



INSTITUT FÜR
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

FHW Fachhochschul-Studiengänge
Betriebs- und Forschungseinrichtungen
der Wiener Wirtschaft GmbH

Fachhochschul-Studiengang
Unternehmensführung – Executive Management

Titel der Masterarbeit:

Marketing in erfolgreichen Internet-Startups

Verfasst von: Mag(FH) Erich Holzbauer

Matr.nr.: 12F0490

Betreut von: Dr. Christian Wolf

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere:

- dass ich die Masterarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- dass ich diese Masterarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abstract Deutsch	VIII
Abstract English	IX
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Fragestellungen	2
1.3 Methodische Vorgehensweise	4
1.4 Aufbau der Arbeit	4
2 Begriffsdefinitionen	6
3 Forschungsobjekt: Internet Startups	7
3.1 Die Gründung	7
3.2 Die Net Economy als neuer Wirtschafttraum	8
3.3 Gründungen in der Net Economy: Das Internet-Startup	12
3.4 Eigenschaften und Herausforderungen von Internet-Startups	13
3.5 Erfolgsfaktoren von Internet-Startups	17
3.6 Phasen einer Unternehmensgründung	19
3.6.1 Frühphase	19
3.6.2 Wachstumsphase	20
3.6.3 Spätphase	21
3.7 Historie: Die dotcom Krise	21
3.8 Aktuelle Situation in der DACH Region	24
3.9 Zusammenfassung Forschungsobjekt	26
4 Marketing in Internet Startups	27

4.1	Grundbegriffe Marketing	27
4.2	Teile einer Marketing Konzeption	29
4.2.1	Marketingziele	29
4.2.2	Marketingstrategien	30
4.2.3	Marketingmix.....	34
4.2.3.1	Produkt.....	35
4.2.3.2	Preis	37
4.2.3.3	Distribution	38
4.2.3.4	Kommunikation	39
4.3	Anforderungen an das Marketing in Internet-Startups.....	41
4.4	Marketing in der Frühphase eines Internet-Startups	43
4.4.1	Erkennung und Bewertung der unternehmerischen Möglichkeit	44
4.4.2	Formulieren Marketing-Konzept	44
4.4.3	Aufbau der Marketing-Funktionen	46
4.4.4	Kreieren einer Corporate Identity und einer Marke.....	46
4.4.5	Nutzen knapper Marketing-Ressourcen.....	48
4.4.6	Markteintrittsstrategie	50
4.5	Marketing in der Wachstumsphase eines Internet-Startups	53
4.5.1	Produktweiterentwicklung	53
4.5.2	Internationalisierung und Wachstum	54
5	Erfolgsfaktoren für das Marketing in Internet Startups	57
5.1	Erfolgsfaktoren des Marketings	57
5.2	Erfolgsfaktoren in der Net Economy.....	58
5.3	Zusammenfassung Forschungsevidenz Marketing in Internet Startups.....	60
6	Empirie.....	61
6.1	Methodik	61
6.1.1	Methodenwahl.....	61

6.1.2	Untersuchungsgegenstand	62
6.1.3	Erhebungsinstrument	62
6.1.4	Auswertungs- und Analyseverfahren	64
6.2	Vorgehensweise	66
6.2.1	Auswahl der Untersuchungsgruppe	66
6.2.2	Interviewleitfaden	68
6.2.3	Durchführung	69
6.2.4	Datenauswertung	70
6.3	Kurzbeschreibung der befragten Unternehmen	71
6.4	Ergebnisse	74
6.4.1	Marketing in der Frühphase	75
6.4.1.1	Markteintritt (K1)	75
6.4.1.2	Marke (K2)	77
6.4.1.3	Marketingkonzept (K3)	78
6.4.1.4	Maßnahmen (K4)	78
6.4.1.5	Organisation (K5)	80
6.4.2	Marketing in der Wachstumsphase	81
6.4.2.1	Expansion (K6)	81
6.4.2.2	Maßnahmen (K7)	83
6.4.2.3	Produktentwicklung (K8)	84
6.4.2.4	Organisation (K9)	86
6.4.3	Auswertung quantitativer Teil	87
6.5	Interpretation der Ergebnisse	89
6.5.1	Marketing in der Frühphase	90
6.5.2	Marketing in der Wachstumsphase	92
6.5.3	Gegenüberstellung von Theorie und Empirie	95
6.5.3.1	Strategische Ebene	95

6.5.3.2	Operative Ebene.....	96
6.5.3.3	Erfolgskritische Ebene.....	97
7	Zusammenfassung.....	99
7.1	Wirkungsmodell für Startup-Marketing in der Net Economy.....	99
7.2	Beantwortung der Forschungsfragen.....	101
7.3	Kritische Reflexion und Ausblick.....	104
	Literatur- und Quellenverzeichnis	106
	Anhang.....	112
	Anhang A: Interview-Leitfaden	112
	Anhang B: Auswertung.....	116

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsfeld	3
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit.....	5
Abbildung 3: Typen von Unternehmensgründungen	7
Abbildung 4: Schalenmodell der Net Economy	9
Abbildung 5: Elektronische Wertschöpfung	11
Abbildung 6: Unternehmensgründung in der Net Economy	12
Abbildung 7: Erfolgsfaktoren eine Unternehmensgründung in der Net Economy	17
Abbildung 8: Phasen eine Unternehmensgründung in der Net Economy	19
Abbildung 9: Strategiematrix der Internationalisierung.....	56
Abbildung 10: Ablaufmodell zusammenfassenden Inhaltsanalyse	65
Abbildung 11: Wichtigkeit der Aktivitäten	88
Abbildung 12: Dringlichkeit der Aktivitäten	89
Abbildung 13: Startup-Marketing Aspekte	94
Abbildung 14: Wirkungsmodell Startup-Marketing der Net Economy	100

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klassifikation KMU.....	6
Tabelle 2: Eigenschaften von E-Ventures.....	14
Tabelle 3: Eigenschaften des Unternehmers.....	17
Tabelle 4: Faktoren für das Scheitern von dotcom Unternehmen	23
Tabelle 5: Startup Report Ergebnisse.....	25
Tabelle 6: Marketing-strategischer Grundraster	31
Tabelle 7: Ansoff Matrix.....	31
Tabelle 8: Klassische Massenwerbemedien.....	40
Tabelle 9: Unterschiede des Marketing in unterschiedlichen Unternehmen	41
Tabelle 10: Herausforderungen für das Marketing in Startups.....	43
Tabelle 11: Aspekte Pionier/Folger-Strategie.....	51
Tabelle 12: Übersicht befragte Unternehmen	67
Tabelle 13: Leitfaden Kategorien	68
Tabelle 14: Übersicht Interviews	69
Tabelle 15: Kategoriensystem.....	74
Tabelle 16: Strategische Konzepte der Startups	95

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
z.B.	zum Beispiel
vgl.	vergleiche
IP1	Interviewpartner 1
UN1	Unternehmen 1
K1	Kategorie 1
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
SME	small and medium sized enterprises
USP	Unique selling proposition
DACH	Region Deutschland, Österreich & Schweiz
CRM	Customer Relation Management
PR	Public Relations
TV	Television
CEO	Chief executive officer
CMO	Chief marketing officer
IPO	Initial public offering
PIMS	Profit Impact of Marketing Strategies

Abstract Deutsch

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den strategischen und operativen Marketing-Aspekten in Internet-Startups. Die durch neue Technologien, wie das Internet, entstandenen Möglichkeiten der digitalen Vernetzung haben für Unternehmen neu Potentiale für Geschäftsmodelle entstehen lassen. Nach dem ersten Schock der dotcom-Blase hat sich diese Branche konstant weiter entwickelt. Durch eine Professionalisierung der Startup-Ökosysteme im ganzen deutschsprachigen Raum, ist es zu einer erneuten Gründerwelle gekommen, die zahlreiche erfolgreiche Internet-Startups hervor gebracht hat. Im Verständnis des Marketings als umfassende kundinnen- und marktgerichtete Denkhaltung im Unternehmen wird im Rahmen der Arbeit untersucht, welche strategischen und operativen Konzepte in erfolgreichen Internet-Startups in den unterschiedlichen Phasen des Unternehmenswachstums angewendet werden. Die Ergebnisse zeigen ein sehr praxisnahes Bild aus der Unternehmenspraxis, das bestimmt ist von einer intuitiv opportunistischen Vorgehensweise zur Gründungsphase des Unternehmens und von einer zunehmenden Professionalisierung mit dem Wachstum. Es konnten aus den Ergebnissen vier zentrale Einflussfaktoren auf einen möglichen Unternehmenserfolg identifiziert werden und deren Zusammenwirken als zentrales Ergebnis dieser Arbeit in einem hypothetischen Wirkungsmodell abgebildet werden. Mit der Arbeit konnte eine kombinierte Wissensbasis aus dem Vorwissen der bekannten Literatur und den praktischen Ergebnissen aus der Unternehmenspraxis geschaffen werden.

Abstract English

This paper deals with the strategic and operational aspects of marketing in internet-startups. New technologies such as the internet created new potentials for the digital age and enabled new business models to become vital. After the shock of the dotcom bubble this economy gained traction and constantly evolved. Influenced by newly developed startup ecosystems in the German-speaking countries of Europe, there has been a new wave of founding that brought numerous successful internet-startups to existence. In the understanding of marketing as a comprehensive customer-and market-oriented model of thinking, this paper examines which strategic and operational concepts have been applied in successful internet-startups in various stages of their growth. The results give a very realistic picture of corporate practice, which is determined by an intuitive and opportunistic approach in the early stage and an increasing professionalization coming with the steady upgrowth. Four key aspects as potential success factors have been identified from the results. They have been put together in an impact model that represents the main output of this paper. Furthermore a combined knowledge base of startup marketing has been created combining knowledge of existing literature and the practical results of the research activities in this paper.

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Das Internet bildet die Technologie zur Ermöglichung von Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozessen welche die Net Economy als virtuellen Wirtschaftsraum formen (vgl. *Kollmann* 2011, S. 6). Neugründungen in diesem Wirtschafttraum werden als E-Ventures bezeichnet und sind somit ein Synonym für den weitläufig verwendeten Begriff des Internet-Startups. Zahlreiche wirtschaftswissenschaftliche Forschungsdisziplinen wie die Entrepreneurship-, die KMU- und auch die E-Business Forschung beschäftigen sich zwar mit Neugründungen, liefern aber nur unzureichende Fragmente zur Betrachtung von Internet-Startups. Hier besteht ein Bedarf der fokussierten Aufarbeitung, der auch im Rahmen dieser Arbeit aufgearbeitet wird.

Ein erster Forschungsschwerpunkt, der sich intensiv mit Internet-Startups beschäftigt, war bereits um und nach dem Platzen der dot-com Blase zu spüren. Hier wurde in der wissenschaftlichen Literatur vor allem analysiert warum es zum Scheitern kam, aber kaum welche Kriterien zum Erfolg eines Internet-Startups führen. So wurden die Eigenschaften des Gründers, die Business-Modelle und die Verfügbarkeit von Kapital als Erfolgsfaktoren bei Neugründungen intensiv analysiert (vgl. *Song et. al.* 2008, S. 12). Für den Themenkomplex Marketing gibt es nur wenige Erkenntnisse, vor allem aus dem deutschsprachigen Raum.

Gerade in den letzten Jahren ist die Zahl der Neugründungen von Internet-Startups wieder merklich gestiegen und auch die Rahmenbedingungen haben sich drastisch verändert (vgl. *Kollman* 2011, S. 76). Es ist ein vitales Ökosystem für Internet-Startups entstanden, das mit genügend Kapital und Know-how viele Unternehmen fördern kann. Auch aus KundInnenperspektive sind die Vorzeichen besser als noch zur dot-com Ära, da eine breite Akzeptanz für Dienste über das Internet aktuell vorhanden ist. Diese neuen Voraussetzungen machen es erforderlich sich intensiv mit der aktuellen Situation auseinander zu setzen.

Neu gegründete Unternehmen erfordern eine differenzierte Betrachtungsweise des anzuwendenden Marketings. Typische Rahmenbedingungen wie die kleine Größe des Unternehmens, der Innovationsgrad der Dienstleistung, die Neuheit der Organisation und der nicht gesättigte Markt sind der Grund dafür (vgl. *Kollman* 2011, S. 79). In der wissenschaftlichen Literatur

wird der Begriff Entrepreneurial Marketing für das Marketing in jungen Organisationen eingeführt. Im Rahmen dieser Arbeit soll explorativ betrachtet werden, wie Marketing in erfolgreichen Internet-Startups zur Anwendung kommt. Dabei sollen Elemente des Entrepreneurial sowie auch das klassischen Marketings einbezogen werden. Als umfassender konzeptioneller Rahmen dafür wurde der Begriff der Marketing-Konzeption gewählt. Die Marketing-Konzeption ist ein konzeptionelles Konstrukt, das als ganzheitlicher Fahrplan eines Unternehmens die gesetzte Marketing-Ziele in geeignete Marketing-Strategien formt und schließlich als operativen Marketing-Mix zur Umsetzung bringt (vgl. *Becker* 2012, S. 5).

Insbesondere soll diese Arbeit die unterschiedlichen Anforderungen an das Marketing in den einzelnen Gründungsphasen eines Internet-Startups durchleuchten. Dazu finden sich in der wissenschaftlichen Literatur nur partielle Ergebnisse aus unterschiedlichen Forschungsfeldern, aber keine kontinuierliche Betrachtungsweise anhand eines Forschungsobjektes.

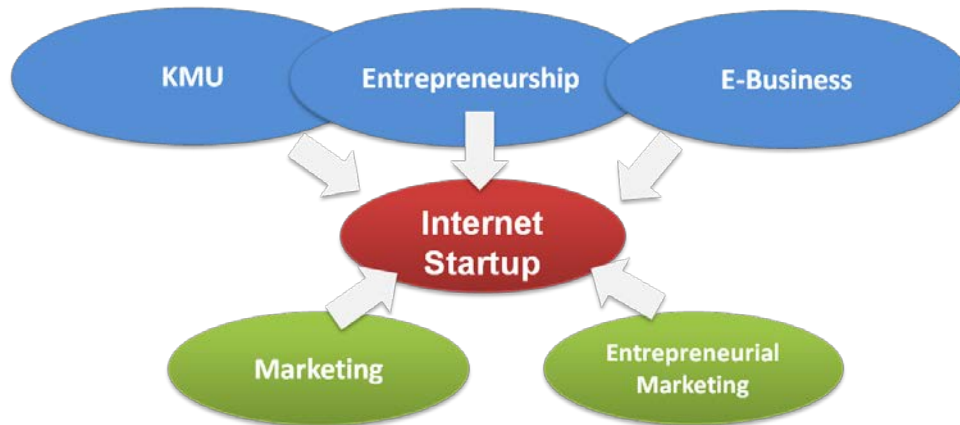
Vorangegangene Studien, wie beispielsweise *Alers/Clement* (vgl. 2007, S. 309), haben zwar bereits das Marketing in ähnlichen Unternehmen untersucht, aber keine befriedigenden Ergebnisse zu Tage gebracht. Auch beschäftigt sich keine gefundene Studie konkret mit dem Untersuchungsobjekt Internet-Startup. Darum wurde für die Arbeit ein exploratives Forschungsdesign gewählt, um die Facetten des Marketings in diesen Unternehmen zu beleuchten.

1.2 Zielsetzung und Fragestellungen

Ziel dieser Arbeit ist die Identifikation von Elementen strategischer und operativer Marketing-Konzepte, die bei erfolgreichen Internet-Startups Anwendung finden um davon eine abgeleitete Empfehlung für die idealtypische Kombination dieser Elemente zu formulieren.

Ziel ist es weiteres das Forschungsobjekt Internet-Startup aus unterschiedlichen Forschungsfeldern betrachtet aufzuarbeiten und in einer komprimierten Form darzustellen.

Abbildung 1: Forschungsfeld



Quelle: eigene Darstellung

Die Forschungsfrage, die im Zuge dieser Arbeit beantwortet werden soll, lautet:

Welche Elemente strategischer und operativer Marketing-Konzepte werden in erfolgreichen Internet-Startups angewendet?

Der Fokus der Untersuchung wird auf die strategischen Aspekte des Marketings sowie deren adäquate Umsetzung in operative Instrumente gelegt und soll die Praxis der dynamischen Anforderungen in einem Internet-Startup beleuchten. Im Rahmen der empirischen Untersuchung werden ausschließlich erfolgreiche Unternehmen untersucht um die erfolgskritische Konfiguration des Marketings in diesen Unternehmen näher zu betrachten. Der Erfolg eines Unternehmens wird durch ein Kriterienkonstrukt aus Kennzahlen und durch Branchenkenntnis des Autors bewertet.

Ausgehend von der zeitlichen Evolution eines Internet-Startups soll die Forschungsfrage differenziert auf die Ansprüche der unterschiedlichen Phasen einer Gründung eingehen. Die angepassten Unterfragen lauten:

FF1: Welche Elemente strategischer und operativer Marketing-Konzepte werden von erfolgreichen Internet-Startups in der Frühphase angewendet?

FF2: Welche Elemente strategischer und operativer Marketing-Konzepte werden von erfolgreichen Internet-Startups in der Wachstumsphase angewendet?

1.3 Methodische Vorgehensweise

Diese Arbeit unterteilt sich in zwei Bereiche: Im theoretischen Teil wird ein Überblick über die bestehende Literatur gegeben und im empirischen Teil die Untersuchung für die Beantwortung der Forschungsfragen durchgeführt. Da im Rahmen des Literaturteils ein Defizit an verwertbarer Literatur zur Beantwortung der Forschungsfragen festgestellt werden konnte, wurde für den empirischen Teil ein qualitatives Forschungsdesign angewandt.

Als explorative Methode zur Informationsgewinnung wird das problemzentriertes Interview nach *Witzel* gewählt. Für das Interview wird ein persönliches Gespräch mit dem CEO oder CMO von ausgewählten Internet-Startups durchgeführt. Ein Interviewleitfaden gibt für das Gespräch den konzeptionellen Rahmen vor. Ziel der Interviews ist es von der befragten Person zu erfahren welche strategischen und operativen Marketing-Konzepte in der Frühphase und in der Wachstumsphase des Unternehmens zum Einsatz kamen. Mit Hilfe von Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse sollen die Daten aus den Interviews strukturiert aufgearbeitet werden. Mit den aus den Interviews gewonnenen Erkenntnissen sollen gemeinsame Elemente der Marketing-Konzeption identifiziert werden, die in den erfolgreichen Unternehmen angewendet werden.

1.4 Aufbau der Arbeit

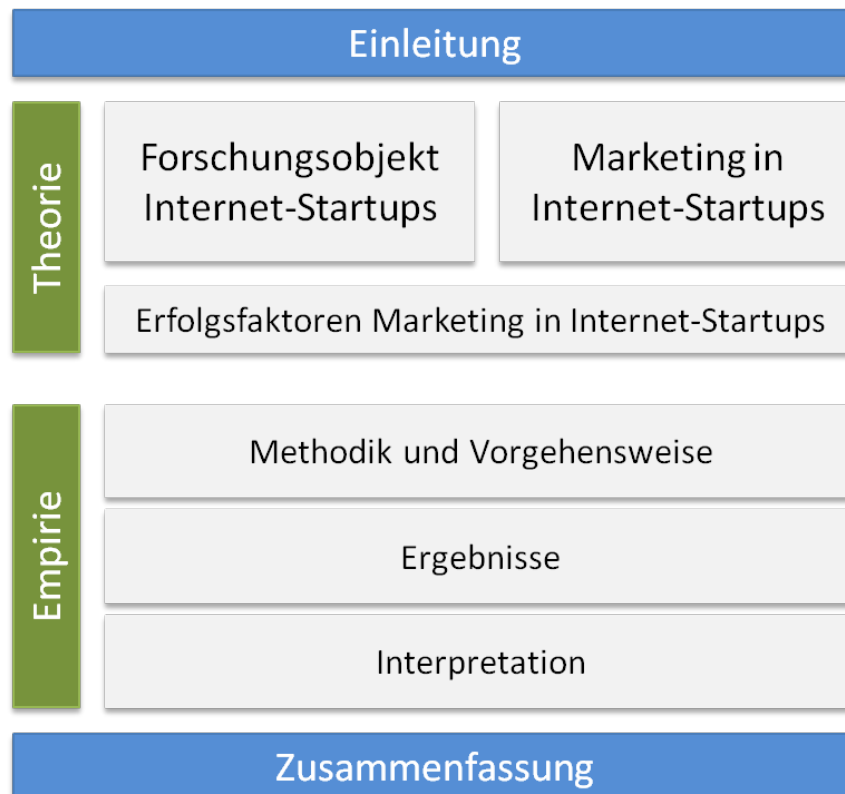
Diese Arbeit lässt sich grob in zwei Themenblöcke unterteilen: einen theoretischen Block, der die bestehende Literatur im Forschungsfeld aufarbeitet, und den empirischen Block, der versucht für die Beantwortung der Forschungsfragen die notwendigen Ergebnisse zu generieren.

Nach einem einleitenden Kapitel, in dem kurz die Ausgangssituation, Problemstellung und das Forschungsinteresse mit den Forschungsfragen umrissen werden, werden im Theorie Block die notwendigen Grundlagen für das Forschungsfeld erläutert.

Als erstes wird in Kapitel 3 das Forschungsobjekt Internet-Startup dargestellt. Danach wird nach einer kurzen Einführung in die zentralen Marketing-Begriffe um Kapitel 4 der Themenkomplex Marketing mit dem Forschungsobjekt in Verbindung gebracht und gemeinsam betrachtet. Hier wird vor allem auf die Herausforderungen und Eigenheiten des Marketings in Internet-Startups eingegangen und die aktuellen Forschungserkenntnisse erläutert. Um eine erfolgskritische Betrachtung des Marketings in Internet-Startups geht es in Kapitel 5.

Im ersten Kapitel des empirischen Blockes werden die Methodiken und Vorgehensweisen des Autors im Rahmen dieser Arbeit dargelegt. Anschließend werden die zentralen Ergebnisse präsentiert, interpretiert und mit der Literatur aus dem ersten Block in Verbindung gesetzt. Abschließend erfolgen eine zusammenfassende Betrachtung der wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit sowie ein Ausblick auf mögliche weitere Forschungen auf diesem Gebiet. Abbildung 2 zeigt grafisch den logischen Aufbau dieser Arbeit:

Abbildung 2: Aufbau der Arbeit



Quelle: eigene Darstellung

2 Begriffsdefinitionen

Unternehmen

Ein Unternehmen ist eine planvolle organisierte Wirtschaftseinheit zur Produktion von Gütern oder Dienstleistungen (vgl. *Kollmann* 2009, S. 38).

Entrepreneur (Unternehmer)

Ein Entrepreneur ist eine Person die durch ihr Handeln neue innovative Produkte und Methoden in einer wirtschaftlichen Struktur (das Unternehmen) auf dem Markt erfolgreich positioniert. Sie gehen bewusst Risiken ein und sind in der Lage die benötigten Ressourcen für eine neue Innovation aufzustellen. Dabei sind sie nicht zwingend die Inhaber eines Unternehmens (vgl. *Fueglistaller et. al.* 2012, S. 21).

Entrepreneurship

Entrepreneurship meint einen Prozess der von Entrepreneuren aufgegriffen wird um neue Marktchancen zu erkennen, zu bewerten und mit eigenen Initiativen (Gründungen) darauf zu reagieren (vgl. *Fueglistaller et. al.* 2012, S. 21). Auch bezeichnet Entrepreneurship eine eigene wirtschaftswissenschaftliche Forschungsdisziplin die sich intensiv mit diesem Prozess und dem Nutzen von unternehmerischen Gelegenheiten beschäftigt.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Kleine und mittlere Unternehmen ist eine Sammelbezeichnung für Unternehmen die unter Berücksichtigung quantitativer oder qualitativer Merkmale abgegrenzt werden (vgl. *Kollmann* 2009, S. 239). Die von der EU-Kommission aktuell gültige Einstufung ist wie folgt:

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz €/Jahr	Bilanzsumme €/Jahr
Kleinst	1 – 9	Bis 2 Mio.	Bis 2 Mio.
Klein	10 – 49	Bis 10 Mio.	Bis 10 Mio.
Mittel	50 – 249	Bis 50 Mio.	Bis 50 Mio.

Tabelle 1: Klassifikation KMU

Im anglikanischen Raum hat sich als Pendant der Begriff SME (small and medium sized enterprises) etabliert.

3 Forschungsobjekt: Internet Startups

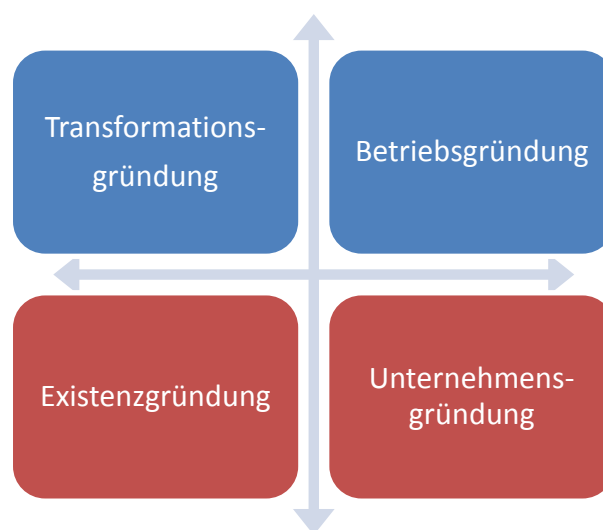
In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur lassen sich einige Forschungsrichtungen identifizieren, die sich im weitesten Sinne mit neu gegründeten Unternehmen beschäftigen. Die Entrepreneurship-, KMU- oder auch die Erfolgsfaktoren-Forschung beschäftigen sich mit diesem Typ von Unternehmen. Dadurch herrscht eine gewisse Begriffsvielfalt, die es im Rahmen dieser Arbeit zu harmonisieren gilt. Der Begriff Startup findet sich kaum in der deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur wieder, wird aber im Rahmen dieser Arbeit als Bezeichnung für ein neu gegründetes Unternehmen verwendet.

3.1 Die Gründung

Als Gründung wird die erste Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens verstanden. Diese beginnt formal-juristisch mit dem Gründungsakt sowie mit dem Aufstellen des benötigten Eigenkapitals. Aus ökonomischer Sicht ist die Gründung ein kreativer Prozess, in dem ein eigenständiges Unternehmen, das zuvor nicht bestanden hatte, gegründet wird. Damit verbunden ist die Neukombination von betrieblichen Produktionsfaktoren (vgl. *Hering/Vincenti* 2005, S. 4).

In der Literatur existieren eine Vielzahl von Synonymen und Konzepten, die ein neu gegründetes Unternehmen beschreiben. Eine Klassifizierung der unterschiedlichen Typen stammt von *Szyperski/Nathusius* (vgl. 1999, S. 27):

Abbildung 3: Typen von Unternehmensgründungen



Quelle: eigene Darstellung nach *Szyperski/Nathusius* (vgl. 1999, S. 27)

Transformationsgründungen sind unselbstständige Umgründungen, bei denen keine neue unternehmerische Identität entsteht und werden daher auch als „unechte Gründung“ bezeichnet (vgl. *Kollmann* 2011, S. 2f.). Eine Fusion oder eine Akquise eines Unternehmens sind Beispiele für diesen Typus. Eine Betriebsgründung ist eine neue wirtschaftlich unabhängige Einheit, die aus der Abspaltung aus einem bestehenden Unternehmen entsteht. Diese Form der Gründung wird auch als Spin-off bezeichnet (vgl. *Kollmann* 2011, S. 3).

Die beiden zuvor genannten Typen von Gründungen sind beide unselbstständige Gründungen und daher nicht für die weitere Betrachtung relevant. Zwei oft als Synonyme benutzte Typen sind die Existenz- und die Unternehmensgründung. Wesentlicher Unterschied zwischen den beiden ist, dass bei einer **Existenzgründung** zumeist auf ein bestehendes Geschäftsmodell aufgesetzt wird und die berufliche Veränderung des/der UnternehmersIn im Mittelpunkt steht (vgl. *Fueglistaller et. al.* 2012, S. 23).

Die **Unternehmensgründung** dagegen ist eine selbstständige Gründung, der eine völlig neue Wirtschaftseinheit zu Grunde liegt: „Unter einer Unternehmensgründung wird die Schaffung einer selbstständigen und originären rechtlichen Wirtschaftseinheit verstanden, innerhalb der die selbstständige(n) Gründerperson(en) mit einem spezifischen Angebot (Produkt bzw. Dienstleistung) einen fremden Bedarf decken möchte“ (*Kollmann* 2011, S. 4).

Bei einer Unternehmensgründung liegt ein höherer Innovationsgrad als bei der Existenzgründung vor. Es wird entweder von einer innovativen Gründung bei einem völlig neuen Geschäftsmodell oder einer imitierenden Gründung bei einem bekannten Geschäftsmodell gesprochen (vgl. *Kollmann* 2011, S. 4).

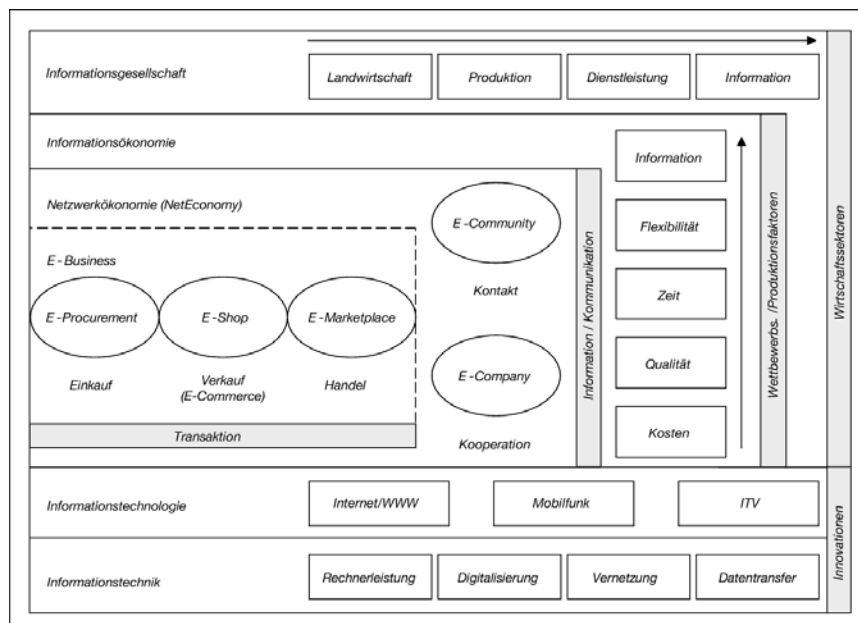
Die innovative Unternehmensgründung im Sinne von *Schumpeter* ist eine Kombination von neuen Einsatzfaktoren, die zu einem hohen Innovationsgrad führen. Dazu zählen sowohl materielle als auch immaterielle Faktoren wie z.B. Wissen, Patente oder neue Geschäftsmodelle. Gerade in der Hochtechnologie-Branche sind die immateriellen Faktoren von großer Bedeutung.

3.2 Die Net Economy als neuer Wirtschafttraum

Durch das Aufkommen von neuen Informationstechnologien wie das Internet, aber auch von Mobilfunknetz und anderen Innovationen, ergeben sich neue Möglichkeiten in der Übertragung von Informationen, Kommunikation und Transaktionen. Der durch diese Technologien eingeläutete Wandel zeigt sich in der Verlagerung der klassischen Wirtschaftssektoren hin

zum neuen Sektor Information. Die neue Wissensgesellschaft ist durch die systematische Nutzung der neuen Technologie geprägt, wodurch die Information, neben Arbeit und Kapital, auch zu einem zentralen Produktionsfaktor wird. *Kollmann* (vgl. 2011, S. 4f.) bezeichnet den neu geschaffenen virtuellen Wirtschaftsraum als **Net Economy** und stellt gleichzeitig in einem Schalenmodell eine Strukturierung der enthaltenen Elemente dar.

Abbildung 4: Schalenmodell der Net Economy



Quelle: Kollmann 2011, S. 5

Die Net Economy bildet den Kern dieses neuen ökonomischen Raums und hat fünf konkrete Ausprägungen: E-Procurement, E-Shop, E-Marketplace, E-Community und E-Company (vgl. *Kollmann 2006*, S. 325f.). Die drei erstgenannten basieren auf Transaktionen und leisten indirekt oder direkt einen Wertbeitrag zu einem elektronischen Geschäftsprozess. Daher werden sie als engerer Kreis des E-Business bezeichnet und bilden alle wesentlichen Transaktionsarten einer Marktes ab: Einkauf, Verkauf und Handel. Als **Electronic Business** (E-Business) bezeichnet man die wirtschaftliche Nutzung von Informationstechnologien zur Unterstützung und Durchführung von Geschäftsprozessen (vgl. *Meier/Stormer 2012*, S. 2).

Anders die Plattformen des erweiterten Kreises des E-Business, die hauptsächlich transaktionsunterstützende Eigenschaften haben. Bei der E-Community steht der Kontakt und bei der E-Company die Kooperation im Mittelpunkt. Diese beiden Ausprägungen sind erst mit dem Aufkommen des Web2.0 Mitte der 2000er Jahre entstanden und durch ihr rasantes Wachstum für die Betrachtung im Kontext der Net Economy relevant geworden.

Die nächste Stufe in der Entwicklung ist das Web3.0, dessen Eigenheit der nachfrageorientierte Fokus ist. Die Nutzer können sich Produkte und Dienstleistungen nach ihren Wünschen zusammenstellen. In der Historie betrachtet sind die Web1.0-Plattformen (E-Procurement, E-Shop und E-Marketplace) angebotsorientierte Systeme, die Web2.0-Plattformen (E-Community) Vernetzungsplattformen, bei denen die Vermittlung von Kontakten im Mittelpunkt steht, und das nachfrageorientierte E-Desk System eine Web3.0 Plattform.

E-Procurement meint die elektronische Beschaffung von Gütern über digitale Datennetze. Es wird dabei die bekannte Handelbeziehung zwischen EinkäuferIn und LieferantInnen mittels innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt. Eine typische Ausprägung ist ein Sortiments-Katalog, der im Internet bereitsteht und aus dem EinkäuferInnen ihre Produkte selbstständig ordern können (vgl. *Kollmann* 2011, S. 25).

E-Marketplaces sind virtuelle Räume, in denen AnbieterInnen und NachfragerInnen zusammen gebracht und ihre Transaktionen abgewickelt werden. Der/Die MarktplatzanbieterIn ist dabei einE unabhängigeR DritteR und übernimmt eine koordinierende Intermediärsfunktion. Im Gegensatz zu einem physischen Marktplatz hat der E-Marketplace keine physische und temporäre Einschränkung. Das bedeutet, dass über ihn ortunabhängig und jederzeit Transaktionen abgewickelt werden können (vgl. *Kollmann* 2011, S. 29).

Der **E-Shop** ist ein virtueller Absatzkanal zum Vertrieb von Produkten oder Dienstleistungen über digitale Netzwerke. Dabei werden durch den E-Shop als virtuellen Verkaufsraum die beiden Akteure KäuferIn und VerkäuferIn zusammengebracht und die verkaufsrelevanten Transaktions-Abläufe abgewickelt. Der elektronische Handel wird auch als **E-Commerce** bezeichnet (vgl. *Kreutzer* 2012, S. 439 - 442). Wesentliche Unterschiede zum physischen Verkauf sind:

- Es besteht kein persönlicher Kontakt wie in einem Laden zwischen KäuferIn und VerkäuferIn.
- Angebotene Produkte können physisch (beispielsweise Musik als CD) aber auch digital sein (beispielsweise Musik als Download).
- Prozesse können auch physisch oder rein digital sein. Bei physischen Produkten ist ein realer Distributions-Prozess für die Leistungserbringung erforderlich.

Wesentliche Vorteile des E-Commerce sind die zeitliche und physische Unabhängigkeit der Geschäftstätigkeit. Auch besteht im Vergleich zu einem physischen Laden keine Kapazitätsbegrenzung im Angebot (vgl. *Kollmann* 2011, S. 31f).

Die **E-Community** ist ein virtuelles Kontakt Netzwerk, in dem sich MitgliederInnen über digitale Netzwerke austauschen und in eine Beziehung treten können. Anders als bei den zuvor genannten Plattformen steht hier keine Transaktion im Mittelpunkt, sondern der Austausch von Informationen als Anbahnung derselben. Typische Ausprägungen solcher Plattformen sind: Weblogs, Wikis, Mashups, Foren, Social Networking und Geo-basierte Netzwerke. Die Netzwerke bedienen zwei Funktionen: Sie dienen dem Informations- und Kommunikationsaustausch zwischen Mitgliedern und der laufenden Pflege von bekannten Kontakten (vgl. *Kollmann* 2011, S. 49f).

Mit der Net Economy hat sich auch der bis dato vorherrschende Begriff der Wertschöpfung in Unternehmen verändert, beziehungsweise sich um die Dimension der Information erweitert. Die klassische Wertschöpfungskette nach *Porter* unterteilt den Wertschöpfungsprozess in einzelne Schritte und Aufgaben mit dem gewünschten Endergebnis, durch wertschaffende Produkte einen finanziellen Gewinn zu erzielen. In der Net Economy hat die Wertschöpfung nicht zwingend etwas mit einem physikalischen Produkt zu tun, sondern schafft auf Basis von Informationen den Mehrwert (vgl. *Kollmann* 2006, S. 326f).

Typische Aktivitäten, die einen Mehrwert in der Net Economy schaffen können, sind nach *Kollmann* (vgl. 2011, S. 8):

Abbildung 5: Elektronische Wertschöpfung



Quelle: *Kollmann* 2011, S.8

Auf Basis dieser elektronischen Wertschöpfung ist es Unternehmen nun möglich, für KundenInnen elektronische Produkte zu entwickeln die einen Informations-Mehrwert liefern. Diese Produkte oder Dienstleistungen sind Kernelement einer Gründung in der Net Economy.

3.3 Gründungen in der Net Economy: Das Internet-Startup

Kollmann (vgl. 2011, S. 10) führt für als Bezeichnung einer Unternehmensgründung in der Net Economy den neuen Begriff des **E-Ventures** ein. Ein E-Venture unterscheidet sich maßgeblich von einer Gründung in der Real Economy durch folgende Kriterien:

Abbildung 6: Unternehmensgründung in der Net Economy

<i>Unternehmensgründung</i>	<i>Gründungstyp</i>	<i>Gründungsumfeld</i>
	Originär, Selbständig, Innovativ	Wachstumsaspekt, Risikoaspekt, Kapitalaspekt
<i>Net Economy</i>	<i>Gründungsbezug</i>	<i>Gründungsbasis</i>
	Informationstechnologie, Informationsökonomie, Netzwerkeökonomie	E-Wertschöpfung E-Plattform E-Management
	Unternehmensgründung in der Net Economy (E-Entrepreneurship / E-Venture)	

Quelle: Kollmann 2011, S. 9

- **Gründungstyp:** Ein E-Venture ist eine Unternehmensgründung nach *Szyperski/Nathusius* (vgl. 1999, S. 27) in der Net Economy und zeichnet sich durch einen hohen Innovationsgrad aus.
- **Gründungsumfeld:** Durch die Neuartigkeit der neuen Informationstechnologien ist ein extremes Wachstumspotential gegeben. Das birgt aber auch ein Risiko mit sich, da nicht in allen Bereichen absehbar ist, wie die EndkundInnen auf diverse elektronische Produkte reagieren werden. Auch wird für den Aufbau von Produkten und Dienstleistungen Kapital benötigt. Durch den ständigen Wandel und die Weiterentwicklung der Net Economy ist dieser Kapitalbedarf stetig, um seine eigenen Produkte weiter zu entwickeln.
- **Gründungsbezug:** Ein E-Venture wird im Umfeld der Net Economy gegründet und bedient sich gänzlich deren Eigenschaften sowie dem zentralen Wettbewerbsfaktor Information.

- **Gründungsbasis:** In der Net Economy gegründet, bildet das E-Venture eine elektronische Wertschöpfung ab und ist eine konkrete Ausprägung einer E-Business Plattform.

(vgl. *Kollmann* 2011, S. 10f).

Zusammenfassend ist ein **E-Venture** eine selbstständige, originäre Unternehmensgründung in der Net Economy mit einem innovativen Geschäftsmodell, die über elektronische Datennetze ihre Produkte und Dienstleistung als Basis einer elektronischen Wertschöpfung anbietet (vgl. *Kollmann* 2011, S. 11). Da auch das Gründungsumfeld der Net Economy viele Unterschiede zur klassischen Gründung aufweist, führt *Kollmann* (vgl. 2006, S. 333) den weiteren Begriff des **E-Entrepreneurships** ein.

Kollmann (vgl. 2009, S. 373) definiert ein **Startup** als eine originäre Unternehmensgründung, verweist aber gleichzeitig auf die Tatsache, dass der Terminus vorwiegend im anglikanischen Raum verwendet wird und in deutschsprachigen Publikation umgangssprachlich gebraucht wird. In der deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur wird als Synonym der von *Kollmann* (vgl. 2011, S. 10) eingeführte Begriff des E-Ventures verwendet.

Der Begriff **Internet-Startup** ist in der wissenschaftlichen Literatur nicht eindeutig definiert und wird oft synonym mit anderen Begriffen wie beispielsweise dotcom oder Web-Startup verwendet. Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe Startup und Internet-Startup synonym verwendet und meinen im Sinn der Definition von *Kollmann* (vgl. 2011, S. 10) das E-Venture. Da sich der Begriff des E-Ventures nicht im wissenschaftlichen Diskurs, besonders nicht im anglikanischen Raum, durchsetzen konnte, wurde diese Verwendung im Sinne eines besseren Verständnisses gewählt.

3.4 Eigenschaften und Herausforderungen von Internet-Startups

Neu gegründete Unternehmen stehen nach ihrer formellen Gründung vor einer Reihe von typischen Herausforderungen, die es zu meistern gilt. In der wissenschaftlichen Literatur gibt es zahlreiche AutorInnen die sich mit den Merkmalen und Eigenschaften von neuen Unternehmensgründungen beschäftigten. Nachfolgend eine Liste mit einigen Nennungen:

Eigenschaft	Quelle(n)
Innovative Technologie	<i>Kollmann</i> (vgl. 2011, S. 79), <i>Hering/Vincenti</i> (vgl. 2005, S. 33), <i>Hering/Vincenti</i> (vgl. 2005, S. 170f)
Kurze Existenz bzw. Historie	<i>Gruber</i> (vgl. 2004, S. 166), <i>Hering/Vincenti</i> (vgl. 2005, S. 170f.)
Entscheidungen durch GründerInnen geprägt	<i>Hering/Vincenti</i> (vgl. 2005, S. 33), <i>Mugler</i> (1998, S. 20), <i>Hering/Vincenti</i> (vgl. 2005, S. 166)
Dynamische Umwelt und überproportionales Wachstum	<i>Heil</i> (vgl. 1999, S. 9ff.), <i>Gruber</i> (vgl. 2004, S. 167)
Ressourcen-Knappheit	<i>Hering/Vincenti</i> (vgl. 2005, S. 33), <i>Kollmann</i> (vgl. 2011, S. 79), <i>Hering/Vincenti</i> (vgl. 2005, S. 168)
Hohe Anfangsinvestition	<i>Kollmann</i> (vgl. 2011, S. 79)
Noch keine Gewinne	<i>Kollmann</i> (vgl. 2011, S. 79)
Einfluss durch Kapitalgeber	<i>Kollmann</i> (vgl. 2011, S. 79)
Fehlende betriebswirtschaftliche Kompetenz	<i>Hering/Vincenti</i> (vgl. 2005, S. 33)
Kleine Organisation	<i>Gruber</i> (vgl. 2004, S. 166), <i>Hering/Vincenti</i> (vgl. 2005, S. 167)
Hohes Risiko zu scheitern	<i>Hering/Vincenti</i> (vgl. 2005, S. 169)

Tabelle 2: Eigenschaften von E-Ventures

Hering/Vincenti (vgl. 2005, S. 166) unterteilen spezifische Charakteristika von Unternehmensgründungen in drei Dimensionen:

- Unternehmensform
- Größendimension
- Altersdimension

Unternehmensform

Bei neu gegründeten Unternehmen handelt es sich zumeist um **Eigentümerunternehmen**. Das bedeutet, dass die Eigentümerfunktion und die Geschäftsführungsfunktion von denselben GründerInnen ausgeübt werden (vgl. *Hering/Vincenti* 2005, S. 166). Dadurch kommt der Rolle des Managements, ausgeübt durch die GründerInnen, in diesem Kontext eine wesentlich

wichtigere Bedeutung zu, da zentrale Entscheidungen zur Gänze von ihnen geprägt werden. Ein Vorteil an dieser Konstellation ist, dass typische Interessenskonflikte zwischen EigentümerIn und GeschäftsführerIn nicht auftreten können. Auch haben die GründerInnen ein längerfristiges Interesse am Erfolg ihres Unternehmens (vgl. *Hering/Vincenti* 2005, S. 166). Es kommt nicht zu den aus Großunternehmen bekannten Principal-Agent Beziehungen und den daraus resultierenden Konflikten. Das starke Involvieren der GründerInnen hat auch negative Gesichtspunkte: Diese müssen durch ihre Persönlichkeit und Motivation befähigt sein, das Unternehmen erfolgreich zu steuern. Sind Wissensdefizite vorhanden, wirkt sich das substantiell auf den Erfolg des Unternehmens aus (vgl. *Kollmann* 2011, S. 85).

Größendimension

Da in neu gegründeten Unternehmen neben dem Gründerteam nur wenige MitarbeiterInnen tätig sind, ergeben sich durch die **Agilität** eines kleinen Unternehmens zahlreiche Vorteile, aber auch entscheidende Probleme. Durch die Überschaubarkeit des Unternehmens kann das Management eine stetige Kontrolle über den operativen Ablauf halten und diesen einheitlich gestalten. Aufgrund von kurzen Entscheidungswegen kann die Organisation schnell auf neue Herausforderungen reagieren und ist daher sehr flexibel und agil (vgl. *Hering/Vincenti* 2005, S. 167). Selbst das Management hat durch die Nähe zum operativen Geschäft eine gewisse Nähe zum/zur EndkundIn und dem Markt.

Durch die **Nähe** von Management und MitarbeiterInnen entsteht bei letzteren eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen selbst, was zu einer höheren Leistungsmotivation führt (vgl. *Hering/Vincenti* 2005, S. 168). *Gruber* (vgl. 2004, S. 167) nennt neben den flexibleren Prozessen und der direkten Kommunikation auch noch den geringeren organizational slack, der zu höherer Innovationsfähigkeit im Vergleich zu großen Unternehmen führt.

Ein großer Nachteil jedoch ist die ständige **Ressourcenknappheit**. Laufende finanzielle Mittel sind die Grundvoraussetzung um das neu gegründete Unternehmen weiter zu führen. Jedoch haben gerade neu gegründete und kleine Unternehmen große Schwierigkeiten um an Kapital zu kommen (vgl. *Gruber* 2004, S. 167). Fällt eine Anschlussfinanzierung aus, kann dies für ein neu gegründetes Unternehmen auch schnell die Insolvenz bedeuten, da noch keine finanziellen Reserven oder Ähnliches zur Verfügung stehen. Ressourcenknappheit herrscht aber auch in den Funktionsbereichen des Unternehmens. So sind durch fehlende Planung zu

viele oder zu wenige Produktionsgüter vorhanden und es herrscht aus Kostengründen Personalmangel (vgl. *Hering/Vincenti* 2005, S. 168).

Durch die geringe Größe und die nicht vorhandene Historie einer neuen Unternehmensgründung steht diese unter einem sehr großen **Risiko** des Scheiterns. Auch sind die Gründungen meistens in einem sehr innovativen Umfeld angesiedelt, in dem noch nicht zweifelsfrei prognostiziert werden kann, wie sich ein Markt entwickelt. Große Unternehmen sind hingegen nicht so anfällig für den Ausfall einzelner Produkte, da sie durch die Zeit sehr stark diversifiziert sind. Für kleine Unternehmen kann das sinkende KundInneninteresse an einem Produkt das Ende der Geschäftstätigkeit bedeuten, wenn es nicht rasch auf die neuen Marktbedingungen reagieren kann (vgl. *Hering/Vincenti* 2005, S. 169).

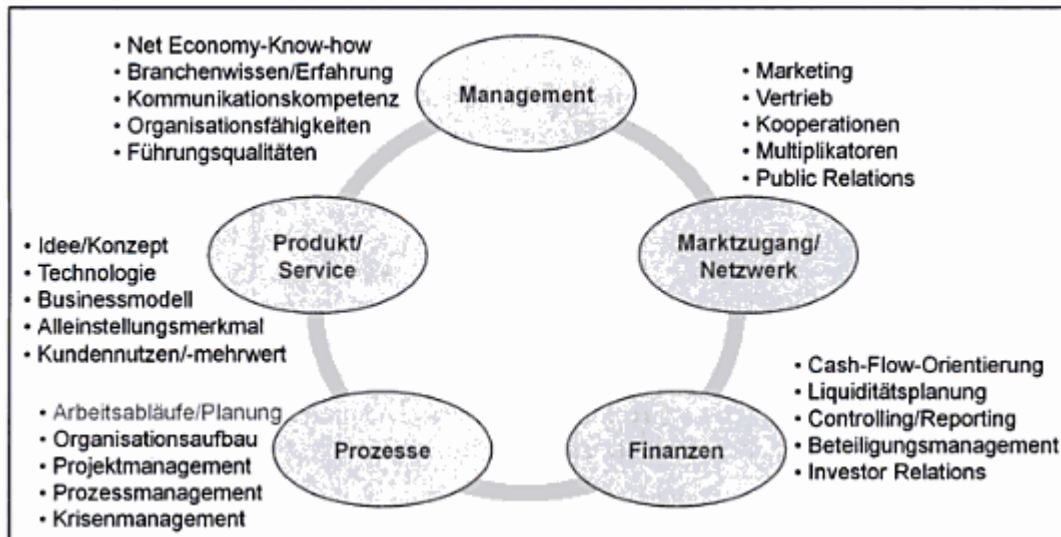
Altersdimension

Unternehmensgründungen sind junge Unternehmen, die auf **keine oder wenige historische Daten** zurückgreifen können. Dadurch ergibt sich das Problem, dass keine Datenbasis verfügbar ist, auf deren Basis Planungsrechnungen durchgeführt werden können (vgl. *Hering/Vincenti* 2005, S. 169). Jedoch bietet das junge Unternehmen auch Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung der noch nicht etablierten Unternehmensstrukturen. Dadurch, dass die jungen Unternehmensgründungen vorwiegend auf dynamischen Märkten agieren, ergeben sich noch weitere Aspekte: Eine **technische Unsicherheit** ist bei diesen Märkten stets vorhanden, da nicht absehbar ist ob KundInnen die Produkte wie erwartet annehmen werden. Darauf basieren strategische Unsicherheiten, da auch nicht abschätzbar ist, wie die eigentlichen Geschäftsmodelle akzeptiert werden. Dynamische Märkte zeichnen sich meiste durch sehr **hohen Wettbewerb** aus, da sie meistens nur geringe Eintrittsbarrieren aufweisen (vgl. *Hering/Vincenti* 2005, S. 171). So entsteht in Kombination mit hohem Wettbewerb und drohender Ablehnung des Produktes ein sehr hohes **Risiko** für das junge Unternehmen.

3.5 Erfolgsfaktoren von Internet-Startups

Kollmann (vgl. 2011, S. 88) nennt fünf zentrale Erfolgsfaktoren einer Unternehmensgründung in der Net Economy:

Abbildung 7: Erfolgsfaktoren eine Unternehmensgründung in der Net Economy



Quelle: Kollmann 2011, S. 88

Der Erfolgsfaktor **Management** bezieht sich in erster Linie auf das Gründerteam und deren spezifisch technische, soziale und methodische Fähigkeiten, ein Unternehmen zu führen (vgl. Kollmann 2011, S. 85). In der wissenschaftlichen Literatur wurden die Charakteristika eines/einer UnternehmersIn, oder auch Entrepreneur genannt, umfassend beleuchtet. Fueglistaller et. al. (vgl. 2012, S. 103) nennen folgende Eigenschaften:

Selbstvertrauen	Toleranz gegenüber Ungewissheit
Risikoneigung	Aufnahmefähigkeit für Vorschläge
Flexibilität	Dynamische Führungseigenschaften
Geistige Unabhängigkeit	Initiative
Energie und Fleiß	Einfallsreichtum
Arbeitsmoral	Kommunikationsfähigkeit
Kreativität	Beharrlichkeit
Leistungsmotivation	Gewinnorientierung
Selbstwirksamkeitserwartung	Weitsicht

Tabelle 3: Eigenschaften des Unternehmers

Im Kontext einer Gründung in der Net Economy sei im Besonderen das dafür sehr spezifisch erforderliche Know-How erwähnt. Ohne umfassende Kenntnisse der Eigenheiten und Wirkungsweisen von Transaktionen in diesem Wirtschaftsraum ist eine Gründung wahrscheinlich nicht erfolgreich (vgl. *Kollmann* 2006, S. 334).

Der Erfolgsfaktor **Produkt** bezieht sich auf die elektronische Leistungs- bzw. Angebotskonfiguration des Unternehmens. Zentrale Fragen sind hier die nach dem Mehrwert für den/die KundIn sowie das Alleinstellungsmerkmal im Vergleich zur Konkurrenz. Beides muss als Produkt- oder Dienstleistungsangebot ausformuliert werden und den KundInnen plausibel kommuniziert werden (vgl. *Kollmann* 2006, S. 334). Erst wenn der/die KundIn eine Zahlungsbereitschaft zeigt, kann das Produkt erfolgreich sein. Oft sind Produkte in der Net Economy für die KundInnen neuartig und es stellt sich erst nach einiger Zeit ein KundInnennutzen ein. Diese Rahmenbedingung macht es erforderlich, dass mittels eines Innovationsprozesses frühe Kundenfeedbacks in die Produktkonfiguration einfließen können und so ein Erfolg wahrscheinlicher wird (vgl. *Kollmann* 2011, S. 86).

Für ein junges Unternehmen ist es besonders kritisch, möglichst rasch von dem anfänglichen informellen Umgang in der Organisation zu einer Vielzahl von **Prozessen** und Strukturen zu gelangen. Diese stellen sicher, dass das Unternehmen reibungslos und effektiv funktioniert. Vor allem Arbeits-, Finanz- und Organisationsprozesse bilden die solide Basis für jede Organisation (vgl. *Kollmann* 2006, S. 335). Zu Beginn des Unternehmens sollte jedoch auch darauf geachtet werden, dass nur eine begrenzte Anzahl von Aktivitäten zeitgleich gestartet werden, um keine Qualitätseinbußen zu erleiden.

Mit dem Erfolgsfaktor **Marktzugang** geht die längerfristige Etablierung eines Produktes am Markt und die Befriedigung der Kundenbedürfnisse einher (vgl. *Kollmann* 2011, S. 87). Basis hierfür ist die Umsetzung einer marktadäquaten Preis-, Produkt- und Kommunikationspolitik. Die Frage nach dem Vertrieb und dem Erreichen unterschiedlicher KundInnengruppen wird im Rahmen der Distributionspolitik beantwortet (vgl. *Kollmann* 2006, S. 336). Der Markteintritt ist essentiell im jungen Leben eines Startups. Hier stellt sich die Frage, ob mit den vorhandenen finanziellen Mittel eigene Aktivitäten gestartet werden oder ob der gewünschte Effekt durch eine Kooperation zu erzielen ist.

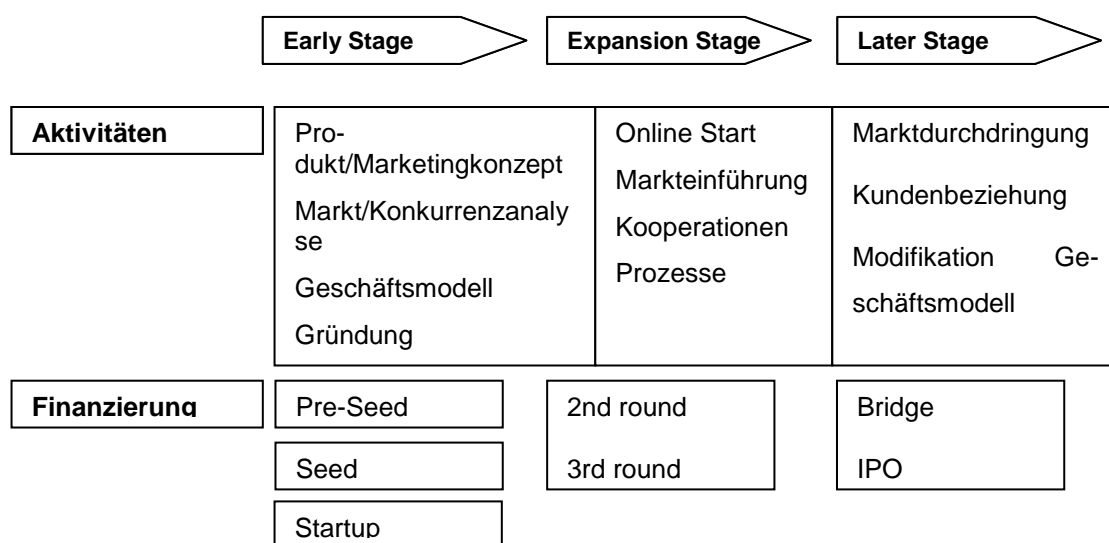
Für die Gründung und den Aufbau eines neuen Unternehmens sind **Finanzen** entscheidend. Ohne die ausreichende Finanzierung wäre es nicht möglich, ein Produkt in den Markt zu bringen. Gerade in der Net Economy sind die anfänglichen Investitionen sehr hoch (vgl. *Koll-*

mann 2011, S. 89). Ein wichtiger Gesichtspunkt, der historisch gesehen bei jungen Unternehmen sehr oft der Knackpunkt war, ist die Liquiditätsplanung. Gerade in der dotcom-Krise wurden Unternehmen zu hoch bewertet und völlig unrealistische Absatzprognosen getroffen. Die Finanzierung erfolgt in der Praxis teilweise aus Eigenkapital sowie anderen Finanzierungsarten wie Risikokapital von Venture Capital-Gesellschaften (vgl. Kollmann 2006, S. 337).

3.6 Phasen einer Unternehmensgründung

Unternehmen durchlaufen beginnend von einer Idee bis zum gegründeten Unternehmen und darüber hinaus diverse Phasen. Je nach Phase gibt es für die GründerInnen beziehungsweise das Management unterschiedliche Anforderungen, auf die mit passenden Aktivitäten reagiert werden muss. Schefczyk (vgl. 2006, S. 26) zeigt ein Unternehmenszyklusmodell mit drei Phasen: Frühphase, Wachstumsphase und Spätphase. Im Kontext der Net Economy nimmt Kollmann (vgl. 2011, S. 91) das Modell auf und erweitert es um spezifische Eigenheiten:

Abbildung 8: Phasen eine Unternehmensgründung in der Net Economy



Quelle: eigene Darstellung nach Kollmann 2011, S. 91

3.6.1 Frühphase

Die Frühphase oder **Early Stage** ist die erste Phase und wird im Kontext der Finanzierung in drei weitere Phasen unterteilt: Pre-Seed- und Seed-Phase sowie die Startup-Phase. Pre-Seed- und Seed-Phase sind dadurch gekennzeichnet, dass noch kein Unternehmen gegründet wurde und nur eine Idee existiert. Mit dem Durchlaufen der Seed-Phasen wird die Idee immer besser

ausformuliert und schließlich ein Business Plan formuliert. Typische Aufgaben sind bis dahin technische Evaluierungen, Markt- und Konkurrenzanalysen und die Definition eines Geschäftsmodelles (vgl. *Kollmann* 2011, S. 90). Es fallen jedoch schon für diese Aufgaben Vorbereitungskosten an, was einen frühen Kapitalbedarf erforderlich macht. Dieser ist überschaubar und wird meistens von den GründerInnen selbst oder durch Förderungen aufgebracht.

Mit der Ausformulierung des Business Plans und der formellen Gründung des Unternehmens startet die Startup-Phase. In dieser Zeit wird das Produkt oder die Dienstleistung für einen Marktstart entwickelt. In der Net Economy sind dies meistens Internet-Plattformen die entwickelt werden. Der Markteintritt wird durch spezielle Marketing-Maßnahmen und Taktiken gründlich vorbereitet. Daneben wird die Organisation mit zusätzlichem Personal neben den Gründern aufgebaut. In der Praxis werden oft auch passende Führungskräfte gesucht, da die GründerInnen in den meisten Fällen keine Management-Erfahrung haben (vgl. *Kollmann* 2005, S. 72). Da durch die Entwicklungs- und Marketingkosten ein erneuter Kapitalbedarf entstehen kann, ist auch die Frage nach neuen Finanzierungsquellen essentiell. Vor allem Business Angels und Venture Capital Fonds investieren in dieser Phase.

3.6.2 Wachstumsphase

Die **Expansion Stage** oder Wachstumsphase beginnt mit dem tatsächlichen Markteintritt und dem Launch des Produktes oder der Dienstleistung. Strategisches Ziel in dieser Phase ist es, eine Marktdurchdringung zu erreichen und konstant steigende Umsätze zu erwirtschaften (vgl. *Kollmann* 2006, S. 338). Um das Wachstum operativ zu erreichen, ist auch im gleichen Schritt mehr Personal in der Produktion und im Vertrieb erforderlich. Für die Organisation bedeutet das die Einführung von Strukturen und Hierarchien. Auch eine erste Optimierung der operativen Strukturen kann bereits in dieser Phase stattfinden. Um ein rasches Wachstum zu erzielen, sollte in dieser Phase auch über Kooperationen mit anderen Unternehmen nachgedacht werden. So können Vertriebskooperationen in neuen Märkten schneller wirken als der Aufbau einer eigenen Vertriebsmannschaft. Trotz stetigem Umsatzwachstum kann das Unternehmen höchstwahrscheinlich noch nicht aus dem erwirtschafteten Cash-flow finanziert werden. Es muss folglich wieder Kapital über einen Venture Capital Fond oder andere Quellen aufgenommen werden. Da sich das Unternehmen schon in einer fortgeschrittenen Entwicklungsstufe befindet, kann in dieser Phase einfacher und mehr Kapital aufgenommen werden.

Ziel der Finanzierung in dieser Phase ist es, die Marktdurchdringung des Unternehmens zu ermöglichen (vgl. *Kollmann 2005*, S. 76).

3.6.3 Spätphase

Die **Later Stage** oder Spätphase ist dann erreicht, wenn sich das Unternehmen auf dem Markt etabliert hat und immer noch konstante Umsatzzuwächse vorweisen kann. Durch etablierte Alleinstellungsmerkmale ist eine Marktmacht entstanden und eine hohe Marktdurchdringung wurde geschaffen. Durch die ständige Veränderung der Net Economy kann es jedoch erforderlich sein, das Unternehmen zu diversifizieren, um sich weiterhin eine attraktive Marktposition zu sichern. In dieser Phase wird von vielen Unternehmen ein Börsengang als Ziel angestrebt. Dies kann nochmal eine Finanzierung erforderlich machen, um beispielsweise die Eigenkapitalquote zu heben (vgl. *Kollmann 2005*, S. 77). Die Brückenfinanzierung von Private-Equity Gesellschaften und Investmentbanken stellen für diese Zwecke Kapital bereit. Ebenfalls ist es für am Unternehmen beteiligte Venture Capital Fonds und andere Anteilseignern zu diesem Zeitpunkt attraktiv, ihre Anteile an weitere InteressentInnen zu verkaufen. Auch kann es zu einem Rückkauf von Anteilen durch die GründerInnen im Rahmen eines Management-Buy-Ins kommen.

3.7 Historie: Die dotcom Krise

Mit dem stetigen Wachstum der Popularität des Internets in den 1990er Jahren, haben sich auch auf Basis des technologischen Konstrukts Möglichkeiten für die Abwicklung von Geschäftsprozessen ergeben. Firmen, die auf Basis des Internets agierten, wurden in weiterer Folge als „dotcom“ Firmen bezeichnet, was eine Anspielung auf die Endung der Domain „.com“ ist (vgl. *Walther 2009*, S. 15). Zahlreiche Unternehmen wurden gegründet und viele Investoren sahen die boomende Branche als gute Anlage. So wurden Millionen in Unternehmen investiert, die noch über kein funktionierendes Geschäftsmodell verfügten. Für dotcom Unternehmen war es essentiell in ihrem spezifischen Segment als First Mover auf dem Markt zu sein (vgl. *Walther 2009*, S. 27). Dieses oberste Ziel beeinflusste stark, dass Businesspläne und andere Planungsvorgänge nicht konsequent durchgeführt wurden. Ein weiterer Aspekt, der diese Unternehmen kennzeichnete, wurde von *Goldfarb et. al.* (vgl. 2007, S. 101) untersucht: die „get big fast“-Strategie. Sie erklärt, dass Unternehmen um jeden Preis eine Nutzerbasis aufbauen mussten, um economies of scale zu erzielen. Dabei war es im ersten Schritt nebensächlich, ob schon Umsätze mit dem Geschäftsmodell erzielt werden. Es wurde ange-

nommen, dass diese eintreten würden, wenn die Marktdominanz erreicht sei. Die überzogene Erwartungshaltung und die groben Fehler in der Planung spiegeln die damals vorherrschende Erwartungshaltung, einerseits bei den dotcom Unternehmen selbst, andererseits auch bei deren Geldgebern, wider.

Viele der Unternehmen wurden, um an weiteres Kapital für die Expansion zu kommen, sehr rasch über ein IPO (initial public offering) an die Börse gebracht. So war der anfängliche Boom auch für die AnlegerInnen sehr lukrativ. Was aber schon bald absehbar wurde, ist dass sich die dotcom Unternehmen aufgrund der überzeichneten Erwartungshaltung in absurden Kurs-Dimensionen entwickelten. Beispielsweise war Yahoo im Jahre 2000 mit 79 Milliarden Euro bewertet. Der globale Automobilkonzern DaimlerCrysler nur mit 57 Milliarden Euro (vgl. *Walther* 2009, S. 36). Mit dem Start der 2000er-Dekade wurde bald vielen klar, dass die Gewinnerwartungen an die dotcom Unternehmen nicht erfüllt werden können. Viele der absurden Bewertungen an der Börse basieren nur auf der Idee des Unternehmens, sind aber nicht durch materielle Ressourcen gedeckt. Auch im deutschsprachigen Raum war der Boom zu spüren. Der an der deutschen Börse eigens für dotcom Unternehmen geschaffene Index „Neuer Markt“ beinhaltete in Summe 3.000 Unternehmen in der Zeit von 1997 bis 2000 (vgl. *Kollmann* 2011, S. 76).

Mit der Insolvenz der ersten bekannten dotcom Unternehmen wurden die institutionellen AnlegerInnen auf die Problematik aufmerksam und verkauften ihre Anteile. In den Jahren 2000 und 2001 kam es dann zu der Abwärtsentwicklung der Aktienkurse, die weiterhin als dotcom Krise oder dotcom Blase bekannt wurde. Als die Großanleger ihre Anteile verkauften und die Kurse zu sinken begannen, sahen viele nur mehr ihre Chance in Not-Verkäufen, was den Einbruch des gesamten Marktes zur Folge hatte. Viele dotcom Unternehmen mussten in dieser Zeit wieder ihre Geschäfte einstellen, da ihnen schlichtweg das Kapital ausging. Erst ab dem Jahre 2002 zeichnete sich eine Normalisierung ab und spätestens seit der Web2.0-Welle ab 2005 ging es wieder aufwärts (vgl. *Kollmann* 2011, S. 76). Mit der dotcom Krise kam es zu einer Konsolidierung eines zuvor völlig überbewerteten Marktes der zahlreiche bekannte dotcom Unternehmen wie amazon, ebay oder google hervor brachte.

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es zu diesem einschlägigen Ereignis zahlreiche Forschungen und Studien, die nach Gründen für das Scheitern von dotcom Unternehmen suchen. *Razi et. al.* (vgl. 2004, 230) stellen in ihrer Studie ein umfassendes Wirkungsmodell auf, das zum einen den Misserfolg vieler Firmen in der dotcom Krise, aber auch den Erfolg einiger wenigen erklären will. Sie unterteilen grob in kontrollierbare und unkontrollierbare Gründe.

Ein weiteres umfangreiches Modell stammt von *Kaufmann/Wang* (vgl. 2001, S. 5), die in Einflussfaktoren der Industrie, der Firma und E-Commerce spezifische Faktoren unterscheiden. Nachfolgend sind die Einflussfaktoren der beiden Studien gegenübergestellt:

Faktor Kaufmann/Wang (vgl. 2001, S. 5)	Faktor Razi et. al. (vgl. 2004, 230)
Eintritt neuer Firmen in den Markt	Starker Wettbewerb
Marktwachstum	Zu hohe Erwartungen an Marktwachstum
Technik	<ul style="list-style-type: none"> • Schlechte technische Infrastruktur für die Abwicklung der Geschäftsprozesse • Schlechtes Webdesign und Technik • Security Probleme und Hacking • Schlechte Internetverbindungen
Kapital	<ul style="list-style-type: none"> • Anfällige Finanzstruktur • Fehler im Management und Verschwendung von Kapital
Cash Flow	
Größe des Startups	
Größe nach Markteintritt	
Gründungszeitpunkt	
Erfahrung der GründerIn	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Unternehmer-Erfahrung • Fehlen einer product differentiation strategy, promotion strategy, vision
Neues Startup	
Kritische Usermasse	
Business model	
	<ul style="list-style-type: none"> • Schlechter Kundenservice • Niedrige Kundenzufriedenheit

Tabelle 4: Faktoren für das Scheitern von dotcom Unternehmen

Zusammengefasst sind die wesentlichen Gründen für das Scheitern von dotcom Unternehmen die überzeichnete Erwartung an das Marktwachstum, unzureichende Finanzierungsstruktur, zu wenig Erfahrung der GründerInnen und Fehler im Business Plan sowie der generellen strategischen Ausrichtung.

3.8 Aktuelle Situation in der DACH Region

Seit der dotcom-Krise hat sich die Anzahl der Neugründungen von Unternehmen in der Net Economy durchwegs positiv entwickelt. Gleichzeitig ging auch die Entwicklung des Internets voran und brachte neue Formen hervor. In der Literatur wird diese Weiterentwicklung oft mit einer fortlaufenden Nummer vom Web 1.0 zum Web 2.0 beschrieben (vgl. *Kollmann* 2005, S. 22). Mit dem Aufkommen des Web2.0 hat sich auch ab 2005 eine neue Gründungswelle an Internet-Startups abgezeichnet. Diese positive Entwicklung hat sich bis zum aktuellen Zeitpunkt fortgesetzt und es kam zu einer Professionalisierung der gesamten Internet-Startup-Szene. Einen aktuellen Überblick an Internet Startups aus der DACH Region bieten die beiden Datenbanken der Branchendienste deutsche-startups.de (vgl. deutsche-startups.de 2013) und gruenderszene.de (vgl. gruenderszene.de 2013).

In der allgemeinen Finanzkrise von 2008 war auch das Startup Ökosystem von den Auswirkungen betroffen. *Block und Sander* (vgl. 2009, S. 302) konnten in ihrem Paper einen Rückgang der Venture Kapital Finanzierung um 20% nachweisen.

Einen Blick auf ausgewählte lokale Startup Ökosysteme wirft der Startup Ecosystem Report des Startup Genome Projektes. Dabei werden im Rahmen eines Rankings nach verschiedenen Kriterien die lokalen Ökosysteme mit dem im Silicon Valley verglichen. Als einzige Stadt aus der DACH Region findet hier Berlin Erwähnung und belegt im globalen Ranking den 15ten Platz (vgl. startupcompass.co 2012, S. 88). Der eklatanteste Unterschied zwischen Berlin und dem Silicon Valley ist die Verfügbarkeit von Wagniskapital. 80% weniger Kapital wird von Startups in Berlin im Vergleich zu Unternehmen aus dem Silicon Valley aufgebracht (vgl. startupcompass.co 2012, S. 89). Auch werden von den Unternehmen aus Berlin tendenziell kleinere Märkte adressiert, wogegen die Startups aus dem Valley ihre Produkte für die ganze Welt entwerfen. In Summe wird Berlin als Startup Ökosystem durchwegs positiv bewertet, mit sehr starken Wachstumstendenzen.

Zwei weitere regelmäßige Studien, die auf die länderspezifische Situation von Startups in Österreich und in Deutschland eingehen, sind der Deutsche Startup Monitor (vgl. deusthestartups.org 2013), der vom Bundesverband Deutsche Startups heraus gegeben wird, und der Austria Startup Report (vgl. speedinvest 2013) vom Investment Fonds Speedinvest. Die wichtigsten Ergebnisse aus den beiden Studien zusammengefasst:

	Deutscher Startup Monitor 2013	Austrian Startup Report 2013
GründerIn	87% Männer, 13% Frauen 75% haben Hochschulabschluss 76% der Gründungen im Team	Alter: 32,3 88% Männer, 12% Frauen 81% haben Hochschulabschluss
Mitarbeiter	12,4 Vollzeit Plan 5 neue im Jahr	
Unternehmen	2,4 Jahre alt	70% in der Early stage 30% in der Later stage
Märkte		14% Österreich 20% DACH 17% EU 48% weltweit
Investment	>50% Kapitalbedarf bei Gründung mehr als 50T€ 34% der Unternehmen brauchen für Wachstum 1 Million €Kapital	<100T: 30% >100T <500T: 36% >500T: 34% 70% durch private Investoren
Business Angels	32% der Unternehmen wichtig	76% der Unternehmen finden es schwierig mit einem Business Angel in Kontakt zu treten
Venture Capital	53% haben Venture Capital erhalten	

Tabelle 5: Startup Report Ergebnisse

In den einzelnen Ländern haben sich auch Interessenvertretungen für diesen sehr spezifischen Wirtschaftszweig geformt. In Deutschland ist das der Bundesverband Deutsche Startups und in Österreich der Verein Austrianstartups. Beide Gruppierungen haben sich zum Ziel gesetzt, die Voraussetzungen für Neugründungen entschieden zu verbessern und den Standort im internationalen Vergleich wettbewerbsfähiger zu machen. Mit der deutschen Startup Agenda legt der deutsche Verband einen 10-Punkte-Maßnahmenplan dafür vor (vgl. deutschstartups.org 2013b). Auch der Verband in Österreich betreibt gezielt Lobbying und hat in einem

Visionsstatement fünf Säulen zur Verbesserung der Situation postuliert (vgl. austrianstartups 2013):

- Zukunftsorientierte Bildung
- Verbesserung des Gründungsumfeldes
- Mobilisierung von privatem Risikokapital
- Zukunftsorientierteres Förderwesen
- Verankerung politischer Verantwortung für Jungunternehmertum

Generell ist zu sagen, dass die gesamte Startup Landschaft in der DACH Region in einer Professionalisierung steckt. Durch gezielte Initiativen, internationale Veranstaltungen vor Ort und starkes Lobbying in Richtung der Politik haben sich die Rahmenbedingungen für Neugründungen stark verbessert.

3.9 Zusammenfassung Forschungsobjekt

Als Internet-Startup wird im Rahmen dieser Arbeit eine selbstständige, originäre Unternehmensgründung in der Net Economy mit einem innovativen Geschäftsmodell, das über elektronische Datennetze seine Produkte und Dienstleistung als Basis einer elektronischen Wertschöpfung abwickelt, bezeichnet. Diese Gründungen zeichnen sich durch hohen Innovationsgrad, aber auch gleichzeitig durch sehr hohes Risiko aus. Im Rahmen der zeitlichen Entwicklung durchläuft ein Internet Startup, von der Vorbereitung, der Gründung und dem Markteintritt sowie der Adaption der Geschäftsidee, drei formelle Phasen. Je nach Phase gilt es für das Gründerteam unterschiedliche Herausforderungen zu meistern.

Die ersten Internet-Startups wurden Ende der 1990er Jahr gegründet und erfuhren im Rahmen des dotcom-Crashes im Jahre 2002 eine starke Dezimierung. Nur wenige Unternehmen überlebten, sind jedoch heute die großen Player in ihren Bereichen. Nach der dotcom-Krise kam es mit dem Web2.0 zu einem erneuten Aufschwung und einer Gründerwelle, die noch heute anhält. Auch Ökosysteme für Startups haben sich geformt und machen sich für die Anliegen dieser speziellen Unternehmen stark.

4 Marketing in Internet Startups

4.1 Grundbegriffe Marketing

Durch die grundlegende Veränderung der Marktstrukturen von Verkäufer- zu Käufermärkten wurde auch die zeitliche Entwicklung des Marketing-Begriffes bestimmt. Als **Markt** wird grundsätzlich die Menge der aktuellen und potentiellen AnbieterInnen und Nachfragenden einer bestimmten Leistung sowie deren Beziehung zueinander bezeichnet (vgl. *Meffert/Burmann* 2011, S. 47). Der Käufermarkt ist dadurch geprägt, dass das vorhandene Angebot die Nachfrage übersteigt. So entstehen unter den einzelnen AnbieterInnen ein reger Wettbewerb und eine große Entscheidungsvielfalt bei den nachfragenden KundInnen (vgl. *Meffert/Burmann* 2011, S. 6). Durch diesen Wandel müssen die auf dem Markt agierenden Unternehmen eine konsequente Markt- und Kundenorientierung an den Tag legen, um längerfristig überleben zu können (vgl. *Becker* 2013, S. 1).

Auch die Bedeutung des Marketings innerhalb der Unternehmen selbst hat sich im Laufe der Jahre von einer reinen Linienfunktion zu einer Führungsphilosophie verändert. Der moderne Marketingbegriff ist gekennzeichnet durch ein duales Führungskonzept:

- Marketing eine betriebswirtschaftliche **Grundfunktion** am Ende der betrieblichen Leistungserbringung. Innerhalb dieser werden die operativen Marketinginstrumente entwickelt und eingesetzt, die einen erfolgreicherer Austauschprozess mit den Nachfragenden garantieren. Die konsequente Markt- und Kundenorientierung macht es jedoch erforderlich, dass nicht nur eine Abteilung diese Sichtweise besitzt, sondern das ganze Unternehmen.
- Marketing als **Führungsphilosophie** meint die konsequente Ausrichtung aller Funktionsbereiche des Unternehmens an den Kundenwunsch. Die Marketingabteilung selbst nimmt hier eine Koordinationsrolle im Unternehmen ein, die für die Beachtung der Kundenorientierung sorgt und auch die benötigten Informationen und Marktkenntnisse an die jeweiligen Abteilungen verteilt. Diese Verteilung sollte bestmöglich in innerbetrieblichen Prozessen abgebildet sein und durch Unterstützung der Führung konsequent umgesetzt werden.

(vgl. *Becker* 2013, S. 2f.; *Meffert/Burmann* 2011, S. 13f.)

Homburg (vgl. 2012, S. 19) bringt in seiner Marketing-Definition noch den weiteren Aspekt der Beziehungsorientierung ein: Marketing als langfristige Etablierung von KundInnenbeziehungen im Einklang mit den Unternehmenszielen.

Zusammenfassend ist Marketing als ganzheitliches Führungskonzept zu verstehen, das im Einklang mit den Unternehmenszielen eine langfristige Kundenbeziehung zum Ziel hat und diese durch Instrumente als funktionale Ausgestaltung zur Umsetzung bringt.

Vielfältige Veränderungen in der Umwelt von Unternehmen machen es mitunter erforderlich, dass sich diese umfassend und in strukturierter Form dem Marketing annehmen. Gesättigte Märkte, die Veränderung des Käuferverhaltens, starke Fragmentierung von Märkten, schneller technologischer Wandel und die Einflüsse der Globalisierung sind einige Herausforderungen, denen sich das Unternehmen in Bezug auf dessen Marktausrichtung stellen muss (vgl. *Becker* 2013, S. 4).

Um diesen Anforderungen und der enormen Komplexität des Marketings gerecht zu werden, ist es für ein Unternehmen sinnvoll, eine **Marketing-Konzeption** zu entwerfen. Diese besteht aus drei zentralen aufeinander aufbauenden Ebenen:

- Marketingziele
- Marketingstrategien
- Marketingmix

(vgl. *Becker* 2013, S. 4)

Ausgehend von der obersten Ebene erfolgt eine zunehmende Konkretisierung bis hin zu den tatsächlichen operativen Instrumenten. Die Marketingziele sind an den strategischen Unternehmenszielen ausgerichtet und geben die längerfristigen Ziele vor (Wohin wollen wir?). Darauf ausgerichtet ist eine Marketingstrategie die Marschrichtung zu diesen Zielen, die dann in konkreten einzelnen Instrumenten im Marketingmix konkretisiert wird. Zieldefinition und Strategie sind dabei zwingend Voraussetzung, da nur so die operativen Maßnahmen in Einklang und zielgerichtet gesteuert werden können (vgl. *Becker* 2013, S. 5).

Die Marketing-Konzeption ist zusammenfassend ein ganzheitlicher Leitfaden, der an klaren Zielen ausgerichtete Strategien definiert und diese in passende Marketing-Maßnahmen zur Umsetzung bringt.

Da das moderne Marketing ein äußerst komplexer Sachverhalt ist, werden die typischen Aufgaben in einem integrierten Prozess geplant, umgesetzt und kontrolliert. Dieses Vorgehen wird als **Marketingmanagement** bezeichnet (vgl. *Meffert/Burmann* 2011, S. 18). Nach *Kotler et. al.* (vgl. 2007, S. 31) beinhaltet es die Zielmärkte zu erkunden, zu analysieren, zu konzipieren und durch strategisch geplante Transaktionen mit dem Kunden gewinnbringend für das Unternehmen zu nutzen. Es meint also einen integrierten Prozess von der Analyse, Planung, Umsetzung bis hin zur Erfolgsmessung. Typischerweise werden die Aufgaben von Marketingmanagern in dem Funktionsbereich Marketing erfüllt.

4.2 Teile einer Marketing Konzeption

Im folgenden Abschnitt wird nun im Detail auf die Bestandteile einer Marketing Konzeption eingegangen und deren Zusammenspiel im Kontext des markt- und kundinnenorientierten Handelns erläutert.

4.2.1 Marketingziele

Die Basis für jede Marketing-Konzeption bilden die Marketingziele. Diese existieren allerdings nicht autonom, sondern sind den Oberzielen des Unternehmens untergeordnet. Oberziele sind die geplanten Wunsch-Endpunkte des Unternehmens, die es mit den gesetzten Maßnahmen im Rahmen der Leistungserbringung zu erreichen gilt (vgl. *Becker* 2012, S. 14).

Unternehmensziele stehen untereinander in einer komplexen Beziehung und machen es deshalb erforderlich, sie in einer strukturierten Form als Zielpyramide darzustellen. An der Spitze steht die Mission des Unternehmens, die sich weiter in den Unternehmenszweck und die Unternehmensziele ableitet. Die einzelnen Ebenen in der Zielpyramide erfahren absteigend mehr Konkretisierung und auch eine quantitative Zunahme. So leiten sich aus den Unternehmenszielen die Bereichsziele, Aktionsfeldziele und die Instrumentalziele ab (vgl. *Kreutzer* 2010, S. 125f.). Die Marketingziele sind in dieser Einordnung als Bereichsziele zu sehen.

Den **Marketingzielen** kommt in der marktorientierten Ausrichtung des Unternehmens mittels der Marketing-Konzeption eine wichtige Rolle zu: Ohne sie sind die sinnvolle Ableitung einer Strategie und der operativen Maßnahmen nicht möglich. Sie bestimmen die zukünftigen marktspezifischen Zielpositionen, die es mit adäquater Strategie und Instrumenten zu erreichen gilt (vgl. *Becker* 2012, S. 61). Dabei orientiert sich die Zielplanung an den zukünftigen

Marktentwicklungen sowie den zur Verfügung stehenden Ressourcen im Unternehmen (vgl. *Becker* 2012, S. 61).

Die wichtigsten marktorientierten Schlüsselziele werden in einem Marketing-Leitbild zusammengefasst, das eine rasche Orientierung über die zentralen Marketingziele geben soll (vgl. *Becker* 2012, S. 65). Typischerweise beinhaltet es folgende Zielgrößen:

- Marktanteil
- Distribution
- Preissegment
- Image
- Bekanntheitsgrad
- Käuferreichweite
- Kundenzufriedenheit
- Kundenbindung

(vgl. *Becker* 2012, S. 84)

Zielorientiertes Vorgehen im Unternehmen ist generell Voraussetzung für eine rationale Unternehmensführung, um strategische und operative Handlungen zu leiten. Um sich ein Ziel setzen zu können, müssen im Unternehmen zuvor umfassende Umwelt- und Unternehmensanalysen erfolgen, deren Ergebnisse Basis für ein Zielsystem sind (vgl. *Becker* 2012, S. 92).

4.2.2 Marketingstrategien

Die Komplexität eines zweck- und zielorientierten Unternehmens mit vielen unterschiedlichen instrumentellen Teilfunktionen macht es erforderlich, dass über eine Strategie ein gemeinsames zielorientiertes Vorgehen erreicht wird (vgl. *Becker* 2012, S. 140). Ausgehend von der Annahme eines markt- und kundinnenorientierten Unternehmens ist davon auszugehen, dass eine Vielzahl der Unternehmensstrategien eigentlich **Marketingstrategien** sind. Dies wird der marktorientierten Führungsphilosophie zugeschrieben, wodurch die Marketingstrategie eine Dominanzstellung gegenüber den anderen funktionellen Bereich einnimmt (vgl. *Kreutzer* 2010, S. 151f.).

Ein grundsätzliches Problem bei der Betrachtung von Marketingstrategien ist die Vielfalt der einzelnen Optionen und die sinnvolle Kombination dieser. Daher wurden in der wissenschaftlichen Literatur partielle Konzepte eingeführt, die grundlegende Basisentscheidungen definie-

ren können. Bekannte strategische Konzept sind hierzu die Produkt-/Marktmatrix nach *Ansoff* (vgl. 1966, S. 132) oder die Wettbewerbsstrategien von *Porter* (vgl. 1985, S. 11 - 16).

Porter sieht in seinem Modell zwei generelle Formen der Wettbewerbsvorteile: Differenzierung der Leistung und Kostenführerschaft. Nach einer Unterteilung nach unterschiedlichen Wettbewerbsintensitäten ergeben sich drei zentrale Wettbewerbsstrategien: Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung (vgl. *Porter* 1985, S. 11). Beide Erstgenannten verfolgen als Zielmarkt den Massenmarkt, wogegen die Fokussierung auf einen Nischenmarkt ausgerichtet ist.

Im Gegensatz zu den partiellen Modellen hat *Becker* (vgl. 2012, S. 148) ein mehrdimensionales Strategiekonzept entwickelt:

Strategieebene	Art der strategischen Feststellung	Strategische Basisoptionen
Marktfeldstrategien	Art der Produkt/Markt Kombinationen	Gegenwärtige oder neue Produkt in gegenwärtigen oder neuen Märkten
Marktstimmulierungsstrategien	Art der Marktbeeinflussung	Qualitäts- oder Preiswettbewerb
Marktparzellierungsstrategien	Art und Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung	Massenmarkt- oder Segmentierungsmarketing
Marktrealsstrategien	Art und Stufen des Markt- bzw Absatzraumes	Nationale oder internationale Absatzpolitik

Tabelle 6: Marketing-strategischer Grundraster

Die **Marktfeldstrategien** definieren die grundsätzliche marketing-strategische Stoßrichtung des Unternehmens und sind mit der Definition der relevanten Marktfelder auch zugleich die Basis für die weiteren strategischen Festlegungen. Es lassen sich vier Grundlegende Marktfelder nach *Ansoff* (vgl. 1966, S. 132) unterscheiden:

	Bestehende Märkte	Neue Märkte
Bestehende Produkte	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
Neue Produkte	Produktentwicklung	Diversifikation

Tabelle 7: Ansoff Matrix

Die Strategie der Marktdurchdringung meint den erhöhten Absatz von bestehenden Produkten in bestehenden Märkten. Es ist die natürlichste bzw. die Minimal-Strategie für ein Unternehmen, da sie an bestehendes anknüpft und Voraussetzung für ein dauerhaftes Überleben ist. Durch die Steigerung des Absatzes erhöhen sich auch der Marktanteil sowie die erzielten Erlöse (vgl. *Hermann/Huber* 2009, S. 110). Die nächste Stufe bildet die Marktentwicklung, bei der mit bestehenden Produkten versucht wird, neue Märkte zu erschließen. Ziel ist es, verborgene Marktchancen zu identifizieren, die Produkte in den neuen Märkten erfolgreich einzuführen und daraus zusätzliche Erlöse zu erzielen (vgl. *Becker* 2012, S. 152). Die Strategie der Produktentwicklung steht für die Entwicklung von neuen Produkten in bestehenden Märkte. Besonders durch den in den gesättigten Märkten vorherrschenden Verdrängungswettbewerb hat die Produkt-Innovation maßgeblich an Bedeutung gewonnen. Durch die neuen Produkte erhoffen sich die Unternehmen starke Wettbewerbsvorteile im Vergleich zur Konkurrenz (vgl. *Hermann/Huber* 2009, S. 111). Nimmt der Wettbewerbsdruck in den bestehenden Märkten zu sehr zu oder sind diese nahezu gesättigt, macht es für ein Unternehmen Sinn eine Diversifikation anzustreben. Das bedeutet, abseits des eigenen Kerngeschäftes auf alternative Erlöse zu setzen. Dadurch ergibt sich auch zusätzlich eine Streuung des Risikos (vgl. *Hermann/Huber* 2009, S. 111f.). Grundsätzlich legt sich ein Unternehmen nicht für immer auf eine der Marktfeld-Optionen fest, sondern durchläuft in typischen Mustern mehrere Optionen (vgl. *Becker* 2012, S. 176).

Grundlegende Fragestellung der **Marktstimulierungsstrategien** ist die nach der Form der Beeinflussung des Marktes im Sinne der Marketingziele. Es existieren zwei grundlegende Mechanismen zur Marktbeeinflussung: der klassische Preiswettbewerb und der moderne Qualitätswettbewerb. Dadurch formuliert *Becker* (vgl. 2010, S. 180) zwei Strategiemuster:

- Präferenzstrategie (Hochpreis- bzw. Markenartikelkonzept)
- Preis-Mengen-Strategie (Niedrigpreis- bzw. Discountkonzept)

Die beiden Strategien sind eng angelehnt an die Wettbewerbsstrategien von *Porter* (vgl. 1985, S. 11 - 16). Die Präferenzstrategie entspricht der Differenzierungsstrategie von *Porter*. Allerdings entspricht seine Kostenführerschaft nicht deckungsgleich der Preis-Mengen-Strategie (vgl. *Becker* 2012, S. 180). Die Präferenzstrategie steht für eine klare Positionierung der Produkte als hochpreisig und hochqualitativ. Um vor den EndkonsumentInnen diese Stellung auch zu rechtfertigen, sind entsprechende Maßnahmen zu setzen - beispielsweise durch eine

durchdachte Markenstrategie (vgl. *Hermann/Huber* 2009, S. 112). Im Gegensatz dazu zielt die Preis-Mengen-Strategie auf einen aggressiven Preiswettbewerb ab. Einziges Unterscheidungsmerkmal hierbei ist ausschließlich der niedrigste Preis (vgl. *Becker* 2012, S. 214). *Porter* unterstrich des Weiteren noch die gegenseitige Ausschließung der beiden Strategie-Typen, da es sonst zu einem „stuck in the middle“-Dilemma kommen würde (vgl. *Homburg* 2012, S. 503). Neuere Erkenntnisse widersprechen allerdings diesem Grundsatz: So ist es im Konzept der Outpacing-Strategie, dass abwechselnd zwischen Kostenführer- und Differenzierungsstrategie fokussiert wird, um dauerhaft im Wettbewerb eine überlegene Position zu erreichen (vgl. *Homburg* 2012, S. 504). Auch das bei Internet-Startups sehr beliebte Modell der Mass Customization bildet beide Strategien ab: Differenzierung durch die Bereitstellung eines stark individuellen Produktes und andererseits durch die Massenprodukte einer Kostenführerschaft (vgl. *Homburg* 2012, S. 504f.).

In den **Marktparzellierungsstrategien** wird grundsätzlich festgelegt wie ein Markt vom Unternehmen bearbeitet werden soll. Auch wird durch diese Entscheidung die zu bedienende KundInnen-Zielgruppe festgelegt. Grundsätzlich gibt es zwei alternative Strategien (vgl. *Becker* 2012, S. 238):

- Massenmarktstrategie
- Marktsegmentierungsstrategie

Die Massenmarktstrategie zielt auf eine undifferenzierte Abdeckung von Massenmärkten ab und ist die Standardstrategie vieler MarkenartikelherstellerInnen. Das Agieren nach dieser Strategie ist bereits seit vielen Jahrzehnten erfolgreich, wird aber durch starken Verdrängungswettbewerb bedroht (vgl. *Hermann/Huber* 2009, S. 113). Werden Märkte in einzelne Teilmärkte im Sinn einer ausdifferenzierten Marktbearbeitung unterteilt, spricht man von einer Marktsegmentierungsstrategie (vgl. *Becker* 2012, S. 246f.). Dabei wird der segmentierte Teilmarkt in der operativen Ausgestaltung mit Segment-spezifischen Marketing-Maßnahmen konfrontiert. In der Praxis existieren eine Vielzahl von Ansätzen und Methoden zur Segmentierung von Märkten, wie beispielsweise nach demografischen oder physiografischen Kriterien (vgl. *Becker* 2012, S. 250 - 265). Die Segmentierungsstrategie gewinnt in der Unternehmenspraxis zunehmend an Bedeutung, da sie in einer starken Wettbewerbssituation eine Differenzierung über die Qualität ermöglicht und das Unternehmen nicht dem Preiskampf ausgesetzt ist. Demnach ist sie in Verbindung mit der Präferenzstrategie gut geeignet, um in stag-

nierenden Märkten zu wirken (vgl. *Becker* 2012, S. 289). In der Umsetzung erfordert die Segmentierung allerdings mehr Aufwand und eine entsprechende Marketing-Infrastruktur (vgl. *Becker* 2012, S. 289).

In der Historie betrachtet lässt sich ein klarer Trend zu immer mehr individuellerem Marketing festmachen (vgl. *Becker* 2012, S. 294). Das bedeutet, dass die KundInnen vor allem durch neue Technologien noch punktgenauer angesprochen werden können. Vor allem für Internet-Startups, die in diesem Umfeld agieren, ist es eine Chance, hoch individualisiertes Marketing zu betreiben.

Die **Marktrealstrategien** definieren die geografische Ausdehnung des Markt- und Absatzraumes. *Becker* (vgl. 2010, S. 300) formuliert zwei konkrete Ausprägungsdimensionen:

- Nationale Gebietsstrategie
- Übernationale Gebietsstrategie

Grundlage für die Wahl der Gebietsstrategie ist die sorgfältige Planung des Absatzes bzw. des Umsatzes. Ist der nationale Heimmarkt bereits erschlossen, macht es für ein Unternehmen Sinn auch in andere Länder zu wachsen. Vor allem das Wachstumspotential und die Wertsteigerung des Unternehmens sind Hauptmotivatoren (vgl. *Hermann/Huber* 2009, S. 114f.).

In der Unternehmenspraxis gilt es die vier zuvor genannten Strategieebenen sinnvoll mit für die Situation passenden Optionen zu kombinieren. *Becker* (vgl. 2010, S. 352) spricht hier in den vier Strategieebenen von in Summe siebzehn strategischen Einzelalternativen, die in einem Strategie-Chip zusammengesetzt werden.

4.2.3 Marketingmix

Der **Marketingmix** ist das letzte Glied der Marketing-konzeptionellen Kette und stellt die operativen Instrumente dar. Die zuvor in den Zielen und in der Strategie festgelegten Aspekte finden nun im Marketingmix ihre Anwendung. Er ist also die im Sinne einer vollständigen Marketing-Konzeption zielorientierte und strategiadäquate Ausformung der taktisch-operativen Marketing-Instrumente (vgl. *Becker* 2012, S. 485). Unterteilt wird der Marketingmix in vier Komponenten: Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik (vgl. *Homburg* 2012, S. 539f.).

4.2.3.1 Produkt

Die **Produktpolitik** ist die Summe aller Entscheidungen in Bezug auf bestehende und zukünftige Produkte eines Unternehmens. Produkte selbst sind die Summe aller Eigenschaften, die einen Kundennutzen zum Ziel haben (vgl. *Homburg* 2012, S. 545). Der Kundennutzen kann dabei von verschiedenen Komponenten ausgehen:

- Produktkern – definiert die Kerneigenschaften bzw. die Funktion des Produktes
- Zusatzeigenschaften – Eigenschaften außerhalb der Kernfunktion wie z.B. das Design
- Verpackung – Design und auch Präsentation des Produktes
- Basisdienstleistungen – Leistungen, die der Kunde bei Erwerb voraussetzt
- Zusatzdienstleistung – Service oder Beratungsleistungen, um eine Differenzierung vom Wettbewerb zu erreichen
- Marke

(vgl. *Kreutzer* 2010, S. 192f.)

Eine in der Praxis weit verbreitete Betrachtungsweise von Produkten, relativiert auf die zeitliche Abfolge, ist der Produktlebenszyklus. Ein Produkt durchläuft immer folgende Phase von der Einführung bis zur Einstellung: Einführungsphase, Wachstumsphase, Reifephase, Sättigungsphase und Rückgangphase (vgl. *Kreutzer* 2010, S. 196). Anhand des Lebenszyklus lassen sich weitere Entscheidungsfelder festmachen.

Vom/Von der KundIn als neu wahrgenommene Produkte oder Produktideen werden als **Produktinnovationen** bezeichnet (vgl. *Homburg* 2012, S. 550). Durch verstärkte Wettbewerbssituationen kommt der Produktinnovation ein wichtiger Stellenwert bei, da über neue Produkte ein Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb erreicht werden kann. In der Praxis hat es bei Hochtechnologie-Produkten zu einer starken Verkürzung der Lebenszyklen geführt, was für die Unternehmen hohe Kosten im Innovationsprozess bedeutet (vgl. *Kreutzer* 2010, S. 197). Durch gezieltes Innovationsmanagement im Unternehmen kann ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil durch Produktinnovationen sichergestellt werden. Mögliche neue Produkte werden mittels eines Produktkonzeptes mit folgenden Merkmalen beschrieben:

- Zielgruppe – Wer sind die zukünftigen KundInnen?
- Nutzenversprechen – Was ist der eindeutige KundInnennutzen und wie hebt sich das Produkt gegenüber der Konkurrenz ab?
- Produkteigenschaften – Welche Funktion hat das Produkt und wie ist es gestaltet?

- Positionierung – Wie soll das Produkt vom/von der KundIn wahrgenommen und von der Konkurrenz abgehoben werden?

(vgl. *Homburg* 2012, S. 563f.)

Durch verschiedene Verfahren wie beispielsweise einem Scoring wird ein Konzept tatsächlich bestimmt, das schlussendlich in den Markt eingeführt wird. Im Rahmen der Markteinführungsstrategie ergeben sich zentrale Fragen nach den zeitlichen, geografischen und den taktisch-operativen Parametern (vgl. *Homburg* 2012, S. 585).

Bei bestehenden Produkten stellt sich je nach Fortschritt im Lebenszyklus nach wirtschaftlichen Überlegungen die Frage nach einer Modifikation oder Eliminierung des Produktes (vgl. *Kreutzer* 2010, S. 233). Modifikationen können in drei Ausprägungen stattfinden:

- Produktvariation – Modifikation eines bestehenden Produktes, wobei die Kernfunktion bestehen bleibt, z.B. durch eine neue Verpackung.
- Produktdifferenzierung – Ergänzung eines bestehenden Produktes um eine veränderte Produktversion, z.B. Line Extensions.
- Diversifikation – gänzlich neue Produkte, die in keinem Zusammenhang mit den bestehenden Produkten stehen.

(vgl. *Homburg* 2012, S. 597 - 602)

Wird die Entscheidung im Unternehmen getroffen, ein Produkt gänzlich vom Markt zu nehmen, spricht man von einer **Produktelimination** (vgl. *Homburg* 2012, S. 604).

Ein weiterer wichtiger Faktor der Produktpolitik ist das **Markenmanagement**. Das rege Überangebot von Produkten, eine konstante Kommunikationsflut für den/die KundIn und hohe Kosten für die Markenführung machen ein professionelles Markenmanagement unverzichtbar (vgl. *Homburg* 2012, S. 609). Als Marke selbst wird die Vorstellung im Bewusstsein des/der KundIn bezeichnet, die das Angebot des Unternehmens von der Konkurrenz abhebt (vgl. *Homburg* 2012, S. 609). Eine Marke hat unterschiedliche Funktionen: Unter anderem eine Orientierungshilfe, ein Qualitätssignal, ein emotionaler Zusatzreiz oder ein Instrument für die Selbstdarstellung für den/die KundIn (vgl. *Homburg* 2012, S. 610). Im Rahmen des Markenmanagements werden die Formulierung der Markenstrategie, die Festlegung des Markenauftrittes und die Markenkontrolle definiert (vgl. *Homburg* 2012, S. 613).

4.2.3.2 Preis

Die **Preispolitik** ist die Summe aller Entscheidungen in Bezug auf den vom/von der KundIn zu leistenden monetären Wertausgleich für ein Produkt. Praktische Bedeutung hat die Preispolitik vor allem dadurch, dass in stark gesättigten Märkten der Verdrängungswettbewerb über den Preis geführt wird. Auch die durch neue Medien gegebene Preistransparenz für die KundInnen ist ein Grund für einen sehr aktiven Preiskampf einzelner AnbieterInnen (vgl. *Homburg* 2012, S. 651). Die Preispolitik hat im Vergleich zu den anderen Teilen des Marketingmix folgende Charakteristika:

- Schnelle Umsetzbarkeit – Ein neuer Preis kann rasch eingeführt werden
- Schwere Revidierbarkeit – Gesetzte Preisobergrenzen können schwer übertroffen werden, da beim Kunden eine Referenzgröße gebildet wird
- Große Wirkungsstärke – Preis wirkt sich stark auf das Kaufverhalten aus
- Hohe Wirkungsgeschwindigkeit – vor allem durch Preiskampf zwischen WettbewerberInnen

(vgl. *Homburg* 2012, S. 652)

Abgeleitet von der strategischen Perspektive (Marktstimulierung) ist auch im Rahmen der Preispolitik die Entscheidung zur Preispositionierung zu treffen. Dabei werden Produkte in Premium-, Mittelklasse- bzw. im Economy-Bereich positioniert (vgl. *Homburg* 2012, S. 654).

Wird ein Produkt neu in einen Markt eingeführt, gibt es zwei grundlegende preispolitische Optionen: Bei der **Skimmingstrategie** wird der Preis zu Beginn sehr hoch angesetzt und erst im Laufe der Zeit nach unten revidiert. Das hat zwar eine zumeist absatzmindernde Wirkung, aber es kann schnell eine Amortisation erreicht werden. Anders wird bei der **Penetrationsstrategie** über einen billigen Preis versucht, einen möglichst hohen Marktanteil in kurzer Zeit zu erlangen (vgl. *Kreutzer* 2010, S. 281f.).

Grundsätzlich gibt es drei Ansätze für die Preisbestimmung:

- Nachfrageorientierte Preisbestimmung

Diese Art der Preisbestimmung orientiert sich primär an der am Markt vorherrschenden Nachfrage. Mit Hilfe der Absatz-Preis-Funktion können der optimale und gewinnmaximale Verkaufspreis errechnet werden (vgl. *Kreutzer* 2010, S. 255f.). Da in manchen Märkten die KundInnen für leicht modifizierte Produkte unterschiedliche Zahlungsbereitschaften aufweisen, spricht man dann von einer Preisdifferenzierung (vgl. *Homburg* 2012, S. 708). Praktisches

Ziel ist es, den maximalen Gewinn für ein Produkt zu erzielen. Zentrale Instrumente zur Verkaufsförderung stellen Sonderpreisaktionen dar. Hier wird auf bestimmte Zeit der Preis eines Produktes gesenkt, um einen gesteigerten Absatz zu erzielen (vgl. *Homburg* 2012, S. 719).

- Kostenorientierte Preisbestimmung

Der kostenorientierte Ansatz basiert vorwiegend auf Daten aus der Kostenrechnung. Praktisch von Bedeutung ist die Bestimmung der kurzfristigen (Deckung variabler Kosten) und langfristigen Preisuntergrenzen (Deckung variabler und fixer Kosten) (vgl. *Kreutzer* 2010, S. 254).

- Wettbewerbsorientierte Preisbestimmung

Stark von der Preisbildung der KonkurrentInnen im Markt ist der wettbewerbsorientierte Ansatz abhängig. Die extremste Ausprägung von starkem Preiswettbewerb ist der Preiskrieg. Hier unterbieten sich die MarktteilnehmerInnen in kurzen Abständen gegenseitig, um die Mitbewerber aus den Markt zu drängen (vgl. *Homburg* 2012, S. 730).

4.2.3.3 Distribution

Die **Distributionspolitik**, oder auch **Vertriebspolitik** genannt, beschreibt die marktgerichteten akquisitorischen Aktivitäten und die Ausgestaltung des logistischen Vertriebssystems eines Unternehmens. Im engeren Sinne ist daher die Distributionspolitik ein Unterpunkt der Vertriebspolitik (vgl. *Homburg* 2012, S. 849).

Ziel der marktgerichteten Aktivitäten ist einzig alleine der Kaufabschluss. Da häufig ein direkter Kontakt zum/zur potentiellen KundIn existiert, ist ein individuelles Agieren in der Praxis zu beobachten. Wichtige Aspekte, die hierbei beachtet werden müssen, sind folgende:

- Gestaltung des Vertriebssystems
- Gestaltung der Beziehung zur Vertriebspartnern
- Gestaltung der Verkaufsaktivitäten

Die Vertriebslogistik, oder auch Marketinglogistik genannt, ist die Ausgestaltung, Steuerung und Kontrolle alle Lager- und Transportvorgänge für die Auslieferung von Produkten an den/die KundIn (vgl. *Homburg* 2012, S. 890). Praktisches Ziel ist es, dem/der KundIn das richtige Produkt zur richtigen Zeit und am richtigen Ort zu übergeben. Durch immer höhere Anforderungen in diesem Bereich kommen häufig Ansätze aus dem Supply Chain Management in den Unternehmen zum Einsatz. Ziel diesen Ansatzes ist die optimale Abbildung von

logistischen Prozessen von der Beschaffung bis zur Auslieferung (vgl. *Homburg* 2012, S. 891).

4.2.3.4 Kommunikation

Die **Kommunikationspolitik** umfasst alle übermittelten Informationen die beim/bei der KundIn im Sinne der Marketingziele eine positive Einflussnahme auslösen sollen (vgl. *Homburg* 2012, S. 747). Die praktische Bedeutung dieses Aspektes ist in den letzten Jahren massiv gestiegen, da sich über die Kommunikation Produkte und Marken leicht differenzieren lassen, was wiederum zu einem Wettbewerbsvorteil führt (vgl. *Becker* 2012, S. 565). Ausgehend von den Marketingzielen und auch der Marktparzellierungsstrategie erfolgen auch im Rahmen der Kommunikationspolitik eine Zielbestimmung und eine Zielgruppendefinition. Kommunikationsziele können entweder potentialbezogen (Image und Branding) oder markterfolgsbezogen (Kaufabsicht steigernd) sein (vgl. *Homburg* 2012, S. 750). Die Segmentierung eines Gesamtmarktes zu einzelnen Zielgruppen erfolgt unter ähnlichen Gesichtspunkten wie bei der Segmentierung im Rahmen der Marktparzellierungsstrategie. *Becker* (vgl. 2012, S. 565) unterscheidet drei Basisinstrumente: Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations.

Die Kernfrage der **Werbung** ist: Wie wird das Produkt bekannt gemacht und welches Image soll es haben? (vgl. *Becker* 2012, S. 566). In der Praxis reicht es nicht aus, ein Produkt zu gestalten und für die Distribution zu sorgen. KundInnen müssen umfassend über das Produkt informiert werden, um das Kaufinteresse zu wecken. Diese permanente Aufgabe erfüllt die Werbung (vgl. *Becker* 2012, S. 566). Schwierig gestaltet sich dieses Unterfangen, da die KundInnen in der heutigen Zeit mit einem ständigen Überangebot von Werbebotschaften in ihrer Umwelt konfrontiert sind. Daher sind ein sorgfältiger Planungsprozess und eine kreative Werbeidee erfolgsentscheidend (vgl. *Becker* 2012, S. 567). Ein Basiskonzept, das alle werbe-relevanten Fakten enthält, ist die Copy-Strategie. Sie besteht aus folgenden Komponenten:

- Positionierung
- Zielgruppen
- Consumer Benefit
- Reason Why
- Werbeidee
- Tonality

(vgl. *Becker* 2012, S. 569)

Bei der Ausgestaltung von Werbebotschaften bedient man sich dem Wissen aus Teilbereichen der Psychologie um beim/bei der KundIn eine möglichst hohe Werbewirksamkeit zu erzielen. Auch eine zentrale Frage stellt sich nach den geeigneten WerbeträgerInnen und die optimalste Kombination derselben. Die wichtigsten klassischen Massenwerbemedien sind nach *Becker* (vgl. 2012, S. 582):

Massenwerbemedium	Werbemittel
Printmedien <ul style="list-style-type: none"> • Zeitung • Zeitschrift • Plakatfläche 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzeige • Anzeige • Plakat
Elektronische Medien <ul style="list-style-type: none"> • Fernsehen • Hörfunk • Filmtheater • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Fernseh-Spot • Hörfunk-Spot • Werbefilm • Werbebanner

Tabelle 8: Klassische Massenwerbemedien

Eine weitere Form der Werbung stellt das **Direktmarketing** dar. Hier wird mittels Werbebriefen, E-Mails oder Telefonanrufen eine direkte Ansprache der potentiellen KundInnen vorgenommen. Langfristiges Ziel der Maßnahmen ist jedoch nicht die einmalige Information an die KundInnen, sondern ein laufender Dialog (Dialogmarketing) (vgl. *Becker* 2012, S. 583f.).

Die **Verkaufsförderung** oder auch Promotion ist eine zeitlich begrenzte Maßnahme, um den Absatz eines Produktes beim/bei der HändlerIn oder dem/der EndkundIn zu unterstützen (vgl. *Homburg* 2012, S. 810). Im Gegensatz zur Werbung findet diese Maßnahme direkt an der Verkaufsstelle statt und soll den/die KundInnen zum Kauf animieren.

Ein weiteres Instrument der Kommunikationspolitik ist die **Öffentlichkeitsarbeit** (Public Relations). Sie ist die planmäßige Ausgestaltung von Beziehungen zu unterschiedlichen öffentlichen Anspruchsgruppen im Sinne der Interessen und Ziele des Unternehmens (vgl. *Kreutzer* 2010, S. 356). Je nach Zielgruppe der Botschaften kann man unter anderem zwischen klassischer Medienarbeit, Investor Relations oder Consumer Relations unterscheiden. Auch Sponsoring wird als Teil der Öffentlichkeitsarbeit gesehen.

4.3 Anforderungen an das Marketing in Internet-Startups

In der wissenschaftlichen Literatur beschäftigt sich das Entrepreneurial Marketing mit den speziellen Herausforderungen und Eigenheiten des Marketings in neu gegründeten Unternehmen. Entrepreneurial Marketing ist das Marketing für neu gegründete und junge Unternehmen (vgl. Kraus et. al. 2010, S. 24). Im wissenschaftlichen Diskurs findet auch noch eine weitere Interpretation des Begriffes Beachtung: Kraus et. al. (vgl. 2010, S. 28) definieren den Begriff als Marketing mit einem innovativen, risikobehafteten und proaktiven Charakter im Sinne des Entrepreneurship Gedankens. In dieser Sichtweise hat Entrepreneurial Marketing keine Einschränkung auf kleine und neu gegründete Unternehmen, sondern kann in jedem Unternehmen als innovativer Marketing-Ansatz gestartet werden.

Fuiglistaller et. al. (2012, S. 226 – 228) zeigen einen Vergleich aus unterschiedlichen Perspektiven, wie das Marketing in Startups, KMUs und Großunternehmen anderen Voraussetzungen unterliegt:

	Startup	KMU	Konzern
Wahrnehmung von Opportunitäten	Grundidee wird konsequent verfolgt und verfeinert. Laufender Austausch mit Kunden	Wahrnehmung durch Mitarbeiter mit viel KundInnenkontakt. Kommunikation durch die Hierarchie	Professionelle Erkennung mittels Forschung
Kundenorientierung	Hohe KundInnenorientierung durch laufenden Kontakt	Hohe Kundenorientierung durch Kontakt von einigen MitarbeiterInnen	Hohe KundInnenorientierung durch technische Instrumente
Marktforschung	Wird tendenziell vernachlässigt	Semi-professionell	Professionell durch CRM
Umsetzung von Opportunitäten	Durch die GründerInnen mit hoher Geschwindigkeit	Durch UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen (auch extern)	Durch die Marketing-Abteilung
Marketingstrategie	Eher weniger vorhanden	Teilweise professionell vorhanden	Professionell vorhanden
Marketinginstrumente	Virales Marketing, innovatives Marketing, das kostengünstig ist	Klassische Marketinginstrumente	Klassische Marketinginstrumente
Marketingmix	Nur bedingt gegeben, da übergreifend passiert	Relevant mit Schwerpunkt auf Vertrieb, Werbung und Kundenempfehlungen	Professioneller Marketingeinsatz
Marketingkonzept	Intuitiv durch die GründerInnen gelebt	Ansatzweise vorhanden	Professionell vorhanden

Tabelle 9: Unterschiede des Marketing in unterschiedlichen Unternehmen

Gerade neu gegründete Unternehmen beziehungsweise Startups haben sich, wie in Kapitel 2.2.4. erläutert, einigen zentralen Herausforderungen zu stellen, die natürlich auch einen beträchtlichen Einfluss auf das Marketing haben. *Gruber* (vgl. 2004, S. 167 - 169) spricht von drei typischen Rahmenbedingungen, die eine differenzierte Betrachtung des Marketings erforderlich machen:

- Neue Organisation
- Kleine Größe des Unternehmens
- Instabilität und reger Wettbewerb

Startups sind neu gegründete Unternehmen und verfügen daher weder über bestehende KundInnen, noch über ein Netzwerk an LieferantInnen und anderen PartnerInnen. Diese Beziehungen aufzubauen ist eine erste Hürde, die es für das Unternehmen zu meistern gilt. Auf KundInnenseite wird das unbekannte Unternehmen mit Vertrauensdefiziten konfrontiert sein. Um daher eine eigene Markenidentität aufzubauen, muss das Startup aktives Marketing betreiben. Das ist wiederum an bestimmte Personen und Funktionen in der Organisation selbst geknüpft. Auch ist oft das Marketing Know-How im Unternehmen nicht vorhanden und man muss Mittels Trial and Error selbst erste Erfahrungen sammeln. Des Weiteren kann auf keine historischen Daten oder Erfahrungswerte zurückgegriffen werden (vgl. *Gruber* 2004, S. 168).

Eine kritische Einschränkung von Startups ist die Ressourcenknappheit in Bezug auf Personal und finanzielle Mittel. Dies macht es erforderlich, dass vor allem auf Marketing-Maßnahmen gesetzt werden muss, die besonders effektiv sind und hohen Nutzen bei möglichst wenig Kosteneinsatz leisten können. So sind Startups oft gezwungen, aufgrund der Ressourcenknappheit zuerst auf einem Nischenmarkt zu starten und als gleich einen breiten Massenmarkt zu ausschöpfen. Durch die kleine Größe und die Personalknappheit ist auch oft kein/e Marketing-ExpertIn im Team, was zu einer schlechteren Qualität führen kann. Auch sind Skaleneffekte noch nicht existent und in LieferantInnenbeziehungen unterhält ein Startup eine eher schlechte Verhandlungsposition (vgl. *Gruber* 2004, S. 168).

Startups werden oft als innovative Unternehmen in noch nicht entwickelten oder stark wachsenden Märkten gegründet. In beiden Fällen ist keine verlässliche Information in Form von Marktdaten dahingehend verfügbar, wie sich der Markt entwickeln wird. Zentrale Entscheidungen der Führung müssen daher auf Basis von sehr vagen Annahmen getroffen werden. Auch zu internen Unstimmigkeiten unter den GründerInnen kann es kommen, wenn man sich

nicht auf eine strategische Option einigen kann. In neuen Märkten ist das dominante Design eines Produktes oft noch nicht gefunden und auch die passenden Marketingmaßnahmen sind nicht bekannt, was in einer großen Unsicherheit resultiert (vgl. *Gruber* 2004, S. 169).

Gruber (vgl. 2004, S. 170) fasst die zentralen Herausforderungen des Marketings in Startups zusammen:

Rahmenbedingungen	Herausforderungen
Neue Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen nicht bekannt • Kein Vertrauen in die Fähigkeiten und Angebote • Abhängigkeit von sozialen Interaktionen unter Fremden • Mangel an bestehenden Beziehungen • Mangel bei internen Strukturen und dem Marketing Prozess • Fehlende Erfahrung im Marketing • Keine historischen Daten
Kleine Größe des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Nur knappes Budget für Marketing verfügbar • Wenig Personal • Mangel an guten Marketing Skills • Fehlende Marktpräsenz • Fehlende Marktmacht und schlechte Verhandlungsposition
Instabilität und reger Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> • Schlecht vorhersehbare Marktentwicklung • Wenig Informationen für Marketing, Planung und Entscheidungen • Keine Marketing Best Practices in dieser Branche • Dominantes Design ist noch nicht gefunden • Konkurrenzsituation und Beziehungen zu LieferantInnen ändern sich ständig • Hohes Risiko, dass eine Fehlentscheidung das Ende bedeuten kann

Tabelle 10: Herausforderungen für das Marketing in Startups

4.4 Marketing in der Frühphase eines Internet-Startups

Bereits in der Frühphase eines Startups sind aus marketingkonzeptioneller Sicht einige wichtige Schritte zu setzen, um als UnternehmerIn erfolgreich werden zu können. Neben der Ideenfindung und Bewertung deren Umsetzbarkeit nach unterschiedlichsten Kriterien, stehen die marketingkonzeptionelle Planung und Ausgestaltung der Marketing-Funktion sowie die strategische und operative Form des Markeintrittes im Fokus.

4.4.1 Erkennung und Bewertung der unternehmerischen Möglichkeit

Das Erkennen von Möglichkeiten ist eine der bedeutendsten Fähigkeiten, die dem Entrepreneur als Person zugeschrieben werden (vgl. *Pott/Pott* 2012, S. 29). Eine stark markt-orientierte Denkweise, persönliche Eigenschaften, Vorwissen und eine Wachsamkeit in Bezug auf unternehmerische Möglichkeiten sind nach *Gruber* (2004, S. 177f.) die persönlichen Eigenschaften eines Entrepreneurs. Mit dem Erkennen einer Idee beginnt die sukzessive Ausformulierung zu einem Geschäftskonzept und die anschließende Bewertung dieser nach diversen Kriterien. Im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsanalyse wird aus interner Kosten- und externer Absatzperspektive festgestellt, ob sich eine Realisation finanziell rentiert (vgl. *Kollmann* 2011, S. 136f.). Hierzu sind bereits Wissen um den Zielmarkt und Schätzungen zum Absatz des geplanten Produktes erforderlich, um sinnvoll vorzugehen.

4.4.2 Formulieren Marketing-Konzept

In der Regel wird in den Startups zur Gründung kein vollständiges Marketing-Konzept erarbeitet, sondern es finden die marketingstrategisch und –operativ relevanten Festlegungen als Teil eines Business-Plans statt. Dabei stehen das Produkt sowie die marktspezifischen Absatzchancen im Mittelpunkt.

Für die Leistungserbringung eines Internet-Startups sind zumeist nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch unterschiedliche Technologie- und LeistungspartnerInnen involviert. Aus Perspektive der technologischen Infrastruktur zur Dienstleistungserbringung geht es um die Hardware (Server, Computer), die Software (E-Shop System) sowie die technische Anbindung an das Internet. Diese technischen Leistungen werden zumeist von Spezialisten und nicht vom Startup selbst erbracht. Weiters ist die Abwicklung von Transaktionen (Bezahlung) sowie die logistische Auslieferung der Produkte von Bedeutung. Für die Steigerung der Bekanntheit kann auf WerbeanbieterInnen zurückgegriffen werden (vgl. *Kollmann* 2011, S. 158f.).

Im Rahmen der **Produktbeschreibung** in einem Business-Plan wird auch entscheidend auf die Eigenschaften des Produktes eingegangen und im Sinne eines Produkt-Konzeptes verschriftlicht. Zentrale Fragen nach dem Mehrwert und nach dem Alleinstellungsmerkmal werden darin beantwortet. Ziel des Produktes eines Internet-Startups ist die elektronische Befriedigung von KundInnenbedürfnissen. Das bedeutet, dass nicht nur das Grundbedürfnis befriedigt werden muss, sondern es auch noch besser als das Substitut aus der realen Wirtschaft sein muss (vgl. *Kollmann* 2011, S. 197). Ausgehend vom Mehrwert stellt sich bei den Kun-

dInnen ein tatsächlicher KundInnennutzen ein, der oft ein Kosten-, Zeit- oder Qualitätsvorteil ist (vgl. *Kollmann* 2011, S. 199). Entscheidend ist aber immer der von den KundInnen subjektiv wahrgenommene Mehrwert. Nur wenn diese bereit sind für das Produkt oder die Dienstleistung einen monetären Gegenwert zu bezahlen, erschließt sich dadurch ein Erlöspotential (vgl. *Kollmann* 2011, S. 199). Besonders bei Geschäftsmodellen in der Net Economy ist die Zahlungsbereitschaft der KundInnen essentiell. Im Internet herrscht über weite Teile eine „Kostenlos-Einstellung“ bei der ein Großteil der Angebote gratis in einer Basisversion zu beziehen ist. Dies ist ein Mechanismus, um eine kritische Masse an User anzuziehen und erst in späterer Folge oder nur für Zusatzdienste eine Bezahlfunktion einzuführen (vgl. *Kollmann* 2011, S. 199).

Existiert ein Produkt mit einem klaren, elektronischen Mehrwert ohne direkten Wettbewerb in der der Net oder Real Economy spricht man von einem **Alleinstellungsmerkmal** (Unique selling proposition USP) (vgl. *Kollmann* 2011, S. 200). Es wird jedoch nicht nur über die sichtbaren Merkmale am Produkt erreicht, sondern auch über das Service oder Image. Alleinstellungsmerkmale sollten generell folgende Eigenschaften haben: Sie sind wichtig für die Zielgruppe, können schwer kopiert werden, sind der Konkurrenz überlegen aber doch erschwinglich, profitabel und können als Differenzierung den KundInnen gegenüber der Konkurrenz plausibel kommuniziert werden (vgl. *Kollmann* 2011, S. 200).

Ein weiterer wichtiger Aspekt eines Produktes in der Net Economy ist die **Skalierbarkeit**. Darunter versteht man die mehrfache Verwertung nach einer erstmaligen Erstellung eines Produktes. Der einmalige Aufwand für die Erstellung steht den überproportional realisierbaren Erträgen gegenüber. Somit ist eine Skalierbarkeit eine wichtige Voraussetzung für das ökonomische Überleben eines jungen Unternehmens.

Im Rahmen der Ausformulierung des Geschäftsmodelles in einem Business-Plan werden auch die Zielgrößen Markt, KundInnen und Wettbewerb näher betrachtet. Der Kenntnis des Marktes kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu, da nur bei ausreichender Größe ein positives Wirtschaften möglich ist. Um den Markt richtig einzuschätzen, sollte wenn möglich auf geprüftes Datenmaterial zurückgegriffen werden (vgl. *Kollmann* 2011, S. 211). Kenngrößen wie Marktpotential, Marktvolumen und Marktanteil finden auch bei der Analyse von Märkten in der Net Economy ihre Anwendung. In der Praxis wird häufig der Fehler gemacht, dass der Markt zu positiv eingeschätzt wird und man laut Prognose viel zu schnell Marktanteile erlangen kann. *Kollmann* (vgl. 2011, S. 213) spricht davon, dass kaum ein Startup in den ersten zwei Jahren einen Marktanteil von 10% erreicht. Eng mit der **Marktanalyse** verbunden ist die

KundInnenanalyse, die einen genaueren Blick auf einzelne KundInnensegmente wirft. Diese Segmente werden auf Basis verschiedener KundInnenmerkmale gebildet. Beispiele dafür sind unter anderem soziodemografische, psychografische oder geografische Kriterien (vgl. *Kollmann* 2011, S. 214). Ziel der KundInnensegmentierung ist die Unterteilung in unterschiedliche KundInnengruppen, die über unterschiedliche Strategien und Ansprachen adressiert werden können. Die aktuellen und potentiellen WettbewerberInnen werden im Rahmen einer **Wettbewerbsanalyse** identifiziert. Unter WettbewerberInnen fallen Unternehmen die am gleichen Markt mit einem Produkt dasselbe Kundenbedürfnis befriedigen wie das eigene Startup. Auch Substitute sollten im Rahmen einer solchen Analyse betrachtet werden, da gerade die schnelllebige Net Economy Potentiale für Neuentwicklungen bietet. Die Kenntnis über die Wettbewerbssituation im Zielmarkt ist kritisch für den Markteintritt (vgl. *Kollmann* 2011, S. 217).

4.4.3 Aufbau der Marketing-Funktionen

In vielen Startups wird das Marketing in erster Linie von einer Person aus dem Gründerteam, meistens verbunden mit Verkaufs-Agenden, übernommen. Erst mit dem Wachstum des Unternehmens und der generellen Etablierung einer Organisationsstruktur, wird die Marketing-Funktion formell eingeführt (vgl. *Gruber* 2004, S. 179). Zahlreiche Studien belegen jedoch dieses Vorgehen als nicht optimal und empfehlen mit Beginn des Unternehmens auf eine formelle Struktur mit dezidiertem Marketing-Funktion zu setzen (vgl. *Gruber* 2004, S. 180). Der Grund, warum in vielen Startups lange Zeit das Marketing vom Gründerteam betrieben wird, ist dass es eine zentrale und kritische Aufgabe ist, die ungern von den GründerInnen abgegeben wird (vgl. *Gruber* 2004, S. 180).

4.4.4 Kreieren einer Corporate Identity und einer Marke

Junge Unternehmen leiden zu Beginn stark unter fehlendem Vertrauen und dem geringen Bekanntheitsgrad. Für sie ist es schwierig, eine Kundenbeziehung herzustellen, da ihre Glaubwürdigkeit, die Produktversprechen und ihre Existenz in Frage gestellt werden. Auch eine differenzierte Abgrenzung zum Wettbewerb ist oft schwer zu erzielen. Ein entscheidendes Mittel gegen die vorhin genannten Probleme ist der Aufbau einer eigenen Marke und eines Firmenimages (vgl. *Hansen/Neumann* 2005, S. 662). Nicht nur der Aufbau ist von zentraler Bedeutung, sondern auch die passende instrumentalisierte Kommunikation an KundInnen und anderen Stakeholdern. Studien zeigen hier allerdings, dass nicht die Werbung ausschlagge-

bend für die Markenbildung ist, sondern die Qualität des Produktes, guter Service, Differenzierung von Mitbewerb und die Vorteile des Pioniers am Markt (vgl. *Gruber* 2004, S. 182). Kostengünstige Marketingmaßnahmen, wie beispielsweise word-of-mouth, spielen für Startups eine wichtige Rolle. Aufgrund der Knappheit von finanziellen Mitteln, muss eingangs auf teure Marketingmaßnahmen verzichtet und auf kostengünstige Alternativen gesetzt werden.

Die Marke eines Internet-Startups ist eng mit dem Domainnamen verbunden und so muss schon vor Markteintritt über die konkrete Ausgestaltung entschieden werden. Besonders wichtig ist das Marke/Domain-Konstrukt für Internet-Startups, da sie primär über selbiges von allen Stakeholdern wahrgenommen werden (vgl. *Kollmann* 2011, S. 152). Der Markenbildung kommt im E-Business ein hoher Stellenwert zu. Idealerweise muss die Marke ein Teil des Domainnamens sein, z.B. zalando.de. Es muss jedoch nicht zwingendermaßen der Name des Unternehmens in der Marke bzw. der Domain stecken. Auch bei Internet-Startups finden sich allgemeine Marken-Konstrukte wie Einzelmarkenstrategie, Mehrmarkenstrategie oder Dachmarken wieder. In der Praxis werden oft Fantasienamen als Domain-Marken-Konstrukt gewählt, da diese den Vorteil bringen, dass die passenden Domains mit hoher Sicherheit verfügbar sind und eine klare Abgrenzung zum Wettbewerb mit sich bringen. Nachteile sind hier der kostenintensive Aufbau der Marke und die kundInnenperspektivische Verbindung von Marke/Domain zum Angebot des Unternehmens. Bei der Wahl der Domain sind nach *Kollmann* (vgl. 2011, S. 154) folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Länge des Domainnamens: Balance zwischen so kurz wie möglich und aussagekräftig muss gefunden werden. Einprägsamer Name
- Produkt- und Unternehmensname: Ist nur sinnvoll, wenn die Domain verfügbar ist und auch von den KundInnen genutzt wird (z.B. bücher.de)
- Bezug zur Region: Kann über die Top-Level-Domain (.de, .at) hergestellt werden, wo sinnvoll
- Kreationen: Geschäftsinhalt kann Teil der Domain sein, muss jedoch vom/von der KundIn eindeutig nachvollziehbar sein
- Wortlaut: Klare Abgrenzung zum Mitbewerb und leicht zu merken.

Praktisch wird ein Internet-Startup nicht nur eine Domain registrieren, sondern eine Vielzahl mit regionalen Top-Level-Domains, unterschiedlichen Schreibvariationen und auch offensichtlichen Tippfehlern.

Neben der Domain in erster Instanz wird die Corporate Identity auch ganz stark von der Website des Angebotes selbst transportiert. Die Online-Erfahrung der KundInnen mit der Bedienung, die Funktionen und optische Ausgestaltung sind wichtige Teile der Marke (vgl. *Kollmann* 2011, S. 330). Vertrauen ist ein wichtiger Aspekt, der gerade bei Startups entscheidend ist. So sollte der Internetauftritt so ausgestaltet sein, dass dem/der KundIn Vertrauen, beispielsweise durch Prüfsiegel, Professionalität oder Produktqualität, glaubhaft vermittelt wird (vgl. *Kollmann* 2011, S. 330).

4.4.5 Nutzen knapper Marketing-Ressourcen

Eine der entscheidenden Herausforderungen des Marketings in einem Startup ist die instrumentelle Ausgestaltung mit Maßnahmen unter extremen Mangel an finanziellen Mitteln. Zur Lösung dieses Problem kann dem Unternehmen über externe Quellen zusätzliches Kapital zugeführt werden oder bei der Wahl der Maßnahmen auf kostengünstige und hoch wirksame Instrumente gesetzt werden (vgl. *Gruber* 2004, S. 185). Auch kann auf Taktiken zurückgegriffen werden, die einen geringeren Mitteleinsatz für diverse Aktivitäten erforderlich machen. Beispiele dafür sind die Trittbrettfahrer-Strategie, bei der ein schon bekanntes Unternehmen in einem bestehenden Markt imitiert wird. Auch Kooperationen mit bestehenden Firmen sind eine beliebte Option. Es geht in der Praxis vor allem um den Zugang zu Marketing Know-How und um neue instrumentelle Möglichkeiten durch mehr verfügbare Ressourcen (vgl. *Gruber* 2004, S. 185f.).

Weitere Strategien und Taktiken, um mit wenig Mitteleinsatz hohe Wirksamkeit zu erzielen, sind:

- **Fokussierung**

Die Fokussierung ist einer der drei generischen Wettbewerbsstrategien nach *Porter* (vgl. 1985, S. 11) und meint die Konzentration der angebotsseitigen Aktivitäten auf einen Nischenmarkt, der bestmöglich von KonkurrentInnen unberührt ist. Neu gegründete Unternehmen können sich so in kleineren Märkten etablieren und heranwachsen, um dann in weiteren Schritten in größere Märkte zu wachsen (vgl. *Gruber* 2004, S. 186).

- Schritt für Schritt Wachstum (**Bootstrapping**)

Ausgehend von einer Nischenpositionierung expandiert das Unternehmen in immer mehr Märkte und finanziert sich dabei aus dem selbst erwirtschafteten Cash Flow. Für das Wachstum in andere Märkte sind auch Marketing-Aktivitäten zu setzen, die ebenfalls durch den

Cash Flow finanziert sind. So finanziert sich das Unternehmen im Idealfall selbst und wächst langsam organisch (vgl. *Gruber 2004, S. 186*). Die Geschwindigkeit des Wachstums ist in diesem Fall sehr langsam und es besteht die Gefahr der Verdrängung durch einen Konkurrenten mit besserer Kapitalausstattung. Diese Taktik wird also nur zum Erfolg führen, wenn die Geschwindigkeit nicht ausschlaggebend ist.

- **Guerilla Marketing**

Unter Guerilla Marketing werden eine Vielzahl von operativen Marketing-Maßnahmen subsummiert, die zu geringen Kosten eine vergleichsweise hohe Wirkung erzielen (vgl. *Kraus et. al. 2010, S. 25*). Wichtige Wirkungsweise aller Maßnahmen ist der Schneeballeffekt, der oft durch Mund-zu-Mund verbreitet wird. Beispiele sind unter anderem ein Kundenclub, Gratisproben, Flyer, Newsletter oder Promotions. Auch kann die klassische Öffentlichkeitsarbeit in diese Kategorie eingeordnet werden. Ein wichtiger Aspekt bei der Ausgestaltung der Maßnahmen sind auch Kreativität und Originalität, die absolute Gütekriterien für den Erfolg sind.

- **Buzz Marketing**

Unter Buzz Marketing wird eine spezielle Form der Mundpropaganda verstanden, bei der mit einer gezielten Aktion ein Schneeball-Effekt ausgelöst wird (vgl. *Kraus et. al. 2008, S. 100*). Dabei macht sich die Methode die immer stärkere Vernetzung der Menschen untereinander durch elektronische Medien ,wie beispielsweise Social Networks, zu Nutze. Die Kommunikation gewinnt auf diese Weise auch durch den persönlichen Kontakt an Authentizität, ist aber auch dementsprechend unberechenbar und langsam in ihrer Verbreitung (vgl. *Kraus et. al. 2008, S. 101*). In der Praxis gelingt es jedoch nur wenigen Unternehmen, gezielt zu ihren Produkten einen Buzz zu erzeugen.

- **Viral Marketing**

Auch beim viralen Marketing werden die sozialen Netzwerke der Menschen genutzt, um gezielt Botschaften über beispielsweise Produkte zu verbreiten. Der Begriff wurde aus dem Ausbreitverhalten eines Virus abgeleitet (vgl. *Kraus et. al. 2008, S. 101*). Wichtigstes Kriterium ist hier der Mehrwert, den jeder einzelne vom Produkt hat muss anregen diesen auch in seinem persönlichen Netzwerk weiter zu kommunizieren. Für die Verbreitung fallen für das eigentliche Unternehmen keine Kosten an und so ist virales Marketing sehr kosteneffizient. Die Abgrenzung zum verwandten Buzz Marketing ist, dass dort der persönliche Kontakt im Mittelpunkt steht, bei viralem Marketing die technologische Weiterverbreitung der Botschaft (vgl. *Kraus et. al. 2008, S. 102*).

4.4.6 Markteintrittsstrategie

Der **Markteintritt** stellt für ein junges Unternehmen den ersten großen Meilenstein in seiner Entwicklung dar und ist aus wettbewerbsstrategischer Perspektive von enormer Bedeutung. Durch erste Wettbewerbsvorteile zu diesem Zeitpunkt wird das Unternehmen eine Basis für weitere strategische Entscheidungen und Wachstum legen (vgl. *Gruber* 2004, S. 188). Die Auswahl der Zielmärkte ist ein Vorgang, der schon bei der Bewertung von Ideen berücksichtigt werden sollte. Die Analyse und Segmentierung im Sinne einer Marktparzellierungsstrategie wird aber in der Praxis von vielen Startups nur unzureichend durchgeführt (vgl. *Gruber* 2004, S. 188). Vielerorts wird von den Startups aus überzogenen Potentialeinschätzungen ein viel zu breiter Markt bearbeitet, was zu zahlreichen Problemen führt: Das Produkt ist für den Massenmarkt meistens nicht geeignet und auch zielgerichtetes Marketing ist schwer möglich, was zu hohen Kosten und geringer Wirkung führt. In der Praxis ist es daher für die Startups ratsam, sich auf einen Nischenmarkt für den Markteintritt zu beschränken und erst dann mit zunehmendem Erfolg in weitere Märkte zu wachsen. Auch eine Möglichkeit wäre es, durch Venture Capital die finanziellen Mittel für Markteintritte in mehreren Märkten aufzubringen (vgl. *Gruber* 2004, S. 189).

Bei der Wahl der Wettbewerbsstrategien setzen die meisten jungen Startups erfolgreich auf eine Differenzierung anstelle einer Kostenführerschaft (vgl. *Gruber* 2004, S. 189). Die Kostenführerschaft ist nur für die Pioniere am Markt als geeignet zu erachten. Unternehmen, die in einen besetzten Markt einsteigen, sollten besser auf eine Differenzierung des Angebots setzen (vgl. *Gruber* 2004, S. 189). Pioniere können aufgrund ihres frühen Markteintrittes generell schneller Marktanteile für sich sichern. Sie können durch Eintritts-Barrieren die Konkurrenz schwächen, Ressourcen vorbelegen, schneller economies of scale erzielen und haben auch einen Vertrauensvorsprung beim/bei der KundIn. Es besteht jedoch auch ein größeres Risiko für diese Firmen zu scheitern, da spätere KonkurrentInnen von den Fehlern des Pioniers lernen können (vgl. *Hermann/Huber* 2009, S. 246). Dennoch empfiehlt sich auch für Internet Startups in der Praxis der Markteintritt als Pionier (vgl. *Busch* 2005, S. 291). *Kollmann* (vgl. 2011, S. 384) streicht folgende Vorteile der beiden Eintrittsstrategien unter unterschiedlichen Gesichtspunkten heraus:

Aspekt	Vorteil Pionier	Vorteil Folger
Unternehmenspotential	Schafft hohe Reputation, nachhaltiges Lernen, frühe Lieferant-Innenbeziehungen, Kostenvorteil	Kostenersparnis, technologischer Fortschritt mit Erstlösung obsolet
Kundenbeziehung	Hohe KundInnenbindung, erwarteter effizienter Einsatz der Marketinginstrumente	Andere Marktsituation. Hohe Anpassungskosten des Pioniers
Konkurrenzbeziehung	Schwierige Imitation	Kostenintensiver Wettbewerb, schwache Pioniere können verdrängt werden
Regulierungsbedingungen	Keine Widerstände	Widerstände werden durch Pionier ausgeräumt

Tabelle 11: Aspekte Pionier/Folger-Strategie

Pehrsson (2009, S. 70f.) stellt ein Modell auf, wie sich die Folger in ihrer strategischen Wettbewerbsposition anpassen müssen:

- Trifft ein Folger auf starke Barrieren beim Markteintritt, sollte er einen breiteren Produkt/Markt-Bereich wählen.
- Trifft ein Folger auf starke Barrieren beim Markteintritt, sollte er eine stärkere Differenzierung seiner Produkte anstreben.
- Die Strategie des Pioniers hat einen direkten Effekt auf die Strategie des Folgers, da diese Barrieren aufbaut.

Die Vermutung, dass durch den Einfluss eines externen Geldgebers die gewählte Wettbewerbsstrategie des Unternehmens beeinflusst wird, konnte nicht allgemeingültig nachgewiesen werden (vgl. *Burggraf* 2012, S. 354).

Kollmann (vgl. 2011, S. 264) sieht neben der strategischen Dimension auch die marketingoperative Perspektive mit einem durchdachten Marketingmix für den Markteintritt als essentiell an.

Im Rahmen der Preispolitik muss umfassend auf die Eigenheiten der Net Economy eingegangen werden, was auch mit dem Begriff ePricing gemeint ist (vgl. *Kollmann* 2011, S. 266). Spezifika, die Einfluss auf das Pricing haben, sind die allgegenwärtige Informationstranspa-

renz, die globale Vernetzung, schnellere technische Möglichkeiten zur Preisänderung und ein offener KundInnen-dialog. Es stehen drei grundlegende Pricing-Modelle zur Verfügung:

- Katalog-Pricing – der Preis ist in der Regel überall gleich und es erfolgen keine Anpassungen
- Preisdifferenzierung – je nach Individualisierungsgrad des Produktes wird ein anderer Preis angeboten; kann auch zeit-, kundInnen-, mengen- oder leistungsbezogen sein.
- Customer-Driven Pricing – Preis wird vom/von der KundIn festgelegt, der bekannt gibt, wie viel er/sie zu zahlen bereit ist.

(vgl. *Kollmann* 2011, S. 268)

Auch bei relevanten Erlösmodellen identifiziert *Kollmann* (vgl. 2011, S. 269f.) drei Modelle, die aber in der Praxis häufig vermischt werden:

- Margenmodell – Verrechnung der eigenen Leistung plus Gewinnmargen an den/die KundIn
- Provisionsmodell – bei Vermittlung von Leistungen wird eine Provision fällig
- Grundgebührenmodell – transaktionsunabhängiges Entgelt für Basis-Leistungserbringung

Vielerorts unterscheidet sich die Preisfindung in der Net Economy von der traditionellen angebotsbestimmten Preisfindung. Preise können einer Dynamik unterliegen und sind auch oft in Formen wie beispielsweise Auktionen vom Kunden bestimmbar (vgl. *Kollmann* 2011, S. 270). In Bezug auf die Preisbestimmung wird aufgrund der Transparenz des Internets auf eine wettbewerbsorientierte Festsetzung in der Praxis gesetzt. Penetrations- und Skimmingstrategien finden auch hier Anwendung (vgl. *Kollmann* 2011, S. 271f.).

Im Kontext der Net Economy wird die Kommunikationspolitik um zwei weitere Instrumente ergänzt: **Online- und Viral Marketing** (vgl. *Kollmann* 2011, S. 272). Online Marketing, oder besser differenziert Online-Werbung, meint die Platzierung von Werbebotschaften auf fremden Websites mit dem Ziel möglichst viele KundInnen auf die eigene Website zu bekommen. Für dieses Ziel gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Werbeinstrumenten: klassische Online-Werbung (Banner), Keyword Advertising, E-Mail Newsletter, Sponsoring oder der Eintrag in einer Preissuchmaschine (vgl. *Kollmann* 2011, S. 274 - 277). Viral-Marketing ist die positive Beeinflussung von Internet-Usern zur gezielten Verbreitung von Kommunikati-

onsbotschaften im Sinne der marketingstrategischen Ziele des Unternehmens. In der Praxis wird es oft durch Nachrichten in Social Networks und anderen Community-basierten Plattformen betrieben und ist aus Kostengründen vor allem für Startups geeignet (vgl. *Kollmann* 2011, S. 279).

Die Distributionspolitik muss ebenso nochmals näher betrachtet werden, da in der Net Economy nicht nur physische Produkte sondern auch immaterielle digitale Produkte gehandelt werden und so eine Distributionslogistik nicht notwendig ist (vgl. *Kollmann* 2011, S. 280).

Kooperationen sind für Startups ein dankbares Mittel, um mit der Ressourcenknappheit im eigenen Unternehmen umzugehen. Auch für den Markteintritt sind Kooperationen von großer Bedeutung, da so schon zu Beginn größere Märkte abgedeckt werden können (vgl. *Hansen/Neumann* 2005, S. 634).

4.5 Marketing in der Wachstumsphase eines Internet-Startups

Mit dem Markteintritt eines Startups beginnt die Wachstumsphase des Unternehmens, bei der es vor allem um die Intensivierung der Geschäftstätigkeiten geht. Aus Marketing Perspektive sind dabei die Produktweiterentwicklung und das Wachstum in weiteren Märkten von Relevanz. Da im Laufe des Wachstums idealerweise mehr Kapital für das Marketing zur Verfügung steht, erfolgt auch eine sukzessive Professionalisierung der Marketing-Funktion im Unternehmen.

4.5.1 Produktweiterentwicklung

Aus Produktpolitischer Perspektive geht es in der Wachstumsphase darum, die bestehende Wettbewerbsposition jedenfalls zu sichern, bestenfalls noch weiter auszubauen. Dazu ist es erforderlich, über eine bedürfnisorientierte **Produktweiterentwicklung** oder Produkterweiterung nachzudenken (vgl. *Kollmann* 2011, S. 435). Eine besondere Eigenheit der Net Economy ist der einfache Zugriff auf KundInnen Daten, um daraus wertvolle Erkenntnisse für neue Entwicklungen zu generieren. Es stehen nach *Kollmann* (vgl. 2011, S. 436) grundlegende Varianten für eine Produktentwicklung zur Verfügung (siehe auch Kapitel 4.2.3.1):

- Produktinnovation
- Produktvariation
- Produktdifferenzierung

Auch kann es aber zur Entscheidung kommen, dass ein Produkt komplett eingestellt wird. Man spricht hier von **Produktelimination** (vgl. *Kollmann* 2011, S. 436). In der Net Economy stehen dem Unternehmen unterschiedliche KundInnen Daten zur Verfügung, die für eine Optimierung des eigenen Leistungsangebots und zur Steigerung des KundInnennutzens eingesetzt werden können. Häufige Konzepte sind:

- **Data Mining:** bezeichnet die Extraktion von relevanten Informationen aus einem Datenpool mittels Algorithmen. Beispiele sind persönliche Empfehlungen für KundInnen auf Basis der bisherigen Transaktionen.
- **Database Marketing:** Auf Basis vorhandener Daten werden Rückschlüsse auf das Kaufverhalten, Motive o.ä. von KundInnen getätigt, um darauf abgestimmte Marketing-Aktivitäten zu initiieren. Beispiel ist ein individualisierter Newsletter, der über neue Produkte in der präferierten Produktkategorie des/der KundIn informiert.
- **Customer Integration:** Einbeziehung des/der KundIn direkt in die Produktentwicklung im Sinne von individualisierten Massenprodukten. Vorteil dieser Methode ist die hohe erzielbare Kundenbindung bei gleichzeitig geringem Aufwand der tatsächlichen Leistungsanpassung.

(vgl. *Kollmann* 2011, S. 437 - 443)

Ein beliebtes Instrument zur KundInnenbindung in der Real Economy sind Bonuspunkt-Programme. Diese lassen sich auch optimal in die Net Economy übertragen. Dabei werden den KundInnen bei bestimmten Aktionen zusätzliche Prämien oder Rabatte gewährt. So kann beispielsweise mit einem Rabatt-Gutschein auf den nächsten Einkauf die Wiederkaufsrate entschieden erhöht werden (vgl. *Kollmann* 2011, S. 446).

4.5.2 Internationalisierung und Wachstum

Unterschiedliche interne und markttechnische Einflussfaktoren können das Wachstum eines Startups erforderlich machen:

- **Geschäftsmodell:** Das Geschäftsmodell bzw. der Mehrwert kommt erst ab einer kritischen Masse an KundInnen zum Tragen. Daher ist das Erreichen dieses KundInnenstammes unerlässlich.
- **Preis- bzw. Produktpolitik:** Kostenpflichtige Zusatzleistungen werden erst ab einer kritischen Masse an KundInnen angeboten bzw. die kostenlose Variante wird eingestellt.

- Ressourcen: Durch die Erfahrungskurve werden ungenutzte Ressourcen im Unternehmen frei.
- Unternehmenswert: Optimierung des eigenen Wertes, um für weitere Kapitalgeber attraktiv zu sein.
- Investoren: Für bestehende und zukünftige InvestorInnen ist das Wachstum eine wichtige Kennzahl für zukünftige Entscheidungen.
- Marktsituation: Für das Gelingen der Geschäftsidee ist das Erreichen des vollen Marktpotentials erforderlich, beispielsweise bei neuen technischen Standards.
- Marktsättigung: Gesättigte Märkte führen zu Verdrängungswettbewerb. Marktanteile von verdrängten Unternehmen müssen rasch erschlossen werden.
- Umwälzungen am Markt: Neues Potential ist durch ein adaptiertes Produkt entstanden.
- Technologieinduktion: Neue Schlüssel-Technologien machen eine Adaption darauf erforderlich.

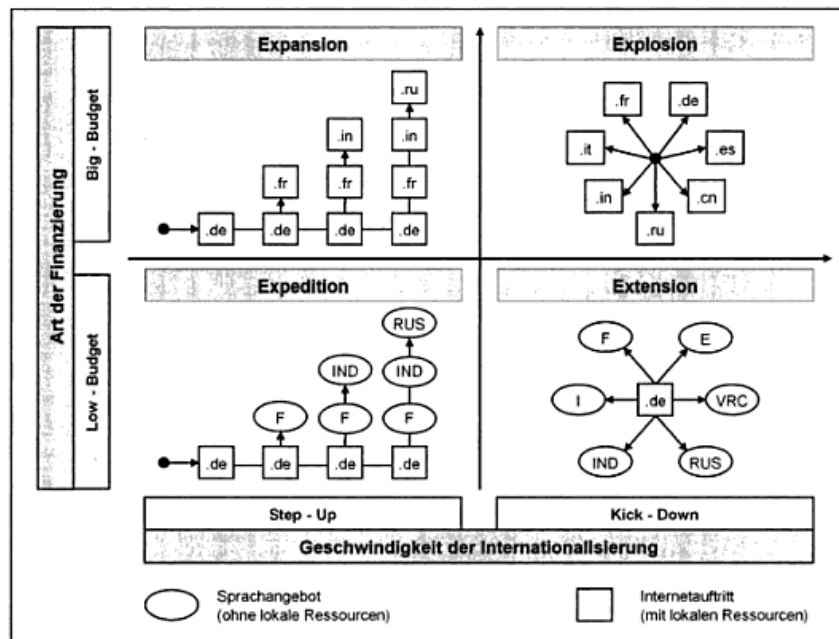
(vgl. *Kollmann* 2011, S. 448f.)

Wächst ein Startup, steht es vor einer Reihe von Struktur- und Prozess-Herausforderungen. Die geografische Ausweitung der Leistungserbringung macht es erforderlich, dass sich sämtliche Prozesse der Leistungserbringung auch anpassen. Im neuen Markt muss Personal aufgebaut und eine Organisation geformt werden. Ebenso müssen Beziehungen zu lokalen LieferantInnen und PartnerInnen erst aufgebaut werden (vgl. *Kollmann* 2011, S. 450).

Im Zuge einer **Internationalisierung** erfolgt die räumliche Ausdehnung des eigenen Absatzmarktes auf einem oder mehreren Märkten im Ausland. Unternehmen sehen sich zu diesem Schritt gezwungen, wenn die Wachstumschancen im aktuellen Markt bereits erschöpft sind (vgl. *Kollmann* 2011, S. 467). Auch können dadurch Lern- oder Skaleneffekte erzielt werden. Ein Risiko stellt dabei sicher das hohe Investitionsvolumen für den fremden Markteintritt und eventuelle kulturelle Divergenzen dar. Die zwei entscheidenden Faktoren, die es zu berücksichtigen gilt, sind die Geschwindigkeit der Internationalisierung sowie die finanziellen Möglichkeiten des Startups.

Kollmann (vgl. 2011, S. 473) unterscheidet vier Strategievarianten der Internationalisierung:

Abbildung 9: Strategiematrix der Internationalisierung



Quelle: Kollmann 2011, S. 473

- Explosionsstrategie: Das Startup versucht dank guter Kapitalausstattung von Beginn an auf mehreren internationalen Märkten mit eigenen Ablegern des Angebots vertreten zu sein. Auch lokale Tochtergesellschaften in den jeweiligen Ländern mit eigenem Personal vor Ort werden gegründet.
- Extensionsstrategie: Mit weniger verfügbarem Kapital versucht das Startup auch so viele internationale Märkte wie möglich abzudecken – vor allem mittels Sprachversionen der Website.
- Expansionsstrategie: Durch gute Kapitalausstattung kann das Startup schrittweise in internationale Märkte expandieren. Aufgrund der Eigenheiten des Geschäftsmodells (z.B. hoher Personalbedarf im Markt) wird nur ein Markt nach dem anderem erschlossen.
- Expiditionsstrategie: Das Startup versucht durch die schrittweise Einführung von neuen Sprachversionen immer mehr Märkte zu erschließen.

(vgl. Kollmann 2011, S. 473f.)

5 Erfolgsfaktoren für das Marketing in Internet Startups

Zur Beantwortung der Forschungsfrage nach dem Marketing in erfolgreichen Internet Startups wird im nächsten Abschnitt erörtert, was Marketing generell erfolgreich macht und welchen Forschungsstand es zu Erfolgsfaktoren im Kontext der Net Economy gibt.

5.1 Erfolgsfaktoren des Marketings

Seit geraumer Zeit beschäftigt sich die wirtschaftswissenschaftliche Forschung mit der Identifikation von Faktoren die einen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg von Unternehmen haben. Das erste große Forschungsprojekt dieser Art war das PIMS-Programm (Profit Impact of Marketing Strategies). Allerdings steht das Programm unter vehementer Kritik, was die Anwendbarkeit seiner Ergebnisse angeht (vgl. Homburg 2012, S. 434f.).

Homburg (vgl. 2012, S. 450) fasst einige allgemeingültige zentrale Aussagen aus der Erfolgsfaktorenforschung zusammen:

- Die Produktqualität hat eine positive Erfolgswirkung und wirkt sich vor allem auf einen höheren Marktanteil und gesteigerte Profitabilität aus.
- Mit dem Marktanteil steigt die Profitabilität des Unternehmens.
- Die strategische Ausrichtung des Unternehmens, insbesondere die Kostenführerschaft oder die Differenzierungsstrategie, wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus.
- Die Reihenfolge des Markteintrittes wirkt sich auf den Marktanteil aus. Ein früher Markteintritt ist dann erfolgreich, wenn der Markt stark wächst, eine hohe Servicequalität geboten wird, eine hohe vertikale Integration vorliegt, hohe Forschungs- und Entwicklungsaufwände getätigt werden und wenn der Eintritt mit inkrementellen anstelle von radikalen Innovationen erfolgt.
- Die generelle Marktorientierung eines Unternehmens steigert den Erfolg.

Ngo/O'Class (2012, S. 181) bestätigen, dass Marketing-Ressourcen und Marketing-Fähigkeiten einen direkten positiven Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben. Des Weiteren konnten sie bestätigen, dass die Marktorientierung die Voraussetzung für den Aufbau und Nutzen von Ressourcen und Fähigkeiten ist.

Eine Studie, welche unter anderem die Erfolgs-Auswirkungen von Marketing-Strategien und Taktiken auf den Erfolg von klein- und mittelgroßen Betrieben im Kontext der Globalisierung untersucht stammt von *Knight* (vgl. 2000, S. 30). Er konnte bestätigen, dass KMU, die ihr Marketing an die globalen Einflüsse anpassen, erfolgreicher sind. Auch der Wille und die Vorbereitung einer Internationalisierung von Unternehmen wirken sich positiv auf den Erfolg aus.

Einen positiven Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und der KundInnenperformance konnten *Zahay/Griffin* (vgl. 2010, S. 88) nachweisen. KundInnenperformance meint in diesem Zusammenhang die starke KundInnenorientierung, die sich durch Kennzahlen wie die Wiederkehr des/der KundIn oder dem customer lifetime value, ergibt. Weiters wurde im Rahmen der Studie die Anwendbarkeit der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter (siehe 4.2.2) in B2B Service Unternehmen getestet. Sie fanden heraus, dass die Differenzierungs-Strategie für diese Unternehmen am besten geeignet ist (vgl. *Zahay/Griffin* 2010, S. 90). Allerdings geben die Autoren starke Limitationen ihrer Ergebnisse auf die spezifisch untersuchte Branche an.

5.2 Erfolgsfaktoren in der Net Economy

Porter (vgl. 2001, S. 62 – 78) hat sich speziell mit den strategischen Herausforderungen, die das Internet, und somit die Net Economy mit sich bringen, befasst. Er nennt einige Voraussetzungen für Unternehmen in der Net Economy, um erfolgreich zu sein:

- Eine klar formulierte Strategie, die das Unternehmen von anderen abgrenzt und so einen Wettbewerbsvorteil schafft.
- KundInnenorientierung und Schaffen eines Zusatznutzens für den/die KundIn durch direkte Erlösmodelle.
- Individualität beim Umsetzen von Ressourcen und Funktionen für die strategische Positionierung des Unternehmens.
- Aufbau eines Beziehungsnetzwerkes sowie Kenntnis der Net Economy.

(vgl. *Porter* 2001, S. 71)

Fritz (vgl. 2002, S. 13f.) betrachtete in seinem Paper einige frühere Studien zu Erfolgsfaktoren von Internet-basierten Business-Modellen und kommt zum Schluss, dass kein klares Bild

der Erfolgsfaktoren gezeigt werden kann. Vor allem methodische Unterschiede und die stetige Veränderung der Net Economy machen eine vergleichende Betrachtung laut *Fritz* (vgl. 2002, S. 14) unmöglich. Er trifft dennoch einige allgemeingültige Aussagen:

- Digitale Produkte sind für E-Commerce am besten geeignet
- Netzwerk-Effekte sind oft für den Erfolg eines Unternehmens ausschlaggebend
- Die Marke und das Branding sind sehr wichtig für den Unternehmenserfolg

Gutberlet (vgl. 2012, S. 160) untersuchte in seiner Arbeit im Speziellen den Einfluss der Markteintrittsreihenfolge auf den Unternehmenserfolg von Internet-Startups. Er kommt zu dem Ergebnis, dass der Unternehmenserfolg nicht nachweislich dem Pioniertum nachgewiesen werden kann. Jedoch wurde von ihm bestätigt, dass sich ein rascher Markteintritt direkt auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

Ein breites Set an Variablen einer Marketing-Strategie¹ und deren Auswirkung auf Umsatz und Profitabilität von E-Business Unternehmen haben *Albers/Clement* (vgl. 2007, S. 308) untersucht:

- Nicht-Imitierbarkeit des Produktes hat einen positiven Einfluss auf den Umsatz und die Profitabilität.
- Eine neu eingeführte Marke hat einen negativen Einfluss auf den Umsatz.
- Werbung in Massen- und Nischenmedien hat einen negativen Einfluss auf die Profitabilität.
- KundInnenzufriedenheit hat den stärksten direkten positiven Einfluss auf den Umsatz.

(vgl. *Albers/Clement* 2007, S. 308f.)

Zusammenfassend ist zu sagen, dass es zahlreiche Studien gibt, die sich mit Erfolgsfaktoren des Marketings und der Net Economy auseinandersetzen. Es konnte jedoch keine adäquate Studie gefunden werden, die für die Beantwortung der Forschungsfrage einen wesentlichen Beitrag leistet. Vielmehr sind die vorgestellten Ergebnisse partielle Betrachtungen, die einen Teilbereich der Forschungsfrage erklären können, jedoch kein umfassendes Bild ergeben.

¹ Anmerkung: Im Rahmen des Papers wurden operative Konzepte als Marketing-Strategien bezeichnet

5.3 Zusammenfassung Forschungsevidenz Marketing in Internet Startups

Im theoretischen Teil dieser Arbeit konnte gezeigt werden, dass zur Beantwortung der Forschungsfrage bestätigtes Wissen aus unterschiedlichen Forschungsfeldern der Wirtschaftswissenschaften vorhanden ist. Der Themenkomplex rund um E-Business und der Net Economy wird von *Kollmann* durch diverse Werke gut abgedeckt und auch in der Marketing-Literatur gibt es zahlreiche Beiträge zu Marketing in jungen Unternehmen.

Es muss jedoch festgestellt werden, dass sich wissenschaftliche Literatur kaum mit der genauen Frage nach dem Marketing in erfolgreichen Internet-Startups befasst. Auch ein wesentliches Indiz dafür ist, dass es bis dato keine einheitliche Definition des Begriffes Startups oder auch des Internet-Startups gibt. Nichtsdestotrotz konnte mit dem theoretischen Wissen die nötige Basis für die empirische Untersuchung gelegt werden.

Die Forschungsevidenz stützt sich vor allem darauf, dass es kaum vorangegangene Untersuchungen gibt, die das Marketing in erfolgreichen Internet Startups betrachten. Es wurden zahlreiche Studien vorgestellt, die verwandte Bereiche oder Typen von Unternehmen untersuchten, bei denen mit einer großen Wahrscheinlichkeit davon auszugehen ist, dass die Ergebnisse auch für Internet-Startups gültig sind. Jedoch können diese Aussagen nicht ohne voriger empirischer Prüfung bestätigt werden.

Im Zuge der empirischen Untersuchung soll die Forschungsfrage nach den Konzepten des Marketings, die in erfolgreichen Internet-Startups eingesetzt wurden, beantwortet werden. Es wird dabei vor allem auf die Unterschiede in der Early- und Expansion-Stage des Lebenszyklus des Unternehmens eingegangen.

6 Empirie

Im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit sollen die Forschungsfragen nach den strategischen und operativen Marketing-Konzepten, die in erfolgreichen Internet-Startups in den unterschiedlichen Phasen der Unternehmen zum Einsatz kommen, beantwortet werden.

6.1 Methodik

Im diesem Kapitel wird im Detail auf die vom Autor gewählten Untersuchungsmethoden, den Untersuchungsgegenstand, die gewählten Erhebungsinstrumente und die darauf angewendeten Analyse- und Auswertungsverfahren eingegangen. Im Anschluss wird das konkrete Vorgehen der Untersuchung dargelegt.

6.1.1 Methodenwahl

Zu Beginn der Arbeit stellt sich die Frage, ob ein quantitatives oder qualitatives Erhebungsinstrument eingesetzt wird. Wie in Kapitel 5.3 dargelegt wurde, gibt es keine bestehenden Ergebnisse, die ein quantitatives Vorgehen unterstützt hätten, da mit Ergebnissen aus ähnlichen Studien eine noch nicht erwiesene Wirksamkeit auf Internet-Startups angenommen hätte werden müssen.

Im Kontext der Forschungsfrage dieser Arbeit und der nur teilweisen Abdeckung relevanter Teilaspekte durch die bestehende Literatur, wurde daher ein qualitatives Vorgehen gewählt.

Der Vorteil der qualitativen Befragung ist laut *Diekmann* (2008, S. 531), dass die Sicht des/der Befragten nicht eingeschränkt wird und neues Wissen an den Tag gefördert wird. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung ist sie eine konkrete Feldforschung, die das gesamte Forschungsfeld mit etwaigen Verknüpfungen zu anderen Bereichen erfasst (vgl. *Przyborski/Wohlrab-Sahr* 2009, S. 53). So kann die Umwelt der/des Befragten möglichst authentisch abgebildet werden und es wird möglich, Theorien aufzustellen, welche die Perspektive des/der Befragten abbilden (vgl. *Mayer* 2009, S. 24). Der/Die ForscherIn kann so die Komplexität des Forschungsgegenstandes zur Gänze erfassen, wogegen die quantitativen Methoden nur ein fragmentiertes Bild wiedergeben können (vgl. *Mayring* 2008, S. 18).

Die qualitative Forschung ist grundsätzlich hypothesengenerierend. Das bedeutet, dass aus dem generierten Forschungsmaterial nach einer passenden Analysemethode aus den Ergebnis-

sen versucht wird, neue Hypothesen zu generieren, die dann weiter in einer quantitativen Forschung verifiziert werden können (vgl. *Mayring* 2008, S. 20).

Es bestehen zur Beantwortung der Forschungsfrage unterschiedliche Teilaspekte aus verschiedenen Forschungsfeldern, die kombiniert ein Bild ergeben. Doch ist dieses sehr fragmentiert und es kann nicht zweifelsfrei gesagt werden, dass alle Teilaspekte in der angenommenen Form für das Forschungsobjekt zusammenwirken. Aus diesem Grund soll mittels qualitativer Methoden gezeigt werden, wie unterschiedliche Aspekte aus der Theorie im Forschungsfeld tatsächlich Anwendung finden und auch zusätzliche neue Aspekte entdeckt werden.

6.1.2 Untersuchungsgegenstand

Als Untersuchungsgegenstand werden Internet-Startups im geografischen Raum Österreich, Schweiz und Deutschland definiert. In Anlehnung der Kriterien des Bundesverbands Deutscher Startups (BVDS) wird ein Startup wie folgt definiert:

- jünger als 10 Jahre
- deutliches MitarbeiterInnenwachstum und/oder deutliches Wachstum anderer zentraler

Kennzahlen (z.B. Umsatz, Kunden, ...)

- hohe Innovationsfähigkeit

Für die Beantwortung der Forschungsfragen ist es des Weiteren erforderlich, die Einschränkung „erfolgreich“ zu operationalisieren und an bestimmten Kriterien, die von den befragten Unternehmen zu erfüllen sind, festzumachen. Die genaue Beschreibung des Auswahlverfahrens erfolgt in Kapitel 6.2.1.

6.1.3 Erhebungsinstrument

Der Vorteil der qualitativen Methode ist vor allem im Rahmen der Forschungsfrage dieser Arbeit wichtig, da zum Forschungsobjekt selbst noch wenig Wissen aus der Unternehmenspraxis vorhanden ist. Qualitative Befragungen finden meistens in der Form eines Interviews statt, von denen es zahlreiche Varianten in der wissenschaftlichen Praxis gibt. Grundsätzlich wird zwischen strukturierten, halbstrukturierten und offenen Befragungen unterschieden. Die offene Befragung gibt dem/der Befragten dabei nur ein Thema vor, zu dem er/sie frei erzählen kann. Der/Die InterviewerIn verfolgt dabei eine passive Rolle (vgl. *Bortz/Döring* 2006, S. 308f.). Bei einer halb-strukturierten oder strukturierten Befragung kommt dem/der InterviewerIn eine leitende Funktion des Gespräches zu. Unterstützt wird er/sie dabei durch einen

definierten Leitfaden, der den konzeptionellen Rahmen für das Interview vorgibt (vgl. *Flick* 2004, S. 210f.). Jedoch sollte die Interviewsituation trotzdem so flexibel gestaltet sein, um auf Besonderheiten, die sich im Rahmen des Gespräches ergeben, einzugehen (vgl. *Bortz/Döring* 2006, S. 237). In der Praxis lassen sich folgende drei wesentliche Ausprägungen von Interviews in der qualitativen Forschung unterscheiden:

- Das **narrative Interview** ist grundsätzlich eine offene Befragung, die das Ziel verfolgt, Erlebnisse, Meinungen und Empfindungen des/der Befragten ohne vorgegebene Struktur aufzunehmen. Durch den/die InterviewerIn erfolgt eine initiale Stimulation des Redeflusses, der aber danach nicht für Rückfragen unterbrochen werden soll. Nachfragen ist nur am Schluss der Befragung mit ebenfalls offenen Fragen zulässig (vgl. *Diekmann* 2008, S. 540f.).
- Das **fokussierte Interview** ist ein halbstrukturiertes Verfahren und wird mit Zuhilfenahme eines Leitfadens abgewickelt. Im Zentrum steht hierbei ein zu Beginn von außen kommender Stimulus (z.B. Film, Situation) und die darauf folgenden Reaktionen des/der Befragten. Auf Basis eines Interviewleitfadens werden anschließend Reaktionen und Einstellungen zu Teilbereichen des Stimulus abgefragt (vgl. *Diekmann* 2008, S. 537f.).
- Das **problemzentrierte Interview** ist eine adaptierte Form des narrativen Interviews, das dem/der InterviewerIn eine aktivere Rolle während des Gespräches zuspricht. Durch gezielte Eingriffe mittels Zwischenfragen in das Interview soll dieses durch den/die InterviewerIn gesteuert werden. Die Basis dafür bildet ein Interviewleitfaden (vgl. *Flick* 2004, S. 134-139).

Im Rahmen dieser Arbeit wurde auf das problemzentrierte Interview nach *Witzel* zurückgegriffen. Dieses zeichnet sich nach *Witzel* (vgl. 2000, o.S.) durch folgende drei Grundpositionen aus:

- Die **Problemzentrierung** meint die zuvor gegangene Auseinandersetzung mit der relevanten Problemstellung durch den/die ForscherIn. Durch Literaturrecherche, eigene Erfahrungen im Untersuchungsfeld und durch Fachwissen von Experten wird ein theoretisches Konzept geschnürt, das die Basis für die Befragung bildet. So ist eine sehr explizite und genaue Fragetechnik möglich, die eine sehr präzise Auseinandersetzung mit dem Forschungsproblem ermöglicht.

- Die **Gegenstandsorientierung** erlaubt eine gewisse Methodenflexibilität und rückt den Forschungsgegenstand in den Mittelpunkt. Die gängigste Methode bietet das Interview, das aber bei Bedarf um weitere Methoden angereichert werden kann. So ist auch eine Ergänzung um quantitative Fragestellungen zulässig. Auch die Fragetechniken des/der InterviewerIn sind flexibel einzusetzen um situativ auf den/die BefragteN einzugehen.
- Die **Prozessorientierung** bezieht sich auf den gesamten Forschungsprozess. Durch eine offene Einstellung des/der InterviewerIn entsteht ein Vertrauensverhältnis zum/zur Befragten, das im Laufe des Gespräches eine inkrementelle Verdichtung, Korrektur und Neuformulierungen der Aussagen zur Folge hat.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde das problemzentrierte Interview für die Befragung gewählt, da durch die vorangegangene Literaturrecherche schon die Formulierung eines ersten Konstruktes an theoretischem Vorwissen aus verschiedenen Forschungsdisziplinen zuließ. Des Weiteren erschien eine narrative Herangehensweise als nicht sinnvoll, da die Forschungsfrage dafür zu breit formuliert war und einer weiteren Strukturierung und Einschränkung bedurfte. Konkret wurde auf folgende Instrumente in der Erhebung zurückgegriffen:

- **Kurzfragebogen** zur Ermittlung soziodemografischer und allgemeiner Daten zum befragten Unternehmen.
- **Interviewleitfaden** (siehe Kapitel 6.2.2)
- **Tonträgeraufzeichnung**

6.1.4 Auswertungs- und Analyseverfahren

Auf der Basis eines inhalts- und situationsgetreuen Transkriptes der Interviews erfolgt danach eine Auswertung nach einer Methode der qualitativen Inhaltsanalyse. Ziel ist es, hierbei das Datenmaterial auf Basis des sozialen Kontextes und der individuellen Perspektive der/des Befragten zu interpretieren (vgl. *Bortz/Döring* 2006, S. 328f). Folgende Grundkonzepte sind nach *Mayring* (vgl. 2008 S. 48-52) wesentlich für die qualitative Inhaltsanalyse:

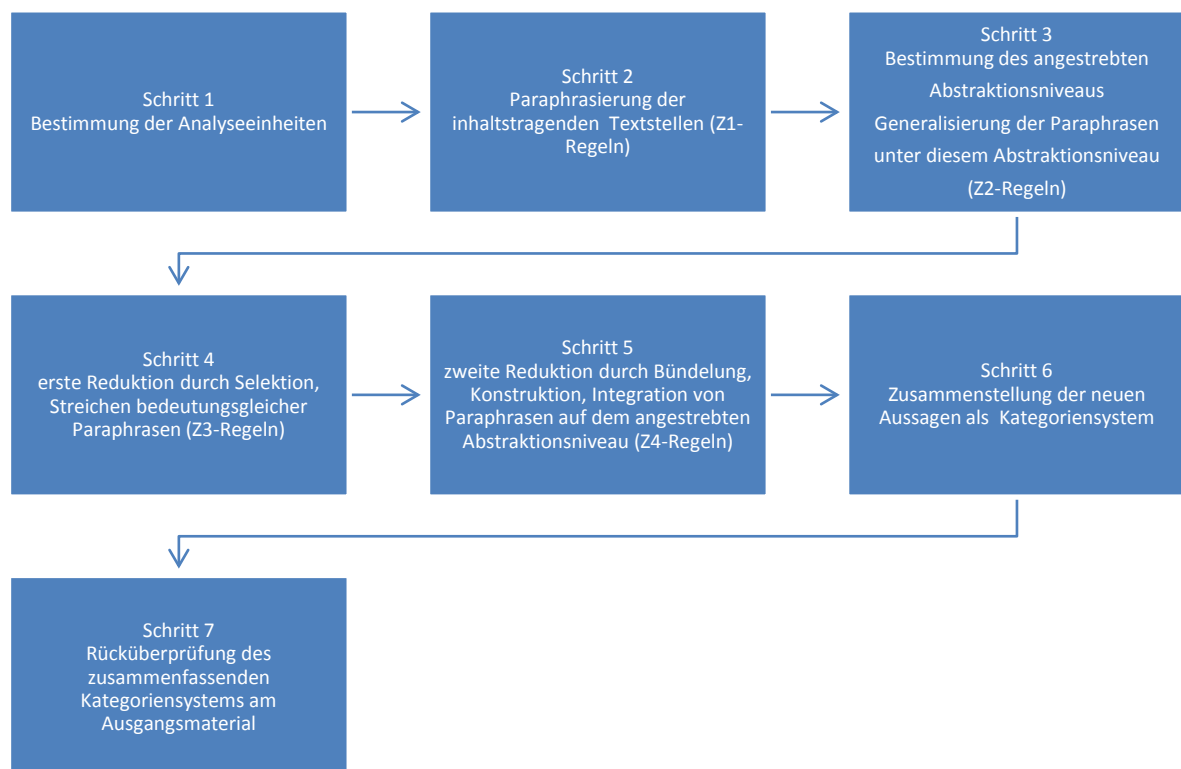
- Einordnung in ein Kommunikationsmodell: Kontext und Entstehungssituation finden auch mit Beachtung.
- Regelgeleitetheit: Genaue Regeln bestimmen die Zerlegung des Ausgangsmaterials bis hin zum Ergebnis.

- Kategorien im Zentrum: Ergebnis der Analyse ist eine Kategoriensystem, das in der Auswertung iterativ erarbeitet wird.
- Theoriegeleitetheit: Stand der aktuellen Forschung wird miteinbezogen.
- Gütekriterien: Das Verfahren sollte nachvollziehbar und einer Prüfung der Objektivität, Reliabilität und Validität standhalten.

Die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach *Mayring* (vgl. 2008 S. 67) eignet sich im Besonderen dafür, umfangreiches Textmaterial zu verarbeiten und hält ein Regelwerk an Bearbeitungsschritten bereit. Das Ergebnis stellt ein Kategoriensystem dar, das zum einen theoriegeleitet und zum anderen aus dem Datenmaterial induktiv gebildet wurde (vgl. *Bortz/Döring* 2006, S. 331f). Eine Reihe von Konstruktionsregeln erlaubt es, das Kategoriensystem im Laufe der Analyse immer wieder zu evaluieren und gegebenenfalls zu revidieren. Das Kategoriensystem wird im Kontext der Forschungsfragen interpretiert und anhand der Gütekriterien bewertet (vgl. *Mayring* 2008, S. 85).

Das Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach *Mayring* (vgl. 2008 S. 68) beschreibt das genaue Vorgehen in sieben Schritten:

Abbildung 10: Ablaufmodell zusammenfassenden Inhaltsanalyse



Quelle: eigen Darstellung nach *Mayring* 2008, S. 68

Es ist das Ziel der Methode, eine große Textmenge in aufeinanderfolgenden Einzelschritten zu einem überschaubaren Ergebnis zu komprimieren. Ausgehend von einer Paraphrasierung (Z1-Regeln), bei der nicht relevante Textstellen entfernt werden, wird das Material in der Generalisierung auf ein einheitliches Sprachniveau gebracht (Z2-Regeln). In einer ersten Reduktion werden anschließend bedeutungsgleiche Paraphrasen (Z3-Regeln) eliminiert und anschließend durch eine Bündelung auf ein einheitliches Abstraktionsniveau (Z4-Regeln) in ein Kategoriensystem übergeleitet (vgl. *Mayring* 2008, S. 69). Ist die Reduktion im Sinn des zu Beginn definierten Abstraktionsniveaus noch nicht ausreichend, muss der Vorgang abermals durchlaufen werden.

6.2 Vorgehensweise

Im nachfolgenden Abschnitt wird die konkrete Vorgehensweise der Befragung näher beschrieben und es werden unter Berücksichtigung der angewendeten Methoden die einzelnen Ablaufschritte transparent erläutert.

6.2.1 Auswahl der Untersuchungsgruppe

Für die Beantwortung der Forschungsfragen ist es erforderlich, den Begriff „erfolgreiches Internet-Startup“ zu operationalisieren und anhand spezifischer Kriterien transparent festzumachen. Im Gegensatz zur Untersuchung von *Albers/Clement* (vgl. 2007, S. 303) wurden keine von den Unternehmen selbst bewerteten Erfolgskriterien zugelassen, sondern auf gängige betriebswirtschaftliche Kennzahlen gesetzt. Da viele Unternehmen jedoch nur teilweise diese Kennzahlen veröffentlichen, wurden im Rahmen dieser Arbeit zwei als Erfolgsindikatoren definiert, von denen jeweils ein Indikator erfüllt sein muss:

- Konstantes Umsatzwachstum
- Konstantes Wachstum der MitarbeiterInnenzahl

Die Quellen dieser Kennzahlen sind zum einen bestätigte Angaben aus den jeweiligen Firmen- bzw. Handelsregistern, sowie aus Meldungen in Branchenmedien und in der Interview-situation direkt erfragt worden.

Als weitere Einschränkung wurden nur Internet-Startups mit gleichem Geschäftsmodell für die Befragung ausgewählt. Von großer Bedeutung im gesamten Startup-Kontext sind Unternehmen mit dem **E-Shop Geschäftsmodell**, die E-Commerce betreiben (vgl. *Kreutzer* 2012,

S. 439). D.h. Unternehmen, die über das Internet einen Absatzkanal zum/zur KundIn für physische oder digitale Produkte und Dienstleistungen bereitstellen. Im Rahmen dieser Arbeit wurden nur erfolgreiche Unternehmen mit diesem Geschäftsmodell befragt. Für die Befragung selbst wurden nach einer Identifikation von ca. 30 relevanten Unternehmen, laut den zuvor definierten Kriterien, die relevanten Ansprechpersonen in Person der Marketingverantwortlichen durch eine Recherche identifiziert und kontaktiert. An dieser Stelle sei noch festgehalten, dass bewusst das Unternehmen zalando als derzeit populärstes E-Commerce Unternehmen, nicht befragt wurde um eine mögliche Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden. Dies würde aufgrund der Größendimension von zalando und der immensen Kapitalausstattung resultieren.

Nachstehend folgt eine Übersicht der befragten Unternehmen:

Unternehmen	Beschreibung	Erfolgskriterium	Interviewpartner
kochabo	Führender Food Retail-Anbieter in AT/CH	Mitarbeiterwachstum: 2013: 12 2012: 5	CMO
Spreadshirt	Führende E-Commerce-Plattform für Kleidung	Umsatzwachstum: 2012: 65 Mio Euro 2011: 45,8 Mio Euro 2010: 32 Mio Euro	CEO
blue tomato	Führender Online-Shop für Wintersport und Surfen	Mitarbeiterwachstum: 2012: 121 2010: 79 2008: 56 2006: 32	CMO
glossybox	Führender Beauty-Box-Anbieter	Mitarbeiterwachstum: 2013: 300 2011: 180	CMO
Flaconi	Führender Online-Shop für Beauty	Mitarbeiterwachstum: 2013: 120 2011: 20	CMO

Tabelle 12: Übersicht befragte Unternehmen

6.2.2 Interviewleitfaden

Der konzeptionelle Rahmen des Interviews wird durch einen Leitfaden vorgegeben. Dabei handelt es sich um ein teilstrukturiertes schriftliches Frageschema, das in der Interviewsituation dem Fragenden als Orientierungshilfe dienen soll (vgl. *Flick* 2004, S. 210f.).

Um für den Leitfaden passende Themenbereiche und Kategorien zu finden, wurde auf Basis des theoretischen Forschungsstandes ein Kategorien-Konzept entwickelt, aus dem sich die Haupt- und Unterfragen des Leitfadens abgeleitet haben:

Hauptkategorie	Unterkategorie
Aufbau Marke	Domainfindung
Marketing Funktion	Marketing durch Gründerteam dedizierte Marketing-Person Ressourcenknappheit Denkhaltung
Produkt/Marketing Konzept	Formelles/ informelles Konzept Positionierung Teil des Business-Plans Vollständigkeit
Markteintritts-Strategie	Strategie vorhanden Wettbewerbsstrategien Prozess formal / informell Erfolg
Marketing-Maßnahmen	Bedeutung Mix Ressourcenknappheit Fokussierung Veränderung der Maßnahmen in der Expansion
Produktentwicklung	Planung
Expansions-Strategie	Internationalisierung Strategie-Adaption Planung

Tabelle 13: Leitfaden Kategorien

Analog zu den beiden Forschungsfragen wurden zwei Frageblöcke im Leitfaden entworfen, die jeweils Material für die Beantwortung der jeweiligen Frage liefern sollten. Zusätzlich wurde ein quantitatives Element ergänzt und über eine fünfteilige Likert-Skala wurden Wichtigkeit und Dringlichkeit der Themen aus den Hauptkategorien erhoben.

Die Dimensionen der beiden Skalen wurden wie folgt erfasst:

- nicht wichtig (1), eher nicht wichtig (2), gleichgültig (3), eher wichtig (4), sehr wichtig (5)
- nicht dringend (1), eher nicht dringend (2), gleichgültig (3), eher dringend (4), sehr dringend (5)

Weiterer Bestandteil des Interviewleitfadens ist ein Kurzfragebogen, der zu allgemeinen Datenaufnahmen und zur Bestimmung der Kriterien für die Untersuchungsgruppe dient. Dieser wurde nach Abschluss des Interviews abgefragt (vgl. *Fink* 2008, S.238).

Im Rahmen eines Pre-Tests wurde mit mehreren Personen die Verständlichkeit der Fragen kontrolliert und anschließend die Fragestellung des Leitfadens weiter optimiert. Es wurden vor allem abstrakte Begrifflichkeiten wie „Marketing-Funktion“ oder „Produkt-Konzept“ aus den Fragen entfernt und anhand von konkreten Beispielen umschrieben.

Der vollständige Leitfaden findet sich in Anhang A.

6.2.3 Durchführung

Nach der Festlegung auf die konkret eingeschränkte Untersuchungsgruppe wurde in Branchenmedien und Netzwerkplattformen nach den relevanten Ansprechpersonen recherchiert und diese wurden anschließend kontaktiert. Die Interviews fanden im Zeitraum vom 11.02.2014 bis 10.03.2014 statt. Da ein Großteil der relevanten Unternehmen ihren Firmensitz in Deutschland haben, wurden diese Interviews über ein Videokonferenzsystem durchgeführt. Die beiden Unternehmen mit Firmensitz in Österreich wurden persönlich besucht und das Interview in deren Büroräumlichkeiten abgehalten. Des Weiteren wurde ein Interview auf Englisch durchgeführt, alle anderen auf Deutsch.

Nachfolgend eine Übersicht aller geführten Interviews:

Code	Unternehmen	Datum	Dauer	Sprache	Ort
I1	U1	11.02.2014	59:54	Deutsch	Schladming
I2	U2	18.02.2014	44:05	Englisch	Videokonferenz
I3	U3	19.02.2014	55:10	Deutsch	Wien
I4	U4	27.02.2014	46:57	Deutsch	Videokonferenz
I5	U5	10.03.2014	25:57	Deutsch	Videokonferenz

Tabelle 14: Übersicht Interviews

Das Interview wurde mit einer kurzen Einleitung durch den Forscher eröffnet, wo zum einen das Forschungsinteresse und einer kurze Darstellung des Forschungsprojektes selbst dargelegt wurden, sowie zum anderen die Rahmenbedingungen für die Interviewsituation dem/der Befragten erklärt wurden. Nach der Einstiegsfrage wurden laut dem Interviewleitfaden die Hauptfragen gestellt und bei Bedarf mit entsprechenden Unterfragen ergänzt. Nach jedem der beiden Frageblöcke (Marketing zur Gründung und Marketing in der Expansion) wurde der/die Befragte um die Bewertung des quantitativen Teilbereiches nach der Dringlichkeit und Wichtigkeit der einzelnen Themenaspekte gebeten. Nach Abschluss des Interviews laut Leitfaden wurde um die Beantwortung des Kurzfragebogens gebeten.

6.2.4 Datenauswertung

Die mittels der Interviews erhobenen Daten wurden, wie in Kapitel 6.1.4 beschrieben, mit der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach *Mayring* (vgl. 2008 S. 48-52) ausgewertet. Zuvor erfolgte die Audioaufnahme in der persönlichen Gesprächssituation mittels Smartphone und in der Videokonferenz-Situation direkt aus der Software heraus. Anschließend wurde die Audio-Datei mit der Transkriptions-Software Express Scribe ins Schriftdeutsch transkribiert. Grammatikalische Fehler wurden nicht ausgebessert sowie Pausen explizit angeführt.

Für die Durchführung der Inhaltsanalyse wurde ein Tabellenkonstrukt in Word verwendet. Die relevante Textstelle aus der Transkription wurde als Paraphrase übergeführt. Dabei wurden inhaltliche Aussagen reduziert, Wiederholungen und Pausen gestrichen sowie das Textmaterial auf eine einheitliche grammatikalische Form gebracht. Im Schritt der Generalisierung wurde dann die Paraphrase auf ein einheitliches Abstraktionsniveau reformuliert und anschließend wurden in der ersten Reduktion bedeutungsgleiche Paraphrasen gestrichen. In der zweiten Reduktion wurden dann Aussagen gebündelt und in einem Kategoriensystem zusammengestellt. Ein Auswertungsbeispiel der für die Untersuchung vorgenommenen qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* befindet sich in Anhang B. Aufgrund der teilweise sensiblen Daten in den Transkripten und auf expliziten Wunsch einiger der Befragten, sind die vollständig transkribierten Interviews und die vollständige Auswertung nicht im Anhang angefügt. Das Beispiel in Anhang B dient zur Illustration und als Instrument für die Nachvollziehbarkeit der konkreten Methodik.

Für die Sicherstellung der Qualität und der Objektivität der Daten dieser Arbeit und des ganzen Forschungsprozesses, wurde dieser umfassend dokumentiert und somit für Außenstehende nachvollziehbar gestaltet. Die vorliegende Dokumentation des Forschungsprozesses stellt sicher, dass die einzelnen Schritte nachvollziehbar sind und ermöglicht dem/der LeserIn, die erhobenen Daten und die daraus abgeleiteten Ergebnisse kritisch zu beurteilen.

Darüber hinaus muss sich die Inhaltsanalyse im Sinne der sozialwissenschaftlichen Forschungsmethoden auch den beiden Gütekriterien der Zuverlässigkeit (Reliabilität) und der Gültigkeit (Validität) stellen (vgl. *Mayring* 2008, S. 116f.). Die Reliabilität im Rahmen dieser Arbeit wurde sichergestellt, indem nach der Auswertung des Datenmaterials im Rahmen eines Re-Tests die Übereinstimmung und Vollständigkeit mit dem induktiv entwickeltem Kategoriensystem betrachtet und bewertet wurde (vgl. *Mayring* 2008, S. 116). Das Gütekriterium der Validität wurde durch die Analyse der Interviewsituation sichergestellt. Darüber hinaus wurde im Sinne der Konstruktvalidität eine Gegenüberstellung der aus der Inhaltsanalyse entstandenen Ergebnisse und den bestehenden Theorien aus der Literatur vorgenommen (vgl. *Mayring* 2008, S. 117).

Die Auswertung des quantitativen Teiles passierte durch Übertrag der Skalen in eine Tabellenkalkulation. Anschließend wurden Mittelwerte pro Item gebildet und eine grafische Auswertung als Netzdiagramm erstellt.

6.3 Kurzbeschreibung der befragten Unternehmen

Im folgenden Teil werden die befragten Unternehmen im Detail vorgestellt.

Firmenportrait flaconi

Flaconi ist ein Parfümerie-Online-Shop und wurde 2011 gegründet. Das angebotene Spektrum an Produkten deckt den gesamten Beauty-Bereich ab und umfasst zurzeit 15.000 Produkte. Das Angebot ist als Premium positioniert und will vor allem durch erstklassigen Service und ein breites Sortiment an bekannten Markenartikeln punkten. Darüber hinaus bietet der Online-Shop ein eigenes Kundenmagazin mit Informationen und Tipps rund um das Thema Beauty (vgl. *flaconi.de* 2014). Seit 2012 versendet das Unternehmen seine Produkte europaweit.

Firmenportrait KochAbo

KochAbo wurde 2012 als Online-Lieferdienst für Lebensmittel gegründet. Dabei kann der/die KundIn nicht aus einem Sortiment an Artikeln frei auswählen, sondern schließt ein Abo mit dem Anbieter ab. Im Rahmen des Abos wird der/die KundIn wöchentlich mit Zutaten und Rezepten für die Zubereitung dieser beliefert (vgl. *koachabo.at* 2014). Die kostenfreie Lieferung der Box erfolgt direkt zur Adresse des/der KundIn im Wochenrhythmus. Die Produktpalette von KochAbo bietet mehrere unterschiedliche Boxen, um auch für Single-Haushalte oder Familien die passenden Mengen bereitzustellen. Nach einem Probetrieb im Raum Wien expandierte das Unternehmen ab Mai 2013 und bietet eine österreichweite Lieferung der Boxen an. Durch eine Übernahme in der Schweiz ist man auch dort mit dem gleichen Geschäftsmodell vertreten. Laut *wirtschaftsblatt.at* (vgl. 2014) erwirtschaftete das Unternehmen im Jahr 2013 rund 3,6 Millionen Euro. Der Geschäftsführer spricht weiters von einem Umsatzwachstum von 2% wöchentlich, was eine Verdoppelung alle 30 Wochen bedeuten würde. KochAbo ist ein Vorzeige-Unternehmen der Startup-Szene in Wien und durch externe Kapitalgeber gut ausfinanziert. Durch starke Präsenz im TV und auch durch Online-Werbung will man weiter wachsen. Eine Expansion in den attraktiven Markt Deutschland wurde aufgrund von zu hohen erwarteten Kosten vorerst vom Unternehmen zurückgestellt (vgl. *wirtschaftsblatt.at* 2014).

Firmenportrait Spreadshirt

Spreadshirt startete 2002 als ein Online-Shop, in dem sich die KundInnen individuelle Kleidungsstücke bedrucken und kaufen konnten. Das Geschäftsmodell funktioniert so, dass sich jeder User nach einer Anmeldung einen eigenen T-Shirt-Shop erstellen kann und seine selbst designten Angebote verkaufen kann. Aktuell hat Spreadshirt 400.000 solcher individuellen Shops. Darüber hinaus werden auch eigene Partner-Shops speziell auf der Plattform herausgestellt, die Angebote von bekannten Designern oder Marken anbieten (vgl. *spreadshirt.de* 2014). Das Unternehmen ist eines der Vorzeige-Startups aus Deutschland und wurde auch mit vielen Preisen wie z.B. dem Deutschen Internetpreis ausgezeichnet. Neben dem normalen Verkaufsbetrieb startet das Unternehmen auch immer spezielle Wettbewerbe oder Kooperationen zu speziellen Ereignissen, um den Absatz zu fördern. Das Angebot ist heute der Marktführer in Europa und der drittgrößte Anbieter in den USA (vgl. *spreadshirt.de* 2014). Im Jahr 2012 erwirtschaftete das Unternehmen einen Rekordumsatz von 65 Millionen Euro und konn-

te abermals eine Wachstumsrate von mehr als 40% im Vergleich zum Vorjahr verbuchen. Der größte Treiber für dieses Wachstum waren laut eigener Meldung die Aktivitäten am nordamerikanischen Markt (vgl. *spreadshirt.net* 2014).

Firmenportrait blue tomato

Die Wurzeln von blue tomato reichen zurück in das Jahr 1988, als der Snowboard-Europameister Gerfried Schuller eine Snowboardschule mit demselben Namen gründete. Dem folgten ein erster Snowboard-Shop in Schladming und der Start der E-Commerce-Aktivitäten. Heute ist blue tomato eine bekannte Marke und einer von Europas führenden Online-Vertreibern von Boardsport-Artikeln (vgl. *blue-tomato.com* 2014). In ihrem Sortiment befinden sich über 400.000 Angebote rund um die Trend-Sportarten Snowboard, Freeski, Skating und Surfing. Der E-Shop ist in 14 Sprachen verfügbar und man versendet die Ware weltweit an KundInnen. 2012 wurde das Unternehmen vom US-Anbieter Zumiez erworben und gemeinsam wurde noch mehr Fokus auf den Aufbau von noch mehr physischen Filialen neben dem höchst erfolgreichen Online-Geschäft gelegt (vgl. *blue-tomato.com* 2014).

Firmenportrait glossybox

Glossybox ist ein Abo-Commerce-Anbieter für Beauty Produkte, der 2011 aus dem bekannten Inkubator Rocket-Internet heraus gegründet wurde. Bei diesem Modell schließt der/die KundIn ein monatliches Abo zu 15 Euro ab und bekommt anschließend einmal pro Monat zahlreiche Beauty-Produkte zum Testen nach Hause gesendet. Besonders wird dabei vom Unternehmen drauf geachtet, dass die Glossybox einen sehr hochwertigen und exklusiven Eindruck hinterlässt. Das Unternehmen hat eine sehr rasche und erfolgreiche Expansion hinter sich gebracht und ist aktuell in 15 Märkten aktiv. Der Branchendienst *deutsche-startups* (vgl. 2014) nennt für das Unternehmen mehr als 200.000 Abonnenten und vier Millionen in Summe verkaufter Boxen seit dem Start. Diese Zahl war vor einigen Monaten noch bei zwei Millionen, was von einem sehr rasanten Wachstum zeugt. Das Unternehmen beschäftigt derzeit rund 300 MitarbeiterInnen weltweit.

6.4 Ergebnisse

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Interviews anhand eines Kategoriensystems dargestellt. Das Kategoriensystem hat zwei inhaltlich voneinander getrennte Blöcke, welche die Forschungsfragen und auch die Fragenblöcke im Interviewleitfaden reflektieren. Die neun Kategorien entsprechen den neun Hauptfragen aus dem Leitfaden. Die weiteren Subkategorien wurden induktiv aus dem Material gebildet und zeigen nach einem Vergleich mit den Unterkategorien des Leitfadens einen größeren Umfang. Nachstehend eine Übersicht des gesamten Kategoriensystems:

Code	Kategorie	Subkategorie	Code	Kategorie	Subkategorie
K1	Markteintritt		K6	Expansion	
K1.1	Markteintritt	Auslöser	K6.1	Expansion	Auslöser
K1.2	Markteintritt	Technologie	K6.2	Expansion	Strategie
K1.3	Markteintritt	Sortiment	K6.3	Expansion	Planung
K1.4	Markteintritt	Finanzierung	K6.4	Expansion	Strategieänderung
K1.5	Markteintritt	Strategie	K6.5	Expansion	Finanzierung
K1.6	Markteintritt	Erfolg	K7	Maßnahmen	
K1.7	Markteintritt	Planung	K7.1	Maßnahmen	Kommunikation
K2	Marke		K7.2	Maßnahmen	Preis
K2.1	Marke	Domain	K7.3	Maßnahmen	Produkt
K3	Marketingkonzept		K7.4	Maßnahmen	Distribution
K3.1	Marketingkonzept	Positionierung	K7.5	Maßnahmen	Rahmenbedingungen
K3.2	Marketingkonzept	Marktforschung	K8	Produktentwicklung	
K3.3	Marketingkonzept	Vollständigkeit	K8.1	Produktentwicklung	Sortiment
K4	Maßnahmen		K8.2	Produktentwicklung	Mehrmarken
K4.1	Maßnahmen	Ressourcenknappheit	K8.3	Produktentwicklung	Planung
K4.2	Maßnahmen	Kommunikation	K8.4	Produktentwicklung	Technologie
K4.3	Maßnahmen	Preis	K8.5	Produktentwicklung	Organisation
K4.4	Maßnahmen	Produkt	K9	Organisation	
K4.5	Maßnahmen	Distribution	K9.1	Organisation	Agilität
K4.6	Maßnahmen	Mehr Kapital			
K5	Organisation				
K5.1	Organisation	Denkhaltung			

Tabelle 15: Kategoriensystem

6.4.1 Marketing in der Frühphase

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Befragung aus dem ersten Fragenblock, die zur Beantwortung der Forschungsfrage eins (FF1) dienen, erläutert.

6.4.1.1 Markteintritt (K1)

Als Auslöser (K1.1) für das Erkennen einer unternehmerischen Möglichkeit wurde von zwei Unternehmen genannt, dass ihre Intention einfach die Kopie eines bestehenden, erfolgreichen Produktes war. Von einem Unternehmen sei der Impuls von KundInnen ausgegangen, die genau dieses Angebot vermisst hätten.

Da zwei der Unternehmen sehr früh, beide kurz nach der dotcom Krise, mit ihren E-Commerce-Aktivitäten starteten, seien die technischen Möglichkeiten (K1.2) für die Erstellung einer E-Commerce-Plattform sehr beschränkt gewesen. Das U2 habe aus diesem Fakt seinen Geschäftsvorteil gemacht und E-Commerce-Shops für jedermann angeboten.

Die E-Commerce-Aktivitäten von U1 seien gestartet worden, als bereits ein physisches Verkaufslokal bestanden habe. Daher sei es nur logisch gewesen, auch das Sortiment (K1.3) des physischen Shops, das sich adäquat aufbereiten ließ, für den E-Shop zu verwenden. U2 sei mit seiner Lösung, jedem User einen eigenen E-Shop zu ermöglichen, so weit gegangen, dass man im Sinne von Mass Customization sein Sortiment komplett offen ließ.

U1 gab als einziges Unternehmen an, dass sie ihre E-Commerce-Aktivitäten komplett aus eigenen Mitteln finanziert (K1.4) hätten und so organisch gewachsen seien. Alle weiteren Unternehmen hätten auf externes Kapital in Form von Venture Capital oder ähnlichem setzen können.

Vergleicht man die Markteintrittsstrategie (K1.5) der fünf Unternehmen, zeigen sich wenige Gemeinsamkeiten. Die fünf Ansätze kurz zusammengefasst:

- U1 sei Schritt für Schritt an das neue Thema E-Commerce herangegangen und habe jeden weiteren Schritt aus dem Cash Flow finanziert. Dieses Vorgehen ist auch unter Bootstrapping bekannt (siehe 4.4.6).
- U2 habe das Kundenbedürfnis und deren Befriedigung in den Mittelpunkt der Strategie gestellt. Oberstes Ziel sei es gewesen, dem/der KundIn das zu bieten, was er/sie gewollt habe.
- U3 habe das Produkt und die Kommunikation in den Mittelpunkt seiner strategischen Vorgehensweise gestellt. Das Produkt sei eine Kopie gewesen und man habe gut Be-

scheid gewusst, wie es funktionieren werde. Die strategische Herangehensweise im neuen Markt sei es gewesen, viele Kommunikationskanäle zu testen, auf ihre Wirksamkeit zu untersuchen und dann mit den wirkungsvollsten das Wachstum voranzutreiben. Man habe einen raschen Markteintritt schaffen wollen und möglichst wenig Kapital dafür verbrauchen.

- U4 habe ebenso das Produkt in den Mittelpunkt gestellt, da es sich auch hier um eine Kopie gehandelt habe. Die Strategie für den Einstieg sei hier gewesen, einen Test mit 500 Einheiten zu starten, um zu evaluieren ob das Produkt im neuen Markt funktioniert hätte. Erst nach positiver Resonanz dieses Testes, habe man mit einer breiten Markteinführung begonnen. Durch PR und Blogger Relations sei es gelungen, zum Eintritt einen Hype um das neuartige Produkt zu erzeugen, das danach reißenden Absatz gefunden habe.
- U5 habe bei einer Strategie sein breites Sortiment in den Vordergrund gerückt und dafür ein hochskalierbares Online Marketing aufgebaut.

In Bezug auf die formelle Aufbereitung der Markteintrittsstrategie habe es bei nur zwei Unternehmen eine festgeschriebene Strategie gegeben, die Teil eines Business-Planes gewesen seien. Das Argument bei den anderen Unternehmen gegen eine zu formelle Vorgehensweise seien der enorme Zeitdruck und auch die finanziellen Ressourcen gewesen, die sinnvoller für die Produktentwicklung genutzt wurden. Auch wurde von IP2 angemerkt, dass zum Start von U2 im Jahre 2002 noch keine sinnvollen Marktdaten verfügbar gewesen wären, sodass ein strategisches Vorgehen praktisch nicht möglich gewesen sei.

Alle Befragten bewerteten den zurückliegenden Markteintritt als durchwegs erfolgreich (K1.6). IP1 ergänzte, man hätte noch erfolgreicher sein können, wenn man zu Beginn Kapital für das Aufsetzen einer größeren Infrastruktur gehabt hätte. IP2 sähe den Erfolg seines Unternehmens vor allem in der Außenwirkung, leider aber zum damaligen Zeitpunkt noch nicht ökonomisch erfolgreich. IP3 sähe Verbesserungspotential, was das Know-How im Unternehmen zum Start angehe und dass mit ExpertInnen im Team einige Fehler nicht passiert wären. Für IP4 hätte sein Unternehmen früher mehr auf die Themen Branding und Corporate Identity setzen sollen und IP5 befand den Start der TV Werbung für zu früh, da die Fullfillment Infrastruktur noch nicht bereit für die Massen gewesen sei.

Einen Einblick in die Planung des Markteintrittes (K1.7) konnte nur U3 geben. Da das Unternehmen aus einem Inkubator heraus gegründet worden sei und alle beteiligten GründerInnen

Startup Erfahrung gehabt hätten, sei es wie ein neues Projekt gewesen. Hauptaugenmerk der Planung sei gewesen, das Produkt so schnell und so gut wie möglich in den Markt zu bekommen. Der Prozess habe mehrere Monate gedauert und vor allem die Themen Produkt, Logistik und Kommunikationsmaßnahmen umfasst.

6.4.1.2 Marke (K2)

In fast allen Fällen sei der Markenname in einem kreativen Prozess entstanden. Nur in U1 sei der Name eine Erfindung des Geschäftsführers gewesen, die übernommen wurde. Die einzigartige Marke von U1 sei durch ein einprägsames Logo und einen erklärenden Claim kommuniziert worden. Branding sei für die Unternehmen ein wichtiges Thema, nur IP5 sähe Branding generell im E-Commerce als nicht notwendig an, da sich die Investitionen erst nach zwei Jahren gerechnet hätten, was für dieses Geschäft zu spät gewesen wäre. In den ersten Jahren sei dies auch der Ansatz von U2 gewesen. Man erkannte aber, dass eine starke Marke erforderlich sei, um einen Massenmarkt zu bedienen und habe schlussendlich auf eine starke Branding-Strategie gesetzt. Auch U3 habe einen Massenmarkt bedient und intensiv auf dieses Thema gesetzt. Eine besondere Herausforderung für U3 sei gewesen, dass ihr Geschäftsfeld noch nicht in der Masse etabliert gewesen sei und sie stark auf vertrauensbildende Maßnahmen gesetzt hätten. Vertrauen sei ein Kernwert der Marke von U3 und fände sich in der Kommunikation oder auch im Produkt zentral wieder. IP4 unterstrich, dass es wichtig sei, dass eine Marke nahe am angebotenen Produkt wäre. Auch sollte darauf Wert gelegt werden, dass der Name auch international funktionieren könne. IP1 und IP3 erwähnten beide, dass der Name bestmöglich nicht das Tätigkeitsgebiet einschränken, sondern möglichst generisch sein sollte. Das sei aktuell bei U3 der Fall, da man ein Problem in mittelfristiger Zukunft sähe, falls das Unternehmen stark sein Angebotsspektrum verbreitern würde.

Die Verfügbarkeit der Domain (K2.1) für den Firmennamen sei für drei der befragten Unternehmen ein Thema gewesen. U4 habe zwei Wochen vor Markteintritt den Namen nochmals ändern müssen, weil die Domain des Originalnamens nicht verfügbar gewesen sei und es nicht gelungen sei, diese zu erwerben. Für U1 habe eine besetzte Domain zugekauft werden müssen, was in diesem Fall gelungen sei. Bei U5 sei die Verfügbarkeit der Domain ein Kriterium im Prozess der Namensfindung für das Unternehmen gewesen.

6.4.1.3 Marketingkonzept (K3)

Alle fünf befragten Unternehmen konnten bestätigen, dass sie ein formelles Marketing-Konzept zur Gründung vorliegen gehabt hätten. IP3, IP4 und IP5 ergänzten weiter, dass dieses Konzept Teil eines umfassenden Business Planes gewesen sei. Diese drei Unternehmen seien durch einen externen Kapitalgeber finanziell unterstützt worden, der auf eine solche detaillierte Ausarbeitung der Geschäftsidee im Rahmen des Vergabeprozesses bestanden hätten.

U2, U3 und U4 gaben an, im Rahmen des Marketing-Konzeptes eine strategische Positionierung ihres Angebots vorgenommen zu haben. IP2 musste aber zugestehen, dass diese Positionierung aufgrund von fehlenden Marktdaten eher theoretisch erfolgt wurde. U4 habe den Markt eines gleichwertigen Produktes erkannt und die Positionierung auf den eigenen Heimmarkt durch eine Premiumstrategie adaptiert.

U3 habe keine Marktforschung im traditionellen Sinne durchgeführt. Ihre Vorgehensweise sei es gewesen, mit dem Produkt schnell zu starten und die ersten Kundenfeedbacks für die Weiterentwicklung zu nutzen. IP3 ergänzte weiter, dass es praktisch nicht möglich gewesen sei, viel Zeit und Ressourcen in Marktforschung und Strategie zu investieren, da gerade in der Anfangsphase nur begrenzt zeitliche und finanzielle Ressourcen verfügbar gewesen seien. Für U3 sei das Marketing-Konzept, das zur Gründung vorlag, aus heutiger Sicht vollständig gewesen.

6.4.1.4 Maßnahmen (K4)

Alle fünf befragten Unternehmen konnten bestätigen, dass Online Marketing in unterschiedlichsten Ausprägungen für ihre Kommunikation (K4.2) in der Anfangsphase eine wichtige Rolle gespielt habe. Dennoch sind die Herangehensweisen der einzelnen Unternehmen in Summe recht unterschiedlich und werden nachfolgend kurz skizziert:

- Für U1 sei die wichtigste kommunikative Ausgabe zu Beginn der Aufbau der Marke gewesen. Da man in einem Sport-nahen Umfeld agierte, habe man in der Kommunikation auf Sponsorings und Events gesetzt. Auch habe man virale Elemente wie Sticker eingesetzt.
- Bei U2 sei ein erster Fokus auf die PR Arbeit gelegt worden, aber auch Online-Werbung und Affiliate Marketing seien betrieben worden. IP2 äußerte sich des Weiteren sehr kritisch zu viralen oder Guerilla Marketing Konzepten: Man habe diese aus-

probiert, aber kein Produkt mehr dadurch verkauft. Diese Form der Werbung sei laut IP2 nicht nachhaltig und nicht effektiv.

- U3 habe für seine Kommunikation eine sehr strategische Herangehensweise verfolgt: Man habe zu Beginn in Tests unzählige Kanäle ausprobiert und die Wirksamkeit und Kosten/Nutzen-Relation bewertet. Schlussendlich habe sich die Kombination TV mit Online-Werbung als die wirkungsvollste heraus gestellt. Es habe die große Reichweite die man mit TV erzeugt hatte, durch die Online-Marketing Maßnahmen auffangen und kanalisieren können. IP3 ergänzte weiter, dass dieses Vorgehen auch sehr gut skaliert werden könne. Auch habe man die Produkteinführung mit PR begleitet und beispielsweise Produkt-Samples an JournalistInnen versendet. Da die Gründerpersönlichkeiten sehr hohe Bekanntheit genossen, wären sie auch für PR Maßnahmen in das Zentrum der Kommunikation gerückt um einen zusätzlichen Vertrauensbonus zu haben.
- Für U4 seien PR- und Blogger-Relations die wichtigsten kommunikativen Zugpferde in der Anfangsphase gewesen. Dadurch habe ein regelrechter Buzz erzeugt werden können, der eine hohe Nachfrage nach dem Produkt stimulieren konnte. Da es sich um ein sehr emotionales Produkt gehandelt habe, sei für U4 die Kommunikation von essentieller Bedeutung gewesen.
- Von Beginn an habe U5 stark auf Online Marketing gesetzt. Im Speziellen sei sehr starke Suchmaschinenwerbung geschaltet worden, um einzelne Produkte und Produktgruppen zu bewerben. Später sei auch noch TV Werbung hinzugekommen.

In punkto Preis (K4.3) hat sich U1 von Anfang an als Hochpreisanbieter positioniert und das auch beibehalten. U5 sei in einer Preisführerschaft im Vergleich zum stationären Handel gegangen, habe sich aber dennoch als Premiumanbieter positioniert. Für das Model von U3 sei der Preis nicht so einfach adaptierbar gewesen, aber dennoch musste es die Möglichkeit theoretisch geben.

Für den Webshop von U1 sei von Beginn an wichtig gewesen, dass er für den/die KundIn möglichst einfach zu bedienen sei. IP1 nannte in diesem Zusammenhang die 3-Klick-Regel: Mit maximal drei Klicks habe der Kunde im Webshop zu seinem gewünschten Produkt gelangen müssen. Diese Einfachheit und das breite Sortiment seien der USP von U1. Im Falle von U3 seien für das Produkt (K4.4) die Qualität der einzelnen Bestandteile und der Vertrauensaspekt sehr wichtig gewesen. Das Vertrauen sei vor allem durch Transparenz erzeugt wor-

den, in dem man den Lebenszyklus des Produktes klar dem/der KundIn gezeigt habe. Im Rahmen des Produktentwicklungsprozesses vor Launch habe bei U3 die Verpackung einmal komplett geändert werden müssen, was auch alle anderen Komponenten im Marketing-Mix beeinflusst habe. IP3 habe diesen Vorfall ergänzt, sodass es vor Launch noch einfach gewesen sei, das Produkt maßgeblich zu verändern, aber zum aktuellen Zeitpunkt so ein Vorgehen massive Auswirkungen habe. U4 habe durch seine Premium-Positionierung auf eine sehr hochwertige Verpackung und eine sehr emotionale Ausgestaltung des Produktes gesetzt. Der Webshop selbst werde nur minimalst angepasst.

Dass die Distribution (K4.5) essentiell wichtig im E-Commerce ist, bekräftigen IP2 und IP5. IP2 ging sogar so weit und relativiere sämtliche kommunikativen Maßnahmen, wenn das Service, allen voran die Lieferung, nicht funktioniere. Auch ergänzte er, dass die exzellente Distribution seines Unternehmens der wesentliche Faktor für den Erfolg in den USA sei, da dort die einheimische Konkurrenz wesentlich schlechter agiere. IP1 unterstrich im Punkt Distribution die starke Abhängigkeit zu externen PartnerInnen.

Die Ressourcenknappheit (K4.1) zu Beginn wurde von allen Unternehmen durch Mehrarbeit des Gründerteams kompensiert. IP4 sprach von einem Teamspirit, der zu dieser Zeit unter den GründerInnen geherrscht habe: Die Produkte seien noch händisch gepackt worden und jeder habe in jedem Bereich unterstützt, da man beweisen wollte, dass das Produkt im Markt funktionieren könne. IP3 sprach von ähnlichen Vorgehensweisen, sah aber die Mehrarbeit nicht als so positiv und ergänzte, dass man diese Phase so schnell wie möglich überwinden wollte. Auch die Marketing-Aktivitäten seien in U1 auf Kosteneffizienz ausgerichtet gewesen, was ein Teil der Unternehmensphilosophie gewesen sei.

Wäre zur Gründung mehr Kapital (K4.6) zur Verfügung gestanden, hätten dies U1 und U4 dafür verwendet, schneller zu wachsen. IP1 kommentierte dies damit, dass nicht nur mehr Werbung betrieben hätte werden müssen, sondern auch die ganze Infrastruktur hätte zuvor skalierbar gemacht werden müssen. Für U4 sei vor allem Werbung in Massenmedien wie TV von Interesse gewesen um ein schnelles Wachstum zu initiieren. Auch die verabsäumte Kommunikation mit den Lieferanten habe man besser machen können.

6.4.1.5 Organisation (K5)

Im Fall von U1, U4 und U5 sei das Marketing zu Beginn ganz stark mit einer Person aus dem Gründerteam verbunden gewesen. IP3 ging noch weiter und erklärte, dass jede Person im

Gründerteam Marketing-orientiert agiert habe. Da U4 aus einem Inkubator heraus gegründet wurde, hätten gewisse Marketing-Agenden an diesen ausgelagert werden können.

IP1 und IP3 bestätigten, dass Marketing als Denkhaltung (K5.1) zur Gründung vom gesamten Team gelebt worden sei. In U3 und U4 sei die Denkhaltung im Unternehmen davon geprägt, dass das Produkt in den Mittelpunkt gestellt und alle Aktivitäten im Sinne des Marketings gebündelt werden um das Produkt zu verkaufen. Auch in U4 sei der Verkauf neben dem Produkt von zentraler Bedeutung und würde in der Organisation gelebt. IP3 kritisierte, dass eine solche Ansicht des Marketings kaum in der Unternehmenspraxis zu finden sei und die Marketing-Abteilung oftmals als ein Werbe-Service-Center gesehen würde.

6.4.2 Marketing in der Wachstumsphase

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Befragung aus dem zweiten Fragenblock, die zur Beantwortung der Forschungsfrage zwei (FF2) dienen erläutert.

6.4.2.1 Expansion (K6)

Als einziges Unternehmen sah sich U1 aus ökonomischen Gesichtspunkten, um die Fixkosten besser zu verteilen, dazu gezwungen eine Expansion zu starten (K6.1). U3 habe das Potential seines Produktes nach einer Testphase in einer kleineren Region erkannt, um es dann landesweit anzubieten.

Aus einer strategischen Perspektive (K6.2) gesehen war die Expansion in einem Großteil der befragten Unternehmen weniger konkret durchgeplant als ein opportunistisches Ausweiten der eigenen geografischen Tätigkeitsbereiche. Für U1 und U3 sei der erste Schritt gewesen, den DACH Raum zu erschließen. Dafür habe man zuerst die notwendigen Voraussetzungen für den Vertrieb im neuen Markt geschaffen und dann nach dem Start auch kommunikative Maßnahmen zur Bewerbung gesetzt. U1 habe in weiteren Schritten sein Vertriebsgebiet schlussendlich auf die ganze Welt ausgeweitet. IP2 kommentierte das opportunistische Vorgehen bei der Expansion als eine Notwendigkeit für die E-Commerce Branche, da zu wenig über Marktdynamiken bekannt sei. U3 habe für seinen Markteintritt in ein Nachbarland eine Übernahme abgeschlossen und so rasch eine akzeptable Marktstellung erlangt. Allerdings habe aufgrund von finanziellen Ressourcen eine weitere Expansion nach Deutschland unterbrochen werden müssen. IP3 erläuterte, dass man wisse, wie man in den Markt eintritt, aber für die Exekution des etablierten Kommunikations-Konzeptes ein zu großes Budget hätte investieren müssen, da man vor allem auf das Massenmedium TV als Zugpferd setzte. Für die

Expansion von U4 sei es ein Erfolgsfaktor gewesen, für die neuen Märkte einen geeigneten Geschäftsführer zu finden, der die Expansion im jeweiligen Markt vorantrieb. Dabei habe sich beobachten lassen, dass in den starken Märkten ein guter Geschäftsführer tätig gewesen wäre, der zur Kultur des Unternehmens passte. IP4 musste allerdings zugestehen, dass durch es das rasante Wachstum (20 Länder in 9 Monaten) praktisch nicht möglich gewesen wäre eine einheitliche Strategie aufzusetzen. Dies bekräftigte auch IP5, deren Unternehmen ähnlich rasch gewachsen sei. In U4 habe es sehr lang gedauert bis eine globale Marketingstrategie entwickelt wurde. Bis dahin hätten die Märkte autonom agiert.

Auch bei der Planung (K6.3) der Expansion zeigte sich ein eher opportunistisches Vorgehen bei allen Unternehmen. In U1 und U2 sei die genaue Abfolge der neuen Märkte nicht einem konkreten Plan geschuldet gewesen, sondern teilweise Zufall oder eine Initiative von Mitarbeitern. Allerdings habe man in U1 Mithilfe von Web-Analyse mögliche neue Märkte evaluiert, die für einen Eintritt attraktiv gewesen sein könnten. In U3 sei diese Evaluierungsphase dadurch gekennzeichnet gewesen, dass man sich mit AnbieterInnen ähnlicher Produkte aus anderen Märkten über die Gegebenheiten austauschte. Sehr aggressiv habe U4 sein Wachstum geplant: so schnell wie möglich in attraktive Märkte einsteigen um Eintrittsbarrieren für potentielle Wettbewerber zu schaffen. Auch sei man in die USA expandiert, um das Produkt-Vorbild auf seinem Heimmarkt zu attackieren. Für U5 hingegen sei im Fokus gelegen, zuerst den Heimmarkt Deutschland bestmöglich zu bedienen und erst dann die Expansion in Europa zu starten.

In U1 und U2 habe die Expansion eine Adaption der ursprünglichen Marketing-Strategie (K6.4) zur Folge gehabt. U1, das sehr auf Sponsoring von lokalen Veranstaltungen gesetzt habe, sei nicht mehr in der Lage gewesen, dieses Vorgehen auf viele Länder auszudehnen. Anstelle seien besser skalierbare Maßnahmen in den Fokus gerückt. IP 2 habe in seiner Expansion auf das Phänomen Globalize gesetzt. Das habe bedeutet, ein globales Produkt zu verkaufen, aber dieses in jedem Land lokal aussehen zu lassen. Möglich habe dies eine eigene lokale Marketing-Vorgehensweise pro Markt gemacht. U3 und U5 gaben explizit an, dass die Expansion die Marketing-Strategie nicht verändert habe. In U3 habe man die Strategie mit Massenmedien verfolgt und als besonders effektiv getestete Kanäle rasch zu wachsen. Allerdings hätten hier auch Optimierungen der Strategie stattgefunden. Man habe teilweise Kanäle erneut getestet, um die Werbewirkung neu zu bewerten. Auch seien die Werbemittel ständig weiter verbessert worden.

U5 habe für seine Expansion zusätzliches Kapital aufstellen müssen, wogegen U1 und U3 sich selbst aus dem Cash Flow finanziert (K6.5) hätten. IP2 erklärte, dass die Expansion in den riesigen Markt USA sofort profitabel gewesen sei, da nur zwei zusätzliche Mitarbeiter dafür erforderlich waren.

6.4.2.2 Maßnahmen (K7)

Bei den Maßnahmen in der Expansionsphase haben die einzelnen Unternehmen teilweise wie zuvor in der Gründungsphase unterschiedliche Zugänge. Es kann aber festgestellt werden, dass sich in dieser Wachstumsphase mehr Gemeinsamkeiten zwischen den Unternehmen finden lassen als zuvor. Online-Marketing wird von jedem Unternehmen betrieben und hat in der Expansion an Bedeutung gewonnen, weil sich die Aktivitäten sehr leicht skalieren lassen und eine länderübergreifende Anwendung leicht möglich ist. Auch setzen fast alle Unternehmen auf eine rasche Expansion durch das Massenmedium TV.

- In U1 sei der Marketing-Dialog für einen neuen Markteintritt um die jeweilige Landessprache ergänzt worden und zusätzlich seien auch lokale Maßnahmen gesetzt worden. Die wichtigsten Kanäle für U1 seien ein aufwendig produzierter Produkt-Katalog, Online-Marketing und Sport-Sponsoring gewesen. Werbung in Massenmedien wie TV seien von IP1 für sein Geschäftsmodell nicht als zielführend angesehen worden, da man die eigentlich sehr spitze Zielgruppe nicht kosteneffizient erreichen habe können. Man habe jedoch schon TV-Werbung auf Spartensendern geschaltet und gute Erfahrungen damit gemacht.
- Für U2 sei es vor allem um die bestmögliche Sichtbarkeit in ausgewählten Kanälen gegangen. Im Rahmen der Expansion habe darauf geachtet werden müssen, dass die Kommunikation lokalisiert werden würde, weil die KundInnen in jedem Markt anders shoppen würden. Die wichtigsten Kanäle für U2 seien Suchmaschinen, TV und PR gewesen. IP2 unterstrich ganz besonders die Wichtigkeit von Google als Einstiegsseite des Webs. Gerade in Expansion sei die Sichtbarkeit in Google von strategisch immenser Bedeutung gewesen, da man nur damit kostengünstig und nachhaltig seinen Absatz skalieren habe können. Für U2 sei die Suchmaschine der wichtigste Kanal gewesen.
- U3 habe sein kommunikatives Vorgehen in der Expansion nicht angepasst. Man habe aber auch auf lokale Maßnahmen bei neuem Markteintritt gesetzt. Der Maßnahmen-Mix von U3 um zu wachsen sei ganz klar von TV-Werbung dominiert gewesen, die

zwei Drittel des Budgets einnehmen würde. Des Weiteren seien noch zahlreiche Online-Marketing-Aktivitäten gesetzt worden.

- IP4 unterstrich, dass Online-Marketing im Wachstum an Bedeutung gewonnen habe. Dennoch seien die wichtigsten Kanäle Empfehlungsmarketing, PR und Blogger Relations gewesen. IP4 erklärte, dass man U4 nicht gut über Online Marketing, wie ein normaler Webshop mit breitem Sortiment, skalieren habe können, da man selbst nur wenige Produkte anbieten würde. Deshalb sei es für U4 wichtig, über Multiplikatoren einen aktiven Dialog über das Produkt anzustoßen. In der Expansion würde das gleiche kommunikative Vorgehensmodell auch in den neuen Märkten umgesetzt. In neuen Märkten habe man relevante Journalisten oder Blogger identifiziert und sie dann gezielt angesprochen. Auch sei im Wachstum das Thema CRM wichtiger geworden und es sei mehr Wert auf den Customer Lifetime Value gelegt worden als auf die Neukundeakquise.
- In U5 sei die Expansion mit den beiden Haupttreibern TV-Werbung und Online Performance Marketing vorangetrieben worden.

Die Distribution (K7.4) stellt für die Expansion eine wichtige Voraussetzung dar und muss vor Markteintritt organisiert werden. U1 habe aufgrund von Problemen mit Logistik-PartnerInnen in einigen Ländern auf einen Expansionsschritt dorthin verzichtet.

6.4.2.3 Produktentwicklung (K8)

Das Sortiment (K8.1) von U1 habe sich ständig weiter entwickelt. Ein Ziel sei es gewesen, den Webshop so zu bestücken, dass saisonale Schwankungen so wenig wie möglich auftraten. Dafür habe man neue Produktgruppen ergänzt, aber auch erfolglose wieder aus dem Sortiment genommen. Auch in U3 habe es von Anfang an neue Produkte oder Produktabwandlungen gegeben. Langfristig habe man das Sortiment aber verschlankt und einige Produkte wieder eingestellt. Eine besondere Herausforderung sei auch die Anpassung der Produkte an die lokalen Gegebenheiten gewesen. Dieser habe sich auch U4 stellen müssen. Man habe außerdem Produktvarianten für unterschiedliche Zielgruppen erfolgreich auf den Markt gebracht.

Für U1 sei für kurze Zeit im Raum gestanden, im Rahmen einer Mehrmarkenstrategie (K8.2) weitere Webshops zu starten. Dieser Plan sei allerdings verworfen worden und das Sortiment unter der Hauptmarke in den Webshop eingegliedert. Ebenfalls habe U4 sein Modell auf eine

andere Branche umlegen wollen, aber das Produkt wegen Misserfolg wieder einstellen müssen.

Die Planung (K8.3) der Produkt-Weiterentwicklung sei in U1 mit allen Stakeholdern, allen voran mit dem Einkauf, gemeinsam vorgenommen worden. Dies habe vor allem das Thema Sortiment betroffen, wo man sich auf vier Sortiments-Kernbereiche verständigte. Auch in U2 sei die Planung unter Einbeziehung von diversen Stakeholdern erfolgt. Zusätzlich sei auch das Feedback der Kunden berücksichtigt worden. Ebenso hätten U3, U4 und U5 ganz stark in ihrer Produktweiterentwicklung auf das Einbeziehen von KundInnenfeedback gesetzt. In U3 hätten dadurch neue Potentiale erst erkannt werden können und man habe als Antwort darauf neue Produkte auf den Markt gebracht. Auch in Hinblick auf Qualität und die Distribution seien Feedbacks zur laufenden Verbesserung aufgenommen worden. In U4 sei die Produktentwicklung ein Gründerthema gewesen. IP4 sprach von 80% der Zeit im Unternehmen, die für die Weiterentwicklung des Produktes verwendet worden sei. Wichtige Voraussetzung sei hier die Beibehaltung der Premium-Positionierung mit gleichzeitiger Skalierbarkeit in der Produktion selbst gewesen. Auch habe in der Produktentwicklung stark auf lokale Eigenheiten eingegangen werden müssen und Produkte haben für bestimmte Märkte angepasst werden müssen. In U5 habe man für die Aufnahme von KundInnenfeedbacks eine technische Lösung im Webshop implementiert, das dem/der KundIn ermöglicht habe, in Echtzeit mit dem Unternehmen zu kommunizieren.

Aus technologischer Perspektive (K8.4) erfolgte auch eine laufende Weiterentwicklung der Webshops. In U1 sei dabei großer Wert auf die Nutzbarkeit der Oberfläche für den/die KundIn gelegt worden. Auch für mobile Geräte wurde der Webshop angepasst. IP1 sprach von einem laufenden Prozess der Verbesserungen, der der dynamischen Umwelt in der man agiert, geschuldet sei. Eine andere technische Herausforderung habe sich U2 gegenüber gesehen, die bei der Distribution mit verschiedenen Lösungen zur Kühlung der Produkte experimentierten. Auch in U4 sei eine ständige technische Weiterentwicklung des Produktes erfolgt. Hauptaugenmerk sei hier darauf gelegen, im Fertigungsprozess einen höheren Automatisierungsgrad zu erreichen um skalierbarer zu werden. In U5 sei die Technologie des Webshops für eine weitere Expansion komplett ausgetauscht worden um erst eine Skalierbarkeit der technischen Infrastruktur zu ermöglichen.

In U1, U2 und U5 hätten die Produktweiterentwicklung organisatorisch (K8.5) in die Hand eines dezidiertem Produktmanagement-Teams gelegt.

6.4.2.4 Organisation (K9)

Im Vergleich zur Organisation des Marketings zur Gründung kann eindeutig gesagt werden, dass es in allen befragten Unternehmen im Wachstum zu einer Formalisierung der Marketing-Strukturen kam. Auch kann in einigen Unternehmen die Bildung von dezentralen und zentralen Teilorganisationen beobachtet werden.

- In U1 sei das Marketing in zwei Abteilungen aufgeteilt: klassisches und Online-Marketing. In Summe seien 15 MitarbeiterInnen in U1 für Marketing-Agenden zuständig. Durch das Wachstum sei auch die Hierarchie in der Marketing Abteilung steiler geworden.
- In U2 habe sich nicht nur die Organisationsstruktur geändert, sondern auch der Leadership und das strategische Vorgehen im Marketing. Die Abteilung sei von ehemals zwei Personen auf sechs Teams in Europa und zwei Teams in den USA herangewachsen. In der Organisation seien einige Teilbereiche geografische und nach Expertise organisiert. Man habe erkannt, dass einige spezifische Aufgaben nur von lokalen Mitarbeitern bearbeitet werden können. Zusätzlich habe man aber gewisse Kompetenzen zentral konzentriert, die allen Märkten zur Verfügung stehen.
- In U3 sei in der Organisation ein Schwenk von einer dezentralen zu einer zentralen Marketing-Organisation eingeleitet worden, als man erkannt habe, dass die Märkte homogen genug gewesen wären um sie zentral mit demselben Marketingansatz zu bearbeiten. Ursprünglich sei ein kleines Marketing-Team in jedem Markt für die Steuerung zuständig gewesen. Heute seien vier Personen mit vorwiegend Kommunikationsagenden betraut.
- Den genau umgekehrten Weg sei U4 gegangen, die von einer zentralen Organisation auf ein lokal dezentrales Modell gewechselt hätten. Ursprünglich seien die erfolgreichen Konzepte aus Deutschland auch in den anderen Märkten exekutiert worden. Man habe aber gemerkt, dass ein aus Deutschland zentral gesteuertes Marketing nicht funktionieren würde, da die Märkte zu große Unterschiede gezeigt hätten. Deshalb seien ein lokales Marketing und Customer Care in jedem Markt eingesetzt worden. Über eine Holding in Deutschland seien zentrale Marketing-Services an alle Märkte bereitgestellt worden. Auch für den Einkauf sei es wichtig gewesen, lokal bei den Vertriebspartnern präsent zu sein, da für das Produkt auf lokale Eigenheiten eingegangen werden musste.

- In U5 sei das Marketing für alle Märkte zentral aus Deutschland aus gesteuert worden. Durch die Expansion sei man sehr stark gewachsen und habe die Marketing-Abteilung nach Funktionen gegliedert strukturiert.

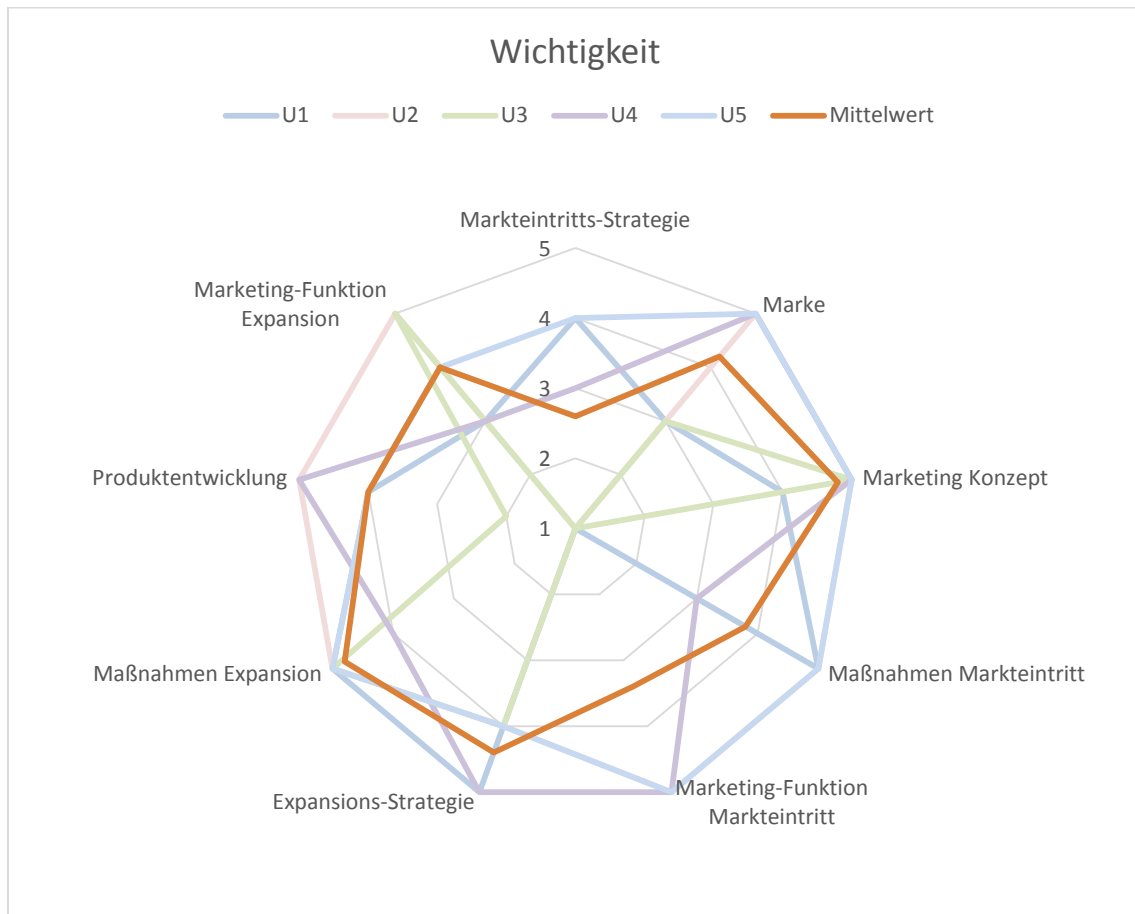
Alle fünf Unternehmen bestätigten, dass sie durch die straffere Organisation des Marketings nicht ihre Agilität (K9.1) aus der Gründung eingebüßt hätten. In U1 seit man immer noch in der Lage, spontan ein Event zu besuchen oder auf aktuelle Ereignisse zu reagieren. Auch U3 und U4 mit ihren komplett gegensätzlichen Organisationsformen bestätigten jeweils, dass sie mit ihrer Struktur effektiver agieren würden als zuvor. IP4 erklärte, dass es in der zentralen Struktur wöchentlich erforderlich sei 25 Märkte zu koordinieren, was schlussendlich zu komplex geworden wäre.

6.4.3 Auswertung quantitativer Teil

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Bewertung von einzelnen Aktivitäten in der Gründungs- und in der Expansionsphase aufgeschlüsselt. Es wurden jeweils die Wichtigkeit und Dringlichkeit anhand einer fünfteiligen Likert-Skala von den Befragten bewertet:

- nicht wichtig (1), eher nicht wichtig (2), gleichgültig (3), eher wichtig (4), sehr wichtig (5)
- nicht dringend (1), eher nicht dringend (2), gleichgültig (3), eher dringend (4), sehr dringend (5)

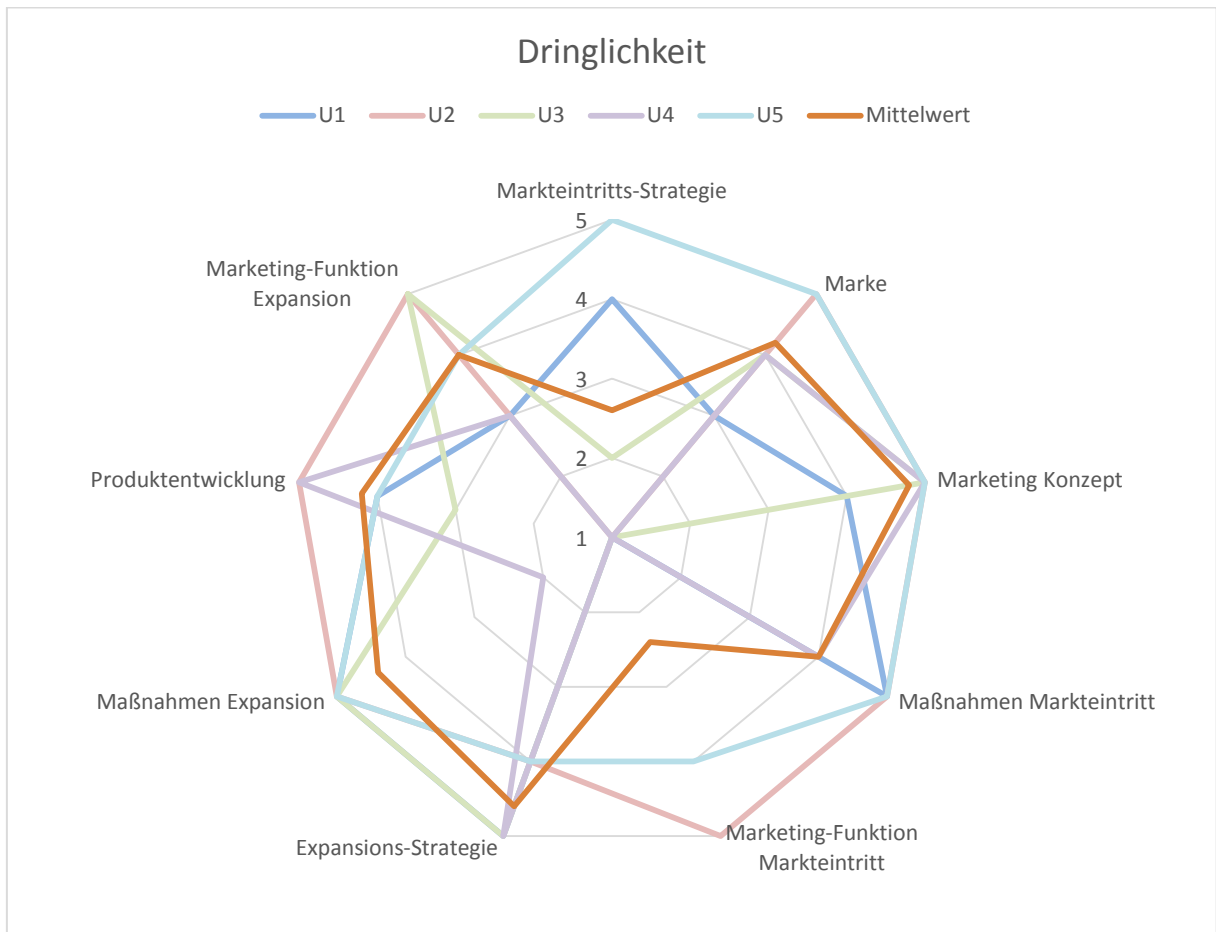
Abbildung 11: Wichtigkeit der Aktivitäten



Quelle: eigene Darstellung

Tendenziell wurden die Aktivitäten zur Gründung von den Befragten als eher weniger wichtig bewertet als die späteren Aktivitäten. Vor allem der Markteintritt (Mittelwert 2,6) und die Marketing Funktion (Mittelwert 3,4) wurden als nicht entscheidend erachtet. Als sehr wichtig hingegen wurden das Marketing-Konzept zur Gründung (Mittelwert 4,8) und die operativen Maßnahmen in der Expansion (Mittelwert 4,8) bewertet.

Abbildung 12: Dringlichkeit der Aktivitäten



Quelle: eigene Darstellung

Auch bei der Dringlichkeit zeigen sich ähnliche Ergebnisse als zuvor bei der Wichtigkeit. Die Befragten bewerteten diese beiden Kriterien zumeist gleich. Als wenig dringend wurden der Markteintritt (Mittelwert 2,6) und die Marketing-Funktion zum Eintritt (Mittelwert 2,4) beurteilt. Als sehr dringend hingegen das Marketing-Konzept zur Gründung und das strategische Vorgehen in der Expansion selbst (Mittelwert 4,6).

6.5 Interpretation der Ergebnisse

Im nachfolgenden Kapitel werden die dargestellten Ergebnisse zusammengefasst und interpretiert. Obwohl die fünf befragten Unternehmen alle erfolgreiche Startups mit einem E-Commerce Geschäftsmodell sind, sind die Ergebnisse in manchen Bereichen wenig miteinander vergleichbar. Dennoch zeichnen sich in anderen Bereichen Muster ab, die Verallgemeinerungen und bestimmte Aussagen zulassen.

6.5.1 Marketing in der Frühphase

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass beinahe jedes der befragten Unternehmen anders bei dessen Markteintritt agierte: Zwei Unternehmen waren stark Produkt-zentriert. Das ist damit zu erklären, dass genau diese beiden Unternehmen keinen großen Webshop mit riesigem Sortiment anbieten, sondern ein Modell mit wenigen Produktvarianten. Auch wurde nur in zwei Unternehmen auf eine formelle Strategie und einen Generierungsprozess gesetzt. Dass das strategische Vorgehen zur Gründung nicht als allzu wichtig erachtet wird, bestätigt auch die quantitative Auswertung dazu. Dies hat jedoch dem Erfolg des Markteintrittes keinen Abbruch getan, denn alle befragten Unternehmen bewerteten diesen als erfolgreich.

Somit kann die Aussage getroffen werden, dass ein strategisches Agieren in der Frühphase eines Internet-Startups nicht erfolgskritisch ist. Vielmehr ist das, dass die beschränkt vorhandenen Ressourcen darauf konzentriert werden, ein Produkt so schnell und perfekt wie möglich in den Markt zu bringen (**time to market**). Dieses Vorgehen ist nahe an dem, was aktuell praktisch in der Branche als das „lean“ bezeichnet wird. Des Weiteren kann festgehalten werden, dass diese Phase sehr von **Trial & Error** geprägt ist. Da wenige Informationen über Märkte und KundInnen vorhanden sind, muss vieles erst erprobt werden. Vor allem U3 hat in seinem Vorgehen zum Testen und Bewerten von Kommunikationskanälen ein gutes Beispiel geliefert.

Eine starke Marke zu haben ist für Internet-Startups genauso wichtig wie für anderen Typen von Unternehmen. Nur einer der Befragten sieht das Thema Branding als unwichtig für E-Commerce an. Das ist damit zu erklären, dass durch ein breites Sortiment und mit breit aufgestelltem Suchmaschinen-Marketing die KundInnen über die Suchmaschine akquiriert werden können, ohne dass sie den Webshop-Namen überhaupt kennen. Im Sinne einer langfristigen KundInnenbeziehung muss diese Aussage allerdings relativiert werden. Eine typische Herausforderung für Internet-Startups ist, dass sie mit einem neuartigen und innovativen Produkt in den Markt gehen und diesen erst durch Stimulation aktivieren müssen. Dafür sind eine starke Marke und klare Kommunikation von entscheidender Bedeutung. Dass eine nicht verfügbare Domain eine grundlegende Namensänderung zwei Wochen vor Start auslösen kann, zeigen die speziellen Gesetze in der Net Economy.

Im Gegensatz zu einer konkreten Strategie konnte jedes der befragten Unternehmen bestätigen, dass ein Marketing-Konzept zur Gründung vorhanden war. Hier finden sich allerdings einige strategische Elemente wie die Markt-Segmentierung und darauf abgestimmte Positio-

nierungen wieder. Marktforschung ist allerdings in dem innovativen Umfeld, in dem sich diese Unternehmen bewegen, meistens schwierig. Da man zumeist als Pionier in den Markt einsteigt, muss man sich auf Schätzung berufen. Auch ist es ein Zeit- und Ressourcen-Thema, sich intensiv mit Marktforschung und Strategie zu beschäftigen. Gerade diese beiden Parameter machen ein Vorgehen wie man es von Konzernen kennt praktisch nicht möglich.

In punkto operative Maßnahmen haben die Ergebnisse eindeutig gezeigt, dass in der Praxis ein immenser Fokus auf der Kommunikation liegt. Produkt und Distribution spielen auch noch eine gewisse Rolle, wogegen der Preis im Marketing-Mix kaum erwähnenswert ist. Distribution ist für jeden E-Commerce-Anbieter das Rückgrat für die Erfüllung der Dienstleistung. Sie ist eine Voraussetzung für das Funktionieren des ganzen Geschäftsmodelles und muss praktisch so aufgesetzt sein, dass die KundInnen zufriedengestellt sind. Einige der Befragten erklären im Mix den Fokus auf die Kommunikation damit, dass diese einfach angepasst werden können. Produkt, Distribution und Preis seien Themen, die zu Beginn festgesetzt werden würden und dann nur mehr in gewissen Zyklen adaptiert werden. Das ist praktisch auch anders nicht möglich. Anders kann die Kommunikation rasch angepasst werden. Bei der Kommunikation haben alle fünf befragten Unternehmen andere Schwerpunkte, die für sie funktionieren, gesetzt. Alle setzen allerdings auf Online-Marketing und bezeichnen es als effektiv. Auffällig ist, dass die befragten Startups kommunikativ sehr ausgereift agieren und den Vergleich mit großen, etablierten Unternehmen nicht scheuen müssen. Es wird kaum auf experimentelle und kostengünstige Maßnahmen gesetzt, sondern ein umfassendes und professionelles, kommunikatives Spektrum verwendet. PR ist ein wichtiges Zugpferd, aber auch Massenmedien wie TV werden eingesetzt. Zusammenfassend kann man sagen, dass die befragten Startups im operativen Marketing hoch professionell agieren und die gesetzten Maßnahmen sehr ausgefeilt sind.

Die zur Gründung vorherrschende Ressourcenknappheit wurde im Gründerteam selbst durch Mehrarbeit kompensiert. Das zeigt, dass man eher dazu bereit war, persönliche Opfer zu bringen als am gemeinsamen Ziel Abstriche zu machen.

Marketing war in vielen der befragten Unternehmen von Beginn an eine Gründeraufgabe. Die Organisation der Marketing-Funktion wurde auch als eher nicht wichtig in dieser Phase beurteilt. Auch deuten die Aussagen der Befragten darauf hin, dass Marketing vor allem in der Anfangsphase ein Thema war, das alle betraf. Ein marktorientiertes Vorgehen wurde gelebt.

6.5.2 Marketing in der Wachstumsphase

Ein Wachstum ist in fast allen Startups aus Eigeninitiative heraus gestartet worden. Nur ein Unternehmen sah sich aus ökonomischen Gesichtspunkten heraus gezwungen, zu wachsen. Das Vorgehen im Wachstum war, ähnlich wie in der Frühphase, mehr opportunistisch getrieben als strategisch durchgeplant. Die Befragten erachteten aber ein strategisches Vorgehen in der Expansion als deutlich wichtiger als noch zur Gründung. Von einigen Unternehmen wird immer noch die aus der dotcom-Krise bekannte Strategie „get big fast“ exekutiert (siehe 3.7). Das hat zur Folge, dass nach dem raschen Wachstum oft Prozesse und Vorgehensweisen angepasst werden müssen, da ein operatives Zusammenarbeiten nicht mehr gut möglich ist. Meist wurde nach einer raschen Expansionsphase eine Phase der Konsolidierung gestartet, wo man Versäumnisse wie z.B. auch strategische Ausrichtungen nachgezogen hatte. Auch wurde von einem Befragten bestätigt, dass eine gute Kontrolle über die Auslandsaktivitäten erfolgskritisch sei.

Betrachtet man die geografische Dimension genauer, so beginnt die Expansion der Unternehmen meist zaghaft mit den eigenen Nachbarländern. Danach werden zumeist die größten Märkte Europas erschlossen, die das attraktivste Absatzpotential versprechen. Zum Teil wurde aber auch die Auswahl der neuen Märkte sehr zufällig getroffen. Die ursprüngliche Marketing-Strategie musste nur von zwei Startups aufgrund der Auswirkungen der Expansion angepasst werden. Von besonderer Bedeutung sind aus strategischer Sicht die Themen **Skalierbarkeit** und **Lokalisierung** des Angebots. Eine Skalierbarkeit der eigenen Prozesse und Maßnahmen ist Voraussetzung um ein Geschäftsmodell auf viele Märkte auszudehnen. Ist dies nicht ausreichend der Fall, können rasch Kostenprobleme oder Probleme in der Zulieferung entstehen. Lokalisierung ist ein weiteres Thema, das strategische Beachtung finden sollte. Die Ergebnisse haben teilweise gezeigt, dass die Unternehmen ihre Produkte an Marktgegebenheiten anpassen mussten um erfolgreich zu sein.

In der Expansion rückt die Kommunikation noch mehr in den Mittelpunkt des Marketing-Mixes als in der Anfangsphase. Das kann so erklärt werden, dass Produkt, Preis und Distribution bereits vollständig aufgebaut und optimiert wurden. Im Rahmen der Expansion sind nur die Sicherstellung der Distribution in den neuen Märkten zu beachten und die etwaige Adaption des Produktes auf die Eigenheiten des Marktes. In der Kommunikation rückt das sehr einfach skalierbare und geografisch gut steuerbare Online-Marketing mehr in den Fokus. Auch wird auf die Wirkung von Massenmedien, allen voran dem TV gesetzt, um ein rasches Wachstum zu initiieren. In den meisten der befragten Unternehmen wird die Kombination TV

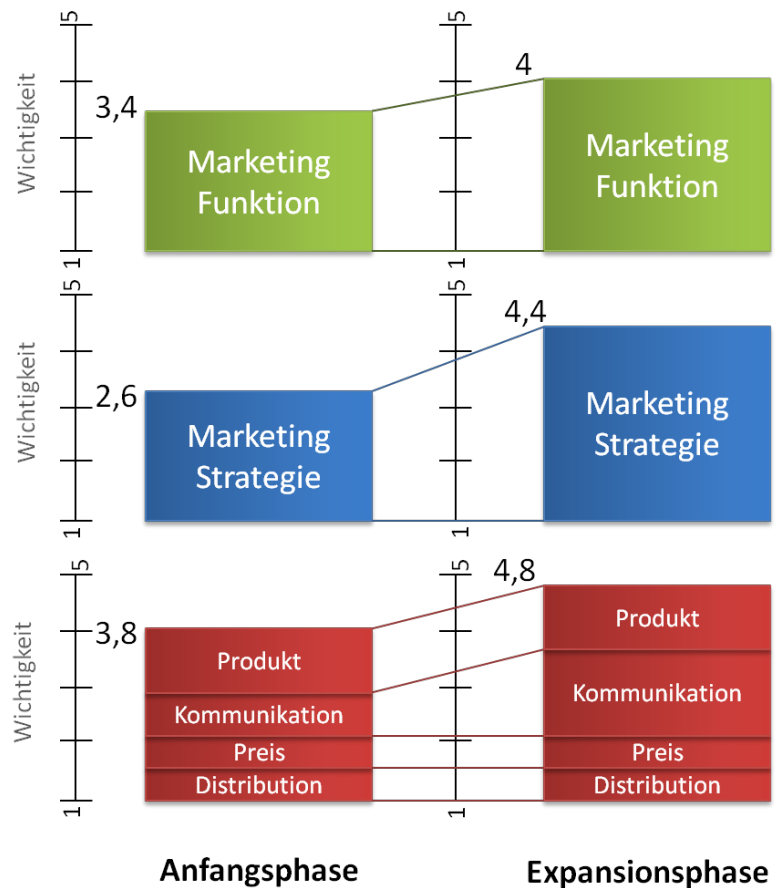
mit Online-Werbung erfolgreich eingesetzt. Diese gute Wirksamkeit vom Massenmedium mit dem Performance-Orientierten lässt sich leicht erklären: Über die TV-Werbung wird beim Rezipienten ein Impuls gesetzt, der ihn dazu verleitet im Internet nach dem Produkt oder der Firma zu suchen. Da für einen Großteil der Nutzer Google die zentrale Anlaufstelle für Suche ist, muss man vor allem hier präsent sein um die KundInnen schlussendlich auf den eigenen Webshop zu leiten. Google wird generell als extrem wichtiger Kanal betrachtet, da es de facto die Startseite aller Internet-User ist. Des Weiteren gewinnt das Thema CRM in dieser Phase an Bedeutung, da es ökonomisch sinnvoller ist, die Customer Lifetime Value zu erhöhen, als immer wieder neue KundInnen per Kaltakquise auf die Webshops zu holen.

Da Internet-Startups in einem sehr dynamischen Umfeld agieren, ist es erforderlich, das Produkt ständig weiter zu entwickeln. Auch als besonders wichtig stellte sich die Adaption des Produktes an lokale Gegebenheiten heraus, mit der zwei Unternehmen konkret konfrontiert waren. Für die Weiterentwicklung der eigenen Produkte setzen die befragten Unternehmen auf eine starke Kundenorientierung. Für drei der fünf Startups seien diese Praxis und das Arbeiten mit Kunden-Feedbacks selbstverständlich. In die Entwicklungsprozesse werden aber auch unternehmensinterne Stakeholdern eingebunden. Aus einer technologischen Perspektive ist bei der Weiterentwicklung der Webshops immer die Nutzbarkeit für den/die KundIn in den Mittelpunkt des Interesses zu stellen. Des Weiteren sind auch Weiterentwicklungen von Interesse, die eine bessere Skalierbarkeit in der Produktion ermöglichen. Wie beispielsweise das Ermöglichen eines höheren Automatisierungsgrades in der Herstellung.

Die Marketing-Organisation erlangt in der Expansion eine bedeutendere Rolle in den Unternehmen. Aufgrund der steigenden Mitarbeiterzahl ist es erforderlich, sich mehr und mehr organisationalen Themen zu widmen. In der Praxis konnte man zwischen zentralisierter und dezentraler Marketing-Organisation unterscheiden. Vor allem bei Aktivitäten in vielen Ländern empfiehlt sich die dezentrale Variante. Die Märkte agieren größtenteils autonom, können aber auf bestimmte Marketing-Maßnahmen als Dienstleistungen eines zentralen Service Centers zurückgreifen. In der Praxis identifizierten die befragten Unternehmen sehr gut, welche Maßnahmen lokalisiert werden müssen und welche zentral gesteuert werden können. Agiert ein Unternehmen auf wenigen Märkten, die zudem noch sehr ähnlich sind, empfiehlt sich eine zentrale Marketing-Abteilung, die alle Märkte aussteuert. Trotz des MitarbeiterInnenwachstums und der hierarchisch gewordenen Struktur in den Marketing-Abteilungen gaben alle befragten Startups an, dass sie nichts an ihrer Agilität aus Gründerzeiten verloren hätten.

Fasst man alle Aspekte der bisher diskutierten Ergebnisse in den beiden unterschiedlichen Phasen zusammen, lässt sich folgende subsumierende Grafik zeichnen:

Abbildung 13: Startup-Marketing Aspekte



Quelle: eigene Darstellung

Dabei zeigen die drei vertikalen Skalen jeweils die Ergebnisse der Wichtigkeit aus dem quantitativen Teil in den Kategorien Marketing-Mix, -Funktion und -Strategie an. Horizontal wurden die beiden Wachstumsphasen aufgetragen sowie die Veränderung der Wichtigkeit symbolisiert. Die Unterteilung in der Kategorie Marketing-Mix wurde nicht aus den quantitativen Ergebnissen generiert, sondern ist eine subjektive Darstellung anhand der Interviewergebnisse.

Vergleicht man generell die Ergebnisse aus den Interviews mit den Bewertungen aus dem quantitativen Teilbereich, im speziellen den Unterschied zwischen den einzelnen Wachstumsphasen, lässt sich eine annähernde Deckungsgleichheit feststellen.

6.5.3 Gegenüberstellung von Theorie und Empirie

Zu Beginn sei an dieser Stelle festgehalten, dass bei den Befragten oft Begrifflichkeiten fälschlicherweise synonym verwendet wurden, wie beispielsweise Marketing als Synonym für Kommunikation und auch die vermischen und strategischen und operativen Aussagen. Im Rahmen der Auswertung wurde versucht, die jeweiligen Aussagen den korrekten Kategorien zuzuordnen.

6.5.3.1 Strategische Ebene

Aus den Ergebnissen zeigt sich, dass kaum strategische Ansätze zur Gründung in der Praxis passieren. Das deckt sich auch mit der Einschätzung von *Fuiglistaller et. al.* (vgl. 2012, S. 228). Nach näherer Analyse des Ausgangsmaterials lassen sich jedoch in den Berichten der Befragten bekannte strategische Konzepte identifizieren. Diese wurden allerdings von den Befragten nie explizit benannt, sondern unbewusst praktisch exekutiert. So wurde intuitiv von allen befragten Unternehmen eine Kostenführerschaft vermieden, was sich mit der Einschätzung von *Gruber* (vgl. 2004, S. 189) deckt. Auch wurde soweit möglich der Markteintritt als Pionier angestrebt. Betrachtet man subsumiert die Vorgehensweisen aller Unternehmen und setzt sie mit den strategischen Konzepten aus den Kapiteln 4.4.6 und 4.5.2 in Verbindung, ergeben sich folgende Zuordnungen:

Unternehmen	Strategie Markteintritt	Strategie Expansion
U1	Nischenmarkt, Pionier	Expeditionsstrategie
U2	Massenmarkt, Pionier	Expansionsstrategie
U3	Massenmarkt, Differenzierung, Pionier	Expansionsstrategie
U4	Massenmarkt, Differenzierung, Pionier	Explosionsstrategie
U5	Massenmarkt, Kostenführerschaft, Folger	Expansionsstrategie

Tabelle 16: Strategische Konzepte der Startups

Nicht mit der Theorie deckt sich das praktische Vorgehen bei der Formulierung eines Marketing-Konzeptes. Hier gehen *Fuiglistaller et. al.* (vgl. 2012, S. 228) von einem informellen Konzept aus. Praktisch hatte jedoch jedes der fünf befragten Unternehmen dies formell vorliegen – zum Teil auch als Bestandteil eines professionellen Business-Planes. Auch Segmen-

tierungen und Positionierungen werden in der Praxis häufiger durchgeführt als das in der Theorie angenommen wurde.

Es kann aber durchaus die Aussage getroffen werden, dass zur Gründung eine marketingstrategische Orientierung in den Unternehmen nicht ausgeprägt vorhanden ist. Diese entwickelt sich jedoch mit fortlaufendem Wachstum des Unternehmens, was die Ergebnisse der Befragung unterstreichen. Es ist in der Praxis vor allem eine durch Limitation von Ressourcen erzwungene Situation.

6.5.3.2 Operative Ebene

Schenkt man der Theorie Glauben, ist das operative Marketing in Startups vor allem durch Ressourcenknappheit dazu verdammt, auf kostengünstige und innovative Methoden zurückzugreifen (vgl. *Gruber* 2004, S. 185). Die Ergebnisse konnten jedoch zeigen, dass kaum solche Methoden wie virales oder Guerilla-Marketing in der Praxis angewendet werden. Vielmehr bedient man sich auch denselben Methoden und Kanälen wie etablierte Unternehmen. Es kann also die Aussage getroffen werden, dass Internet-Startups durchaus in der Lage sind, aus finanzieller und Know-How Perspektive auf ein professionelles Set an Marketing-Maßnahmen zurückzugreifen und diese auch erfolgreich einzusetzen.

Zum konkreten operativen Vorgehen von Startups konnte die Literatur wenig bis keine Hinweise geben. Hier konnten die Ergebnisse der Befragung wertvolle neue Erkenntnisse generieren. In der Praxis agieren die Startups sehr kennzahlengetrieben und ökonomisch mit Bedacht, verzichten aber dennoch nicht auf etablierte massenmediale Marketing-Maßnahmen. Durch eine sehr ausgefeilte Web-Analyse und andere Messtechniken wird in den Unternehmen ein Kennzahlen-basiertes Steuerungsinstrument geschaffen, das mit einer Balanced Scorecard vergleichbar ist, sich aber viel dynamischer und adaptiver verhält. Diese Vorgehensweise ist bis dato in der wissenschaftlichen Literatur noch nicht dokumentiert. Vielmehr ist dies in der Startup-Szene gelebtes praktisches Wissen, das durch Austauschprozesse und -Tools untereinander geteilt wird.

Auch wird in den Unternehmen eine sehr offene Fehlerkultur an den Tag gelegt, was durch ein Trial & Error Vorgehen aus den Ergebnissen dokumentiert wird. Das führt in der Praxis dazu, dass in den Startups viel divergierender agiert wird, als dies in der Literatur dargestellt ist. Die Ergebnisse konnten hier zeigen, dass manche Startups in sehr kurzen Zeiträumen Produkte auf den Markt brachten, aber auch wieder einstellten. Dabei wird in der Praxis auf lange

Marktforschungsprozesse gänzlich verzichtet, sondern das neue Produkt so schnell wie möglich in den Markt gebracht und anhand des laufenden KundInnenfeedbacks optimiert.

Kollmann (vgl. 2011, S. 437 – 443) beschreibt einige Methoden, wie Unternehmen durch den Zugriff und die Analyse von KundInnendaten Erkenntnisse für die Optimierung des Leistungsangebots erlangen können. Die Ergebnisse der Befragung haben gezeigt, dass dieses Vorgehen nicht nur bei allen befragten Startups praktiziert wird, sondern dass die Integration sehr viel tiefer geht als das bloße Analysieren von Daten. So wird der aktive Dialog mit den KundInnen gesucht und die Produkte mit den gewonnenen Erkenntnissen werden laufend verbessert. Dieses Vorgehen wird in der Startup-Szene weitläufig als Customer Development bezeichnet.

Die Marketing Funktion wird in der Literatur als zu Beginn sehr informell mit zunehmender Formalisierung im Laufe der Zeit beschrieben. Dies konnte auch durch die Ergebnisse bestätigt werden. Allerdings wird diese Vorgehensweise von *Gruber* (vgl. 2004, S. 180) als nicht optimal und auch erfolgskritisch erachtet. Die Ergebnisse aus der Befragung zeichnen allerdings ein anderes Bild. Das Thema Marketing ist zu Beginn vor allem ein GründerInnenthema. Das wird durch die Ergebnisse und die Literatur bestätigt. Allerdings wird das Marketing in den Startups als eine umfassende Kundenorientierung von allen Teammitgliedern gelebt. Das bedeutet in der Praxis, dass die gesamte junge Organisation als Marketing-Organisation agiert. Von einigen Befragten wurde bestätigt, dass diese Denkhaltung sehr wichtig für den Erfolg in der Anfangsphase des Unternehmens war. Es kann festgehalten werden, dass weniger eine formelle Marketing-Organisation erfolgskritisch ist, sondern eine gelebt Marketing-Denkhaltung im gesamten Gründerteam.

Weitere wichtige Erkenntnisse zur späteren Organisation des Marketings konnten auch gewonnen werden. Hierzu konnten in der Literatur von *Kollmann* (vgl. 2011, S. 450) nur allgemeine Aussagen zur Herangehensweise einer Internationalisierung gefunden werden. Die Ergebnisse zeichnen hier ein viel klareres und praxisrelevantes Bild, wie sich große Marketing-Organisation sinnvoll und effizient steuern lassen. Die an Beispielen skizzierte zentrale und dezentrale Marketing-Organisation geben wichtige Erkenntnisse für die Unternehmenspraxis.

6.5.3.3 Erfolgskritische Ebene

Grundsätzlich erlaubt das qualitative Forschungsdesign dieser Arbeit keine zweifelsfreien Aussagen über die Erfolgswirksamkeit von einigen in den befragten Unternehmen angewand-

ten Konzepten. Dennoch können aufgrund der Auswahl der Unternehmen, unter dem Kriterium eines längerfristigen ökonomischen Erfolges, selektive Aussagen getroffen und Erkenntnisse aus der Literatur auf Basis der Ergebnisse hinterfragt werden.

Eine klar formulierte Strategie und strategisch orientiertes Vorgehen sind für *Porter* (vgl. 2001, S. 62 – 78) wesentliche Erfolgskriterien für einen Unternehmenserfolg im Umfeld der Net Economy. Aus den Ergebnissen kann hingegen bestätigt werden, dass die befragten erfolgreichen Unternehmen in der Anfangsphase kaum ein Strategie-orientiertes Vorgehen an den Tag gelegt haben. Vielmehr hatten sie eine Produkt-Markt-zentrierte Sichtweise, die sie retrospektiv betrachtet schnell und erfolgreich machte.

Die Aussagen der Studie von *Zahay/Griffin* (vgl. 2010, S. 88) konnten mit den Ergebnissen dieser Arbeit allerdings unterstrichen werden. So wurde eine starke Kundenorientierung von den befragten Unternehmen praktiziert und auch war die Differenzierungs-Strategie nach *Porter* in einigen der Unternehmen zu beobachten.

7 Zusammenfassung

Im nachfolgenden Teil werden alle Erkenntnisse aus der Literatur und der durchgeführten Befragung zusammengeführt um für die Beantwortung der Forschungsfragen ein einheitliches Verständnis zu schaffen.

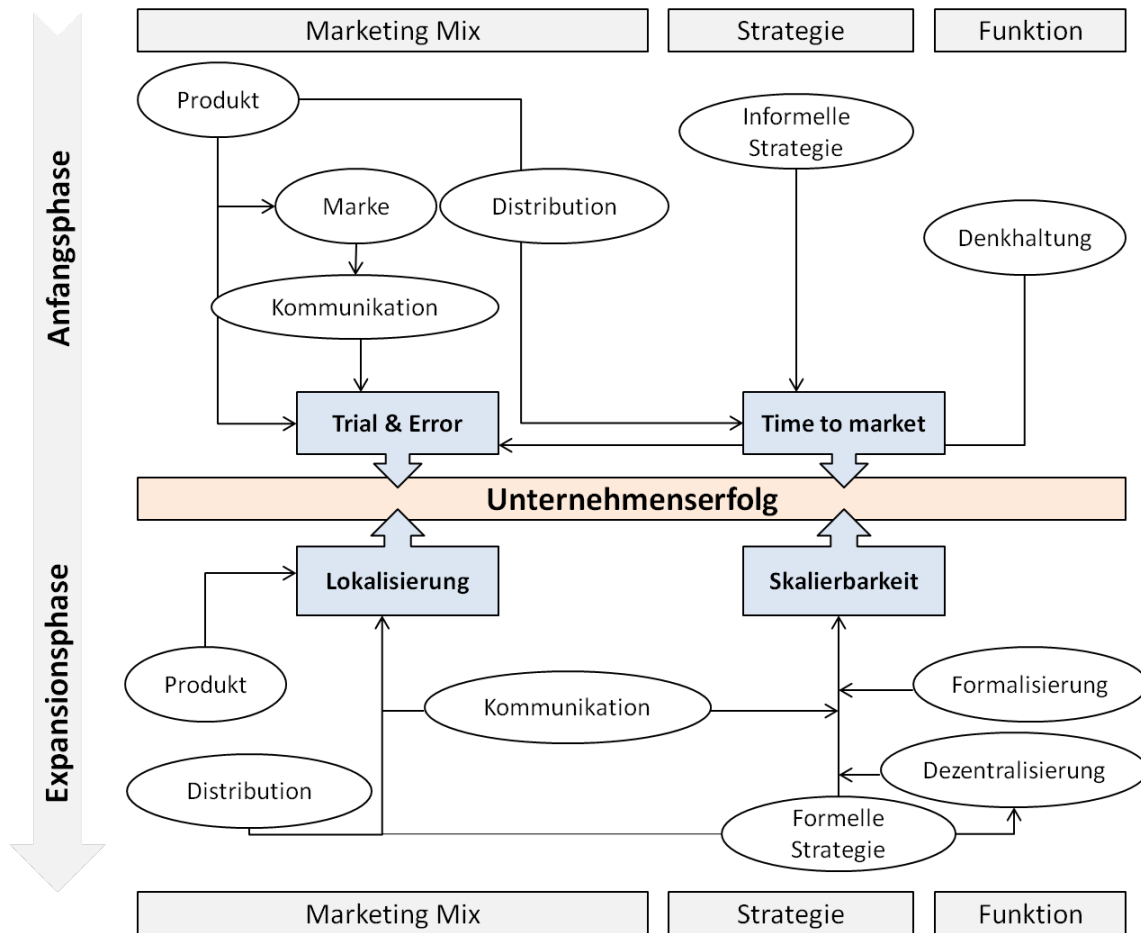
7.1 Wirkungsmodell für Startup-Marketing in der Net Economy

Auf Basis der Ergebnisse der Befragung und unter Berücksichtigung der theoretischen Ansätze aus der Literatur wurde zur abschließenden Betrachtung des Themenkomplexes versucht, die zentralen Erkenntnisse in ein hypothetisches Wirkungsmodell zu gießen. Im Mittelpunkt steht dabei der ökonomische Unternehmenserfolg als erstrebenswerter Zustand der Geschäftstätigkeit eines jeden Startups. Die einzelnen Aspekte der Strategie, der Funktion und des Marketing-Mixes wurden in eine erfolgswirksame Beziehung gesetzt, die sich in vier Einflussgrößen manifestiert:

- Trial & Error-Vorgehensweise
- Time to market-Verkürzung
- Lokalisierung des Angebotes
- Skalierbarkeit der Leistungserbringungs-Prozesse

Diese vier Einflussfaktoren wurden anhand der Ergebnisse der Befragung identifiziert und auch teilweise durch die Literatur als erfolgskritisch bestätigt. Des Weiteren wurde mit den einzelnen Aspekten aus den Ergebnissen, die ein Zusammenwirken vermuten lassen, versucht eine Wirkungskette zu formen.

Abbildung 14: Wirkungsmodell Startup-Marketing der Net Economy



Quelle: eigene Darstellung

Aus dem Modell lassen sich folgende Aussagen und Wirkungsweisen ableiten:

Anfangsphase

- Effiziente Produktentwicklung und rascher Aufbau der Distribution haben einen positiven Einfluss auf den time to market.
- Die informelle Strategie in dieser Phase unterstützt schneller Produktentwicklungszyklen und somit einen kurzen time to market.
- Die Kommunikation ist abhängig von einer Markendefinition und einem teilweise entwickelten Produkt.
- Ein schneller time to market erhöht die Erfolgchancen (Pionier-Strategie).
- Die Marketing-Denkhaltung in der Organisation fördert die Fehlertoleranz und ermöglicht ein Trial & Error-Vorgehen.
- Inkrementelle Produktentwicklung sowie Testen und Bewerten der Kommunikationskanäle führen zu besseren Resultaten (Trial & Error-Vorgehen).

Expansionsphase

- Eine formelle Strategie unterstützt die Lokalisierung und hilft das geografisch verstreute Vorgehen zu synchronisieren.
- Die formelle Strategie unterstützt die dezentrale Organisation der Marketing-Funktion und kann alle Aktivitäten koordinieren.
- Produkt und Kommunikation müssen an die Eigenheiten der jeweiligen Länder angepasst werden, um zu funktionieren (Lokalisierung).
- Die Formalisierung und dezentrale Organisation führen zu einer Skalierbarkeit derselben.
- Distribution und Kommunikation müssen skalierbar sein.
- Die Strategie nimmt die koordinierende Rolle der Aktivitäten ein, um Lokalisierung und Skalierbarkeit zu erreichen.
- Skalierbarkeit ist Voraussetzung für ein ökonomisch sinnvolles Wachstum.

Alle getroffenen Aussagen sind Annahmen, die sich nach einer Analyse der Befragungsergebnisse herauskristallisiert haben. Das zuvor erläuterte Modell ist daher als Vorschlag einer Wirkungsweise zu sehen, die noch zusätzlicher empirischer Bestätigung durch quantitative Methoden bedarf. Es soll allerdings im Rahmen dieser Arbeit als Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse dienen und neben den beantworteten Forschungsfragen als ein zentrales Resultat der Arbeit gesehen werden.

7.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Ziel dieser Arbeit war die praxisnahe Identifikation von Elementen einer Marketing-Konzeption, die in erfolgreichen Internet-Startups angewendet wurden. Dabei wurde im Speziellen auf die unterschiedlichen Anforderungen der Gründungs- und der Expansionsphase eingegangen und auch die Forschungsfragen dementsprechend formuliert.

FF1: Welche Elemente strategischer und operativer Marketing-Konzepte werden von erfolgreichen Internet-Startups in der Frühphase angewendet?

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass in der Gründungsphase die operativen Aspekte des Marketings eher im Mittelpunkt stehen als die strategischen. Die Zeit bis zum Markteintritt ist vor allem durch die kosteneffiziente und rasche Entwicklung eines markttauglichen Produktes sowie der Vorbereitung des Eintrittes geprägt. Durchaus passieren in der Praxis eine Segmentierung des Zielmarktes und eine darauf abgestimmte Positionierung des eigenen Leistungsangebots. Formell werden diese und weitere Themen in einem Marketing-Konzept verschriftlicht. Tatsächliche Marktforschung wird von den Unternehmen zumeist nicht betrieben, dies aber durch eine starke KundInnenorientierung mit aktivem Aufnehmen des Feedbacks kompensiert. Der Aufbau einer starken Marke gehört auch zu wichtigen Aktivitäten dieser Phase.

Im Marketing-Mix ist die Kommunikation der wichtigste Baustein, gefolgt vom Produkt, der Distribution und dem Preis. Der Distribution kommt im E-Commerce eine wichtige Bedeutung zu, da sie die infrastrukturelle Voraussetzung für die funktionierende Leistungserbringung ist. In der Kommunikation setzen die Startups auf eine Vielzahl von unterschiedlichen Methoden und Kanälen. Als besonders wirkungsvoll wurden Online-Marketing, TV und PR erachtet. Allerdings setzt jedes der befragten Unternehmen eine eigene Kombination von Kanälen ein, die für dessen Anwendungsfall praktikabel sind.

In der Gründungsphase ist das Marketing sehr stark durch das Gründerteam getrieben und findet in einer Marketing-Denkhaltung Einzug in das ganz junge Unternehmen.

Zusammengefasst finden folgende strategische und operative Konzepte ihre praktische Anwendung:

- Opportunistisches statt strategischem Vorgehen in der Anfangsphase.
- Segmentierung und Positionierung passieren im Rahmen eines Marketing-Konzeptes.
- Produktentwicklung und rascher Markteintritt als zentrale Aufgaben.
- Fehlende Marktforschung wird durch Customer Integration kompensiert.
- Kommunikation im Marketing-Mix im Mittelpunkt.
- Nutzen von vielfältigen kommunikativen Maßnahmen.
- Die wichtigsten kommunikativen Kanäle sind Online-Marketing, TV und PR.
- Marketing als Denkhaltung im Unternehmen wird durch die GründerInnen forciert.

FF2: Welche Elemente strategischer und operativer Marketing-Konzepte werden von erfolgreichen Internet-Startups in der Wachstumsphase angewendet?

Die Expansionsphase ist geprägt durch eine Formalisierung auf der strategischen und funktionalen Marketing-Ebene. Dennoch sind viele der Expansionsschritte in den befragten Startups immer noch eher opportunistisch motiviert als strategisch geplant. Ein großer Einflussfaktor auf die Expansionsstrategie ist die finanzielle Ausstattung des Unternehmens. Nur mit genügend Kapital kann eine schnelle Internationalisierung finanziert werden. Man kann in der Praxis die beiden extremen Ausprägungen beobachten:

- Wenig Kapital verfügbar → Expiditionsstrategie (Bootstrapping)
- Viel Kapital verfügbar → Explosionsstrategie (get big fast)

Entscheidend für den Erfolg in der Expansionsphase sind die Skalierbarkeit der Leistungserstellung sowie die Lokalisierung der Produkte und der Kommunikation. Im Marketing Mix wird die Kommunikation noch wichtiger als zuvor in der Anfangsphase. Über sie wird der Absatz in den neuen Märkten forciert und gesteuert. Als Kanal gewinnt Online Marketing, vor allem Suchmaschinenmarketing, an praktischer Bedeutung, da es sehr gut skalierbar ist und auch einfach für unterschiedliche Märkte auszusteuern. Auch Massenmedien wie TV kommen als Zugpferde für rasches Wachstum vermehrt zum Einsatz. Zur Erhöhung des Customer lifetime values werden auch vermehrt Initiativen wie CRM eingesetzt. Es erfolgt in etablierten Märkten von den Unternehmen generell ein Umdenken und eine Fokussierung auf die Bestandskunden. Kaltakquise rückt als Instrument in den Hintergrund und wird vor allem in neuen Märkten intensiviert. In der Produktweiterentwicklung setzen die befragten Unternehmen auf eine starke Customer Integration.

Durch das Wachstum ist es ebenfalls erforderlich eine hierarchische Struktur für das Marketing einzuführen. In der Praxis lassen sich eine zentrale Marketing-Organisation und eine dezentrale Organisation mit zentralen Service Center beobachten. Die dezentrale Organisation erweist sich ab einer gewissen Anzahl von teilweise heterogenen Märkten als sinnvolle Variante. Durch sie kann die Lokalisierung des Produktes und der Kommunikation sicher gestellt werden und sogleich durch das zentrale Service-Center Dienstleistungen zur Verfügung gestellt werden und Kontrolle ausgeübt werden. Die zentrale Organisation kann bei einer kleinen Anzahl von homogenen Märkten gut funktionieren und ist zudem kostengünstiger.

Zusammen gefasst finden folgende strategischen- und operativen Konzepte ihre praktische Anwendung:

- Opportunistisches Vorgehen wird allmählich durch Strategie ersetzt.
- Das verfügbare Kapital ist wesentlicher Einflussfaktor bei der Wahl der Wachstums-Strategie:
 - Wenig Kapital verfügbar → Expeditonsstrategie (Bootstrapping)
 - Viel Kapital verfügbar → Explosionsstrategie (get big fast)
- Skalierbarkeit der Leistungserbringung ist entscheidend für den ökonomischen Erfolg.
- Die Kommunikation ist zentrales Element des Marketing-Mixes.
- Online.Marketing und Suchmaschinenmarketing sind gut skalierbare Methoden, die verstärkt zum Einsatz kommen.
- Massenmedien wie TV werden für schnelles Wachstum genutzt.
- Die Kombination TV und Online-Marketing hat sich in der Praxis für E-Commerce als wirkungsvollste Kombination herausgestellt.
- Customer lifetime value gewinnt an Bedeutung und wird durch CRM-Instrumente gestützt.
- Die Produktweiterentwicklung setzt stark auf Feedback von außen im Sinne einer Customer Integration.
- Eine zentrale Marketing-Organisation eignet sich vor allem für wenige Märkte, die sehr ähnlich sind.
- Eine dezentrale Marketing-Organisation eignet sich für Unternehmen mit einer großen Anzahl von unterschiedlichen Märkten, um eine Lokalisierung sicherzustellen. Kontrolle und Hilfeleistungen werden über ein Service Center ausgeübt.

7.3 Kritische Reflexion und Ausblick

Es findet sich rund um das Thema Startup-Marketing generell reichlich an schriftlich dokumentiertem Wissen wieder, das aber leider den wissenschaftlichen Ansprüchen nicht gerecht wird. Dies kann im Rahmen der Arbeit als eines der Hauptprobleme rund um den wissenschaftlichen Diskurs in diesem Forschungsfeld identifiziert werden. Das in der Startup-Szene geteilte Marketing-Wissen ist zum Teil professionell aufbereitet und auf seine Wirksamkeit mehrfach geprüft. Die wissenschaftliche Literatur hinkt dieser Entwicklung leider mehrere Jahre hinterher und beachtet populäre Konzepte wie das Lean Startup oder das Customer De-

velopment überhaupt nicht in seinen Abhandlungen. Das ist mit Sicherheit darauf zurückzuführen, dass die wissenschaftlichen Standardwerke in diesem Bereich nur unregelmäßig aktualisiert werden. Aber selbst Kohlmanns Fachbuch „E-Entrepreneurship“, das in der deutschsprachigen Wirtschaftsliteratur das Thema am umfassendsten beleuchtet und während dem Verfassen dieser Arbeit in einer neuen Aktualisierung aufgelegt wurde, enthält keinerlei Anspielungen oder Teilaspekte des praktisch gelebten Wissens. Deshalb wird mit dieser Arbeit ein wichtiger Beitrag dazu geleistet, das Startup-Marketing-Wissen aus den Erfahrungen der Unternehmen zu sammeln und auf einem wissenschaftlichen Niveau zu reformulieren.

Des Weiteren konnte mit den Ergebnissen eine hilfreiche Grundlage für künftige oder bestehende Internet-Startup-Unternehmen gelegt werden. Die gezeichneten Erkenntnisse stammen allesamt aus sehr erfolgreichen Firmen dieser Kategorie und sollen als Wegweiser dienen. Auch wenn eine Erfolgswirksamkeit der betrachteten Aspekte im Rahmen dieser qualitativen Forschung nicht nachgewiesen werden kann, liegt eine Vermutung der Erfolgswirksamkeit sehr wohl vor.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeichnen ein erstes Bild, wie Marketing in erfolgreichen Internet-Startups gelebt und eingesetzt wird. Es bedarf allerdings noch weiterer quantitativer Forschung, um die Erfolgswirksamkeit der einzelnen Ergebnis-Aspekte zu untersuchen und zu verifizieren.

Auch wurde diese Arbeit mit der Einschränkung auf Internet-Startups mit E-Commerce Geschäftsmodell und auf den geografischen Raum DACH verfasst. Hier besteht weiteres Forschungsinteresse, die Ergebnisse, im Besonderen das Wirkungsmodell des Startup-Marketings in der Net Economy, in weiteren Regionen und ausgedehnt auf andere Startup-Geschäftsmodelle zu verifizieren.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Albers, Sönke/Clement, Michel* (2007): Analyzing the Success Drivers of e-Business Companies. In: IEEE transactions on engineering management, Vol. 54, No. 2, Mai 2007, S. 301-314
- Ansoff, H. I.* (1966): Management-Strategie. München
- Austrianstartups.com 2013: Visionen für Startups in Österreich , <http://www.austrianstartups.com/VisionenFuerStartupsInOesterreich.pdf> [Stand 1.1.2014]
- Deutsche-startups.de 2013: Verzeichnis Startups A – Z, <http://www.deutsche-startups.de/verzeichnisse/startups-a-z/> [Stand 1.4.2014]
- Blue-tomato.com 2014: Über blue tomato, <http://www.blue-tomato.com/de-AT/info/+ber+Blue+Tomato-0000010N/> [Stand 1.4.2014]
- Baum, J. Robert/Locke, Edwin A./Smith, Ken G.* (2001): A multidimensional model of venture growth. In: The Academy of Management Journal Vol. 44, No. 2 (Apr., 2001), S. 292-303
- Becker, Jochen* (2012): Marketing-Konzeption. 10. Auflage, München
- Block, Joern/Sander Philip* (2009): What is the effect of the financial crisis on venture capital financing? Empirical evidence from US Internet startups. In: Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance, Volume 11, Issue 4, S. 295 - 309
- Bortz, Jürgen/ Döring, Nicola* (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage, Heidelberg
- Burggraf, Alexander* (2012): Wettbewerbsstrategien bei Unternehmensgründungen. Wiesbaden
- Busch, Stephanie* (2005): Pionier-Vorteile am Beispiel der Internet-Ökonomie. Köln
- Chrisman, James J./Bauerschmidt, Alan/Hofer, Charles W.* (1999): The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model. In: Entrepreneurship Theory and Practice, Autumn 1998, Volume: 23 Issue: 1, S. 5-29

- Cosgun, Volkan/Dogerlioglu, Ozgur* (2012): Critical Success Factors Affecting e-commerce Activities of Small and Medium Enterprises. In: Information Technology Journal 11, 2012, S. 1664-167
- Deutsche-startups.de 2013: Verzeichnis Startups A – Z, <http://www.deutsche-startups.de/verzeichnisse/startups-a-z/> [Stand 1.4.2014]
- Deutsche-startups.de 2014: Glossybox vertickt 4 Millionen Boxen in zweieinhalb Jahren, <http://www.deutsche-startups.de/2013/07/04/glossybox-vertickt-4-millionen-boxen/> [Stand 1.4.2014]
- Deutschestartups.org 2013: Deutscher Startup Monitor, <https://deutschestartups.org/wp-content/uploads/2013/07/DeutscherStartupMonitor2013.pdf> [Stand 1.4.2014]
- Deutschestartups.org 2013b: Deutscher Startup Agenda, <https://deutschestartups.org/themen/startup-agenda/> [Stand 1.4.2014]
- Diekmann, Andreas* (2008): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendung. 19. Auflage, Reinbek bei Hamburg
- Fink, Matthias* (2008): Methoden der qualitativen Sozialforschung. In: *Rößl, Dietmar* (Hrsg.): Die Diplomarbeit in der Betriebswirtschaftslehre – Ein Leitfaden zur Erstellung einer Laureatsarbeit, Bachelorarbeit, Diplomarbeit, Masterarbeit, Dissertation. 4. Auflage, Wien, S. 227-252
- Flaconi.de 2014: Über Flaconi, <http://www.flaconi.de/presse/ueber-flaconi/portrait> [Stand 1.4.2014]
- Flick, Uwe* (2004): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 2. Auflage, Reinbek bei Hamburg
- Freiling, J. Rg./Kollmann, Tobias* (2008): Entrepreneurial Marketing. Wiesbaden
- Fritz, Wolfgang* (2002): Success factors of Internet-based business models, Arbeitspapier // Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, No. 02/06,
- Fueglistaller, Urs/Müller, Christoph/Müller, Susan/Volery, Thierry* (2012): Entrepreneurship. Wiesbaden
- Gaida, Klemens* (2011): Gründern 2.0. Wiesbaden

- Goldfarb, Brent/Kirsch, David/Miller, David A. (2007):* Was there too little entry during the Dot Com Era. In: *Journal of Financial Economics*, Volume 86, Issue 1, October 2007, S. 100–144
- Gruber, Marc (2004):* Marketing in new ventures: theory and empirical evidence. In: *Schmalenbach Business Review*, Vol. 56, April 2004, S. 164 – 199
- Gründerszene.de 2013: Datenbank Unternehmen, <http://www.gruenderszene.de/datenbank/unternehmen> [Stand 1.4.2014]
- Gutberlet, Stefan (2012):* Determinanten der Markteintrittsfolge von imitativen Internet Startups. Wiesbaden
- Hansen, Robert Hans/Neumann, Gustav (2005):* Wirtschaftsinformatik 1. 9. Auflage, Stuttgart
- Heil, Angelika Heinrike (1999):* Erfolgsfaktoren von Wachstumsführern. In: *Wissenschaftliche Reihe der DtA*, Band 11
- Hering, Thomas/Vincenti, J.F Aurelio (2005):* Unternehmensgründung. München
- Hermann, Frank/Huber, Frank (2009):* Produktmanagement. 2. Auflage, Wiesbaden
- Homburg, Christian (2012):* Marketingmanagement. 4. Auflage, Wiesbaden
- Kauffmann, Robert J./Wang, Bin (2001):* The success and failure of dotcoms: a multi-method survival analysis. In: K. Altinkemer and K. Chari (editors), *Proceedings of the 6th INFORMS Conference on Information Systems and Technology*, Miami, FL, November 2001
- Kochabo.at 2014: So funktioniert's, <http://www.kochabo.at/so-funktioniert/> [Stand 1.4.2014]
- Kollmann, Tobias (2005):* Finanzierung von jungen Unternehmen in der Net Economy: In: *Börner, C. J./Grichnik, D. (Hrsg.): Entrepreneurial Finance: Kompendium der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung*. Heidelberg, S. 65–80.
- Kollmann, Tobias (2006):* What is e-entrepreneurship? – fundamentals of company founding in the net economy. In: *Int. J. Technology Management*, Vol. 33, No. 4, S. 322 - 340
- Kollmann, Tobias (2009):* Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung, 2. Auflage, Wiesbaden
- Kollmann, Tobias (2011):* E-Entrepreneurship. 4. Auflagen, Wiesbaden

- Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane/Bliemel, Friedhelm* (2007): Marketingmanagement. 12. Auflage, München
- Knight, Gary* (2000): Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. In: Journal of International Marketing, Vol. 8, No. 2. 2000, S. 12-3
- Kraus, Sascha/Harms, Rainer/Fink, Matthias* (2010): Entrepreneurial Marketing: Moving beyond Marketing in New Ventures. In: Int. J. of Entrepreneurship and Innovation Management, 2010 Vol.11, No.1, S. 19 – 34
- Kraus, Sascha/Harms, Rainer/Fink, Matthias/Rößl, Dietmar* (2008): Entrepreneurial Marketing: Innovatives und unternehmerisches Marketing für KMU und Gründungsunternehmer. In: *Kraus, Sascha* (Hrsg.): Entrepreneurship: Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management. Wien, S. 94 - 102
- Kreutzer, Ralf T.* (2010): Praxisorientiertes Marketing. 3. Auflage, Wiesbaden
- Kreutzer Ralf T.* (2012): Praxisorientiertes Online-Marketing. Wiesbaden
- Lahm, Robert J.* (2007): Entrepreneurial startups and the importance of bootstrap marketing. In: Allied Academies International Internet Conference, 2007, S. 67-70
- Liebermann Marvin/Montgomery David B.* (1998): First Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Ressource-based view. In: Strategic Management Journal, Nr. 12, Jahrgang 19, S. 1111-1125
- Marmer, Max/Herrmann, Bjoern Lasse/Dogrultan, Ertan/Berman, Ron* (2011): Startup Genome Report, [WWW], blog.startupcompass.co/pages/startup-genome-report-1 [Stand: 01.04.2014]
- Mayer, Horst Otto* (2009): Interview und schriftliche Befragung. 5. Auflage, München
- Mayring, Philipp* (2008): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. 10. Auflage, Einheim
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph* (2011): Marketing. 11. Auflage, Wiesbaden
- Meier, Andreas/Stormer, Henrik* (2012): eBusiness & eCommerce. 3. Auflage, Berlin
- Mugler, Josef* (1998): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Wien

- Ngo, Liem Viet/O'Class, Aron* (2012): Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. In: *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, Nos. 1–2, February 2012, S. 173–187
- Pehrsson, Anders* (2009): Barriers to entry and market strategy: a literature review and a proposed model. In: *European Business Review*, Vol. 21 No. 1, 2009, S. 64-77
- Porter, Michael* (1979): How competitive forces shape strategy. In: *Harcard Business Review*, 1979, March-April, S. 1-10
- Porter, Michael* (1985): *Competitive Strategy*. New York
- Porter, Michael* (2001): Strategy and the Internet. In: *Harcard Business Review*, 2001/3, S. 62-78
- Pott, Oliver/Pott, Andre* (2012): *Entrepreneurship*. Berlin
- Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika* (2008): *Qualitative Sozialforschung*, 2. Auflage, München
- Razi, Muhammad J./Tarn, Michael/Siddiqui, Faisal A.* (2004): Exploring the failure and success of DotComs. In: *Information Management & Computer Security*, 2004, Vol. 12, No. 3, S. 228 - 244
- Schefczyk, Michael* (2006): *Finanzieren mit Venture Capital und Private Equity: Grundlagen für Investoren, Finanzintermediäre, Unternehmer und Wissenschaftler*. 2. Auflage, Stuttgart.
- Serarols, Christian/Urbano, David* (2008): Do dot.com and traditional entrepreneurs succeed in the same way? A multiple case study in Catalonia. In: *Int. J. Technoentrepreneurship*, Vol. 1, No. 4, 2008, S. 405-429
- Song, Michael/Podoyntsyna, Ksenia/van der Bij, Hans/Halman, Johannes I. M* (2008): Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis. In: *Journal of product innovation management*, 2008/25, S. 7-27
- Speedinvest* (2013): *Austrian Startup Report 2013*, <http://de.slideshare.net/SpeedInvest/austrian-startup-report-2013-by-speedinvest-english> [Stand 01.01.2014]
- Spreadshirt.de* 2014: *Unternehmensgeschichte*, <http://www.spreadshirt.de/unternehmensgeschichte-C5367> [Stand 1.4.2014]

- Spreadshirt.net 2014: Umsatzziel deutlich übertroffen: Spreadshirt knackt 65 Mio-Grenze, <http://blog.spreadshirt.net/presse-de/2013/02/13/umsatzziel-deutlich-ubertroffen-spreadshirt-knackt-65-mio-grenze/> [Stand 1.4.2014]
- startupcompass.co 2012: Startup Genome, <http://cdn2.blog.digital.telefonica.com.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2012/11/Startup-Ecosystem-Report-2012.pdf> [Stand: 01.04.2014]
- Swenson, Michael J. /Rhoads, Gary K. /Whitlark, David B.* (2012): Entrepreneurial Marketing: A Framework for Creating Opportunity with Competitive Angles. In: Journal of Applied Business and Economics vol. 13(1), 2012, S. 47-52
- Szyperski, Norbert/Nathusius, Klaus* (1999): Probleme der Unternehmensgründung. Lohmar
- Walther, Dietrich* (2009): Green Business – Das Milliardengeschäft. Wiesbaden
- Witzel, Andreas* (2000): Das problemzentrierte Interview. In: Forum: Qualitative Sozialforschung, Vol. 1, Art. 22, [WWW], <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519> [Stand 1.4.2014]
- Wirtschaftsblatt.at 2014: Kochabo macht es wie RedBull: Voller Fokus auf Marketing, http://wirtschaftsblatt.at/home/life/dossiers/start_up/1564194/KochAbo-macht-es-wie-RedBull_Voller-Fokus-auf-Marketing [Stand 1.4.2014]
- Zahay, Debra/Griffin, Abbie* (2010): Marketing strategy selection, marketing metrics, and firm performance. In: Journal of Business & Industrial Marketing, 25/2, 2010, S. 84–93
- O. N* (2005): DotCom boom and bust: The secrets of e-commerce failure and success. In: Strategic Direction, Vol. 21 Iss: 2, S. 30 - 31

Anhang

Anhang A: Interview-Leitfaden

Allgemeine Angaben

Interview			
Datum		Ort	
Dauer			

Befragter

Name		seit	
Position		seit	

Unternehmen

Name		Standort	
Gegenstand		Gründung	
Rechtsform			
Mitarbeiter		Umsatz	
Finanzierung			

Ablauf für Interviewer

1. Einleitung Forschungsinteresse und Intention
2. Erklärung Aufbau Interview:
 - Offene Fragen in zwei Themenblöcken unterteilt: Marketing zur Gründung, Marketing in der Expansion
 - Thematische Blöcke mit mehreren Fragen
 - Bewertung der einzelnen Themen nach Wichtigkeit und Dringlichkeit
 - Erklärung Skala:
 - nicht wichtig (1) eher nicht wichtig (2) gleichgültig (3) eher wichtig (4) sehr wichtig (5)
 - nicht dringend (1) eher nicht dringend (2) gleichgültig (3) eher dringend (4) sehr dringend (5)

Einstiegsfrage:

Wenn Sie sich an die Historie Ihrer Gründung zurück erinnern, welchen Stellenwert hatte das Marketing generell in Ihrem Unternehmen zu Zeit der Gründung und welchen hat es jetzt?

Marketing zur Gründung

Forschungsfragen/ Erkenntnisziele	Hauptfragen	Detailfragen
Markteintritts- Strategie	<p>Wie hat Ihre Markteintrittsstrategie ausgesehen?</p> <p>Welche Ziele haben Sie sich gesetzt und wie haben Sie diese verifiziert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen strategischen Überlegungen haben sie im Vorfeld gemacht? • Haben Sie auf gängige Konzepte wie die Wettbewerbsstrategie nach Porter zurück gegriffen? • Wie war der Strategiefindungsprozess? • War Ihre Eintrittsstrategie erfolgreich? • Was würden Sie heute anders machen?
	nicht wichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	nicht dringend <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr dringend
Aufbau Marke	<p>Wie haben Sie für Ihr Produkt/Ihr Unternehmen die Marke aufgebaut?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Stellenwert hat die Wahl der Domain?
	nicht wichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	nicht dringend <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr dringend
Produkt/Marketing Konzept	<p>Haben Sie für Ihr Produkt ein Produktkonzept entworfen?</p> <p>Wenn ja, welche Inhalte hatte es?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie eine Marktanalyse und eine darauf abgestimmte Positionierung durchgeführt? • War es Teil eines Business Planes? • Welche Inhalte waren aus Ihrer Sicht notwendig/welche haben gefehlt?
	nicht wichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	nicht dringend <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr dringend

Marketing Maßnahmen	Welche Marketing-Maßnahmen haben Sie für den Markteintritt gesetzt?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche der 4Ps aus dem Marketingmix ist bei Ihnen besonders wichtig/nicht wichtig gewesen? • Welche Kommunikationsmaßnahmen haben sie gesetzt? • Wie sind Sie mit der Ressourcenknappheit umgegangen? • Hätten Sie mit mehr finanzieller Ausstattung andere Maßnahmen gesetzt? Welche?
	nicht wichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	nicht dringend <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr dringend
Marketing Funktion	Wie war in Ihrem Unternehmen in der Gründungszeit das Marketing organisiert?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Personen waren involviert? • Gab es eine dezidierte Marketing Abteilung / Person? • Wie gingen sie mit der Ressourcenknappheit um? • Welche Denkhaltung des Marketings wurde gelebt?
	nicht wichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	nicht dringend <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr dringend

Marketing in der Expansion

Forschungsfragen/ Erkenntnisziele	Hauptfragen	Detailfragen
Expansions- Strategie	Welche Expansionsstrategie haben Sie für Ihr Wachstum verfolgt?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rolle spielte eine Internationalisierung? • Wie wurde das Wachstum geplant? • Wie hat sich die Marketing-Strategie verändert?
	nicht wichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	nicht dringend <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr dringend
Marketing Maßnahmen	Welche Marketing-Maßnahmen haben Sie gesetzt um zu wachsen?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie haben sich im Laufe der Zeit die Maßnahmen verändert? • Wie haben sich die Kommunikationsmaßnahmen

		geändert? <ul style="list-style-type: none"> • Welche Rahmenbedingungen waren der Grund dafür?
	nicht wichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	nicht dringend <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr dringend
Produktentwicklung	Wie hat sich Ihr Produkt in der Wachstumsphase weiter entwickelt?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie haben Sie die Produktentwicklung geplant? • Haben sie neue Produkte gelauncht bzw. alte eingestellt?
	nicht wichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	nicht dringend <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr dringend
Marketing Funktion	Wie hat sich die Organisation des Marketings in Ihrem Unternehmen verändert?	<ul style="list-style-type: none"> • Gab es eine dezidierte Marketing Abteilung / Person? • Wie hat sich die Organisation der Marketing-Aufgaben verändert?
	nicht wichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	nicht dringend <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr dringend

Anhang B: Auswertung

		U1	U2	U3	U4	U5	Mittelwert
Markteintritts-Strategie	Wichtig	4	1	1	3	4	2,6
	Dringend	4	2	1	1	5	2,6
Marke	Wichtig	3	3	5	5	5	4,2
	Dringend	3	4	5	4	5	4,2
Marketing Konzept	Wichtig	4	5	5	5	5	4,8
	Dringend	4	5	5	5	5	4,8
Maßnahmen Markteintritt	Wichtig	5	1	5	3	5	3,8
	Dringend	5	1	5	4	5	4
Marketing-Funktion Markteintritt	Wichtig	1	1	5	5	5	3,4
	Dringend	1	1	5	1	4	2,4
Expansions-Strategie	Wichtig	5	4	4	5	4	4,4
	Dringend	5	5	4	5	4	4,6
Maßnahmen Expansion	Wichtig	5	5	5	4	5	4,8
	Dringend	5	5	5	2	5	4,4
Produktentwicklung	Wichtig	4	2	5	5	4	4
	Dringend	4	3	5	5	4	4,2
Marketing-Funktion Expansion	Wichtig	3	5	5	3	4	4
	Dringend	3	5	5	3	4	4

	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
II	7-11	Der Hintergrund war der, dass es ja den blue tomato als Shop in Schladming ja schon geben hat und dass natürlich in Schladming und Umgebung viele Touristen waren und die haben sich dann einfach gemeldet. Sie wollten die Produkte die es im Geschäft gab und meinten "kannst du mir das nicht schicken". Und aus dem heraus, dass es dies Auswahl und Produktvielfalt schon damals nirgends wo anders geben hat ist entstanden, dass man einen Versandhandel aufbaut.	U1 hat es in Schladming zuerst als physischen Shop gegeben. Auf gesteigertes Interesse von Besuchern hatte man einen Versandhandel inklusive E-Commerce System gestartet.	Erkennen eines Marktbedarfes als Auslöser für die Initiative.	K1.1 Markteintritt Auslöser
II	11-17	Und die Webshop Möglichkeiten damals waren sehr begrenzt. Zum einen hat es schon Web shop-Systeme geben, aber das hat sich eine kleines Unternehmen nicht	Die technischen Möglichkeiten für einen Webshop waren sehr begrenzt. Eigene Lösungen waren sehr teuer und nicht praktikabel. Es gab vorgefer-	Technische Möglichkeiten für Webshop waren sehr beschränkt. Es wurde eine vorgefertigte Lösung für den Start verwendet.	K1.2 Markteintritt Technologie

		<p>leisten können aber es hat vordefinierte Shops gegeben den Provider angeboten haben. Und so einen vordefinierten Shop haben wir damals gehabt. Es war super simpel. Du hast einfach nur Produkte rein gestellt und alle Zahlungsmodalitäten und den ganzen Checkout Prozess hast gar nicht beeinflussen können. Und das hat alles der Provider zur Verfügung gestellt.</p>	<p>tigte Shop Systeme die alles abbilden und leicht anpassbar sind. Auf solch eine Lösung wurde gesetzt.</p>		
II	17	<p>Also der Eintritt war aufgrund der Nachfrage vom Markt.</p>	<p>Nachfrage des Marktes war der Grund für den Start der E-Commerce Aktivitäten</p>	<p>Erkennen eines Marktbedarfes als Auslöser für die Initiative.</p>	<p>K1.1 Markteintritt Auslöser</p>
II	21-29	<p>Das Sortiment war ja mehr oder weniger vorgegeben durch die Shops. Es hat bereits am Obertauern einen Shop gegeben und auch in Schladming und das Sortiment im Shop ist mehr oder weniger</p>	<p>Es gab bereits physische Shops in Obertauern und Schladming von denen man auch das Sortiment für den E-Commerce Handel übernommen hat. Auch hat man nur Produkte für den</p>	<p>Übernahme des Sortiments der beiden physikalischen Shops. Nur Produkte mit passenden Fotos und Produktbeschreibung wurden wirklich in den Webshop gegeben. Zu Beginn waren dies Snow-</p>	<p>K1.3 Markteintritt Sortiment</p>

		<p>ger abgebildet worden im Internet. Nicht alles davon weil aufgrund der Manpower und den Ressourcen wollte man sich nicht aus dem Fenster lehnen. Es war so, dass man die Produkte wo man einfach Fotos kriegt, sprich vom Hersteller. Das waren meistens die Hard Goods, sprich Boards und Bindungen. Das ist dann einfach 1:1 ins Internet geben worden, dann ist es ergänzt worden mit Produktdaten weil man gemerkt hat der Kunde will rund herum Bescheid wissen, was kann das Produkt. Und die anderen Sache wie Snow wear, T-Shirt sind nach und nach dazu gekommen als man gemerkt hat es funktioniert</p>	<p>Webshop ausgewählt zu denen man von Herstellern Fotos bekam. Die Fotos sind um Produktdaten erweitert worden. Das Sortiment bestand anfangs aus Snowboards und Bindungen. Später sind dann Snowwear und T-Shirt dazu gekommen.</p>	<p>boards und Bindungen, später auch Kleidung.</p>	
--	--	--	---	--	--

Interview	Zeile	Reduktion	Kategorie
I1	7-11	Erkennen eines Marktbedarfes als Auslöser für die Initiative.	K1.1
I1	17	Erkennen eines Marktbedarfes als Auslöser für die Initiative.	K1.1
I3	35-40	Das Produkt ist eine Kopie eines bereits erfolgreichen Produktes aus einem anderen Markt.	K1.1
I4	6-14	Das Produkt war eine Kopie eines bereits existierenden Produktes in einem anderen Markt.	K1.1
I1	11-17	Technische Möglichkeiten für Webshop waren sehr beschränkt. Es wurde eine vorgefertigte Lösung für den Start verwendet.	K1.2
I2	2-10	Einen E-Commerce Shop zu erstellen war damals mit sehr viel technischen Know How verbunden und kaum jemand hatte dieses	K1.2
I1	21-29	Übernahme des Sortiments der beiden physikalischen Shops. Nur Produkte mit passenden Fotos und Produktbeschreibung wurden wirklich in den Webshop gegeben. Zu Beginn waren dies Snowboards und Bindungen, später auch Kleidung.	K1.3
I2	19-25	Es geht darum dem Kunden Optionen anzubieten.	K1.3
I1	29-36	Das Unternehmen hat sich immer aus den eigenen Gewinnen finanziert. Es gab keine externen Kapitalgeber. Man ist organisch gewachsen.	K1.4

I5	74-77	Mit mehr Kapital, hätte man zu Beginn mehr TV Werbung schalten können und schneller wachsen.	K1.4
I1	38-42	Formelle Strategie mit Business Plan. Generell strategische Planung mit Vorausschau 3-4 Jahren im Unternehmen	K1.5
I2	2-10	Unser Unternehmen hat von Anfang an ein Produkt angeboten, dass es so noch nicht am Markt gegeben hat.	K1.5
I2	2-10	Man gab jedem Menschen die einfache Möglichkeit einen E-Commerce Shop zu erstellen.	K1.5
I2	10-16	Kein Startup ist erfolgreich wegen exzellentem Marketing, sondern weil es einen Kundenbedarf deckt.	K1.5
I2	19-25	Die Strategie ist weniger Mass customization anzubieten, sondern den Kunden das zu bieten was sie wollen.	K1.5
I2	19-25	Die Kunden wissen nicht, dass das Produkt on-demand hergestellt wird und es ist ihnen auch egal.	K1.5
I2	31-40	Es gab nur sehr wenig strategische Analysen zum Start, weil sehr wenig bis wenig über den damals neuen Markt bekannt war.	K1.5
I2	31-40	Auch heute weiß das Unternehmen nicht mehr über den Markt, da er nicht so gut erfasst ist wie andere Branchen.	K1.5
I2	31-	Die Strategie ist auf unsere Kunden und unsere Umgebung zu achten und deren Bedürfnis wahr zu nehmen	K1.5

	40	und zu befriedige.	
I3	3-9	Man wusste aus Erfahrungen aus anderen Märkten, dass dort das Produkt seit Jahren gut funktioniert.	K1.5
I3	3-9	Das Produkt musste noch für den Markt adaptiert werden.	K1.5
I3	9-17	Die Strategie war es möglichst viele Werbe-Kanäle mit kleinen Budgets zu evaluieren.	K1.5
I3	17-25	Es ist versucht worden in der Evaluierung der Kanäle diese einer Anzahl von Neukunden zuzuordnen um einen ROI zu bewerten.	K1.5
I3	17-25	Technisch erwies sich die Zuordnung zu den Kanälen als schwierig.	K1.5
I3	25-30	Nach dem bewerten des ROI aus einzelnen Kanälen wurden dann die effizientesten weiter angesteuert.	K1.5
I4	6-14	Man hat einen Testlauf mit 500 Einheiten gestartet und diese in den Verkauf gegeben bzw. an Medien verschickt.	K1.5
I4	6-14	Auf Basis des Feedbacks hatte man entschieden, dass man das Thema aufbauen will.	K1.5
I4	6-14	Das Produkt wurde in den Mittelpunkt der Vermarktung gestellt.	K1.5
I4	6-14	Wichtigste Maßnahmen waren PR, Blogger Relations und Affiliate Marketing.	K1.5
I4	6-14	Word of mouth marketing und PR waren die wesentlichen Treiber.	K1.5