specht/Balderjahn 2005, S. 121).

Die Balanced Score Card kann die Vertriebsziele in einen Gesamtzusammenhang aller wichtigen Ziele des Unternehmens integrieren. Dies gilt speziell für die kundenbezogenen Ziele, die Ziele im Blick auf die internen Prozesse, die Ziele im Bereich Lernen und Innovation sowie für die finanziellen Ziele. Damit ist zugleich eine Konzentration der Zielverfolgung auf besonders wichtige Ziele verbunden. Ein Beispiel ist in Abbildung 5-1 zu finden.

## 6 Strategische Basisentscheidungen im Vertrieb

Strategische Basisentscheidungen im Vertrieb sind Rahmenentscheidungen, die i.d.R. auf lange Sicht getroffen werden; sie sind ohne starke Gefährdung des Unternehmens nur schwer oder nicht revidierbar. Änderungen bei Basisentscheidungen verursachen relativ hohe Kosten, relativ hohen Einsatz neuer Finanzierungsmittel und erheblichen Zeitaufwand. In vielen Fällen scheitern junge Unternehmen an notwendigen Änderungen strategischer Art.

Strategische Entscheidungen im Vertrieb müssen übergeordnete strategische Entscheidungen für das gesamte Unternehmen unterstützen. Sie werden in enger Abstimmung mit der Entwicklung von Marketingkonzepten im Blick auf das angestrebte Image bei den Kunden und im Blick auf nachhaltig angestrebte Wettbewerbsvorteile der Sach- und Dienstleistungen des Unternehmens getroffen. Vertriebsstrategien und Strategien in anderen Komponenten des Marketing-Mix müssen ganzheitlich konzipiert sein. Dies gilt speziell für die Verknüpfung mit Kommunikations-, Verkaufsförderungs- und Preisstrategien.

Vertriebsstrategien betreffen speziell die Art und Intensität der Bearbeitung der Geschäftsfelder und der Marktsegmente des Unternehmens, den Aufbau von Vertriebswegen als direkte und/oder indirekte Vertriebswege, als Einkanal- und/oder Mehrkanalsysteme, als autonomen und/oder kooperativen Vertrieb sowie als Offline- und/oder Online-Vertrieb (vgl. Specht/Fritz 2005, S. 162-216), die Weiterentwicklung des Kundenportfolios, den strategischen Einsatz und die strategische Weiterentwick-



lung von Vertriebspersonen und der Vertriebsorganisation, das Anreizsystem im Vertrieb zur Steigerung der Motivation von Vertriebsmitarbeitern, die strategische Umsetzung übergeordneter Preisstrategien, den Aufbau eines Vertriebsinformati- und Controllingssystems und die Weiterentwicklung der Vertriebskultur.

Besonders hervorzuheben ist die hohe Bedeutung der Persönlichkeitsmerkmale, der sozialen und der fachlichen Kompetenz sowie der Identifikation der Vertriebsmitarbeiter mit dem Unternehmen sowie ihre Motivation (vgl. Homburg/Schneider/Schäfer 2001, S. 233-255). Diesem Aspekt muss speziell in jungen Unternehmen mit strategischen Entscheidungen entsprochen werden. Personalentscheidungen im Vertrieb haben in Gründungsunternehmen wegen der geringen Mitarbeiterzahl ein relativ großes Gewicht für die Unternehmensentwicklung. Die optimale Gestaltung der Schnittstelle zu den Kunden erfordert meist intensiven persönlichen Einsatz des Gründers im Vertrieb. „Technikverliebte“ Gründer, die sich gerne mit Produktentwicklung und Produktion beschäftigen und den persönlichen Einsatz im Vertrieb vernachlässigen, vielleicht sogar meiden, kommen nicht selten vor.

Gerade in den Gründungsunternehmen werden die Weichen für die Zukunft gestellt. Gründlichkeit der Planung bei diesen Entscheidungen ist deshalb besonders angebracht. Dennoch bleibt das Risiko relativ hoch, weil nahezu alle diese Entscheidungen in Gründungsunternehmen in hohem Maße innovativen Charakter besitzen; Routineentscheidungen in diesen Problemfeldern sind in Gründungsunternehmen nicht zu erwarten. All diese Entscheidungen prägen die Ressourcensituation in Zukunft.

## 7 Vertrieb in einzelnen Stadien eines Gründungsunternehmens

### 1. Vertrieb vor dem Start des Unternehmens

Bereits vor dem Start des Unternehmens muss der Gründer vertriebliche Initiativen ergreifen. Dabei geht es nicht nur um einen angemessenen Stellenwert des Vertriebs im Businesskonzept bzw. im Geschäftsmodell, sondern um konkrete vorbereitende Maßnahmen für den Vertrieb. Dabei spielen der gezielte Ausbau des sozialen Netzes des Gründers und die Kontaktaufnahme mit Unternehmen eine große Rolle. Regionalen und/oder fachliche Cluster können dabei eine große Rolle spielen. Ein Beispiel ist das Zentrum für Satellitennavigation Hessen (Cesah), das als Galileo-Cluster und zugleich als Gründerzentrum konzipiert ist. Diese Initiative wird von etwa 15 fachlich kompetenten, kapitalstarken Unternehmen und Behörden getragen, die an der Entwicklung von Hard- und Software für Galileo interessiert sind. Diese Initiatoren sind zumindest zum Teil potenzielle Kunden für Gründungsunternehmen. Schon drei

Monate nach der Gründung von Cesah im Oktober 2006 haben sieben Gründer aus dem In- und Ausland ihr Interesse an diesem Cluster angemeldet (o.V. 2007a, S. 52). Die lange Anlaufphase von Galileo ist nur mit finanzieller Unterstützung der Initiatoren zu überstehen.

Dem Gründungstyp 1 fällt die Nutzung und Ausweitung von Netzwerken deutlich leichter als dem Gründungstyp 2 (vgl. Kapitel 3.1). Um so mehr muss beim Gründungstyp 2 getan werden. Zu denken ist z.B. auch an die systematische Suche nach geeigneten „Gründungspaten“ bzw. Förderern. Sie können helfen, Interesse bei potenziellen Kunden zu wecken, Referenzen zu schaffen und erste Aufträge zu akquirieren. Ein Beispiel für ein geeignetes Hilfsangebot ist die Aktion „Alt hilft Jung“, ein Zusammenschluss von Seniorenexperten in Deutschland, die junge Existenzgründer mit Rat und Tat helfen und dabei oft von örtlichen Banken und Kammerorganisationen unterstützt werden. Hilfreich sind in erster Linie Personen, die über zahlreiche, sehr gute persönliche Kontakte zu potenziellen Erstkunden verfügen. Naheliegender ist es, den bisherigen Arbeitgeber davon zu überzeugen, dass die Auftragsvergabe an einen Mitarbeiter, der in Zukunft selbstständig sein wird, für das bisherige Unternehmen eine gute Lösung ist.

## **2. Vom Start des Unternehmens zu interessierten Kunden**

Intensive Kommunikation von Anfang an muss für schnelle Steigerung des Bekanntheitsgrads des Unternehmens und seiner Leistungen sorgen. Dazu gehören nicht nur eine auffallend gut gestaltete Homepage oder z.B. die gezielte Werbung in geeigneten Fachmedien, sondern vor allem intensive persönliche Kommunikation sowohl über das Telefon als auch von Angesicht zu Angesicht. Die Massenmedien sind für die Kommunikation eines Gründungsunternehmens kaum geeignet. Bestenfalls kommen ins Auge springende Kleinanzeigen in Frage. Das schmale Budget eines Gründers muss durch Originalität und Innovativität der Kommunikation kompensiert werden. Dazu gehören z.B. die stets kundenorientierte persönliche Kommunikation, innovative Formen der Online-Kommunikation, innovative Messestände, attraktive Ausstellungen im eigenen Hause, interessante Präsentationen beim Kunden, auffallende Verkaufsförderungsmaßnahmen und attraktive Events (vgl. Bruhn 1997).

Speziell durch die intensive persönliche Kommunikation mit potenziellen Kunden kann das Gründungsunternehmen auf sehr kostengünstige Weise erfahren, welche Wünsche der Kunde besitzt, ob der Kunde die angebotenen Leistungen attraktiv empfindet und wie sein Angebot im Vergleich zu Konkurrenzangeboten eingeschätzt wird. Die in „Muster-Businessplänen“ gelegentlich empfohlene Durchführung repräsentativer Marktforschungsstudien ist durch Gründungsunternehmen i.d.R. kaum finanzierbar. Erfolgversprechender sind speziell bei technologieorientierten Gründungen intensive persönliche Kontakte zu Lead-User-Kunden (vgl. von Hippel 1988). Lead-User gehören nicht nur zu den ersten Käufern von Innovationen, sondern sie geben sich nicht mit den im Markt angebotenen Produkten zufrieden; sie sind bereit, zusammen mit einem Anbieter bestehende Lösungen weiter zu entwickeln. Daraus

können sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile ergeben, wenn das Gründungsunternehmen nicht nur die Lead-User im Blick hat, sondern auch die später kaufenden frühen Übernehmer sowie die frühe Mehrheit der Übernehmer.

### *3. Vom interessierten Kunden zum Erstkauf*

Interessierten Kunden müssen Kanäle angeboten werden, über die sie ihr Interesse dem Anbieter mitteilen können. Die Interessenten wenden sich normalerweise über E-Mail, über Telefon, per Brief oder persönlich an den Anbieter, um weitere Informationen über die angebotenen Leistungen und über das Unternehmen zu erhalten. Damit besteht für das Gründungsunternehmen die Chance, bei der Konkretisierung des Bedarfs des potenziellen Kunden mitzuwirken. Zugleich kann beim potenziellen Kunden Vertrauen aufgebaut und ein Commitment, eine zunehmende Selbstverpflichtung gegenüber dem Gesprächspartner, bewirkt werden. Diese Prozesse müssen speziell in Gründungsunternehmen durch die Angabe überzeugender Referenzen unterstützt werden. Wird diese Chance erfolgreich genutzt, so erhält der Anbieter in der Regel eine mehr oder weniger konkrete Anfrage. Die eingehenden Anfragen müssen einer eingehenden Prüfung unterzogen werden. Dabei sind viele erfolgsrelevante Kriterien zu berücksichtigen. Zu denken ist vor allem an die Bonität des potenziellen Kunden, an die Machbarkeit des Auftrags in der zulässigen Lieferzeit, an die Kosten der Auftragsabwicklung, an den Spielraum bei der Preis- und Konditionengestaltung, an den Aufwand bei der Angebotserstellung und an die Serviceanforderungen. Erst nach einer derartigen Anfragenselektion, die mit verfügbaren Checklisten unterstützt werden kann (vgl. Backhaus 2003, S. 493-510), beginnt die Ausarbeitung eines Angebots.

Anschließend wird das Angebot erarbeitet und übergeben. Mit diesem Angebot präsentiert sich das Unternehmen gegenüber dem Kunden in aussagefähiger Form. Der potenzielle Kunde muss aus dem Angebot alle ihn interessierenden Informationen entnehmen können und zugleich muss er den Eindruck haben, dass der Anbieter das Angebot mit größtem Einfühlungsvermögen in die Probleme des Anfragenden und mit höchster Sorgfalt angefertigt hat. Bilder des Kaufgegenstands, Muster, Vorführungen der Leistungen und ähnliche Konkretisierungen der zu erwartenden Leistungen können die attraktive Wirkung des Angebots verstärken.

Es ist speziell in Gründungsunternehmen nicht angebracht, in erster Linie über den niedrigsten Angebotspreis aufzufallen. Damit werden die kurz- und langfristig verfügbaren Preisspielräume unangemessen eingeengt. Es ist nicht zu erwarten, dass ein Gründungsunternehmen in einem zunehmend globalen Wettbewerb nachhaltig den niedrigsten Preis durchhalten kann. Ein Gründungsunternehmen ohne nicht-preisliche Wettbewerbsvorteile ist kaum überlebensfähig.

Wichtig ist, eine Chance zu Verhandlungen über das Angebot zu erhalten, wenn Verhandlungen nach Angebotsabgabe üblich sind. Strategien und Taktiken des Verhandlungsverhaltens müssen geplant und realisiert werden. Das Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen bei solchen Verhandlungen ist ein normaler Vorgang.

Beim Abschluss des Kaufvertrags ist daran zu denken, dass die Chancen und Risiken in der Auftragsabwicklung vollständig berücksichtigt und im Rahmen der vereinbarten Preise und Konditionen vertretbar sind. Erkennbare Risiken dürfen das Unternehmen nicht gefährden. Zu einem erfolgreichen Risikomanagement gehört es außerdem, den Umsatzanteil einzelner Kunden im Kundenportfolio zu begrenzen. In Gründungsunternehmen ist dies ein Problem, das nur im Laufe der Zeit zu lösen ist, weil anfangs einzelne Kunden ein großes Gewicht haben. Die Bonität der ersten Kunden ist deshalb von zentraler Bedeutung.

#### **4. Vom Erstkauf zum zufriedenen Kunden**

Das Gründungsunternehmen muss alles tun, um aus dem Erstkäufer einen zufriedenen, evtl. sogar positiv überraschten, begeisterten Kunden zu machen. Zufriedene Kunden sind nur dann möglich, wenn aus Sicht des Kunden alle Leistungen vor dem Kauf, während des Kaufvorgangs und nach dem Kauf ein Höchstmaß an Qualität aufweisen. Da mit der Zahl wahrgenommener Mängel die Kundenzufriedenheit sinkt und mit sinkender Kundenzufriedenheit die Loyalität gegenüber dem Unternehmen abnimmt, kommt es darauf an, keine relevanten Fehler zu verursachen.

Dieser Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gilt auch für den Vertrieb. Spezifische Anforderungen im Vertrieb sind z.B. Anforderungen an Vertriebspersonen, logistische Anforderungen und Anforderungen an den Service in der Nutzungsphase von Produkten. Zu den Anforderungen an die Vertriebspersonen gehören vor allem die fachkundige Beratung, die gute Erreichbarkeit, die Schnelligkeit der Reaktion auf Anfragen, die Zuverlässigkeit und Qualität der Zusagen, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und die Freundlichkeit gegenüber den Kunden in allen Situationen. Logistische Anforderungen betreffen die Lieferzeit, die Lieferzuverlässigkeit, die Liefergenauigkeit, den Zustand der gelieferten Produkte sowie die Lieferflexibilität. Die Flexibilität bezieht sich speziell auf die Kompatibilität der Logistiksysteme, auf die Liefermodalitäten und auf die Versorgung der Kunden mit Informationen zur Auftragsabwicklung (vgl. Pfohl 2004, S. 36). Serviceanforderungen beziehen sich auf die Montage, die Bedienungsanleitungen, die Benutzerschulung, die Wartung, die Ersatzteilversorgung, das Umtauschrecht und die Zahlungsmodalitäten.

Die Einhaltung all dieser Anforderungen an den Vertrieb ist nur durch differenzierte Kontrolle der Kundenzufriedenheit mittels Befragungen, durch ein aktives Beschwerde- und Reklamationsmanagement und durch ein funktionierendes Qualitätsmanagement zu erreichen.

#### **5. Vom zufriedenen Kunden zum Wiederkäufer**

Zufriedene, evtl. begeisterte Kunden sind nicht nur bereit, bei gleichartigem Bedarf erneut beim gleichen Lieferanten zu kaufen; solche Kunden sind darüber hinaus potenzielle Referenzen und Meinungsführer. Nur ein relativ hoher Anteil zufriedener Kunden ermöglicht eine überdurchschnittliche Rentabilität des Unternehmens, weil die Akquisitionskosten sinken, die Chance für Cross-Selling-Verkäufe an den gleichen

Kunden zunimmt, die allgemeinen Vertriebs- und Verwaltungskosten sinken, der Kunde kostenlose Mund-zu-Mund-Werbung betreibt und bei Wiederkäufern ein Preis realisiert werden kann, der deutlich über den Preisen von Wettbewerbern liegt (vgl. Lehmann 1993, S. 14). Loyale Wiederkäufer sind normalerweise bereit, im Vergleich mit Wettbewerbern einen zwischen 5% und 10% höheren Preis zu zahlen, weil sie die Risiken eines Lieferantenwechsels in der Bewertung der verschiedenen Angebote entsprechend berücksichtigen.

Wachstum des Unternehmens erfordert i.d.R. auch im Vertrieb zusätzliches Personal. Hervorragende Verkäufer sind äußerst selten. Der Gründer muss sich deshalb ständig nach guten Mitarbeitern umschauen. Ihre Identifikation mit dem Unternehmen und ihre Motivation erfordert höchste Aufmerksamkeit des Gründungsunternehmers.

## 8 Schlussbemerkung

Vertrieb ist in vielfältiger Weise mit anderen Prozessen im Unternehmen verbunden. Gründungsunternehmen haben den Vorteil, dass die Komplexität dieser Beziehungen relativ gering ist, weil das Unternehmen normalerweise eine gut überschaubare Größe aufweist. Diese Stärke ermöglicht Schnelligkeit und Zuverlässigkeit in allen Kernprozessen des Vertriebs und auch bei den unterstützenden Prozessen. Daraus ergeben sich strukturelle Vorteile gegenüber älteren und größeren Wettbewerbern. Alters- und größenbedingte Nachteile von Gründungsunternehmen lassen sich kompensieren, wenn das vorhandene Vorteilspotenzial genutzt wird. Der relative Erfolg vieler kleiner Unternehmen im Wettbewerb mit großen Unternehmen spricht dafür, dass vielen Gründungsunternehmen die Umsetzung der spezifischen Leistungsmöglichkeiten in Wettbewerbsvorteile gelingt.

## LITERATURVERZEICHNIS

BACKHAUS, K. (2003): Industriegütermarketing, 7. Aufl., München 2003.

BONART, TH. (1999): Industrieller Vertrieb, Wiesbaden 1999.

BRUHN, M. (1997): Kommunikationspolitik, München 1997.

DEHR, G. / DONATH, P. (1999): Vertriebs-Management, München, Wien 1999.

- EBERLING, G. (2002): Kundenwertmanagement, Konzept zur wertorientierten Analyse und Gestaltung von Kundenbeziehungen, Wiesbaden 2003.
- FREILING, J. (2001): Resource-based View und ökonomische Theorie, Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes, Wiesbaden 2001.
- FREILING, J./GERSCH, M./GOEKE, C. (2006): Eine „Competence-based Theory of the Firm“ als marktprozess-theoretischer Ansatz, in: Managementforschung Bd. 16, Hrsg.: G. SCHREYÖGG und P. CONRAD, Wiesbaden 2006, S. 37-82.
- GABLER MARKETING LEXIKON (2001): Hrsg: M. BRUHN und CHR. HOMBURG, Wiesbaden 2001.
- HEINEMANN, F. (2001): Da weiß man, was man hat, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Samstag, 2. Juni 2001, Nr. 127, S. 15.
- HESSE, J./HUCKEMANN, M. (2002): Erfolgsfaktoren des Vertriebs, in: AHLERT/ EVANSCHITZKY/HESS (2002), S. 61-88.
- HIPPEL, E. VON (1988): The Sources of Innovation, New York 1988.
- HOMBURG, C./KROHMER, H. (2003): Marketingmanagement, Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden 2003.
- HOMBURG, C./SCHNEIDER, J./SCHÄFER, H. (2001): Sales Excellence, Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden 2001.
- JUNG, V. (2004): Markteintrittsgestaltung neugegründeter Unternehmen, Frankfurt am Main 2004.
- KÜPPER, H.-U. (1995): Vertriebs-Controlling, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Hrsg.: B. TIETZ, R. KÖHLER und J. ZENTES, Stuttgart 1995, Sp. 2623-2633.
- KUHLMANN, E. (2001): Industrielles Vertriebsmanagement, München 2001.
- KURATKO, D.F./HODGETTS, R.M. (1989): Entrepreneurship, A Contemporary Approach, Chicago u.a. 1989.
- LEHMANN, A. (1993): Dienstleistungsmanagement: Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität, Stuttgart, Zürich 1993.
- LINDBLOHM, C.E. (1964): The Science of >Muddling Through<, in: The Making of Decisions: A Reader in Administrative Behavior, Ed. Gore, William J./Dyson, J.W., London 1964.
- OHNE VERF. (2007a): Galileo nimmt Konturen an, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12. Januar 2007, Nr. 10, S. 52.
- OHNE VERF. (2007b): Wir wollen ein gutes Gründungsklima schaffen, Interview mit Michael Glos, in: VDMA Nachrichten, Heft 1 2007, S. 25.

PALUPSKI, R. (2001): Gründungsmarketing, in: Vahlens Großes Marketing Lexikon, Hrsg.: H. DILLER, Bd. 1, München 2001, S. 557-558.

PFOHL, H.-C. (2004): Logistiksysteme, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 7. Aufl., Berlin u.a. 2004.

PRAHALAD, C. K./HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 1990 (3), S. 79-91.

RAPP, R./STORBACKA, K./KAARIO, K. (2002): Strategisches Account Management, Mit CRM den Kundenwert steigern, Wiesbaden 2002.

RASCHE, C.: Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen : ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden 1994.

SCHMELZER, H.J. (2005): Prozessorientiertes F&E-Management in der Industrie, in: Technologiemanagement & Marketing, Hrsg.: J. AMELINGMEYER und P. E. HARLAND, Wiesbaden 2005, S. 45-62.

SCHRÖDER, H./DILLER, H. (2001): Verkauf, in: Vahlens Großes Marketing Lexikon (2001), Hrsg.: H. DILLER, 2. Aufl., Bd. 1 und Bd.2, München 2001, S. 1749-1751.

SPECHT, G. (2002a): Integration von Demand-Pull und Technology-Push im Innovationsmanagement, in: Marketing-Management und Unternehmensführung, Festschrift für Professor Dr. Richard Köhler zum 65. Geburtstag, Hrsg.: H. BÖHLER, Stuttgart 2002, S. 481-502.

SPECHT, G. (2002b): Strategisches Kompetenzmanagement – Anspruch und Wirklichkeit, in: Vorträge zum Symposium Strategische Kompetenzmanagement, Hrsg.: G. SPECHT und J. AMELINGMEYER, Darmstadt 2002, S. 3-10.

SPECHT, G. (2003): Gestaltungsdimensionen und Intensität der Integration industrieller Vertriebssysteme bei internationalen Unternehmensakquisitionen, in: Industrielles Beteiligungscontrolling, Hrsg: H.-J. WURL, Stuttgart 2003, S. 337-363.

SPECHT, G./BALDERJAHN, I. (2005): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Stuttgart 2005.

SPECHT, G./FRITZ, W. (2005): Distributionsmanagement, 4. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 2005.

SPECHT, G./BECKMANN, C./AMELINGMEYER, J. (2002): F&E-Management: Kompetenz im Innovationsmanagement, 2., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 2002.

**Martin Reckenfelderbäumer**

# **Die Preis- und Kontrahierungspolitik für Gründungsunternehmen**

**Entrepreneurial Contracting**

1	Die Bedeutung der Preis-, Konditionen- und Kontrahierungspolitik im Rahmen von Unternehmensgründungen.....	529
1.1	Begriffsklärungen.....	529
1.2	Preis- und kontrahierungspolitische Herausforderungen im Kontext der Unternehmensgründung.....	530
2	Grundlagen der Preispolitik für Gründungsunternehmen .....	533
2.1	Der Preisbildungsprozess im Überblick .....	533
2.2	Die grundlegenden Einflussgrößen der Preisentscheidung.....	534
2.3	Strukturmerkmale der preispolitischen Basisentscheidung.....	539
3	Ausgewählte Aspekte der Kontrahierungspolitik für Gründungsunternehmen ..	545
4	Schlussbetrachtung .....	547



# 1 Die Bedeutung der Preis-, Konditionen- und Kontrahierungspolitik im Rahmen von Unternehmensgründungen

## 1.1 Begriffsklärungen

Die Begriffe „Preispolitik“, „Konditionenpolitik“ und „Kontrahierungspolitik“ sowie ihr Verhältnis zueinander werden im Schrifttum nicht immer einheitlich verwendet. Daher soll das dem vorliegenden Beitrag zu Grunde liegende Verständnis dieser elementaren Termini zunächst kurz erläutert werden, um Missverständnisse zu vermeiden.

Die **Preispolitik** beinhaltet die Festlegung des Leistungsentgelts (in der Regel monetärer Art), das Kunden zu zahlen haben, wenn sie eine bestimmte Leistung kaufen oder in Anspruch nehmen wollen. Neben der Festlegung eines Grundpreises umfasst die Preispolitik aber auch sämtliche Maßnahmen zur Differenzierung und Variation von Entgelten (Freiling/Reckenfelderbäumer 2004, S. 362).

Eng verbunden mit der Preispolitik ist die **Konditionenpolitik**. Zum Teil wird sie auch als deren Bestandteil gesehen (z.B. bei Marschner 1995, Sp. 1212). So werden im Rahmen der Konditionenpolitik z.B. Rabatte festgelegt, Skontovereinbarungen getroffen oder auch Lieferungs- und Zahlungsbedingungen fixiert. Da eine strikte Trennung von Preis- und Konditionenpolitik vor diesem Hintergrund kaum möglich erscheint, kann auch der Terminus „**Gegenleistungspolitik**“ als Zusammenfassung aller preis- und konditionenpolitischen Maßnahmen verwendet werden (vgl. z.B. Scheuch 2007, S. 289ff.). Wenn im Folgenden vereinfachend von „Preispolitik“ die Rede ist, geschieht das, weil dieser Begriff verbreiteter ist als derjenige der Gegenleistungspolitik; er beinhaltet aber zumindest implizit immer auch die Gestaltung der Konditionen.

Der Begriff der Kontrahierungspolitik wird zum Teil synonym zu dem eben angesprochenen der Gegenleistungspolitik, also als Zusammenfassung von Preis- und Konditionenpolitik, verwendet (z.B. bei Meffert 2000, S. 482ff.). Abweichend davon soll **Kontrahierungspolitik** hier im Sinne von Vertragspolitik verstanden werden, die die Gestaltung und den Einsatz von Verträgen im Hinblick auf die Erfüllung angestrebter Unternehmensziele umfasst (Engelhardt 1990, S. 103). Aufgabe der Kontrahierungspolitik ist dabei konkret die vertragliche Festlegung von Leistung und Gegenleistung, wodurch sie eine Klammer um alle sonstigen Marketing-Instrumente schließt.

Eine wichtige Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Entgeltgestaltung liegt in der Erkenntnis, dass Preis- (und Konditionen-) politik niemals losgelöst von der Leis-

tungspolitik gesehen werden sollten, denn potenzielle Nachfrager orientieren sich bei ihrer Kaufentscheidung an ihrem subjektiv wahrgenommenen Preis-Leistungs-Verhältnis. Teilweise wird daher in der neueren Literatur sogar gefordert, eine leistungsorientierte Definition der Preispolitik im Sinne einer „**Preis-Leistungs-Politik**“ zu verwenden, wonach die Preispolitik dann „alle von den Zielen des Anbieters geleiteten und gesteuerten Aktivitäten zur Suche, Auswahl und Durchsetzung von Preis-Leistungs-Relationen und damit verbundenen Problemlösungen für Kunden“ beinhalten würde (Diller 2007, S. 180). Die weiteren Ausführungen werden zeigen, dass preispolitische Entscheidungen immer auch leistungspolitische Konsequenzen nach sich ziehen können – und auch umgekehrt. Im Sinne der Schwerpunktsetzung des vorliegenden Beitrags soll dennoch die Gegenleistungskomponente im Vordergrund stehen. Dabei können aus Raumgründen nicht alle relevanten Fragestellungen angesprochen werden. Ziel des Beitrags ist es vielmehr, einen systematischen Überblick zu den wichtigsten preis- und kontrahierungspolitischen Fragestellungen aus der Sicht von Gründungsunternehmen zu geben.

An Stelle von „Preispolitik“ ist in neuerer Zeit schließlich mehr und mehr mit synonyme Bedeutung von „**Preismanagement**“ die Rede, wodurch zum Ausdruck gebracht werden soll, dass die Preispolitik einen starken Wandel durchlaufen hat: „War es ursprünglich ‚nur‘ eine Rechenaufgabe, aus entsprechend differenzierten Kosteninformationen Entgelte zu ‚kalkulieren‘, so erweist sich Preispolitik heute als eine hoch komplexe Managementaufgabe, ja als umfassender Managementbereich mit einer großen Zahl strategischer und operativer Entscheidungsparameter und mit entsprechend umfassenden Planungs- und Kontrollaufgaben“ (Diller 2003, S. 5). Ein solches Preismanagement kann z.B. in drei Instrumentalbereiche unterteilt werden (vgl. Pechtl 2005, S. 11): die Preiskalkulation, die Preisdurchsetzung und das Preis-Controlling. Im vorliegenden Beitrag steht dabei die Preiskalkulation bzw. Preisbildung im Mittelpunkt, da diese für Unternehmensgründer zunächst einmal die größte Herausforderung darstellt. Am Rande werden allerdings auch die beiden anderen Aufgabefelder des Preismanagements angesprochen.

## 1.2 Preis- und kontrahierungspolitische Herausforderungen im Kontext der Unternehmensgründung

Eine der wichtigsten Fragen, die im Rahmen der Unternehmensgründung beantwortet werden muss, ist diejenige nach dem „richtigen“ bzw. optimalen Preis für die angebotenen Leistungen. Der Preis ist ein nahezu jederzeit einsetzbares und oft sehr stark und kurzfristig wirkendes Marketing-Instrument: Ein Preis kann grundsätzlich jederzeit geändert werden (z.B. über individuelle Rabatte in einem Verkaufsgespräch) und damit den Absatz erleichtern bzw. in der jeweiligen Situation überhaupt erst ermögli-

chen. Derartig kurzfristig durchführbare und gleichermaßen wirksame Maßnahmen sind etwa in der Kommunikationspolitik (z.B. Änderung der Werbung) oder in der Distributionspolitik (z.B. Erschließung neuer Vertriebswege) kaum möglich. Damit wird die Preispolitik zu einem wichtigen, aber auch nicht ungefährlichen Instrument für den Anbieter, denn kurzfristig getroffene preispolitische Entscheidungen sind oft im Falle des Irrtums kaum ebenso kurzfristig wieder revidierbar. So kann eine Preisvereinbarung, bei der der Anbieter dem Kunden entgegengekommen ist, nicht einfach wieder zurückgenommen werden, wenn der Anbieter den Eindruck hat, die Zahlungsbereitschaft des Kunden hätte eigentlich doch höher gelegen. Vor diesem Hintergrund sind die folgenden weiteren Besonderheiten zu beachten, die die Preispolitik im Vergleich zu den anderen Marketing-Instrumenten aufzuweisen hat (Simon 1995, Sp. 2070):

- Preisänderungen haben häufig eine überproportional starke Auswirkung auf Absatz und Marktanteil. So wurde beispielsweise in empirischen Untersuchungen herausgefunden, dass eine Änderung des Preises um 10 Prozent die zehnfache bis zwanzigfache Wirkung auf den Absatz hat wie eine Änderung des Werbebudgets um 10 Prozent.
- Die Kunden reagieren in der Regel schneller auf preispolitische Maßnahmen als auf Aktionen im Bereich der übrigen Marketing-Instrumente. Dies ist durch eine in vielen Bereichen hohe Preissensibilität zu erklären.
- Häufig reagieren auch die Konkurrenten sehr schnell und intensiv auf Preisänderungen (prägnantes Beispiel: Benzinpreise an Tankstellen). Aus diesem Grund ist es nur sehr eingeschränkt möglich, allein über den Preis dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erzielen, denn Preise können sehr leicht „kopiert“ werden und stellen nur dann ein langfristig wirksames Alleinstellungsmerkmal dar, wenn ein Anbieter wirklich dauerhaft zu konkurrenzlos günstigen Preisen anbieten kann, was in den wenigsten Fällen gegeben ist.

Daher sollten preispolitische Entscheidungen wohlüberlegt und auf der Basis zuverlässiger Informationen systematisch getroffen werden. Gerade Unternehmensgründer stehen häufig vor dem Problem, dass sie nicht wissen, welchen Preis sie ansetzen sollen, um nicht entweder zu teuer zu sein, was die Unverkäuflichkeit der Leistungen nach sich ziehen könnte, oder aber eventuell auch „zu billig“, wodurch mögliche positive Ergebnisbeiträge gleichsam „verschenkt“ würden. Immer wieder werden daher bei der Preisbildung in in Gründung befindlichen und jungen Unternehmen Fehler gemacht, wie sie etwa in der folgenden Darstellung zum Ausdruck kommen.

### Typische Fehler bei der Preisgestaltung

In einer nicht-repräsentativen Umfrage in Kooperation mit dem Bundesverband der Deutschen Unternehmensberater (BDU) unter Beratern seines Fachverbandes „Management + Marketing“ haben die GründerZeiten die wichtigsten Fehler ermittelt, die Existenzgründern und jungen Unternehmen bei der Preisgestaltung unterlaufen:

- **Keine Kalkulation:** Sie legen ihre Preise unsystematisch „aus dem Bauch heraus“ fest, ohne detaillierte Kalkulation.
- **Kein Kostenüberblick:** Sie kennen ihre tatsächlichen Kosten nicht und schätzen diese bei der Preiskalkulation nur „über den Daumen“ ab.
- **Personalkosten nicht berücksichtigt:** Sie grenzen ihren Leistungsumfang nicht genau genug ab und liefern mehr, als sie bezahlt bekommen. Sie kalkulieren vor allem den Faktor „Zeit“ nicht oder nicht ausreichend ein. Er ist wichtig für die eigenen Personalkosten und die der Mitarbeiter.
- **Nur Kostenpreis:** Sie denken nur an die Kostenpreise und kalkulieren auf der Grundlage ihres Rechnungswesens. Dabei vernachlässigen sie aber die Marktpreise.
- **Keine Marktinformationen:** Sie haben zu wenig Informationen darüber, welche Preise im Wettbewerb auf dem Markt akzeptiert werden (Testkunden!).
- **Konkurrenz imitiert:** Sie „fahren“ keine eigene Preisstrategie, mit der sie sich am Markt positionieren können. Sie ahmen „blind“ die Preisstrategien ihrer Konkurrenten nach.
- **Falsche Erwartungen:** Sie orientieren sich bei der Preisgestaltung an zu hohen Umsatz- und Gewinnerwartungen.
- **Ohne Sicherheit:** Sie sichern ihre Preise nicht ab. Das heißt: Sie haben eventuelle Forderungsausfälle, auf den Markt kommende Nachahmer, Konkurrenten, die ihre Preise „aggressiv“ unterbieten, oder auch notwendige Rabatte nicht einkalkuliert. Sie unterschätzen Belastungen, die erst nach einem gewissen Zeitraum anfallen, wie z.B. Steuern, Kreditrückzahlungen, Lohnkosten, Verwaltungsaufwand usw.
- **Angebot vernachlässigt:** Sie gestalten ihr Angebot allein „um den Preis herum“. Das heißt: Sie vernachlässigen die Kostensituation und/oder die Qualität von Produkt oder Dienstleistung.
- **Fehlende Argumente:** Bei hochpreisigen Angeboten fehlen überzeugende Argumente für die Hochwertigkeit von Produkt oder Dienstleistung.

(Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2006, S. 4)

---

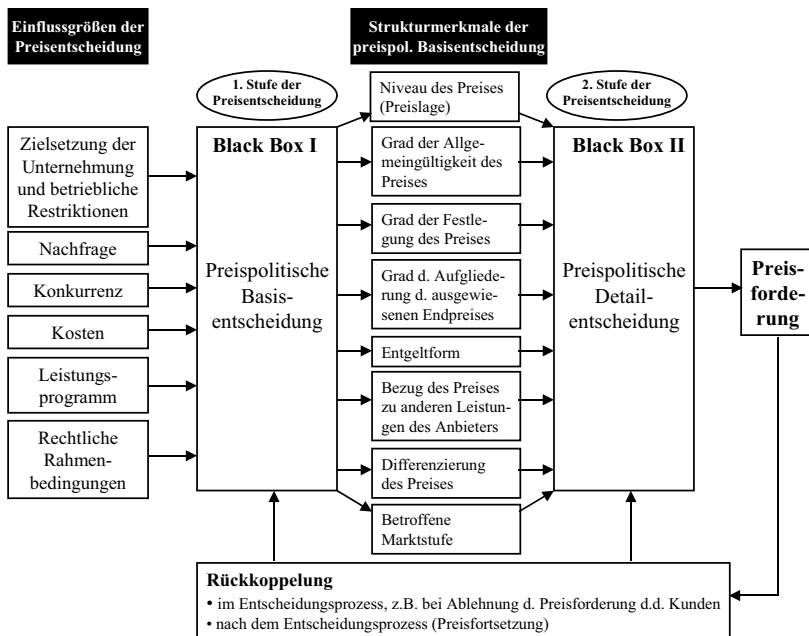
Diese Fehler in der Preispolitik fließen zwangsläufig auch in die Vertragsgestaltung ein, so dass immer auch die Kontrahierungspolitik betroffen ist: Suboptimale Preise führen immer auch zu inhaltlich suboptimalen vertraglichen Vereinbarungen. Auf Grund dieser Kausalität erfolgt im folgenden Kapitel zunächst eine Fokussierung auf die Preispolitik von Gründungsunternehmen, bevor in Kapitel 3 die Kontrahierungspolitik Gegenstand der Betrachtung sein wird.

## 2 Grundlagen der Preispolitik für Gründungsunternehmen

### 2.1 Der Preisbildungsprozess im Überblick

Um zu möglichst zuverlässigen, gleichermaßen wirtschaftlich tragfähigen wie im Markt durchsetzbaren Preis zu gelangen, sollten Unternehmensgründer von Beginn an einem systematischen Preisbildungsprozess folgen, der sich über mehrere Stufen erstreckt. Dieser Prozess ist in Abbildung 2-1 dargestellt.

Abbildung 2-1: Der Preisbildungsprozess



Quelle: nach Engelhardt 1990, S. 84

Die beiden Kernstufen des Preisbildungsprozesses sind zum einen die preispolitische Basisentscheidung und zum anderen die preispolitische Detailentscheidung. Im Rah-

men der **Basisentscheidung**, die ein Unternehmensgründer zu treffen hat, muss er zunächst die relevanten Einflussgrößen auf die Preishöhe identifizieren und analysieren, wobei – anders als bei bestehenden Unternehmungen – ein Rückgriff auf in der Unternehmung bereits vorhandene Informationen (z.B. Statistiken, Rechnungsweseninformationen) regelmäßig nicht möglich ist, denn all diese Informationen müssen – insbesondere mit Hilfe einer Markt- und Unternehmungsanalyse – erst einmal beschafft werden, wobei viele Gründer nicht sorgfältig genug agieren (siehe Abschnitt 1.2). Die preispolitische Basisentscheidung liefert dann auf dieser Basis eine erste Grobfestlegung der Preishöhe (im Sinne eines Ausgangspreises für die weitere preispolitische Feinsteuerung) und der Modalitäten der Preissetzung.

Im Rahmen der preispolitischen **Detailentscheidung** geht es dann darum, im Einzelfall zu einer konkreten Preisforderung zu kommen, die es erlaubt, die Zahlungsbereitschaft der jeweiligen Nachfrager möglichst vollständig „abzuschöpfen“. Dafür stehen im Rahmen der Preispolitik unterschiedliche Instrumente einer Feinsteuerung zur Verfügung, die in Abbildung 2-1 als Strukturmerkmale der preispolitischen Basisentscheidung eingeordnet sind: Im Rahmen der Basisentscheidung sind Festlegungen darüber zu treffen, welche dieser Strukturmerkmale in welcher Form zum Einsatz innerhalb der späteren preispolitischen Detailentscheidungen gelangen sollen.

Einflussgrößen und Strukturmerkmale der Preisentscheidung werden in den folgenden Abschnitten erläutert. Dabei ist zu beachten, dass Unternehmensgründer die sich daraus ergebenden Methoden der Preisfindung in der Gründungsphase oft auch deshalb nicht anwenden, weil sie sie gar nicht kennen oder sie ihnen „fremd“ und zu komplex erscheinen. So kann sich etwa der Gründer eines Transportdienstes mit einem Fahrzeug kaum in die Gestaltung der Tarifstrukturen einer großen Fluggesellschaft hineinversetzen, die computergestützt und unter Berücksichtigung aller denkbaren Informationen abläuft. Dennoch: Die Grundprinzipien der Preisgestaltung sind bei der Fluggesellschaft dieselben wie bei dem Kleinbetrieb. Daher sollten Unternehmensgründer von vornherein alle in Abbildung 2-1 genannten Aspekte beachten, auch wenn noch nicht jede Gestaltungsoption von Anfang an genutzt wird.

## 2.2 Die grundlegenden Einflussgrößen der Preisentscheidung

Als erste Einflussgröße sind die **Zielsetzungen** zu nennen, die der Unternehmensgründer verfolgt und die nicht zuletzt in seinem Business Plan zum Ausdruck kommen sollten: Die angestrebte Absatzmenge sowie Umsatzziele sind hier in der Gründungsphase von besonderer Bedeutung, denn deren Realisierbarkeit hängt maßgeblich vom Preis ab, der für die Leistungen verlangt wird. Der Preis muss insofern aber auch auf die Gesamtstrategie des Gründungsunternehmens abgestimmt werden und

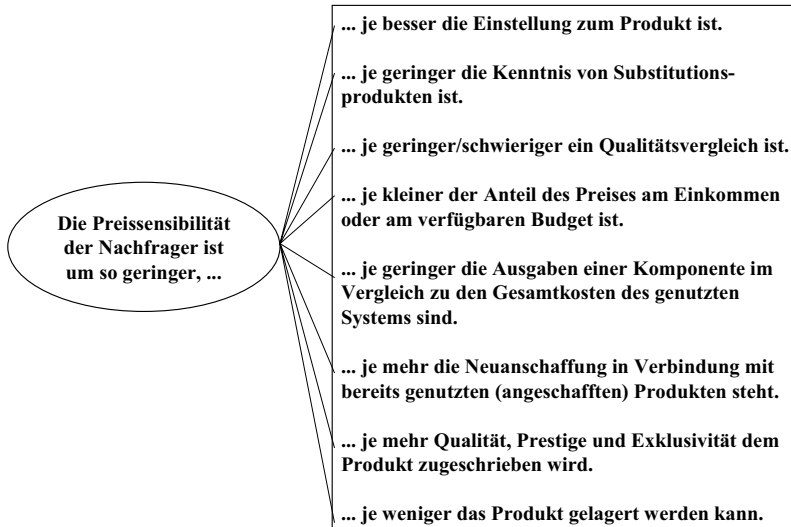
sich an den Restriktionen orientieren, die bei der Strategieformulierung zu berücksichtigen sind, so z.B. Liquiditätsaspekte und Kapazitätsbeschränkungen: Ein „zu niedriger“ Preis beim Markteintritt, der zu einer unerwartet hohen Nachfrage führt, kann etwa Kapazitäts- und Lieferengpässe zur Folge haben, die zum Verlust von Kunden führen, bevor sie überhaupt richtig gewonnen waren. Da hilft es dann wenig, wenn die Nachfrage die gesetzten Absatzziele übersteigt – im Gegenteil.

Fatale Folgen kann es haben, wenn bei der Preissetzung die Seite der **Nachfrage** unberücksichtigt bleibt, denn letzten Endes sind es immer die Abnehmer, die einen Preis akzeptieren müssen, damit ein Austauschprozess überhaupt zu Stande kommt. Dabei sind drei zentrale Aspekte von Bedeutung:

- **Preiswahrnehmung:** Nimmt der Nachfrager den Preis korrekt wahr oder hat er eventuelle falsche Vorstellungen?
- **Preisbereitschaft:** Ist der Nachfrager bereit und in der Lage, den geforderten Preis zu bezahlen?
- **Preiswürdigkeit:** Stimmt aus der Perspektive des Nachfragers das Preis-Leistungs-Verhältnis?

Vor diesem Hintergrund ist es für das Gründerunternehmen von entscheidender Bedeutung, herauszufinden, welche Absatzmenge bei welchem Preis realisiert werden kann, denn die Zahlungsfähigkeit und -bereitschaft kann bei unterschiedlichen Kunden oder Kundengruppen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Es wird kaum gelingen, die Preis-Absatz-Funktion (siehe zu deren Ermittlung z.B. Sander 2004, S. 461ff.), die für alle alternativen Preise die jeweiligen Absatzmengen angibt, vollständig zu bestimmen. Sehr wohl aber ist es möglich, mit Hilfe der Marktforschung verwertbare Anhaltspunkte dafür zu bekommen, wie sich die Nachfrage bei alternativen Preisen verändern würde. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Preiselastizität der Nachfrage. Darunter ist das Verhältnis der relativen Änderung der Absatzmenge (in der Regel gemessen in Prozent) zu einer relativen Preisänderung (ebenfalls in Prozent) zu verstehen. Die Preiselastizität kann somit auch als ein Maß für die Preissensibilität der Nachfrager interpretiert werden. Je preisunsensibler die Nachfrager sind, desto eher ergeben sich Spielräume für höhere Preise, denn desto weniger würde ein höherer Preis zu einem Absatzrückgang führen. Gleichzeitig würde ein niedrigerer Preis lediglich einen unterproportionalen Anstieg der Absatzmenge nach sich ziehen. Abbildung 2-2 zeigt beispielhaft, welche Faktoren tendenziell auf die Preissensibilität der Kunden einwirken können, wobei hier die Empfindlichkeit gegenüber höheren Preisen im Vordergrund steht.

Abbildung 2-2: Einflussfaktoren auf die Preisempfindlichkeit der Kunden



Quelle: Rüggeberg 2003, S 147

Eine große Bedeutung für die Abschätzung der Absatzmengen bei alternativen Preisen hat die Frage, ob ein Gründungsunternehmen auf Märkten für Investitionsgüter (bzw. investive Dienstleistungen) oder auf Konsumgütermärkten (bzw. Märkten für konsumtive Dienstleistungen) tätig sein will. Im ersten Fall sind die Kunden Unternehmungen oder sonstige Organisationen (z.B. Behörden), bei denen die Zahl der potenziellen Abnehmer oft überschaubar ist, d.h. das Gründungsunternehmen kann die Preisbereitschaft der Kunden nicht selten unmittelbar durch Gespräche mit denselben herausfinden. Schwieriger ist es in den meisten Fällen im Konsumgüterbereich, da die Zahl der potenziellen Kunden deutlich höher ist und die Unternehmung zudem in einem „anonymen Massenmarkt“ agiert, bei dem die Endkunden nicht persönlich bekannt sind. Um hier zu Anhaltspunkten für die Preis-Absatz-Funktion zu kommen wird häufig die Conjoint-Analyse als Methode der Marktforschung vorgeschlagen (vgl. dazu z.B. Hammann/Erichson 2000, S. 373ff.). Dieses Verfahren ist allerdings für Gründungsunternehmen vergleichsweise aufwendig.

Eine weitere Einflussgröße von erheblicher Bedeutung ist die **Konkurrenz** mit ihren Preisen. Nur selten wird ein Gründungsunternehmen einen neuen Markt schaffen, in dem es eine Monopolstellung einnehmen und dann die Preise ohne Berücksichtigung



des aktuellen Wettbewerbs setzen könnte. In den weitaus meisten Fällen treten Unternehmensgründer in Märkte ein, die schon bestehen und in denen sich entsprechend bereits andere Anbieter engagieren. Die Nachfrager in diesen Märkten werden daher das Preis-Leistungs-Verhältnis des neuen Anbieters mit demjenigen der bestehenden vergleichen, um zu einer Kaufentscheidung zu gelangen. Je ähnlicher dabei die Leistungen des Newcomers im Vergleich zu den schon existierenden Angeboten sind, desto leichter fällt den Kunden dieser Vergleich. Desto stärker muss sich das Gründungsunternehmen entsprechend an den Konkurrenzpreisen orientieren, um sich nicht durch im Konkurrenzvergleich zu hohe Preise den erforderlichen Absatz zu verbauen, aber auch, um seine Leistungen nicht durch zu niedrige Preise nicht zu deutlich unter dem Wert zu verkaufen, den die Kunden bei Konkurrenzprodukten zu zahlen bereit sind. Wichtig ist, dass in diesem Zusammenhang nicht nur die aktuellen Wettbewerber, die sich schon im Markt befinden, berücksichtigt werden, sondern auch weitere potenzielle Neulinge, die in den Markt drängen und möglicherweise mit „Kampfpreisen“ Marktanteile zu gewinnen versuchen. Zudem sollte berücksichtigt werden, dass die etablierten Konkurrenten auf den Markteintritt des Gründungsunternehmens reagieren können, indem sie ihre Größen- und damit verbundenen Kostenvorteile im Preiswettbewerb zur Geltung bringen.

Ein häufiger Fehler in der Praxis der Unternehmensgründung besteht – wie schon in Abschnitt 1.2 hervorgehoben – darin, dass eine einseitige Orientierung der Preisbildung an den **Kosten** erfolgt. Dabei ist es unstrittig, dass die Kosten bei der Preisbildung berücksichtigt werden müssen: Schließlich kann eine Unternehmung langfristig nur dann existieren, wenn es ihr gelingt, mittels der auf Basis der im Markt durchgesetzten Preise erzielten Erlöse die Kosten der Unternehmung zumindest abzudecken, besser noch einen gewissen Gewinnaufschlag zu erzielen. Danach sollte auch eine junge Unternehmung selbstverständlich streben. Allerdings darf vor dem Hintergrund der erforderlichen Marktorientierung der Unternehmensführung eines nicht übersehen werden: Die Kosten sind keine marktorientierte, sondern eine primär interne Größe, die im Extremfall keinerlei Bezüge zur Situation im Markt hat. Den Kunden interessiert es letztlich nicht, ob die Preise, die ein Anbieter verlangt, dessen Kosten decken oder nicht. Er gleicht diese Preise einzig und allein mit seiner Zahlungsfähigkeit und –bereitschaft unter Berücksichtigung der Konkurrenzpreise ab und fällt dann seine Kaufentscheidung. Ein Preis, der zwar die Kosten des Anbieters deckt, aus Sicht der Kunden aber zu hoch ist, wird den Absatz der Leistungen verhindern, so dass die angestrebten Erlöse nicht erzielt werden können. Umgekehrt kann es aber auch sein, dass ein kostenorientierter Preis so niedrig liegt, dass die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager gar nicht ausgeschöpft wird, so dass der Unternehmung Erlöse entgehen, die sie relativ sicher hätte erzielen können, wenn sie einen „marktgerechten“ Preis gesetzt hätte. Darüber hinaus bedürfen weitere Schwächen der kostenorientierten Preissetzung (vgl. dazu grundlegend z.B. Pechtl 2005, S. 76ff.) der Erwähnung (Freiling/Reckenfelderbäumer 2004, S. 364):

- Die Kosten beruhen in der Regel auf Vergangenheitswerten und sagen nichts über zukünftige Marktbedingungen aus. Da Unternehmensgründer selbst über diese Vergangenheitsdaten häufig gar nicht verfügen, fehlt es regelmäßig an einer adäquaten Informationsbasis für eine kostenbasierte Preisbildung.
- Auf Basis einer Vollkostenrechnung kalkulierte Preise unterliegen allen Ungenauigkeiten, die dieses Rechenverfahren mit sich bringt: Schlüsselungen und zum Teil sogar willkürliche Zurechnungen verfälschen das wahre Bild, so dass ein vermeintlich kostendeckender Preis dies in Wirklichkeit vielleicht gar nicht ist.
- Erfolgt im Zuge einer Teilkostenrechnung eine Orientierung an Deckungsbeiträgen, können Schlüsselungen zwar vermieden werden, aber der entsprechende Preis fällt möglicherweise viel zu niedrig aus, da erhebliche Kostenblöcke unberücksichtigt bleiben.

So verlockend es gerade für Unternehmensgründer möglicherweise sein mag, die Preise auf der Basis der trotz aller Probleme im Vergleich zur Beschaffung von Nachfrage- und Konkurrenzinformationen relativ leicht zu ermittelnden Kosten zu setzen, so gefährlich kann dies mit Blick auf den Unternehmenserfolg somit sein. Die Kosten sollten daher weniger als Planungsbasis, sondern eher als Kontrollgröße dienen: Sofern die an Hand marktbezogener Informationen festgelegten Preise nicht ausreichen, um die Kosten zu decken, kann dann analysiert werden, wo möglicherweise Kosten eingespart werden können (z.B. durch günstigere Beschaffungsquellen) und/oder auf welche Weise die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager erhöht werden kann (z.B. durch mehr Freundlichkeit und Beratungskompetenz im Kundenkontakt).

Nachfrage, Konkurrenz und Kosten sind sicherlich im Normalfall die wichtigsten Einflussgrößen, wenn es darum geht, eine Grundlage für die preispolitische Detailentscheidung zuschaffen. Entsprechend ausführlich werden in der Marketing-Literatur auch nachfrage-, konkurrenz- und kostenorientierte Verfahren der Preisfindung behandelt, was ein Blick in die gängige Lehrbuchliteratur nachdrücklich zeigt (z.B. Homburg/Krohmer 2006, S. 719ff.; Meffert 2000, S. 505ff.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 810ff.). Auch im gründungsspezifischen Kontext werden diese Faktoren immer wieder herausgestellt (z.B. Faßnacht/Köse 2002, S. 180ff.; Gierl/Helm 2003, S. 84). Neben den bereits eingangs dieses Abschnitts angesprochenen Zielsetzungen und Restriktionen der Unternehmung sollten aber auch zwei weitere Aspekte nicht außer Acht gelassen werden. Immer dann, wenn eine Unternehmung nicht nur mit einer, sondern mit mehreren unterschiedlichen Leistungen in den Markt eintritt, gilt es, bei der Festlegung des Preises für eine einzelne Leistung auch die Preise des weiteren **Leistungsprogramms** zu berücksichtigen, damit die Preispolitik insgesamt in sich stimmig ist. Zudem spielen in vielen Bereichen **rechtliche Rahmenbedingungen** eine Rolle, durch die die preispolitischen Spielräume eingeschränkt werden (z.B. in Form von Gebührenordnungen).

Unter Berücksichtigung aller genannten Einflussgrößen, die zum Teil durchaus divergierende Informationen liefern können (z.B. im Spannungsverhältnis zwischen dem Ziel der Kostendeckung des Anbieters und der Zahlungsbereitschaft der Nachfrager), ist die preispolitische Basisentscheidung zu treffen, die dann den Ausgangspunkt für den weiteren Preisbildungsprozess bis hin zur preispolitischen Detailentscheidung bildet. Dabei sind die im folgenden Abschnitt zu behandelnden Strukturmerkmale als Gestaltungsfelder der Preispolitik zu beachten, die dem Gründungsunternehmen die Möglichkeit bieten, sein preispolitisches Instrumentarium zu verfeinern.

## 2.3 Strukturmerkmale der preispolitischen Basisentscheidung

Die Strukturmerkmale der preispolitischen Basisentscheidung beschreiben, welche Modalitäten bei der Preissetzung zum Einsatz gelangen sollen, um dann letztlich die preispolitische Detailentscheidung für die konkrete Preisforderung im jeweiligen Anwendungsfall treffen zu können.

Zunächst geht es darum, das grundsätzlich angestrebte **Preisniveau** bzw. die **Preislage** festzulegen, wobei die im vorhergehenden Abschnitt behandelten Einflussgrößen die entscheidenden Orientierungspunkte liefern. Das Preisniveau, mit dem ein Unternehmensgründer in den Markt eintritt, muss dabei allerdings nicht in der Zukunft dauerhaft Bestand haben, sondern kann sich ändern, je nachdem welche **Preisstrategie** verfolgt werden soll. Abbildung 2-3 zeigt grundlegende Typen von Preisstrategien im Vergleich und nennt deren Hauptvor- und -nachteile.

Abbildung 2-3: Charakterisierung alternativer Preisstrategien  
(Quelle: Sander 2004, S. 458)

Art der Preisstrategie	Charakterisierung der Preisstrategie	Vorteile	Nachteile	Beispiele
<p>■ <b>Typ I: Dauerhafte Hochpreisstrategie</b></p>	<p>Eingangs hoher Preis wird dauerhaft aufrechterhalten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Stückdeckungsbeiträge</li> <li>- grundsätzliche Möglichkeit späterer Preissenkungen</li> <li>- Vermittlung eines exklusiven Images</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niedrige Absatzzahlen</li> <li>- Kostennachteile</li> </ul>	<p>Rolex, Rolls-Royce, Bang &amp; Olufsen, Dom Perignon</p>

<p>■ <b>Typ II: Skimmingstrategie</b></p>	<p>Eingangs hoher Preis wird sukzessive gesenkt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abschöpfung von Zahlungsbereitschaft möglich</li> <li>- risikoarme Preisstrategie, da später Preissenkungen möglich und auch vorgesehen sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bei sehr raschem Absenken des Preises Verärgerung von Kunden, die sehr früh gekauft haben</li> <li>- Absatzsteigerung tritt erst allmählich ein</li> <li>- Kostensenkung erst später bei erhöhten Absatzmengen</li> </ul>	<p>CD-Player, Digitalkameras, Autonavigationsysteme</p>
<p>■ <b>Typ III: Dauerhafte Normalpreisstrategie</b></p>	<p>Mittlerer Preis wird auf Dauer beibehalten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angebot einer „bewährten“ Qualität gegenüber dem Abnehmer</li> <li>- Erzielung durchschnittlicher (aber u.U. stabiler) Gewinne möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problem einer fehlenden eindeutigen Preis- (und Qualitäts-) positionierung</li> <li>- leicht angreifbare Wettbewerbsposition</li> </ul>	<p>Handelsmarken im Lebensmittelbereich, nicht-exklusive Markenartikel</p>
<p>■ <b>Typ IV: Penetrationsstrategie</b></p>	<p>Niedriger Einführungspreis wird sukzessive angehoben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schnelle Erzielung von Kostenvorteilen durch rasches Absatzwachstum (Erfahrungskurveneffekte, economies of scale)</li> <li>- hohe Gewinne möglich, insbesondere wenn Kunden trotz späterer Preissteigerungen an der Marke festhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine weiteren Preissenkungen möglich bei (nicht erwarteten) geringen Absatzmengen in der Anfangsphase</li> <li>- risikoreiche Strategie</li> <li>- u.U. keine Vermittlung einer guten Produktqualität wegen anfänglicher Niedrigpreispositionierung</li> </ul>	<p>Japanische Autos auf dem deutschen Automobilmarkt</p>
<p>■ <b>Typ V: Dauerhafte Niedrigpreisstrategie</b></p>	<p>Eingangs niedriger Preis wird dauerhaft beibehalten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eindeutige Preispositionierung</li> <li>- hohe Gewinne trotz niedriger Stückdeckungsbeiträge möglich, wenn Absatzzahlen entspr. hoch sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geringe Stückdeckungsbeiträge</li> <li>- u.U. schlechte Qualitätsvermutungen aus Sicht der Konsumenten wegen sehr niedriger Preise</li> </ul>	<p>Aldi, No-Name-Produkte (Die Weißen, A&amp;P, Ja usw.)</p>

Welche der aufgeführten Strategien für ein Gründungsunternehmen die am besten passende ist, lässt sich nicht generell sagen. Dies hängt von Art und Neuigkeitsgrad der Leistung ebenso ab wie von der Konkurrenzsituation. Je nach Marktlage kann jede der Strategien erfolgreich sein, aber auch zum Misserfolg führen.

Als zweites Strukturmerkmal ist der **Grad der Allgemeingültigkeit** des Preises zu beachten. Das Spektrum der Möglichkeiten reicht dabei von festen Listenpreisen über verschiedene Formen der Rabattgewährung (z.B. auftragsmengen- oder marktlagenabhängig) bis hin zu frei ausgehandelten Preisen. Je individueller die Leistungen sind, die angeboten werden sollen, desto eher wird sich das Gründungsunternehmen der Verhandlungspreise bedienen müssen, die aber den Vorteil haben, dass der Anbieter im Zuge der konkreten Verhandlungen ein besseres Gespür für die Zahlungsbereitschaft des individuellen Kunden entwickeln kann. Listenpreise erfordern dagegen weitgehend standardisierte Leistungen oder doch zumindest standardisierte Leistungsmodule, die separat bepreist werden können.

Beim **Grad der Preisfestlegung** als dem nächsten Strukturmerkmal lassen sich drei zentrale Fälle unterscheiden, die immer dann relevant werden können, wenn der Austausch von Leistung und Gegenleistung nicht unmittelbar zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses vollzogen wird:

- Orientierung des zu zahlenden Preises am Marktpreis am Liefertag;
- Rahmenaufträge über die Lieferung bestimmter Mengen zu bestimmten Zeitpunkten, bei denen der Preis bei jeder Lieferung separat bestimmt wird;
- Preisgleitklauseln, bei denen sich der zu zahlende Preis an einem bei Vertragsabschluss vereinbarten Basispreis orientiert, der um bestimmte Preisänderungsraten modifiziert wird (z.B. in Abhängigkeit von der Entwicklung bestimmter Kosten des Lieferanten, etwa für Energie).

Besonders bedeutsam sind die letztgenannten Regelungen im Investitionsgüterbereich, so z.B. im Anlagengeschäft, in dem sich ein Projekt häufig über mehrere Jahre erstreckt. Daraus resultiert für den Anbieter ein hohes Maß an Unsicherheit bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit eines Auftrags, da zukünftige Preisänderungen auf der Beschaffungsseite (z.B. für benötigte Materialien) das Auftragsergebnis entscheidend beeinflussen können – positiv, aber eben auch negativ. Daher betreiben die Anbieter über Preisgleitklauseln und ähnliche Regelungen eine so genannte „Preissicherung“ (vgl. dazu ausführlich Backhaus/Voeth 2007, S. 342ff.).

Mit Blick auf die **Aufgliederung des Preises** kann zwischen Gesamtpreisen (Preisbündelung) und Einzelpreisen (entbündelte Preise) unterschieden werden. Daneben ist es denkbar, im Rahmen eines „Mixed Bundling“ Mischformen aus Gesamt- und Einzelpreisen zu bilden, so z.B. im Falle eines Pkw mit einer festgelegten Grundausstattung, für die ein Gesamtpreis zu zahlen ist, während darüber hinausgehende Extras separat bepreist werden. Das Instrument der Preis- in Verbindung mit einer Leistungsbünde-

lung (ausführlich siehe Priemer 2003) kann z.B. eingesetzt werden, um die Kunden von der Vorteilhaftigkeit eines Komplettangebotes zu überzeugen und damit den Absatz auch solcher (Teil)Leistungen zu unterstützen, die bei Einzelpreisen schwer zu verkaufen sind. Umgekehrt kann der Kunde aber auch bei einer entsprechenden Machtposition das Offenlegen der Einzelpreise verlangen, was ihm die Möglichkeit bietet, die günstigsten Teile aus einem Gesamtangebot auszuwählen und für die übrigen benötigten (Teil)Leistungen eventuell mit anderen Lieferanten zusammen zu arbeiten („Rosinenpicken“).

Hinsichtlich der **Entgeltform** lassen sich monetäre und nicht-monetäre Entgelte unterscheiden, wobei in der heutigen Zeit monetäre Zahlungen den Normalfall darstellen. Immerhin sind für Gründungsunternehmen auch nicht-monetäre Gegenleistungen zumindest denkbar, z.B. wenn ein junges EDV-Unternehmen das Netzwerk einer großen Anwaltskanzlei optimiert und dafür nicht in Geld, sondern durch juristische Beratungsleistungen honoriert wird.

Der **Bezug des Preises für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu den Preisen anderer Leistungen** desselben Anbieters spielt in vielen Fällen eine besonders wichtige Rolle und sollte daher durch Unternehmensgründer, die nicht nur mit einer Art von Leistung starten, berücksichtigt werden. Oft ist es so, dass zwischen verschiedenen Leistungen eines Anbieters Verbundeffekte bestehen, sei es in Form eines Angebotsverbundes (z.B. Drucker plus Druckerpatronen), sei es in Form eines Nachfragerverbundes (z.B. Nachfrage nach Bleistift plus Anspitzer plus Radiergummi). Die zwischen den verschiedenen Leistungen bestehenden Interdependenzen müssen wiederum im Rahmen der Preisbildung berücksichtigt werden. Im Ergebnis sollte ein derartiger Abstimmungsprozess zu einem höheren Gesamterlös führen als die isolierte Preissetzung. Dieses Vorgehen wird als **preispolitischer Ausgleich** bezeichnet: „Darunter versteht man die Tatsache, dass von zwei oder mehr Leistungen (Produkten, Produktgruppen, Aufträgen, Projekten, Kunden etc.) bzw. Leistungsbereichen (Abteilungen, Betriebseinheiten) ein Teil einen verhältnismäßig geringen, ein anderer Teil einen verhältnismäßig hohen Beitrag zum Gesamtergebnis liefert“ (Engelhardt 1990, S. 99). Erstgenannte Gruppe wird „Ausgleichsnehmer“, die letztgenannte Gruppe „Ausgleichsträger“ genannt. Für ein Gründungsunternehmen kann der preispolitische Ausgleich ein interessantes Konzept sein, um im Markt Fuß zu fassen: So beispielsweise eine Maschine als neues Angebot zu einem vergleichsweise niedrigen Preis mit entsprechend geringem oder sogar negativem Ergebnisbeitrag angeboten werden, um dann über zwingend notwendige Serviceleistungen und das Ersatzteilgeschäft entsprechend höhere Gewinnbeiträge zu realisieren. Dies wird aber nur funktionieren, wenn der Nachfrager diese relativ höheren Preise zu zahlen bereit ist, was um so eher der Fall sein wird, je weniger ihm Alternativen zur Verfügung stehen.

Eine besonders herausgehobene Position nimmt unter den Strukturmerkmalen der preispolitischen Basisentscheidung die **Preisdifferenzierung** ein. Preisdifferenzierung liegt vor, wenn (Fassnacht 2003, S. 486):

- ein Anbieter eine Leistung, die hinsichtlich der räumlichen, zeitlichen, sachlichen (leistungsbezogenen) und mengenbezogenen Dimensionen identisch ist, zu unterschiedlichen Preisen vermarktet oder
- ein Anbieter Varianten einer Leistung<sup>1</sup>, die sich in mindestens einer der vier genannten Dimensionen unterscheiden, ohne dass dadurch eine neue Art von Leistung entsteht, zu unterschiedlichen Preisen vermarktet.

Das primäre Ziel der Preisdifferenzierung besteht darin, die unterschiedliche Zahlungsbereitschaft einzelner Nachfrager oder Nachfragergruppen bzw. Marktsegmente auszuschöpfen. Im Wesentlichen können die in Abbildung 2-4 aufgeführten Grundformen der Preisdifferenzierung unterschieden werden.

*Abbildung 2-4: Definitionen von Implementationsformen der Preisdifferenzierung*

<b>Implementationsform</b>	<b>Definition der Implementationsform</b>
Personenbezogene Preisdifferenzierung	Ein Anbieter bietet eine Leistung, die bezüglich der räumlichen, zeitlichen, sachlichen und mengenbezogenen Dimensionen identisch ist, unterschiedlichen Nachfragern aufgrund personenbezogener Merkmale zu unterschiedlichen Preisen an.  Beispiele: Studenten- oder Seniorentarife im Unterschied zu Normaltarifen
Räumliche Preisdifferenzierung	Ein Anbieter bietet Varianten einer Leistung, die bezüglich der zeitlichen, sachlichen und mengenbezogenen Dimensionen identisch sind, in unterschiedlichen Gebieten zu unterschiedlichen Preisen an.  Beispiele: unterschiedliche Preise in städtischen und ländlichen Gebieten oder im In- und im Ausland
Zeitliche Preisdifferenzierung	Ein Anbieter bietet Varianten einer Leistung, die in räumlicher, sachlicher und mengenbezogener Hinsicht identisch sind, im zeitlichen Verlauf einer bestimmten Periode zu unterschiedlichen Preisen an.  Beispiele: Vor-, Haupt- und Nachsaisonpreise im Tourismus, tageszeitlich gestaffelte Tarife in der Telekommunikation
Sachliche (leistungsbezogene) Preisdifferenzierung	Ein Anbieter offeriert Varianten einer Leistung, die hinsichtlich der zeitlichen, räumlichen und mengenmäßigen Dimension identisch sind, aber leistungsmäßige (produktpolitische) Unterschiede aufweisen, zu unterschiedlichen Preisen an.  Beispiele: verschiedene Preise für unterschiedliche Sitzplatzklassen bei Bahn- oder Flugreisen

<sup>1</sup> Der Begriff der „Variante“ ist dabei nicht nur auf die Leistung im engeren Sinne beschränkt bzw. nur leistungsbezogen zu verstehen, sondern Varianten ergeben sich auch durch ein zeitlich, räumlich und mengenmäßig verändertes Angebot; vgl. zu Erläuterung Fassnacht (2003), S. 486.

Preisbündelung	<p>Auch die Preisbündelung kann als Fall der Preisdifferenzierung eingeordnet werden: Ein Anbieter bietet eine Leistung innerhalb eines Leistungsbündels zu einem anderen Preis an als als Einzelleistung. Im Prinzip handelt es sich um einen Spezialfall der sachlichen Preisdifferenzierung.</p> <p>Beispiel: günstigerer Bündelpreis eines mit vielen Extras ausgestatteten Pkw-Sondermodells im Vergleich zum Preis für ein identisch ausgestattetes Fahrzeug, das auf Kundenwunsch die entsprechend separat berechneten Extras enthält</p>
Mengenbezogene Preisdifferenzierung	<p>Ein Anbieter offeriert in Abhängigkeit von der Abnahmemenge räumlich, zeitlich und sachlich identische Leistungen zu unterschiedlichen Durchschnittspreisen je Einheit der Leistung.</p> <p>Beispiel: günstigerer Preis je Literflasche eines Erfrischungsgetränks bei Abnahme einer Kiste mit 12 Flaschen im Vergleich zur Einzelflasche</p>
Mehr-Personen-Preisbildung	<p>Der Anbieter macht den Preis einer Leistung von der Anzahl der nachfragenden Personen abhängig. Dieser Fall kann auch als ein Spezialfall der mengenmäßigen Preisdifferenzierung eingeordnet werden.</p> <p>Beispiel: (Ehe)Partner-Tarife von Fluggesellschaften oder Kreditkartenorganisationen</p>

Quelle: in Anlehnung an Fassnacht 2003, S 494.

Der Einsatz der Preisdifferenzierung ist in der Praxis heute eher die Regel als die Ausnahme. Sie bietet auch Gründungsunternehmen die Möglichkeit, das Instrument des Preises gezielter einzusetzen, als es bei einem Einheitspreis der Fall wäre. Allerdings darf nicht übersehen werden, dass auch dieses Instrument nur sinnvoll und zielgerichtet verwendet werden kann, wenn Unternehmensgründer die dafür erforderlichen Informationen zur Zahlungsbereitschaft der Nachfrager systematisch erheben und auswerten.

Schließlich bleibt als letztes Strukturmerkmal die betroffene **Marktstufe** zu beachten, die mit der Preispolitik angesprochen werden soll: So ist zu entscheiden, ob der anvisierte Preis nur gegenüber den unmittelbaren Abnehmern durchgesetzt werden soll, was definitiv immer der Fall sein wird, wenn die Leistungen an Endverwender abgesetzt werden. Es kann aber auch sein, dass der Preis auch über die nächste(n) Marktstufe(n) hinweg wirken soll, was z.B. gegenüber dem Handel in einer unverbindlichen Preisempfehlung zum Ausdruck kommen kann. Allerdings ist es gerade für junge Unternehmungen nicht immer ganz einfach, entsprechende Vorstellungen durchzusetzen.

Mit Hilfe der geschilderten Strukturmerkmale kann dann abschließend die preispolitische Detailentscheidung getroffen werden, die in eine konkrete Preisforderung gegenüber dem bzw. (in anonymen Massenmärkten) den Nachfragern mündet. Diese Entscheidung muss dann gegebenenfalls im Rahmen von Rückkopplungsprozessen noch



einmal modifiziert werden, etwa im laufenden Entscheidungsprozess, wenn der angestrebte Preis in den Verkaufsverhandlungen z.B. doch nicht gegenüber dem Kunden durchgesetzt werden kann, oder aber auch nach dem Entscheidungsprozess im Rahmen der so genannten „Preisfortsetzung“, die dann für folgende Austauschprozesse relevant wird. Insofern bedarf der Preisbildungsprozess, der hier in seinem idealtypischen Verlauf dargestellt wurde, einer ständigen Weiterführung und Anpassung, um auf Dauer wettbewerbsfähige Preise zu haben. Es ist eben nicht damit getan, dass ein Gründungsunternehmen die Preisentscheidung für seine Leistungen einmalig trifft, sondern die Preisbildung und auch –durchsetzung ist als ein ständig laufender Prozess zu sehen.

### 3 Ausgewählte Aspekte der Kontrahierungspolitik für Gründungsunternehmen

Wie eingangs in Abschnitt 1.1 erwähnt, umfasst die Kontrahierungspolitik die Gestaltung und den Einsatz von Verträgen im Hinblick auf die Erfüllung angestrebter Unternehmensziele (Engelhardt 1990, S. 103). Die vielfältigen rechtlichen Fragestellungen, die mit dem Abschluss von Verträgen grundsätzlich verbunden sind, können und sollen dabei an dieser Stelle nicht behandelt werden. Vielmehr sollen nur einige wichtige Aspekte herausgestellt werden, die im Rahmen des Entrepreneurial Marketing von besonderer Relevanz zu sein scheinen.

Im Rahmen des Marketing sind zunächst zwei grundlegende Arten von Verträgen von Interesse:

- **Vertikale Vertragsvereinbarungen**, die die Beziehungen zwischen Vertragsparteien auf verschiedenen Wirtschaftsstufen regeln, die also zwischen Anbietern und Nachfragern abgeschlossen werden. Dies können je nach Branche, in der eine Unternehmung tätig ist bzw. sein will, und je nach den gegebenen Leistungseigenschaften u.a. Kauf-, Miet-, Dienst- oder Werkverträge sein, die im Hinblick auf einzelne Austauschprozesse geschlossen werden. Unternehmensgründer sollten sich mit den entsprechenden gesetzlich festgelegten Besonderheiten der einzelnen für sie relevanten Vertragstypen intensiv vertraut machen, insbesondere im Hinblick auf die daraus resultierenden Rechte und Pflichten. Kernpunkte einer derartigen, zusammenfassend auch als „Absatzvertrag“ zu kennzeichnenden Vereinbarung sind – unabhängig von den Besonderheiten der Leistung – folgende Aspekte (Kirnberger 2003, S. 69): Definition der Leistung, so dass sie auch ein Dritter nachvollziehen kann; Höhe und Fälligkeit der Gegenleistung; Dauer und Kündigungsmög-

lichkeiten des Vertrags; Verfahren bei Leistungsstörungen; Nebenrechte (Wohlverhaltensregeln, Wettbewerbsregeln etc.). Daneben gibt es aber auch vertragliche Regelungen, die für eine Mehr- bzw. Vielzahl von Austauschprozessen gelten, z.B. Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) oder auch die vertragliche Fixierung grundlegender Lieferungs- und Zahlungsbedingungen. Gleiches gilt für Rahmenlieferverträge.

- **Horizontale Vertragsvereinbarungen** sind ebenfalls von einer gewissen Bedeutung im Rahmen des Marketing-Instrumentariums. Sie werden von Unternehmungen auf der gleichen Wirtschaftsstufe geschlossen, um in erster Linie das Verhalten zu koordinieren. Beispiele für derartige Verträge sind etwa Vereinbarungen über die Gestaltung eines Gemeinschaftsabsatzes oder zur Etablierung einer Strategischen Allianz.

Die Kontrahierungspolitik bildet insofern alle im Rahmen des Austausches von Leistung und Gegenleistung vereinbarten Vertragsbestandteile ab. Sie dient aber auf der horizontalen Ebene auch dazu, bestimmte Austauschprozesse durch Kooperationen überhaupt erst zu ermöglichen oder zu erleichtern. Ziel der Kontrahierungspolitik ist es, allen Beteiligten weitgehende rechtliche Sicherheit im Hinblick auf die beiderseitigen Rechte und Pflichten zu geben und damit in erheblichem Maße dem Abbau von Unsicherheit zu dienen. Praktisch wird sie aber niemals abschließend verhindern können, dass dennoch Zweifelsfälle auftreten, denn in keinem noch so sorgfältig aufgesetzten und ausgefeilten Vertrag können alle Eventualitäten geregelt werden. Häufig ist auch für die Vertragspartner eine gewisse Flexibilität nach Vertragsabschluss sogar durchaus wünschenswert, um auf sich unerwartet ergebende Chancen und Risiken unternehmerisch reagieren zu können. Gerade bei langfristigen Austauschprozessen, z.B. im Großanlagengeschäft, kann das der Fall sein.

Zu beachten ist schließlich, dass die Rechtsbeziehung zu vorhandenen und potenziellen Kunden für den Anbieter nach dem Abschluss des Austauschprozesses noch nicht beendet ist. Gewährleistungsverpflichtungen oder auch Ansprüche auf Basis des Produkthaftungsgesetzes können dafür sorgen, dass sich für den Anbieter auch lange nach dem vollzogenen Leistungsaustausch noch vertraglich begründete Verpflichtungen ergeben (vgl. Kirnberger 2003, S. 70), die die Unternehmung nicht gänzlich unvorbereitet treffen sollten. So ist es z.B. empfehlenswert, einen finanziellen Puffer für derartige Fälle aufzubauen, was allerdings gerade sehr jungen Unternehmungen angesichts der regelmäßig gegebenen knappen finanziellen Mittel häufig sehr schwer fällt.

## 4 Schlussbetrachtung

Damit soll der Überblick zur Preis- und Kontrahierungspolitik für Gründungsunternehmen, dem „Entrepreneurial Contracting“, abgeschlossen sein. Diesen werdenden oder noch jungen Unternehmungen stehen grundsätzlich die gleichen Instrumente zur Verfügung wie älteren, etablierten Anbietern. Letztere verfügen allerdings über einen sehr viel reichhaltigeren Erfahrungsschatz in der Handhabung dieser Instrumente und Konzepte als die Newcomer. Diese können insbesondere oft die Relevanz der Preispolitik noch gar nicht richtig einschätzen, da sie ihre ganze Aufmerksamkeit der Entwicklung ihrer Leistungen bis hin zur Marktreife widmen und darüber die Märkte mit Kunden und Konkurrenten weitgehend ausblenden. Das macht es dann schwierig, beim Markteintritt auf Anhieb den „richtigen“ bzw. optimalen Preis zu finden. Es sei daher hier noch einmal nachdrücklich darauf hingewiesen, dass eine noch so gute Leistungs- (incl. Distribution und Kommunikation) nur wenig wert ist, wenn nicht auch die Gegenleistungspolitik als ihr Pendant stimmig ist: Leistung **und** Preis sind entscheidend dafür, ob die Kunden die angebotenen Leistungen akzeptieren und dafür zu zahlen bereit sind. Erfolgreich im Markt sind dementsprechend auch nicht immer diejenigen Unternehmungen, die den niedrigsten Preis oder die höchste Qualität anbieten, sondern diejenigen, bei denen die Relation zwischen Preis und Leistung aus Sicht der Nachfrager am besten ist.

### LITERATURVERZEICHNIS

- BACKHAUS, K./VOETH, M. (2007): Industriegütermarketing. 8. Aufl. München 2007.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (2006): Gründerzeiten Nr. 28: Thema Preisgestaltung. Berlin 2006.
- DILLER, H. (2003): Aufgabenfelder, Ziele und Entwicklungstrends der Preispolitik. In: DILLER, H. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik. Wiesbaden 2003, S. 3-32.
- DILLER, H. (2007): Grundprinzipien des Marketing. 2. Aufl. Nürnberg 2007.
- ENGELHARDT, W.H. (1990): Aktionsparameter des Marketing. Ruhr-Universität Bochum 1990 (unveröffentlichtes Manuskript).
- FASSNACHT, M. (2003): Preisdifferenzierung. In: DILLER, H. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik. Wiesbaden 2003, S. 483-502.

- FASSNACHT, M./KÖSE, I. (2002): Marketingstrategie und Preisfindung für Unternehmungsgründer. In: CORSTEN, H. (Hrsg.): Dimensionen der Unternehmungsgründung. Berlin 2002, S. 159-199.
- GIERL, H./HELM, R. (2003): Marktexploration, Marketingstrategie und Preisfindung. In: DOWLING, M./DRUMM, H.J. (Hrsg.): Gründungsmanagement. 2. Aufl. Berlin et al. 2003, S. 73-90.
- FREILING, J./RECKENFELDERBÄUMER, M. (2004): Markt und Unternehmung. Wiesbaden 2004.
- HAMMANN, P./ERICHSON, B. (2000): Marktforschung. 4. Aufl. Stuttgart 2000.
- HOMBURG, C./KROHMER, H. (2006): Marketingmanagement. 2. Aufl. Wiesbaden 2006.
- KIRNBERGER, C. (2003): Rechtliche Aspekte der Unternehmensgründung. In: DOWLING, M./DRUMM, H.J. (Hrsg.): Gründungsmanagement, 2. Aufl. Berlin et al. 2003, S. 53-72.
- MARSCHNER, H.F. (1995): Konditionenpolitik. In: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2. Aufl. Stuttgart 1995, Sp. 1211-1226.
- MEFFERT, H. (2000): Marketing. 8. Aufl. Wiesbaden 2000.
- NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H. (2002): Marketing. 19. Aufl. Berlin 2002.
- PECHTL, H. (2005): Preispolitik. Stuttgart 2005.
- PRIEMER, V. (2003): Preisbündelung. In: DILLER, H. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik. Wiesbaden 2003, S. 503-519.
- RÜGGERBERG, H. (2003): Marketing für Unternehmensgründer. Wiesbaden 2003.
- SANDER, M. (2004): Marketing-Management. Stuttgart 2004.
- SCHEUCH, F. (2007): Marketing. 6. Aufl. München 2007.
- SIMON, H. (2005): Preispolitik. In: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2. Aufl. Stuttgart 1995, Sp. 2068-2085.

Teil VIII

---

Ausblick

---

---

**Jörg Freiling und Tobias Kollmann**

# **Thesen zur Entwicklung des Entrepreneurial Marketings in Wissenschaft und Praxis**

1	Überblick .....	553
2	Thesen zur Entwicklung des Entrepreneurial Marketings in der Wissenschaft ....	554
3	Thesen zur praxeologischen Entwicklung des Entrepreneurial Marketings.....	557
4	Abschließender Überblick.....	558

# 1 Überblick

Die Beiträge des vorliegenden Sammelbands haben verdeutlicht, dass das Entrepreneurial Marketing in Wissenschaft und Praxis noch unzureichend erschlossen ist. Es stellt sich die Frage, ob dieser Zustand überwunden wird bzw. werden kann und wohin die Entwicklungen gehen (können). Wenngleich sich Wissenschaft und Praxis wie in vielen Teilbereichen des Entrepreneurships und des Marketings stark gegenseitig beeinflussen, sollen aus didaktischen Gründen beide Bereiche separat betrachtet werden, wobei sodann in einem Schlussschritt eine stärker integrierende Sichtweise eingenommen wird.

Zunächst werden jedoch in Anknüpfung an die Beiträge dieses Bandes einige übergeordnete Thesen und Entwicklungen kurz diskutiert, die sich mit der Disziplin „Entrepreneurial Marketing“ insgesamt beschäftigen:

- Das Entrepreneurial Marketing wird – wie andere Teildisziplinen des Marketings auch – sein Profil vor allem durch die Ausrichtung der betreffenden Jungunternehmen auf die Nachfrage und somit durch den Fokus auf die Bedienung der Absatzmärkte gewinnen. Wie in Anbetracht knappster Mittel und oftmals fehlender Erfahrung spezifische Ansätze zur Kundenakquisition und -bindung entwickelt werden können, wird somit im Vordergrund des Interesses stehen.
- In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Jungbetrieben neben der grundsätzlichen Ausrichtung des Marketingkonzepts (Meffert 2000; Kotler/Bliemel 1999) das gleiche Instrumentarium wie auch etablierten Betrieben zur Verfügung steht. Die Antwort auf diese Frage ist zu differenzieren. So erscheint es in vielen Fällen für Jungunternehmen schwierig, die volle Bandbreite in Anbetracht der Mittelrestriktionen von Beginn der Tätigkeit an zu erschließen. Der Einsatz finanzierungspolitischer Maßnahmen ist ein Beispiel für die engen Grenzen, die Gründern beim Einsatz der Aktionsparameter des Marketings gesetzt sind. Gleichwohl ist in der Zukunft die Frage zu stellen, ob sich aus der spezifischen Situation von Jungbetrieben heraus neue Instrumente des Marketings ergeben oder zumindest neue Impulse gesetzt werden können (vgl. z.B. Kollmann 2002 zum „Viral Marketing“ und die Ausführungen zur Kontrahierungspolitik im Abschnitt 2 dieses Beitrags). Durch den äußerst dosierten Einsatz bestimmter Instrumente erscheint diese Überlegung zumindest nicht grundsätzlich abwegig. Allerdings muss das Entrepreneurial Marketing insgesamt wohl noch einen höheren Reifegrad entwickeln, um in dieser Hinsicht Akzente setzen zu können.
- Wenngleich die Kunden als Zielgruppe des Gründungsmarketings im Vordergrund stehen, ist im vorliegenden Band betont worden, dass andere – vornehmlich, aber nicht ausschließlich externe – Stakeholder mit Mitteln des Marketings und der marketingbezogenen Denkweise angesprochen werden können (und oftmals müs-

sen). Auch aus dem Umgang mit einer bestimmten Stakeholdergruppe lassen sich Erkenntnisse generieren, die auf andere Gruppen übertragen werden können. Hier sei exemplarisch auf das Finanzmarketing verwiesen, welches Gründer – in anderer Spielform als etablierte Unternehmen – betrieben (müssen). Die gegenseitige Befruchtung der auf Stakeholder ausgerichteten Ansätze des Gründungsmarketings kann ebenfalls zu weiterführenden Impulsen führen.

- Das Marketing im Gründungskontext ist in besonderer Weise innovationsbezogen, da ein neuer Betrieb entsteht, der neue Leistungskonzeptionen vermarktet. Die Verknüpfung von Innovations- und Marktorientierung stellt jedoch für das Marketing selbst vielfach noch ein wenig befriedigend gelöstes Problem dar, was einschlägige Beiträge zum allgemeinen Verhältnis von F&E/Innovation und Marketing belegen (z.B. Benkenstein 1987, Benkenstein 1992). Im Gründungskontext lassen sich womöglich neue Ansätze zur Lösung der Probleme generieren, zumal gerade innovative Jungbetriebe im Kontext ihrer Überlegungen zur Gestaltung ihrer strategischen Produktarchitekturen in besonderer Weise den Blick auf die langfristige Veränderung der Kundenbedürfnisse richten müssen (Freiling 2006).

Die aufgezeigten Entwicklungen betreffen Praxis und Wissenschaft gleichermaßen und eröffnen die Auseinandersetzung um wissenschaftliche und praxeologische Trends und Implikationen.

## 2 Thesen zur Entwicklung des Entrepreneurial Marketings in der Wissenschaft

Die mitunter wichtigste Frage im vorliegenden Kontext betrifft die Herausbildung eines eigenständigen Ansatzes des Gründungsmarketings. Es lässt sich aufgrund der augenblicklichen wissenschaftlichen Erschließung des Entrepreneurial Marketings kein klarer Trend erkennen. Auch die Beiträge in diesem Sammelband befassen sich zum Teil explizit, zum Teil implizit mit dieser Frage. Stellenweise wird das Argument vertreten, dass die Übertragung der beträchtlichen vorhandenen Erkenntnisse der Marketingwissenschaft im Allgemeinen in (leicht) modifizierter Weise auch auf den Gründungskontext erfolgen könne. Derartige Überlegungen werfen unmittelbar die Anschlussfrage auf, wie stark die Profil bildenden Merkmale des Gründungskontexts sind und wie weit sie unter Marketinggesichtspunkten Relevanz aufweisen.

Es erscheint verfrüht, auf diese Frage bereits in dem noch jungen Stadium der Erschließung des Fachgebiets eine Antwort geben zu wollen. Stattdessen sollen Katalysatoren und Restriktoren benannt werden, die bezüglich der Beantwortung der Ausgangsfrage den Ausschlag geben könnten. In diesem Zusammenhang sind exempla-



risch und somit ohne den Anspruch auf Vollständigkeit folgende Katalysatoren eines eigenständigen Ansatzes des Gründungsmarketings zu nennen, wobei deren Ordnung sich an der Unterscheidung von Managementphänomenen nach Pettigrew (1992) in eine Context-, Process- und Content-Dimension anlehnt:

- Die psychologische Dimension tritt in Marktprozessen, an denen Jungunternehmen beteiligt sind, besonders hervor. In diesem Zusammenhang ist auch, aber weniger auf die Käuferpsychologie zu verweisen, die dem Tatbestand Rechnung tragen muss, dass der Kunde auf einen noch (weitgehend) unbekanntem Betrieb trifft, was mit spezifischen Risiken einhergeht. Besonders interessant ist die psychologische Situation seitens des Jungunternehmens, die durch den Zwang zum Abschluss erster Geschäfte eine Zuspitzung erfährt. Übermotivation und/oder die Neigung zu einer anbieter- bzw. technologieorientierten Vorgehensweise führen etwa zu Ausgangssituationen, die sich maßgeblich auf den Interaktionsprozess zwischen den beiden Marktseiten auswirken können. Welche Auswirkungen damit verbunden sind, ist noch wenig erforscht.
- Ein weiterer Kontextfaktor, der zu einer Profilierung des Entrepreneurial Marketings beitragen kann, ist die spezifische Risikosituation von Ventures. Aufgrund vielfältiger Geschäftsrisiken strategischer und operativer Art (Schefczyk/Pankotsch 2003; Freiling 2006) muss gerade im Marketing das mitunter beträchtliche Marktrisiko von Ventures kontrolliert werden. Eine wesentliche Stellschraube in diesem Bereich stellt die Kontrahierungspolitik dar, die im Gründungskontext durchaus in einem weiter gefassten Kontext verstanden werden kann und dann nicht nur die leistungsbezogenen Konditionen einer Markttransaktion regelt (Leistungsebene), sondern zugleich auch z.B. Fragen des Schutzes kritischer Potenziale des Jungunternehmens zum Gegenstand hat (Potenzialebene). Da die Kontrahierungspolitik im Marketing generell noch über Entwicklungspotenzial verfügt, könnte auch die Marketingwissenschaft im Allgemeinen von diesbezüglichen Erkenntnissen im Gründungskontext profitieren.
- Ein Spezifikum des gründungsbezogenen Marketings stellt die Prozesskomponente dar. Gründungsprozesse verlaufen im Allgemeinen diskontinuierlich, weil sich sowohl die internen als auch die externen Rahmenbedingungen schnell und durchgreifend ändern können. Die oftmals rasch verlaufenden Prozesse der Etablierung im Markt gehen mit Wachstum einher, welches zumeist Änderungen im Marketing erfordert, die in kurzen Zeitabständen zu erfolgen haben. Hier ergeben sich zum Teil erhebliche Unterschiede im Vergleich zu etablierten Betrieben. Diesen Wandel im operativen und zum Teil auch im strategischen Marketing so zu steuern, dass die für den Aufbau marktrelevanter Assets erforderliche Kontinuität im Außenauftritt gewahrt bleibt, stellt eine schmale Gratwanderung dar, die im Falle von etablierten Betrieben so nur in seltenen Fällen zu beobachten sein dürfte.
- Bezüglich der inhaltlichen Herausforderungen des gründungsbezogenen Marketings kann von einem „Zero-Base-Marketing“ gesprochen werden. Im Gegensatz

zu etablierten Betrieben verfügen neu gegründete Betriebe weder über bekannte Produkte noch über einen mit Reputation verbundenen Namen, der als Surrogat die Vermarktung erleichtern könnte. Der völlige Neuaufbau marktrelevanter Assets kann als große Herausforderung betrachtet werden, wobei zu berücksichtigen ist, dass sich dadurch auch Chancen eröffnen, die etablierten Betrieben in dieser Form nicht offen stehen. Insofern kann von Flexibilitätsvorteilen im gründungsbezogenen Marketing gesprochen werden. Die Berücksichtigung der Bedeutung von Kooperationen mit etablierten Marktteilnehmern über verschiedene Absatzkanäle hinweg (vgl. Kollmann/Häsel 2006) stellt einen möglichen ersten Schritt zur Überwindung dieses Dilemmas innerhalb des Entrepreneurial Marketing dar.

Zu den genannten Katalysatoren eines spezifischen Ansatzes für das Entrepreneurial Marketing konträr wirken folgende Restriktoren, die nicht zuletzt auf pragmatischen Überlegungen beruhen:

- Die Zahl der Forscher, die sich dem Entrepreneurial Marketing widmet, ist – ungeachtet der praxeologischen Relevanz des Themas – noch sehr klein. Da ein spezifischer Ansatz auch eine „kritische Masse“ an Forschern benötigt, die sich dem Ansatz verpflichtet fühlt, kann an dieser Stelle ein Engpass auftreten.
- Das Entrepreneurial Marketing ist curricular noch immer unzureichend verankert. Es gibt kaum auf das Gründungsmarketing spezialisierte Lehrveranstaltungen. Auch Weiterbildungskonzepte existieren nur sehr sporadisch und verfügen nur bedingt über eine konzeptionelle Eigenständigkeit.
- Die Reichweite der ausdifferenzierten Erkenntnisse der Marketingforschung gibt einen tragfähigen Rahmen vor, der das Entrepreneurial Marketing maßgeblich zu unterstützen vermag. Es bedarf daher in noch stärkerer Weise der Herausarbeitung einer Agenda von Fragen, die erkennbar über das bestehende Wissen hinausgehen und damit zur Rechtfertigung der Eigenständigkeit des Gründungsmarketings beitragen.

Angesichts der zunehmenden institutionellen Verankerung der Entrepreneurshipforschung an deutschen Hochschulen ist jedoch davon auszugehen, dass der Einfluss der Katalysatoren den der Restriktoren weit überkompensieren wird. Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre stellt die Entrepreneurshipforschung generell einen der am raschesten wachsenden Teilbereiche dar – dies wird nicht ohne quantitative und qualitative Auswirkungen auf funktionale Perspektiven wie das Entrepreneurial Marketing innerhalb dieses jungen Forschungsstrangs bleiben.

### 3 Thesen zur praxeologischen Entwicklung des Entrepreneurial Marketings

Die zentrale Herausforderung für das Gründungsmarketing in der Praxis stellt die Professionalisierung der Marketingfunktion dar. Es erscheint nicht auf den ersten Blick ersichtlich, wie eine Professionalisierung rasch voranschreiten kann, wenn eine erhebliche Mittelknappheit besteht und ferner das gründende Management in aller Regel nicht über Spezialkenntnisse im Marketingbereich verfügt (vgl. etwa Lowski et al. 2006 für den Bereich der Necessity-Gründungen). Entsprechend sind auch die Möglichkeiten für Entrepreneure begrenzt, Marketing-Expertise von außen zuzukaufen. Folgende Punkte könnten einen Professionalisierungsschub begünstigen:

- Die Tätigkeiten im Bereich Corporate Entrepreneurship könnten auch für Jungbetriebe, wie sie im Sinne dieses Bandes überwiegend behandelt worden sind, einen Akzent setzen. Wenngleich die entsprechenden Vermarktungsvoraussetzungen unter Mittelgesichtspunkten im Corporate Entrepreneurship-Sektor in vielerlei Hinsicht nicht mit denen von Jungbetrieben vergleichbar sein dürften, so können doch von den grundsätzlichen Herangehensweisen Signalfunktionen ausgehen.
- Daneben findet zurzeit der Bereich des Serial Entrepreneurships sowie der so genannten Portfolio-Entrepreneure zunehmend Beachtung (z.B. Westhead et al. 2005). Serial Entrepreneurs sind Personen, die über die Zeit hinweg an der Gründung mehrerer Unternehmen beteiligt sind. Bei Portfolio-Entrepreneuren findet ebenfalls eine Beteiligung an mehreren Gründungsprozessen statt, was jedoch zeitlich vergleichsweise parallel erfolgt. Derartige Gründer eignen sich über die Zeit hinweg im Zuge der Verbreitung ihres Fähigkeitsprofils beachtliche Marketingkenntnisse an, die sie auf neue Gründungsvorhaben projizieren. Auf diesem Wege lassen sich praxistaugliche Ansatzpunkte identifizieren, die für alle Jungbetriebe von Relevanz sein können. Die weitergehende Erschließung von Serial und Portfolio Entrepreneurship ist maßgeblich für die Frage, in welchem Umfang die Gründungspraxis von Marketing-Vorbildern in diesen Bereichen profitieren kann.

Ob ein Professionalisierungsschub indes eintreten wird, ist unsicher. Nicht unwahrscheinlich ist daher auch eine Entwicklung, die als Fortschreibung von Vergangenheit und Gegenwart verstanden werden kann und bei der die Marketing-Funktion im Rahmen des betrieblichen Wachstums allmählich professionalisiert wird. Eine solche Entwicklung ist allerdings alles andere als unproblematisch, zumal zu vermuten ist, dass sich viele gescheiterte Gründungen auf Probleme zurückführen lassen, die im engeren oder zumindest im weiteren Sinne dem Marketing zuzuschreiben sind. Je mehr sich dieser Eindruck bestätigt, desto mehr Aufmerksamkeit muss dem Marketing zufallen. Dies schlägt sich vor allem nieder in:

- einer frühzeitigen marktorientierten Denkweise, die insbesondere das Problem des Marktzugangs berücksichtigt (Kollmann 2006),
- einer Umsetzung ausgereifter Marketingkonzepte in der Start-up-Phase von Gründungen sowie
- einer Durchdringung von Pre-Seed- und Seed-Phase durch ein Marketing, welches der Vorstellung eines Vorfeld-Marketings/Prä-Marketings (Möhrle 1995) nahe kommt.

Vor diesem Hintergrund wird ersichtlich, dass das Marketing im Gründungskontext vor dem Problem der Marketing-Implementierung (Hilker 1993) steht, welches sich jedoch im Gegensatz zu etablierten Betrieben durch eine andere Problemlage mit Blick auf die Ursachen darstellt.

## 4 Abschließender Überblick

Nach der Diskussion sowohl wissenschaftlicher als auch praxeologischer Fragen des Entrepreneurial Marketings stellt sich auf übergreifender Ebene die Frage, welcher Bereich die inhaltliche Ausgestaltung dominieren könnte. Generell wird von einer *Nachlaufwissenschaft* gesprochen, wenn die disziplinäre Auseinandersetzung maßgeblich durch Fragen und Lösungen bestimmt wird, die von der Praxis ausgehen und von wissenschaftlicher Seite aufgegriffen werden. Bei einer *Vorlaufwissenschaft* identifiziert der akademische Bereich weitsichtig Herausforderungen, die sich der Praxis stellen (werden), und entwickelt auf präventivem Wege Lösungskonzepte. Das Marketing wurde etwa noch in den 1990er Jahren als Nachlaufwissenschaft bezeichnet (vgl. die Diskussion bei Tietz 1993 und Engelhardt 1998). Allerdings hat sich das Bild seitdem zumindest in bestimmten Bereichen gewandelt (vgl. hierzu Skiera 1999 in Vertretung für mehrere Beiträge dieser Art). Im Entrepreneurship-Bereich ist das Bild diffuser, was sich auch dadurch erklären lässt, dass unterschiedlichste betriebswirtschaftliche Teildisziplinen ihr Know-how einbringen, was etwa im Bereich der Entrepreneurial Finance zu maßgeblichen Impulsen geführt hat, die von der Wissenschaft ausgegangen sind. Für den Bereich des Gründungsmarketings ist aufgrund dessen unzureichender Erschließung noch kein eindeutiger Trend erkennbar. Dies wiederum lässt zumindest einen spannenden Wettbewerb zwischen Wissenschaft und Praxis erwarten, der aber zunächst noch zu eröffnen ist. Es wäre wünschenswert, wenn der vorliegende Sammelband hierzu einen Impuls geben könnte.

## LITERATURVERZEICHNIS

- BENKENSTEIN, M. (1987): F&E und Marketing – Eine Untersuchung zur Leistungsfähigkeit von Koordinationskonzeptionen bei Innovationsentscheidungen. Wiesbaden 1987.
- BENKENSTEIN, M. (1992): Strategisches Marketing-Management in High-Tech-Branchen. In: *Thesis*, 9. Jg. (1992), S. 8-14.
- ENGELHARDT, W. H. (1998): Zum „State of the Art“ im Investitionsgüter-Marketing, in: BÜSCHKEN, J./MEYER, M./WEIBER, R. (Hrsg.): *Entwicklungen des Investitionsgütermarketing*, Wiesbaden, S. 11-38.
- FREILING, J. (2006): *Entrepreneurship*, München.
- HILKER, J. (1993): *Marketing-Implementierung*, Wiesbaden.
- KOLLMANN, T. (2001): Viral-Marketing – ein Kommunikationskonzept für virtuelle Communities, in: MERTENS, K./ZIMMERMANN, R. (Hrsg.): *Handbuch der Unternehmenskommunikation*, Neuwied, S. 60-66.
- KOLLMANN, T. (2006): *E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy*, Wiesbaden.
- KOLLMANN, T./HÄSEL, M. (2006): *Cross-Channel Cooperation*, Wiesbaden.
- KOTLER, P./BLIEMEL, F. (1999): *Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9. Aufl., Stuttgart.
- LOWSKI, B./RODEWALD, I./SCHOLZ, T./SOFFEL, J. (2006): *Existenzgründung aus Arbeitslosigkeit*, Bremer Arbeitspapiere zur Mittelstandsforschung, Nr. 7, Bremen.
- MEFFERT, H. (2000): *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele*, 9. Aufl., Wiesbaden.
- MÖHRLE, M. (1995): *Prämarketing*, Wiesbaden.
- PETTIGREW, A. M. (1992): *Researching Strategic Change*, in: PETTIGREW, A.M. (Hrsg.): *The Management of Strategic Change*, Oxford, S. 1-13.
- SCHEFCZYK, M./PANKOTSCH, F. (2003): *Betriebswirtschaftslehre junger Unternehmen*, Stuttgart.
- SKIERA, B. (1999): *Mengenbezogene Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen*, Wiesbaden.

TIETZ, B. (1993): Die bisherige und zukünftige Paradigmatik des Marketing in Theorie und Praxis, in: Marketing ZFP, 15. Jg., H. 3, S. 149-163.

WESTHEAD, P./UCBASARAN, D./WRIGHT, M./BINKS, M. (2005): Novice, Serial and Portfolio Entrepreneur Behaviour and Contributions, in: Small Business Economics, 25. Jg., H. 2, S. 109-132.