

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 Handbuchs 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).

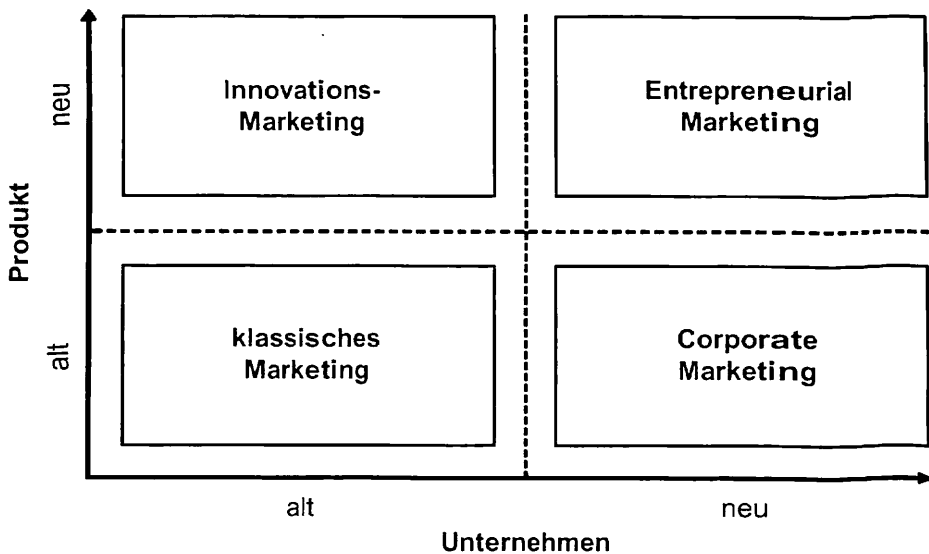
Aus dieser Charakterisierung der Situation von jungen Unternehmen ergeben sich für das Marketing einerseits Restriktionen hinsichtlich der Ausgestaltungsmöglichkeiten, die z.B. die finanzielle Knappheit mit sich bringt. Andererseits sieht sich das Venture keinen nennenswerten Festlegungen der Vergangenheit 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

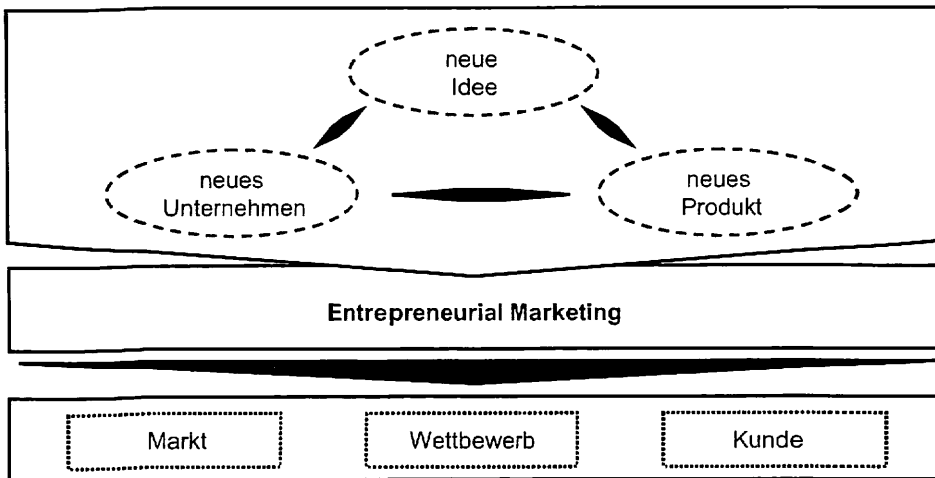


In Sektor II, dem Bereich des „Innovations-Marketings“, bildet eine Innovation im Schumpeterschen Sinne (Schumpeter 1997) den Ausgangspunkt der Einführung eines Produkts in den Markt. Das etablierte Unternehmen kann seine in der Vergangenheit aufgebaute Bekanntheit und Markenakzeptanz nutzen, um den 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 insbesondere 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.