

Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) (Ed.)

**Periodical Part**

## PraxisWissen Marketing, Heft 01/2019: Entrepreneurial Marketing

PraxisWISSEN Marketing

**Provided in Cooperation with:**

AfM – Arbeitsgemeinschaft für Marketing

*Suggested Citation:* Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) (Ed.) (2019) : PraxisWissen Marketing, Heft 01/2019: Entrepreneurial Marketing, PraxisWISSEN Marketing, ISSN 2509-3029, Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM), Berlin, Vol. 4, Iss. 01/2019

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/261138>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# PraxisWisser

GERMAN JOURNAL OF MARKETING®



Entrepreneurial Marketing

Heft 01 / 2019  
ISSN 2509-3029

AfM

Arbeitsgemeinschaft  
für Marketing

# IMPRESSUM

## PraxisWisser

GERMAN JOURNAL OF MARKETING

Organ der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM)  
<http://arbeitsgemeinschaft.marketing/praxiswissen-marketing>  
ISSN 2509-3029 Heft 1/2019

### Herausgeber im Auftrag der AfM:

#### Prof. Dr. Andrea Rumler

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR)  
Campus Schöneberg, FB Wirtschaftswissenschaften  
Badensche Straße 52  
D-10825 Berlin  
E-Mail: rumler@hwr-berlin.de

#### Prof. Dr. Marcus Stumpf

FOM Hochschule für Oekonomie & Management  
Hochschulzentrum Frankfurt am Main  
Franklinstraße 52  
D-60486 Frankfurt am Main  
E-Mail: marcus.stumpf@fom.de

### Beirat:

Prof. Dr. **Matthias Johannes Bauer** (IST Düsseldorf) | Prof. Dr. **Monika Gerschau** (HS Weihenstephan-Triesdorf) |  
Prof. Dr. **Marion Halfmann** (HS Rhein-Waal) | Prof. Dr. **Günter Hofbauer** (TH Ingolstadt) | Prof. Dr. **Brigitte Kölzer**  
(HS Rosenheim) | Prof. Dr. **Ingo Kracht** (HS Ostwestfalen-Lippe) | Prof. Dr. **Alexander Magerhans** (Ernst-Abbe-  
Hochschule Jena) | Prof. Dr. **Lutz H. Schminke** (FH Fulda) | Prof. Dr. **Annett Wolf** (HTW Berlin)

Design Titelseite: Thomas Haffner | web: [www.haffner-graphics.de](http://www.haffner-graphics.de)

# INHALT

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>1 Disruptives Marketing – Nutzung der innovativen Vermarktungsansätze von Start-Ups durch Großunternehmen</b><br/>Stefan Detscher<br/>Martin Handschuh</p> <p><b>16 Corporate Venture Management und Entrepreneurial Marketing</b><br/>Thorsten Kliewe<br/>Carina Alfert<br/>Thomas Baaken</p> <p><b>32 Geschäftsmodellinnovationen etablierter Unternehmen – eine literaturbasierte Darstellung der Herausforderungen und Ansätze am Fallbeispiel der BMW Impact Ventures</b><br/>Elmar Günther<br/>Gunther Greven</p> <p><b>45 Business Model Canvas zur Konzipierung innovativer Startups am Beispiel der InTraSol GmbH</b><br/>Kareen Schlangen<br/>Sebastian Kupfer</p> <p><b>57 Scrum – der Weg zum agilen Projektmanagement</b><br/>Ralf T. Kreutzer</p> | <p><b>69 Guerilla Marketing – unorthodoxes Marketing von David im Kampf gegen Goliath</b><br/>Gerd Nufer</p> <p><b>86 Growth Hacking als Wunderwaffe für Startups – Hintergründe, Prozesse, Beispiele und Kritik</b><br/>Heike Hölzner<br/>Anna Riedel</p> <p><b>97 Professionalisierung des Marketingmanagements für Wostok – eine Fallstudie zur Gründung und Markeneinführung in der Erfrischungsgetränkebranche</b><br/>Annette Hoxtell<br/>Jacqueline Manz</p> <p><b>112 Sustainable-oriented Entrepreneurship – Sozial und ökologisch verantwortliches Handeln als Teil des unternehmerischen Selbstverständnisses</b><br/>Andrea Bookhagen<br/>Grit Seymour</p> <p><b>127 Challenges in Early Stage Communication for Startups – two Case Studies</b><br/>Andrea Rumler<br/>Leo Schmidt<br/>Alexander Zumdieck</p> |
|---|---|

# Vorwort

Startups, also neugegründete Unternehmen mit ausgeprägter Technikorientierung, Entrepreneurship und Entrepreneurial Marketing sind seit einigen Jahren verstärkt im Fokus der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre. Ein Entrepreneur ist nach Günter Faltin die Person im Unternehmen, die neue Ideen aufgreift und etabliert. Vordenker dieser weiten Begriffsfassung war Joseph Schumpeter mit seinem im Jahr 1942 erschienen Werk „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“, nach dem ein Entrepreneur zunächst bestehende Strukturen zerschlagen muss, um Raum für neue und bessere Ideen zu schaffen. Entrepreneurship ist also der Prozess der Identifikation von Marktchancen, dem Entwickeln und darauf folgenden Realisieren von Geschäftsideen, kurz: klassischen strategischen Marketingaufgaben!

Entrepreneurial Marketing wird entsprechend als philosophische Grundhaltung der Unternehmensführung verstanden, die sich vom „traditionellen“ Marketingverständnis insofern unterscheidet, als dass unorthodoxe Methoden und Instrumente angewandt werden sowie cross-funktional gedacht und gearbeitet wird, um eventuell bestehende Silo-Mentalitäten aufzubrechen. Konzepte wie bspw. die Lean-Startup-Methode, Scrum als Verfahren zum agilen Projektmanagement oder Kreativitätstechniken wie Design Thinking sind typische Methoden des Entrepreneurial Marketing. Die Digitale Transformation ermöglicht hierbei neue und kreative Ansätze.

Diese neuen Ansätze des Marketing möchten wir im Folgenden näher beleuchten. Die vierte Ausgabe der von der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) herausgegebenen Reihe „PraxisWissen Marketing – German Journal of Marketing“ befasst sich entsprechend mit Entrepreneurial Marketing. In zehn Beiträgen werden verschiedene Konzepte zur Realisierung des Entrepreneurial Marketing in etablierten Unternehmen vorgestellt. Auch wird eine Reihe von Fallbeispielen für erfolgreiches Marketing von Startups präsentiert. Auch innovationsfördernde Methoden wie der Business Model Canvas und Scrum werden erörtert. Schließlich befassen sich zwei Beiträge mit kommunikationspolitischen Empfehlungen für Startups.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen Autorinnen und Autoren, den Mitgliedern des Herausgeberbeirats und allen anderen Personen, die an der Entstehung dieses Werks beteiligt waren.

Berlin und Frankfurt am Main,  
im Mai 2019

Andrea Rumler

Marcus Stumpf

eingereicht am: 01.11.2018  
überarbeitete Version: 07.12.2018

# Disruptives Marketing – Nutzung der innovativen Vermarktungsansätze von Start-Ups durch Großunternehmen

**Stefan Detscher, Martin Handschuh**

Start-Ups werden oftmals dafür bewundert, wie wirkungsvoll sie neue, mitunter disruptive Angebote an den Markt bringen – und das häufig mit sehr begrenzten verfügbaren Ressourcen. In Bezug auf Vertriebseffektivität und -effizienz heben sie sich damit gegenüber etablierten Unternehmen oftmals deutlich ab. Der Artikel stellt die digitalen Marketing- und Vertriebsansätze, die erfolgreiche Start-ups anwenden, vor und untersucht im Rahmen einer Umfrage deren Anwendungsgrad und Relevanz durch Start-Ups und etablierte Unternehmen. Zusätzlich wird ihre Wirkung auf die Vermarktungsperformance evaluiert und ein leistungsstarker Vermarktungsansatz mit beispielhaften Lösungsanwendungen vorgestellt.

Start-ups are often admired for how effectively they bring new and sometimes disruptive offerings to market, often with very limited resources available. In terms of sales effectiveness and efficiency, they often stand out against established companies. The article introduces the digital marketing and sales approaches that successful start-ups use and, through a survey, examines their level of application and relevance to start-ups and established companies. In addition, its impact on marketing performance will be evaluated and a powerful marketing approach will be presented with exemplary solution applications.

**Prof. Dr. Stefan Detscher** ist Professor im Studiengang BWL und Leiter des berufsbegleitenden MBA-Programms „Digital Management & Marketing“ an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen. Nach Beratungstätigkeit u.a bei A.T. Kearney hat er drei Digitalunternehmen aufgebaut, zuletzt die an die STRÖER-Gruppe veräußerte RegioHelden GmbH. Er ist als Investor und Beirat in Start-Ups sowie als Co-Organisator des Entrepreneurial Marketing & Sales Summit aktiv.  
[stefan.detscher@hfwu.de](mailto:stefan.detscher@hfwu.de)

**Dr. Martin Handschuh** ist geschäftsführender Gesellschafter der e.venture consulting GmbH. Er unterstützt Unternehmen dabei, profitables Wachstum zu realisieren, und investiert in Unternehmen, die mittels Analytik, Automatisierung und artifizieller Intelligenz (AAA) neue Märkte schaffen. Davor hat er als A.T. Kearney-Partner und Managing Director das globalen B2B-Vertriebs- und Wachstumsteam geleitet und dabei weit über 100 Wachstums- und Vertriebsprojekte realisiert.  
[martin.handschuh@e-vc.org](mailto:martin.handschuh@e-vc.org)

## 1. Disruptionen und disruptives Marketing

„Disruptionen“, das sind bahnbrechende Innovationen, die die Erfolgsserie einer bereits bestehenden Technologie, eines bestehenden Produkts oder einer bestehenden Dienstleistung ersetzen oder diese vollständig vom Markt verdrängen (Christensen et al. 2015, S. 4ff.). Häufig wird der Begriff der „Disruptionen“ im Zusammenhang mit Start-ups verwendet, die mit disruptiven Geschäftsmodellen und disruptiven funktionalen Ansätzen klassische Wertschöpfungsstrukturen und Märkte substantiell verändern oder ganz neue schaffen (Ellenberg 2017, S. 38ff.; Ries 2011, S. 3). Im Marketing und Vertrieb zeigen erfolgreiche Start-ups, wie man mit geringem Ressourceneinsatz Neues wirkungsvoll an den Markt bringen und neue Märkte schaffen kann (Kuckertz 2015, S. 50ff.; Scott 2016, S. 39ff.).

Oftmals wenden sie dabei digitale Marketing- und Vertriebsansätze sowie insbesondere Analytik, Automatisierung und künstliche Intelligenz (KI) an, die enorme Steigerungen der Leistungsfähigkeit in der Vermarktung auslösen (Detscher et al. 2018, S. 39; Schmäh/Handschuh 2017, S. 36ff.).

Dieser Artikel untersucht vor diesem Hintergrund die folgenden Fragestellungen:

- Was ist für Vertriebs- und Marketingmanager von etablierten Unternehmen und von Start-ups aktuell wichtig?
- In welchen Dimensionen streben Unternehmen „disruptive Break-Through-Verbesserungen“ an?
- Welche der digitalen disruptiven Ansätze in Marketing und Vertrieb, die erfolgreiche Start-ups anwenden, sind für etablierte Unternehmen und Start-ups wie relevant und in welchem Ausmaße werden sie aktuell schon eingesetzt?
- Wie gut ist die Performance der Unternehmen bzgl. digitaler Vermarktung heutzutage und wo wollen sie in drei Jahren stehen?

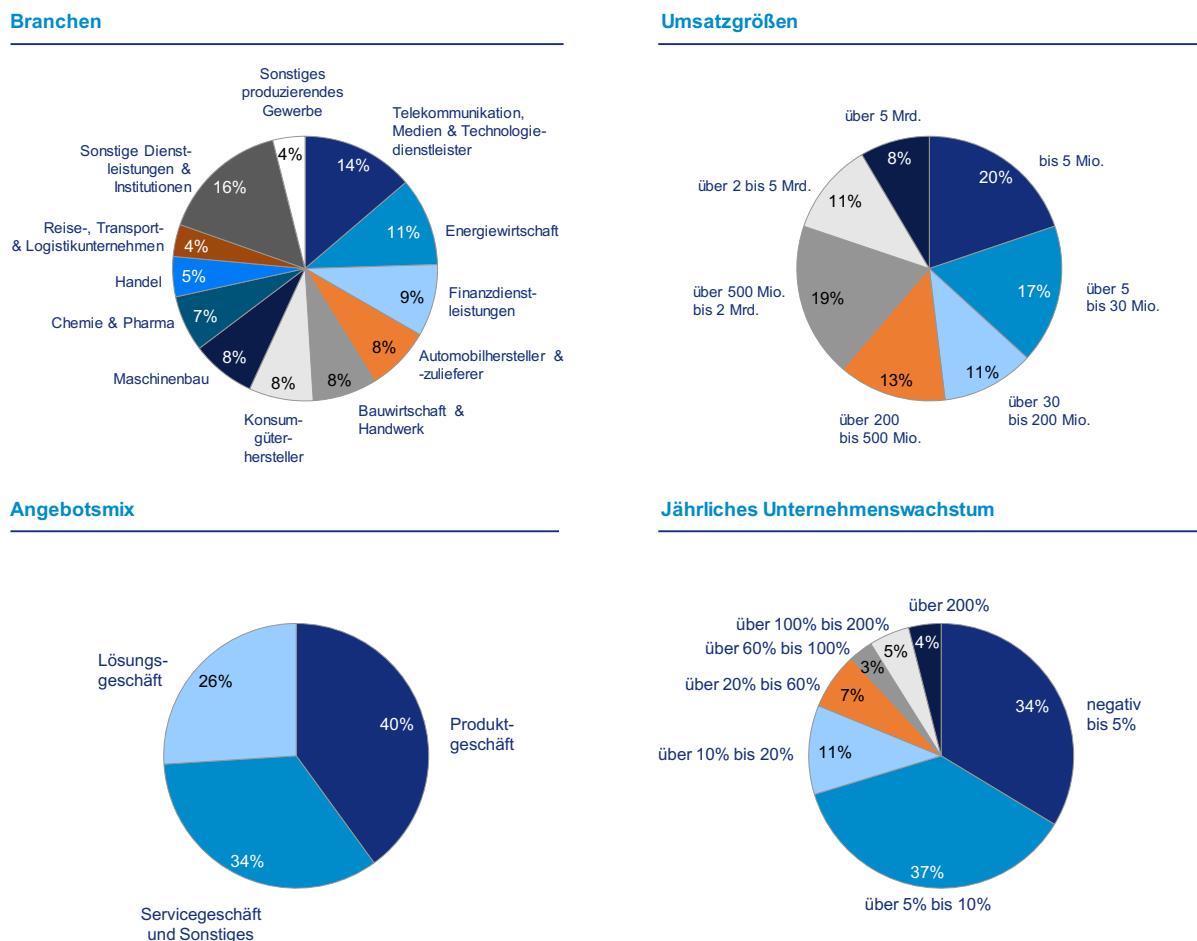
## 2. Methodik

Um die formulierten Fragestellungen empirisch zu untersuchen, haben die e.venture consulting GmbH aus Berlin und die Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU) die „Umfrage zu innovativen unternehmerischen Ansätzen in Marketing & Vertrieb“ durchgeführt (vgl. e.venture/HfWU 2018). Diese Umfrage basiert auf einem standardisierten, sowohl papierhaft als auch im Online-Tool „Surveymonkey“ verfügbaren Fragebogen.

Dabei wurden Marketing- und Vertriebsmanager von Unternehmen kontaktiert, welchen ihren Hauptsitz in Deutschland haben. Hierzu erfolgten Ansprachen auf zwei Konferenzen sowie durch 361 E-Mails über das E-Mail-Kampagnentool Mailchimp. Des Weiteren wurde der Teilnahmeaufruf über Xing und LinkedIn durch die beiden Autoren an die relevante Zielgruppe verbreitet.

106 Datenrückläufe wurden mit dem webbasierten Tool Surveymonkey erfasst und aggregiert. Die Grundgesamtheit der Unternehmen wird durch die Stichprobe insbe-

sondere in Bezug auf Branchenverteilung, Umsatzgrößen, Angebotsmix sowie Umsatzwachstumsraten sehr gut abgebildet (siehe Abb. 1).



**Abb. 1** Klassifizierung der Umfrageteilnehmer nach Branche, Umsatzgröße, Angebotsmix und jährlichem Unternehmenswachstum, n=106  
(Quelle: Expertenbefragung von e.venture und HfWU 2018)

Zusätzlich wurde zur Kohortendifferenzierung die Dauer des Bestehens des jeweiligen Unternehmens abgefragt: 55 Prozent der Unternehmen sind älter als zehn Jahre. Sie wurden der Kohorte der etablierten Unternehmen zugeordnet. 23 Prozent sind jünger als zehn Jahre und wurden der Kohorte der Start-Up-Unternehmen zugeordnet. Bei weiteren 22 Prozent wurde die Bestehendsdauer des Unternehmens nicht spezifiziert und es erfolgte dementsprechend keine Kohortenzuordnung.

## 3. Top-Themen der Marketing- und Vertriebsmanager

„Was sind die aktuellen Top-5-Themen, die Sie umtreiben?“ Ausgehend von dieser Frage haben die befragten Marketing- und Vertriebsmanager benannt, welche Themenfelder im Moment am wichtigsten und dringendsten für sie und ihre Unternehmen sind (siehe Abb. 2).

Der Mangel an digital qualifizierten Führungskräften steht als Top-Thema auf der Marketing- und Vertriebsagenda mit Nennung durch 60 Prozent aller Panel-Teilnehmer. Es folgen:

- Sich schnell ändernde Kundenbedarfe und -verhalten (52 Prozent Nennungen),
- neu in den Markt eintretende Wettbewerber mit neuen Geschäftsmodellen und radikalen digitalen Ansätzen (50 Prozent Nennungen) und
- „digitales Aufrüsten“ etablierter Wettbewerber mit neuen Geschäftsmodellen und „radikalen digitalen Ansätzen“ (48 Prozent Nennungen).



**Abb. 2** Top-Themen auf der Marketing- und Vertriebsagenda, relative Häufigkeit auf Basis von 13 Antwortmöglichkeiten, Mehrfachnennung möglich, n=106  
(Quelle: Expertenbefragung von e.venture und HfWU 2018)

Sich ändernde Kundenanforderungen und zunehmende Wettbewerbsintensität standen auch bei vergleichbaren Befragungen in den letzten Jahren weit oben auf deren Prioritätenliste (Gebhardt/Handschuh 2016, S. 44ff.). Neu und auf den ersten Blick überraschend ist die hohe Bedeutung, die aktuell dem Mangel an digital qualifizierten Fach- und Führungskräften beigemessen wird. Diese kann sich jedoch folgendermaßen erklären lassen: Vor einigen Jahren noch hat man sich schwerpunktmäßig konzeptionell mit der Digitalisierung in Marketing und Vertrieb beschäftigt. Jetzt steht die Umsetzung an – und das geht nur mit entsprechend digital befähigten und für neue Technologien und Arbeitsweisen motivierten Mitarbeitern (Rapp/Handschoh/Belz 2018, S. 12ff.).

## 4. Substantielle Verbesserungen werden in vielfältigen Dimensionen angestrebt

„In welchen Dimensionen wollen (und müssen) Sie substantiell besser werden als heute? Und dies, wenn man es in Silicon-Valley-Sprechweise sagt: Um 10X – um einen Faktor 10 – und nicht nur um 10 Prozent?“ Mit dieser Frage haben wir nach Handlungsfeldern gefragt, in denen substantielle Verbesserungen erwartet werden. Besonders wichtig erscheinen dabei die folgenden Dimensionen (siehe Abb. 3):

- Vertriebseffektivität (42 Prozent der Nennungen),
- Flexibilität/Agilität (41 Prozent der Nennungen) und
- Kundennähe (40 Prozent der Nennungen).



**Abb. 3** Dimensionen mit substantiellen Verbesserungsbedarfen, relative Häufigkeit auf Basis von 14 Antwortmöglichkeiten, Mehrfachnennungen möglich, n=106 (Quelle: Expertenbefragung von e.venture und HfWU 2018)

Wie bereits bei der Frage nach den Top-Agendapunkten zuvor festgestellt, geht es um die große Linie in Marketing und Vertrieb, um disruptive weitreichende Verbesserungen – jenseits von nur inkrementellen Verbesserungen. Und um das zu erreichen, sind umfassende Transformationsaufgaben zu erfüllen und auch neue partizipative und explorative Wege bei der Weiterentwicklung von Vertrieb und Marketing zu gehen (Handschuh et al. 2018, S. 19).

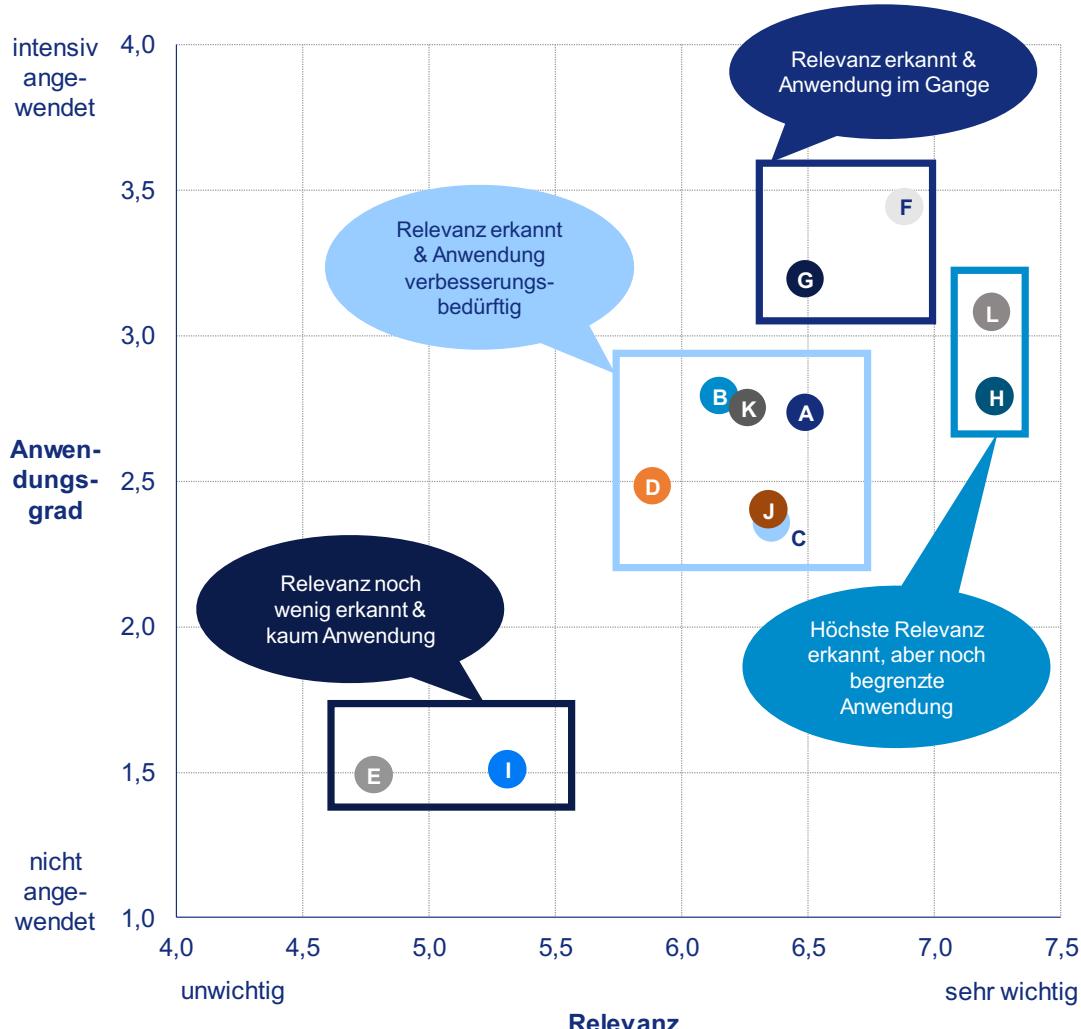
Insbesondere die vier genannten Dimensionen erfordern einen innovativen Vermarktbungsansatz, der sehr zielgerichtet im Sinne einer hohen Effektivität des Vertriebs die sich stark verändernden Kundenbedürfnisse schnell erkennt und mit agilen Produkt- und Vermarktungsansätzen sehr zeitnah und wirkungsvoll adressiert (Accardi-Petersen 2011, S. 1ff.).

## 5. Hohe Relevanz und oftmals geringer Umsetzungsgrad digitaler Marketing- und Vertriebsansätze

„Für wie relevant halten Sie digitale Marketing- und Vertriebsansätze und wie stark wenden Sie diese schon heute an?“ Damit wurde nach konkreten Maßnahmen und Ansätzen gefragt. Zur besseren Strukturierung und Vernetzung der einzelnen Ansätze wurden die Ansätze in die folgenden vier Hauptbereiche kategorisiert:

- digitale Umsatzgenerierung,
- digitale Marktentwicklung,
- digitale Vermarktungseffizienz und
- digitale Befähigung und Steuerung.

Der Vergleich der Relevanz und des Anwendungsgrads erfolgt entlang einer Skala von 1 = „unwichtig“/„nicht angewendet“ bis 10 = „sehr wichtig“/„intensiv angewendet“. In der Beantwortung der Frage zeigt sich klar: Vielen der digitalen Ansätzen wird hohe Relevanz zugesprochen, die tatsächliche aktuelle Anwendung ist jedoch oftmals noch gering ausgeprägt (siehe Abb. 4).



#### Digitale Umsatzgenerierung

- (A) Kunden-, Markt-, Trend- und Wettbewerberanalysen mittels semantischer Analyse aller relevanten Online- und Social Media-Quellen
- (B) Kundenanalyse mittels Echtzeit-Auswertung von Transaktions- und Interaktionsinformationen
- (C) Automatisierte Profilerstellung von Kunden (z.B. Buying Center Analyse) und Identifizierung von Triggerpunkten für die wirkungsvollste Ansprache/Kauf
- (D) Kontinuierliche Preis- und Kampagnenoptimierung mittels A/B Tests
- (E) Kontinuierliche Preis- und Kampagnenoptimierung mittels Neuromarketing

#### Digitale Marktentwicklung

- (F) Performancebasiertes Onlinemarketing (insbes. SEA/ SEO und Mobile)
- (G) Intensives Social Media und Influencer-Marketing inkl. Impact- und Viralitätsanalysen
- (H) Automatisierte, jedoch personalisierte und individualisierte Multi-Kanal-Sales Push Kampagnen

#### Digitale Vermarktungseffizienz

- (I) Einsatz von „Bots“ in der Kundeninteraktion/-Kundenbetreuung
- (J) Konsequente Automatisierung von Back-Office Prozessen (Robotics Process Automation)

#### Digitale Befähigung & Steuerung

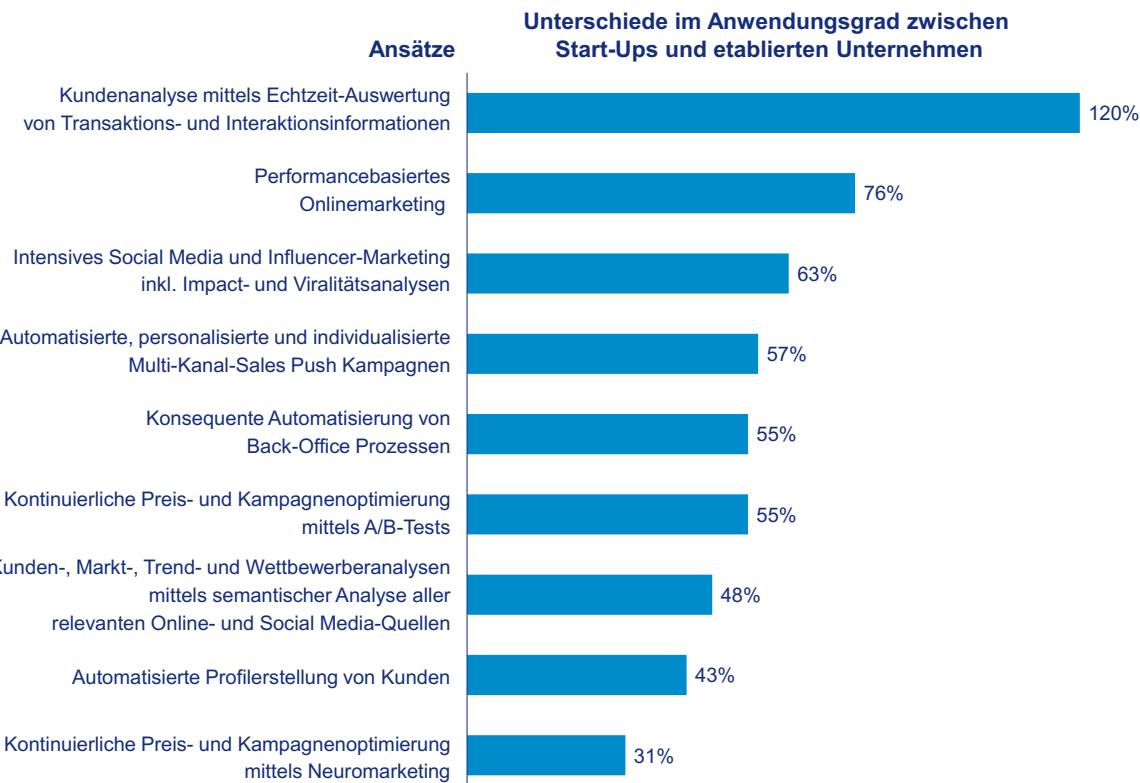
- (K) Konsistente Multi-Kanal-Steuerung auf Basis kollektiver Daten aus eigenen Aktivitäten sowie der von (Vertriebskanal-) Partnern
- (L) Performanceanalyse und -steuerung mittels Echtzeit-Auswertung von Informationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette

**Abb. 4** Relevanz und Anwendungsgrad digitaler Marketing- und Vertriebsansätze auf einer Skala von 1 = „unwichtig“/„nicht angewendet“ bis 10 = „sehr wichtig“/„intensiv angewendet“, n=106.  
(Quelle: Expertenbefragung von e.venture und HfWU 2018)

Höchste Relevanz haben automatisierte, personalisierte Multi-Kanal-Sales-Push-Kampagnen [H] (Relevanzbewertung von 7,2) sowie Performanceanalyse und -steuerung mittels Echtzeit-Auswertung von Daten entlang der gesamten Vermarktungskette [L] (Relevanzbewertung von 7,2). Bei beiden Maßnahmen ist der Anwendungsgrad mit einer Bewertung von 2,8 bzw. 3,1 noch verhältnismäßig gering, weshalb die beiden Ansätze gleichzeitig auch die höchste Diskrepanz zwischen Relevanzbewertung und Anwendungsgrad aufweisen. Hier sind in Zukunft überdurchschnittlich hohe Aufholbemühungen seitens der Unternehmen zu erwarten – zumal sie in starkem Maße auf die oben dargestellten Dimensionen, in denen substantielle Verbesserungen zu erzielen sind, einzahlen.

Performancebasiertes Online-Marketing insbesondere mit Google-Werbung, Suchmaschinenoptimierung und mobiler Werbung [F] (Anwendungsgrad von 3,4) und Social Media und Influencer-Marketing-Kampagnen [G] (Anwendungsgrad von 3,2) haben die höchsten Bewertungen in Bezug auf den Anwendungsgrad. Das ist begründbar unter anderem damit, dass diese Maßnahmen einfach und oftmals losgelöst von Bestandsaktivitäten angewendet werden können.

Start-Ups wenden die digitalen, innovativ-disruptiven Vermarktungsansätze sehr viel stärker an als etablierte Unternehmen. Abb. 5 zeigt die relevantesten Unterschiede im Anwendungsgrad zwischen den beiden Kohorten. Die durchweg positiven Prozentwerte im Unterschied zwischen Start-Ups und etablierten Unternehmen zeigen sehr eindeutig, dass Start-ups die Ansätze deutlich intensiver als etablierte Unternehmen nutzen.



**Abb. 5** Relevante Unterschiede im Anwendungsgrad innovativ-disruptiver Vermarktungsansätze zwischen Start-Ups und etablierten Unternehmen, n=93 (Quelle: Expertenbefragung von e.venture und HfWU 2018)

Das Ausmaß der Unterschiede im Anwendungsgrad der einzelnen Ansätze verdeutlicht, wie verschiedenartig das Herangehen an die Vermarktung von Start-Ups und von etablierten Unternehmen ist. Die deutlichsten Unterschiede zeigen sich dabei in Bezug auf die folgenden Ansätze:

- Kunden-Echtzeit-Analyse (120 Prozent Unterschied),
- performancebasiertes Onlinemarketing (76 Prozent Unterschied),
- Social Media- und Influencer-Marketing (63 Prozent Unterschied) und
- personalisierte Multi-Sales-Push-Kampagnen (57 Prozent Unterschied).

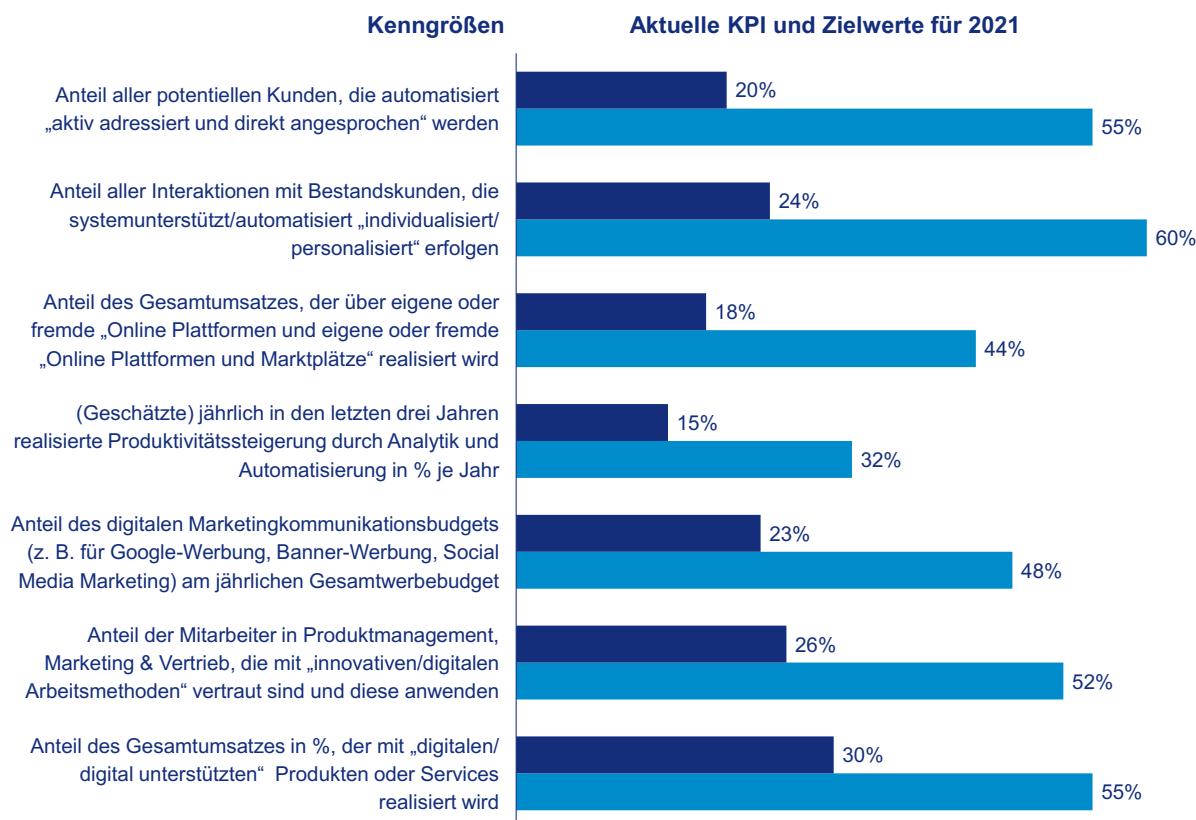
All diese Ansätze haben bei Start-ups oftmals die Wirkung von „Wachstumsmotoren“. Auch bei etablierten Unternehmen kann die intensivere Nutzung Wachstum und Dynamik entfachen.

Hinzu kommt der deutliche Unterschied in der Nutzung von Back-Office-Automatisierung, die Start-Ups zu 55 Prozent intensiver nutzen als etablierte Unternehmen. Aufgrund ihrer Ressourcenknappheit sind Start-Ups oftmals gezwungen, dies zu tun. Und insbesondere in wettbewerbsintensiven, marginengenen Märkten wird es auch für etablierte Unternehmen zunehmend wichtig, wirkungsvolle Automatisierungslösungen anzuwenden.

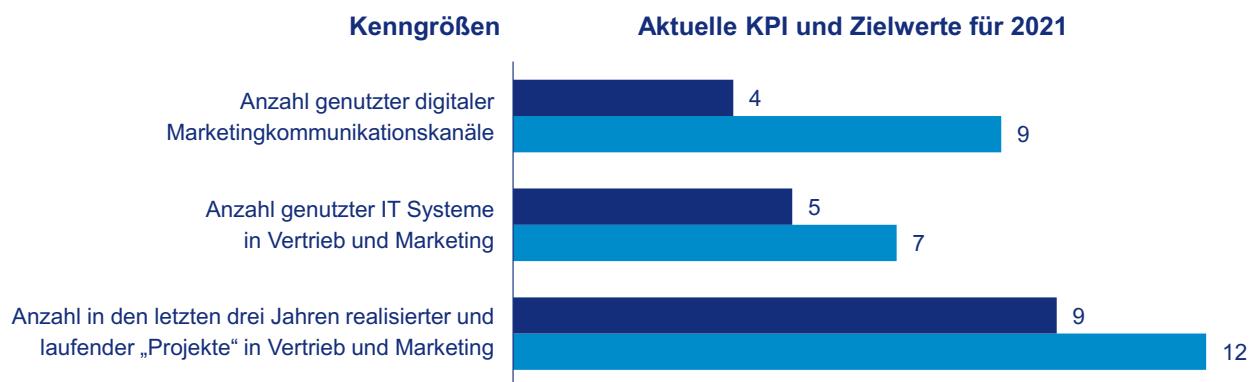
## 6. Umfassende operative Verbesserungen sind erklärtes Ziel

Um die Konsequenz und das quantitativ messbare Resultat der verschiedenenartigen Nutzung der Ansätze einzuschätzen, haben wir zusätzlich auch nach aktuellen operativen Performancekennzahlen sowie den zugehörigen Zielwerten für 2021 gefragt. Die konkrete Fragestellung dazu lautete: „Wie ist Ihre aktuelle Performance? Und welche Performance streben Sie bis 2021 an?“

Das Ergebnis der Befragung zeigt klar, dass die Vertriebs- und Marketing-Manager in nahezu jeder der einzelnen Leistungsdimensionen in den nächsten drei Jahren substantielle Verbesserungen herbeiführen wollen. Beim Blick in die Datensätze der einzelnen Unternehmen ist dabei kein Fokus auf nur eine oder ein paar ausgewählte Kenngrößen, sprich nur bzgl. bestimmter Key Performance Indicators (KPI), zu erkennen. Vielmehr wird von nahezu allen der befragten Unternehmen eine breit angelegte Welle an Verbesserungen und entsprechender KPIs angestrebt – ganz im Sinne einer Änderung des Gesamtsystems statt nur fokussierter Eingriffe an ausgewählten Stellen (siehe Abb. 6 und 7). Entsprechende gesamthafte Optimierungsprogramme werden demzufolge von den Unternehmen zu realisieren sein (vgl. Gebhardt/Handschuh 2016, S. 44ff.; Handschuh et al. 2016, S. 1ff.).



**Abb. 6** Prozentuale Vertriebs- und Marketing-KPI – aktuell (dunkelblau) und Zielwerte für 2021 (hellblau), vorgegebene Kenngrößen mit Antwortmöglichkeit von 0 bis 100 Prozent, n=106  
(Quelle: Expertenbefragung von e.venture und HfWU 2018)



**Abb. 7** Absolute Vertriebs- und Marketing-KPI – aktuell (dunkelblau) und Zielwerte für 2021 (hellblau), vorgegebene Kenngrößen mit Antwortmöglichkeit ganzzahliger Werte, n=106  
(Quelle: Expertenbefragung von e.venture und HfWU 2018)

Besonders ausgeprägt sind hierbei die angestrebten Optimierungen der nachfolgenden Kenngrößen in den Bereichen der digitalen Umsatzgenerierung und Marktentwicklung:

- Fast Verdreifachung des Kundenanteils, der mit Hilfe automatischer Sales Push-Kampagnen akquiriert wird, von aktuell 20 Prozent auf 55 Prozent im Jahr 2021,
- fast Verdreifachung des Kundenanteils, der digital betreut wird, von aktuell 24 Prozent auf 60 Prozent im Jahr 2021,
- mehr als Verdopplung des über Online-Plattformen abgewickelten Umsatzanteils am Gesamtumsatz von aktuell 18 Prozent auf 44 Prozent im Jahr 2021 sowie
- mehr als Verdopplung der Anzahl genutzter digitaler Marketingkommunikationskanäle von aktuell unter vier auf neun und damit verbunden Steigerung des für Online-Kanäle eingesetzten Anteils des Marketingbudgets von aktuell 23 Prozent auf 48 Prozent im Jahr 2021.

Auch in Bezug auf die Steigerung der Vermarktungseffizienz werden substantielle Verbesserungen erwartet, so beispielsweise der Anstieg der jährlichen Produktivitätssteigerungen durch Analytik und Automatisierung von aktuell 15 Prozent auf 32 Prozent in 2021.

Im Bereich der digitalen Befähigung und Steuerung ist eine mehr als Verdopplung des Anteils der Mitarbeiter im Vermarktungsbereich, die mit innovativen bzw. digitalen Methoden arbeiten, von aktuell 26 Prozent auf 52 Prozent im Jahr 2021 festzustellen, was offensichtlich in engem Bezug zum oben dargestellten Top-Thema auf der Agenda der Marketing- und Vertriebsmanager, dem Mangel an digital qualifizierten Fach- und Führungskräften, steht.

Beim Kohortenvergleich zwischen Start-Ups und etablierten Unternehmen zeigt sich deutlich die höhere Performance von Start-Ups in Bezug auf die analysierten Kenngrößen. Die oben semiquantitativ dargestellte intensivere Nutzung digitaler, disruptiv-innovativer Ansätze spiegelt sich in den quantitativen Kenngrößen sehr deutlich wider (siehe Abb. 8).



**Abb. 8** Unterschiede der aktuellen Vertriebs- und Marketing-KPI zwischen Start-Ups und etablierten Unternehmen vorgegebene Kenngrößen mit Antwortmöglichkeit ganzzahliger Werte, n=93  
(Quelle: Expertenbefragung von e.venture und HfWU 2018)

Der ausgeprägteste Unterschied zeigt sich beim Anteil des digitalen Marketingkommunikationsbudgets am Gesamtwerbebudget des Unternehmens, der bei Start-Ups um 33 Prozentpunkte höher ist als bei etablierten Unternehmen. Ebenfalls substantiell höher (31 Prozentpunkte) ist der Anteil digitaler Produkte am Gesamtumsatz sowie auch der Umsatzanteil von Online-Plattformen am Gesamtverkaufsumsatz (27 Prozentpunkte).

Start-Ups sind in allen drei „Komplexitätsdimensionen“ – den genutzten Marketingkanälen, der Anzahl an IT-Projekten und der Anzahl an IT-Systemen effizienter, sprich fokussierter bzw. „schlanker“ aufgestellt, was die jeweils negativen Deltas konsistent erklärt.

Nicht nur die direkt wachstumsgenerierenden Optimierungen, auch die Maßnahmen in Bezug auf Komplexitätsreduktion und Ressourceneffizienz, die Start-ups anwenden, können als Vorbild und Inspiration für etablierte Unternehmen dienen, wenn diese ihre Leistungsfähigkeit signifikant, sprich disruptiv, steigern wollen.

## 7. Umsetzungsbeispiel: Multi-Kanal-Sales-Push-Kampagnen

Wie oben beschriebenen werden in mehreren Vertriebskanälen durchgeführte Abverkaufskampagnen, sogenannte Multi-Kanal-Sales-Push-Kampagnen, aktuell als hoch relevant eingeschätzt und dennoch nur in begrenztem Maße genutzt.

In Abb. 9 werden typische Anwendungsbereiche und eine Auswahl an Lösungsanbietern für Multi-Kanal-Sales-Push-Kampagnen dargestellt, wie sie heute schon von erfolgreichen Unternehmen – häufig stark wachsenden Start-Ups – genutzt werden.

Diese Übersicht kann als Orientierung für all diejenigen Vertriebs- und Marketingmanager dienen, die an dieser Stelle explorativ neue Ansätze testen und dadurch disruptive Verbesserungen herbeiführen wollen.

Anwendungsbereiche	Charakteristika	Ausgewählte Lösungen
Markt-, Trend-, Unternehmens- & Triggerpunktanalysen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Social Media und Web(-Site) Monitoring zu Trends, Themen, News, Updates, Produkten, Preisen, Aktionen, Markenkommunikation (Aktivitäten/ Wahrnehmung)</li> <li>▪ Identifikation von Triggerpunkten (Markt, Unternehmen, Personen) und Benachrichtigung (zum Start von automatisierten Interaktionen/ Customer Journeys)</li> </ul>	       
Automatisierte Zielkunden-Identifikation und Profilierung/ Lead-Anreicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikation von Zielunternehmen und -personen basierend auf definierten Merkmalen)</li> <li>▪ Profilerstellung auf Unternehmensebene plus CRM-Datenanreicherung</li> </ul>	    
Automatisierte E-Mail-Kampagnen und Tracking	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Automatisierte E-Mail-Kampagnen mit vordefinierten Customer Journeys und Verfolgung/ Analyse des Verhaltens der Adressaten</li> </ul>	  
Automatisierte Offline-Kampagnen und Tracking	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Automatisierte Offline-Kampagnen mit vordefinierten Customer Journeys und Verfolgung/ Analyse des Verhaltens der Adressaten</li> </ul>	
Microsites (inkl. Umfragen) und User-Tracking	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Microsite-Design</li> <li>▪ Besucher-Verhaltens- und Clickanalyse</li> </ul>	   
Kunden (Re-)Targeting	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remarketing und Banner-Werbung</li> <li>▪ Google Display Network Remarketing</li> <li>▪ Social Media Remarketing</li> </ul>	     
Multi Channel Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kanalübergreifendes Kampagnenmanagement</li> <li>▪ Kanalübergreifendes Datenmanagement</li> </ul>	   
SEO/ SEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suchmaschinenoptimierung (SEO)</li> <li>▪ Suchmaschinenwerbung (SEA)</li> </ul>	 
Ausgehende Vertriebsanrufe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steuerung ausgehender Vertriebsanrufe und Einbindung in kanalübergreifende Kampagnen</li> </ul>	   
CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kanalübergreifendes Management von Kunden- und Vertriebsdaten</li> </ul>	   
Kampagnentests	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Rapid Campaigning“ und Impact-Testing</li> </ul>	  
Crowd-basiertes (App-)Testen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapid Testing und De-Bugging</li> </ul>	  
Bots	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chat- und Interaktions-Bots</li> <li>▪ Verkaufs- und Marketing-Bots</li> <li>▪ Service Bots</li> </ul>	      

**Abb. 9** Ausgewählte Anwendungsbereiche und Lösungen für personalisierte Multi-Kanal-Sales-Push-Kampagnen  
(Quelle: e.venture 2018)

## 8. Fazit und Ausblick

In Marketing und Vertrieb zeichnen sich substantielle Veränderungen ab. Wirkungsvolle, innovative Ansätze und Maßnahmen stehen bereits heute zur Verfügung. Die Relevanz der Ansätze und Maßnahmen ist an vielen Stellen klar erkannt. Die Anwendung hinkt jedoch oftmals noch der Relevanzbewertung hinterher, was sich durch zum Teil substantielle, angestrebte Verbesserungen vieler Unternehmen in den nächsten drei Jahren ändern wird.

„Disruptive Break-Through-Verbesserungen“ in Marketing und Vertrieb werden insbesondere durch automatisierte, personalisierte Multi-Kanal-Sales-Push-Kampagnen und Performanceanalysen und -steuerung mittels Echtzeit-Datenauswertung erwartet. Hier sind entsprechende Umsetzungsinitiativen durch zahlreiche Unternehmen zu erwarten. Start-ups zeigen etablierten Unternehmen dabei den Weg für die anstehenden Entwicklungen auf.

All dies wird nicht erreichbar sein durch ein paar wenige „feinchirurgische“ Einzelmäßignahmen. Was stattdessen ansteht, ist nichts geringeres als ein substantieller Umbau des bestehenden Gesamtsystems von Marketing und Vertrieb (vgl. Rapp/Handschoh/Belz 2018, S. 12ff.; Handschoh et al. 2016, S. 1ff.). Führungskräfte und Mitarbeiter und deren digitale Befähigung sind dabei essentiell. Neben grundlegenden Weiterbildungsprogrammen und Trainings zu Ansätzen und Tools kommen partizipative und explorative Umsetzungsansätze wie bzw. sogenannte „Digital Sales Labs“ große Bedeutung zu, wenn es darum geht, den Wandel tatsächlich zu realisieren (vgl. Rapp/Handschoh/Belz 2018, S. 12ff.).

Und bei alledem kann die Zusammenarbeit von Start-ups und Großunternehmen in hohem Maße vorteilhaft sein und zu schnellen sowie positiven Ergebnissen führen – und das mit katalytischer Wirkung für beide Unternehmensgruppen insbesondere auf Basis von wechselseitiger Inspiration, gemeinsamer Nutzung von Ressourcen, Kundenzugang und Best-Practices sowie Schaffung und Nutzung von Experimentiermöglichkeiten (vgl. Jackson et al. 2018, S. 91ff.; Sauberschwarz/Weiß 2018, S. 210). So können schnelle Erfolge realisiert und die Grundlagen für disruptive Wirkung in Marketing und Vertrieb sowie darüber hinaus geschaffen werden.

## Literatur

Accardi-Petersen, M. (2011): Agile Marketing, New York.

Christensen, M.Ch./Raynor, M.E./McDonald, R. (2015): The Big Idea – What Is Disruptive Innovation?, in: Harvard Business Review, Dezember 2015, S. 3-11.

Detscher, S. et al. (2018): Fin Sales Tech: Artifizielle Intelligenz im Marketing und im Vertrieb von Kapitalmarkprodukten, in: Marketing Review St. Gallen, 4/2018, S. 36-43.

e.venture (2018): Überblicksanalyse von Anwendungsbereichen und Lösungen für personalisierte Multi-Kanal-Sales-Push-Kampagnen, Berlin.

e.venture/HfWU (2018): Umfrage zu innovativen unternehmerischen Ansätzen in Marketing & Vertrieb, Berlin/Nürtingen.

Ellenberg, J. (2017): Der Startup Code – Was der Mittelstand von Startups lernen kann und muss, Esslingen.

Gebhardt, C./Handschuh, M. (2016): Wie die Digitalisierung den B2B-Vertrieb verändert, in: Sales Management Review, 1/2016, S. 44-55.

Handschuh, M./Jonk, G./Gebhardt, C. (2016): The Business-to-Business Sales Revolution, A.T. Kearney Publikation 2016.

Handschuh, M./Detscher, S./Kreiskott, S./Theodoridis, A./Glöckner, C. (2018): Mit AAA-Vertrieb innovative Energiesolutions verkaufen, in: Sales Excellence, 11/2018, S. 16-19.

Jackson, P./Richter, N./Schildhauer, T. (2018): How Established Firms Can Profit from Working with Startups, in: Richter, N./Jackson, P./Schildhauer, T. (ed.): Entrepreneurial Innovation and Leadership, Cham, pp. 87-98.

Kuckertz, A. (2015): Management – Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden.

Rapp, H./Handschuh M./Belz C. (2018): Reorganisation in Marketing und Verkauf, in: Marketing Review St. Gallen, 3/2018, S. 12-20.

Ries, E. (2011): The Lean Startup – How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses, London.

Sauberschwarz, L./Weiß, L. (2018): Das Comeback der Konzerne: Wie große Unternehmen mit effizienten Innovationen den Kampf gegen disruptive Start-ups gewinnen, München.

Schmäh, M./Handschuh M. (2017): Was Roboter und Menschen in Zukunft leisten, in: Sales Management Review, 2/2017, S. 36-40.

Scott, D.M. (2016): The New Rules of Sales and Service – How to Use Agile Selling, Real-Time Customer Engagement, Big Data, Content, and Storytelling to Grow Your Business, Hoboken.

## Schlüsselwörter

Entrepreneurial Marketing, Start-Up, Disruption, Artificial Intelligence, Predictive Analytics, Marketing Automation, Sales Automation, digitale Mitarbeiterqualifikation

eingereicht am: 10.12.2018  
überarbeitete Version: 05.02.2019

## Corporate Venture Management und Entrepreneurial Marketing

**Thorsten Kliewe, Carina Alfert, Thomas Baaken**

Immer mehr Unternehmen gehen auf eine experimentelle Reise in die Zukunft – eine Zukunft, die vielfach von Ungewissheit geprägt ist. Corporate Venture Management befähigt etablierte Unternehmen, sich neben dem bestehenden Geschäft auf flexible und experimentelle Weise mit neuen Märkten und Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen und so dem Innovator's Dilemma zu begegnen. Dabei wird etablierten Unternehmen ein zunehmendes Maß an Kreativität und das Hinterfragen bestehender Denkmuster abverlangt. Neben praxisgeleiteten Ansätzen in Form kurzer Fallstudien wird Effectuation als transformativer Ansatz im Entrepreneurial Marketing vorgestellt.

More and more companies are undertaking an experimental journey into the future – a future that is often characterized by uncertainty. Corporate venture management enables established companies to deal with new markets and business models in a flexible and experimental way, in addition to their existing business, to respond to the innovator's dilemma. Established companies are required to be increasingly creative and to question existing decision-making patterns. In addition to practice-oriented approaches in the form of short case studies, Effectuation is presented as a transformative approach in Entrepreneurial Marketing.

**Prof. Dr. Thorsten Kliewe** ist Professor für Innovation Management and Business Development an der Münster School of Business der FH Münster und Deputy Managing Director & Research Director des Science-to-Business Marketing Research Centres ([www.science-marketing.com](http://www.science-marketing.com)). Seine Promotion hat er in einem kooperativen Verfahren an der FH Münster und der Coventry University UK realisiert. Er ist Mitgründer und Vorstand des UIIN University Industry Innovation Network ([www.UIIN.org](http://www.UIIN.org)) in Amsterdam. [kliewe@fh-muenster.de](mailto:kliewe@fh-muenster.de)

**Carina Alfert M.A.** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Science-to-Business Marketing Research Centre der Fachhochschule Münster in Kooperation mit der VU Amsterdam. Sie beschäftigt sich mit aktuellen Themen des Entrepreneurship und Innovationsmanagement etablierter Unternehmen. [carina.alfert@fh-muenster.de](mailto:carina.alfert@fh-muenster.de)

**Prof. Dr. habil. Thomas Baaken** ist Managing Director des Science-to-Business Marketing Research Centres ([www.science-marketing.com](http://www.science-marketing.com)) und Professor für Marketing an der Fachhochschule Münster. Seine Promotion hat er an der FU Berlin realisiert und seine Habilitation am IHI Internationalen Hochschul-Institut der TU Dresden. [baaken@fh-muenster.de](mailto:baaken@fh-muenster.de)

## 1. Einleitung

Nach wie vor stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, mehr und substantieller zu innovieren. Weil erprobte und bekannte Ansätze im Marketing und Innovationsmanagement nicht mehr per se erfolgreich sind, begeben sich immer mehr Unternehmen auf eine experimentelle, unwägbare Reise in die Zukunft.

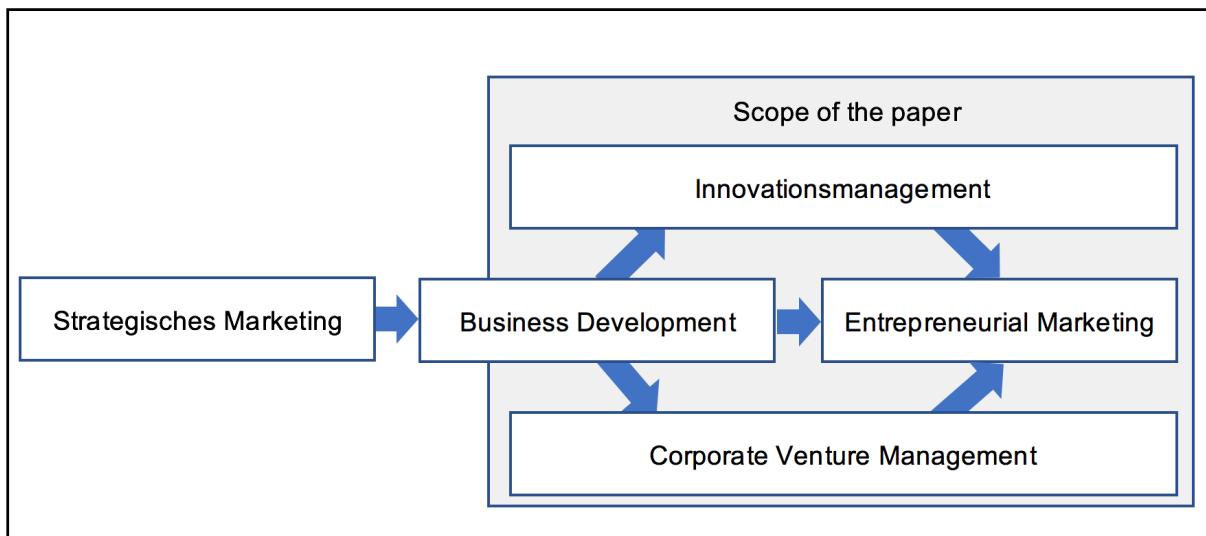
Marketing wird aktuell in Unternehmen stärker als Kommunikationsaufgabe wahrgenommen und das ehemals Strategische Marketing durch **Business Development** ersetzt. Dessen Aufgaben sind im Grunde vergleichbar mit denen des Strategischen Marketing, erweitern sich jedoch in Richtung Opportunitätenerkennung, -bewertung und -verwertung, Initiierung zukünftiger Geschäfte und die Überwachung sowie Entwicklung neuer Geschäftspläne und -modelle.

Der Erfolg basiert auf einem interdisziplinären Vorgehen. Kreativität und das **Hinterfragen bestehender Denkmuster**, sich neuen und unvorhergesehenen Herausforderungen zu stellen, sind dabei wesentliche Merkmale im Business Development. Die Berücksichtigung der Sichtweise des Kunden in der Entwicklung des Unternehmens beinhaltet nicht nur das einfache Sales-Konzept, sondern darüber hinaus auch die Bildung strategischer Partnerschaften und Allianzen (Baaken/Teczke 2014).

Eine zentrale Herausforderung im Business Development besteht darin, das laufende Geschäft zu managen („exploit“) und gleichzeitig potenzielle neue Geschäftstätigkeiten und Innovationen zu entwickeln („explore“) (O'Reilly/Tushman 2008, S. 189). Viele Unternehmen sind mit dieser Doppelaufgabe überfordert. Daher wird eine ambidextere (beidhändige) Organisationsform gefordert, in der Einheiten außerhalb der etablierten, limitierenden Exploit-Organisation geschaffen werden, um freier agieren zu können.

Das „**Strategische Marketing**“ wird zunehmend zum „**Business Development**“, und erhält eine starke unternehmerische Komponente; „**Entrepreneurial Marketing**“ enthält in diesem Kontext innovatorische und unternehmerische Ansätze und Elemente als integrale Bestandteile.

Stokes (2000) stellt in seiner Konzeptualisierung des „Entrepreneurial Marketing“ fest, dass nicht der Marketingmix ausschlaggebend ist, sondern dass erfolgreiche Unternehmer Marketing auf unkonventionelle Weise betreiben. Sie konzentrieren sich zunächst auf Innovationen sowie Potentiale und erst dann auf Kundenbedürfnisse (Stokes 2000, S. 50f.) oder die Rolle des Unternehmers (Franco et al. 2014, S. 72). Diese Innovationen und Potentiale können sowohl im allgemeinen Business Development, als auch im Innovationsmanagement und im Rahmen des Corporate Venture Managements entfacht werden.



**Abb. 1** Konzeptionelles Verständnis

**Corporate Venturing** ist ein an Bedeutung gewinnendes Erfolgskriterium zum Aufbau unternehmerischer Opportunitäten, zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Sprunginnovationen (Kötting/Kuckertz 2018, S. 4; Miles/Covin 2002, S. 30) und als Reaktion auf das von Christensen (1997) beschriebene „Innovator's Dilemma“. Letzteres beschreibt, dass etablierte, erfolgreiche Unternehmen, die grundsätzlich richtig agieren, jederzeit ihre aufgebaute Kundenbasis an neue, zuvor nicht wahrgenommene Marktplayer verlieren können (Christensen et al. 2015, S. 46).

Corporate Venturing-Initiativen und -Einheiten schaffen einen organisatorischen Rahmen, der ein schnelles und flexibles Agieren erlaubt (Christensen/Overdorf 2000, S. 73; Kuratko 2010, S. 134; Schmidt et al. 2018, S. 1) und somit Profitabilität und Wachstum sicherstellt und nachhaltig ausrichtet (Narayanan et al. 2009, S. 64; Kuratko 2010, S. 134).

**Corporate Venture Management** soll etablierte Unternehmen im Rahmen des Business Developments befähigen, sich neben dem bestehenden Geschäft auf flexible und experimentelle Weise mit neuen Märkten und Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen und sich so aus dem o.g. Innovator's Dilemma heraus zu lösen. Es fehlt jedoch häufig an kreativen Möglichkeiten und Methoden, die etablierte Unternehmen im Rahmen ihrer unternehmerischen Tätigkeit integrieren können, um Corporate Venturing umzusetzen und die angestrebten Innovationsziele zu erreichen. Dem vorausgestellt müssen Unternehmen sich jedoch mit der Frage beschäftigen, ob die Art, wie Entscheidungen getroffen werden, solch kreativen und innovationsfördernden Möglichkeiten genügend unterstützt und „beflügelt“.

Ziel dieses konzeptionellen Beitrags ist es, das Management etablierter Unternehmen für neue Denkweisen und für die vielfältigen Möglichkeiten im Corporate Venturing zu sensibilisieren und sie so auf die von Ungewissheit geprägte Reise in die Zukunft vorzubereiten. Dazu werden zwei Ansätze vorgestellt: (1) Effectuation als transformativer Ansatz für die strategische Entscheidungsfindung und (2) Ansätze von Corporate Venturing Tools.

## 2. Corporate Venturing – ein Imperativ im Business Development

Corporate Venturing ist eine Disziplin im Corporate Entrepreneurship, einem aktiven Ansatz etablierter Unternehmen zur Erhöhung ihrer Innovationsfähigkeit. Dabei soll ein wertorientierter Unternehmergeist in der Gesamtorganisation etabliert werden, mit dem Ziel der Steigerung des finanziellen Erfolgs, der Sicherung und dem Ausbau der Wettbewerbsposition und der Flexibilität, die erforderlich ist, um im wachsenden Wettbewerb zu bestehen (Mes 2011, S. 2). Corporate Entrepreneurship bezieht sich auf unternehmerisches Denken und Handeln im Umfeld etablierter Unternehmen (Sharma/Chrisman 1999, S. 18) und ist ein **Sammelbegriff** für alle unternehmerischen Aktivitäten auf individueller, Team- oder Organisationsebene zur Weiterentwicklung des Unternehmens (Kötting/Kuckertz 2018, S.8).

Das Innovator's Dilemma, sinkende Renditen aus dem Kerngeschäft sowie weniger Umsatzpotentiale führen dazu, dass immer mehr etablierte Unternehmen ihre Corporate Venturing-Bemühungen verstärken (Battistini et al. 2013, S. 31; Futterer et al. 2018, S. 64).

**Corporate Venturing** steht für unternehmerische Aktivitäten eines bestehenden Unternehmens zum Aufbau innovativer Einheiten oder Organisationsformen, sog. „Corporate Ventures“, mit dem Ziel, neue Geschäftsfelder in bestehenden oder neuen Märkten zu erschließen (Sharma/Chrisman 1999, S. 19; Zahra 1996, S. 1715).

Es wird dabei nicht zuletzt das Ziel verfolgt, die vorhanden strategischen Ressourcen zu nutzen (Garrett/Neubaum 2013, S. 899; Kuratko et al. 2009, S. 462), um einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen (Narayanan et al. 2009, S. 58; Futterer et al. 2018, S. 64).

In der Praxis wird Corporate Venturing häufig noch mit der fiskalen Beteiligung an jungen Unternehmen in Form von Corporate Venture Capital gleichgesetzt. In der Forschung wird Corporate Venturing nach internen und externen Formen unterschieden (Miles/Covin 2002, S. 22; Evald/Senderovitz 2013, S. 276). So gehören Corporate-Venture-Capital-Beteiligungen (CVC) sowie Spin Offs und Joint Ventures, die vom etablierten Unternehmen gegründet wurden, zu den verbreitetsten **externen** Formen.

Im **internen** Corporate Venturing werden z.B. Venture Teams oder Agile Teams genannt. In der internationalen Literatur zum internen Corporate Venturing werden jedoch häufig allgemeingültige Definitionen, wie z.B. die von Evald/Senderovitz (2013, S. 276), in Anlehnung an Sharma/Chrisman (1999, S. 20) verwendet. Demnach beschreibt „internes Corporate Venturing unternehmerische Aktivitäten, die zur Etablierung neuer, innovativer Einheiten führen“.

Unternehmen müssen sich nicht für eine der beiden Ausrichtungen (intern oder extern) entscheiden, sondern können beiden Formen gegenüber offen aufgestellt bleiben, da beide, auch komplementär, zum Erfolg führen können (Miles/Covin 2002, S. 35).

Etablierten Unternehmen stehen vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung, durch Corporate Venturing neue, zukunftsweisende, unternehmerische Opportunitäten zu identifizieren und zu verfolgen. Es zeigt sich jedoch bislang, dass viele große wie auch kleine Unternehmen noch keine in Ertrag zu messenden Erfolge aus diesen Aktivitä-

ten erzielen bzw. erst gar nicht in der Lage sind, Corporate Venturing zu betreiben (Miles/Covin 2002, S. 20f.; Birkinshaw/Hill 2005, S. 250; Covin et al. 2016, S. 537f.).

Fraglich bleibt daher, wie etablierte Unternehmen es bewirken können, sich neben der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit auf neue Aktivitäten, wie die beschriebenen Corporate Venturing-Aktivitäten, einzulassen, um zukunftsfähig aufgestellt zu bleiben. Welche Herausforderungen müssen sie bewältigen und welche Instrumente stehen ihnen zur Verfügung?

## 3. Ansätze für Corporate Venture Management in etablierten Unternehmen

### 3.1 Effectuation

Für erfolgreiches Corporate Venture Management genügt es nicht, dass etablierte Unternehmen oberflächliche, nach außen strahlende Verhaltensmuster junger Unternehmen imitieren, um von der Anpassungsfähigkeit bei sich ändernden Umweltfaktoren zu profitieren. Vielmehr müssen sie neben den Fokus auf bisherige Strategien und Prozesse **grundlegende Denkweisen und Handlungslogiken** verändern, um erfolgversprechende Corporate Venturing-Aktivitäten auszuwählen, zu etablieren und mit den daraus gegründeten Corporate Ventures die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

Handlungen, die durch klassisches Management initiiert werden, liegt eine hohe Planungsaffinität zugrunde. Doch wenn es darum geht, wirklich Neues zu schaffen die Zukunft des Unternehmens in turbulenten Zeiten zu sichern, geraten Unternehmen mit klassischen Management-Ansätzen an ihre Grenzen (Faschingbauer et al. 2013, S. 4; Evald/Senderovitz 2013, S. 281f.).

MacMillan/Block/Narasimha (1986, S. 190) stellen heraus, dass Corporate Venturing-Aktivitäten sich vom laufenden Geschäft durch ihre Neuartigkeit und eine damit verbundene größere **Ungewissheit** unterscheiden. Auch der Begriff "Corporate Venturing", mit "venting" als Wort für *wagen*, impliziert eine durch Ungewissheit geprägte Situation. In solch einer Situation können nicht, wie z.B. im Risikomanagement, Entscheidungen auf Basis von Wahrscheinlichkeitsberechnungen für Zukunftsszenarien getroffen werden. In Situationen wahrer Ungewissheit sind Zukunftsszenarien und ihre Wahrscheinlichkeiten aufgrund der Einzigartigkeit der Situation unbekannt (Sarasvathy/Berglund 2010, S. 165ff.).

Dew/Sarasvathy (2001, S. 24) betonen, dass es nicht ausreicht, bessere Prognosemodelle für die Zukunft zu entwerfen. Unternehmer und Unternehmen müssen Ansätze und Instrumente nutzen, die ihnen helfen, ihre Umwelt aktiv zu gestalten. Es sind daher Ansätze für Situationen von Ungewissheit notwendig – Ansätze, die auf den Prinzipien des unternehmerischen Denkens und Handelns basieren.

Die Forschung zum Verhalten von Mehrfachgründern zeigt, dass sich in Situationen von Ungewissheit die Denkweise des klassischen Managements immer weniger bewährt. Erfolgreiche Mehrfachgründer folgen einer flexiblen Herangehensweise, die

durch **Experimente und Improvisation** geprägt ist (Hmielecki/Corbett 2008, S. 58; Futterer et al. 2018, S. 67). Ihnen gelingt es häufiger, sich auf verändernde Marktbedingungen einzulassen und wirklich Neues zu schaffen. Was Mehrfachgründer auszeichnet, ist Frage zahlreicher Untersuchungen zur Persönlichkeit der Mehrfachgründer.

Doch spätestens seit Sarasvathy's Werk „What makes entrepreneurs entrepreneurial?“ (2001) ist der Fokus vieler Praktiker und Forscher auf den Effectuation-Ansatz gerichtet: In bestimmten Situationen geht es nicht darum, „wie erfolgreiche Unternehmer sind, sondern **wie sie unter Ungewissheit erfolgreich denken und handeln**“ (Faschingbauer et al. 2013, S. 8).

**Effectuation** ist ein pragmatischer, kreativer und transformativer Ansatz der strategischen Entscheidungsfindung, der Zufälle nutzt, statt sie zu vermeiden (Sarasvathy/Berglund 2010, S. 172) – eine Logik der strukturierten Improvisation für eine ungewisse, nicht planbare Zukunft (Perry et al. 2012, S. 838; Evald/Senderovitz 2013, S. 277; Sarasvathy 2001, S. 6).

Durch sich ändernde Umweltfaktoren ist auch für etablierte Unternehmen eine klare Zielsetzung nicht immer möglich (Sarasvathy 2001, S. 2; Mainela/Puhakka 2009, S. 114). So wird besonders für etablierte Unternehmen auf die Relevanz eines offenen Problemlösungsraumes mit Prozessen, deren Ziele sich im Zeitverlauf anpassen lassen, hingewiesen (Mainela/Puhakka 2009, S. 114). Effectuation wird als die Handlungslogik empfohlen, die ebenjene offenen Problemlösungsräume unterstützt (u.a. Perry et al. 2012, S. 839; Dew et al. 2008, S. 320); ein Prozess zur Findung und Gestaltung unternehmerischer Opportunitäten für ein Ziel, welches sich entlang des Prozesses definiert (Mainela/Puhakka 2009, S. 114).

Die klassische Entscheidungslogik – als **Causation** bezeichnet – beschreibt hingegen eine linear-kausale, zielorientierte Planung, welche vornehmlich in bekannten Situationen, z.B. im Kerngeschäft, Anwendung findet (Harms/Schiede 2012, S. 99). Ziele werden aufgestellt und die notwendigen Mittel und Ressourcen zur Umsetzung allokiert (Sarasvathy 2001, S. 6).

Effectuation bildet jedoch nicht die alleinige Lösung. Neben Situationen, die von Ungewissheit geprägt sind, wird ein Unternehmen auch weiterhin gleichzeitig in berechenbaren, abschätzbaren Situationen agieren. Daher gibt es auch kein rein auf Causation oder auf Effectuation ausgerichtetes Unternehmen (Faschingbauer et al. 2013, S. 15). Nach welcher Entscheidungslogik zu handeln ist, bedarf daher einer genauen **Situationsanalyse**. Die in Abb. 2 dargestellten Kriterien bieten einen Referenzrahmen zur Situationsbewertung.

Kriterium	Effectuation	Causation
<b>Zukunftsbeobachtung</b>	Die Zukunft ist nicht vorhersehbar, aber gestaltbar.	Die Zukunft kann im gewissen Rahmen vorhergesagt werden.
<b>Handlungsgrundlage</b>	Ziele werden auf Basis der verfügbaren Mittel festgelegt.	Festlegung von Zielen und Beschaffung der für die Zielerreichung bestmöglichen Mittel.
<b>Entscheidungsgrundlage</b>	Entscheidungen werden auf Basis des leistbaren Verlusts getroffen.	Entscheidungen werden auf Basis erwarteter Einnahmen getroffen.
<b>Einstellung gegenüber Anderen</b>	Partnerschaften – andere Marktteilnehmer sind potentielle Kooperationspartner.	Konkurrenz – andere Marktteilnehmer sind Konkurrenten.
<b>Einstellung gegenüber Unvorhersehbarem</b>	Risiko einladen – unvorhersehbare Ereignisse bieten unternehmerische Gelegenheiten.	Vermeidung unvorhersehbarer Ereignisse.

**Abb. 2** Kriterien zur Situationsbewertung  
(in Anlehnung an Sarasvathy 2001, S. 5f.; Perry et al. 2012, S. 839, Faschingbauer et al. 2013, S. 3ff.)

Deutet die Situationsbewertung auf Effectuation hin, so empfehlen Forscher und Praktiker in Anlehnung an Sarasvathy (2001, 2008) folgende Regeln:

### Effectuation-Regeln

#### 1. Mittelorientierung

Statt konkrete Ziele in ungewissen Zeiten zu definieren, wird mit einer Mittelanalyse begonnen: „Wer bin ich? Was kann ich? Wen kenne ich?“. Darauf basierend werden nächste Schritte definiert, die sich weiterhin von einer konkreten Zielvorstellung unterscheiden.

#### 2. Leistbarer Verlust

„Bis dorthin und nicht weiter“ – es werden Kriterien festgelegt, die den leistbaren Verlust z.B. in Form von Kapital, Zeit, Image und Opportunitätskosten definieren. Sie bilden die Grundlage für Entscheidungen – „was wird gemacht und was wird nicht gemacht?“ – wenn sich Erträge nicht mit Gewissheit prognostizieren lassen.

#### 3. Zufälle nutzen

Unerwartete Zustände werden nicht als Risiken, sondern als Chancen wahrgenommen. Da keine konkrete Zieldefinition zugrunde liegt, können die nächsten Schritte bei sich ändernden Umständen flexibel angepasst werden.

#### 4. „Verrückte“ Partnerschaften

Statt sich auf Wettbewerbsanalysen zu fokussieren, werden Partnerschaften mit Stakeholdern eingegangen, die ebenfalls die Faustregeln von Effectuation beherzigen. Durch die flexible Vorgehensweise lassen sich Partnerschaften auch ohne konkrete Zieldefinition eingehen. Vereinbarungen werden getroffen und es entstehen Partnerschaften, die einer Patchwork-Decke ähneln und wirklich neue Muster auf kreativer Weise hervorbringen können.

#### 5. Steuern statt Vorherzusagen

Im klassischen Management werden Entscheidungen für eine prognostizierbare aber risikobehaftete Zukunft getroffen. „Was kontrollierbar ist muss nicht vorausgesagt werden“ – Lässt sich die Zukunft nicht vorhersagen, werden Entscheidungen getroffen, die kontrollierbar sind. Die ungewisse Zukunft kann aktiv gestalten werden.

Quellen: Sarasvathy, 2001, S. 5f.; 2008, S. 15f. und Faschingbauer et al., 2013, S. 9 ff.

Eine grundlegende Herausforderung für etablierte Unternehmen ist es, dem Management den nötigen Freiraum zu bieten und ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie Situationen zu bewerten sind. Nur so kann das Management den passenden Ansatz zur Entscheidungsfindung auswählen und flexibel danach agieren. Im diskutierten Rahmen von Corporate Venturing handelt es sich i.d.R. um Situationen, die von Ungewissheit geprägt sind. Es greift also der Effectuation-Ansatz.

## 3.2 Ausgewählte Corporate Venturing Tools in etablierten Unternehmen

Neben den klassischen Ansätzen und Formen des Corporate Venturings geht es im Folgenden explizit um Ansätze für erfolgreiches und nachhaltiges Corporate Venture Management zur Auswahl und Umsetzung relevanter Corporate Venturing-Formen für etablierte Unternehmen.

Bei der Suche nach Ansätzen in der Praxis wird man schnell fündig. Viele Unternehmen begeben sich derzeit auf eine experimentelle Reise. Die folgenden kurzen Fallstudien stellen Ansätze aus der Praxis dar.

### 3.2.1 Agile Teams

Agile Organisationen sind fähig, schnell, vorausschauend, flexibel und proaktiv zu handeln, um notwendige Veränderungen schnell einzuführen. Teams arbeiten in Netzwerkstrukturen statt linear und hierarchisch (Moe et al. 2010, S. 483). Sie denken unternehmerisch, sind in der Regel cross-funktional und treffen i.d.R. selbstständig Entscheidungen. Prinzipien agiler Teams sind Durchgängigkeit, hohe Transparenz, Vertrauen, Selbstorganisation der Teams, wirksame Feedback-Mechanismen sowie Motivation durch sinnvolles Arbeiten (Moe et al. 2010, S. 488).

Effizienzdenken blockiert die Agilität in Teams. Wird grundsätzlich nach Effizienzkriterien gehandelt, können Ressourcen optimal genutzt werden. Es fehlt jedoch die Flexibilität sowie eine schnelle und flexible Aktion. Daher ist es zielführend, Mitarbeitern im Unternehmen die Grundzüge von Effectuation zu lehren und ihnen einen freien Handlungsräum zu gewähren. Wichtig ist, dass dies von der obersten Führungsebene mit unterstützt wird und die Bemühungen des Teams nicht durch traditionelle Strukturen konterkariert werden.

## Fallstudie 1: Agile Teams

### Rhode & Schwarz: Die Sprint-Werkstatt

Bei Rhode & Schwarz, einem deutschen Elektronikkonzern, wird die „Sprint-Werkstatt“ als eine Komponente des Projektmanagements verwendet. Dabei kommen alle Projektteilnehmer zur initialen Projektdefinition sowie zum regelmäßigen Projektcontrolling in einem Raum zusammen.

Das Unternehmen setzt auf Agilität und agile Teams, um seine Prozesse nachhaltig auf den Kunden auszurichten. Es vermeidet fest definierte Abläufe, sodass festgefahrenen Prozessmuster durchbrochen werden können. Das Management macht die Erfahrung, dass vor allem das Mitdenken der Beschäftigten sowie Information, Transparenz und Offenheit erfolgsentscheidend sind. Durch das Setzen auf Agilität ist bei Rohde & Schwarz „heute vieles schneller, direkter“. „Ich habe Beispiele erlebt, in denen wir agiler handelten als unsere Mitbewerber, die einen harten Effizienzkurs gefahren sind“, berichtet der stellvertretende Projektleiter. „So haben wir Märkte erobert, weil wir ausreichend Reserven hatten und den Kunden bedienen konnten, der in einem agilen Markt erfolgreich ist.“

Quelle: <https://www.produktion.de/topindustrieforum/wie-die-industrie-agile-methoden-einfuehrt-130.html>

## 3.2.2 Corporate Think Tanks

Seit einigen Jahren wird der Begriff "Think Tank" auch im geschäftlichen Kontext verwendet – eine Organisationsform zur Bewältigung zukunftsweisender Fragestellungen. Corporate Think Tanks sind Foren, Projektgruppen oder Unternehmenseinheiten, in denen sich interdisziplinäre Teams von Mitarbeitern und/oder Externen (z.B. Experten, Kooperationspartnern, Kunden) mit zukunftsweisenden Themen befassen. Corporate Think Tanks sollen die Entscheidungsfindung des Managements zur Erreichung der Unternehmensziele unterstützen, z.B. durch prospektive Analysen (Trends, Zukunftsfaktoren), Strategieentwicklung oder Innovationsideen (Poguntke 2016, S. 14).

Corporate Think Tanks basieren auf einem speziellen Ansatz, der Kreativität und Dynamik aktivieren soll. Sie entfalten ihre volle Wirkung durch die Kombination aus einem themengerechten Format, kreativen Mitdenkern, einem inspirierenden Ort und einer Reihe geeigneter Methoden. Corporate Think Tanks zielen darauf ab, den kreativen Geist von Start Ups auch im Rahmen etablierter Unternehmen zu fördern (Poguntke 2016, S. 27).

## Fallstudie 2: Think Tank

### Die Schmiede.ONE der Grimme

Mit der Gründung der Schmiede.ONE mit Sitz in Düsseldorf hat Grimme im März 2017 ein auf digitale und Internetthemen spezialisiertes neues Unternehmen gegründet, das sich zum „Horchposten“, unter anderem für die GRIMME Gruppe, in der digitalen Welt entwickeln soll. Markt relevante Trends sollen früh erkannt und in digitale praxisgerechte Lösungen umgesetzt werden.

Die Schmiede.ONE beschäftigt sich aber auch mit Themen außerhalb der Landtechnikindustrie. Die Digitalisierung der Prozessketten im Lebensmittelbereich, Service Applikationen, künstliche Intelligenz etc. sind weitere aktuelle Betätigungsfelder des Start-Up-Unternehmens.

Dieser unternehmerische Pioniergeist ist in der Familie Grimme tief verankert und Christoph Grimme führt mit der Gründung der Schmiede.ONE diese Tradition fort. Christoph Grimme wird als Mitglied der Geschäftsleitung sowie Leiter der internationalen Produktion bei der GRIMME Landmaschinenfabrik ein wichtiges Bindeglied zwischen der GRIMME Gruppe und der Schmiede.ONE sein. In einer digitalen und disruptiven Welt sind schnelle Lösungen unabdingbar, hohe Vorlaufzeiten und Machbarkeitsstudien würden die Wettbewerbsfähigkeit stark einschränken. Daher agiert die Schmiede.ONE operativ und rechtlich völlig selbstständig, um dem Anspruch, schnelle digitale Lösungen für die Kunden zu entwickeln, gerecht zu werden.

Quelle: [www. \*http://schmiede.one/\*](http://schmiede.one/)

### 3.2.3 Corporate University Partnerships

Für die Forschung bieten die Hochschulen als Innovationspartner mit langfristiger Perspektive für die Wirtschaft einen großen Nutzen und die Fähigkeit, Forschung in die Praxis umzusetzen sowie Innovationen in neuen Dimensionen zu erzielen. Umgekehrt bietet die Wirtschaft den Hochschulen Einblicke, Möglichkeiten und Daten für eine qualitativ hochwertige Forschung. Hochschulen werden zunehmend Teil eines regionalen Innovationssystems, das als Basis und Quelle für eine nächste Wissensgeneration fungiert. Die Zusammenarbeit bietet Möglichkeiten für verbesserte regionale und institutionelle Impulse, die gemeinsame Nutzung von Einrichtungen, Ausstattung und Ressourcen, um strategische Potenziale besser zu nutzen (Davey et al. 2018, S. 14).

Corporate University Partnerships hat das Potenzial, die Fähigkeit der Unternehmen und der Hochschulen signifikant zu verbessern, damit sie mit einer extremen Veränderungsrate Schritt halten.

## Fallstudie 3: Corporate University Partnerships

### SETEX-Textil GmbH

Die Setex-Textil GmbH als Unternehmen mit 200 Mitarbeitern in einer bislang eher traditionellen Branche des Textils hat den Turn Around zu neuen Materialien, neuen Märkten und Partnern erfolgreich realisiert. Seit 6 Jahren setzt das Unternehmen ständig Projekte unter Einbindung von Lehrenden, Studierenden und Wissenschaftlern um. „Die Projekte mit der Hochschule haben in unserem Hause für ein neues Momentum gesorgt. Nicht nur dass wir – wie vereinbart und erwartet – sehr professionell erarbeitete und präsentierte Ergebnisse aus den Projekten bekommen haben und nicht nur, dass wir mit einigen Studierenden nun in einem Beschäftigungsverhältnis stehen, nein, sie haben auch zu einer Entwicklung beigetragen, die unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen neu und unkonventionell denken lässt und die sich damit neue Horizonte erschließen. Ich freue mich auf die weiteren Projekte dieses Formates mit Hochschule“, so Heiko Wehner, Geschäftsführer SETEX-Textil GmbH.

Quelle: Baaken/Rossano 2017, S. 179

### 3.2.4 Corporate Hackathon

Bei einem Hackathon handelt es sich ursprünglich um einen fokussierten Workshop, in dem Entwickler zusammenkommen, um gemeinsam technologische Lösungen für eine unternehmensweite Innovationsförderung zu finden (Irani 2015, S. 805).

Heutzutage gewinnt das Event-Format auch bei etablierten Unternehmen zur Innovationsförderung und -beschleunigung immer mehr an Bedeutung. Es bietet Unternehmen neben der Möglichkeit der Ideen- und Lösungsgenerierung ein Testfeld für neue, experimentelle Ideen, einen Ort für interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie ein wichtiges Tool im Rahmen des Employer Branding und der Mitarbeitergewinnung.

Bei einem Hackathon werden oftmals interdisziplinäre Teams gebildet, die ad hoc über einen kurzen Zeitraum intensiv an einer Lösung zu einer Problemstellung arbeiten, die durch den Auftraggeber im Vorfeld definiert wurde (Nolte et al. 2018, S. 70).

## Fallstudie 4: Corporate Hackathon

### VCM Let's Hack – eine Initiative der Westfälischen Provinzial Versicherung und des Venture Club Münster

Bei einem Hackathon (Wortneuschöpfung aus „Hacken“ und „Marathon“) stellen Firmen reale Probleme aus ihrem täglichen Geschäft (Challenges) dar und lassen diese von mehrköpfigen, interdisziplinären Teams innerhalb von 24 Stunden lösen. Die Gewinner des VCM Let's Hack können dabei Preisgelder von jeweils 2.000 Euro gewinnen, während die Firmen den Lösungsansatz direkt in ihrem Unternehmen verwenden können.

Die Lösungen sowie innovativen Ideen und Softwareprototypen werden von einer Jury bewertet und im Rahmen einer Abendveranstaltung mit Gästen aus Politik, Wirtschaft und lokalen Start Ups geehrt. Projektleiter Martin Silling & Philipp Reiter betonen: „Viele denken wahrscheinlich, dass ein Hackathon nur etwas für IT-Nerds ist und andere Studiengänge wie beispielsweise BWL, Jura oder Medizin hingehören. Das Gegenteil ist der Fall. Gerade die interdisziplinäre Zusammensetzung der Teams macht den Reiz aus. Denn nur solche Teams sind in der Lage, wirklich neue Ansätze für die Lösung eines Problems zu finden. Genau darum geht es bei unserem Hackathon.“

„Kreative Köpfe von außerhalb des Unternehmens können wichtige Impulse geben. Für uns als traditionsreicher Versicherer, der regelmäßig mit den Herausforderungen der Digitalisierung konfrontiert ist, ist es immer wieder spannend, wenn kreative Köpfe von außerhalb neue Lösungen für Problemstellungen aus unserem Unternehmensalltag entwickeln“, so Thomas Niemöller, Vorstandsmitglied und Chief Digital Officer der Westfälischen Provinzial. Die Teilnehmer erhalten von der Provinzial die Aufgabe, ein Finanz-Controlling Dashboard zur mobilen Ansicht zu entwickeln, inklusive entsprechender KPIs und Aggregationsmöglichkeiten. „Neben einer möglichst kreativen Lösung unserer Challenge ist für uns als großer IT-Arbeitgeber in der Region natürlich die Möglichkeit, uns hier dem IT-Nachwuchs in zeitgemäßer Weise zu präsentieren, besonders interessant“, so Niemöller weiter.

Quelle: <https://www.presseportal.de/pm/127186/3828519>

## 4. Ergebnisse

Die hier gezeigten Ansätze bieten nur einen Auszug der Möglichkeiten, die etablierten Unternehmen zum weiteren Aufbau unternehmerischer Aufgaben verhelfen können. Es wird deutlich, dass selbst kleinste Initiativen bereits großes Ideen- und Geschäftspotenzial für diese Unternehmen bieten. Entscheidend für die Umsetzung dieser Ideen ist jedoch der passende Ansatz in der Entscheidungsfindung. Bei der Umsetzung neuer Ideen ist ein Kontext-Screening vorzunehmen. Deutet dieses auf eine Situation hin, die von Ungewissheit geprägt ist, wird empfohlen, weiterführende Entscheidungen nach den Effectuation-Prinzipien zu treffen. Bezieht sich die Situation jedoch auf bekannte Märkte, Produkte, Prozesse usw., wird geraten, nach der klassischen, linear-kausalen Vorgehensweise, dem Causation, zu verfahren.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für zielführendes Corporate Venturing sind auf Improvisation ausgerichtet Ansätze wie firmenübergreifende Initiativen (Provinzial Versicherung), die Zusammenarbeit mit Start Ups oder mit Hochschulen (SETEX-Textil). Viele der Initiativen finden bewusst nicht am Standort des Unternehmens statt, sondern sind an „vibrant locations“ ausgelagert.

## 5. Diskussion

Wird für das Corporate Venture Management berücksichtigt, dass es neben der klassischen Entscheidungs- und Handlungslogik auch eine andere Herangehensweise – für Situationen von Ungewissheit – gibt, so bieten neue, auf Improvisation und Experimente ausgelegte Faustregeln die Basis für die nächsten Schritte. Schritte, die sich nicht nach dem klassischen strategischen Management Ansätzen (Causation) richten und keine klare Zielsetzung verfolgen. Schritte, die es erlauben, sich dynamisch an sich ändernde Umweltfaktoren anzupassen. Schritte, die mit den Mitteln kalkuliert werden, die sich das Unternehmen leisten kann, zu verlieren. Schritte, die es erlauben, das Wagnis, welches Corporate Venturing impliziert, zu kontrollieren – statt das Unvorhersehbare vorherzusagen.

Effectuation gilt als transformativer Ansatz im Kontext von Corporate Venturing zur Erschließung neuer Märkte und Schaffung von Innovationen (Evald/Senderovitz

2013; Harms/Schiele 2012; Mainela/Puhakka 2009; Futterer et al. 2018). Die präsentierten Fallstudien zeigen, wie Corporate Venturing-Aktivitäten spontan und ohne konkrete strategische Intention angefacht werden können (Evald/Senderovitz 2013, S. 278).

Etablierte Unternehmen müssen ihre über Jahre hinweg in Prozessen und Strukturen gefestigten Handlungsmuster situationsbedingt überdenken. Doch je überschaubarer eine künftige Situation wird, desto relevanter ist die klassische, strategische Zielplanung und -umsetzung.

Ihnen wird daher eine „Beidhändigkeit“ abverlangt, die es ermöglicht, sich neben dem Kerngeschäft auf diese experimentelle Reise zu begeben. Effectuation als Entscheidungs- und Handlungslogik sowie die Kenntnis über praxistaugliche Ansätze des Corporate Venture-Managements sind dabei **unverzichtbare Tools** im Koffer eines jeden Business Development Managers, der sich den Potentialen des Corporate Venturings bedienen möchte, und so anstrebt, innovative Einheiten oder Organisationsformen aufzubauen, mit dem Ziel, neue Geschäftsfelder in bestehenden oder neuen Märkten zu erschließen.

Auf diesen Potentialen aufbauend ergibt sich ein neuer Anspruch an die Marketingmaßnahmen des Unternehmens. Da sich Corporate Venturing auf eine von Unwissheit geprägte Situation bezieht, greifen klassische Marketingansätze zur weiteren Verwertung der Potentiale nicht. Durch die unbekannte Komponente der Zukunft werden Marktanalysen, klassische Kundenbefragungen oder auch Positionierungsanalysen als nicht zielführend betrachtet. Vielmehr gilt Entrepreneurial Marketing als der neue Imperativ, um die Innovationspotentiale der Corporate Venturing-Aktivitäten zu nutzen. Mit unternehmerischen und unkonventionellen Ansätzen im Marketing, die sich den Denk- und Handlungsmustern von Effectuation bedienen, erhält Entrepreneurial Marketing Einzug in die Praxis innovativer Unternehmen.

## Anmerkung

Die Fallstudien sind größtenteils wörtlich den jeweiligen Homepages der Unternehmen oder anderen öffentlichen Quellen entnommen.

## Literatur

Baaken, T./Rossano, S. (2017): Die Wirtschaft als Partner: Die Integration von Projekten mit Unternehmen, in: Sylvester, H. (Hrsg.): Europa in Bewegung, Bonn, S. 176-180.

Baaken, T./Teczke, J. (2014): Managing Disruptive Change, in: Baaken, T./Teczke, J. (eds.): Managing Disruption and Destabilisation, Cracow, pp. 129-142.

Battistini, B./Hacklin, F./Baschera, P. (2013): The State of Corporate Venturing: Insights from a Global Study, in: Research-Technology Management, 56(1), pp. 31-39.

- Birkinshaw, J./Hill, S.A. (2005): Corporate Venturing Units, in: *Organizational Dynamics*, 34(3), pp. 247-257.
- Christensen, C.M./Raynor, M.E./McDonald, R. (2015): What is disruptive innovation, in: *Harvard Business Review*, 93(12), pp. 44-53.
- Christensen, C.M. (1997): *The Innovator's Dilemma*, Boston.
- Christensen, C.M./Overdorf, M. (2000): Meeting the Challenge of Disruptive Change, in: *Harvard Business Review*, 78(2), pp. 6-77.
- Corbett, A./Covin, J.G./O'Connor, G.C./Tucci, C.L. (2013): Corporate Entrepreneurship: State-of-the-Art Research and a Future Research Agenda: Corporate Entrepreneurship Future Agenda, in: *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), pp. 812-820.
- Covin, J.G./Garrett, R.P./Gupta, J.P./Kuratko, D.F./& Shepherd, D.A. (2018): The Interdependence of Planning and Learning among Internal Corporate Ventures, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4), pp. 537-570.
- Davey, T./Meerman, A./Galan-Muros, V./Orazbayeva, B./Baaken, T. (2018): The State of University-Business Cooperation in Europe, Report for the European Commission, Brussels.
- Dew, N./Sarasvathy, S.D. (2001): Of immortal firms and mortal markets: Dissolving the Innovator's Dilemma. Presented at: The Second Annual Technology Entrepreneurship Research Policy Conference, December, 2001, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland.
- Dew, N./Sarasvathy, S.D./Read, S./Wiltbank, R. (2008): Immortal firms in mortal markets?: An entrepreneurial perspective on the "innovator's dilemma", in: *European Journal of Innovation Management*, 11(3), pp. 313-329.
- Dew, N./Velamuri, S.R./Venkataraman, S. (2004): Dispersed knowledge and an entrepreneurial theory of the firm, in: *Journal of Business Venturing*, 19(5), pp. 659-679.
- Evald, M.R./Senderovitz, M. (2013): Exploring Internal Corporate Venturing in SMEs: Effectuation at Work in a New Context, in: *Journal of Enterprising Culture*, 21(03), pp. 275-299.
- Franco, M./de Fátima Santos, M./Ramalho, I./Nunes, C. (2014): An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs: The role of the founder-entrepreneur, in: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), pp. 265-283.
- Futterer, F./Schmidt, J./Heidenreich, S. (2018): Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance, in: *Long Range Planning*, 51(1), pp. 64-81.
- Harms, R./Schiele, H. (2012): Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process, in: *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), pp. 95-116.
- Irani, L. (2015): Hackathons and the making of entrepreneurial citizenship, in: *Science, Technology & Human Values*, 40(5), pp. 799-824.

Hmieleski, K.M./Corbett, A.C. (2006): Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions, in: Journal of Small Business Management, 44(1), pp. 45-63.

Faschingbauer, M./Baierl, R./Grichnik, D. (2013): Effectuation: Gestalten statt Voraussagen, in: Grichnik, D./Gassmann, O. (Hrsg.): Das unternehmerische Unternehmen: revitalisieren und gestalten der Zukunft mit Effectuation, Wiesbaden, S. 129-142.

Kötting, M./Kuckertz, A. (2018): Innovationsförderung durch Corporate Venturing, [https://www.researchgate.net/publication/322835366\\_Innovationsfördnung\\_durch\\_Corporate\\_Venturing\\_Ein\\_ganzheitliches\\_Framework\\_für\\_die\\_praktische\\_Umsetzung](https://www.researchgate.net/publication/322835366_Innovationsfördnung_durch_Corporate_Venturing_Ein_ganzheitliches_Framework_für_die_praktische_Umsetzung), Zugriff: 02.11.2018.

Kuratko, D.F./Covin, J.G./Garrett, R.P. (2009): Corporate venturing: Insights from actual performance, in: Business Horizons, 52(5), pp. 459-467.

Kuratko, D.F. (2010): Corporate entrepreneurship: An introduction and research review, in: Handbook of entrepreneurship research, New York, pp. 129-163.

Little, A.D. (2013): Management von Innovation und Wachstum. Heidelberg.

MacMillan, I.C./Block, Z./Narasimha, P.S. (1986): Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered, and experience effects, in: Journal of Business Venturing, 1(2), pp. 177-191.

Mainela, T./Puhakka, V. (2009): Organising new business in a turbulent context: Opportunity discovery and effectuation for IJV development in transition markets, in: Journal of International Entrepreneurship, 7, pp. 111-134.

Mes, F. (2011): Internal Corporate Venturing zur Steigerung der Innovationsfähigkeit etablierter Unternehmen, Wiesbaden.

Miles, M.P./Covin, J.G. (2002): Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications, in: Entrepreneurship theory and practice, 26(3), pp. 21-40.

Moe, N.B./Dingsøyr, T./Dybå, T. (2010): A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project, in: Information and Software Technology, 52(5), pp. 480-491.

Narayanan, V.K./Yang, Y./Zahra, S.A. (2009): Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework, in: Research policy, 38(1), pp. 58-76.

Nolte, A./Pe-Than, E.P.P./Filippova, A./Bird, C./Scallen, S./Herbsleb, J.D (2018): You Hacked and Now What? Exploring Outcomes of a Corporate Hackathon, in: Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 2(CSCW), p. 129.

O'Reilly III, C.A./Tushman, M.L. (2008): Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, in: Research in organizational behavior, 28, pp. 185-206.

Perry, J.T./Chandler, G.N./Markova, G. (2012): Entrepreneurial effectuation: a review and suggestions for future research, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 36(4), pp. 837-861.

Poguntke, S. (2016): Corporate think tanks, Wiesbaden.

Sarasvathy, S.D. (2001): What makes entrepreneurs entrepreneurial?, Cheltenham.

Sarasvathy, S.D. (2008): Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise, Cheltenham.

Sarasvathy, S.D./Berglund, H. (2010): On the Relevance of Decision-making in Entrepreneurial Decision-making, in: Landström, H./Lohrke L. (eds): Historical foundations of entrepreneurial research, Cheltenham, pp. 163-184.

Sathe, V. (2003): Corporate entrepreneurship: top managers and new business creation, Cambridge.

Schmidt, A.L./Alfert, C./Petzold, N./Junker, C. (2018): Business Model Innovation in Corporate Ventures – The Nucleus of Disruption, in: Proceedings of 19th International CINet Conference Continuous Innovation: Spinning out and spinning in, September 2018, Dublin.

Sharma, P./Chrisman, J.J. (1999): Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship, in: Entrepreneurship Theory & Practice, 23(3), pp. 11-28.

Stokes, D. (2000): Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research, in: Qualitative market research – an international journal, 3(1), pp. 47-54.

Zahra, S.A. (1996): Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities, in: Academy of management journal, 39(6), pp. 1713-1735.

## Schlüsselwörter

Effectuation, Corporate Entrepreneurship, Corporate Venturing, Corporate Venture Management, Business Development, Strategisches Marketing, Entrepreneurial Marketing

eingereicht am: 30.10.2018  
überarbeitete Version: 23.04.2019

# Geschäftsmodellinnovationen etablierter Unternehmen – eine literaturbasierte Darstellung der Herausforderungen und Ansätze am Fallbeispiel der BMW Impact Ventures

**Elmar Günther, Gunther Greven**

Insbesondere etablierte Unternehmen (incumbent firms) setzen heute vermehrt auf Geschäftsmodellinnovationen als Reaktion auf vielfältige Veränderungen in ihren Märkten. Dabei entstehen zahlreiche Herausforderungen bei der Gestaltung des Innovationsprozesses, insbesondere aufgrund des möglichen Zielkonfliktpotenzials zu den bestehenden Geschäftsmodellen. Auf Basis einer literaturgestützten Analyse und des Fallbeispiels der BMW Impact Ventures werden aktuelle Erkenntnisse zu diesen Herausforderungen und Lösungsansätzen dargestellt.

In particular, incumbent firms are increasingly turning to business model innovations in response to multiple changes in their markets. This creates numerous challenges in the design of the innovation process, in particular due to the potential conflict with existing business models. Based on a literature analysis and the case study of the BMW Impact Ventures, current findings on these challenges and corresponding solutions are presented in this paper.

**Prof. Dr. Elmar Günther** ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Einer seiner Forschungsschwerpunkte sind Marketingstrategien für digitale Geschäftsmodelle. Er promovierte bei Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg an der HHL-Leipzig Graduate School of Management und war danach in verschiedenen Führungspositionen in der Industrie mit Wirkungskreis im In- und Ausland tätig. Elmar Günther ist Autor zahlreicher Publikationen zu aktuellen Marketingthemen und berät Unternehmen zu Fragen der Geschäftsentwicklung und Vermarktung. elmar.guenther@hwg-lu.de

**Dr. Gunther Greven** ist Mitglied des Impact Venture Teams bei der BMW Group in München. Nach Abschluss seines Studiums an der KU Eichstätt-Ingolstadt sowie der HHL-Leipzig Graduate School of Management und der University of Chicago promovierte er bei Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg an der HHL-Leipzig Graduate School of Management im Bereich Markenführung. Vor Eintritt in die BMW AG im Jahr 2015 war er in verschiedenen Führungspositionen tätig, darunter Vice President of Strategy beim Rocket Internet Start-up Paymill. gunther.greven@bmw.com

## 1. GeschäftsmodeLLInnovationen etablierter Unternehmen

### 1.1 Relevanz von GeschäftsmodeLLInnovationen für etablierte Unternehmen

In vielen Unternehmen hat sich der Fokus der Innovationstätigkeit erweitert. Für die Monetarisierung von Produkten und Technologien werden zunehmend die Geschäftsmodelle als Grundlage unternehmerischen Erfolgs betrachtet (Chesbrough 2010, Spieth et al. 2014). Dieser Logik folgend wird nicht mehr nur die produktbezogene Innovation für den Unternehmenserfolg als entscheidend angesehen, sondern die Innovation der Geschäftsmodelle selbst (Martins et al. 2015; Teece 2010).

Hierfür werden in der Literatur diverse Gründe angeführt, zuvorderst die sich in vielen Märkten ändernden Wettbewerbsbedingungen aufgrund des zunehmenden Einsatzes digitaler Technologien in der Leistungserstellung und Vermarktung. Hierdurch wird auch das globale Zusammentreffen von Anbietern und Nachfragern gefördert, was zu einem verstärkten Markteintritt neuartiger Wettbewerber und einer erhöhten Substitutionsgefahr für etablierte Unternehmen in einer Branche führt. Erfolgreiche GeschäftsmodeLLInnovationen können in diesem Umfeld ganze Branchenstrukturen verändern, wie es z.B. Apple mit dem iPod und iTunes geschafft hat. So werden komplett neue Wettbewerbsbedingungen geschaffen (Comes/Berniker 2008; Gambardella/McGahan 2010). Insgesamt haben demnach GeschäftsmodeLLInnovationen eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg (Amit/Zott 2012; Johnson 2010) und sollten zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit im Fokus stehen (Kim/Min 2015; Schneider/Spieth 2013).

Während sich ein Teil der Literatur mit der GeschäftsmodeLLInnovation neuer Unternehmen (vor allem Entrepreneurship) beschäftigt, ist die Relevanz des Themas für etablierte Unternehmen mit bereits bestehenden Geschäftsmodellen nicht zu unterschätzen. Solche Unternehmen haben ihre Ressourcen und Fähigkeiten auf die Entwicklung des bestehenden Geschäftsmodells ausgerichtet und stehen i.d.R. vor der Frage, inwieweit eine Modifikation bzw. Ergänzung neuer Geschäftsmodelle sinnvoll durchgeführt werden kann. Zudem agieren solche Unternehmen mit ihrem Leistungsportfolio häufig in stagnierenden bzw. gesättigten Märkten. Weiteres Wachstum wird vor allem auf Basis geografischer Markterweiterung oder auf Basis einer Preis-Leistungsdifferenzierung anvisiert (Kim/Min 2015). Hierdurch ergeben sich Ansatzpunkte für potenzielle Wettbewerber, solche bestehenden Leistungen und Geschäftsmodelle zu hinterfragen und mit innovativen Herangehensweisen in der Leistungserstellung dasselbe Kundenbedürfnis zu günstigeren Konditionen oder einer besseren Leistung zu vergleichbaren Konditionen zu bieten.

Zur Näherung des Begriffs „etablierte Unternehmen“ kann eine Abgrenzung in Relation zu neuen, nichtetablierten Marktteilnehmern unternommen werden (Hill/Rothaermel 2003): Dabei bezieht sich der Begriff auf solche Unternehmen, die bereits in einem bestehenden Markt zu dem Zeitpunkt existieren, in dem neue Wettbewerber in den Markt eintreten, beispielsweise indem sie mithilfe neuer Technologien in das bisherige Marktgeschehen und die bisherige Geschäftslogik eingreifen.

Gemäß eines traditionellen Managementverständnisses kann dies zu einer Bedrohung des Fortbestands der etablierten Unternehmen führen, da das bisherige Geschäftsmodell substituiert werden könnte (Henderson 2006; Henderson/Clark 1990; Hill/Rothaermel 2003; Kim/Min 2015).

Im Folgenden soll auf die definitorischen Besonderheiten von Geschäftsmodellen und der Geschäftsmodellinnovation eingegangen werden.

## 1.2 Definition und Strukturierung von Geschäftsmodellen und Geschäftsmodellinnovationen

In der Literatur besteht eine Vielzahl an Definitionen von Geschäftsmodellen, die versuchen die Begrifflichkeit aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu fassen. Generell kann gesagt werden, dass ein Geschäftsmodell die Struktur der Aktivitäten beschreibt, mit denen ein Unternehmen seine Leistungserstellung betreibt, um damit Werte für Kunden zu schaffen. Das anvisierte Ziel aus diesen Aktivitäten ist die Generierung von Erträgen (Teece 2018, S. 40-41). In Anlehnung an Zott und Amit kann dies mit dem folgenden Satz definiert werden: "A business model is defined as the designed system of activities through which a firm creates and captures value" (Martins et al. 2015, S. 99; vgl. auch Zott/ Amit 2010).

Eine gute Übersicht zu den in der Literatur verwendeten Definitionen bietet beispielsweise Schallmo, der hierzu eine zusammenfassende Ableitung von fünf Dimensionen vornimmt, die ein Geschäftsmodell charakterisieren. Diese sind

- die Kundendimension (Kundensegmente, -kanäle und -beziehungen),
- die Nutzendimension (angebotene Leistungen und deren Nutzen für die Kunden),
- die Wertschöpfungsdimension (Ressourcen und Fähigkeiten sowie Prozesse zur Leistungserstellung),
- die Partnerdimension (Partner des Unternehmens, die Partnerkanäle sowie die Partnerbeziehungen),
- die Finanzdimension (Erträge und die Aufwände) (vgl. Schallmo 2013, S. 22-23).

Die Innovation eines Geschäftsmodells bezieht sich auf die Veränderung eines Teils dieser Elemente. Bezugnehmend auf die Literatur bezeichnet der Begriff der **Geschäftsmodellinnovation** „den Gestaltungsprozess zur Hervorbringung eines weitgehend neuen Geschäftsmodells in den Markt, welches mit einer Anpassung der Value Proposition und/oder der Value Constellation einhergeht und auf die Generierung oder Sicherung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils abzielt“ (Wirtz 2013, S. 207). Dabei ist hervorzuheben, dass es sich um eine Veränderung der Nutzendimension für Kunden handelt, welche mit der Veränderung des Leistungsangebots einhergeht. Gleichzeitig ist bei der Geschäftsmodellinnovation die Veränderung der bestehenden Wertschöpfungsstruktur, z.B. durch neue an der Wertschöpfung beteiligte Partner, essentieller Bestandteil (vgl. auch Teece 2010).

Eine Geschäftsmodellinnovation ist mehr als eine Produkt- oder Dienstleistungsinnovation. Hier steht nicht die Verbesserung spezifischer funktionaler oder ästhetischer Eigenschaften bzw. Anwendungen der Leistung im Vordergrund, sondern eine neue

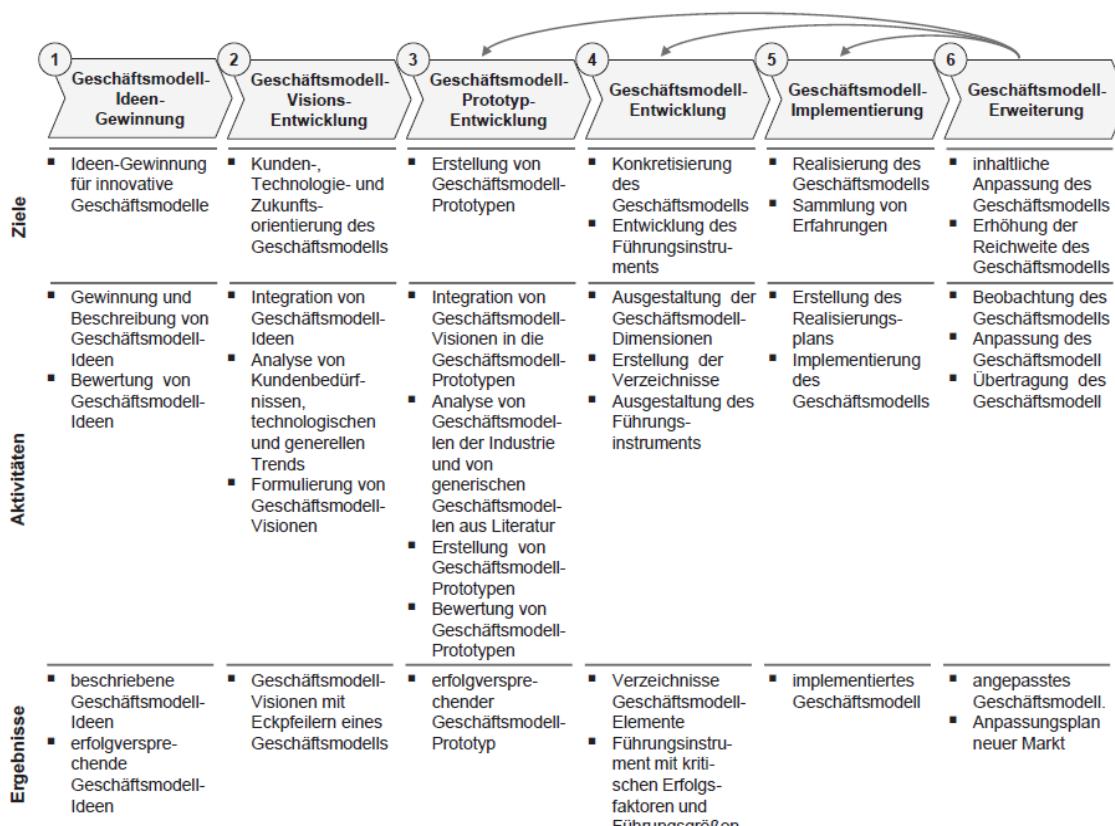
integrierte Logik darüber, „wie das Unternehmen Wert für seine Kunden (und Nutzer) schafft und wie es Wert daraus für sich gewinnt“ (Björkdahl/Holmén 2013, S. 215).

Der in der Definition enthaltene Gestaltungsprozess zur Hervorbringung einer Geschäftsmodellinnovation wird nachfolgend näher beleuchtet bevor auf diesbezügliche Herausforderungen eingegangen wird.

## 2. Vorgehensweise und Herausforderungen bei Geschäftsmodellinnovationen

### 2.1 Geschäftsmodell-Innovationsprozesse

Es existieren zahlreiche Ansätze zu unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Gestaltung von Innovationsprozessen für Geschäftsmodelle. Dabei unterscheiden sich diese Ansätze im Hinblick auf den Detaillierungsgrad und die Umsetzungsfähigkeit in der Unternehmenspraxis, z.B. mit Hilfe konkreter Vorgehensbeschreibungen (Schallmo 2015). Um eine pragmatische Herangehensweise an die Gestaltung des Innovationsprozesses zu präsentieren, wird im Folgenden der entscheidungsorientierte Ansatz von Schallmo beispielhaft vorgestellt, in dem Ziele, Aktivitäten und anvisierte Ergebnisse in Form eines Vorgehensmodells beschrieben werden (vgl. Abb. 1).



**Abb. 1** Entscheidungsorientierter Prozess der Geschäftsmodellinnovation  
(Quelle: Schallmo 2013, S. 155)

Hierbei wird ausgeführt, dass der Prozess mit der Ideengewinnung bzw. der Entwicklung einer Geschäftsmodellvision beginnen sollte. Auf Basis einer Analyse der aktuellen Geschäftsmodellsituation, Kundenbedürfnissen und erkennbaren Trends sollen Möglichkeiten für ein neues Geschäftsmodell erarbeitet werden. Hierauf aufbauend werden die Prototypen- und die eigentliche Geschäftsmodellentwicklung empfohlen. Zunächst sollen denkbare generische Geschäftsmodelle in der für die Innovationstätigkeit anvisierten Zielbranche analysiert und beschrieben werden. Diese dienen dann als Bewertungsgrundlage für die zuvor entwickelten Geschäftsmodellvisionen, um das (bis dato) vielversprechendste Geschäftsmodell zu selektieren. Es folgt die Konkretisierung dieses Geschäftsmodells, die als Vorbereitung der Implementierung durch die Detaillierung der Geschäftsmodelldimensionen zu verstehen ist. Schließlich soll eine Implementierungs- sowie Kontrollphase folgen, wobei Adjustierungen während der Realisierung zur Verbesserung des Geschäftsmodells vorgenommen werden.

Nachfolgend werden die literaturbasierten Herausforderungen im Hinblick auf den skizzierten Innovationsprozess vorgestellt, um diese anschließend an einem ausgewählten Fallbeispiel aus Praxissicht zu reflektieren. Abschließend werden Schlussfolgerungen für die Unternehmenspraxis abgeleitet. Dabei wurde ein Fallbeispiel aus der Automobilindustrie gewählt. Diese Branche ist aktuell einem hohen Innovationsdruck in Beug auf etablierte Geschäftsmodelle ausgesetzt, wie in Kapitel 3 näher ausgeführt werden wird.

## 2.2 Herausforderungen für den Geschäftsmodell-Innovationsprozess etablierter Unternehmen

Die Durchführung des dargestellten Prozesses zur Geschäftsmodellinnovation stellt das Management in etablierten Unternehmen sehr häufig vor diverse Herausforderungen. Auf Basis aktueller Literatur lassen sich diese entlang der Innovationsphasen zusammenfassen. Es lassen sich Herausforderungen bei der (1.) **Ideengewinnung und Konzeption** neuer Geschäftsmodelle und der (2.) **Implementierung** neuer Geschäftsmodelle untergliedern. Darüber hinaus werden in der Literatur Herausforderungen im Hinblick auf die zur Prozessdurchführung notwendigen (3.) **Ressourcen/Fähigkeiten und deren organisatorische Verankerung** unterschieden (vgl. hierzu Amit/Zott 2010; Casadesus-Masanell/Zhu 2013; Chesbrough 2010; Doz/Kosonen 2010; Teece 2010; Teece 2018).

1. Bezugnehmend auf die Herausforderungen bei der **Initiierung, Ideengewinnung und Konzeption** neuer Geschäftsmodelle scheitern viele etablierte Unternehmen aufgrund einer mangelnden Flexibilität daran das eigene Geschäftsmodell an neue Marktbedingungen anzupassen (Doz/Kosonen 2010).

Hierfür wird eine Reihe von Gründen angeführt. Zunächst besteht bei vielen etablierten Unternehmen typischerweise ein mangelndes Denken in Geschäftsmodellen. Der Blick auf die eigene Geschäftstätigkeit wird durch eine eher technisch-funktionale Produktbezogenheit bestimmt und weniger durch Kunden-/ Nutzendimensionen der eigenen Tätigkeiten. Der Fokus von Mitarbeitern in diesen Organisationen liegt auf der Skalierung und der Effizienzverbesserung des aktuellen Geschäftsmodells (Amit/Zott 2001; Leonard-Barton 1992). Das aktuell erfolg-

reiche Geschäftsmodell hat zudem einen starken Einfluss auf die Informationsauswahl innerhalb einer Organisation ("cognitive frames") und kann zu einem Effekt stetiger Selbstvergewisserung statt kritischer Reflektion von Marktveränderungen und -risiken führen (Chesbrough/Rosenblum 2002; Prahalad/Bettis 1995). Hierdurch entstehen Schwierigkeiten, aktuell herrschende Geschäftsstrukturen kritisch zu hinterfragen oder vielleicht sogar radikal neu zu denken, um eine neue Geschäftsmodellvision entwickeln zu können (Frankenberger et al. 2013). Zudem sind oftmals keine Tools und Konzepte in der Organisation vorhanden, um eine entsprechende Vision überhaupt entwerfen zu können (Zott/Amit 2010).

2. Ist ein erfolgsversprechendes Geschäftsmodell entwickelt und selektiert worden, bestehen weitere Herausforderungen bei der **Implementierung**, die ein potenziell erfolgreiches Konzept zum Scheitern bringen können.

Hierzu gehört, dass beispielsweise nicht alle Elemente des neuen Geschäftsmodells wie ursprünglich vorgesehen implementiert werden. Dies kann beispielsweise daran liegen, dass die Mitwirkung notwendiger Unternehmensfunktionen hinter den Erwartungen zurückbleibt (z.B. Vertriebsfunktion). Gleichzeitig erfordert die Akquise und Integration möglicher Partner zur Ausführung des neuen Geschäftsmodells viel Zeit- und Ressourcenaufwand und kann ebenfalls eine erfolgreiche Implementierung nachhaltig beeinflussen (Frankenberger et al. 2013).

In dieser Situation ist es nicht ungewöhnlich, dass das neue Geschäftsmodell zudem durch niedrige Margen, gänzlich neue Vertriebskanäle, neue Zielsegmente usw. charakterisiert wird. Bezuglich der Implementierungsphase ist zu konstatieren, dass der notwendige Aufwand und der mögliche Widerspruch zu einem aktuell erfolgreich laufenden Geschäftsmodell (Kannibalisierung) zu einem Abbruch der Innovationsbemühung führen kann (Christensen 1997; Christensen/Raynor 2003).

3. Schließlich stellen auch die Bereitstellung der notwendigen **Ressourcen bzw. Fähigkeiten sowie die organisatorische Verankerung** des Prozesses zur Geschäftsmodellinnovation erfolgskritische Faktoren in der Innovationstätigkeit auf Geschäftsmodellebene dar (Björkdahl/Holmén 2013). In vielen Unternehmen mangelt es an ausreichenden Fähigkeiten und Wissen, um Geschäftsmodelle erfolgreich zu verändern bzw. zu innovieren (Chesbrough 2007). Gleichzeitig besteht Uneinigkeit darüber, an welcher Stelle in der Organisation die Verantwortung über den Prozess verortet werden sollte.

So könnte man dafür plädieren, solche Aktivitäten in neue Unternehmensteile auszugliedern, um einen möglichst großen Freiraum für die Gestaltung und die Implementierung eines neuen Geschäftsmodells zu schaffen. Demgegenüber ist einzuwenden, dass die Abkopplung zu Ressourcenredundanz und größeren internen Verteilungskonflikten führen kann (z.B. bei Budgetallokationen). Somit ist die Balance zwischen Integration und Separierung der Organisation des neuen Geschäftsmodells innerhalb eines etablierten Unternehmens relevant und zugleich schwierig zu finden. Dasselbe gilt für die Frage, inwieweit bestehende Ressourcen überhaupt verwendet werden können bzw. sollten (Kim/Min 2015).

Dabei lässt sich aus der Literatur folgern, dass bei Zunahme des möglichen Konfliktpotenzials bestehender Ressourcen und Fähigkeiten einer etablierten Geschäftsmodellorganisation mit einem neuen Geschäftsmodell die Sinnhaftigkeit einer Integration in diese Organisationseinheit abnimmt (Kim/Min 2015). Insgesamt sollte im Hinblick auf die Relevanz dieser Diskussion beachtet werden, dass nicht die Frage, ob ein neues Geschäftsmodell getrennt oder integriert mit einem beste-

henden Geschäftsmodell geführt werden sollte, im Fokus steht, sondern vielmehr die Frage, welche Aktivitäten in der Leistungserbringung getrennt oder gemeinsam betrieben werden sollten (Markides/Oyon 2010). Dies ist aus Sicht der Ressourcenbereitstellung und der Erreichung von Skaleneffekten die dringlichere Fragestellung, wenn es um die Herausforderungen bei der Realisierung eines neuen Geschäftsmodells geht.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Fokussierung auf Skalierung und Effizienz auch Trägheit und „dynamischen Konservatismus“ zum Effekt haben kann, indem der Drang nach Innovationen verdrängt wird (Benner/Tushman 2002). In ähnlicher Weise führt jedoch ein zu hohes Maß an Innovationsorientierung zu Effizienzverlusten und verhindert die ebenso notwendige Erzielung von Skaleneffekten (He/Wong 2004). Die künftige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens basiert sowohl auf der bestmöglichen Monetarisierung bestehender Geschäftsmodelle als auch auf der Schaffung neuer Geschäftsmodelle, die diese ersetzen können (Smith/Tushman 2005).

## 3. Reflektion am Fallbeispiel der BMW Impact Ventures

### 3.1 Vorstellung von BMW Impact Ventures

Impact Ventures ist eine Stabsabteilung im Vorstandressort „MINI, Rolls-Royce, BMW Motorrad, Kundenerlebnis und Digital Business Innovation“ der BMW Group. Sie wurde im Jahr 2013 gegründet und beschäftigt Mitarbeiter in München und New York City. Aufgabe der Abteilung ist es, Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle für das Ressort in Frage zu stellen und im Weiteren neue Ansätze zu entwickeln. Der klare inhaltliche Schwerpunkt liegt dabei auf der Marke MINI, für die die Impact Ventures als Marken- und Geschäftsstrategie sowie als Treiber von Geschäftsmodellinnovationen fungiert.<sup>1</sup>

Die Marke MINI gehört seit dem Jahr 1994 zur BMW Group und hat sich seit ihres Relaunches im Jahr 2001 von einer Ein-Produkt-Marke zu einer Fahrzeugfamilie mit fünf Derivaten entwickelt. Sie ist erfolgreich im Segment der Premium-Kompaktklasse positioniert und hat im Jahr 2017 weltweit ca. 370.000 Fahrzeuge abgesetzt. Kernzielgruppe der Marke sind seit jeher die modernen und postmodernen gesellschaftlichen Milieus, die mit ihrer avantgardistischen Einstellung besonders hohe Anforderungen an die Innovationskraft und das Identifikationspotenzial von Marken stellen. Seit einigen Jahren entwickelt sich MINI daher über das reine Fahrzeugsegment hinaus zu einer urbanen Lifestylemarke und hat dafür zahlreiche Projekte zur Marken- und Geschäftsmodellinnovation angestoßen (z.B. MINI LIVING, MINI FASHION sowie den Design-Hub A/D/O und den Start-up Accelerator Urban-X).

<sup>1</sup> Seit dem 1. Oktober 2018 ist die Abteilung Impact Ventures vollständig in den Bereich MINI eingegliedert und fungiert nun offiziell als Strategie- und Innovationsabteilung der Marke.

## 3.2 Gestaltung der Initiierung, Ideengewinnung und Konzeption neuer Geschäftsmodelle

Zentrale Herausforderung und Chance gleichermaßen bei der Konzeption neuer Geschäftsmodelle in der Automobilindustrie ist die aktuell vorherrschende **Marktdynamik und Unsicherheit** über künftige Entwicklungen. Die Automobilindustrie ist mit einer hohen Investitionsintensität und langen Produktentstehungszyklen eine in den vergangenen Jahrzehnten eher von evolutionären Entwicklungen geprägte Branche. Das Geschäftsmodell basiert auf komplexen Wertschöpfungsketten mit Systemintegration technischer Komponenten von zahlreichen spezialisierten Zulieferern, effizienter Produktion mit hohen Mass Customization-Anteilen sowie einem indirekten Vertriebsmodell mit unabhängigen Händlern und traditionell wenigen direkten Kontaktpunkten zwischen OEM und Endkunden.

Diese relativ stabile Konstellation ist in vergangenen Jahren von verschiedenen Seiten unter Druck geraten. Neue Technologien (E-Mobilität, autonomes Fahren), regulatorische Anforderungen (Emissionsgesetze) und Kundenerwartungen (e-Commerce) bereiten den Nährboden für **neue Marktteilnehmer**, die mit Geschäftsmodellinnovationen auf allen Wertschöpfungsebenen (z.B. Tesla mit voll-elektrifizierter Flotte und vertikal integriertem Vertriebsmodell, TrueCar als Vergleichsportal im Neuwagenvertrieb oder Uber als Mobilitätsplattform) das bestehende Gefüge deutlich zu verändern versuchen. Sie **zwingen etablierte Unternehmen zu vermehrter Innovationstätigkeit** über die reine Produktinnovation hinaus, ohne dass sich bereits eine zuverlässige Prognose über Geschwindigkeit und Richtung der zu erwartenden Entwicklungen etabliert hätte. Die Kombination aus Innovationsdruck, Unsicherheit und einem traditionell auf die Eliminierung von Unsicherheit ausgerichteten OEM-Geschäftsmodells macht Geschäftsmodellinnovation in der Automobilbranche zu einer besonderen Aufgabe und ihre Träger darüber hinaus zu kulturellen "Change Agents".

Für Impact Ventures ist eine wesentliche Bedingung zur Erfüllung dieser Rolle die **Unabhängigkeit des Teams** – organisatorisch wie kulturell. Das Team setzt sich maßgeblich zusammen aus Mitgliedern mit verschiedenen branchenfremden Hintergründen, gemischt mit einigen erfahrenen, progressiv eingestellten Mitarbeitern aus der Automotive-Branche. So wird einerseits eine innere Unabhängigkeit von den Logiken und Denkschemata des bestehenden Geschäftsmodells sowie von den klassischen Hierarchieerwartungen sichergestellt. Andererseits erlauben die inhaltlich breiten Erfahrungshintergründe eine effektive Beobachtung und Einschätzung von Marktbewegungen und Trends. Die organisatorische Unabhängigkeit wird darüber hinaus sichergestellt durch die direkte Anbindung an und die volle **Unterstützung durch den zuständigen Vorstand**.

Innerhalb dieser Umfeldbedingungen gestaltet sich die Ideengewinnung und Konzeption als klassischer Prozess ausgehend von der Erarbeitung und kontinuierlichen Überarbeitung eines **Zukunftsbildes** für die Marke MINI in ihrem relevanten Umfeld. Darauf abgestimmt wird die **Geschäftsstrategie** erstellt, die wiederum den strategischen Suchrahmen für die Geschäftsmodellinnovation vorgibt.

Die letztliche Gewinnung von Geschäftsmodellideen folgt bei Impact Ventures einer klar kundenzentrierten Logik: Kundenorientierte Aspekte aus dem internen Zukunfts-bild werden angereichert mit Erkenntnissen aus klassischer Markt- und Trendfor-

schung und ergeben Bedürfnisse, Use Cases und Kundenerwartungen. Geschäfts-ideen zu deren Adressierung gewinnt das Team aus Service Design- und Design-Thinking-Prozessen, methodisch und intellektuell unterstützt durch eine externe Agentur sowie vereinzelt durch interne Experten.

Im Weiteren wird die Markt- und Kundensicht dann kombiniert mit einer ressourcenorientierten Perspektive: Kriterien zur Selektion der generierten Ideen und Stoßrichtungen sind z.B. das Vorhandensein interner Technologien oder Erwartungen über notwendige Investitionen für eine effektive Marktbearbeitung.

Die im Team favorisierten Ideen werden schließlich zu Konzepten verfeinert und ausgebaut, die Value Proposition, Customer Journey und Business Logik klar beschreiben und im Folgenden durch weitere Kundentests iteriert werden.

### 3.3 Implementierung und organisatorische Verankerung neuer Geschäftsmodelle

Bei der Implementierung neuer Geschäftsmodelle gilt es, die Ressourcenkonkurrenz mit den regulären Aktivitäten des Kerngeschäfts als naturgemäß wesentliche Herausforderung zu überwinden. Dem wurde im Fall von MINI grundsätzlich Rechnung getragen durch eine **strategische Verankerung** des Themas Geschäftsmodellinnovation im Zielbild der Marke.

Ein weiterer Hebel zur Sicherung notwendiger Ressourcen besteht in der Erarbeitung einer **überzeugenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtung** bzw. eines Business Cases, der die positiven Effekte einer Geschäftsmodellinnovation (mindestens langfristig) darstellt. Nur so lässt sich die Ressourcenallokation auch aus ökonomischer Sicht rechtfertigen, weshalb der Business Case ein integraler Bestandteil jedes Impact Ventures-Konzepts ist.

Letztlich ist eine vollständige Auflösung des Problems angesichts der Begrenztheit von Ressourcen jedoch nie vollständig aufzulösen. Daher **begleitet** Impact Ventures Geschäftsmodellinnovationen **kontinuierlich** auch über die initiale Konzepterstellung hinaus bis in die Pilot- und Umsetzungsphase. Dabei profitieren die Projekte in jedem Stadium auch überproportional von einer hohen Aufmerksamkeit im Top-Management, sichergestellt durch den Stabscharakter der Abteilung.

Eine zweite Herausforderung liegt in der **Fähigkeit und dem Willen zur adäquaten Umsetzung** der Geschäftsmodellinnovation. Diese kann ggf. nicht sichergestellt werden, da die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen nicht auf die Anforderungen der Innovation ausgerichtet sind.

Die Ausgestaltung der Implementierung richtet sich im Fall von MINI daher meist nach der Nähe zum Kerngeschäft:

- **Kerngeschäftsnahe Innovationen** haben i.d.R. natürliche „Heimat-Fachbereiche“, mit denen bereits in der Pilotphase oder sogar im Rahmen der Konzepterstellung Abstimmung und Kooperation gesucht werden. Im weiteren Verlauf hin zur Implementierungsreife erfolgt dann eine graduelle Verantwortungsübergabe in den Fachbereich.

- **Kerngeschäftsferne Innovationen** finden kaum Resonanzboden innerhalb der bestehenden Strukturen. Daher werden diese häufig durch das Impact Ventures Team selbst pilotiert und sogar implementiert (vgl. z.B. MINI LIVING, dessen erstes Wohnprojekt im Jahr 2019 in Shanghai eröffnet wird). Hierbei macht die Abteilung dann von ihrer relativen Unabhängigkeit vom Konzern Gebrauch und verstärkt das Team gezielt mit fachfremden, aber für die Innovationsimplementierung unabdingbaren Kapazitäten.

Naturgemäß ist das Vorgehen im zweiten Fall auf eine bestimmte Projektgröße limitiert. Bei einer erfolgreichen Entwicklung muss letztendlich über den weiteren Wachstumspfad entschieden werden (z.B. Ausgründung oder die Initierung einer umfassenderen Konzerninitiative).

## 4. Schlussfolgerungen

Es zeigt sich zusammenfassend, dass die zur Initiierung, Konzeption und Implementierung dargestellten Notwendigkeiten und Herausforderungen im Fallbeispiel mehrheitlich bestätigt werden. Darüber hinaus lassen sich folgende Schlussfolgerungen aus dem Abgleich zwischen den literaturbasierten Ausführungen und dem Fallbeispiel hervorheben.

Zur Überwindung des grundsätzlichen Problems, ein bestehendes Geschäftsmodell an neue Marktbedingungen anzupassen bzw. in einem etablierten Unternehmen neue Geschäftsmodelle hinzuzufügen, sollte ein verstärkter Kompetenzaufbau zum Entwickeln von Geschäftsmodellen vorgenommen werden. Ein priorisierter Kompetenzaufbau ist in einer Organisation dort vorzunehmen, wo die Mitwirkung an notwendigen Veränderungsprozessen hinter den Erwartungen zurückbleibt. Die Analyse zeigt zudem, dass eine fachliche, gegebenenfalls auch kulturelle Diversität der Prozessbeteiligten (z.B. Projektteams) zum Kompetenzaufbau beitragen kann. Beispielsweise können interdisziplinäre Herangehensweisen an Problemstellungen eine größere Varietät an Lösungsmöglichkeiten hervorbringen. Dies kann insbesondere in der Umsetzungsphase von Geschäftsmodellideen hilfreich sein, wenn Hürden in der Realisierung zu meistern sind.

Wie die erfolgte Darstellung zeigt, ist hierzu eine Innovationskultur im Unternehmen notwendig, die den Blick aller Prozessbeteiligten auf Marktbedürfnisse richtet. Die Innovationskultur muss sich daran messen lassen, ob beispielweise Denkbarrieren ("cognitive frames") minimiert und eine Fehlerakzeptanz in Bezug auf neuartige unternehmerische Aktivitäten in der Organisation toleriert werden. Dies ist Führungsaufgabe und es ist anzunehmen, dass die Herausforderung hierzu mit der Unternehmensdauer und dem Komplexitätsgrad der Organisation zunimmt. Eine regelmäßige Mitarbeitererhebung zur Innovationskultur könnte hierbei Unterstützung geben.

Die Darstellungen zeigen weiterhin, wie wichtig die Unabhängigkeit der am Innovationsprozess Beteiligten sowie deren bedarfsgerechte Ressourcenausstattung seitens der Unternehmensführung sind. Dies gilt insbesondere für Vorhaben, die dem Kerngeschäft fremd sind oder gar mit ihm in Konflikt stehen beziehungsweise für Geschäftsmodellideen, die im Innovationsprozess fortgeschritten sind. Wie im Fallbeispiel aufgezeigt, kann eine konkrete Verankerung von Innovationszielen in den Un-

ternehmenszielen einen Beitrag zur Überwindung interner Innovationshemmnisse leisten. Eine solche Verankerung signalisiert Relevanz an alle Mitarbeiter und führt zu konkretem Umsetzungsdruck seitens der Führungskräfte.

Bezüglich der Frage nach der organisatorischen Verankerung von Aktivitäten zu Geschäftsmodellinnovationen gibt es keine einheitliche Auffassung. Ob ein neues Geschäftsmodell getrennt von oder integriert mit einem bestehenden Geschäftsmodell realisiert werden sollte, bedarf im Zweifel einer detaillierteren Betrachtung. Aus Unternehmenssicht ist zu untersuchen, welche konkreten Aktivitäten in der Leistungserbringung gesondert und damit gegebenenfalls sogar redundant erbracht und welche Aktivitäten gemeinsam mit einem bestehenden Geschäftsmodell geleistet werden können, um Synergien sicher zu stellen. Dabei ist davon auszugehen, dass kerngeschäftsferne neue Geschäftsmodelle eher eigenständig realisiert werden, um Freiheitsgrade in der Umsetzung zu ermöglichen, aber auch, da gegebenenfalls wenig Synergiepotenzial besteht.

## Literatur

- Amit, R./Zott, C. (2001): Value-creation in E-Business, in: Strategic Management Journal, 22, pp. 493-520.
- Amit, R./Zott, C. (2012): Creating value through business model innovation, in: MIT Sloan Management Review, 53 (3), pp. 41-49.
- Benner, M. J./Tushman, M. (2002): Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries, in: Administrative Science Quarterly, 47(4), pp. 676-706.
- Björkdahl, J./Holmén, M. (2013): Business model innovation – the challenges ahead, in: International Journal of Product Development, 18, pp. 213-225.
- Casadesus-Masanell, R./Ricart, J.E. (2011): How to design a winning business model, in: Harvard Business Review, 89(1/2), pp. 101-107.
- Casadesus-Masanell, R./Zhu, F. (2013): Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models, in: Strategic Management Journal, 34(4), pp. 464-482.
- Chesbrough, H. (2007): Business model innovation: it's not just about technology anymore, in: Strategy & Leadership, 35(6), pp. 12-17.
- Chesbrough, H. (2010): Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, in: Long Range Planning, 43, pp. 354-363.
- Christensen, C.M. (1997): The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Boston.
- Christensen, C.M./Raynor, M.E. (2003): The innovator's solution: Using good theory to solve the dilemmas of growth, Boston.
- Comes, S./Berniker, L. (2008): Business Model Innovation, in: Pantaleo, D./Pal, N. (ed.): From Strategy to Execution – Turning Accelerated Global Change into Opportunity, Berlin, pp. 65-86.

Doz, Y.L./Kosonen, M. (2010): Embedding Strategic Agility – A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal, in: Long Range Planning, 43, pp. 370-382.

Frankenberger, K./Weiblen, T./Csik, M./Gassmann, O. (2013): The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges, in: International Journal of Product Development, 18, pp. 249-273.

Gambardella, A./McGahan, A.M. (2010): Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure, in: Long Range Planning, 43, pp. 262-271.

He, Z.-L./Wong, P.-K. (2004): Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, in: Organizational Science, 15(4), pp. 481-494.

Henderson, R.M./Clark, K.B. (1990): Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, in: Administrative Science Quarterly, 35, pp. 9-30.

Henderson, R. (2006): The Innovator's Dilemma as a Problem of Organizational Competence, in: Journal of Product Management, 23, pp. 5-11.

Hill, C.W.L./Rothaermel, F.T. (2003): The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation, in: Academy of Management Review, 28(2), pp. 257-274.

Kim, S.K./Min, S. (2015): Business Model Innovation Performance: When does adding a new business model benefit an incumbent?, in: Strategic Entrepreneurship Journal, 9, pp. 34-57.

Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal, 13(2), pp. 111-126.

Markides, C./Oyon, D. (2010): What to Do Against Disruptive Business Models (When and How to Play Two Games at Once), in: MIT Sloan Management Review, 51(4), pp. 25-32.

Martins, L.L./Rindova, V.P./Greenbaum, B.E. (2015): Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation, in: Strategic Entrepreneurship Journal, 9, S. 99-117.

Schallmo, D. (2013): Geschäftsmodell-Innovation – Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle, Wiesbaden.

Schallmo, D. (2015): Bestehende Ansätze zu Business Model Innovationen: Analyse und Vergleich der Geschäftsmodelle, Wiesbaden.

Schneider,S./Spieth, P. (2013): Business Model Innovation: Towards an integrated future research agenda, in: International Journal of Innovation Management, 17(1), pp. 1-34.

Smith, W.K./Tushman, M.L. (2005): Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams, in: Organization Science, 16(5), pp. 522-536.

Spieth, P./Schneckenberg, D./Ricart, J.E. (2014): Business model innovation – state of the art and future challenges for the field, in: R&D Management, 44(3), pp. 237-247.

Teece (2010): Business Models, Business Strategy and Innovation, in: Long Range Planning, 43, pp. 172-194.

Teece (2018): Business models and dynamic capabilities, in: Long Range Planning, 51, pp. 40-49.

Wirtz, B.W. (2013): Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 3. Aufl., Wiesbaden.

Wirtz, B.W./Thomas, M.-J. (2014): Design und Entwicklung der Business Model-Innovation, in: Kompendium Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodellinnovation, Wiesbaden, S. 31-50.

Zott, C./Amit, R. (2010): Business Model Design: An Activity System Perspective, in: Long Range Planning, 43, pp. 216-226.

## Schlüsselwörter

Geschäftsmodell, Geschäftsmodellinnovation, etablierte Unternehmen

eingereicht am: 26.11.2018  
überarbeitete Version: 27.01.2019

## Business Model Canvas zur Konzipierung innovativer Startups am Beispiel der InTraSol GmbH

**Kareen Schlangen, Sebastian Kupfer**

Business Models haben in der Managementpraxis innovativer Existenzgründungen an Bedeutung gewonnen. Während einst Businesspläne das Geschäftskonzept verschriftlichten, dienen gegenwärtig Business Models als zentrales Bezugssystem für Analysen, Bewertungen und Planungen. Sie identifizieren und visualisieren die erfolgskritischen Komponenten einer Gründung in einem konzeptionellen, aggregierten Rahmen. So werden komplexe Vorhaben beschreibbar, realisierbar und überprüfbar. Das Wesentliche wird fokussiert, so dass die Strukturlogik des Unternehmens schnell verstanden wird. Der Beitrag zeigt diese Besonderheiten von Business Models auf sowie deren Entstehung und Ansätze. Die praktische Anwendung wird anhand der Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur (2010) sowie am Beispiel eines Startups der Elektromobilität erklärt.

Business Models become more important in the management practise of innovative business start-up. When once business plans are described the intended business concepts, business models now serve as the central reference for planning, rating und analyzing. They identify and visualize the critical components for success of the startup within a conceptional and summarized frame, which makes an idea first describable then realizable and verifiable. The essential of the business is focused by the business model so that the logic of a company's structure will be understood. This article shows the characteristic of Business Models as well as their base and origin. The practical application however is explained based on the Business Model Canvas from Osterwalder/Pigneur (2010) and the example of a startup of the electric mobility branche.

**Dr. Kareen Schlangen** studierte Betriebswirtschaft an der Hochschule Nordhausen. Ihre Promotion erfolgte am Internationalen Hochschulinstitut Zittau zum Thema „Regionalmanagement“. Praktische Erfahrungen hat sie in den Bereichen Energiedienstleistung, Stadtmarketing, Wohnungswirtschaft und Regionalentwicklung. Derzeit betreut sie Startups der Hochschule Nordhausen und lehrt Marketing sowie Innovation. Seit 2017 ist sie zertifizierter Innovationscoach. [schlangen@hs-nordhausen.de](mailto:schlangen@hs-nordhausen.de)

**Sebastian Kupfer** studierte Physik an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, danach an der Hochschule Nordhausen den Bachelorstudiengang „Regenerative Energietechnik“. 2011 leitete er ein kommunales Energieprojekt auf Korsika. Seit 2013 leitet er die Energiegenossenschaft Helmetal eG. Im Jahr 2015 gründete er mit seinem Teamkollegen Eric Benkenstein die InTraSol – Intelligent Traffic Solutions GmbH, in dessen Fokus die Elektromobilität im ländlichen Raum steht. [kupfer@intrasol.de](mailto:kupfer@intrasol.de)

## 1. Business Model im Kontext des Entrepreneurial Marketing

### 1.1 Von der Geschäftsidee zum Business Model eines Startups

Entrepreneurial Marketing definiert das Marketing für **Startups**. Das sind innovative Gründungs- und junge Wachstumsunternehmen, die sich von klassischen Existenzgründungen unterscheiden. Sie greifen die Theorie Schumpeters (1934) der kreativen Zerstörung auf und kreieren experimenteller sowie radikaler neue Ansätze der Wertschöpfung. Im Jahr 2018 wurden 93% der 1.550 befragten Startups als innovativ hinsichtlich ihrer Leistungen bewertet. Weitere Besonderheiten von Startups sind (Kollmann et al. 2018, S. 18, 21; Kuckertz 2015, S. 2ff.):

- kleines Unternehmerteam sowie begrenzte Ressourcen,
- signifikantes Mitarbeiter- und Umsatzwachstum,
- intensive Kundenorientierung sowie
- innovatives, skalierbares, meist branchenübergreifendes Geschäftsmodell.

Ausgangspunkt eines jeden Startups ist die **Geschäftsidee**, die entweder am Markt entdeckt oder vom Gründerteam kreiert wird. Sie greift den Impuls einer Kundenbedürfnislücke auf, erfasst technisch-/organisatorische Problemlösungen und prüft anschließend die kaufmännische Umsetzbarkeit für den Markteintritt. Das Ausreifen und Formulieren dieser Geschäftsideen bis ins Detail zum Kalkulieren der Erfolgsfähigkeit ist die Aufgabe von konzeptionellen Managementinstrumenten, wie der Businessplan oder das Business Model (Synonym für Geschäftsmodell). Ziel ist eine innovative Wertschöpfung, die einen eindeutigen Kundennutzen in einem attraktiven Markt bei entsprechender Profitabilität gewährleistet (Freiling 2006, S. 196ff., 208ff.).

Startups sind folglich **konzept-kreative Gründungen**, in dessen Fokus nicht nur die Neuentwicklung eines Produktes oder Services steht, sondern das innovative Design des gesamten Business Models. So zeigt es der Erfolg von z.B. Uber, Facebook, Netflix oder Tetra Pak, das 1943 entwickelt wurde. Der kommerzielle Durchbruch erfolgte erst Mitte der 1960er-Jahre. Als Verpackungsspezialist hat sich die Tetra Pak AG in die Wertschöpfungskette der Milchproduzenten als Abfüller integriert und damit sein Business Model sowie die Branchenlogik innoviert (Stähler 2017, S. 18ff., 137). Nicht nur in der Praxis, auch in der Forschungsdiskussion wird zunehmend das Business Model in den Innovationskontext gestellt (Foss/Saebi 2017, S. 200ff.).

### 1.2 Theoretische Ansätze und Definition

Die Wirtschaftsinformatik nutzte den **Begriff „Business Model“** seit Mitte der 1970er im Zusammenhang mit Computer- und Systemmodellierungen. Daraus entwickelte sich seit dem Jahr 1975 der informationstechnologische Business Model-Ansatz mit dem Fokus auf Geschäftsmodellierungsprozesse. Die zunehmende Bedeutung der Informationstechnologie und der folgende New Economy Boom ließen die Aufmerk-

samkeit des Begriffs in der Praxis und Forschung seit dem Jahr 1998 stark zunehmen, so dass sich zwei weitere **Theorieansätze** im Kontext der Managementlehre herausbildeten: Zum einen entstand der organisationstheoretische Ansatz, der seit dem Jahr 1995 die Unternehmensstruktur losgelöst von der Informationstechnologie gestaltet. Zum anderen entwickelte sich seit dem Jahr 2000 der strategische Ansatz als ganzheitliche Beschreibung unternehmerischer Tätigkeiten. Der Modellierungscharakter von Business Models rückt in den Hintergrund, die Strategie- und Organisationsorientierung gewinnt hingegen an Bedeutung (Wirtz 2013, S. 7ff.). In der Fachliteratur ist gegenwärtig eine Debatte über die Beziehung zwischen Business Model und Strategie zu finden, z.B. als separate oder weiterentwickelte Strategie (Göcke 2015, S. 38; Massa et al. 2017, S. 85ff.).

Zusammengefasst existieren drei **Hauptinterpretationen** von Business Models: "(1) business models as attributes of real firms having a direct real impact on business operations, (2) business models as cognitive/linguistic schema, and (3) business models as formal conceptual representations/descriptions of how an organization functions" (Massa et al. 2017, S. 75). Infolge dieser Komplexität wurde der Begriff „Business Model“ weder einheitlich verwendet noch präzise definiert (Foss/Saebi 2017, S. 200ff.). Die in diesem Beitrag aufgeführten Definitionen und Ausführungen beziehen sich explizit auf die dritte Interpretation von Business Models als Konzeptionsrahmen.

**Wirtz (2013)** hat unter subjektbezogenen, funktionalen und teleologischen Aspekten eine integrierte Definition konstatiert: „Ein Business Modell stellt eine stark vereinfachte und aggregierte Abbildung der relevanten Aktivitäten einer Unternehmung dar. Es erklärt, wie durch die Wertschöpfungskomponente einer Unternehmung vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen entstehen. Neben der Architektur der Wertschöpfung werden die strategische sowie die Kunden- und Marktkomponente berücksichtigt (...)“ (Wirtz 2013, S. 73).

**Stähler (2002)** bezieht die Definition direkt auf Startups: Geschäftsmodelle vermitteln Dritten (z.B. Kapitalgeber, Netzwerkpartner, Kunden) nachvollziehbar, wie eine Geschäftsidee für Anspruchsgruppen Werte erzeugt und Nutzen stiftet, wie sie organisatorisch sowie technisch als auch rechtlich umgesetzt wird und wie attraktiv sie für Investoren ist. Das Modell ist eine vereinfachte, aggregierte Abbildung von Ausschnitten der Realität, um Wirkungsmechanismen visuell zu repräsentieren. Es abstrahiert die Realität, reduziert die Komplexität und unterstützt damit Entscheidungen. Business Models sind ein Rahmen, der relevante, interdependente Elemente eines Geschäfts architektonisch anordnet. Sie sind ein Instrument der Analyse grundlegender Annahmen über Strukturlogiken einer Ideenumsetzung und dienen als Experimentierfeld für Szenarien innovativer Wertschöpfungskonzepte (Stähler 2002, S. 77ff.).

## 1.3 Struktur und Funktionen

Business Models dienen als **ganzheitlich konzeptionelles Managementinstrument** der strategischen Unternehmensführung. Sie sind Grundlage sowie Gegenstand des Managements im Sinne einer wirtschaftlichen Bewertung, strategischen Planung, operativen Umsetzung und messbaren Kontrolle. Business Models visualisieren ver-

einfach die Kernlogik der unternehmerischen Wertschöpfung durch die Fokussierung auf wesentliche Kernelemente. Sie dienen als Vermittler zwischen Strategie und Prozessen, indem sie Informationen stark aggregiert zur Anwendung auf operationaler Ebene transferieren (und umgekehrt) (Wirtz 2013, S. 74ff., 110ff.).

Um diese integrativen Managementfunktionen wahrzunehmen, differenziert sich die Struktur des Business Models in **Partialmodelle**. Wirtz (2013) klassifiziert aus drei Perspektiven neun Partialmodelle (siehe Tab. 1), die ein interdependentes Netz von Strukturelementen bilden. Je mehr Partialmodelle unterschieden werden, desto größer ist der entstehende Optionenraum. Business Models differenzieren sich inhaltlich durch die Spezifizierung ihrer Partialmodelle und deren Verknüpfung, während der Strukturrahmen universell ist (Schallmo/Reinhart/Kunz 2018, S. 26, 73; Wirtz 2013, S. 121ff.).

Perspektive	Partialmodelle		
Strategie	Value Proposition	Management	Netzwerk
Kunde & Markt	Kundensegmente/-beziehung	Marktangebot	Erlöse
Wertschöpfung	Leistungserstellungsprozesse	Ressourcen	Finanzierung

**Tab. 1** Übersicht der Partialmodelle  
(Quelle: Wirtz 2013, S. 124)

Business Models nehmen grundlegend drei **Funktionen** ein: Sie beschreiben erstens die wesentlichen Elemente, Ressourcen und Akteure sowie deren internen und externen Beziehungen skizzenhaft, erklären zweitens darüber hinaus mittels Zweck-Mittel-Analysen, Flussgrößen die Relationen zur Darstellung der Wertschöpfung und bereiten drittens Entscheidungen über Managementalternativen in Szenarien vor. Sie können auf verschiedenen **Ebenen** mit entsprechenden Abstraktionsgraden in Wechselwirkung zum Einsatz kommen: Industrie/Branche, Unternehmen, Geschäftseinheit bis hin zu einzelnen Leistungen. Zum tieferen Verständnis ist es sinnvoll, eine Geschäftsidee von mehreren Ebenen aus zu betrachten. So wird die Wertschöpfung, Profitabilität und Wettbewerbsstellung ganzheitlich in Beziehung zur Umwelt erfasst (Göcke 2015, S. 37; Oehlrich 2013, S. 25; Wirtz 2013, S. 114ff.).

## 1.4 Abgrenzung zum Businessplan

Während das Business Model symbolisch für innovative Startups steht, steht der **Businessplan** für klassische Existenzgründungen. Er ist das obligatorische Standardinstrument und hält als schriftliches Ergebnisdokument die Resultate eines intensiven Planungsprozesses über die „(...) Realisierungsstrategie der Unternehmensziele mit allen wesentlichen Voraussetzungen, Planungen und Maßnahmen in einem Zeithorizont von meist drei bis fünf Jahren (...)“ fest (Nagl 2015, S. 3). Insbesondere gegenüber externen Entscheidungsträgern, wie z.B. Kapitalgebern, soll ein Businessplan beweisen, wie rentabel eine Geschäftsidee, nachhaltig die Marktpositionierung und optimal die Wertsteigerung ist (Nagl 2015, S. 3f.).

Ein typischer Businessplan enthält eine Executive Summary, qualitative Ausführungen zum Marktteil, wie z.B. Geschäftskonzept, Zielgruppe, Markt, Unternehmensor-

ganisation sowie quantitative Planungen zum Finanzteil, wie z.B. Investition, Erfolgsrechnung. Dabei bildet das **Geschäftsmodell** das Kernstück eines Businessplans. Es veranschaulicht die Geschäftsidee, indem es die wichtigsten Anhaltspunkte wie Leistungserstellungsprozesse, Wertschöpfungsketten sowie Beziehungen zwischen den beteiligten Anspruchsgruppen beschreibt (Nagl 2015, S. 9f.; Oehlrich 2013, S. 28f.). Somit ist der Businessplan ein weiterführendes, konkretisierendes Planungsinstrument des Business Modells zum Ziel der Formalisierung, Kalkulation und Evaluation (Freiling 2009, S. 226f.). Beide Instrumente beschreiben abstrahiert und operationalisiert die Geschäftsidee, aufgeteilt in erfolgskritische Komponenten. Während Businesspläne jene Komponenten planerisch auflisten, beschreiben Geschäftsmodelle gestalterisch deren Beziehung zueinander. Die Tab. 2 listet weitere Unterschiede auf.

Businessplan	Geschäftsmodell
reife Überlegungen zur Geschäftsidee	erste Überlegungen zur Geschäftsidee
Ergebnis eines statischen Planungsprozesses ohne Irrtümer	Träger eines dynamischen, flexiblen Planungsprozesses zum Testen von Irrtümern
externe Adressaten mit nur nach außen zu kommunizierenden Informationen	externe und interne Adressaten, auch mit sensiblen Informationen
Momentaufnahme bei Fertigstellung nach zeit- und kostenintensiver Erstellung	situative Zeitreihenentwicklung durch stetige und spontane Erstellungen
chronologischer Aufbau als Schriftstück mit einem Umfang von ca. 20-50 Seiten	beziehungsstrukturierter Aufbau als Working Paper mit einseitigen Posterformaten

**Tab. 2** Businessplan versus Business Model  
(Quelle: in Anlehnung an Freiling 2006, S. 193ff.; Nagl 2015, S. 9ff.)

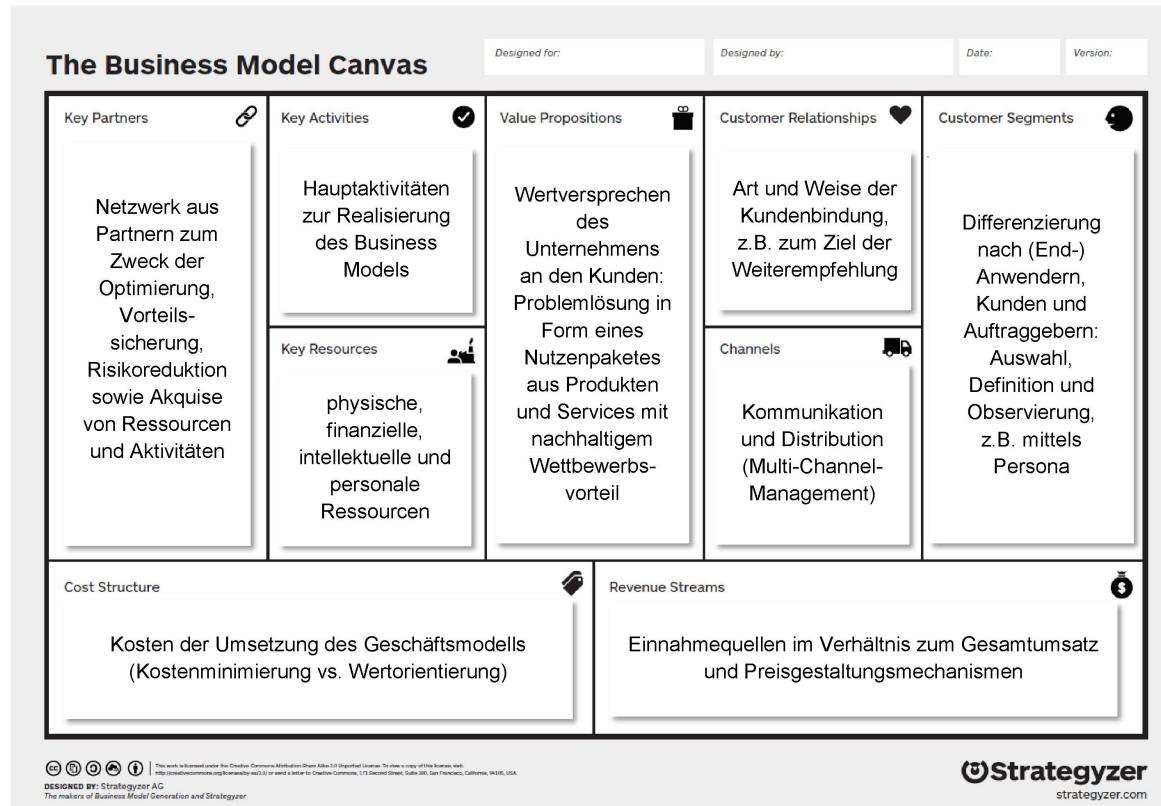
Das bloße Erstellen eines klassischen Businessplans ist kein Garant für den Gründungserfolg. Er verleitet dazu, eine Umsetzungsidee im Detail auszuarbeiten. Es wird eine Plangenaugigkeit am Schreibtisch erarbeitet, dessen Wahrheitsgehalt sich erst in den Folgejahren der Gründung zeigt. Businesspläne ermöglichen kein Ausprobieren. Sie sind eine Ansammlung unbewiesener Annahmen. Aus einem Umsatzplan wird ein Arbeitsplan mit offiziellem Starttermin, der eine voreilige Skalierung erzeugt. Klar definierte finanzielle Meilensteine repräsentieren den Fortschritt und sind angelehnt an die Erfolgsmessung bestehender Unternehmen. Dieses Wachstumsdenken kann verheerende Folgen haben. Ziel ist nicht, den Plan umzusetzen, sondern auf den Markt und die Kunden zu achten. Business Modelle bieten einen strukturierten Prozess zum Testen und lassen Raum für Fehler, Lerneffekte, Iterationen und Feedback (Blank/Dorf 2017, S. 10ff.). Eine innovative Existenzgründung erfordert deshalb die Entwicklung eines Business Models, wie z.B. die **Business Model Canvas**, als Grundlage zur Erstellung eines Businessplans.

## 2. Business Model Canvas in der Praxis

### 2.1 Definition und Aufbau

Die **Business Model Canvas** nach Osterwalder/Pigneur entstand als organisationaltheoretischer Ansatz im Jahr 2009 und ist in der Praxis etabliert sowie weit verbreitet. Die Business Model Canvas repräsentiert abstrakt die Strukturlogik des Unternehmens, um die Mechanismen des Schaffens, Erfassens und Vermittels der Wertschöpfung zu verstehen – “A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value” (Osterwalder/Pigneur 2010, S. 14). Die Definition zeigt die instrumentelle Sicht auf das gesamte Management im Sinne von Beschreibung, Analyse und Gestaltung. Die Canvas ist eine schnelle, visuelle Methode zur Erfassung der Funktionsweise von Organisationen. Das bedarf einer intuitiven, fokussierte Einfachheit bei gleichzeitiger Abbildung der Komplexität (Wirtz 2013, S. 29, 32ff.).

Die Business Model Canvas gliedert sich in neun Bausteine (siehe Abb. 1). Sie dienen dem Finden einer gemeinsamen Sprache zum Angleichen der Vorstellungen, damit alle Beteiligten über das Selbe reden und die gleiche Grundlage haben. Erst die systematische Zusammenführung aller **neun Blöcke** führt zur optimalen Lösung für das identifizierte Kundenproblem am Markt (Osterwalder/Pigneur 2011, S. 17ff.).



**Abb. 1** Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur (2010)  
(Quelle: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>;  
Zugriff: 25.10.2018; in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur 2011, S. 26ff.)

In Bezug auf die **Partialmodelle**, die die grundlegende Aufbaustruktur eines Business Models prägen, repräsentiert die Business Model Canvas drei Kerndimensionen: Wertversprechen (innovative Bedürfnisidee), Wertschöpfungsarchitektur (technische Problemlösungsidee) und Ertragsmodell (kaufmännische Umsetzungsidee) (Freiling 2006, S. 214). Das Herz eines jeden Business Models ist der **Fit zwischen Value Proposition und Customer Segments**. Es ist die ganzheitliche Betrachtung, wie ein Leistungskonzept einen Nutzen aus Kundensicht mit Betrachtung alternativer Konkurrenzangebote generiert. Die weiteren Bestandteile der Canvas können je nach Kundensegment variieren. Das Ergebnis ist die Unique Selling Proposition, eine klar erkennbare Antwort auf die Frage, was ist die Leistung, für wen und warum (Maurya 2013, S. 24, 30; Nohr 2011, S. 62). Im Anschluss erfolgt die Gestaltung der **Wertschöpfungsarchitektur**. Infolge notwendiger Kooperationen, neuer IT-Technologien und zunehmender Kundenintegration entstehen unternehmensübergreifende Wertschöpfungsnetzwerke. Das Gestalten von Schnittstellen in der Prozessarchitektur zeigt, welche Leistung auf welchem Markt angeboten wird, in welchen Stufen der Wertkette mit welchen Beteiligten die Wertschöpfung umgesetzt wird, welche Ressourcen und Kompetenzen dafür erforderlich sind sowie wie Kunden erreicht und gebunden werden (Freiling 2006, S. 217ff.; Schallmo/Reinhart/Kunz 2018, S. 40ff.). Das **Ertragsmodell** klärt abschließend die Frage, wodurch und wie Erlöse aus der Value Proposition erzielt werden (z.B. Verrechnungsmodi) und wodurch Kosten in der Wertschöpfungsarchitektur verursacht werden. Im Fokus steht die Beurteilung des ökonomischen Erfolgs, die Rentabilität der Geschäftsidee (Freiling 2006, S. 224).

## 2.2 Ablauf und Anwendung

Jedes Business Modell-Projekt ist einzigartig. Die Reihenfolge der Bearbeitung der neun Bausteine hängt vom Kontext sowie vom Impuls der Geschäftsidee ab. Zum Beispiel definiert die Kreation einer innovativen Nutzenstiftung das Wertangebot als Startpunkt und identifiziert im Anschluss die Kundensegmente. Allen gemeinsam ist der **Gestaltungsprozess** von der Idee zum marktfähigen Prototyp über diverse Prozessschritte, wie Mobilisieren, Verstehen, Vertiefen, Gestalten, Testen, Implementieren sowie Modifizieren (Osterwalder/Pigneur 2011, S. 248ff.). Das Testen steht nachfolgend aufgrund seiner Bedeutung für den Markterfolg im Fokus.

Für jeden der neun Blöcke sind jeweils **Hypothesen** auf Basis gegenwärtiger Bedingungen zu formulieren. Diese Kernannahmen sind zu hinterfragen und durch diverse Lösungsvarianten experimentell qualitativ zu validieren und quantitativ zu testen. Ziel sind erprobare Aussagen, keine Annahmen. Durch diese iterativen Lernschleifen sind Unsicherheiten über den Geschäftserfolg zu reduzieren. Im Zeitablauf entstehen durch das Testen und Neuaufstellen der Hypothesen zahlreiche Canvas. Entscheidend ist, sich nicht zu zeitig einzuzeuengen. Die Canvas ist ein organisches Dokument, das Zeit zum Entwickeln des Prototyps braucht. Aus anfänglich skizzierten Hypothesen werden Fakten. Es entwickelt sich ein am Markt bestätigtes, ausformuliertes Geschäftsmodell (Blank/Dorf 2017, S. 10ff., 51ff.; Maurya 2013, S. 62ff.).

Kunden- und Marktanforderungen sind dynamisch. Die Canvas ist daher stetig zu aktualisieren, um Änderungen bewusst und sichtbar zu machen. Ein Gründungsprozess ist mit einer Entdeckungsreise zu vergleichen, zu denen auch einige Irrfahrten

zählen. Ein großer Fehler besteht im Festhalten einer ersten, ungetesteten, meist im Businessplan verschriftlichten Idee. Die **Lernkurve** eines Gründers ist steil und perspektivenreich – als Kundenversteher, Geschäftsarchitekt, Basisökonom und Teambauer (Stähler 2017, S. 132ff., 199).

Die Business Model Canvas ist eine einseitige **Blaupause im Posterformat**. Sie ist großflächig zu drucken und im Team zu bearbeiten, z.B. mit Post it-Zetteln. Die Canvas fördert zentrierte, fokussierte Kernaussagen. „Weisse Flecken“ dienen der Sichtbarmachung von Schwachstellen. Die erste Canvas ist in einem Durchzug zu skizzieren zum Visualisieren spontaner, intuitiver Gedanken. Zusammenfassend bietet die Canvas in der Anwendung folgende **Vorteile** (Maurya 2013, S. 5f.; Osterwalder/Pigneur 2011, S. 19, 46):

- Im Vergleich zum Verfassen eines Businessplans nimmt das Skizzieren eines Geschäftsmodells viel weniger Zeit in Anspruch. Je klarer die Gedanken dazu sind, desto schneller ist das Wesentliche erkannt.
- Die Ergebnisse der Canvas sind kurz und bündig, d.h. Worte sind sorgfältig gewählt, es wird sich auf das Wesentliche konzentriert. Dies ist eine gute Übung, um das Geschäftsmodell in kürzester Zeit zu beschreiben.
- Das Arbeiten mit einer Canvas ist handlich und praktisch, zum Präsentieren, Aktualisieren und Transportieren.

Osterwalder/Pigneur (2011) zeigen eine Vielfalt an logisch-analytischen **Mustern und Designtechniken** zum Ausgestalten der Canvas, die gedankliche Grenzen überwinden, neue Optionen erkennen und die Sichtachse erweitern (Osterwalder/Pigneur 2011, S. 59, 129, 203). Darüber hinaus entwickelten Osterwalder/Pigneur (2014) das Value Proposition-Design, das den Fit zwischen Wertversprechen und Nutzenerwartung fokussiert (Osterwalder et. al. 2014, S. 6ff.). Weiterhin adaptierten sie den Business Model-Gedanken auf die persönliche Lebensplanung. Bei der „Business Model You“ wird die Person mit ihren Talenten und Fähigkeiten zur Schlüsselressource (Clark/Osterwalder/Pigneur 2012, S. 52ff.). Neben der Business Model Canvas existieren **weitere Spielarten von Business Models**, die im Grundsatz mit ähnlichen Dimensionsbegriffen arbeiten, sich jedoch im Aufzeigen von Wirkmechanismen unterscheiden: Der St. Galler Startup Navigator™ besteht aus vier Partialmodellen – Kunde, Nutzenversprechen, Wertschöpfungsarchitektur und Ertragsmechanik (Grichnik et al. 2018, S. 17ff.). Das Business Modell von Stähler fügt zu den drei Partialmodellen der Business Model Canvas eine vierte Dimension hinzu, der Unternehmensgeist (Stähler 2017, S. 26ff.). Die Lean Canvas von Maurya fokussiert die Leistung und deren Risiken. So werden die Schlüsselpartner zu den Hauptproblemen des Kunden und die Schlüsselressourcen zu den Hauptfunktionen der Problemlösung (Maurya 2013, S. 5, 8).

## 2.3 Business Model Canvas der InTraSol GmbH

Der Weg eines Startups beginnt bei der Entdeckung einer zündenden Gründungs-idee, führt über den Entwicklungsprozess eines innovativen Geschäftsmodells hin zu der Ausarbeitung eines detaillierten Businessplans für Kapitalgeber und im Ergebnis zu einer erfolgreichen Markteinführung. Diesen Prozess hat die **InTraSol GmbH**

durchlaufen: Seit der Gründung im August 2016 in Nordhausen begleitet das Startup Kommunen und Unternehmen in das Zeitalter der E-Mobilität mit mittlerweile 15 Mitarbeitern. Zum Geschäftsgegenstand zählen herstellerunabhängige Mobilitätskonzepte von der Umstellung des Fuhrparks bis hin zum Aufbau einer individuellen Ladeinfrastruktur mit regenerativer Energieerzeugung. Das Business Model der InTraSol GmbH befriedigt unerfüllte Marktbedürfnisse (z.B. E-Carsharing „mobeno“), führt neue Services im Markt ein (z.B. Mobility-as-a-Service), bricht einen bestehenden Markt auf (z.B. Mobilitätswende vom Verbrenner zum Elektrofahrzeug) und schafft einen völlig neuen Markt (z.B. High-Power-Charging für Elektrofahrzeuge).

Die **Business Model Canvas** ist seit Anbeginn ein begleitendes Werkzeug der Unternehmensgründung und -entwicklung. Bis zur Gründung wurden ca. zehn Canvas skizziert bis die vorerst finale Version im Mai 2016 als strukturelle und inhaltliche Grundlage für den 55-seitigen Businessplan feststand. „Die Canvas ist ein kreativbentontes Instrument der Geschäftsentwicklung mit guter Visualisier- und Erklärbarkeit“, betont Sebastian Kupfer, technischer Geschäftsführer der InTraSol GmbH. Sie hat Kapitalgeber und Geschäftspartner überzeugt und dient aktuell als Managementinstrument der ganzheitlichen Unternehmenssteuerung (siehe Abb. 2).

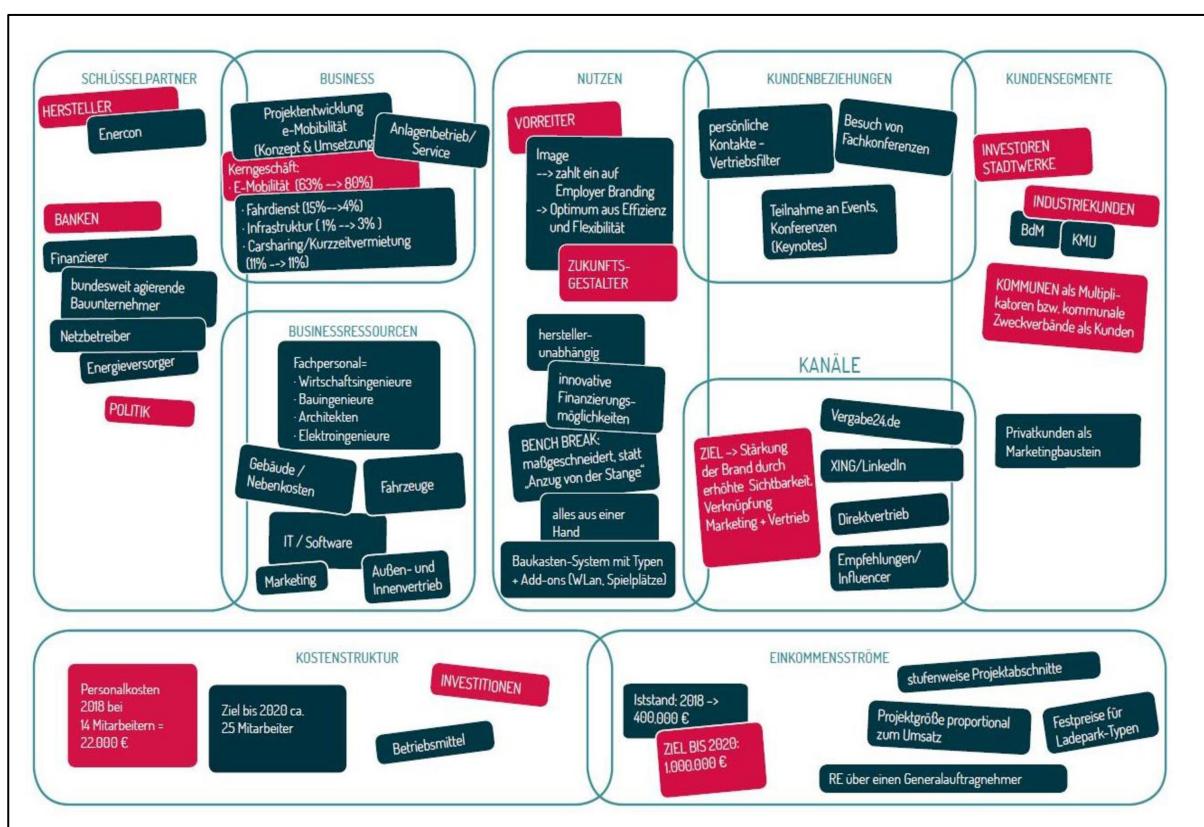


Abb. 2 Business Model der InTraSol GmbH – Stand Oktober 2018

Durch den iterativen Prozesscharakter der Business Model Canvas sind Entscheidungen durch Markttests zu hinterfragen. Beispielsweise hat das Startup durch Kundenbefragungen die **Hypothese** belegt, dass die Kostenersparnis das Hauptmotiv für die Nutzung des E-Carsharing ist und arbeitet daraufhin derzeit an innovativen Preismodellen.

In der Wachstumsphase entwickelt sich ein Startup weg von dem anfänglichen, gründerbezogenen **Entrepreneurial-Modus** in einen adaptiven Modus, d.h., es finden schrittweise Anpassungen an sich verändernde Umweltbedingungen statt. Entscheidungen werden reaktiver, konsensualer und verhandelnder getroffen. Diese Entwicklung ist notwendig, um das Startup in den **Planmodus** mit analytischem Vorgehen, ausgerichtet auf Wachstums- und Effizienzzielen zu überführen (Wirtz 2013, S. 228ff.). Nach zwei Jahren Geschäftstätigkeit konstatiert die InTraSol GmbH den Übergang vom entrepreneurial in den adaptiven Modus. Die Ankunft im Planmodus rückt in greifbare Nähe, da die InTraSol GmbH aktuell die Ladeparkkonzeption für E-Autos in Nordhausen baut, der bundesweit als Blaupause dienen soll.

### 3. Fazit: Business Models sind „ungefähr richtig“

Innovative Startups entstehen nicht per Zufall. Sie brauchen die Systematik von Business Models zum Heben und Ausschöpfen des kreativ-innovativen Potenzials. Aus einer Geschäftsidee können völlig unterschiedliche Business Modelle entwickelt werden. Das vorschnelle Verfolgen einer ersten Lösung führt meist nicht zum gewünschten Markterfolg. Der innovative Designprozess ist anfangs ungewiss, teilweise auch chaotisch. Die vielen alternativen Prototypentests wirken manchmal planlos und opportunistisch. Erfolgswirksam ist es, mehrere Optionen der Umsetzung zu durchdenken, im **direkten Kunden-Markt-Kontakt zu testen** und daraus das optimale Business Model abzuleiten – so lange bis eine Reife erlangt wird, dass ein innovatives, wettbewerbsfähiges und leistungsstarkes Unternehmen daraus erwachsen kann. Je iterativer das Vorgehen ist, desto höher ist die Ergebnisqualität (Osterwalder/Pigneur 2011, S. 248ff.; Stähler 2017, S. 21).

So wie Marktentwicklungen dynamisch sind und Zukunft unvorhersehbar ist, ist auch die Planung eines Startups komplex und braucht entsprechend abstrahierende Werkzeuge. Die herausragende Eigenschaft von Business Models ist die Fähigkeit zur strukturierten, vereinfachten Darstellung komplexer Zusammenhänge und zur Beschränkung auf wesentliche Informationen. Als praxisorientiertes, visuelles Managementinstrument fördert die Business Model Canvas das Verständnis sowie Kreativität im Gründerteam. Ein derart **dynamisches, flexibles und teamorientiertes Business Model** ist erfolgversprechender als ein statischer Businessplan. Denn der Fortschritt eines Startups ist nicht immer anhand der Umsatzplanung messbar. Elementarer sind Kundenfeedbacks, die Annahmen durch Fakten ersetzen. Startups befinden sich meist in einem Suchraum. Ein Business Model hat deshalb die elementare Aufgabe, erfolgswirksame Hypothesen zu testen und aus Fehlschritten zu lernen. Erst wenn Vertrieb und Marketing vorhersagbar, reproduzierbar und skalierbar sind, sind weitere Investitionen zu tätigen – und nicht wenn der Businessplan sie vorsieht. Die in klassischen Businessplänen geforderte Excel-Dreijahresplanung auf zwei Nachkommastellen ist zwar mathematisch korrekt, jedoch meist nicht realistisch. Aus diesem Grund gleicht die Wahl zwischen Businessplan und Business Modell der Frage: Lieber präzise falsch als ungefähr richtig (Stähler 2017, S. 196)?

## Literatur

- Blank, S./Dorf, B. (2017): Das Handbuch für Startups. Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen, 2. Nachdruck, Heidelberg.
- Clark, T./Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2012): Business Model You. Dein Leben. Deine Karriere. Dein Spiel, Frankfurt am Main.
- Foss, N./Saebi, T. (2017): Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?, in: Journal of Management, Bd. 43, Nr. 1, S. 200-227.
- Freiling, J. (2006): Entrepreneurship. Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis, München.
- Göcke, L. (2015): Geschäftsmodellentwicklung im Spannungsfeld multinationaler Unternehmen. Fallstudie zur Elektromobilität in der Automobilindustrie, Wiesbaden.
- Grichnik, D./Heß, M./Probst, D./Antretter, T./Pukall, B. (2018): Startup Navigator. Das Handbuch, Frankfurt am Main.
- Kollmann, T./Hensellek, S./Jung, P.B./Kleine-Stegemann, L. (2018): Deutscher Startup Monitor 2018, Neue Signale, klare Ziele; Herausgeber: Bundesverband Deutsche Startups e.V., Leipzig.
- Kuckertz, A. (2015): Management: Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden.
- Maurya, A. (2013): Running Lean. Das How-to für erfolgreiche Innovationen, Heidelberg.
- Massa, L./Tucci, C.L./Afuah, A. (2017): A critical assessment of business models research, in: Academy of Management Annals, Bd. 11, Nr. 1, S. 73-104.
- Nagl, A. (2015): Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Nohr, H. (2011): Vom Zeitungsverlag zur News Industry. Veränderung von Wert schöpfungsstrukturen und Geschäftsmodellen, Stuttgart.
- Oehlrich, M. (2013): Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung am Businessplan-Prozess, 3. Aufl., München.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y./Bernarda, G./Smith, A. (2014): Value Proposition Design, New Jersey.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt am Main.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New Jersey.
- Schallmo, D./Reinhart, J./Kuntz, E. (2018): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen erfolgreich gestalten. Trends, Auswirkungen und Roadmap, Wiesbaden.
- Stähler, P. (2017): Das richtige Gründen. Werkzeugkasten für Unternehmer, 3. Aufl., Hamburg.
- Strategyzer AG/Zürich (2018): The Business Model Canvas, <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>, Zugriff: 25.10.2018.

Teece, D.J. (2018): Business models and dynamic capabilities, in: Long Range Planning, Nr. 51, S. 40-49.

Wirtz, B.W. (2013): Business Model Management. Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 3. Aufl., Wiesbaden.

## Schlüsselwörter

Business Model, Geschäftsmodell, Business Model Canvas, Geschäftsmodellinnovation, Business Modelling, Existenzgründung, Startup, Businessplan, Geschäftsmodellposter, Canvas-Design

eingereicht am: 20.10.2018  
überarbeitete Version: 05.12.2018

## Scrum – der Weg zum agilen Projektmanagement

Ralf T. Kreutzer

Ein unverzichtbares Werkzeug des agilen Projekt-Managements ist Scrum. Der Begriff „Scrum“ steht im Englischen für „Gedränge“ beim Rugby-Spiel und soll zum Ausdruck bringen, dass diese Methode durch Verdichtung eine höhere Schnelligkeit, Kampfkraft, Beweglichkeit und gleichzeitig gute Ergebnisse erzielen möchte. Hierzu ist es erforderlich, dass ein hochqualifiziertes und eingefleischtes Team eng zusammenarbeitet, sich schnell an veränderte Spielsituationen anpasst und sich hierbei selbst organisiert. Das setzt allerdings ein umfassendes Empowerment des Teams voraus. Gleichzeitig sind wenige, aber präzise Regeln zu beachten – ganz so wie beim Rugby auch! In diesem Beitrag wird aufgezeigt, wie dieses Konzept im Rahmen des Entrepreneurial Marketing nutzbar gemacht werden kann.

Scrum is an indispensable tool for agile project management. The term "scrum" stands for "crowd" in the rugby game and should express that this method wants to achieve a higher speed, fighting power, mobility and at the same time good results. For this it is necessary that a highly qualified and ingrained team works closely together, adapts quickly to changing game situations and organizes itself. However, this itself requires a comprehensive empowerment of the team. At the same time, a few precise rules have to be observed – just like in rugby! This article shows how this concept can be used in the context of entrepreneurial marketing.

**Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer** ist seit dem Jahr 2005 Professor für Marketing an der Berlin School of Economics and Law sowie Marketing und Management Consultant, Trainer und Coach. Zuvor war er 15 Jahre in Führungspositionen bei Bertelsmann, Volkswagen und der Deutschen Post tätig. Kreutzer hat durch Publikationen und Keynotes maßgebliche Impulse zu den Themen CRM, Online-Marketing, digitaler Darwinismus, digitale Transformation, Change-Management und Künstliche Intelligenz gegeben und viele Unternehmen beraten sowie Führungskräfte trainiert. [kreutzer.r@t-online.de](mailto:kreutzer.r@t-online.de)

## 1. Warum Scrum für das Entrepreneurial Marketing von Bedeutung ist

Die Mehrheit der Leser und Leserinnen wird mit den **klassischen Instrumenten des Projekt-Managements** gut vertraut sein; schließlich wurden diese seit Jahrzehnten weitgehend unverändert gelehrt und eingesetzt. Um der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit bei den heute zu meisternden Herausforderungen gerecht zu werden, müssen diese klassischen Vorgehensweisen im Zuge eines Entrepreneurial Marketing allerdings zunehmend durch neue Methoden ergänzt bzw. abgelöst werden (vgl. weiterführend Kreutzer 2018, S. 207ff.; Röpstorff/Wiechmann 2016; Sutherland 2015).

Die hier vorgestellte Methode Scrum gehören in den Themenkreis des **agilen Projekt-Managements**. Wie sich das agile vom klassischen Projekt-Management unterscheidet, zeigt Abb. 1.

Klassisches Projekt-Management	Agiles Projekt-Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anforderungen sind – scheinbar – von Anfang an bekannt.</li> <li>▪ Veränderungen der Anforderungen während des Projektverlaufs sind nicht vorgesehen.</li> <li>▪ Veränderungen der Anforderungen (Change-Requests) gehen mit hohen zusätzlichen Kosten einher.</li> <li>▪ Anforderungen werden primär „technisch“ beschrieben („Domäne der Techniker“).</li> <li>▪ Der Entwicklungsprozess ist sequentiell angelegt.</li> <li>▪ Der Prozess des Projektmanagements folgt klaren und unveränderlichen Regeln und Normen.</li> <li>▪ Dem Kunden wird nur das finale Ergebnis präsentiert; Zwischenstände sieht der Kunde nicht.</li> <li>▪ Wenn es im Projektverlauf „hakt“, werden definierte Milestones verschoben.</li> <li>▪ Es kommen große Teams zum Einsatz, die strikt hierarchisch strukturiert sind (Aufgaben werden von oben zugeteilt).</li> <li>▪ Die Mitglieder des Entwicklungsteams sind ausgewiesene Spezialisten.</li> <li>▪ Die Teammitglieder sitzen räumlich getrennt und arbeiten an verschiedenen Projekten parallel.</li> <li>▪ Die Kommunikation läuft über umfangreiche Projektdokumentationen und lange Meetings mit umfassenden To-Do-Listen.</li> <li>▪ Die Aufwandschätzung erfolgt durch den Projektleiter oder Experten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anforderungen sind am Anfang unscharf – und werden auch so behandelt.</li> <li>▪ Veränderungen der Anforderungen während des Projektverlaufs sind eingeplant und willkommen.</li> <li>▪ Spätere Änderungen der Anforderungen sind von vornherein eingeplant und verursachen nur geringe Zusatzkosten.</li> <li>▪ Anforderungen werden konsequent aus der Nutzer-/Anwenderperspektive beschrieben („User-Stories“).</li> <li>▪ Der Entwicklungsprozess ist iterativ und inkrementell.</li> <li>▪ Der Prozess des Projektmanagements wird – basierend auf den Erfahrungen – laufend optimiert.</li> <li>▪ Dem Kunden werden die fortlaufenden Ergebnisse präsentiert, um sein Feedback einzuholen.</li> <li>▪ Bei Schwierigkeiten wird der Fokus erhöht und sofort nach einer Problemlösung gesucht.</li> <li>▪ Kleine Teams werden eingesetzt, die sich in hohem Maße selbst organisieren (Aufgaben werden selbstständig übernommen).</li> <li>▪ Die Teammitglieder verfügen neben Expertenwissen auch über generalistisches Wissen („T-Format“).</li> <li>▪ Das Team sitzt räumlich zusammen und fokussiert sich auf ein Projekt.</li> <li>▪ Es herrscht ein hohes Maß an informeller Kommunikation; Standup-Meetings werden durchgeführt.</li> <li>▪ Die Aufwandschätzung wird konsensual im Team vorgenommen.</li> </ul>

**Abb. 1** Unterschiede zwischen klassischem und agilem Projekt-Management  
(Quelle: Kreutzer 2018, S. 208; in Anlehnung an Preußig 2015, S. 41f.)

Um in einer sich dynamisch verändernden Welt bestehen zu können, müssen neue Methoden eingesetzt und gleichzeitig die Kompetenz-Landkarte der Unternehmen weiterentwickelt werden. Welche Veränderungen dabei anzustreben sind bzw. welche Kompetenzen entsprechend aufzubauen sind, zeigt Abb. 2. Die dort beschriebe-

nen „heute geforderten Kompetenzen“ liegen den weiteren Ausführungen zugrunde. Dabei dürfte es neu gegründeten Unternehmen viel leichter fallen, von Anfang an die heute besonders geforderten Kompetenzen aufzubauen. Etablierte Unternehmen tun sich damit viel schwerer, weil es dazu häufig eines umfassenden Change-Managements bedarf.



**Abb. 2** Veränderungen in der Kompetenz-Landkarte zum Bestehen in der VUCA-Welt (Quelle: Kreutzer 2018, S. 208)

## 2. Zentrale Orientierungspunkte der Methode Scrum

Der Begriff „Scrum“ steht im Englischen für „Gedränge“ beim Rugby-Spiel und soll zum Ausdruck bringen, dass diese Methode durch Verdichtung eine höhere Schnelligkeit, Kampfkraft, Beweglichkeit und gleichzeitig gute Ergebnisse erzielen möchte. Hierzu ist es erforderlich, dass ein hochqualifiziertes und eingefleischtes Team eng zusammenarbeitet, sich schnell an veränderte Spielsituationen anpasst und sich hierbei selbst organisiert. Das setzt allerdings ein umfassendes **Empowerment des Teams** voraus. Gleichzeitig sind wenige, aber **präzise Regeln** zu beachten – ganz so wie beim Rugby!

Dieses spezifische Vorgehensmodell ist zunächst vor allem zur agilen Software-Entwicklung eingesetzt worden. Heute wird Scrum bei einer großen Vielzahl von Aufgabenstellungen – auch außerhalb der IT – eingesetzt. Gerade auch im Marketing, im Vertrieb und bspw. bei der gemeinsamen Entwicklung an Plattform-Konzepten kommt Scrum heute zum Einsatz. Wenn nachfolgend meistens von „Produkt“ die Rede ist, dann kann das eine Software, aber auch eine anders geartete Lösung sein.

Das hier zugrunde liegende Vorgehen basiert auf den Werten des so genannten **Manifestes für agile Software-Entwicklung** (vgl. Beck et al. 2018):

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software ist von größerer Bedeutung als eine umfassende Dokumentation.
- Eine intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.

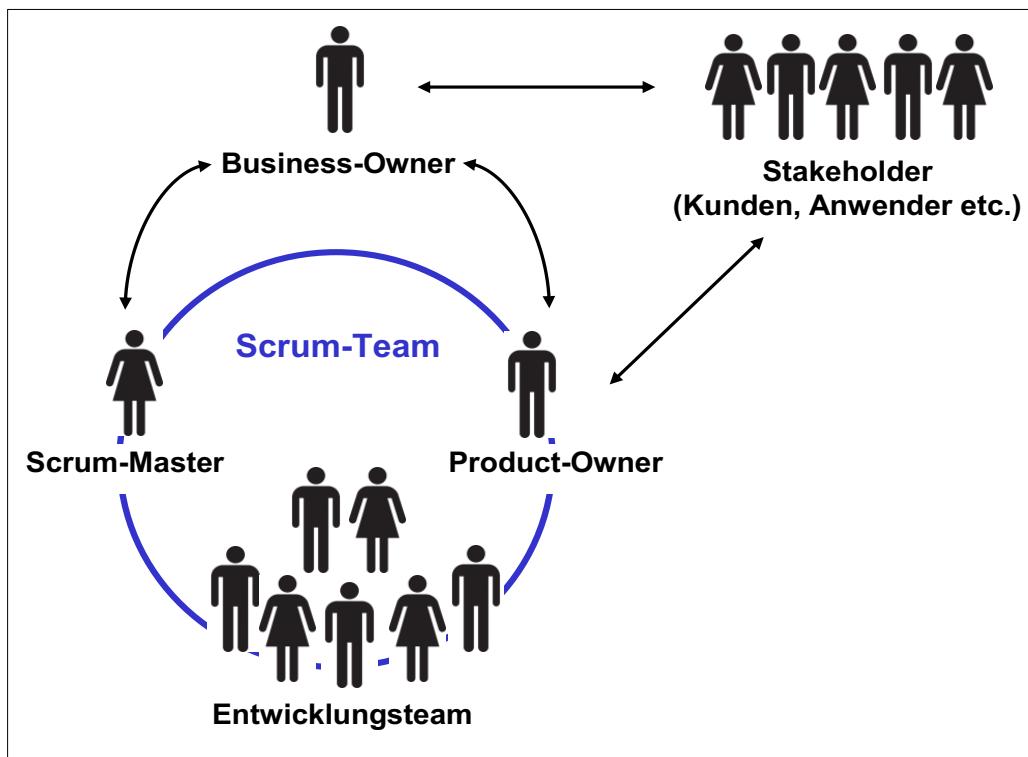
- Das Reagieren auf Veränderung ist viel bedeutender als das bloße Befolgen eines einmal entwickelten Plans.

Vor diesem Hintergrund wurde das **Scrum-Vorgehensmodell** entwickelt. Es basiert auf der Erfahrung, dass viele Projekte viel zu komplex und das Einsatzfeld viel zu dynamisch ist, um Anforderungen bereits zu Beginn des Entwicklungsprozesses umfassend definieren und damit planen zu können. Der Grund liegt darin, dass viele Anforderungen sowie mögliche Lösungsideen beim Start eines Projektes noch gar nicht bekannt sind oder bekannt sein können. Um dieses Manko zu überwinden, gilt es im Zuge des Entwicklungsprozesses möglichst früh **belastbare Zwischenergebnisse** zu erzielen.

Konkret bedeutet dies, dass beim Einsatz der Scrum-Methodik nicht nur die Lösung, sondern auch deren Planung inkrementell und iterativ entwickelt werden können. „Inkrementell“ bedeutet, dass der Gesamtprozess in kleinere Schritte zerlegt wird. „Iterativ“ – zu verstehen als „wiederholend“ – zeigt an, dass bestimmte Arbeitsschritte u.U. mehrfach zu durchlaufen sind, um zu einer überzeugenden Lösung zu gelangen.

### 3. Scrum-Team und weitere Akteure

Beim Scrum sind verschiedene Parteien zu unterscheiden. Im Mittelpunkt des Scrum-Prozesses steht das **Scrum-Team** (vgl. Abb. 3). Es setzt sich zusammen aus einem **Product-Owner** (der eigentliche Auftraggeber), einem **Scrum-Master** und mehreren Personen, die zusammen das **Entwicklungsteam** bilden. Der **Business-Owner** ist der Verantwortliche für die Gesamtorganisation, in die das Scrum-Team eingebettet ist. **Stakeholder** sind vor allem die Personen, für die eine Lösung entwickelt werden soll (meist Kunden bzw. die finalen Anwender).



**Abb. 3** Scrum-Team und weitere Akteure  
(Quelle: Kreutzer 2018, S. 211)

Die Rollen der **Mitglieder des Scrum-Teams** werden hier vorgestellt:

- **Product-Owner:** Der Product-Owner trägt die Gesamtverantwortung für das Projekt – sowohl hinsichtlich der faktischen Lösung als auch für den wirtschaftlichen Erfolg (vgl. Abb. 3). Er repräsentiert quasi den internen Auftraggeber. Dazu definiert und priorisiert er die im Zuge des Entwicklungsprozesses zu erreichenden Produkteigenschaften (das so genannte Product-Backlog). Hierzu führt der Product-Owner die Anforderungen an das Produkt in Zusammenarbeit mit dem Entwicklungsteam und den Stakeholdern zusammen. Um die gewünschte Agilität im Prozess zu erreichen, sollte der Product-Owner mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet sein, um alle notwendigen Entscheidungen eigenständig – und damit auch schnell – treffen zu können.
- **Scrum-Master:** Der Scrum-Master trägt die Verantwortung für das Gelingen des Scrum-Prozesses (vgl. Abb. 3). Hierfür arbeitet der Scrum-Master intensiv mit dem Entwicklungsteam zusammen, meist ohne ihm selbst anzugehören. Die Kernaufgabe des Scrum-Masters besteht darin, dass er die Scrum-Regeln einführt und deren Einhaltung überprüft. Gleichzeitig ist er der Ansprechpartner, um Störungen des Scrum-Prozesses zu überwinden. Der Scrum-Master nimmt damit gegenüber dem Entwicklungsteam die Funktion eines Coaches ein, der in kritischen Situationen unterstützt.
- **Entwicklungsteam:** Für die Lieferung der in den Sprint-Phasen zu erreichenden Produktfunktionalitäten ist das Entwicklungsteam verantwortlich (vgl. Abb. 3). Das Team selbst hat dabei die vereinbarten Qualitätsstandards zu berücksichtigen. Eine Kernaufgabe des Entwicklungsteams ist auch die Aufwandsabschätzung. Hierzu greift das Team auf die Einträge im Product-Backlog bzw. auf das Product-

Backlog-Refinement zurück. Das Entwicklungsteam organisiert sich selbst. Das Team muss sich bspw. nicht vorschreiben lassen, wie es bspw. die Backlog-Einträge umzusetzen hat, sondern kann relativ frei agieren. Dafür ist das erforderliche Empowerment des Teams sicherzustellen.

Das durch die Träger dieser Rollen gebildete **Scrum-Team** tritt mit den Stakeholdern genannten Beteiligten in Kontakt. Diese **Stakeholder** stehen außerhalb von Scrum (vgl. Abb. 3). Zu den Stakeholdern gehören die folgenden Gruppen:

- **Kunden:** Kunden sind die Personen, für die das Produkt entwickelt wird. Kunden können im Unternehmen selbst angesiedelt sein, bspw. als Fachabteilung, für die eine Entwicklung durchgeführt wird. Kunden sind allerdings besonders häufig außerhalb des Unternehmens anzutreffen. Es stellt eine Kernaufgabe des Product-Owners dar, in einem intensiven Dialog mit den Kunden zu stehen, um deren Anforderungen und Wünsche in den Entwicklungsprozess einfließen zu lassen.
- **Anwender:** Von den Kunden unterscheiden sich die Anwender dadurch, dass sie diejenigen sind, die das Produkt tatsächlich nutzen (vgl. Abb. 3). Die Anwender sind – im Gegensatz zum Kunden – von besonderer Bedeutung, weil sie letztlich das Produkt tatsächlich im täglichen Einsatz nutzen werden. Deshalb ist ihr Blick „auf die Dinge“ von großer Wichtigkeit. Folglich sollte der Product-Owner großen Wert darauf legen, dass beim Auseinanderfallen von Anwendern und Kunden beide Parteien in den Sprint-Review einbezogen werden.
- **Business-Owner/Management:** Der Business-Owner ist dafür verantwortlich, dass die Rahmenbedingungen – vor allem die notwendigen Ressourcen – für den Scrum-Einsatz stimmen. Dazu gehört zunächst die Bereitstellung der notwendigen Mitarbeiter (Product-Owner, Scrum-Master und Entwicklungsteam), die ungestört arbeiten können müssen. Außerdem sind die erforderlichen Räumlichkeiten und Arbeitsmaterialien sicherzustellen.

## 4. Scrum-Prozess

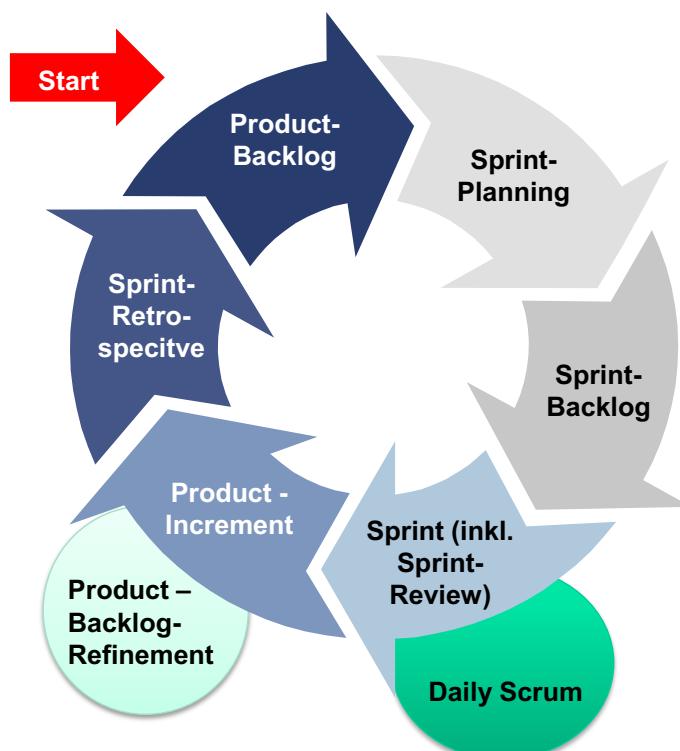
Um den Scrum-Prozess zu verstehen, müssen zunächst für den Ablauf relevante Begriffe der Scrum-Terminologie vorgestellt werden. Im Folgenden sind **drei Artefakte** zu definieren. Der Begriff „Artefakt“ leitet sich aus den lateinischen Begriffen „art/artis“ für „Handwerk“ und „factum“ für „das Gemachte“ ab. Folglich steht Artefakt für von Menschen erzeugte oder veränderte Gegenstände. Im Scrum-Kontext sind es die folgenden Artefakte:

- **Product-Backlog:** Das Product-Backlog stellt eine strukturierte Aufzählung der Anforderungen an das zu entwickelnde Produkt bzw. die gewünschte Lösung dar (vgl. Abb. 4). Diese Anforderungen sind dabei nicht technischer Natur, sondern beschreiben fachlich und aus Anwendersicht, was geleistet werden soll. User-Stories können diese Perspektive sehr gut zum Ausdruck bringen.  
Dieses Product-Backlog ist nicht statisch, sondern wird im laufenden Prozess kontinuierlich weiterentwickelt. Das Product-Backlog stellt den Ausgangspunkt der Arbeit des Entwicklungsteams dar. Dabei ist das Product-Backlog nie vollständig, sondern ein **Work-in-Progress**. Dort definierte Anforderungen können ergänzt, präzisiert, aber auch gelöscht werden. Zusätzlich können neue Anforderungen

aufgenommen werden. Auch die Prioritäten der jeweiligen Einträge können im Zuge des Prozesses verändert werden. Ihre Definition erfolgt durch den Product-Owner, der sich dabei an Kriterien wie wirtschaftlichem Nutzen, Relevanz für den Anwender, Risiko usw. orientiert. Die Verantwortung für die Entwicklung des Product-Backlogs liegt beim Product-Owner. Dieser verantwortet auch die kontinuierliche Aktualisierung, Verfeinerung und ggf. Neustrukturierung des Product-Backlog. Dieser Prozess wird als **Product-Backlog-Refinement** bezeichnet (vgl. Abb. 4).

- **Sprint-Backlog:** Die Ergebnisse des Sprint-Planning bilden das Sprint-Backlog (vgl. Abb. 4). Es stellt den Plan der in einem Sprint zu erledigenden Aufgaben dar. Dazu werden die für einen Sprint ausgewählten Einträge des Product-Backlogs in einzelne Arbeitsschritte (Tasks) heruntergebrochen. Zu diesen Tasks gehören Aufgaben wie Entwicklung, Test und Dokumentation.
- **Product-Increment:** Unter Product-Increment ist die Summe aller Product-Backlog-Einträge zu verstehen, die während des aktuellen sowie allen vorangegangenen Sprints erstellt wurden (vgl. Abb. 4). Am Ende eines jeden Sprints erfolgt die Lieferung eines fertigen Teilprodukts. Dieses wird in das Product-Increment aufgenommen. Diese Teilleistung soll so ausgestaltet sein, dass sie an den Kunden ausgeliefert werden kann bzw. könnte (Stichwort: Potentially Shippable Product). Dafür muss diese Teilleistung in einem nutzbaren Zustand vorliegen und damit der Definition-of-Done (was zu erreichen war) entsprechen.

Ein Überblick über den **Gesamtablauf eines Scrum-Prozesses** zeigt Abb. 4. Ausgangspunkt des Prozesses ist dabei jeweils das Product-Backlog. Auf die Inhalte der weiteren Phasen wird etwas später eingegangen.



**Abb. 4** Gesamtablauf eines Scrum-Prozesses  
(Quelle: Kreutzer 2018, S. 214)

Das Vorgehensmodell Scrum basiert auf den folgenden **Aktivitäten**:

- **Sprint-Planning:** Das Sprint-Planning ist eine Kernaufgabe des Entwicklungsteams (vgl. Abb. 4). Die im Product-Backlog definierten Anforderungen des Produktes werden durch das Entwicklungsteam inkrementell – Schritt für Schritt – in ein bis vier Wochen langen Intervallen umgesetzt. Diese Intervalle werden **Sprints** genannt. Ein Sprint ist folglich ein Arbeitsabschnitt, in dem ein Teil einer Funktionalität des Produktes entwickelt wird. Im Zuge des Sprint-Planning werden die für einen Sprint ausgewählten Einträge des Product-Backlogs in einzelne Arbeitsschritte – hier **Tasks** genannt – heruntergebrochen. In diesem Planungsprozess wird die inkrementelle Vorgehensweise besonders gut sichtbar. Tasks sollten jeweils nicht mehr als einen Tag in Anspruch nehmen. Das Ergebnis dieser Planungsphase ist das **Sprint-Backlog**. Es definiert die während eines Sprints abzuarbeitenden Arbeitsschritte. Der Sprint startet mit einem Planungsschritt (**Sprint-Planning**) und endet mit einer kritischen Bestandsaufnahme des Erreichten (**Sprint-Retrospektive**; vgl. Abb. 4). Im Zuge des **Sprint-Planning-Prozesses** gilt es, zwei zentrale Fragen zu beantworten:

1. **Was-Frage:** Was soll im kommenden Sprint entwickelt werden, d.h. welche Ziele sind zu erreichen?
2. **Wie-Frage:** Wie soll die Arbeit im kommenden Sprint organisiert werden?

Dieser – häufig zweigeteilte Planungsprozess – soll nicht mehr als zwei Stunden für jede zu planende Sprint-Woche dauern. Ist ein Sprint auf vier Wochen ausgelegt, sollte die Planung folglich nicht mehr als acht Stunden dauern.

Zur **Beantwortung der Was-Frage** hat der Product-Owner die folgende Aufgabe: Er muss dem Entwicklungsteam die im Product-Backlog definierten und damit zu erreichenden Produkteigenschaften mit den zugewiesenen Prioritäten vorstellen. Dafür ist es wichtig, dass das Product-Backlog im zuvor abgeschlossenen Sprint im so genannten Product-Backlog-Refinement vorbereitet wurde (vgl. Abb. 4). Konkret bedeutet das, dass die priorisierten Produkteigenschaften dort geordnet und die Einträge für den nächsten Sprint abgeschätzt wurden. Basierend auf diesen Informationen entwickelt das gesamte Scrum-Team – also Product-Owner, Scrum-Master und Entwicklungsteam – zunächst ein gemeinsames Verständnis der zu bewältigenden Arbeit. Im Zuge dieses Prozesses werden die gewünschten Eigenschaften und die Akzeptanzkriterien für die angestrebte Lösung definiert. Zusätzlich müssen die Anforderungen bzw. Kriterien festgelegt werden, anhand derer am Ende des Sprints bewertet werden kann, ob die angestrebte Funktionalität tatsächlich erfüllt ist. Hier spricht man auch von der **Definition-of-Done**. Unter einer **Definition-of-Done** wird das gemeinsame Verständnis des gesamten Scrum-Teams verstanden, wann eine Arbeit als fertig zu bezeichnen ist. Dazu werden zu Beginn eines Sprints in der Definition-of-Done bestimmte Qualitätskriterien und weitere – meist nicht-funktionale – Anforderungen definiert. Die zu Beginn eines Projektes verfasste Definition-of-Done kann im Laufe des Prozesses verfeinert werden.

Es ist dabei das erklärte Ziel, während eines Sprints die **Fertigstellung eines auslieferbaren Produktes** zu erreichen. Dabei handelt es sich um ein Produktteil (auch **Product-Increment**; vgl. Abb. 4), das nicht nur ausreichend getestet, sondern auch so weit in die Gesamtlösung integriert ist, das es für den Benutzer freigegeben werden könnte. Im nächsten Schritt des Planungsprozesses schätzt das Entwicklungsteam die Anzahl der Product-Backlog-Einträge ab, die es im nächs-

ten Sprint abarbeiten kann. Die Verantwortung für diese Aufwandsabschätzung liegt beim Team selbst. In welcher Reihenfolge Einträge bearbeitet werden, wird dagegen vom Product-Owner definiert. In einer Zusammenführung dieser beiden Perspektiven definiert das Scrum-Team gemeinsam das **Sprint-Ziel**. Zur **Beantwortung der Wie-Frage** legt das Entwicklungsteam im nächsten Schritt fest, welche einzelnen Aufgaben (Tasks) notwendig sind, um das Sprint-Ziel zu erreichen und damit die in Aussicht gestellten Product-Backlog-Einträge liefern zu können. Die Verantwortung für diese Planung liegt beim Entwicklungsteam. Bei Bedarf kann in dieser Phase mit dem Product-Owner Rücksprache gehalten werden, um offene Fragen zu klären.

Das Ergebnis des Sprint-Planning-Prozesses ist das **Sprint-Backlog** (vgl. Abb. 4). Es stellt eine detaillierte Planung für den nächsten Sprint dar. Es umfasst die geplanten Product-Backlog-Einträge sowie die Aufgaben für deren Umsetzung. Zur Visualisierung wird häufig ein Taskboard verwendet. Dieses liefert einen Überblick über die aktuellen Aufgaben.

- **Daily-Scrum:** Fester Bestandteil von Scrum ist ein regelmäßiges Treffen des Entwicklungsteams zu Beginn eines jeden Arbeitstages eines laufenden Sprints. Dieses wird als **Daily-Scrum** oder auch als **Daily-Standup** bezeichnet (vgl. Abb. 4). Es sollte die Dauer von 15 Minuten nicht überschreiten. Product-Owner und Scrum-Master sind in diese Aktivität eher unterstützend eingebunden. Im Kern geht es bei dieser Aktivität um einen unmittelbaren Informationsaustausch – vor allem innerhalb des Entwicklungsteams. Beim Daily-Scrum geht es folglich primär um einen Überblick über den erreichten Stand der Arbeit. Problemlösungen selbst sollen im Daily-Scrum nicht erarbeitet werden.
- **Sprint-Review:** Am Ende eines jeden Sprints steht der Sprint-Review als wichtiger Teil des Sprints selbst (vgl. 4). Deren Dauer umfasst maximal eine Stunde pro Sprint-Woche. In dieser Aktivität überprüfen das gesamte Scrum-Team sowie die Stakeholder das erreichte Ergebnis (Product-Increment). Hierzu präsentiert das Entwicklungsteam seine erzielten Ergebnisse. Diese werden mit den definierten Sprint-Zielen abgeglichen. Basierend auf den dabei gewonnenen Erkenntnissen werden die nächsten Schritte diskutiert.
- **Sprint-Retrospektive:** Am Ende eines jeden Sprints steht die Sprint-Retrospektive. Sie sollte pro Sprint-Woche nicht mehr als 45 Minuten dauern. Bei einem 4-Wochen-Sprint wären für diese Aktivität ca. drei Stunden anzusetzen. Während dieser Zeit überprüft das gesamte Scrum-Team selbst seine eigenen Vorgehensweisen, um Schwachstellen zu erkennen und Optimierungen bereits im nächsten Scrum umzusetzen. Dabei wird das Entwicklungsteam vom Scrum-Master unterstützt, der idealerweise seine Erfahrungen aus einer Vielzahl ähnlicher Prozesse einbringen kann. Bei dieser **Analyse auf einer Meta-Ebene** werden die eigenen Vorgehensweisen offen und konstruktiv kritisch beleuchtet.
- **Product-Backlog-Refinement:** Das Product-Backlog-Refinement (teilweise auch als Backlog-Grooming bezeichnet; „Grooming“ steht dabei für „Pflege“) ist ein laufender Prozess. In diesem entwickeln der Product-Owner mit dem Entwicklungsteam das Product-Backlog kontinuierlich weiter. Dies stellt eine zentrale Funktion des Scrum-Konzeptes dar, denn beim Scrum-Prozess wird nicht über viele Monate auf Basis eines einmal verabschiedeten Lasten-/Pflichtenheftes agiert. Ganz im Gegenteil: Neue Erkenntnisse, gesammelte Erfahrungen sowie neue Anforderun-

gen von Kunden und Anwendern können während des gesamten Entwicklungsprozesses laufend integriert und der weiteren Arbeit zugrunde gelegt werden.

- **User-Story:** Unter User-Story versteht man eine spezifische Technik, um die Anforderungen an ein Produkt aus der Perspektive des Anwenders zu verfassen. Dazu wird im Allgemeinen die Alltagssprache des Anwenders genutzt. Diese User-Stories werden verwendet, um im Product-Backlog die Produkteigenschaften zu beschreiben, die sich ein Anwender wünscht. Solcher User-Stories werden häufig wie folgt formuliert: „Als Nutzer von X erwarte ich die Funktion Y bzw. die Eigenschaft Z, um damit den Nutzen A zu erreichen.“ Für eine App zur Coupon-Verwaltung könnte eine solche User-Story lauten: „Als Payback-App-Nutzer möchte ich durch einen Button alle relevanten Coupons, die heute noch gültig sind, aktivieren. Dabei sollte sich die Aktivierung nur auf die Coupons beziehen, deren Akzeptanzstellen ich heute – ggf. nach und nach – erreiche.“
- **Taskboard:** Mit dem Taskboard steht dem Scrum-Team ein wichtiges Instrument zur Visualisierung des Sprint-Backlogs zur Verfügung. In diesem ist dokumentiert, welche Product-Backlog-Einträge jeweils für einen Sprint ausgewählt wurden. Zusätzlich ist zu erkennen, welche Tasks dazu zu bearbeiten sind und welchen Bearbeitungsstand diese erreicht haben. Hierfür kommt häufig eine **Kanban-Tafel** zum Einsatz (vgl. Abb. 5).



**Abb. 5** Scrum – Kanban-Tafel  
(Quelle: Kreutzer 2018, S. 223)

Häufig besteht das Taskboard aus den in Abb. 5 zu sehenden vier Spalten. In der ersten Spalte werden die Anforderungen aus dem Product-Backlog definiert, die das Entwicklungsteam für den jeweiligen Sprint ausgewählt hat. Die weiteren Spalten enthalten – wie in Abb. 5 zu sehen – die zur Umsetzung erforderlichen Tasks in ihrem jeweiligen Bearbeitungsstand.

- **Planungspoker (Planning-Poker):** Eine große Bedeutung kommt bei Scrum den Methoden zu, um die Aufwände für die verschiedenen Tasks abzuschätzen. Dieser Prozess wird als **dynamisches Verfahren** ausgelegt. Hierfür gilt es zunächst, dass die Mitglieder des Entwicklungsteams eigenständig und unbeeinflusst erste Schätzungen vornehmen. Um diesen Prozess zu beschleunigen, kommt der so genannte **Planungspoker** zum Einsatz (vgl. vertiefend Kreutzer 2018, S. 224f.).

- **Impediment-Backlog:** Hiermit trägt der Scrum-Master für alle sichtbar die beobachteten Arbeitsbehinderungen zusammen. Das Impediment-Backlog umfasst häufig nicht nur die festgestellten Hindernissen, sondern kann bereits Aufgaben zu ihrer Lösung und den jeweils erreichten Stand der Abarbeitung aufzeigen.

Durch die konsequente Umsetzung der hier aufgezeigten Vorgehensweise kann in Projekten eine deutlich höhere Agilität erreicht werden.

## 5. Wie Sie Scrum im Zuge des Entrepreneurial Marketing nutzen können

Da beim erstmaligen Scrum-Einsatz viele interne Widerstände zu überwinden sind, bietet sich zunächst meist eine externe Unterstützung an. So kann in höherem Maße ein Erfolg der Methode sichergestellt werden. Stehen in Ihrem Unternehmen laufend umfassende Entwicklungsaufgaben an – und das ist in Start-ups ja meistens der Fall – so sollten Sie allerdings möglichst früh eine eigene Scrum-Kompetenz aufbauen.

Denken Sie dabei daran, dass gute Scrum-Teams zu ihrer Entwicklung Zeit benötigen, weil eine andere Art der Zusammenarbeit in Inhalt und Geist angestrebt wird. Eine unverzichtbare Erfolgsvoraussetzung für das Gelingen von Scrum ist außerdem ein umfassendes Empowerment des Scrum-Teams.

Scrum gehört heute zur Toolbox eines modernen Managements dazu. Jedes Unternehmen sollte sich mit den Grundlagen von Scrum beschäftigen und entsprechende interne Kompetenzen aufbauen. Wichtig ist, dass der erste Einsatz professionell begleitet wird, um ein Erfolgserlebnis zu ermöglichen.

## Literatur

Beck, K./Beedle, M./Bennekum, A. van/Cockburn, A./Cunningham, W./Fowler, M./Grenning, J./Highsmith, J./Hunt, A./Jeffries, R./Kern, J./Marick, B./Martin, R.C./Mellor, S./Schaber, K./Sutherland, J./Thomas, D. (2018): Manifest für Agile Softwareentwicklung, <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>, Zugriff: 26.09.2018.

Kreutzer, R. (2018): Toolbox für Marketing und Management, Kreativkonzepte – Analysewerkzeuge – Prognoseinstrumente, Wiesbaden.

Preußig, J. (2015): Agiles Projektmanagement, Scrum, Use Cases, Task Boards & Co., Freiburg.

Röpstorff, S./Wiechmann, R. (2016): Scrum in der Praxis: Erfahrungen, Problemfelder und Erfolgsfaktoren, Heidelberg.

Sutherland, J. (2015): Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time, New York.

## Schlüsselwörter

Daily-Scrum, Scrum, Sprint, Scrum-Team, Product-Owner, Scrum-Master, Product-Backlog, Sprint, User-Story, Kanban-Tafel

eingereicht am: 10.08.2018  
überarbeitete Version: 11.12.2019

## Guerilla Marketing – unorthodoxes Marketing von David im Kampf gegen Goliath

Gerd Nufer

Beim Guerilla Marketing handelt es sich um die Auswahl untypischer und undogmatischer Marketingaktivitäten, die mit einem oftmals vergleichsweise geringen Mittelausatz eine möglichst große Wirkung erzielen sollen. Im Kern zielt Guerilla Marketing darauf ab, anders zu sein und aufzufallen. Der Beitrag gibt einen Überblick über Methoden und Instrumente des Guerilla-Marketing-Mix, die sich insbesondere (aber nicht nur) für Startups im Wettbewerb gegen etablierte, mit entsprechenden finanziellen Ressourcen ausgestattete Unternehmen eignen.

Guerilla marketing designates the selection of atypical and non-dogmatic marketing activities that aim to achieve the greatest possible impact – in the ideal case with a comparable minimum investment. At its core, guerilla marketing aims to be different and to attract attention. This article provides an overview of methods and instruments of guerilla marketing that fit especially (but not exclusively) for startups in the competition with well-established companies that possess appropriate financial resources.

**Prof. Dr. Gerd Nufer** lehrt Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Sportmanagement an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen und ist Akademischer Leiter des berufsbegleitenden Master-Studienprogramms M.A. International Retail Management. Gerd Nufer und André Bühler leiten gemeinsam das Deutsche Institut für Sportmarketing (DISM). Das DISM bietet Beratungs- und Weiterbildungsangebote für Sportvereine, Sportverbände, Sportsponsoren sowie sonstige Stakeholder des Sportbusiness zu allen Themenbereichen des Sportmarketing.  
[www.sportmarketing-institut.de](http://www.sportmarketing-institut.de)

## 1. Einleitung

Startups als auch etablierte Unternehmen befinden sich heutzutage gleichermaßen im Kommunikations- und nicht mehr im Produktwettbewerb. Durch intensiviertes Marketing wird versucht, die zunehmende Homogenisierung von Produkten wettzumachen und eine bedürfnisorientierte Differenzierung in den Augen der Zielgruppe zu erreichen. Die Bereitschaft der Menschen, sich einer statischen, sich immer wiederholenden und damit vermeintlich langweiligen Informations- und Kommunikationsberieselung auszusetzen, sinkt dabei zunehmend. Klassische, konventionelle Werbeformen versagen immer deutlicher und lassen die Forderung nach neuen, innovativen Marketingstrategien aufkommen.

Um Streuverluste so niedrig wie möglich zu halten, kommt es zu einer interinstrumentellen Umschichtung zugunsten nicht-klassischer Marketing-Kommunikationsinstrumente. Guerilla Marketing bietet neue, ungewöhnliche Möglichkeiten, der zunehmenden Werbeaversion der Rezipienten entgegenzutreten und die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu gewinnen. Guerilla Marketing eignet sich dabei insbesondere für junge Startups – gewissermaßen als die Marketing-Waffe des „kleinen **David**“ im Kampf gegen etablierte Wettbewerber, den „Riesen **Goliath**“.

## 2. Charakterisierung des Guerilla Marketing

Der Begriff „**Guerilla**“ stammt aus dem Militär. „Guerilla“ ist die Verkleinerung vom spanischen Wort „guerra“, was übersetzt „Krieg“ bedeutet. Somit heißt „guerilla“ soviel wie „Kleinkrieg“ oder „Partisanenkrieg“, der eine punktuelle Schwächung des Gegners zum Ziel hat (Schulte 2007, S. 28ff.).

Transferiert man den Guerilla-Begriff in die Marketing-Terminologie, so ergeben sich verschiedene Auslegungen und Ansichten zu Einsatz und Funktionen des Guerilla Marketing. Unkonventionalität ist dabei die grundlegende Determinante zur Charakterisierung des Guerilla Marketing. Levinson (2013, o.S.) umschreibt Guerilla Marketing folgendermaßen: "**Guerilla Marketing** is a body of unconventional ways of pursuing conventional goals. It is a proven method of achieving profits with minimum money."

Eine der bislang umfassendsten Definitionen für Guerilla Marketing stammt von Zerr (2003, o.S.), der Guerilla Marketing als alternativen, ganzheitlichen Marketingansatz beschreibt: „Der Begriff **Guerilla Marketing** bezeichnet die Auswahl untypischer und undogmatischer Marketingaktivitäten, die mit einem geringen Mitteleinsatz eine möglichst große Wirkung erzielen sollen. Guerilla Marketing hat sich zu einer marketingmixübergreifenden Basisstrategie, einer marketingpolitischen Grundhaltung der Marktbearbeitung entwickelt, die außerhalb der eingefahrenen Wege bewusst nach neuen, unkonventionellen, bisher missachteten, vielleicht sogar verpönten Möglichkeiten des Instrumentaleinsatzes sucht.“

Es gibt eine Vielzahl weiterer Definitionsansätze und Umschreibungsversuche, um Guerilla Marketing zu kennzeichnen. Dabei lassen sich immer wiederkehrende **konstitutive Charakteristika** des Guerilla Marketing identifizieren. Guerilla Marketing ist

demnach (Schulte 2007, S. 17; Levinson 2018, S. 13ff.; Patalas 2006, S. 42ff.; Jäckel 2007, S. 4f.):

- unkonventionell,
- überraschend,
- originell/kreativ,
- frech/provokant,
- effektiv,
- flexibel,
- ungewöhnlich/untypisch,
- witzig,
- spektakulär,
- ansteckend.

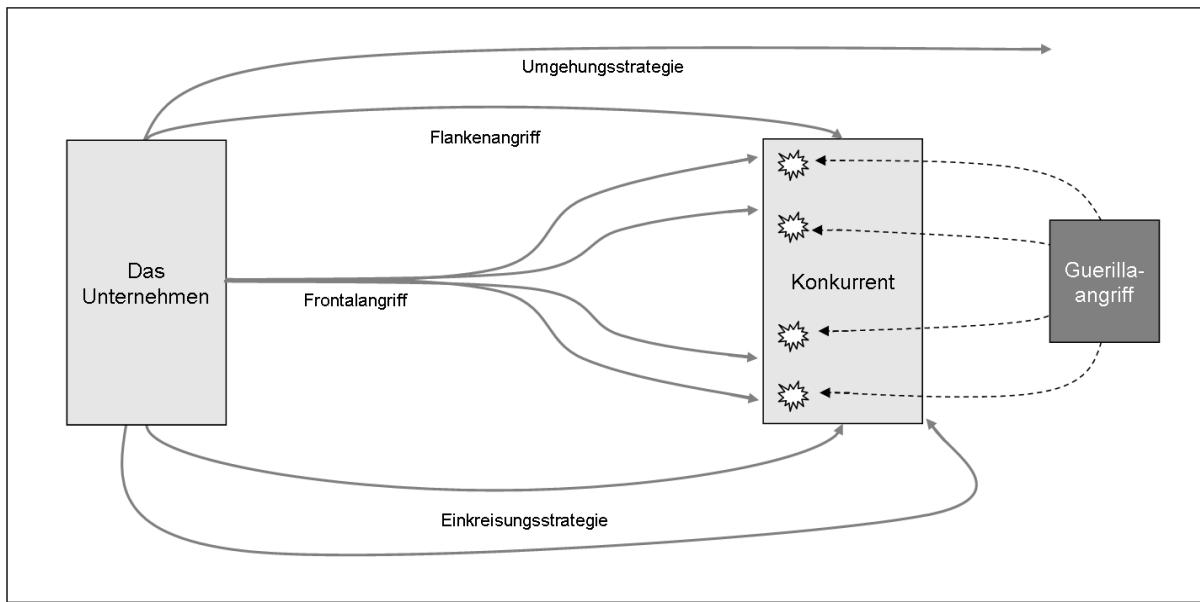
Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Philosophie des Guerilla Marketing darin besteht, konventionelle Marketing-Ziele mit unkonventionellen Methoden zu erreichen (Förster/Kreuz 2006, S. 50). Im Kern zielt Guerilla Marketing darauf ab, anders zu sein und aufzufallen (Schulte 2007, S. 17). I.d.R. soll mit einem vergleichsweise geringeren Mitteleinsatz (als beim traditionellen Marketing üblich) eine möglichst große Wirkung erzielt werden, weshalb sich der Einsatz von Guerilla Marketing im Rahmen des **Entrepreneurial Marketing von Startups** besonders eignet.

## 3. Guerilla Marketing als Strategie

Guerilla Marketing ist eine Philosophie und Einstellung, die tief im Unternehmen verwurzelt sein muss. Guerilla Marketing variiert dabei mit der Unternehmensgröße, weshalb Levinson konstatiert: "different wars require different tactics" (Levinson 2007, S. 17). Es lassen sich drei originäre Strategien unterscheiden, die mittels Guerilla Marketing umgesetzt werden können:

### 3.1 Angriffsstrategie

Nicht zuletzt aufgrund der militärischen Herkunft des Begriffes Guerilla und der damit verbundenen Assoziationen lässt sich Guerilla Marketing zunächst als Angriffsstrategie kennzeichnen. Darunter versteht man eine **konkurrenzgerichtete Marketingstrategie**, fokussiert auf einen Wettbewerber, den Empfänger dieser unerwarteten Attacke (Kotler/Armstrong/Saunders/Wong 2007, S. 599ff.; Durö/Sandström 1986, S. 33; Welling 2005, S. 4). Es lassen sich verschiedene Arten von Angriffsstrategien unterscheiden (vgl. Abb. 1):



**Abb. 1** Angriffsstrategien für Herausforderer

(Quelle: Kotler/Armstrong/Saunders/Wong 2007, S. 600)

Der **Frontalangriff** und die **Einkreisungsstrategie** zielen auf die generelle Schwächung des Marktführers ab. Sie betreffen alle Bereiche des Marketing Mix. Bei beiden Strategien sind ausreichende finanzielle Ressourcen essentiell.

Eine Fokussierung auf bestimmte, ungeschützte oder unbediente Segmente des Konkurrenten, aufgrund dessen Konzentration auf das Kerngeschäft, geschieht bei der **Flanken-** und **Umgehungsstrategie**. Die Strategien sind besonders dann anzuwenden, wenn der Herausforderer über weniger Ressourcen als der Marktführer verfügt.

Im Gegensatz dazu setzt sich ein **Guerillaangriff** aus vielen kleinen, punktuellen und sich im Effekt kumulierenden Attacken zusammen. Das Überraschungsmoment ist der entscheidende Bestandteil dieser Strategie. Die strategische Opportunität des Guerillaangriffes eignet sich vor allem für kleinere und finanziell schwach ausgestattete Unternehmen durch eine kurzfristige Bündelung von Kräften.

## 3.2 Nischenstrategie

Ziel einer Nischenstrategie ist die Ausrichtung und Konzentration auf ein ganz spezielles und **eng umzäuntes Käufersegment**. Unternehmen, die Nischen bedienen, weisen sich durch eine „Andersartigkeit“ in ihrem Angebot an Produkten oder Dienstleistungen aus. Guerilla Marketing als Nischenstrategie beinhaltet die Forderung nach der Erschließung oder Schaffung neuer Nischen und die Verteidigung traditioneller Marktnischen (Schulte 2007, S. 22f.).

Das Beispiel des amerikanischen Fast-Food-Restaurants „Heart Attack Grill“, das ausschließlich ungesunde Produkte anbietet, verkörpert den Nischengedanken des Guerilla Marketings eindrucksvoll (vgl. Abb. 2). Schon allein der Name des Restaurants lässt Rückschlüsse auf die Unkonventionalität in der Positionierung und die Forcierung von einem Anti-Trend im Ernährungsverhalten zu. Die kalorienkon-

zentrierten Bestellungen werden von jungen, attraktiven „Krankenschwestern“ in knapper Krankenschwesterbekleidung serviert, die zusätzlich Bier in Karaffen und Zigaretten ohne Filter offerieren. Diese ungewöhnliche Nischenpositionierung brachte dem Unternehmen aus Arizona große mediale Resonanz in internationalen Medien.

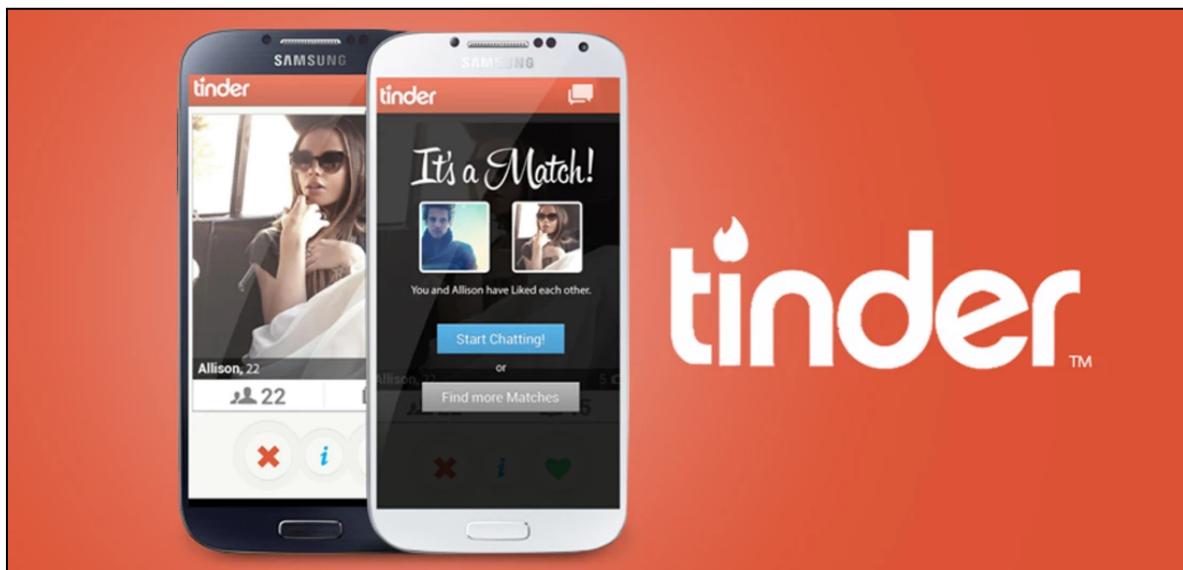


**Abb. 2** Guerilla-Strategie des „Heart Attack Grill“  
(Quelle: [www.heartattackgrill.com](http://www.heartattackgrill.com), Zugriff: 01.07.2008)

### 3.3 Kreative Strategie für Startups

Der Ansatz des Guerilla Marketing, der auf den Charakteristika des Einfallsreichtums, der Unkonventionalität und der Flexibilität fußt, findet aufgrund der optimalen Erfüllung dieser Voraussetzungen häufig Anwendung bei kleinen und mittleren Unternehmen, insbesondere bei Startups. Der optimale Einsatz vorhandener, **knapper Mittel** ist dabei nicht selten die Prämisse des Guerilla Marketing. Die Effektivität der Marketingstrategie hängt jedoch weniger vom finanziellen Budget, sondern vielmehr von der Kreativität, dem Einfallsreichtum und den unkonventionellen Werbemaßnahmen ab.

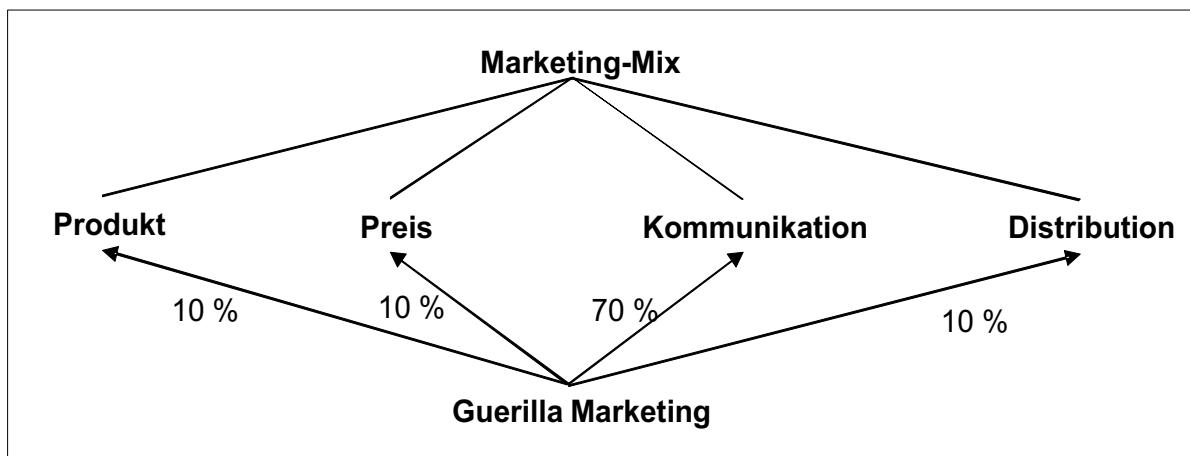
Beispielsweise waren die anfänglichen Werbestrategien der Dating-App Tinder sehr unkonventionell und kostengünstig. U.a. gingen die Gründer zu den größten Partys an Colleges in den USA (vgl. Abb. 3). Auf den Partys von Bruderschaften erzählten sie, dass man durch die App über 200 attraktive Kommilitoninnen kennen lernen könne. Zum selben Zeitpunkt wurde auf Partys von Schwesternschaften verkündet, in der App würden attraktive Kommilitonen auf sie warten. Zusätzlich ließen sie unzählige Sticker in den renommiertesten Partybars zurück.



**Abb. 3** Beispiel für kostengünstiges, kreatives Marketing  
(Quelle: [www.humans.media](http://www.humans.media), Zugriff 07.12.2018)

## 4 Marketing-Mix des Guerilla Marketing

Mit kreativen und unkonventionellen Ansätzen kann Guerilla Marketing den gesamten Marketing-Mix bereichern, jedoch typischerweise in unterschiedlich hoher Applikationsfrequenz (vgl. Abb. 4).



**Abb. 4** Anwendung von Guerilla Marketing im Marketing-Mix  
(Quelle: in Anlehnung an Schulte 2007, S. 20)

Das Konzept des Guerilla Marketing wurde zunächst in der Praxis betrieben, ehe es mit zeitlicher Verzögerung Eingang auch in die wissenschaftliche Literatur gefunden hat. Die nachfolgende Einordnung des Guerilla Marketing in das Marketing-Mix erfolgt deshalb unter Rückgriff auf anschauliche praktische Anwendungsbeispiele (Nufer 2013a, S. 2ff.; Nufer 2013b, S. 62ff.).

## 4.1 Guerilla Produktpolitik

Vor einigen Jahren war das damalige Startup Uber noch auf dem Weg, zu dem heute weltbekannten Unternehmen zu werden. Seine Popularität erreichte der amerikanische Dienstleister für Personenbeförderung von Privatpersonen allerdings nicht durch traditionelle Maßnahmen. Im Jahr 2015 machte er durch einen Service auf sich aufmerksam, der überhaupt nicht seinem Produktportfolio entspricht. Dank der temporären Einführung von „UberKittens“ konnten Nutzer sich ein Kätzchen anstelle eines Fahrers nach Hause bestellen (vgl. Abb. 5). In Zusammenarbeit mit PSCP, einer Organisation, die sich gegen Gewalt gegenüber Tieren einsetzt, konnten Nutzer in verschiedenen Städten der Welt 15 Minuten mit einem niedlichen Kätzchen verbringen. Inklusive der Lieferung des Tieres kostete die Viertelstunde Verspieltheit und Zärtlichkeit in den USA 30 US-. Die Einnahmen kamen der Non-Profit-Organisation zu Gute. Da die Katzen aus dem Tierheim stammten, war es den Nutzern sogar möglich, das Tier in Nachhinein zu adoptieren. Über ergänzt sein Produktportfolio regelmäßig um temporäre, extravagante Dienstleistungen. Neben Katzen, konnten Nutzer beispielsweise bereits Helikopterflüge buchen oder sich zum Valentinstag von einem Fahrer einer Limousine befördern lassen.



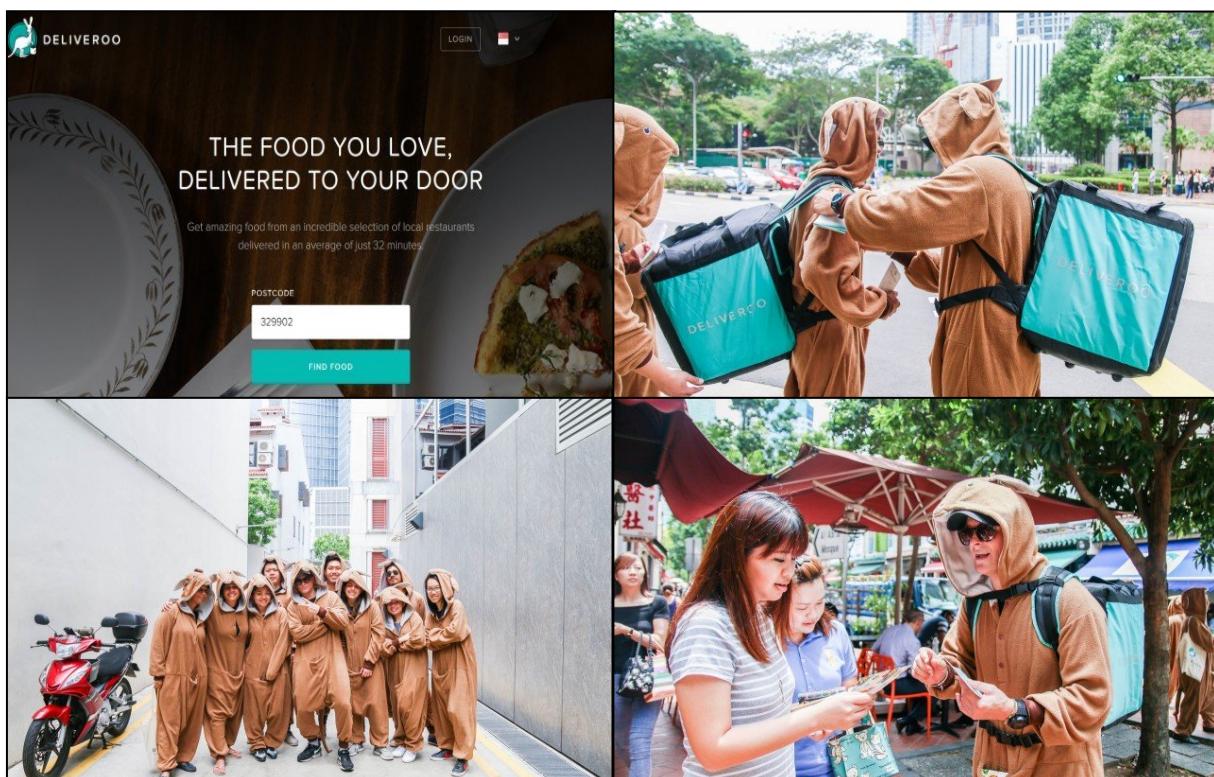
**Abb. 5** Beispiel für Guerilla Produkt- bzw. Servicepolitik  
(Quelle: [www.cnet.com](http://www.cnet.com), Zugriff: 07.12.2018)

## 4.2 Guerilla Preispolitik

Bereits in den 1980er Jahren griff Drypers, damals ein Newcomer im amerikanischen Windelmarkt, den Marktführer Procter & Gamble und seine Marke Pampers mit einer aggressiven Preisstrategie durch Billigwindeln an. Procter & Gamble reagierte darauf mit einer Coupon-Aktion, die den Verbrauchern beim Kauf von P&G-Windeln einen großzügigen Rabatt von 2 US-\$ gewährte. Doch Drypers konterte geschickt: Sie boten den Kunden an, die P&G-Rabatt-Coupons auch beim Kauf von Drypers-Windeln verwenden zu können – und hatten damit Erfolg. Das Guerilla-Element liegt bei dieser Vorgehensweise vor allem in der Flexibilität und Cleverness von Drypers, das auf sie gerichtete Schwert umzudrehen und mit der Waffe des Gegners zu operieren. Folglich finden Guerilla Marketing-Entscheidungen auch in der Preispolitik Anwendung.

## 4.3 Guerilla Distributionspolitik

Kunden in Singapur, die ihr Mittagessen wie gewohnt über Deliveroo bestellten, staunten nicht schlecht, als ein als Känguru verkleideter Lieferant an der Eingangstür stand (vgl. Abb. 6). Jeden Freitag ziehen die Mitarbeiter des Lieferdienstes ein Känguru-Kostüm an, um die Bestellungen auszuliefern. Zusätzlich verteilen sie Flyer und Goodies. Die Verkleidung bei der Auslieferung erhöht die Bekanntheit der eigenen Marke unter den Kunden und trägt zur Abgrenzung von Wettbewerbern im umkämpften Lieferdienstmarkt bei. Dadurch wird deutlich, dass sich Guerilla Marketing auch in der Distributionspolitik einsetzen lässt.



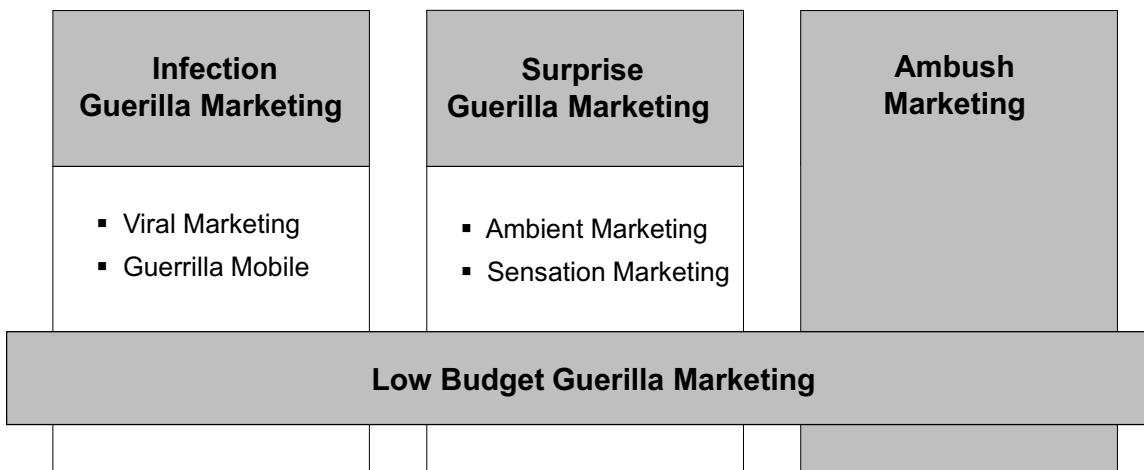
**Abb. 6** Beispiel für Guerilla Distributionspolitik  
(Quelle: [www.thesmartlocal.com](http://www.thesmartlocal.com), Zugriff: 07.12.2018)

## 4.4 Guerilla Kommunikationspolitik

Am effektivsten lassen sich die Guerilla-Prinzipien jedoch in kommunikationspolitische Maßnahmen integrieren. Aus dieser Perspektive betrachtet zählt Guerilla Marketing zu den nicht-klassischen Formen der Kommunikationspolitik („below the line“-Maßnahmen). Der Einsatz klassischer Instrumente des Kommunikations-Mix bildet die Basis, auf der Guerilla Marketing als additive, überraschende Komponente der integrierten Kommunikation punktuell eingesetzt wird. Es herrscht Einigkeit darüber, dass der Schwerpunkt des Einsatzes von Guerilla Marketing in der Kommunikationspolitik liegt (Schulte 2007, S. 20; Levinson 2018, S. 36ff.; Jäckel 2007, S. 3.). Auf unterschiedliche kommunikationspolitische Einsatzmöglichkeiten des Guerilla Marketing soll deshalb im folgenden Abschnitt vertiefend eingegangen werden.

## 5. Kommunikationsinstrumente des Guerilla Marketing

Guerilla Marketing lässt sich durch unterschiedliche Instrumente umsetzen. Eine einheitliche Kategorisierung der Instrumente hat sich dabei bislang noch nicht durchsetzen können. Im Folgenden werden die wichtigsten Instrumente des Guerilla Marketing in unterschiedliche Kategorien unterteilt (vgl. Abb. 7):



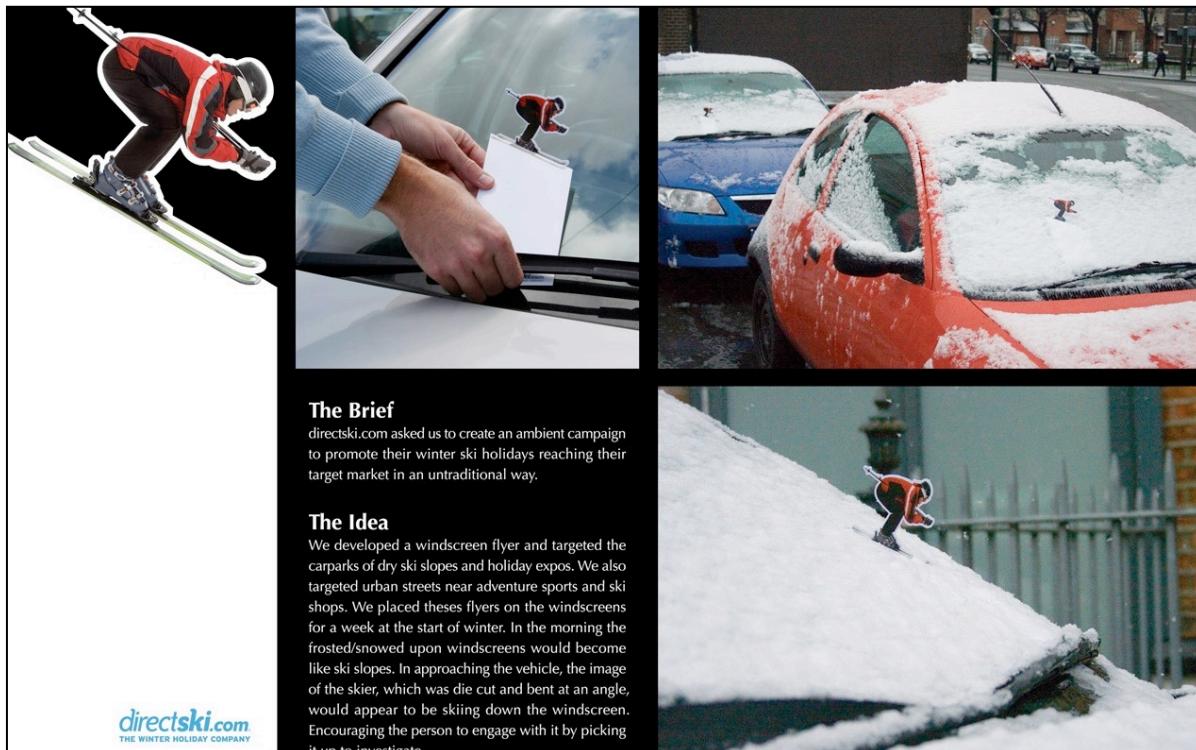
**Abb. 7** Instrumente des Guerilla Marketing im Überblick

**Low Budget Guerilla Marketing** eignet sich insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen, die nur ein sehr begrenztes Marketing-Budget zur Verfügung haben. Während **Infection Guerilla Marketing** versucht, die Möglichkeiten, die insbesondere neue Medien bieten, zu nutzen, konzentriert sich **Surprise Guerilla Marketing** auf Kommunikationsinstrumente, die im öffentlichen Raum oder an besonderen Locations zum Einsatz kommen. **Ambush Marketing** schließlich taucht insbesondere im Umfeld von Sportveranstaltungen auf.

### 5.1 Low Budget Guerilla Marketing

Für kleine und mittelständische Unternehmen liegt der Schwerpunkt der Kommunikationspolitik darin, die (regionale) Zielgruppe durch kreative, ausgefallene und pfiffige Ideen direkt anzusprechen. Sie zielen darauf ab, Besonderheiten und Andersartigkeiten zu betonen und dadurch dem Unternehmen in den Augen der Konsumenten einen besonderen Stellenwert zu verleihen. Diese Vorgehensweise lebt vor allem von einem langfristigen, beständigen Engagement (Schulte/Pradel 2006, S.66ff.; Jäckel 2007, S. 11).

Beispiele, wie mit kostengünstigen Low-Budget-Marketing-Maßnahmen Aufmerksamkeit erreicht werden kann, sind auffällige Visitenkarten, die eine einfache und klare Botschaft vermitteln, oder verkleidete Promotion-Teams, die originelle Flyer und Give-aways verteilen (vgl. Abb. 8). Nicht zuletzt aufgrund der Kosteneffizienz wird Low Budget Guerilla Marketing häufig von Startups eingesetzt.



**Abb. 8** Beispiel für Low Budget Guerilla Marketing  
(Quelle: [www.directski.com](http://www.directski.com), Zugriff :15.07.2015)

## 5.2 Infection Guerilla Marketing

Zum Infection Guerilla Marketing zählen das Viral Marketing sowie das Guerilla Mobile.

### 5.2.1 Viral Marketing

Die „Infektionsstrategie“ des Viral Marketing ähnelt dem biologischen Viren: Anstelle der Vermehrung von Krankheitserregern steht jedoch die exponentielle Verbreitung einer Marketing-Botschaft im Fokus. Der Konsument wird dabei selbst zum Werbeträger, indem er seinen Freunden oder Bekannten ein Angebot weiterempfiehlt – wobei weder Sender noch Empfänger der Botschaft die Weiterempfehlung als Werbung wahrnehmen. Die Verbreitung der Botschaft kann offline von Mund zu Mund („Mund-Propaganda“, „word of mouth communication“, „Buzz Marketing“) oder online, quasi „von Maus zu Maus“, erfolgen (Förster/Kreuz 2006, S. 28; Langner 2005, S. 29f.).

Eine Werbung im Netz so zu platzieren, dass sie zum Selbstläufer wird, ist der Non-Profit-Organisation ALSA im Sommer 2014 mit ihrer „Ice Bucket Challenge“ gelungen (vgl. Abb. 9). Die Challenge bestand aus einem Video, in dem sich Personen einen Eimer eiskalten Wassers über den Kopf schütteten und die Aufnahme online stellten. Dabei durften sie drei weitere Personen nominieren, die es der aufrufenden Person gleich tun mussten. Das Ganze wurde auf den einschlägigen Social-Media-Kanälen

veröffentlicht, so dass es alle Freunde und Follower erreichte. Durch die Aktion sollte auf die Nervenkrankheit Amyotrophe Lateralsklerose (ALS) aufmerksam gemacht werden. Gleichzeitig sollte zur Bekämpfung der Krankheit jeder Teilnehmer einen gewissen Betrag an ALSA spenden. Innerhalb eines Sommers konnten so 115 Millionen US-\$ zur Forschung und Bekämpfung der Nervenkrankheit gesammelt werden.

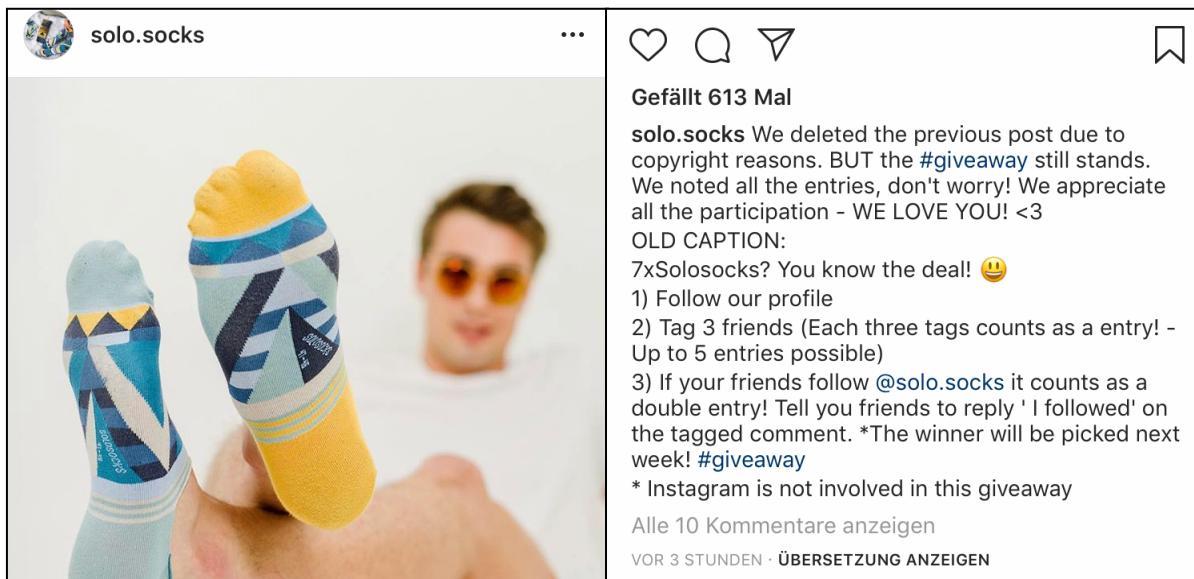


**Abb. 9** Beispiel für Viral Marketing  
(Quelle: [www.theatlantic.com](http://www.theatlantic.com), Zugriff: 07.12.2018)

## 5.2.2 Guerilla Mobile

Mobile Marketing befasst sich mit der Übermittlung von Botschaften über Mobiltelefone. Der dabei für den Einsatz von Guerilla Marketing genutzte Ansatzpunkt ist, dass das Smartphone zwischenzeitlich für viele Menschen zum ständigen Begleiter in allen Lebenssituationen avanciert und der Konsument somit jederzeit ansprechbar ist. Mittels kreativen und lustigen Botschaften soll erreicht werden, dass die Werbeinhalte vom Empfänger nicht nur unmittelbar aufgenommen, sondern idealerweise zusätzlich umgehend an Freunde und Bekannte weitergeleitet werden. Die enge Verbindung zum Viral Marketing ist dabei offensichtlich (Schulte/Pradel 2006, S. 66f.; Jäckel 2007, S. 10).

Im Zeitalter der sozialen Netzwerke ist die Popularität von Gewinnspielen stark gestiegen. Unternehmen verkünden auf ihren sozialen Kanälen die Verlosung ihrer Produkte. Das junge dänische Unternehmen SOLOSOCKS verloste beispielsweise sieben Paar seiner Socken auf Instagram (vgl. Abb. 10). An der Auslosung teilnehmen konnte jeder, der dem Unternehmen auf Instagram folgt und mindestens drei Freunde markiert hat. Wenn diese Freunde SOLOSOCKS ebenfalls folgen, hatte man die doppelte Chance zu gewinnen. Durch die Markierungen der Freunde wird die Aktion automatisch auf den Smartphones der Freunde angezeigt und verbreitet. Diese Art des Marketing ist sehr populär geworden, da sie einen sehr limitierten Einsatz von Ressourcen erfordert.



**Abb. 10** Beispiel für Guerilla Mobile  
(Quelle: [www.instagram.com](https://www.instagram.com), Zugriff: 07.12.2018)

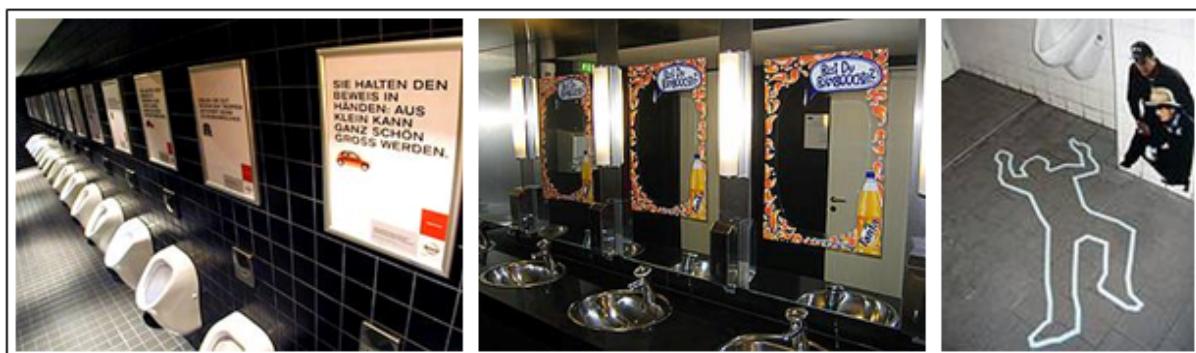
## 5.3 Surprise Guerilla Marketing

Surprise Guerilla Marketing umfasst die Instrumente Ambient Marketing und Sensation Marketing.

### 5.3.1 Ambient Marketing

Ambient Media ist ein Sammelbegriff, der alle nicht-klassischen Werbemedien zusammenfasst. Ambient Media sind im direkten Lebensumfeld der Rezipienten platziert und integriert – und werden deshalb als nicht störend empfunden, sondern oftmals sogar als sympathisch und originell angesehen (z.B. Postkarten in Szenekneipen, Duschgel-Proben in Umkleidekabinen von Fitness-Studios). Besondere Kennzeichen des Ambient Marketing sind die Radikalität, die Geschwindigkeit und die Kreativität, mit denen der öffentliche Raum vereinnahmt wird. Der Konsument wird dort mit Werbung überrascht, wo er sie nicht erwartet. Die Übermittlung der Werbebotschaft geschieht an gängigen Locations wie beispielsweise in Clubs, an Bushaltestellen, am Gepäckband am Flughafen oder an Zapfsäulen beim Tanken. Ein Wegzappen oder Abschalten ist hier nicht möglich. Ambient Marketing ist planbar und auch wiederholbar (Förster/Kreuz 2006, S. 39ff.; Schulte 2007, S. 84).

Vor allem öffentliche Toiletten sind von der Werbeindustrie als Ort entdeckt worden, an dem „induziertes Zwangs-Involvement“, also eine High-Involvement-Situation, für die Platzierung von Werbebotschaften generiert und genutzt werden kann (vgl. Abb. 11).



**Abb. 11** Beispiele für Ambient Marketing  
(Quelle: [www.sit-watch.de](http://www.sit-watch.de), Zugriff: 01.07.2008)

### 5.3.2 Sensation Marketing

Grundsätzlich ist das Sensation Marketing dem Ambient Marketing sehr ähnlich. Der Hauptunterschied ist, dass Sensation-Marketing-Aktionen i.d.R. einmalig und nicht wiederholbar sind. Ziel ist es, die Rezipienten zu überraschen, zu faszinieren und einen „aha“- bzw. „wow“-Effekt auszulösen. Die Begriffe Guerilla Sensation und Ambient Stunt stehen für ungewöhnliche, spektakuläre Aktionen (Jäckel 2007, S. 8; Schulte/Pradel 2006, S. 58.).

Mit **Guerilla Sensation** ist eine dynamische Aktion gemeint, in die Personen involviert sind. Exemplarisch hierfür ist die "Street Show" der Jeansmarke Lee, die unangekündigte Modenschauen auf den Straßen großer deutscher Städte veranstaltete.

Beim **Ambient Stunt** geht es um eine spektakuläre statische Installation, die jedoch nicht weniger unkonventionell präsentiert wird. Die medienwirksamen Aktionen werden an strategisch interessanten, stark frequentierten Orten ausgeführt, um ein hohes Maß an Aufsehen zu erregen. Auch bei dieser Form des Guerilla Marketing werden Multiplikatoren benutzt, um eine möglichst breite Öffentlichkeit über die mediale Weiterverbreitung und virale Effekte von der Aktion in Kenntnis zu setzen. Der Online-Bezahldienstleister We Pay fiel durch eine geplante Aktion gegen Paypal auf. Während einer Konferenz des Wettbewerbers in San Francisco platzierten Mitarbeiter von We Pay einen riesigen Eisblock vor dem Konferenzcenter. Eingefroren waren darin 600 US-\$ und ein Schriftzug, der darauf aufmerksam machte, dass Paypal Kundenkontos einfriert (vgl. Abb. 12).



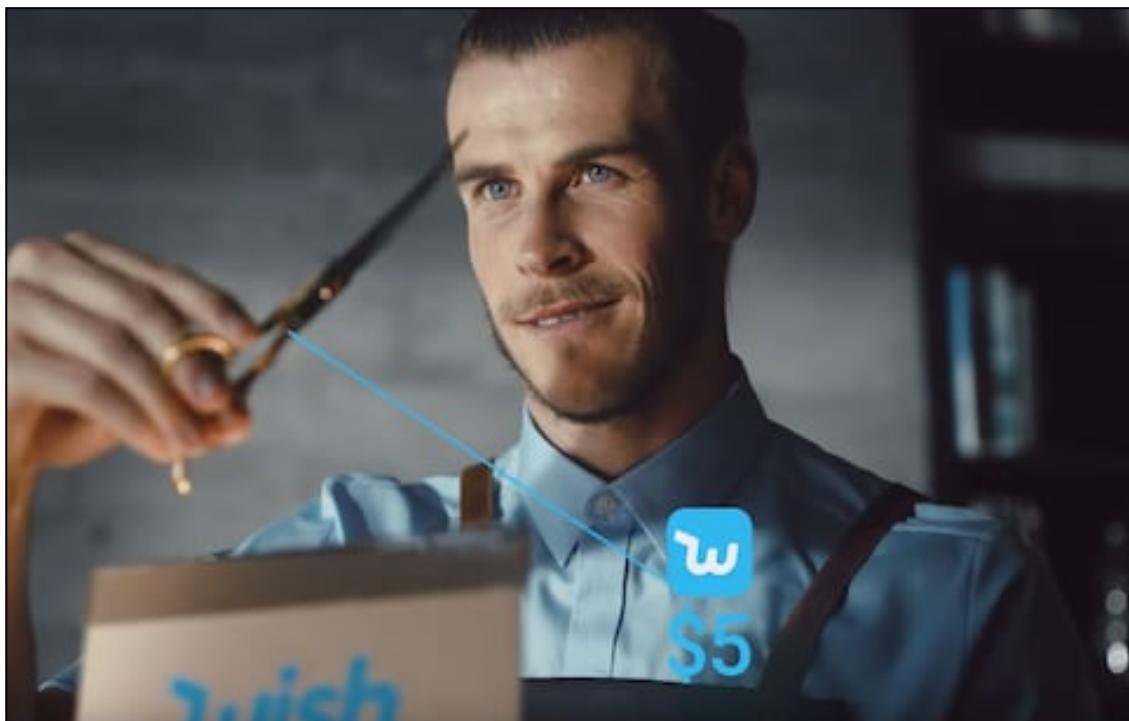
**Abb. 12** Beispiel für Sensation Marketing  
(Quelle: [www.techcrunch.com](http://www.techcrunch.com), Zugriff: 07.12.2018)

## 5.4 Ambush Marketing

Ambush Marketing lässt sich keiner der bislang vorgestellten Kategorien des Guerilla Marketing subsummieren und bildet deshalb einen Sonderfall. Beim Ambush Marketing handelt es sich um eine Guerilla-Alternative zum klassischen Sponsoring. Ambush Marketing ist die Vorgehensweise von Unternehmen, dem direkten und indirekten Publikum eines (Sport-)Events durch eigene Marketing-, insbesondere Kommunikationsmaßnahmen den Eindruck einer Verbindung zum Event zu signalisieren, obwohl die betreffenden Unternehmen keine legalisierten oder lediglich unterprivilegierte Vermarktungsrechte an dieser von Dritten gesponserten Veranstaltung besitzen. Auf diese Weise wollen Ambusher analog offiziellen Sponsoren über eine Assoziation mit dem Event in der Wahrnehmung der Rezipienten Produkte bewerben und verkaufen (Nufer 2018, S. 45).

Was tun, wenn man als Spieler mit seinem Land die Qualifikation zur Weltmeisterschaft verpasst hat? Man tut es Gareth Bale gleich und lernt das Friseur-Handwerk (vgl. Abb. 13). Das und viele andere Alternativen ermöglicht der Online-Händler Wish in seiner ersten globalen Werbekampagne dem walisischen Superstar und vielen anderen Fußballern, die es im Jahr 2018 nicht zur Fußball-Weltmeisterschaft in Russland schafften. Der Italiener Gianluigi Buffon und der US-amerikanische Torhüter Ben Howard lernten beispielsweise mit Utensilien von Wish die Kunst des Backens, der Niederländer Robin Van Persie widmete sich der Gartenarbeit und der Chilene Claudio Bravo hatte Spaß mit seiner neuen Drohne. Unter der Kampagne

„die Zeit liegt in deiner Hand“ bewarb Wish damit gezielt seine sehr preisgünstigen Produkte, die für jedermann online erwerblich sind. Ohne offizieller Sponsor der FIFA-WM zu sein und ohne, dass die Akteure an dem Turnier teilnahmen, verstand dennoch jeder TV-Zuschauer den Bezug zur WM, da die bekannten Fußballer ansonsten fester Bestandteil des Weltfußballs sind.



**Abb. 13** Beispiel für Ambush Marketing  
(Quelle: [www.telegraph.co.uk.com](http://www.telegraph.co.uk.com), Zugriff: 07.12.2018)

## 6. Fazit und Ausblick

Bei Guerilla Marketing handelt es sich um ein stark aus der unternehmerischen **Praxis** heraus getriebenes Konzept. Der bisherige Mangel an wissenschaftlich fundierten Kenntnissen über die Thematik des Guerilla Marketing, seiner Instrumente und seiner Einordnung, kann in zweierlei Hinsicht interpretiert werden: Guerilla Marketing ist nicht klassifizierbar oder Guerilla Marketing ist nur schwer klassifizierbar.

Guerilla Marketing macht das traditionelle Marketing nicht obsolet (im Sinne einer Revolution), sondern wirkt punktuell unterstützend und verhilft dem Marketing-Mix, hauptsächlich der Kommunikationspolitik, zu einem neuen, innovativen Anstrich (im Sinne einer **Evolution**). Eine trennscharfe Abgrenzung und eindeutige Kategorisierung der unterschiedlichen Instrumente des Guerilla Marketing ist kaum möglich. Vielmehr ergänzen sich die einzelnen Instrumente und verhelfen somit dem Guerilla Marketing synergetisch zur eigentlichen Wirkung. Aus den Veränderungen der Märkte, der Kommunikation und der Rezipienten ergeben sich neue Chancen für das Marketing. Jung/von Matt (2002, S. 21) bringen es auf den Punkt: „Es ist gut, die wichtigsten Regeln der Kommunikation zu kennen, denn dann kann man sie gezielter brechen.“

## Literatur

- Bradley, N. (2007): Guerrilla Marketing Research: Marketing Research Techniques that can help any business make more money, in: International Journal of Market Research, 49(4), pp. 537-538.
- Conceptbakery (2008): Aktuelle Marketing-Trends aus den USA, <http://www.conceptbakery.com/cb-blog-de/2008/04/08/aktuelle-marketing-trends-aus-den-usa>, Zugriff: 08.06.2018.
- Durö, R./Sandström, B. (1986): Marketing-Kampfstrategien, Landsberg/Lech.
- Förster, A./Kreuz, P. (2006): Marketing-Trends. Innovative Konzepte für Ihren Markterfolg, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Jäckel, M. (2007): Guerilla-Marketing – Grundlagen, Instrumente und Beispiele, Erfurter Hefte zum angewandten Marketing, Nr. 15, S. 3-12.
- Jung, H./von Matt, J.-R. (2002): Momentum. Die Kraft, die Werbung heute braucht, 2. Aufl., Berlin.
- Kotler, P./Armstrong, G./Saunders, J./Wong, V. (2010): Grundlagen des Marketing, 5. Aufl., München.
- Langner, S. (2005): Wie Sie Mundpropaganda gezielt auslösen und Gewinn bringend nutzen, Wiesbaden.
- Levinson, J.C. (2007): Guerrilla Marketing. Easy and Inexpensive Strategies for Making Big Profits from Your Small Business, 4. Aufl., Boston.
- Levinson, J.C. (2013): Guerrilla Marketing, <http://www.gmarketing.com>, Zugriff: 08.06.2018.
- Levinson, J.C. (2018): Guerrilla Marketing des 21. Jahrhunderts. Clever werben mit jedem Budget, 3. Aufl., Frankfurt/Main
- Levinson, J.C./Levinson, J. (2011): Guerrilla Marketing Remix: The Best of Guerrilla Marketing, Irvine.
- Nufer, G. (2011): Ambush Marketing als spezielle Form des Guerrilla Marketing – ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Wirkungsuntersuchung, in: horizonte, 19(38), S. 29-32.
- Nufer, G. (2013a): Guerrilla Marketing – Innovative or Parasitic Marketing?, in: Modern Economy, Special Issue on Marketing Management, 4(9), pp. 1-6.
- Nufer, G. (2013b): Guerrilla marketing – structuring the manifestations and critical evaluation, in: Innovative Marketing, 9(2), pp. 60-68.
- Nufer, G. (2018): Ambush Marketing im Sport. Grundlagen – Best Practice – Evaluation, 2. Aufl., Berlin.
- Patalas, T. (2006): Guerrilla Marketing – Ideen schlagen Budget, Berlin.
- Riley, D./Klara, R. (2010): Guerrilla Marketing, in: Adweek, 51(39), pp. 12-13.
- Schulte, T. (2007): Guerrilla Marketing für Unternehmertypen, 3. Aufl., Sternenfels.
- Schulte, T./Pradel, M. (2006): Guerrilla Marketing für Unternehmertypen, 2. Aufl., Sternenfels.

Venzin, M. (2016): Get Your Mission Heard With Guerrilla Marketing, in: Nonprofit Communications Report, 14(4), p. 1.

Walsh, P. (2014): New & Novel Approaches to Guerrilla Marketing, in: Home Business Magazine – The Home-Based Entrepreneur's Magazine, 21(4), p. 32.

Welling, M. (2005): Guerrilla Marketing in der Marktkommunikation. Eine Systematisierung und kritische Analyse mit Anwendungsbeispielen, Aachen.

Zerr, K. (2003): Guerrilla Marketing in der Kommunikation: Kennzeichen, Mechanismen und Gefahren, <http://www.guerilla-marketing-portal.de/doks/pdf/Guerilla-Zerr.pdf>, Zugriff: 08.06.2018.

## Schlüsselwörter

Guerilla Marketing, Marketing-Mix, Marketing below the line, innovative Marketing, Low Budget Guerrilla Marketing, Viral Marketing, Guerrilla Mobile, Ambient Marketing, Sensation Marketing, Ambush Marketing

eingereicht am: 15.11.2018  
überarbeitete Version: 05.01.2019

# Growth Hacking als Wunderwaffe für Startups – Hintergründe, Prozesse, Beispiele und Kritik<sup>1</sup>

**Heike Hölzner, Anna Riedel**

Growth Hacking ist eine von Startups entwickelte Methode zur Einführung und Vermarktung innovativer Angebote. Ziel ist es, das Wachstum eines Unternehmens durch bestimmte Taktiken ("Hacks") zu steigern. Die Arbeit eines Growth Hackers erfordert eine einzigartige Kombination aus Kreativität, analytischem Denken, Programmierung und Kennzahlen, um kleine Tricks zu entwickeln, die die Benutzer führen und die Umsätze steigern. Neben der Kundengewinnung und -bindung ist das Ziel von Growth Hacking die Kostenminimierung. Derzeit wird die Methode noch hauptsächlich von Startups genutzt, aber auch immer mehr etablierte Unternehmen interessieren sich dafür.

Growth Hacking is a marketing technique used to increase the growth of a company through certain tactics ("hacks"). It requires a unique combination of creativity, analytical thinking, programming and social metrics in order to come up with small tricks to guide users and increase conversions or sales. In addition to customer acquisition and retention, the goal of Growth Hacking is cost minimization. It is mainly used by Startups, that have to work with limited resources, but gains increasing popularity with established companies.

**Prof. Dr. Heike Hölzner** lehrt an der HTW Berlin mit dem Schwerpunkt Entrepreneurship und Mittelstand. Nach ihrer Promotion im Innovations- und Technologiemanagement an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg hat die studierte Ökonomin in verschiedenen Stationen in der strategischen Unternehmensberatung und der Digitalbranche gearbeitet. Ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte umfassen die Themengebiete Entrepreneurial Transformation, Startup Metrics & Lean Analytics, Deep Tech Startups sowie Blockchain based Business Modell Innovation. [heike.hoelzner@htw-berlin.de](mailto:heike.hoelzner@htw-berlin.de)

**Prof. Dr. Anna Riedel** lehrt an der HTW Berlin mit dem Schwerpunkt Digital Business. Zuvor war sie zehn Jahre in Führungspositionen in unterschiedlichen Beratungsgesellschaften mit dem Fokus auf der Implementierung von digitalen (Kommunikations-)Strategien tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den digitalen Geschäftsmodellen, der internen sozialen Kommunikation und deren Implementierungen. Darüber hinaus ist sie Expertin für Digitale Transformation und Online Kommunikation. [anna.riedel@htw-berlin.de](mailto:anna.riedel@htw-berlin.de)

<sup>1</sup> Basierend auf Hölzner 2018, überarbeitet und weiterentwickelt insbesondere hinsichtlich der Meilensteine des dynamischen Nutzerwachstums und des konkreten Growth Hacking-Prozesses.

## 1. Begriffseingrenzung

Der Begriff des "Growth Hacking" gewinnt zunehmend an Popularität, wird allerdings sehr unterschiedlich verwendet. Selbst erfahrene Produktmanager und Marketingexperten tun sich schwer, den Begriff von verwandten Konzepten wie dem viralen Marketing abzugrenzen. Um zu verstehen, was sich hinter dem Konzept verbirgt, ist es wichtig, die Herkunft des Ansatzes zu untersuchen. Eingeführt wurde das Konzept von Sean Ellis, einem Berater für Startup-Unternehmen im Silicon Valley, USA, der es als Kombination aus agiler Softwareentwicklung und der Lean Startup-Methodik versteht (Ellis/Brown 2017, S. 12).

Das Ziel eines Growth Hackers ist es, möglichst schnell und kosteneffizient Nutzer zu gewinnen (Lennarz 2017, S. 1). Das spiegelt sich auch in den Begriffsbestandteilen wider. Es geht um "Growth", also das Wachstum der Nutzerzahlen und des Unternehmens selbst, mit Hilfe von "Hacks".

Der Begriff Hacking stammt aus dem IT-Umfeld und beschreibt dort das in der Regel nicht autorisierte Eindringen in ein fremdes Computersystem. Ein Hacker ist jemand, der clever, originell oder erfinderisch ist und unkonventionelle Lösungen sucht, die von anderen übersehen wurden. Auch Firmen und staatliche Organisationen beschäftigen Hacker, um die Sicherheitslücken ihrer Systeme vor anderen zu erkennen und zu schließen. Die Verwendung dieses Begriffs zeigt also, dass Growth Hacking einerseits eine sehr technologiebasierte Disziplin ist, die fundiertes Wissen im Umgang mit großen Datenmengen erfordert. Gleichzeitig geht es aber auch um den kreativen Umgang mit diesen Daten und dem darin enthaltenen Wissen.

Mit der Idee des Nutzerwachstums einher geht in Bezug auf innovative Angebote zudem auch die Frage der Nutzerakzeptanz. Growth Hacking ist ein Instrument, das im Kontext der Lean Startup-Bewegung entstanden ist. Sie beschreibt die Unternehmensgründung oder den Produkt-Launch nicht als einen ex ante planbaren Prozess, sondern als eine iterative Lernschleife und ein möglichst ressourcenarmes Vorgehen. (Ries 2014). Growth Hacking erfüllt in diesem Zusammenhang eine wichtige Funktion. Es geht darum zu variieren und zu messen, welche Angebote besonders gut angenommen werden und wann der Product-Market-Fitter erreicht ist. Growth Hacker hacken also nicht nur Wachstum, sondern auch den Markt (Holiday 2014, S. 7ff.).

Zusammenfassend beschreibt Growth Hacking kreative Markteintritts- und Wachstumsstrategien, an der Schnittstelle zwischen Produktentwicklung und Marketing. Es erfordert Kreativität, analytisch geprägtes Denken und den Einsatz von Onlinemarketing- und Social Media-Techniken ebenso wie fundierte Kenntnisse in der Datenanalyse und Programmierung (Ellis/Brown 2017, S. 37).

## 2. Dynamisches Nutzerwachstum

Growth Hacking wurde, wie bereits herausgearbeitet, im Umfeld von Startup-Unternehmen entwickelt. Startups sind temporäre Organisationsformen, in deren Zentrum ein innovatives Produkt oder eine innovative Dienstleistung steht. Die Suche nach einem nachhaltigen Geschäftsmodell zur Vermarktung dieses Angebots und darauf

aufbauend ein dynamisches Nutzerwachstum, sind die primären Unternehmensziele eines Startups (Blank/Dorf 2012). Nachfolgend soll zunächst auf die Besonderheiten des dynamischen Nutzerwachstums in Startups eingegangen werden, um darauf aufbauend konkrete Anknüpfungspunkte für Growth Hacking zu verdeutlichen.

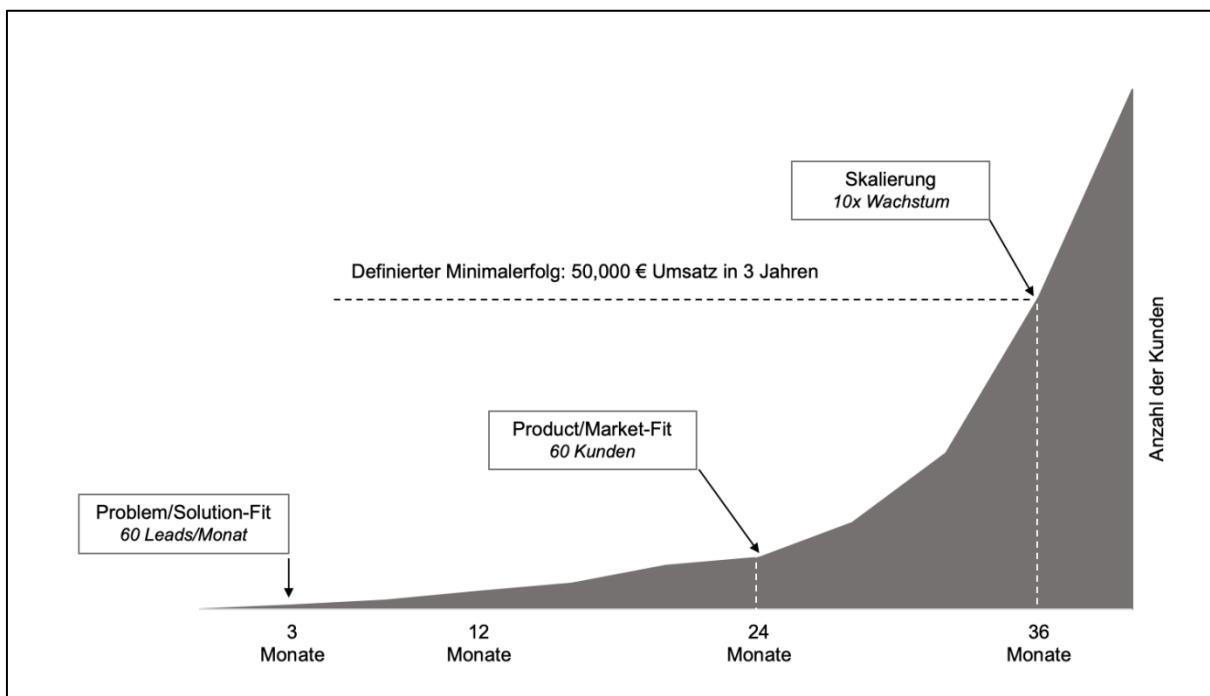
## 2.1 Meilensteine

Um als erfolgreich zu gelten und Folgefinanzierungen sicherstellen zu können, müssen Startups kontinuierlich Fortschritte, sogenannte Traktion nachweisen. Traktion wird oft mit Nutzerwachstum gleichgesetzt, beschreibt im Kern jedoch nichts anderes als validierte Lernerfolge. Zum besseren Verständnis definiert Maurya (2013, S. 8) drei zentrale Meilensteine, die ein Startup erreichen sollte:

1. Die Übereinstimmung von Problem und Lösung („Problem/Solution-Fit“),
2. Die Übereinstimmung von Produkt und Nachfrage („Product/Market-Fit“),
3. Die Eroberung von relevanten Marktanteilen („Scale“).

Jeder dieser Meilensteine kann als Traktion verstanden werden und markiert das Ende einer Lernphase. Während in den Phasen eins und zwei dabei die direkte Kundeninteraktion im Vordergrund steht, z.B. in dem das angenommene Problem in qualitativen Interviews auf seine Relevanz hin überprüft wird oder frühe Angebotsvarianten mit Innovatoren und Early Adoptern iterativ am Markt verbessert werden, geht es erst in Phase drei um Skalierung, respektive Wachstum in etablierten Marktsegmenten.

Wie Abb. 1 zeigt, wachsen Startups daher in der Regel nicht linear, sondern exponentiell. Entsprechend sollten sich auch die Kennzahlen, anhand derer Wachstum bestimmt wird, im Laufe der Unternehmensentwicklung anpassen. Das Modell der „Kundenfabrik“, das im folgenden Unterkapitel eingeführt wird, kann helfen, die richtigen Wachstumskennzahlen je Phase zu identifizieren.



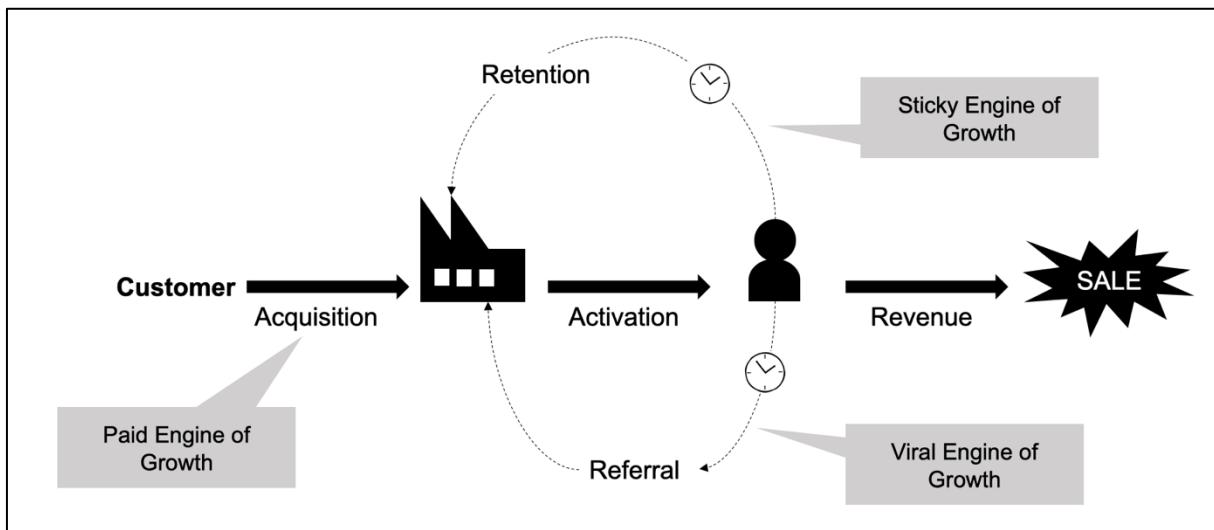
**Abb. 1** Typischer Wachstumsverlauf eines Startups  
(Quelle: in Anlehnung an Maurya 2016, S. 88)

## 2.2 Motoren des Wachstums

Wie genau aber entsteht nun exponentielles Wachstum in der dritten Phase und welche Rolle kann Growth Hacking dabei spielen? Ellis/Brown (2017, S. 141ff.) schlagen vor, zur Systematisierung des Growth Hacking-Prozesses auf das Trichtermodell von McClure (2007) zurückzugreifen (ähnlich auch Croll/Yoskovitz 2013 und Sufiani 2018). Für die Autoren besteht ein erfolgreiches Konversionsmodell aus fünf Stufen:

1. **Acquisition** – potenzielle Nutzer werden auf (externen) Kanälen auf das Angebot aufmerksam gemacht.
2. **Activation** – potenzielle Nutzer rufen das Angebot auf und sind zufrieden, d.h. springen nicht unmittelbar ab.
3. **Revenue** – das Verhalten der Nutzer kann monetarisiert werden, in Form eines Kaufs oder durch Werbeeinnahmen.
4. **Retention** – zufriedene Nutzer kommen zurück und rufen das Angebot erneut auf.
5. **Referral** – zufriedene Nutzer empfehlen das Angebot weiter.

Maurya (2016) hat diesen oft mit dem Akronym „AARRR“ auch als Pirate-Metrics bezeichneten Trichter mit dem Gedanken der Traktion in Startups verbunden und zu einem Modell der Kundenfabrik verdichtet.



**Abb. 2** Die Kundenfabrik  
(Quelle: Maurya 2016, S. 118)

Wie Abb. 2 zeigt, gibt es in dieser Kundenfabrik drei Motoren des Wachstums:

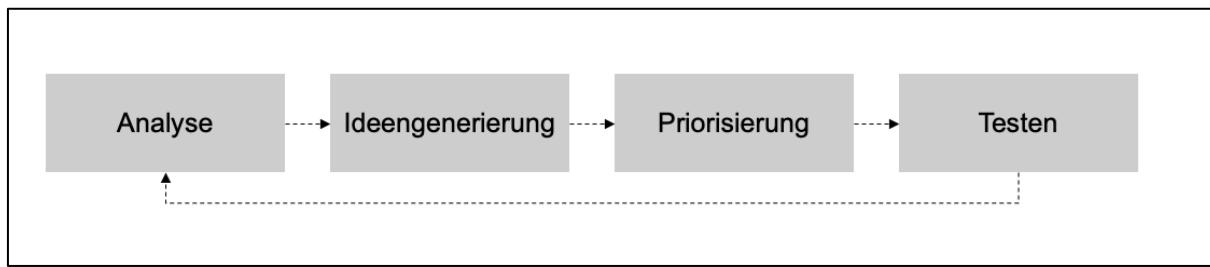
1. **Paid** oder auch bezahltes Wachstum, das am Hebel der Akquisition ansetzt. Startups erhöhen ihre Nutzerzahl, indem sie das Marketingbudget für Anzeigen erhöhen.
2. **Viral** oder auch virales Wachstum, das am Hebel der Empfehlung ansetzt. Zufriedene oder entsprechend incentivisierte Nutzer empfehlen das Angebot anderen.
3. **Sticky** oder auch internes Wachstum. Nutzer nehmen das Angebot erneut in Anspruch, weil sie zufrieden sind oder weil sie sich vertraglich dazu verpflichtet haben.

Growth Hacking kann grundsätzlich in jedem Schritt der Konvertierung eingesetzt werden, ist ganz besonders aber im Bereich des viralen und internen Wachstums relevant.

### 3. Growth Hacking-Prozess

Mit der Einrichtung eines Growth Hacking-Teams, das auf der Grundlage ausgewählter Kennzahlen ein minimalfunktionsfähiges Produkt (Minimum Viable Product, MVP) entwickelt, ist die Grundlage für die Implementierung von Growth Hacking gelegt.

Unterschiedliche Autoren kommen zu dem Schluss, dass Growth Hacking aus einem kontinuierlichen Prozess besteht (Herzberger/Jenny 2018; Ellis/Brown 2017; Lennarz 2017). Der Prozess besteht aus der Analyse von Daten und Befunden, um Ideen für die Produktoptimierung zu generieren. Diese Ideen werden dann priorisiert und experimentell getestet, bevor der Zyklus erneut beginnt. Als Ergebnis kann der Prozess als Zyklus visualisiert werden, wie in Abb. 3 dargestellt.



**Abb. 3** Der Growth Hacking-Prozess  
(Quelle: in Anlehnung an Ellis & Brown 2017, S. 44)

### 3.1 Analyse

Die erste Phase repräsentiert gleichzeitig den Beginn und das Ende des Wachstumszykluses. Lennarz (2017, S. 107) vertritt die Meinung, dass Growth Hacking insbesondere auf der Verwendung von Daten zur Generierung von Ideen beruht. Durch die Analyse von Nutzergruppen, deren Kaufverhalten und -eigenschaften, kann das Team verstehen, wie seine Produkt- und Marketingaktivitäten optimiert werden können.

Bei der Durchführung von Tests müssen schließlich die resultierenden Daten ausgewertet werden, um die Auswirkungen auf die ausgewählten Metriken zu ermitteln (Ellis/Brown 2017). Herrtua et al. (2016, S. 158) schlagen die Verwendung von Analysewerkzeugen wie Google Analytics zur Auswertung der Daten aus den unterschiedlichen Kanälen vor.

### 3.2 Ideengenerierung

Die Ideenphase stellt die Phase innerhalb des Growth Hacking-Prozesses dar, in der experimentelle Ideen für weiteres Wachstum generiert werden. Laut Herzberger/Jenny (2018, S. 134ff.) liegt der Schwerpunkt auf innovativen Problemlösungen und der Erstellung von Testideen. Divergentes Denken sollte daher gefördert werden, sodass die Mitarbeiter mit unkonventionellen Ideen mehrere Lösungen anstelle eines spezifischen Ansatzes finden können (Critchfield 2017).

Des Weiteren ist es wichtig, die Ideen basierend auf ausgewählten Metriken zu entwickeln, um die Auswirkungen der Testideen messen zu können (Ellis/Brown 2017, S. 121). Bei der Auswahl der Metriken ist darauf zu achten, entsprechend der oben beschriebenen Meilensteine des Nutzerwachstums und der Produktakzeptanz, Kennzahlen auszuwählen, die das Lernziel geeignet abbilden. Diese können in frühen Phasen durchaus qualitativer Natur sein.

## 3.3 Priorisierung

Die Priorisierung beinhaltet das Bewerten der gesammelten Ideen, um zu entscheiden, welche zuerst verfolgt werden sollen (Herzberger/Jenny 2018, S. 150). Infolgedessen wurden Scoring-Modelle entwickelt, die verschiedene Variablen analysieren, wie beispielsweise die ICE-Methode, die sich auf die Hauptfaktoren "impact, confidence und ease" konzentriert (Ellis/Brown 2017, S. 124ff.).

"Impact" hinterfragt, wie stark der Effekt der getesteten Idee ist. "Confidence" stellt dar, wie sehr die Person, die die Idee vorgeschlagen hat, an den Erfolg des Tests glaubt. "Ease" definiert, wie einfach der Test durchgeführt werden kann. Wenn jeder Variable eine Zahl zugeordnet wird, die in der Bewertung addiert werden, wird der Test mit der höchsten Punktzahl gestartet.

## 3.4 Testen

Der letzte Schritt des Growth Hacking-Zyklus umfasst die Ausführung der priorisierten Tests. Ellis/Brown (2017 S. 130) weisen darauf hin, dass die Tests von einzelnen Experten aus dem Team oder in Zusammenarbeit durchgeführt werden sollen.

Herzberger/Jenny (2018 S. 158f.) heben hervor, dass es beim Testen zwei etablierte Vorgehensweisen gibt: Hochgeschwindigkeitstests und A-B-Tests. Beim Hochgeschwindigkeitstest sollen mehrere Tests in kurzer Zeit durchgeführt werden. Beispielsweise führte das Unternehmen Growth Hackers drei Versuche pro Woche durch, um die Anzahl aktiver Benutzer zu erhöhen. Dies führte zu einem Anstieg von 90.000 auf 152.000 Kunden innerhalb von elf Wochen (Ellis 2015). Gallo (2017) erläutert, dass bei einem A-B-Test die Zielgruppe in zwei Untergruppen geteilt wird. Die eine Hälfte bekommt eine leicht diversifizierte Version des Produktes als die andere ausgespielt, z.B. eine alternative Landing Page.

Durch Testen mehrerer Variationen kann gemessen werden, welche Version von einem Inhalt den höheren Wert erzielt, vorausgesetzt es sind in beiden Varianten genügend Daten zusammengekommen (Jenkins 2014).

## 4. Best Practice-Beispiele

„PS: I Love You. Get your free E-Mail at Hotmail“ ein Link in der Fußzeile des Freemail-Dienstes aus dem Jahr 1996 gilt als erster offizieller Growth Hack (Lennarz 2017, S. 4). Seither haben Unternehmen wie Airbnb, Instagram, Spotify oder WhatsApp durch Growth Hacking vormals unerschlossene Akquisitionskanäle aufgedeckt und ihre Funktionen dadurch Schritt für Schritt verbessert. Die nachfolgenden Beispiele dienen zur Illustration dafür, dass Growth Hacking nicht nur zu mehr Wachstum, sondern auch zu besseren Produkten führen kann.

## 4.1 Airbnb

Bevor Airbnb, eine Plattform, über die Privatunterkünfte als Alternative zu Hotels vermittelt werden, auf der eigenen Website eine große Reichweite aufgebaut hatte, haben sich die Gründer dem sogenannten "plattform-riding"-Hack bedient. Nutzer des Kleinanzeigenportals "Craigslist", auf dem zum Zeitpunkt der Gründung von Airbnb bereits über 50.000 vergleichbare Privatinserate veröffentlicht waren, konnten nun ihre Anzeigen mit einem Klick automatisch auch auf Airbnb einstellen. Diese Vorgehensweise der Verknüpfung eines neuen Angebots mit den Services einer etablierten Plattform ermöglicht den leichten Zugang zu Millionen potenziellen Nutzern. Nach einem ähnlichen Prinzip haben sich auch die Spiele der Firma Zynga, allen voran Farmville verbreitet (Ellis/Brown 2017, S. 9).

## 4.2 Spotify

Der Musik-Streaming-Dienst Spotify verlangte zur Markteinführung in den USA von allen Kunden, sich über Facebook anzumelden. Die Standardeinstellung sah zudem vor, dass Titel, die man sich anhörte, direkt auf der eigenen Facebook-Seite gepostet und so mit Freunden geteilt wurden. Freunde brauchten sie dann nur anzuklicken, um sie im Ausschnitt zu hören oder sich selbst bei Spotify anzumelden.

Spotify verfolgte zudem von Beginn an ein sogenanntes Freemium-Geschäftsmodell. Das bedeutet, dass Nutzer die Songs über Smartphones und PC's kostenlos hören können, wenn sie bereit sind, Werbeeinspieler zu akzeptieren. Alternativ besteht die Möglichkeit, gegen eine monatliche Gebühr auch werbefrei Musik abrufen. Diese Kombination eines sehr niedrigschwlligen Einstiegsangebots mit einem fast automatischen Empfehlungsmarketing hat Spotify in weniger als fünf Monaten zu einem geschätzten Nutzerwachstum von 8,9 Millionen verholfen.

Heute hat Spotify weltweit mehr als 190 Millionen aktive Nutzer, davon ca. 45% zahlende Abonnenten (Spotify 2018).

## 4.3 Uber

Uber ist ein interessantes Beispiel für einen Offline-Growth-Hack. Das Carsharing-Startup bot zu Beginn bei Tech-Konferenzen und Venture Capital-Veranstaltungen kostenlose Fahrten an. Dahinter stand der Gedanke, dass diese Technik-interessierte Zielgruppe gut miteinander verbunden ist und positive Erfahrungen mit Freunden sowie in sozialen Medien teilen würde.

Im Umfeld dieser Veranstaltungen, die in großen Metropolen stattfanden, wurde der Service stärker ausgebaut als andernorts, sodass zumindest lokal eine kritische Masse auf der Angebotsseite erreicht werden konnte. Dies führte zu einem wachsenden Netzwerk an empfehlungsbereiten Kunden, über das Unternehmensangaben zufolge mittlerweile mehr als vier Milliarden Fahrten vermittelt wurden (Uber 2018).

## 4.4 Dropbox

Ein besonders erfolgreiches Beispiel für Growth Hacking ist auch das Empfehlungsprogramm des Cloud Sharing-Dienstes Dropbox. Ähnlich wie PayPal, das schon zuvor seine Nutzer für Empfehlungen mit Bargeld belohnt hatte, vergab Dropbox zusätzlichen Speicherplatz für erfolgreiche Weiterempfehlungen. Im Einzelnen sah das wie folgt aus:

1. Die Empfehlung wurde direkt in den Anmeldeprozess integriert. Die Anmeldung erfolgte in sechs Schritten, wobei der letzte Schritt die Einladung von Freunden war.
2. Die Funktion wurde allerdings nicht als „Freunde einladen“ positioniert, sondern als „Mehr Speicherplatz“ und stellte damit den Nutzen für den Einladenden in den Mittelpunkt.
3. Um es den Nutzern möglichst leicht zu machen neue Anwender zu akquirieren, wurden diverse Möglichkeiten zum Austausch angeboten: Per E-Mail, E-Mail-Adressbuch-Import, Post-Link zu Facebook oder Twitter.
4. Der Status der Empfehlung – und damit auch der Belohnung – war über das Dashboard der Software für den Einladenden jederzeit sichtbar.
5. Wenn Empfehlungen erfolgreich waren, wurden die Nutzer zudem per E-Mail darüber informiert, erhielten eine Bestätigung des neuen freien Speicherplatzes und mit diesem Erfolgserlebnis gleichzeitig einen Aufruf, mehr Freunde einzuladen. Dadurch wurde die virale Schleife erneut angestoßen.

Mit diesem Vorgehen wuchs das Unternehmen in einem hart umkämpften Umfeld innerhalb von nur 15 Monaten von 100.000 auf 4 Millionen Nutzer an. Allein im April 2010 verschickten Dropbox-Nutzer 2,8 Millionen direkte Einladungen. Das entspricht einem millionenschweren Werbebudget, für das Dropbox, abgesehen von Entwicklungskosten, keine Ausgaben hatte (Verasami 2014).

## 5. Reflektion

In Startups ist Ressourcenknappheit der Normalfall. Diese Tatsache hat in Verbindung mit der wachsenden Beliebtheit der Lean Startup-Philosophie die Idee des Growth Hacking entstehen lassen. Deutlich erkennbar entwickelt es sich nun jedoch zu einer eigenständigen Profession, von der auch das Marketing und das Produktmanagement bestehender Unternehmen profitieren können. Das erkennt man unter anderem daran, dass Growth Hacker in immer mehr Unternehmen als eigenständige Stellen existieren bzw. neu ausgeschrieben werden. Da sich die Bedingungen am Markt und das Verhalten von Kunden in immer kürzeren Zyklen ändern, ist es auch für Unternehmen mit etablierten Produkten von zentraler Bedeutung, das eigene Angebot und die Effizienz der Kundenansprache fortwährend zu überprüfen.

Growth Hacking kann nicht nur zur Reduktion der (Online-)Marketingkosten beitragen, sondern bietet zudem alternative, oft unkonventionelle Ansätze, die das Risiko der Optimierungsfaile im Onlinemarketing reduziert (Lennarz 2017, S. 13).

Der dafür vorgesehene Prozess ist angelehnt an den etablierten strategischen Managementprozess, wobei besonderer Fokus auf die Datenanalyse, die Ideengenerierung und das Testen gelegt wird.

Die Ideengenerierung mit unkonventionellen Methoden erinnert unweigerlich an Design Thinking, wird jedoch hier mit quantitativen Daten aus der Analyse gestützt und auf ein bereits bestehendes Produkt angewendet, während Design Thinking meist auf Nutzerbedürfnissen basierend neue Produkte entwickelt.

Da aus der Testphase neue Erkenntnisse für die Analyse gewonnen werden sollen, ist die Herangehensweise über Hochgeschwindigkeitstests fragwürdig. Diese können im Nachhinein kaum differenziert beurteilt werden, da in kurzen Abständen selten repräsentative Datenmengen gesammelt werden können. Die A-B-Tests auf der anderen Seite stellen eine solide Grundlage für die weitere Optimierung dar. Mit kleinteiligen Veränderungen jeweils nur einer Variablen können je nach Zugriffszahlen valide Daten für die Optimierung der Marketinginhalte und des (digitalen) Produkts abgeleitet werden.

Im Allgemeinen stellt Growth Hacking einen insbesondere für digitale Produkte erfolgsversprechenden Prozess dar, der bewährte Methoden kombiniert und das interne und virale Nutzerwachstum durch Produktoptimierung in den Fokus setzt.

## Literatur

Blank, S./Dorf, B. (2012): The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company, K&S RANCH.

Critchfield, S. (2017): How to Push Your Team to Take Risks and Experiment, in: Harvard Business Review Online, <https://hbr.org/2017/03/how-to-push-your-team-to-take-risks-and-experiment>, Zugriff: 15.11.2018

Croll, A./Yoskovitz, B. (2013): Lean Analytics. Use Data to Build a Better Startup Faster, Boston.

Ellis, S./Brown, M. (2017): Hacking Growth. How today's fastest-growing companies drive breakout success, London.

Gallo, A. (2017): A Refresher on A/B Testing, in: Harvard Business Review Online, <https://hbr.org/2017/06/a-refresher-on-ab-testing>, Zugriff: 15.11.2018

Herttua, T./Jakob, E./Nave, S./Gupta, R./Zylka, M.P. (2016): Growth Hacking: Exploring the Meaning of an Internet-Born Digital Marketing Buzzword, in: Zylka, M.P./Fuehres, H./Colladon, A.F./Gloor, P.A. (ed.): Designing Networks for Innovation and Improvisation, Wiesbaden, pp. 151-160.

Herzberger, T./Jenny, S. (2018): Growth Hacking: Mehr Wachstum, mehr Kunden, mehr Erfolg, Bonn.

Holiday, R. (2014): Growth Hacker Marketing, New York.

Hölzner, H.M. (2018): Growth Hacking: Wie Startups Innovationen in den Markt einführen und skalieren, in: Knaut, M. (Hrsg.): Kreativität + X = Innovation, Beiträge und Positionen der HTW Berlin, Band 8, Berlin.

Jenkins, W. (2014): A/B Testing and the Benefits of an Experimentation Culture, in: Harvard Business Review Online, <https://hbr.org/2014/02/ab-testing-and-the-benefits-of-an-experimentation-culture>, Zugriff: 15.11.2018

Lennarz, H. (2017): Growth Hacking mit Strategie. Wie erfolgreiche Startups und Unternehmen mit Growth Hacking ihr Wachstum beschleunigen können, Wiesbaden.

Maurya, A. (2013): Running Lean – Das How-to für erfolgreiche Innovationen, Heidelberg.

Maurya, A. (2016): Scaling Lean – Mastering the Key Metrics for Startup Growth, New York.

McClure, D. (2007): Metrics Pirate, <https://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version>, Zugriff: 20.04.2018.

Ries, E. (2014): Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, München.

Spotify (2018): Company Info. <https://newsroom.spotify.com/companyinfo/> Zugriff: 15.11.2018

Sufiani, B. (2018): AARRR! Dave McClure's "Pirate Metrics" als Growth Hacking Framework, <https://www.growthhackingacademy.de/aarr/>, Zugriff: 20.04.2018.

Uber (2018): Company Info. <https://www.uber.com/de/newsroom/company-info/> Zugriff: 15.11.2018

Verasami, V. (2014): Dropbox's Referral Program – How They Got 4 Million Users In 15 Months, <https://www.referralcandy.com/blog/dropbox-referral-program/>, Zugriff: 20.04.2018.

## Schlüsselwörter

Lean, Agilität, Startup, Datenanalyse, Wachstum, Skalierung, Traktion, Growth Hacking

eingereicht am: 20.11.2018  
überarbeitete Version: 12.12.2018

## Professionalisierung des Marketingmanagements für Wostok – eine Fallstudie zur Gründung und Markeneinführung in der Erfrischungsgetränkebranche

Annette Hoxtell, Jacqueline Manz

Die Fallstudie beleuchtet Entwicklungsprozesse im Marketing, die die Gründungs- und Konsolidierungsphase typischerweise charakterisieren. Sie zeigt, wie das Marketing der Baikal Getränke GmbH, eines kleinen Berliner Unternehmens in der Erfrischungsgetränkebranche, durch diesen Wandel hindurch von Entrepreneurial Marketing-Elementen wie Intuition und Kreativität geprägt wird.

The case study examines developments in marketing management at Baikal Getränke GmbH, a small Berlin-based manufacturer of carbonated soft drinks. These developments are somewhat characteristic of enterprises during the founding and growth stages. It shows how the company's marketing activities are shaped by intuition and creativity - elements typical of entrepreneurial marketing

**Prof. Dr. Annette Hoxtell** ist seit dem Jahr 2017 Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur Berlin. Nach mehrjähriger Tätigkeit als PR Manager und Sustainability Advisor in der IT-Branche begleitete sie als Social Entrepreneur und Projektleiterin an einer Fachhochschule Schülerinnen bei der Berufswahl. Sie forscht zu Makromarketing-Themen und dem Wie und Warum menschlichen Verhaltens.  
[annette.hoxtell@hwtk.de](mailto:annette.hoxtell@hwtk.de)

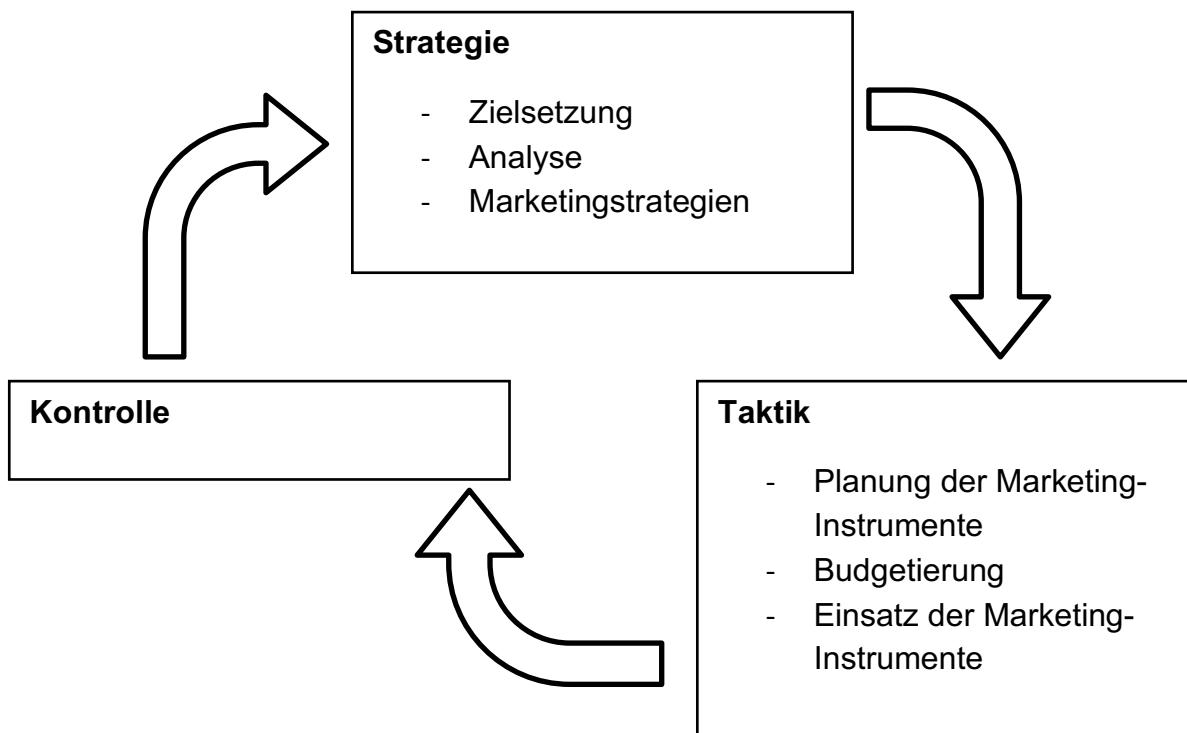
**Jacqueline Manz** arbeitet seit dem Jahr 2010 in der Verwaltung des Fachbereichs 5 der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Im Jahr 2017 schloss sie das berufsbegleitende Studium Business Administration mit dem Schwerpunkt Marketing mit einer Arbeit zu „Herausforderungen bei der Produktneueinführung am Getränkemarkt dargestellt am Beispiel des Erfrischungsgetränks Wostok“ ab. Zuvor war sie bei der Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung tätig.  
[jacqueline.manz@htw-berlin.de](mailto:jacqueline.manz@htw-berlin.de)

## 1. Entrepreneurial Marketing und Planungsprozess

Der Begriff Entrepreneurial Marketing kann je nach Betrachtungsweise als das Marketing begriffen werden, das ein Gründungsunternehmen betreibt (Bjerke/Hultman 2002, S. 15; Hill/Wright 2000, S. 25), oder als eine Form des Marketing, die unabhängig vom Unternehmensalter ist und sich durch Innovation, Kreativität und Proaktivität auszeichnet (Hills et al. 2010, S. 6; Kraus/Harms/Fink 2010, S. 26; Schmid, 2017, S. 22). Hills und Hultman setzen sechs Dimensionen als Bezugsrahmen von Entrepreneurial Marketing; davon sind „value creation through relationship and alliance“, „two way contacts with customers“ und „growth orientation“ strategischer Natur und „opportunity orientation“, „informal marketing“ und „market immersion“ taktischer Natur (2006; Kilenthong 2011, S. 46).

Ziel der folgenden Fallstudie ist es herauszuarbeiten, wie die Baikal Getränke GmbH Marketing betreibt und inwieweit es sich dabei um Entrepreneurial Marketing handelt. Die vorliegende holistische Einzelfallstudie (Yin 2018, S. 48ff.) beruht im Sinne der Methodentriangulation (Flick 2011, S. 7) neben Sekundärquellen wie Zeitungs-, Magazin-, Blog- und Fernsehbeiträgen vor allem auf zwei problemzentrierten Interviews (Witzel 2000) mit Joris van Velzen, dem Gründer und Geschäftsführer der Baikal Getränke GmbH. Das erste Interview führte Jacqueline Manz am 2. März 2017 in den Räumlichkeiten der Baikal Getränke GmbH in Berlin-Kreuzberg; das zweite Interview führte Annette Hoxtell am 12. November 2018 in einem Café in Unternehmensnähe. Die Auswertung erfolgte anhand Mayrings strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring 2010, S. 92ff.). Forschungsleitende Frage war, wie sich das Marketing Management der Baikal Getränke GmbH entwickelt hat.

Lehrmeinung ist, dass sich das Marketing Management, auch Marketingplanungsprozess oder Marketingplan genannt, aus mehreren Schritten zusammensetzt, die sich beständig wiederholen und in Strategie und Taktik unterteilt werden können (Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 45). Unter der strategischen Marketingplanung verstehen Autoren wie Bruhn (2016, S. 53ff.), Esch et al. (2017, S. 161ff.), Kotabe/Helsen (2014, S. 224), McDonald/Wilson (2011, S. 523), Meffert et al. (2019, S. 919ff.) und Sander (2011, S. 302) Zielsetzung, Analyse und Marketingstrategien. Taktik bezeichnet die Planung und den Einsatz der Marketinginstrumente inklusive Budgetierung und Kontrolle (Berndt et al. 2016, S. 20; Bruhn 2016, S. 38; Kotabe/Helsen 2014, S. 583; Kotler et al. 2017, S. 45; McDonald/Wilson, 2011, S. 523; Meffert et al. 2019, S. 919f.). In der folgenden Abb. 1 sind die strategischen und taktischen Schritte des Marketingmanagements in übersichtlicher Form dargestellt.



**Abb. 1** Vereinfachter Marketing-Planungsprozess

Als Marketinginstrumente, die unter dem Punkt Taktik aufgeführt sind, werden die Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik verstanden. Sie bilden die Grundlage des Marketing-Planungsprozesses, der in den oben genannten Lehrbüchern skizziert wird, und eignen sich dazu, das Marketing für ein Produkt wie Wostok-Limonade zu betreiben.

In den folgenden Abschnitten werden die Punkte Strategie und Taktik am Beispiel von Wostok näher beleuchtet. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem Wandel von unspezifischen Aktionen hin zur strategisch ausgerichteten marktorientierten Unternehmensführung und dem koordinierten Einsatz der Marketinginstrumente.

## 2. Strategische Entscheidungen

Die Baikal Getränke GmbH startete 2009 mit einem Absatzvolumen von 30.000 Flaschen als Ein-Mann-Betrieb im Nebenerwerb. Inzwischen beschäftigt sie vier Personen und setzt circa 2 Mio. Flaschen Wostok-Limonade pro Jahr um (van Velzen, Interview, 12. November 2018). Marktwahl-, -bearbeitungs- und -teilnehmerstrategien entstanden im Zeitverlauf.

## 2.1 Zielsetzung

Der Niederländer Joris van Velzen hatte lange in Russland gelebt und sehnte sich 2008 in seiner Wahlheimat Berlin nach dem sowjetischen Limonadengetränk Baikal, der „kommunistischen Antwort auf die imperialistische Cola“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017). In Folge der Weltfinanzkrise hatte der Werbefotograf wenige Aufträge und überlegte anfangs rein spaßeshalber, das Getränk als „dreidimensionales Kunstprojekt“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017) entstehen zu lassen. Er besuchte die Erfinder der ursprünglichen Baikal-Limonade in Russland, um das Rezept in Erfahrung zu bringen. Sie waren begeistert und er setzte sich das Ziel, das Getränk bis Mai 2009 wiederzubeleben zu lassen.

*„Ich mach da mal 'ne Marke und ein Produkt dazu, das auch einen Geruch hat und 'nen Geschmack und 'ne Haptik, aber [das] war keine Geschäftsidee, ist ein bisschen außer Kontrolle geraten“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017).*

Der Entstehungsprozess dieses dreidimensionalen Kunstprojekts ähnelt dem iterativen, lösungsorientierten Design Thinking-Ansatz (Brown 2009; Jakovich/Schweitzer/Edward 2014, S. 26), und schließt das gesamte Produkt mit ein vom Getränke-Konzentrat über das Etikett bis hin zum Kronkorken und begleitenden Below-the-Line-Kommunikationsaktivitäten, die den unkonventionellen, einzigartigen Charakter der Marke unterstreichen (Esch/Krieger/Strödter 2009, S. 86; Kilian o. J.). Van Velzen beschreibt die Entwicklung des Logos, welche stellvertretend für weitere Teile des Produktentwicklungsprozesses steht und in Abb. 2 zu sehen ist, so:

*„Als erstes ist ja die Frau auf Tanne entstanden. Da haben wir uns einfach so Schritt für Schritt rangetastet. Das eigentliche Bild habe ich nicht selber erstellt. Das hat ein Freund von mir für mich erstellt, aber wir haben uns da so Schritt für Schritt an die sozialrealistische Optik rangetastet und es gab ein paar Ideen, ganz am Anfang ein paar Grundideen, wie das Etikett aussehen könnte und eine der Grundideen war, wir machen da so eine sozialistische Arbeiterin drauf und die ist dann so nach und nach entstanden... bis wir irgendwann das Gefühl hatten, so, jetzt ist sie komplett, [...] jetzt stimmt die Frau“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017).*



**Abb. 2** Wostok-Logo mit Frau (© Joris van Velzen)

Mit der Erreichung des ursprünglichen Ziels, der Schaffung des dreidimensionalen Kunstprojekts Wostok Tannenwald, wurde im Mai 2009 aus dem Spaß Ernst. Als 30.000 Flaschen des Getränks, die Mindestabfüllmenge, angeliefert wurden, fragte van Velzen erstmals: „Was mache ich jetzt damit?“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017), und setzte sich das Ziel, die Flaschen an Cafés und Bars in der Nachbarschaft zu verkaufen (Adam 2009; Van Velzen 2017), bis der Vorrat aufgebraucht war (van Velzen, Interview, 2. März 2017). Seine Kunden allerdings waren so begeistert von dem Getränk, dass van Velzen im Limonadengeschäft weitermachte.

Knapp zehn Jahre später, Ende 2018, gibt es Wostok-Limonaden in circa 20 europäischen und asiatischen Märkten sowie den USA in sieben Geschmacksrichtungen. Entsprechend differenziert gestalten sich die Marketingziele. Auf ökonomischer Seite umfassen sie vor allem die Erreichung des Absatzziels von fünf Mio. Flaschen im Jahr, aber auch die Stärkung des umsatztarken Auslandsgeschäfts und die Erschließung neuer Märkte. Psychologische Ziele sind beispielsweise die Steigerung der Markenbekanntheit sowie die Wahrung und Festigung des Markenimages (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

## 2.2 Analyse und Marketingstrategien

In dem knappen halben Jahr, bis die ersten 30.000 Wostok-Flaschen geliefert wurden, gründete van Velzen die Baikal Getränke GmbH und setzte sich mit rechtlichen und branchenspezifischen Besonderheiten auseinander. Im Jahr 2009 war Wostok eine von 80 Limonadenneuerscheinungen (Bartels 2009) auf dem deutschen Markt, der in den folgenden Jahren schrumpfte (Wirtschaftsvereinigung alkoholfreie Getränke e.V. 2018). Die aktive Positionierung des Produktes auf dem Erfrischungsgetränkemarkt – im Sinne eines analytischen Vorgehens – erfolgte erst nach der Markteinführung. Van Velzen sieht keine direkte Konkurrenz:

*„Wir haben nicht nur eine andere Marke auf ein herkömmliches Produkt geklebt, sondern sind auch tatsächlich einzigartig in der Zusammensetzung. So dass wir dann doch eher ein Nischengetränk sind und in der Nische ist gar nicht so viel los“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017)*

Auf Auslandsmärkten wurde die Baikal Getränke GmbH anfangs eher zufällig aktiv. Importeure, die i.d.R. auch Club Mate im Sortiment hatten, kamen auf das Unternehmen zu und übernahmen den Exklusivvertrieb im jeweiligen Land. Spätere Kontakte kamen zum einen weiterhin durch Importeure, zum anderen aber auch geplant durch die Teilnahme an Geschäftsreisen zustande, die von den deutschen Außenhandelskammern und dem Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft organisiert und gefördert wurden (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

Eintrittsjahr	Auslandsmarkt
2010	Österreich, Polen, Schweiz
2011	Tschechien
2012	Niederlande
2013	Estland, Rumänien, Slowenien
2014	Belgien, Finnland, Lettland, Litauen, Russland
2015	Schweden, Norwegen
2016	Taiwan, USA
2017	Dänemark, Spanien
2018	Frankreich, Ungarn, Kuwait

**Tab. 1** Einführung von Wostok-Limonaden in ausgewählte Ländermärkte

Das Auslandsgeschäft macht im Jahr 2018 ungefähr 45 Prozent des Gesamtumsatzes aus mit steigender Tendenz. Größter ausländischer Absatzmarkt ist Russland gefolgt von Spanien, Österreich und Tschechien (van Velzen, Interview, 12. November 2018). Neben den in Tab. 1 genannten Ländern soll es Wostok in naher Zukunft auch in China, Israel, Südkorea und den Vereinigten Arabischen Emiraten zu kaufen geben (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

„Da sich ein Markt nur so gut entwickeln kann, wie der Importeur aufgestellt ist“ (van Velzen, Interview, 12. November 2018), gehört inzwischen nicht nur der Markteintritt, sondern auch die Beziehungsgestaltung mit und Lösung von Importeuren zu den strategischen Marketingentscheidungen. Aufgrund der guten Marktentwicklung und aufgrund von Handelsembargos erwägt van Velzen in Russland sogar eine eigenständige Produktion (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

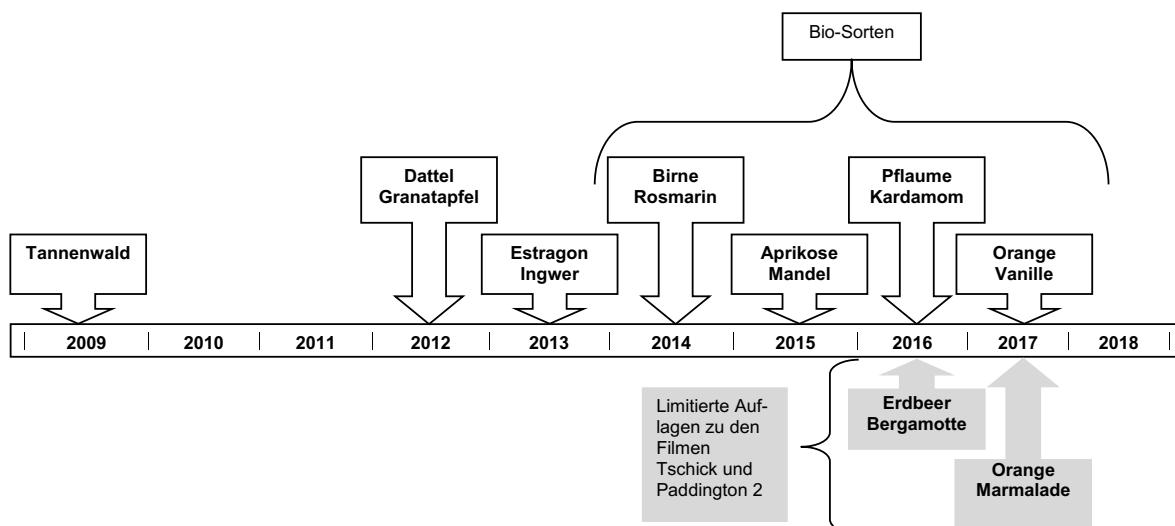
## 3. Taktische Entscheidungen

Die folgenden Abschnitte beleuchten den Lern- und Entwicklungsprozess, der zur aktuellen Ausgestaltung der Marketing-Instrumente für Wostok geführt hat. Eine zunehmende Professionalisierung wird ersichtlich, wenngleich einige – vor allem kommunikationspolitische – Entscheidungen nach wie vor intuitiv getroffen werden.

### 3.1 Produktpolitik

Im Jahr 2009 kam Wostok Tannenwald mit dem folgenden Mythos auf den deutschen Markt:

*„Auf abenteuerlichen Wegen gelangt die Originalrezeptur in den Osten des Westens, nach Berlin-Kreuzberg. Hier nehmen wir uns ihrer an, verändern leicht die Zutaten und lassen die Brause von gestern wieder auferstehen. Do swidanja Baikal! Priwjet Wostok! Der würzige Geschmack und das Tannenaroma bleiben, nur Etikett und Name ändern sich. Aus Baikal wird Wostok, auf Deutsch: der Osten. So hießen bereits die sowjetischen Raumschiffe, die in den 60er Jahren um die Welt kreisten“* (Van Velzen, o.J.).



**Abb. 3** Zeitpunkte der Produkteinführung von Wostok-Limonaden

Ab dem Jahr 2012 folgte eine Markendehnung (Deutsches Institut für Marketing 2016), wie in Abb. 3 dargestellt. Die Sorten Dattel-Granatapfel und Estragon-Ingwer ergänzten die Produktlinie mit Zutaten aus konventionellem Anbau. Ab dem Jahr 2014 wurden auf Betreiben des Geschäftsführers der Supermarktkette BIO COMPANY Wostok-Limonaden in Bio-Qualität eingeführt (Van Velzen 2017, S. 24), erkennbar am Mann auf dem Etikett. Abb. 4 gibt einen Überblick über alle Geschmacksrichtungen, die regulär im Handel erhältlich sind.



**Abb. 4** Wostok-Limonaden (© Joris van Velzen)

Hinzu kamen limitierte Sonderauflagen, die in Kooperation mit dem Filmvertriebsunternehmen STUDIOCANAL entstanden: Im Jahr 2016 war das die Sorte Erdbeer-Bergamotte anlässlich des Kinofilms *Tschick* und im Jahr 2017 die Sorte Orange-Marmalade anlässlich des Kinofilms *Paddington 2*.

Alleinstellungsmerkmal der Wostok-Limonaden sind ungewöhnliche Geschmackskombinationen (Grothe 2014), die polarisieren, eine Alternative zu alkoholischen Getränken darstellen (Becker 2017) und sich zur Kreation neuer Cocktails eignen (van Velzen, Interview, 2. März 2017). Grundsätzlich seien Wostok-Trinker abenteuerlich und experimentierfreudig, sagt van Velzen (Leichter Leben Zeit für mich! mit Joris Van Velzen und Angela Fricke 2018), und charakterisiert die Zielgruppe genauer:

*„Aber im Großen und Ganzen natürlich erstmal die ganzen Hipster, [...] Studenten, aber auch [...] deutlich ältere Leute [...], die wohl irgendwie einen Sinn für Ästhetik haben. Weil ich denke, dass es ein bisschen so eine Craft-Limo ist. [...] Das ist ja keine Himbeerbrause, weil ein 50-jähriger Architekt würde keine Himbeerbrause bestellen. Ein 50-jähriger Architekt aber kann den Reiz irgendwie in einer Birne-Rosmarin [finden]. [...] Ich würde sagen, Lebensgenießer im Allgemeinen und Abenteurer. Ganz klar gibt es auch eine große Gruppe von Leuten, die das eigentlich fast aus politischer Überzeugung kauft, als Antiglobalismus. Die kaufen das deswegen, weil es nicht Coca-Cola ist, ist 'ne Protestmarke [...]. Die identifizieren sich damit, dass sie nur kleine, schräge Marken unterstützen“* (van Velzen, Interview, 2. März 2017).

Die ungewöhnlichen Geschmackskombinationen führen zu regionalen Unterschieden in der Beliebtheit einzelner Sorten. Während die Tannenwald-Brause, das Wostok Originalgetränk, überall stark nachgefragt wird, verkauft sich die Dattel-Granatapfel-Limonade, welche aufgrund der beigefügten Gewürze Fenchel und Anis Lakritzschmeckt, in den Niederlanden sehr gut und in Süddeutschland hingegen gar nicht (van Velzen, Interview, 2. März 2017). Für China beispielsweise sind eigenständige Geschmacksrichtungen angedacht, da Gewürze wie Rosmarin unbekannt sind und Befremden auslösen (van Velzen, Interview, 12. November 2018). Weitere Anpassungen an die Ländermärkte sind – abgesehen von religionsspezifischen Zugeständnissen – nicht vorgesehen (van Velzen, Interview, 2. März 2017).

## 3.2 Preispolitik

Mit einer unverbindlichen Preisempfehlung von 0,99 Euro für die 0,33 l-Flasche Nicht-Bio- und 1,19 Euro für die Flasche Bio-Wostok-Limonade im deutschen Lebensmitteleinzelhandel (van Velzen, Interview, 2. März 2017) verfolgt die Baikal Getränke GmbH eine Strategie der Qualitätsführerschaft. Erfrischungsgetränke der Marke fritz-kola sind auf den Liter gerechnet circa 30 Prozent, Getränke der Coca-Cola Company circa 60 Prozent günstiger, wie eine Marktrecherche im November 2018 zeigte. Einheitliche Preisempfehlungen für die beiden Limonadenarten kommen durch eine Mischkalkulation zustande, denn der Wareneinsatz variiert von Produkt zu Produkt (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

Schwankungen im Wareneinsatz aufgrund wechselhafter Ernteerträge oder schwankender Weltmarktpreise für Zucker werden nicht an die Kunden weitergegeben. Preisadjustierungen erfolgen nur, wenn die eigene Preiskalkulation mittel- bis langfristig nicht mehr aufgeht, angehängt an die Konkurrenz. Eine Preisdifferenzierung erfolgt einzig nach Abnahmemengen (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

Regionale Preisunterschiede gibt es dennoch:

*„Ich würde allerdings sagen, dass unser Produkt in Baden-Württemberg teurer ist als in Berlin. Einfach, weil der Großhändler seine Marge machen möchte. Und wenn der Transport teurer ist, ist es auch das Endprodukt“ (van Velzen, Interview, 12. November 2018).*

Und auch im Ausland kostete die Limonade mehr: Zusätzlich zu den Transportkosten erhöhen die Marge für den Importeur und weitere Großhändler den Preis, ggf. auch Zölle und länderspezifische Steuern wie die niederländische Zuckersteuer. Die Preisgestaltung im jeweiligen Zielmarkt obliegt dem Importeur, der mit den jeweiligen Marktgegebenheiten vertraut ist (van Velzen, Interview, 2. März 2017).

### 3.3 Kommunikationspolitik

Kommunikationspolitik für Wostok findet ausschließlich below-the-line statt. Endkunden können sich auf der Wostok-Website über die Produkte informieren, Videos mit Titeln wie „Honeckers Sex-Tape“ auf YouTube ansehen und über Instagram und facebook mit dem Unternehmen interagieren. Darüber hinaus gibt es Point-of-Sale-(PoS)-Materialien wie Tischaufsteller, Flyer und Plakate sowie ein Display für Geschäfte und Messeauftritte. Eine Sonderstellung nehmen Wostok-Gläser und T-Shirts ein, die zum einen in Cafés und Bars am PoS eingesetzt werden und zum anderen von Konsumenten im Webshop erworben sowie als virales Marketinginstrument genutzt werden können. Potentielle Geschäftskunden erhalten einen Flyer mit Informationen zu den einzelnen Limonaden und dazugehörigen Cocktailrezepten in der jeweiligen Landessprache (van Velzen, Interview, 2. März 2017; van Velzen, Interview, 12. November 2018).

Wenngleich es weder Kommunikationsrichtlinien noch eine Strategie gibt, zieht sich ein – unübersetbarer – Werbespruch durch die Wostok-Limonadenwelt: „Von Genossen genossen“ (Becker 2017).

*„Es gibt keine No Gos bei uns. Alles, wo ich sage, ‚Ey, geil‘, das machen wir einfach. Und das hat natürlich zu einer gewissen Eklektik geführt [...]. Wir sind in verschiedensten Stilrichtungen unterwegs. Wir sind inkonsequent in jeder Hinsicht, aber irgendwie macht das auch Spaß. Und ich denke, ein bisschen von diesem Spaß kommt sogar beim Kunden an, der das Gefühl bekommt: Wer immer das ist, das sind Leute, die Spaß am Leben haben; und das ist, glaube ich, besser, als irgendwie das Gefühl zu haben, da steckt jetzt eine Marketing-Firma dahinter“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017).*

Diesen Spaß soll beispielsweise das Werbemotiv in Abb. 5 vermitteln.



**Abb. 5** Werbemotiv Wostok (© Joris van Velzen)

Ende des Jahres 2017 hatte die Baikal Getränke GmbH 450.000,- Euro mit einer Crowdfunding-Kampagne eingenommen und wollte diese dazu nutzen, die Kommunikationsaktivitäten zu professionalisieren. Zum einen sollten weitere POS-Materialien wie z.B. Bierdeckel geschaffen werden, zum anderen sollten die Social Media-Kanäle professionell betreut werden (Baikal Getränke GmbH, 2017a). Akute Herausforderungen wie Transportengpässe im Hitzesommer 2018, von denen weite Teile der deutschen Erfrischungsgetränkeindustrie betroffen waren, führten dazu, die Professionalisierung zu verschieben (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

Für regelmäßige Posts von Unternehmensseite ist keine Zeit. Content auf den sozialen Netzwerken facebook und Instagram wird größtenteils von Usern generiert, von denen einige explizit als solche benannt als Markenbotschafter agieren. Gastronomen und Händler posten, wie sie ihre Supermärkte und Cafés „wostokisieren“; Endkunden teilen, wo sie Wostok gesehen haben und wie sie das Produkt nutzen, beispielsweise indem sie aus Kronkorken Ohrringe fertigen (Van Velzen, o.J.). Von Unternehmensmitarbeitern in unregelmäßigen Abständen erstellte Posts dienen i.d.R. dazu, Kundenmeinungen einzuholen oder Neuigkeiten mitzuteilen. Dazu gehört auch, Fehler einzugehen, was „die Leute, glaube ich, auch nett [finden], dass man auch ein bisschen mal die Pannen und die Misserfolge teilt. Das ist ja menschlich“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017)“

Die spärliche Kommunikation von Unternehmensseite passt zum Kommunikationsziel, den Kunden das Gefühl zu vermitteln, Wostok selbst entdeckt zu haben und sich darüber mit Freunden auszutauschen. Denn die meisten Konsumenten lernen Wostok durch Freunde kennen (Van Velzen 2017, S. 25).

Neben den geplanten Kommunikationsaktivitäten profitierte die Baikal Getränke GmbH von Anfang an von der Berichterstattung in der Presse: Durch Zufall entdeckte ein Fernsehteam vom RBB Joris van Velzen im Sommer 2009 dabei, wie er Getränke in Berlin-Kreuzberg auslieferte und berichtete darüber. Die Welt, die Zeit, der Tagesspiegel und die taz berichteten in Folge und steigerten den Bekanntheitsgrad der Marke, was sich wiederum positiv auf die Nachfrage auswirkte (Van Velzen 2017, S. 24).

## 3.4 Vertriebspolitik

Der Vertrieb der ersten 30.000 Flaschen Wostok erfolgte mittels Kaltakquise (Adam 2009). Van Velzen steuerte mit Limonadenkästen auf der Rücksitzbank Cafés und Kneipen in der Kreuzberger Nachbarschaft an. Standen dort Fritz Cola, Club Mate oder andere ausgefallene Brausen auf der Karte, sprach er den Wirt an (van Velzen, Interview, 2. März 2017). Aufgrund von Presseberichten wollten immer mehr Gastronomen und Kioskbetreiber Wostok verkaufen – und das nicht nur in Berlin, sondern auch in anderen Städten im In- und Ausland (Van Velzen 2017, S. 24).

Laut van Velzen wuchs die Anzahl der Verkaufsstellen unkontrolliert und führte zu logistischen Problemen. Anstatt Gastronomen deutschlandweit zeit- und kostenaufwändig selbst zu beliefern und die Mehrwegflaschen zurückzuholen, suchte die Baikal Getränke GmbH die Zusammenarbeit mit dem Getränkegroßhandel. Gegen die Listung im Einzelhandel sträubte sich der Geschäftsführer anfangs jedoch. Er fürchtete, dass seine Limonade nicht mehr „cool“ genug für die Gastronomie wäre, wenn es sie auch im stationären Einzelhandel zu kaufen gäbe. Im Laufe der Zeit rückte er allerdings von seiner anfänglichen Meinung ab, denn er erkannte, dass er das Absatzvolumen nur mithilfe der großen Einzelhandelsketten steigern konnte (van Velzen, Interview, 2. März 2017). Inzwischen sind Wostok-Limonaden bei Edeka, tegut, REWE, denn's, Bio Company und Alnatura gelistet. Hinzu kommen über 50 Getränkefachgroßhändler im In- und Ausland (Daubek 2014, S. 67). Der gefürchtete Imageverlust in der Gastronomie blieb aus. Einzig eine Zusammenarbeit mit Discountern scheint ausgeschlossen, widerspricht sie doch dem Anspruch der Qualitätsführerschaft (van Velzen, Interview, 2. März 2017).

Dies ist auch die einzige Vorgabe für die Importeure, die das Geschäft mit Wostok-Limonaden im jeweiligen Land selbst ausgestalten. In den Niederlanden und Tschechien beispielsweise sind die Limonaden in ausgewählten Supermarktketten erhältlich, in anderen Ländern nicht. So gestaltete sich das Auslandsgeschäft von Anfang an recht unkompliziert. Einzig die Mehrwegflaschen stellten ein Problem beim Export dar, da Pfandsysteme national organisiert sind (van Velzen, Interview, 2. März 2017). Die Lösung bestand in der Kooperation mit zwei Abfüllbetrieben: den einen für die nationale Produktion mit Pfandflaschen aus Glas und den anderen für den Export mit dünneren Einweg-Glasflaschen (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

## 4. Fazit und Ausblick

Die Baikal Getränke GmbH besteht seit dem Jahr 2009 und ist damit ein junges Unternehmen. Von diesem Blickwinkel aus betrachtet kann die Frage danach, ob das Unternehmen Entrepreneurial Marketing betreibt, bejaht werden. Doch auch, wenn Entrepreneurial Marketing als eine Form des Marketings verstanden wird, die sich durch Innovation, Kreativität und Proaktivität auszeichnet, lautet die Antwort „ja“. Vor allem in der strategischen Auswahl von Ländermärkten und den dazugehörigen Importeuren sowie in der Kommunikationspolitik lässt sich die treibende Kraft hinter dem Unternehmen, der Gründer und Geschäftsführer Joris van Velzen, gerne von seiner Intuition leiten. Das ist in der sonst meist (vorgeblich-)rationalen Geschäftswelt eine eher unkonventionelle Vorgehensweise. Möglicherweise ist es aber auch einfach unkonventionell zuzugeben, seinem Bauchgefühl und nicht nur betriebswirtschaftlichen Berechnungen zu gehorchen. Diese Erkenntnis stützen bisherige Studien, die Intuition und informelle Netzwerke als typische Bestandteile des Entrepreneurial Marketing ansehen (Hills/Hultman 2013; Stokes 2000) und findet sich in den Dimensionen „growth orientation“, „opportunity orientation“, „informal marketing“ und „market immersion“ des Bezugsrahmens nach Hills/Hultman (2006) wieder.

Kreativ ist die „eklektische“ Sammlung an Kommunikationsinstrumenten und ihr Zustandekommen. Verwundern mag dies nicht, ist van Velzen doch erfahrener Werbefotograf, der sich beim eigenen Produkt nicht an lästige Vorgaben halten, sondern das machen will, was ihm Spaß macht. Proaktiv ist, dass das Unternehmen Fehler auf facebook teilt. Einmal beispielsweise war der Strichcode auf der Flaschenrückseite falsch herum gedruckt worden. Der Austausch der Etiketten wäre zu kostspielig geworden, weshalb die fehlerhaften Etiketten überklebt wurden. Aus der Not machten die Mitarbeiter eine Tugend, informierten die Fangemeinde, bevor die Flaschen in den Handel kamen, und bewiesen einmal mehr ihren Sinn für Humor. Aus Studien zum Entrepreneurial Marketing ist zudem bekannt, dass es von der Erfahrung des Entrepreneurs getrieben wird und vom engen Kontakt zu den Kunden lebt (Hills/Hultman 2013). Im Bezugsrahmen nach Hills/Hultman (2006) findet sich dies in den Dimensionen „value creation through relationship and alliances“, „two way contacts with customers“, „growth orientation“ und „market immersion“ wieder.

Zentral für das Marketing der Baikal Getränke GmbH und nicht Bestandteil des Bezugsrahmens für Entrepreneurial Marketing nach Hills und Hultman ist das Element Spaß. Es erscheint plausibel, dass sich Gründer, die sich in der Regel durch Kreativität und Erfindergeist auszeichnen, ungern an Vorgaben halten und stattdessen lieber das tun, was ihnen Freude bereitet. Weitere Studien müssten zeigen, ob und inwieweit sich diese Erkenntnis generalisieren lässt, das Element Spaß also in einen Bezugsrahmen für Entrepreneurial Marketing aufgenommen werden müsste und, wenn ja, als eine eigene Dimension oder als Teil einer solchen Dimension. Beispielsweise ließen sich die Ergebnisse der Einzelfallstudie bestätigen oder widerlegen, indem die Fallbasis – auch um Kontrastfälle – erweitert wird (Mayring 2007), bis eine theoretische Sättigung eintritt. Auch kämen quantitative Erhebungen und statistische Auswertungen in Frage.

Das Marketingmanagement der Baikal Getränke GmbH hat im Laufe der Zeit einen Wandel durchlaufen weg von ungeplanten Einzelaktionen hin zum umfassenden Planungsprozess, der auch die regelmäßige Kontrolle umfasst. Da dafür neben der

spaßigen und kreativen Seite auch betriebswirtschaftliches und Branchenwissen gefragt ist, sind zwei kaufmännische Angestellte eingestellt worden und werden Vertriebsmitarbeiter sowie Berater auf Honorarbasis beschäftigt (van Velzen, Interview, 12. November 2018). Dennoch ist die Organisation des Unternehmens noch nicht gänzlich abgeschlossen. Darüber hinaus realisiert es weiterhin Verluste, die im Geschäftsjahr 2016 über 300.000 Euro betrugen (Baikal Getränke GmbH 2017b). Firmenintern gilt deshalb das zehnjährige Jubiläum von Wostok Tannenwald im Mai 2019 als Frist, zu der absehbar sein muss, dass das Unternehmen selbständig am Markt bestehen kann. Sollte dies nicht der Fall sein, so wird es verkauft (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

Die Relevanz dieser qualitativen Einzelfallstudie besteht darin, subjektive Deutungsmuster offenzulegen, welche in quantitativen Studien untergehen würden. Es lässt sich festhalten, wie in den vorhergehenden Abschnitten geschehen, inwieweit die Fallstudie den theoretischen Bezugsrahmen, das heißt die Dimensionen von Entrepreneurial Marketing, stützt und damit stärkt. Ferner erlaubt es die Fallstudie, Elemente des Entrepreneurial Marketing aufzudecken, die vom bisherigen Bezugsrahmen nicht erfasst werden. In diesem Fall ist es das Element Spaß.

Als vorsichtige Form der Generalisierung ist es denkbar, „den Kontext des Einzelfalles [...] auf ähnliche Kontexte“ (Mayring 2007) zu übertragen. Demnach eignete sich der intuitions-, erfahrungs- und spaßgeleitete Marketingansatz der Baikal Getränke GmbH auch für andere Limonaden- und möglicherweise auch andere FMCG-Hersteller, die mit ihren Produkten eine ähnliche Zielgruppe ansprechen – ästhetische, lebensgenießende Großstädter, die kleine Marken unterstützen und offen für Neues sind. Dabei wäre darauf zu achten, von Anfang an externe Expertise in Bereichen in Anspruch zu nehmen, in denen es an eigener Erfahrung mangelt.

## Literatur

Adam, H. (2009): Wostok – eine neue Limonade erobert Berlins Szene, in: Mixology, S. 56.

Baikal Getränke GmbH (2017a): Crowdfunding für WOSTOK | Seedmatch, <https://www.seedmatch.de/startups/wostok>, Zugriff: 15.11.2018

Baikal Getränke GmbH (2017b). Vermögensanlagen – Informationsblatt gemäß §§ 2a, 13 VermAnlG, [https://www.seedmatch.de/system/files/WOSTOK/VIB\\_Wostok.pdf](https://www.seedmatch.de/system/files/WOSTOK/VIB_Wostok.pdf), Zugriff: 15.11.2018

Bartels, G. (2009): Pack die Taiga in die Flasche, in: Der Tagesspiegel, S. 14.

Becker, I. (2017): WOSTOK: „Wenn man auf den Geschmack gekommen ist, gibt es keine Alternative“, <https://blog.seedmatch.de/wostok-wenn-man-auf-den-geschmack-gekommen-ist-gibt-es-keine-alternative/>, Zugriff: 5.11.2018

Berndt, R./Fantapié Altobelli, C./Sander, M. (2016): Internationales Marketing-Management, 5. Aufl., Berlin.

Bjerke, B./Hultman, C. (2002): Entrepreneurial marketing: the growth of small firms in the new economic era, Cheltenham, UK.

Brown, T. (2009): Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation, New York.

Bruhn, M. (2016): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 13. Aufl., Wiesbaden.

Daubek, K. (2014): Hippe Brause, in: Der Spiegel, (1), S. 66-67.

Deutsches Institut für Marketing. (2016): Markendehnung als Strategie zum Markenaufbau, <https://www.marketinginstitut.biz/blog/markendehnung/>, Zugriff: 15.11. 2018.

Esch, F.-R./Krieger, K.H./Strödter, K. (2009): Durchbrechen des Gewohnten durch Below-the-line-Kommunikation, in: Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation, Wiesbaden, S. 85-106.

Esch, F.-R./Herrmann, A./Sattler, H. (2017): Marketing: eine managementorientierte Einführung, 5. Aufl., München.

Flick, U. (2011): Triangulation: eine Einführung, Wiesbaden.

Grothe, S. (2014): Junge Getränkefirmen trotzen den Konzernen, <https://www.tagesspiegel.de/berlin/quartiermeister-wostok-und-co-in-berlin-junge-getraenkefirmen-trotzen-den-konzernen/10833230.html>, Zugriff: 30.10.2018.

Hill, J./Wright, L. T. (2000): Defining the scope of entrepreneurial marketing: a qualitative approach, in: Journal of Enterprising Culture, 08(01), S. 23-46.

Hills, G.E./Hultman, C.M. (2006): Entrepreneurial Marketing, in: Lagrosen, S./Svensson, G. (Hrsg.): Marketing – Broadening the horizons, Lund, S. 219-234.

Hills, G.E./Hultman, C. (2013): Entrepreneurial Marketing: Conceptual and Empirical Research Opportunities, in: Entrepreneurship Research Journal, 3(4). <https://doi.org/10.1515/erj-2013-0064>, Zugriff: 6.12.2018.

Hills, G.E./Hultman, C.M./Kraus, S./Schulte, R. (2010): History, theory and evidence of entrepreneurial marketing: an overview, in: International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 11(1), S. 19-34.

Jakovich, J./Schweitzer, J./Edward, M. (2014): U.lab practicing: strategizing, engaging, sensemaking, doing, pitching, reflecting, Sydney.

Kilenthong, P. (2011): An Empirical Investigation of Entrepreneurial Marketing and the Role of Entrepreneurial Orientation, Chicago.

Kilian, K. (o.J.): Below-the-Line Kommunikation, <http://www.absatzwirtschaft.de/markenlexikon/below-the-line-kommunikation/>, Zugriff: 14.11.2018.

Kotabe, M./Helsen, K. (2014): Global marketing management, 6. Aufl., Hoboken, NJ.

Kotler, P./Keller, K.L./Opresnik, M.O. (2017): Marketing-Management: Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, 15. Aufl., Hallbergmoos.

Kraus, S./Harms, R./Fink, M. (2010): Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures, in: International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 11(1), S. 19-34.

Leichter Leben Zeit für mich! mit Joris Van Velzen und Angela Fricke (2018): <https://www.youtube.com/channel/UCpL7u4c7U8RB7gtA8mhNJqQ>, Zugriff: 6.11.2018.

Mayring, P. (2007): On Generalization in Qualitatively Oriented Research, in: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 8(3). <https://doi.org/10.17169/fqs-8.3.29>.

Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, Weinheim.

McDonald, M./Wilson, H. (2011): Marketing plans: how to prepare them, how to use them, 7. Aufl., Chichester.

Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M. (2019): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Aufl., Wiesbaden.

o.A. (2013): Wostok – Kultige Limo mit dem Flair Russlands, <http://www.about-drinks.com/interview-wostok-kultige-limo-mit-dem-flair-russlands/>, Zugriff: 30.10.2018.

Sander, M. (2011): Marketing-Management: Märkte, Marktforschung und Marktbearbeitung, 2. Aufl., Konstanz.

Schmid, J. (2017): Entrepreneurial Marketing: Konzeption, Messung und Erfolgswirkung in wirtschaftlich krisenhaften Zeiten, Wiesbaden.

Stokes, D. (2000): Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research, in: Qualitative Market Research: An International Journal, 3(1), S. 47-54.

Van Velzen, J. (2017): WOSTOK – Von Genossen genossen, in: insight asia-pacific, (03/2017), S. 24-25.

Van Velzen, J. (o.J.): Wostok, <http://www.wostok-limonade.de/>, Zugriff: 01.11.2018.

Wirtschaftsvereinigung alkoholfreie Getränke e.V. (2018): Entwicklung des Pro-Kopf-Verbrauchs von Alkoholfreien Getränken nach Getränkearten 2012-2017, <https://www.wafg.de/fileadmin/pdfs/Pro-Kopf-Verbrauch.pdf>, Zugriff: 14.11.2018.

Witzel, A. (2000): The Problem-centered Interview, in: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(1), <https://doi.org/10.17169/fqs-1.1.1132>, Zugriff: 14.11.2018.

Yin, R. K. (2018): Case study research and applications: design and methods, 6. Aufl., Los Angeles.

## Schlüsselwörter

Entrepreneurial Marketing, Gründung, Markeneinführung, Berlin, Internationalisierung, Marketingplanung, Marketingmix, Marketing, Erfrischungsgetränk

eingereicht am: 10.12.2018  
überarbeitete Version: 21.03.2019

## Sustainable-oriented Entrepreneurship – Sozial und ökologisch verantwortliches Handeln als Teil des unternehmerischen Selbstverständnisses

**Andrea Bookhagen, Grit Seymour**

Dieser Beitrag fokussiert auf sog. „soziale“ oder „an Nachhaltigkeit ausgerichteten (sustainable-oriented) Entrepreneurships“. Exemplarisch werden Beispiele junger Unternehmen aus der Modeindustrie vorgestellt, die sich der Idee der circular economy, dem cradle-to-cradle-Ansatz oder anderen Herangehensweisen verschrieben haben. Die Gründer haben sich zum Ziel gesetzt, Verantwortung für ökologische, soziale und gesellschaftliche Herausforderungen zu übernehmen. Dabei bereichert die Auseinandersetzung mit der relativ neuen Conscious Business-Bewegung die wissenschaftliche Auseinandersetzung um nachhaltige Unternehmensgründungen. Zusammenfassend werden die Faktoren aufgeführt, die zum Erfolg der vorgestellten Unternehmen beigetragen haben. Diese können somit auch als Handlungsempfehlungen für junge Gründer nachhaltiger Unternehmen verstanden werden.

This article focuses on so-called “social” or “sustainable-oriented entrepreneurship”. A selection of young companies from the fashion industry will be presented. Their founders have dedicated themselves to the idea of the circular economy, the cradle-to-cradle idea or other approaches, with the aim of taking on responsibility for ecological, social and societal challenges as entrepreneurs. The discussion of the relatively new Conscious Business Movement enriches the scientific debate about respective start-ups and entrepreneurship. As a conclusion those aspects being a key driver for success will be identified and some recommendations for future entrepreneurs in the field of sustainable businesses will be provided.

**Prof. Dr. Andrea Bookhagen** ist Professorin für Marketing und Produktmanagement im Studiengang Modedesign an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW Berlin). Zuvor lehrte Sie u.a. an der Munich Business School (München) und war in unterschiedlichen Positionen in der internationalen Unternehmensberatung sowie in der Konsumgüterindustrie beschäftigt. Sie promovierte an der TU Berlin zum nachhaltigen Verhalten von Unternehmen. [andrea.bookhagen@htw-berlin.de](mailto:andrea.bookhagen@htw-berlin.de)

**Prof. Grit Seymour** studierte Fashion & Textiles am St. Martin’s College in London (BA) und Womens Wear Fashion am Royal College of Art in London (MA RCA). Sie arbeitete als Designerin und Kreativ-Direktorin für internationale Brands wie Max Mara/Italien, Donna Karan/New York, Hugo Boss/Mailand, Five Foxes/Tokyo, Eres-Chanel/Paris, gründete ihr Label T-A-P-E und lehrte als Professorin an der UDK Berlin. Im Jahr 2016 wurde sie als Professorin für Modedesign an die Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW Berlin) berufen. [grit.seymour@htw-berlin.de](mailto:grit.seymour@htw-berlin.de)

## 1. Einleitung – Relevanz und Problematik

Wer heute bei H&M einkauft, kann auch Kleidung im „Conscious – Sustainable Style“ kaufen. Das Unternehmen C&A gibt an, sich seit vielen Jahren der Nachhaltigkeit verschrieben zu haben und hat das eigene Label #WearTheChange etabliert.

Die den Luxusmarkt beherrschenden Konzerne LVMH, Kering und Richmond bewegen sich ebenfalls in diese Richtung, was folgende Pressemitteilung belegt: „On May 4, 2017 LVMH and Central Saint Martins announced a groundbreaking new partnership to promote creativity and identify cutting-edge solutions to drive sustainability and innovation in luxury“ (LVMH 2017).

Etablierte **Unternehmen** verschiedener Industrien werden sich ihrer **Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft** mehr und mehr **bewusst**. Das zeigt sich u.a. bei der jährlichen Verleihung des Deutschen Nachhaltigkeitspreises oder des Bundespreises Ecodesign. Ebenso ist die Zahl der Gründungen von Unternehmen, die sich auf soziale Aktivitäten oder Nachhaltigkeit fokussieren, in den letzten Jahren stark gestiegen. Parallel dazu hat die Auseinandersetzung mit sozialen und nachhaltigen Unternehmensgründungen in der wissenschaftlichen Literatur deutlich zugenommen.

Die besondere Herausforderung, vor denen soziale oder an Nachhaltigkeit orientierte Unternehmensgründungen stehen, wird als „double bottom-line“ bezeichnet. Das bedeutet: „achieving continuous positive social impacts while attaining financial health“ (Han/McKelvey 2016, S. 243). Chambers (2014, S. xi) beschreibt diese Herausforderung wie folgt: "SE [Social Entrepreneur] ventures are organisations that choose to be simultaneously guided by two distinct goals – generating revenue and maximising social welfare".

Ziel dieses Beitrages ist es, die Erfolgsfaktoren von Gründern sozialer oder nachhaltiger Unternehmen in der Modeindustrie zu verstehen. Diese können gleichzeitig als Handlungsempfehlungen für zukünftige Gründer dienen

Nachhaltige Unternehmensgründungen gehen in der Modeindustrie häufig mit nachhaltigen Produktinnovationen einher. Daher ist zunächst im zweiten Kapitel eine Abgrenzung erforderlich zwischen nachhaltigen Innovationen (sustainable innovations) und auf Nachhaltigkeit oder soziale Aspekte fokussierte Unternehmensgründungen (sustainable-oriented entrepreneurship, social entrepreneurship). Es wird zudem der Begriff der „consciousness“ eingeführt und die Frage beantwortet, inwieweit dieser über die herkömmliche Definition von beispielsweise Corporate Social Responsibility (CSR) oder sozialen bzw. an Nachhaltigkeit orientierten Unternehmensgründungen hinaus geht. Das dritte Kapitel zeigt Fallbeispiele auf und im vierten Kapitel werden abschließend die Erfolgsfaktoren sozialer Gründungen zusammengefasst, die sich der oben genannten Herausforderung der double bottom-line bisher zukunftsträchtig gestellt haben.

## 2. Literaturüberblick

### 2.1 Nachhaltigkeitsbegriff

Der Nachhaltigkeitsbegriff wird seit mehr als 25 Jahren verwendet. Erstmals wurde dieser im sog. Brundtland-Bericht im Jahr 1987 genauer definiert: "Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (UN 1987).

Seitdem findet auch in der Marketing- und Managementliteratur eine Auseinandersetzung mit dem Nachhaltigkeitsbegriff statt. Varadarajan (2014, S. 5) gibt einen Überblick, wie insbesondere multinationale Großunternehmen (MNC) den Nachhaltigkeitsbegriff interpretieren. Verbesserte Energieeffizienz und Emissionsreduktion sowie die Entwicklung von Produkten mit verminderterem Risiko für Umwelt und Gesellschaft sind einige der häufig genannten Bemühungen.

Im September 2015 verabschiedeten die Vereinten Nationen die sog. Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. „Die Agenda schafft die Grundlage dafür, weltweiten wirtschaftlichen Fortschritt im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit und im Rahmen der ökologischen Grenzen der Erde zu gestalten. [...] Das Kernstück der Agenda bildet ein ehrgeiziger Katalog mit 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDG). Die 17 SDGs berücksichtigen erstmals alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Soziales, Umwelt, Wirtschaft – gleichermaßen. Die 17 Ziele sind unteilbar und bedingen einander“ (BMZ 2018, vgl. auch Abb.1).



Abb. 1 Sustainable Development Goals (SDG) (Quelle: BMZ 2018)

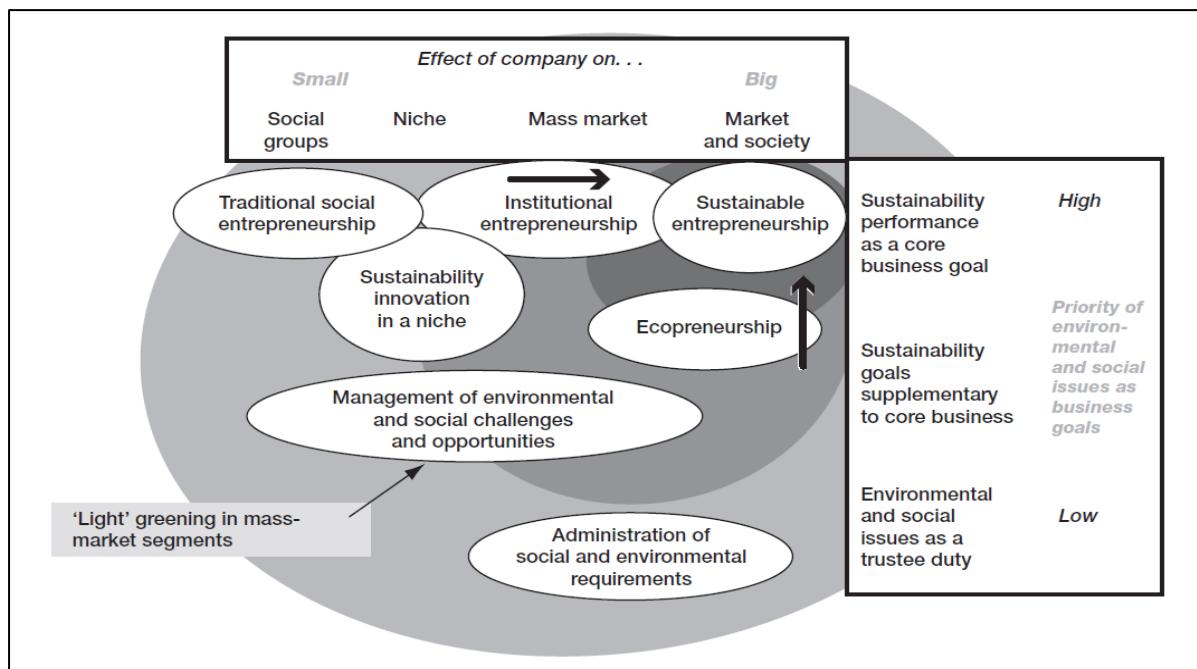
In der Resolution der Vereinten Nationen zur Verabschiedung der Agenda 2030 ist folgendes formuliert: „Wir bekennen uns dazu, die nachhaltige Entwicklung in ihren drei Dimensionen – der wirtschaftlichen, der sozialen und der ökologischen – in ausgewogener und integrierter Weise herbeizuführen“ (UN 2015, S. 3).

Unternehmerische Verantwortung – im Sinne eines nachhaltigen unternehmerischen Wirtschaftens – wurde auch bereits vor der Verabschiedung der Sustainable Development Goals (im Folgenden abgekürzt als SDGs bezeichnet) diskutiert und spiegelte sich lange im Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) wider (vgl. dazu Kap. 2.3).

## 2.2 Soziale und an Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensgründungen

Soziale und an Nachhaltigkeit orientierte Unternehmensgründungen werden in der Literatur und auch in der Praxis aus unterschiedlichen Perspektiven interpretiert und definiert. Eine der wichtigsten Definitionen stammt von J. Gregory Dees, der sich dabei auf die Gedanken von John-Baptiste Say, Joseph A. Schumpeter und Peter Drucker stützt. Dees definiert soziale Unternehmensgründer als “one species in the genus **entrepreneur**. They are entrepreneurs with a social mission. [...] For social entrepreneurs, the social mission is explicit and central. This obviously affects how social entrepreneurs perceive and assess opportunities. **Mission-related impact becomes the central criterion**, not wealth creation” (Dees 2001, S. 2).

Damit ist jedoch die Definition des Begriffs „sozial“ noch nicht erfolgt. Es gibt keinen Konsens über die Abgrenzung sozialer bzw. an Nachhaltigkeit orientierter Unternehmensgründungen (Chambers 2014, S. 12f.). Im engeren Sinne werden unter sozialen Gründungen solche verstanden, die die Verbesserung sozialer Bedingungen (z.B. Arbeitsbedingungen) zum Inhalt haben. Weiter gefasst wird der Begriff „sozial“ eher als „verantwortungsvoll“ verstanden und inkludiert damit auch Unternehmensgründung, die an Nachhaltigkeit im Sinne von Klimawandel oder ähnlichen ausgerichtet sind. Chambers (2014, S. 11ff.) gibt hierzu einen umfassenden Überblick. Die Autorinnen folgen dem letztgenannten Ansatz, der der weit gefassten Definition des Nachhaltigkeitsbegriffes der UN (s.o) entspricht. Eine Kategorisierung von Unternehmensgründungen, inklusive nachhaltiger Unternehmensgründungen, nimmt Wagner vor (vgl. Abb. 2):



**Abb. 2** Kategorisierung und Entwicklungsschritte von an Nachhaltigkeit orientierten Unternehmensgründungen (Quelle: Wagner 2012, S. 282)

Abschließend muss hier noch die Frage nach der Abgrenzung oder dem Zusammenhang von nachhaltigen Gründungen und nachhaltigen Innovationen gestellt werden. Dabei ist anzumerken, dass **nachhaltige Innovationen** in der Literatur nicht unbedingt unterschieden werden von ökologischen, umweltbezogenen, grünen oder von sogenannten von Nachhaltigkeit getriebenen Innovationen. Alle Begriffe werden eher synonym verwendet (Varadarajan 2017, S. 16). Fussler James haben schon im Jahr 1996 formuliert: "Sustainable Development requires radical improvements in products and services [...] They must provide customer satisfaction with much lower levels of environmental impact" (Fussler/James 1996, S. 5).

Einen Überblick verschiedener Definitionen ist bei Adams et al. (2012, S. 87ff.) zu finden. Sie stellen fest: **Nachhaltige Innovationen und "conventional innovation have much in common**. Both address technological change and involve evolutions in processes, practices and business models. [...] Aber nachhaltige Innovationen erfordern] **more integrated thinking**. Firms must **reconsider** their capabilities, stakeholder relationships, knowledge management, leadership and culture" (Adams et al. 2012, S. 11). Genau dieser Aspekt ist es, der nachhaltige Gründer auszeichnet.

## 2.3. Conscious Businesses

Die Diskussion um Conscious Businesses (CB) ist jung und wurde angestoßen von John Mackey, dem Gründer der Whole Foods Supermärkte, Raj Sisodia (2014) und Fred Kofman (2013). Sie wird im angloamerikanischen Raum auch als Conscious Capitalism-Bewegung bezeichnet (vgl. dazu <https://www.consciouscapitalism.org>). In diesem Beitrag findet diese Bezeichnung jedoch aufgrund oft negativer Assoziationen mit dem Kapitalismusbegriff im europäischen Sprachraum keine Anwendung.

Bewusstes und achtsames Handeln von Management und Mitarbeitern gegenüber allen Stakeholdern ist wichtigstes Prinzip eines „Conscious Business“ – die Menschen, im Unternehmen und außerhalb, stehen im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns. Der nachhaltige wirtschaftliche Erfolg ergibt sich aus der kompromisslosen Umsetzung der vier Grundsätze eines „Conscious Business“ (vgl. Abb. 3):

1. **Orientierung am übergeordneten Zweck des unternehmerischen Handelns und an zentralen Werten** (Higher Purpose und Core Values): „A firm's purpose is the glue, that holds the organization together [...]. A higher purpose gives great energy and relevance to a company and its brand“ (Mackey/Sisodia 2014, S. 46). Somit stellen sich dem Management und Mitarbeitern Fragen wie: Warum existieren wir? Warum sollen wir existieren? Welchen Beitrag wollen wir leisten? Warum wird die Welt besser – weil es uns gibt? Würde man uns vermissen, wenn es uns nicht gäbe?
2. **Einbindung aller Stakeholder** (Stakeholder Integration)
3. **Bewusste Führung** (Conscious Leadership): Verantwortungsvoll handelnde Unternehmen werden von verantwortungsvoll handelnden Personen geführt. „They reject a zero-sum, trade-off-oriented view of business and look for creative synergistic Win approaches that deliver multiple kinds of value simultaneously“ (Mackey/Sisodia 2014, S. 34).
4. **Bewusst gelebte Unternehmenskultur** (Conscious Culture and Management): “Conscious businesses have distinctive cultures that help them adhere to their higher purpose and maintain a harmony of interests across stakeholders. Conscious cultures are self-sustaining, self-healing, and evolutionary” (Mackey/Sisodia 2014, S. 216).

Diese vier Grundsätze sind im sog. „**Conscious Capitalist Credo**“ von Mackey (2014, S. 273) konkretisiert. Somit wird auch die Abgrenzung zum bisher verwendeten Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) deutlich (vgl. Tab. 1).



**Abb. 3** Grundsätze eines Conscious Business  
(Quellen: Mackey/Sisodia 2014, S. 33; Consciouscapitalism.org 2018)

CSR	Conscious Business
Shareholder verzichten zugunsten der Gesellschaft	Integriert die Interessen ALLER Shareholder; Umwelt und Gesellschaft als wichtigste Stakeholder
Unabhängig vom eigentlichen Unternehmenszweck und der Unternehmenskultur	Integriert „höhere Werte und Verantwortung“ in die Unternehmenskultur
Ethische Ziele zusätzlich zu den Unternehmenszielen	Verbindung von Verantwortung und Profitabilität (Synergien)
Reflektion der Business Perspektive	Versteht „Business“ als ein komplexes System
Aufrechterhalten traditioneller Businessmodelle, ergänzt durch eine Abteilung für CSR	Soziale/gesellschaftliche Verantwortung als Kern des Businessmodells
Erkennt nur wenige Überschneidungen zwischen Business und Gesellschaft	Versteht Unternehmen als Teil der Gesellschaft und die Gesellschaft als Teil unseres Planeten
Gefahr des „Greenwashing“, Beibehalten der Unternehmenskultur und Unternehmensführung	Erfordert einen echten Wandel und Commitment, auch in der Unternehmensführung

**Tab. 1** Abgrenzung Conscious Business vs. Corporate Social Responsibility  
(Quelle: in Anlehnung an Makey/Sisodia 2014, S. 38)

Die Frage nach dem "Purpose" wird in der bisherigen Diskussion und Kategorisierung von sozialen Gründungen (vgl. Kap. 2.2) ebenfalls gestellt. Die anderen drei Prinzipien eines Conscious Business sind bisher jedoch weniger Gegenstand der Betrachtungen.

Interessant zu beobachten ist, dass Unternehmen, die schon lange mit ihren Marken als Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit in der Modeindustrie gelten, wie Patagonia, sich inzwischen als Vertreter der Conscious Business-Bewegung verstehen.

## 3. Fallbeispiele

### 3.1 Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung in der Modeindustrie

Die **Modeindustrie** trägt enorme Verantwortung im Rahmen der Umsetzung der SDG. Sie steht zunehmend unter **öffentlichem** und seit kurzem auch **politischem Druck**. Ab dem Jahr 2025 dürfen Textilien nicht mehr im allgemeinen Hausmüll entsorgt werden. Das europäische Parlament beschloss am 27. April 2018 die Entwicklung in Richtung einer sog. Circular Economy: „The targets [...] for preparing for reuse and recycling of waste should be increased to make them better reflect the Union's ambition to move to a circular economy“ (European Parliament 2018, S.4).

„Waste prevention is the most efficient way to improve resource efficiency and to reduce the environmental impact of waste“ (European Parliament 2018, S.17). Die Umweltverschmutzung durch **synthetische, nicht biologisch abbaubare Textilien** steht hier im Fokus. Drüber hinaus schädigen und verschmutzen Veredelungen, Beimischungen oder die Bearbeitungsprozesse die Umwelt.

Doch nicht nur synthetische textile Rohstoffe stellen ein Problem dar. Die **Baumwollproduktion** ist alles andere als nachhaltig: „Für kein anderes landwirtschaftliches Anbauprodukt werden so viele Pflanzengifte eingesetzt wie für Baumwolle. [...] 99 Prozent der Baumwollbauern leben in Entwicklungsländern. [...] Der Pestizideinsatz macht viele Bauern krank und das Einkommen reicht in den meisten Fällen gerade zum Überleben. [...] Kinder- und Zwangsarbeit [ist] in vielen Ländern traurige Realität“ (Umweltinstitut München 2018). Ebenso trägt die Baumwollproduktion zur globalen Wasserverschmutzung und Wasserknappheit bei. Das zeigt sich in der Austrocknung z.B. des Aralsees oder des Viktoriasees. Bei der Produktion eines einzigen T-Shirts werden rund 2.000 Liter Wasser und bei der Produktion einer einzigen Jeans rund 8.000 Liter Wasser verbraucht – von der Bewässerung der Baumwolle bis zur Verarbeitung und dem Färbeprozess. Die Auswirkungen des Baumwollanbaus für Natur, Menschen und Tiere sind also verheerend.

Einige wenige Pioniere in der Modeindustrie, wie z.B. Stella McCartney, haben Nachhaltigkeit als ihren Unternehmenszweck definiert und übernehmen soziale Verantwortung. Das Mission Statement ihres Unternehmens lautet: „We are committed to operating a modern and responsible business. We are agents of change. We challenge and push boundaries to make luxurious products in a way that is fit for the world we live in today and the future: beautiful and sustainable. No compromises“ (Stella McCartney 2018).

Auch Marken, die im Massenmarkt agieren, beginnen sich zunehmend nachhaltigem Handeln zu verschreiben. „Making sustainable fashion the new normal“ kommuniziert die Marke C&A (2018) und H&M sagt: „Look great, feel good, be conscious“ (2013).

Mourkogiannis/Vogelsang/Unger (2008) schreiben, dass der höhere Zweck eines Unternehmens auch Wettbewerbsvorteil sein oder werden kann. Im Massenmarkt für Mode wird dieses jedoch von vielen Konsumenten mit Argwohn betrachtet. Sie interpretieren die Kommunikation von Nachhaltigkeit als Marketing-Tool ohne konsequente Umsetzung. Nicht ohne Grund, denn immer wieder decken u.a. die Medien neue ökologische und soziale Missstände bei den Massenherstellern auf. Es darf nicht darum gehen, auf der Suche nach Wettbewerbsvorteilen nur einen vorgeblich höheren Zweck zu suchen – solches Verhalten ist unglaublich und unethisch.

Das Problem der Glaubwürdigkeit haben kleine Unternehmen meist nicht. Sie sind Gegenstand der im Folgenden beschriebenen empirischen Untersuchung.

## 3.2 Methode

Beschrieben wird hier der erste Schritt bei der Konzeption einer umfassenden empirischen Studie, die zum Ziel hat, das **Selbstverständnis der Akteure in der Modeindustrie** in Hinblick auf die Übernahme von gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung – im Sinne eines Conscious Business – abzubilden.

Aufbauend auf der Analyse des Marktauftritts verschiedener sich als nachhaltig positionierender junger Modeunternehmen in Berlin wurden drei Unternehmen ausgewählt. Sie haben alle ein eindeutiges und über die üblichen Interpretationen von nachhaltiger Mode (Verwendung von biologisch abbaubaren Materialien, z.B. Bio-Baumwolle, lokale Produktion unter fairen Bedingungen o.ä.) hinausgehendes Selbstverständnis. Persönliche, halb strukturierte, einstündige Interviews mit den Gründern der drei Unternehmen sind Grundlage der Analyse. Die Kernfrage ist die nach den persönlichen Beweggründen bei der Gründung und den Implikationen im täglichen Business. Dahinter steht implizit die Frage nach den vier Prinzipien eines Conscious Business und ihrer Umsetzung. Diese liefern die Struktur für die Auswertung der Interviews.

### 3.3 Workingtitle

Workingtitle wurde im Jahr 2018 von der Modedesignerin Antonia Goy und dem Architekten Björn Kubeja in Berlin gegründet. Das Duo verschreibt sich der nachhaltigen polyester-plastikfreien Produktion von anspruchsvoller, hochwertiger, modischer Bekleidung im DOB-Bereich (DOB: Damenoberbekleidung). Das Unternehmen wird seit der Gründung vom Fashion Council Germany (FCG)<sup>1</sup> unterstützt und wurde bereits vor dem offiziellen Launch zum Ausstellen im Vogue Salon in Berlin, Paris und London eingeladen. Workingtitle hat binnen kürzester Zeit enorme Aufmerksamkeit in der Modebranche und Modepresse generiert. Das lässt auf die Aktualität und die Relevanz des Themas schließen.

**Higher Purpose:** Antonia Goy sagt: „Wir wollen unsere Branche [die Modeindustrie, Anm. der Verf.] wieder ehrlich und ehrbar machen.“ Sie definiert ihre Mission als die Gestaltung von Mode „vor einem ökologisch und sozial verträglichen, wertvollen Background“. Dies entspricht der persönlichen Ethik der Gründer und spiegelt deren Lebensstil wider. Die Firmengründung entstand aus dem Streben nach Authentizität und dem Wunsch, die eigene Weltanschauung und Lebensweise zu integrieren, zu formulieren und in die Welt zu tragen. Dies setzten die Gründer in aller Konsequenz um. Sie lösten zuvor das seit elf Jahren am Markt erfolgreich etablierte Label „Antonia Goy“ auf und beschreiten mit einem umfassend neuen Konzept sowie anderem Namen einen neuen Weg.

**Conscious Culture und Conscious Leadership:**<sup>2</sup> „Wir tragen Verantwortung für unsere Handlungen“, so formuliert es Björn Kubeja. „Wir leben in einer Konsumentenwelt die scheinbar immer etwas Neues will; dagegen steht die Aussage von Einkäufern: Wir wissen nicht mehr nach welchen Kriterien wir auswählen sollen. Der Markt ist übersättigt. [...] Die Branche ist erschüttert. Wir produzieren Müll. Es braucht in der Mode eine ganz neue Ethik.“ Deutlicher können die von Mackey (2014, S. 218ff.) formulierten Charakteristika einer verantwortungsvollen Unternehmenskultur kaum adressiert werden.

<sup>1</sup> „Der Fashion Council Germany wurde 2015 in Berlin gegründet und ist eine Interessenvertretung für deutsche Mode. Das Ziel ist es, deutsches Modedesign als Kultur- und Wirtschaftsgut zu fördern und zu etablieren, wie es in Ländern wie Frankreich oder Großbritannien bereits seit vielen Jahren selbstverständlich ist“ (FCG 2018).

<sup>2</sup> Conscious Culture und Leadership werden hier zusammengefasst – eine Aussage kann noch nicht getroffen werden, denn die beiden arbeiten bisher alleine, ohne Mitarbeiter\_innen.

Ebenso ist eine **Ausrichtung an den Bedürfnissen aller Stakeholder** deutlich erkennbar, vertrauenswürdigere Geschäftsbeziehungen, Wertschätzung und die Bereitschaft, einen neuen Weg zu gehen sowie das Selbstbewusstsein, neue, eigene Regeln aufzustellen, gehören zum Selbstverständnis.

### 3.4      **Beneficial Design Institute**

Friederike von Wedel-Parlow ist Modedesignerin<sup>3</sup> und gründete im Jahr 2016 das Beneficial Design Institute (bd-i). Das bd-i versteht sich als Service Design-Partner für die Entwicklung hin zu einer zirkulären Wirtschaft (C2C e.V. 2018) in der Modeindustrie. Es werden Unternehmen und öffentliche Institutionen (u.a. das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit) bei Forschung und Entwicklung von ganzheitlichen Innovationskonzepten, Lehre, Weiterbildung, Aufklärung u.a. beraten. Dazu gehört auch die Konzeption von Cradle to Cradle-Produkten (vom Prototypen bis zur Realisierung der Serienfertigung). Bisherige Erfolge des bd-i sind die Kooperation mit Manufactum, die Entwicklung und Veröffentlichung des Fairfashion-guides, der Präsentation auf der Architektur Biennale 2016 in Venedig und das EU geförderte Forschungsprojekt Wear Sustain.<sup>4</sup>

**Higher Purpose:** Die Gründerin beschreibt Nachhaltigkeit als Bereicherung, über Qualität und Innovation sowie Schönheit die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Sie sieht sich weniger in der Pflicht und Verantwortung, als dass es ihr ein Bedürfnis und eine Herzensangelegenheit ist: „Leidenschaft [für Nachhaltigkeit, Anm. der Verf.] ist eine Haltung, die ich teilen möchte. [...] Es ist so sehr meine Überzeugung, dass das der richtige Weg ist.“

Zu einem umfassenden Nachhaltigkeitskonzept gehören „sauberes Wasser, gute Luft, sauberes Meer, gesunde Lebensmittel und das Hinterlassen eines minimalen ökologischen Footprints.“ Dies gehe einher mit der Abkehr von der klassischen Nachhaltigkeitshaltung „wie können wir am meisten Wasserverbrauch und CO2 Emissionen [oder] Abfall reduzieren [...] Im Konzept von Null-Emissionen geht es um: Das beste Produkt ist das was gar nicht erst entsteht. Der beste Kunde ist der, der nicht kauft.“

Im Umgang mit Mitarbeitern, dem Kompetenznetzwerk sowie mit Kunden ist die Zielsetzung „Lebensqualität für alle“. Entscheidend dafür sind Teamarbeit mit guter Kommunikation, guter Austausch und die Interessen der Mitarbeiter mit ihren Aufgaben in Deckungsgleichheit bringen. Dazu gehört es, Aufgaben klar zu formulieren, Verantwortung zu übertragen, Wachstum für jeden zu ermöglichen. Die Inhaberin beschreibt ihr Prinzip der **Mitarbeiterführung** als das „Streben nach Teamgeist, Kompetenz, Selbstverantwortung“. Die **Unternehmenskultur** wird als non-hierarchisch-partizipatives Modell, als „Unternehmer im Unternehmen“ beschrieben.

<sup>3</sup> Nach ihrer Zeit als Entrepreneurin mit eigenem Modelabel (Tiedeken&Wedel) und als künstlerische Mitarbeiterin am Lehrstuhl Westwood der UdK Berlin, baute sie den ersten internationalen Masterstudiengang „Sustainability in Fashion“ an der privaten Hochschule Esmode am Standort Berlin auf. Als Professorin für „Sustainable Design Strategies“ leitete sie den Studiengang über fünf Jahre. Sie ist u.a. als Jurymitglied beim „Bundespreis Ecodesign“ aktiv.

<sup>4</sup> Vgl. [www.manufactum.de/cradle-to-cradle](http://www.manufactum.de/cradle-to-cradle), [www.fairfashionguide.de](http://www.fairfashionguide.de), [www.beneficialfootprint.com](http://www.beneficialfootprint.com).

Im Hinblick auf den Umgang mit Lieferanten, Investoren, Finanzpartnern, Abnehmern und allen anderen (**Stakeholder Integration**) wird die „Vision von wirklich guter Lebensqualität“ für alle angestrebt. Die Gründerin sieht sich als Kommunikationsbrücke zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft in einer interdisziplinären Zusammenarbeit, in der „alle in ihrer Unterschiedlichkeit gleichwertig sind.“

### 3.5 Maiami

Maike Dietrich gründete im Jahr 2004 das Label Maiami. „Maiami is a luxury knitwear fashion label based in Berlin [...] The incentive [...] was to create a high quality product evolving from her [Maike, Anm. der Verf.] personal passion for knitting. Since the beginning Maiami has been shown its collection regularly in Berlin, Tokyo, New York and Paris during Fashion Week. As of now, the collections are represented by multiple agencies around the globe and sold in multi label concept stores and designer shops“ (vgl. Maiami 2018).<sup>5</sup>

Die Entwicklung und Produktion der Marke basiert ausschließlich auf der Tradition des Strickhandwerks: „In a time of virtuality, artificialness and high tech, the special aesthetic of these traditionally handcrafted knits mixed with modern components, provokes a return to natural, handmade products [...] The conscientious selection of high quality yarns and the careful hand knitting makes every Maiami piece unique and highly fashionable“ (Quelle: [www.miami.de](http://www.miami.de)).

Den **höheren Zweck** beschreibt die Gründerin als Selbstverwirklichung, „die Liebe zu dem, was ich tue, zum Produkt und zum Thema Nachhaltigkeit und Social Sustainability.“ Die Kollektion sieht sie als Gegenentwurf zur Schnelligkeit auf dem Markt, mit dem Ziel, Billigprodukten etwas entgegenzusetzen. Slow Fashion als Gegenbewegung zu Fast Fashion steht für einen bewussteren Umgang mit Textil und Bekleidung.

Die Gründerin sieht sich als Unternehmerin in der Pflicht, Verantwortung für die Gesellschaft, Natur und soziale Aspekte zu übernehmen. Dies spiegelt sich auch im **Umgang mit Mitarbeitern** wider. Die Mitarbeiterführung wird wie folgt beschrieben: Sehr flache Hierarchie, sehr demokratisch, hohe Eigenverantwortung, Vertrauen und Liebe zum Produkt. Entscheidungen – außer finanzielle – werden gemeinsam getroffen.

**Unternehmenskultur und Stakeholder Integration:** Es soll eine andere Wertigkeit und Wertschätzung transportiert werden, z.B. durch die Produktion, die wirtschaftlich und ethisch verantwortbar ist, also nicht auf Kosten von anderen geschieht, in familienbetriebenen Manufakturen in Deutschland, Italien und Serbien mit einer transparenten Fair trade-Produktionskette. „Auf diese Weise ist die Firma erfolgreich gesund gewachsen, auf ausgeglichenem Niveau. Persönlicher Kontakt spielt eine große Rolle in der Art wie wir arbeiten, in der Art wie ich denke.“ Das gilt für Mitarbeiter und das Netzwerk von Vertriebsagenturen in Japan, den USA, Italien, der DACH-Region, den Benelux-Ländern oder in Skandinavien. Auf die Zusammenarbeit mit Investoren verzichtete die Gründerin in den 14 Jahren seit Bestehen des Unternehmens komplett.

<sup>5</sup> Maiami ist weltweit in mehr als 130 Point of Sales vertreten, u.a. Selfridges, Saks 5th Avenue, KadeWe.

## 3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Inhaber\_innen von working title, dem Beneficial Design Institut und Maiami haben ihre Unternehmen mit einem höheren Zweck gegründet, der sich zusammenfassend als „make the world a better place“ beschreiben lässt. Jeweils auf ihre individuelle Art werden der Wunsch und das Bedürfnis formuliert, in vollem Umfang Verantwortung für das eigene Werk als Designer und dessen Auswirkungen zu übernehmen. Dabei geht es um einen bewussteren Gestaltungsprozess, bei dem Qualität vor Quantität und Nachhaltigkeit vor Profit steht. Gleichzeitig besteht das Bedürfnis nach Exklusivität und modischem Bewusstsein.

Werte wie Verbindlichkeit, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, soziale Verträglichkeit bilden dabei das Fundament der Unternehmenskultur aller Unternehmen und äußern sich in einem ebensolchen Führungsanspruch und der konsequenten Integration der Interessen aller aktuellen und potentiellen Stakeholder.

## 4. Erfolgsfaktoren nachhaltiger Gründungen in der Modeindustrie und Ausblick

Die Diskussion um „Conscious Businesses“ bereichert aus Sicht der Autorinnen die Auseinandersetzung mit sozialen und nachhaltigen Gründungen oder überhaupt sozialen und nachhaltigen Unternehmen. Gleches gilt für die Diskussion, die im Rahmen der Gemeinwohlökonomie (GWÖ), mitinitiiert von Felber (2018) geführt wird: „Die Gemeinwohl-Ökonomie setzt auf drei Wege: Bewusstseinsbildung, marktkonforme Anreize und verbindliche Gesetze. Alle Wege gemeinsam führen zum Ziel“ (Felber 2018, S. 203). Es geht dabei um ein alternatives Wirtschaftssystem mit entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen. Daher scheint dieser Ansatz auch zu polarisieren. Auf dem deutschen Nachhaltigkeitskongress 2018 (am 06/07.12.2018 in Düsseldorf) sagte Felber dazu: „Es ist schade, dass es polarisierend ist, wenn man sich dafür einsetzt, dass das Wohl der Menschen im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns steht.“ Diese Diskussion weiter zu führen ist nicht Gegenstand dieses Artikels. Aber es kann festgehalten werden, dass die Idee der Gemeinwohl-Ökonomie ein Instrument hervorgebracht hat, die sog. Gemeinwohl-Bilanz, die den individuellen Beitrag eines Unternehmens zum Gemeinwohl definiert und bewertbar gemacht hat.

Auch wenn hier lediglich drei Unternehmensgründungen betrachtet wurden, so zeichnen sich alle durch eine **einheitliche Ausrichtung an den vier Säulen eines Conscious Business** sowie durch Folgendes aus:

- **Eigenverantwortliches und mutiges Handeln:** Dabei geht es nicht mehr unbedingt um die Frage, ob die Kunden, also die Käufer von Mode, überhaupt Wert auf Nachhaltigkeit, Ökologie, o.ä. legen, bzw. entsprechende Einstellungen oder selbst ein entsprechendes Verantwortungsbewusstsein haben. Es geht darum, dass die Player dieser globalen Industrie selbst sich ihrer Verantwortung bewusstwerden und sich dieser stellen.
- **Uneingeschränkte Transparenz:** Die Kontrolle der tatsächlichen Nachhaltigkeit und Kreislauffähigkeit der Produkte bleibt durch die Vielzahl der Produktions-

schritte sowie Zulieferer unübersichtlich und sowohl für den Produzenten als auch für den Endkunden schwer nachvollziehbar. Das Vertrauen des Konsumenten in große Firmen wie z.B. H&M ist durch Presseberichte über das Aufdecken von Missständen in den Produktionsstätten stark gemindert oder nicht vorhanden. Uneingeschränkte Transparenz vom ersten Tag an ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor junger Unternehmen.

- **Neudeinition von Prozessen und Kompromissbereitschaft:** Die Modeindustrie befindet sich aktuell in einem Prozess tiefgreifenden Wandels. Jahrzehntelang praktizierte Regeln, Abläufe und Strukturen ändern sich radikal. Dies stellt eine enorme Herausforderung für etablierte Firmen dar. Dahingegen können junge Unternehmen schnell umfassend und konsequent neue Regeln der Modeindustrie umsetzen und zur Basis ihres Geschäftsmodells machen. Sie müssen dabei anerkennen, dass der Designprozess und das Verarbeitungskonzept ebenfalls neuen Regeln folgen wird und beides meist langsamer als gewohnt vonstatten geht.
- **Individuelle Zufriedenheit:** Kofmann (2016, S. xxvi) hat formuliert, dass verantwortungsvolles Handeln (Consciousness) maßgeblich zur individuellen Zufriedenheit und inneren Ruhe beiträgt. Dieses hat sich in den Interviews mit allen Gründern bestätigt.

Die Beispiele zeigen, dass ein Wandlungsprozess hin zu verantwortungsvollem Handeln im Sinne eines Conscious Business in jungen, neu gegründeten Unternehmen auf allen Ebenen erfolgreich gelingen kann.

Die hier vorgestellten Forschungsergebnisse sind der Anfang eines Forschungsprojektes im Studiengang Modedesign an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. In einem nächsten Schritt planen die Autorinnen Interviews mit etablierten Akteuren der Modeindustrie und anschließend eine quantitative Studie, um einen umfassenden Überblick über den Wandel in dieser Industrie zu geben.

## Literatur

Adams, R./Jeanrenaud, S./Bessant, J./Overy, P./Denye, D. (2012): Innovating for Sustainability. A Systematic Review of the Body of Knowledge. [https://www.researchgate.net/publication/270904105\\_Innovating\\_for\\_Sustainability\\_A\\_Systematic\\_Review\\_of\\_the\\_Body\\_of\\_Knowledge](https://www.researchgate.net/publication/270904105_Innovating_for_Sustainability_A_Systematic_Review_of_the_Body_of_Knowledge), Zugriff: 06.02.2019.

BMZ (2018): Bundesministerium für gesellschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Agenda 2030, [http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030\\_agenda/index.html](http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/index.html), Zugriff: 01.12.2018.

C2C e.V. (2018): Cradle to Cradle, <https://c2c-ev.de>, Zugriff: 01.12.2018.

Chambers, L. (2014): Growing a hybrid venture: Toward a theory of mission drift in social entrepreneurship, Dissertation, Universität St. Gallen, [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4262/\\$FILE/dis4262.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4262/$FILE/dis4262.pdf), Zugriff: 01.12.2018.

Consciouscapitalism.org (2018): <https://www.consciouscapitalism.org>, Zugriff: 01.12.2018.

C&A (2018): Our Vision, <https://www.c-and-a.com/uk/en/corporate/company/sustainability>, Zugriff: 10.11.2018.

Dees, J. G. (2011): The Meaning of “Social Entrepreneurship” Original Draft: October 31, 1998 Reformatted and revised: May 30, 2001, [http://e145.stanford.edu/upload/articles/dees\\_SE.pdf](http://e145.stanford.edu/upload/articles/dees_SE.pdf), Zugriff: 01.12.2018.

European Parliament (2018): Directive of the European Parliament and of the Council – amending Directive 2008/98/EC on waste, <http://data.consilium.europa.eu/doc/Document/PE-11-2018-INIT/en/pdf>, Zugriff: 01.12.2018.

Fussler, C./James, P. (1996): Driving Eco-innovation – A breakthrough discipline for innovation and sustainability, London.

FCG (2018): Fashion Council Germany und seine vier Säulen, <https://www.fashion-council-germany.org/ueber-uns>, Zugriff: 01.12.2018.

Felber, C (2018): Gemeinwohlökonomie, 2. Aufl., München.

Han, M./ McKelvey, B. (2016): How to Grow Successful Social Entrepreneurship Firms? Key Ideas from Complexity Theory, in: Journal of Enterprising Culture, 24(03), pp. 243-280.

H&M (2013): <https://www.youtube.com/watch?v=LLuE-Ocssel>; Zugriff: 10.11.2018.

Kofman, F. (2013): Conscious Business: how to build value through values, Boulder, Colorado.

LVMH (2017): New LVMH partnership with Central Saint Martins, <https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-celebrates-new-strategic-partnership-with-central-saint-martins>, Zugriff: 02.11.2018.

Mackey, J./Sisodia, R. (2014): Conscious Capitalism – Liberating the heroic Spirit of Business, Boston.

Mourkogiannis, N./Vogelsang, G./Unger, S. (2008): Der Auftrag: Was großartige Unternehmen antreibt, Weinheim.

Stahlhofer N.J./Schmidkonz, C./Kraft, P. (2018): Conscious Business in Germany – Assessing the Current Situation and Creating an Outlook for a New Pradigm, Cham.

Stella McCartney 2018): Mission Statement, <https://www.stellamccartney.com/experience/de/sustainability/mission-statement>, Zugriff: 01.12.2018.

Umweltinstitut München (2018): Umweltinstitut München e.V., <http://www.umweltinstitut.org/fragen-und-antworten/bekleidung/anbau-von-baumwolle.html>, Zugriff: 01.12.2018.

UN (1987): United Nations, Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, <http://www.un-documents.net/ocf-02.html>, Zugriff: 01.12.2018.

UN (2015): United Nations, Resolution der Generalversammlung, verabschiedet am 25. September 2015, <http://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>, Zugriff: 26.11.2018.

Varadarajan, R. (2014): Toward Sustainability: Public Policy, Global Social Innovations for Base-of-the-Pyramid Markets, and Demarketing for a Better World, in: Journal of International Marketing, 22(2), pp. 1-20.

Varadarajan, R. (2017): Innovating for sustainability: a framework for sustainable innovations and a model of sustainable innovations orientation, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 45, pp. 14-36.

Wagner, M. (2012): Entrepreneurship, Innovation and Sustainability, Sheffield.

## Schlüsselwörter

Corporate Social Responsibility, Conscious Business, Conscious Capitalism, Cradle-to-Cradle, Ethik, Entrepreneurship, Fashion, Gemeinwohl-Ökonomie, Mode, nachhaltige Mode, Nachhaltigkeit, Slow Fashion, Social Entrepreneurship, Social Innovation, Stakeholder, Sustainable Development Goals, Sustainability, Unternehmensgründung, gesellschaftliche Verantwortung, Zero Waste

eingereicht am: 04.11.2018  
überarbeitet am: 30.01.2019

## Challenges in Early Stage Communication for Startups – two Case Studies

**Andrea Rumler, Leo Schmidt, Alexander Zumdieck**

Startups sehen sich besonderen Herausforderungen bei der Ausgestaltung ihrer Kommunikation gegenüber. Oft sind weder die Gründer, noch der Unternehmensname und das Produkt bzw. die Produkte bekannt. Dies gilt insbesondere in der Frühphase der Unternehmensgründung, die in diesem Artikel beleuchtet wird. Es ist deshalb besonders wichtig, die kommunikativen Zielgruppen zu kennen und die kommunikativen Maßnahmen entsprechend anzupassen. Nach einer Analyse der Phasen der Unternehmensgründung sowie der wichtigsten Zielgruppen kommunikativer Maßnahmen von Startups werden zwei Fallbeispiele vorgestellt. Schließlich werden Empfehlungen zur Kommunikationspolitik von Startups abgeleitet.

Start-ups are regularly facing special challenges when developing their communication policy. Very often, neither the founders nor the company name or the products are well-known. This is especially true in the earliest phase of start-ups which is being analyzed in this article. It is especially important to know your communicative target groups and to adapt the communicative measures accordingly. After an analysis of phases in founding start-ups as well as important target groups of communicative measures for start-ups, two practical examples are being introduced. In conclusion, recommendations for the communication policy of start-ups are derived.

**Prof. Dr. Andrea Rumler** ist seit dem Jahr 1997 Professorin für Marketing. Zunächst war sie an der HTW Berlin, bevor sie im Jahr 2012 an die HWR Berlin wechselte. Nach ihrer Promotion war sie bei der Verlagsgruppe Bertelsmann International in München tätig, zuletzt als Marketingleiterin. Danach war sie Gründerin und Geschäftsführerin von Modern Living, New York. Seit vielen Jahren berät sie Gründerzentren und UnternehmensgründerInnen. Ihre Interessensgebiete sind Gründungsmarketing, Online- und internationales Marketing. rumler@hwr-berlin.de

Bevor **Dr. Leo Schmidt** bei Vigour einstieg, hatte er bereits 20 Jahre Erfahrung in Führungspositionen sowie als Berater. Er war sowohl bei multinationalen Unternehmen als auch bei Mittelständlern tätig. Zurzeit arbeitet er bei MAZARS, einer globalen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft, und hilft seinen Kunden bei Transformations-, Harmonisierungs- und Standardisierungsinitiativen. Zusätzlich ist er regelmäßig Mentor in verschiedenen Startup Accelerator Programmen. leo@vigour.io

**Dr. Alexander Zumdieck** ist Unternehmensberater für Digitalthemen und leitet einen Think Tank zur Zukunft der Arbeit im Deutschen Bundestag. Nach mehr als fünf Jahren internationaler Tätigkeit bei McKinsey gründete er im Jahr 2012 payleven, einen Zahlungsdienstleister für kleine Händler. Anschließend leitete er das Pricing bei Zalando und baute für die Metro den firmeneigenen Startupaccelerator auf. Darüber hinaus unterrichtete er an der HWR Berlin und organisierte das Marketing Forum mit. zumdieck@gmail.com

## 1. Introduction

### 1.1 Problem statement

Over the **life cycle of a startup**, the **company's stakeholders** vary in their importance for the success of the venture. Furthermore, the different stakeholders have dissimilar interests when interacting with the company. **Potential customers** must be communicated with differently than e.g. **potential investors, suppliers or governmental agencies**. In the **very early phase of a startup**, often the products the startup will be offering on the market are not clear yet or may change. This may also lead to changes over time in stakeholders like potential customers or suppliers which consecutively may lead to the necessity of a **diversified communicative approach**. Eventually, many startups don't even realize that poor communication is the core of their problems when encountering difficulties or a company failure.

### 1.2 Methodology and structure of analysis

In this article, a closer look at **communication challenges over the life cycle of startups** will be taken. It will focus on the **earliest stages of a startup**. Methodologically, a **literature review** is the first step in the approach of this article. Starting points will be a systematic analysis of stages in the development of startups as well as an overview of potential stakeholders in the different phases. Depending on the industry, potential customers and other factors differences might occur and may have to be dealt with differently. Subsequently, an overview of studies on the most common reasons for failure of startups will be given to identify the influence of possible communicative errors.

After a review of secondary literature, the **case study method** will be applied. Yin (2009, p. 18) defines the method as follows: "An empirical enquiry about a contemporary phenomenon... set within its real-world context - especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident". In this article, two case studies of startups, one from the online video market, the other an online payment system for SMEs, will be presented. In each of the startups, one of the authors of this article was actively involved in as a founder. Key failures and learnings in early stage communication with different stakeholders for the respective startups will be the focus of the case analysis. In the final chapter of the article an attempt to generalize the findings will be taken. Also, based on the literature review as well as on the case studies and the author's respective startup experience, recommendations concerning communication with various stakeholders for startups in their early stages will be given.

The case study method is best suited for enquiries that address either a **descriptive question** ("What is happening") or an **explanatory question** ("How or why did something happen") (Yin 2012, p. 5). When focusing on **qualitative aspects** instead of quantitative ones, case studies are also recommended. Consequently, in this article an in-depth understanding on how startups should communicate best in the ear-

liest stages of their lifecycle shall be generated and the research objective of this article is to **identify recommendations for startups** in their early phases concerning their communication with their respectively relevant stakeholders.

## 2. Literature review

### 2.1 Phases in the life cycle of startups

**Startups** may be defined as **young**, not yet established companies trying to implement a business idea, typically with the **help of innovative technologies**. “Young” in the context of companies usually means 10 years or younger (Deutscher Startup Monitor 2017, p. 16, Reynolds 2007, p. 85). Very often, startups are founded with a limited equity base and they rely on venture capital or seed capital for funding already in an early stage (Achleitner 2018). Startups are typically acting under **extreme uncertainty** (Ries 2010).

According to Schefczyk (2006, p. 26), three phases in the development of a company can be distinguished: (1) there is an **early phase**, (2) an **expansion phase** and (3) a **late stage** (Achleitner/Braun 2018, p. 323). The early phase is further divided into the **seed phase** and the **startup phase**. The **seed phase** is also considered to be the foundation phase since prearrangements for founding a company are taking place (Klandt 2010, p. 53). In the seed phase a first idea of a product or a not-yet fully developed prototype exists and the founders of the startup are looking for first investments. In the following **startup phase**, the actual foundation of the company takes place. Formalities like setting up a contract between the founders, entries in commercial or legal registers, rental of office space as well as procurement of the necessary office or production equipment might take place. This early phase in a company’s foundation ends with first customer acquisition efforts and might already require a second round of finance.

Since this article is focused on early stage communication of startups, the subsequent phases will not be portrayed in detail (see Kollmann 2005 for this).

### 2.2 Key stakeholders in startups

The term **stakeholder** was introduced at Stanford Research Institute in 1963. “Groups without whose support the organization would cease to exist” (c.f. Freeman/Reed 1983, p. 89) was the original definition. **Shareowners, employees, customers, suppliers, lenders** and **society** were included in this first list of stakeholders. Freeman and Reed contrast the stakeholder approach to the shareholder concept to stress the importance of reflecting on the interests of all relevant groups in strategic decisions (Freeman/Reed 1983, p. 91). The goal of engaging with stakeholders is “to create values by building a sustainable relationship between business and different stakeholders” (Freeman et al. 2007, p. 311).

According to qualitative research among startup founders in the Netherlands, there is “**a strong overall relationship between phase in startup life cycle and ... the type of stakeholders** the startup has to deal with” (Ter Halle et al. 2016, p. 8). Typical stakeholders for startups include mainly the same stakeholders as established companies, namely customers, suppliers and investors. Employees may also play a pivotal role as **internal stakeholders** (Ries n.d.), but they will not be included in the analysis.

Based on literature review (Ter Halle et al. 2016, Du/Kadyova 2015, Freeman/Reed 1983) as well as on the author’s expert knowledge, the **external stakeholders** in fig. 1 are typical for the early phase of startups.

Early phase	External stakeholders
<b>Seed</b>	(Potential) investors
	Business incubators/accelerators and their consultants
	Awards and competitions/startup scholarships
	Universities and other educational institutions
	Media, influencers
	Potential customers
	“Friends and family”
<b>Startup</b>	Lawyers
	Government organizations/trade organizations
	Competitors
	(Potential) suppliers and co-operative partners

**Fig. 1** Typical external stakeholders in the early phase of startups

When further investigating the communication challenges in a startup’s dialogue with its stakeholders, the focus will be put on those **stakeholders with the highest impact on the company’s success**. (Potential) investors, customers and suppliers as well as co-operative partners will be considered to be among those important stakeholders.

## 2.3 Failures of startups and possible reasons

**Most companies fail** within their **first years** of being in business (Neumann 2017, p. 32-38). According to German insolvency statistics, approximately 50 percent of companies gone bankrupt are younger than eight years (Neumann 2017, p. 32). Most startups fail during the first three years. Some experts even state a failure rate of up to 90 percent (gruenderpilot.com 2017, Triebel/Schikora 2016, p. 237). Therefore, **failure is a central topic in entrepreneurship and in startups** (Deutscher Startup Monitor 2017, p. 83; Von Unruh 2018, p. 365-374).

Neumann (2017, p. 34-52) conducted a **meta-analysis** on studies analyzing reasons for failure of startups as well as other companies. According to his findings, the main

cause of bankruptcy or other forms of failure for startups seems to be a **lack of business knowledge**, esp. in the areas of **finance, accounting, management** and **marketing**. Since startups are by definition innovative companies, the timing of market entry plays a crucial role as well (Egstrom 2017). Triebel and Schikora (2016, p. 240), also carried out a meta-study on failures of startups. They differentiate between **internal and external reasons** for failures in the following categories: **cooperative causes** (e.g. team failure or no investor), **markets** (wrong timing or wrong offering) and **marketing/sales** (bad marketing or better competition). Von Unruh (2018, p. 369) mentions mistakes in internal communication as a possible risk factor for entrepreneurs, especially in family owned businesses.

In none of the other studies communicative errors were explicitly mentioned as a reason for a startups failure. A possible reason is the fact that communication works as a “cross-function” in the above mentioned fields. Teams only function well if the members communicate appropriately. Marketing’s and sales’ main task is to facilitate communication between markets and the company. Problems in finance may stem from misunderstandings with investors and banks. It is likely that at least some of the above listed problems might have been prevented by better communication with the respective stakeholders. A wrong assessment of a market situation and of customer’s demands may have been avoided by a systematic approach to the necessary communication with potential customers or market partners. Accordingly, Kollmann mentions communicative competency as a key success factor for internet startups (Kollmann 2018, p. 193).

Fig. 2 shows possible communicative errors towards the external stakeholders already mentioned in the subsequent chapter. The authors mainly drew from their own experience when identifying possible reasons for a company’s failure. In the literature, communicative recommendations are mostly given for customer centered communication or for a pitch situation with potential investors. The other stakeholders are rarely or never mentioned.

Early phase	External stakeholders	Possible communicative errors
Seed	(Potential) investors	Failure to address potential match to investor’s portfolio and strategy Too much written communication, e.g. e-mail
	Business incubators/accelerators and their consultants	Stress the uniqueness of the product idea too much and the team and potential development during a program too little
	Awards and competitions/startup scholarships	Early nominations for awards that don’t reflect any real achievements. Risk of a ‘bubble’
	Universities and other educational institutions	Intent of communication is often unclear (talent acquisition, association with R&D or academia, partnership, PR, etc.)
	Media, influencers	Tendency to over-communicate. Most topics of startups are not ‘newsworthy’ to a larger audience, not even in a specialized channel
	Potential customers	Communication focus on the greatness of the product, while neglecting the relevance for the customer
	“Friends and family”	Neglect of the sense of purpose (“why am I doing this?”) and not to forewarn of high level of necessary commitment when founding a startup

<b>Startup</b>	Lawyers	Information that might be highly relevant to investors and customers doesn't help lawyers to provide value to the startup
	Government organizations/ trade organizations	Lack of knowledge about information that is relevant for government purposes (tax, permits etc.)
	Competitors	Bragging about commercial success, USPs or high value customer acquisitions
	(Potential) suppliers and co-operative partners	Vague communication about your needs and interests will lead to a flood of unfocussed and irrelevant communication

**Fig. 2** Typical external stakeholders and possible communicative errors in the early phase of startups

## 2.4 Communicative recommendations for startups

In market situations that many startups are facing, there are strong competitive constraints. This is especially true for new entrants to markets as startups are by definition. Bruhn even talks about a **communicative competition** for startups besides the obvious performance competition (Bruhn 2015, p. 545). When analyzing the **specifics of the communicative situation** of startups, the following characteristics apply: limited equity and limited budget for communication, typically low communicative know-how, few connections to possible customers, investors or other stakeholders as well as hardly any established communicative or other procedures or structures within the startup (Bruhn 2015, p. 546).

Especially when following the **lean management approach** which requires the development of a minimal viable product instead of a product that is ready to be marketed (Ries 2011, p. 79), targeted market segments as well as possible co-operative partners may change repeatedly (Richter/Schildhauer 2018, p. 30). This requires communicative skills as a focal competency (Fitzpatrick 2016, p. 9-10).

Furthermore, every startup like any company will have to communicate with a **variety of stakeholders** that have diverse interests. Potential investors, co-operative partners, lawyers or government agencies are examples. In this regard, the basic recommendations for the communication policy of a startup do not differ from those for established companies. A systematic approach starting with a situation analysis is the first step (Bruhn 2015, p. 549). Again, when thinking of startups in early phases with their typical shifts in products offered and markets planning to be served this is a challenge as with every change new potential customers and competitors and very different focal points may be necessary. In the next steps, communicative goals need to be defined followed by strategic and operational plans as well as a control phase (Bruhn 2015, p. 550-563). Important elements of strategic communication can be systematized with the help of the questions "who", "whom", "what", "how", "where" and "when" (Bruhn 2015, p. 555). The implications of this general framework will further be discussed in chapter 4. For a qualitative approach to communication with stakeholders of startups, especially for communicating with potential customers, see Fitzpatrick (2016).

## 3. International case studies

The importance of communication for early stage startups will now be illustrated with two international case studies.

The first, **VIGOUR**, is an Amsterdam based B2B media-tech company that provides an Online Video Platform (OVP) for media companies that want to offer a direct to consumer video service over the internet. VIGOUR was acquired by 24i Media, a larger competitor in this market, in early 2018.

The second study covers **payleven**, a payments company that allows small merchants to get paid using their smart phone. Payleven was founded in Berlin in 2012 and grew to eleven countries in the first year. It was merged with Sum Up Ltd in 2016.

### 3.1 VIGOUR – an Online Video Platform for video services over the internet

#### 3.1.1 Introduction of startup and founders

VIGOUR was founded late 2012 in Berlin during a startup acceleration program run by the European accelerator ‘Startupbootcamp’. Leo Schmidt joined the founding team of Jim de Beer, Marcus Besjes and Ramon Duivenvoorden, all from Amsterdam, after guiding the team through the program as a mentor and coach.

While Jim and Marcus had a pure technology focus, Ramon and Leo covered all organizational, commercial and strategic topics.

As many emerging technology startups, VIGOUR’s funding approach focused on the **venture capital market**. The venture investment department of **Deutsche Telekom**, one of the world’s largest telecommunication companies and provider of internet access, were among the first investors to back the development and growth of VIGOUR’s highly innovative product. In later funding rounds, two US venture funds joined the group of VIGOUR’s shareholders, further fueling the international growth and enhancement of the platforms scalability. Starting with the first commercial deployments, VIGOUR’s hybrid monetization model based both on subscriber growth at VIGOUR’s customers and on a feature-driven base fee to cover the support and further development of the platform, generated substantial recurring revenue from long term contracts.

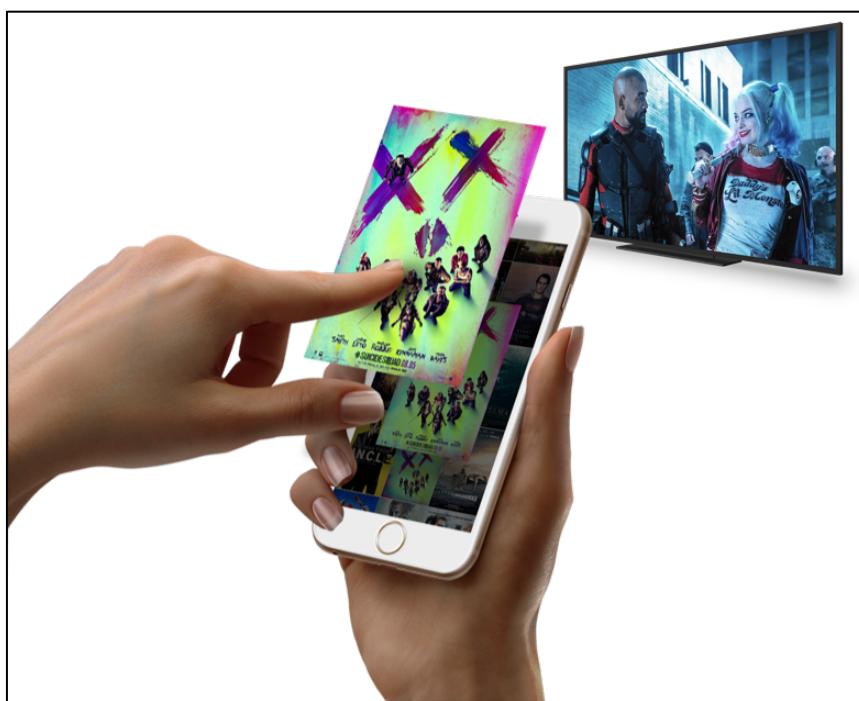
#### 3.1.2 Product and target market

The two tech-founders, Marcus and Jim, had created a unique technology to discover and connect media devices like smartphones, tablets, computers, smart TVs set top boxes, etc. over the internet and to **make responsive use of their displays and**

**screens respective capabilities**, e.g. size, touch-responsiveness, mobility. This approach allowed the combination of multiple screens into a single user interface (UI) and to distribute a UI's different elements across all connected screens, e.g. control and navigation on a smartphone and video playback on a smart TV. This created a broad spectrum of opportunities for a completely new type of user experience (UX) and different use cases for this technology.

As with many tech-startups, VIGOUR did not have the killer-application for its technology out of the gate. It took many iterations, market tests and conceptional loops to zoom in on the fast-growing **online video market**. Pioneers like Netflix, Amazon Instant Video and Apple's iTunes service had paved the way towards new business models and new UXs in online video consumption.

Technologies like Apple's AirPlay or Google's Chromecast provided simple but hardware-based and very limited ways to cast content from one device to another. But users of online video services quickly demanded more. They were asking for device- and platform-agnostic access to their content anywhere, any time and across many screens. They were getting used to including more than one screen into their viewing setup. A smartphone's touch display works great as a remote control, as a browse- and discovery interface and for engaging with your social networks about your favorite shows. The size and resolution of a large smart TV is better used for the actual video playback. Consumers did not want to buy additional hardware to achieve such a UX. Fig. 3 shows a typical use case of VIGOUR's OVP with a smartphone and smart TV.



**Fig. 3** Use case of VIGOUR's user experience across multiple screens ([vigour.io](http://vigour.io))

This growing need for **seamless multiscreen capabilities** by millennial consumers in the online video market created the opening for an OVP that supports purely software-based and platform agnostic multiscreen UXs. And VIGOUR had the technology to provide just that.

Content creators/studios, media companies and broadcasters alike leveraged the trend set by online video pioneers such as Netflix to create their own linear or **on-demand video services**. The market for an OVP with these unique capabilities was divided into two main segments:

- a) **Media companies** who were either creators or license owners and aggregators of video content and who wanted to set their direct to consumer video service apart by offering industry first multiscreen experiences to an emerging audience of millennial consumers.
- b) **Traditional broadcasters** had large content portfolios, often licensed for traditional network distribution over cable or satellite. The UX of those services is always single screen, TV driven by set top box, and controlled with remotes. Broadcasters were often not that innovative and didn't yet provide any internet-based services with multiscreen capability. Facing the exodus of the cord-cutting generation of subscribers, broadcasters were also pushed to enter the market with more modern internet-based services.

On national and regional levels, thousands of new online video services were launched on a regular basis. During the design and build phase of those services, sales opportunities to scale VIGOUR's OVP were countless across the globe.

### 3.1.3 Communication challenges

Building a **highly complex technology product** in an initial stage, VIGOUR had to convince **potential investors** of the product's uniqueness and its potential in the market. The team used an extensive presentation and a full-scope prototype of a multiscreen video app to demonstrate their OVP's overall (future) capabilities. Most investors really liked what they saw but often **misunderstood the pitch**. They thought VIGOUR would build a consumer video app. This led to confusing conversations about the product proposition, the monetization model, potential cost drivers and target markets. In those cases, an otherwise well delivered pitch did not advance to a deal stage.

More dangerous however were **misunderstandings in prospective customer conversations** where a similar pitch approach was used. Always eager to convey the ultimate vision for their product proposition, the sales team failed to bring across existing limitations, what part of the platform was actually available at that stage and what parts would still have to be built. They meant well but weren't clear enough in their communication.

This **one-size-fits-all communication approach** led to very awkward situations both prior and after closing sales and investment deals. It often took a tremendous amount of effort to clarify and align these misunderstandings.

### 3.1.4 Key learnings

Based on the **diverse set of stakeholders**, VIGOUR had to serve a **varied set of communication needs with different priorities over time**. During the seed stage, potential investors wanted to understand the product proposition, team capabilities and market potential. Once fully funded, the media wanted to understand the value for customers and go to market strategy. Lawyers were interested in implications for intellectual property protection and how to draft customer contracts. Customers wanted to understand how VIGOUR's technology would treat content licensing rights of the videos they planned to distribute with VIGOUR technology.

They continuously improved the ONE deck and the ONE prototype to better explain their product and its potential to all stakeholders during every phase of the company's life cycle. It frustrated them that, while being close to perfect in their mind, these tools didn't seem to bring the right message across for any of the stakeholder groups.

Not until they realized that they had to build **different communication tools for different channels, target groups and purposes for each stage of the company's development**, did their communication become more effective and efficient. They prepared specific content for shareholders, potential investors, customers, media engagements, lawyers, service providers, etc. (see fig. 2 and 7 for communicative challenges and possible solutions).

Multiple times VIGOUR's survival was threatened by poor communication. The **lack of experience and expertise** in crafting a comprehensive communication plan across the different growth stages and tailored to the multiple stakeholder groups formed one of the biggest threats to the company's survival. Engaging a professional agency supporting the creation of a comprehensive communication plan and corresponding materials for the different channels, significantly improved the overall effectiveness of VIGOUR's communication.

## 3.2 Payleven – credit card acceptance for small merchants

### 3.2.1 Introduction of startup and founders

**Payleven** was founded in spring 2012 by Rafael Otero (CTO), Steve Krieger (CMO), and Alexander Zumdieck (CEO) with help of Rocket Internet in Berlin (Hofmann 2012). The central idea was to **use the ubiquitous smartphones of small merchants to enable them to accept card payments**, especially credit and debit cards. The most visible although not earliest company to do this at the time was Square, Inc. in the USA.

The company quickly proceeded to raise venture capital (Hofmann 2012, Lunden 2016) and used its funding to offer **payment service in eleven countries** – ten in Europe plus Brazil. It thus contributed significantly to the development of **mobile point of sale** (mPOS) services in these countries. Payleven also was a technology leader, being the first mPOS company to launch and operate fully certified Chip-and-

PIN payment services in Europe and hence being able to accept Visa cards also at the mPOS.

It is important to note that at the time more than ten companies had started to bring this service to Europe. The most important ones besides payleven, namely iZettle out of Sweden and SumUp (based in Berlin) are still active today while most of the others have discontinued their services. Payleven operated successfully and grew to more than 100 employees **raising more than 50 Million EUR in venture capital before merging with SumUp in July 2016** (Richters 2016, Lunden 2016).

### 3.2.2 Product and target market

While traditional card terminals were widely deployed in large stores at the time already, **small merchants often did not accept card payments** due to the **high cost** of these conventional terminals. The terminals were typically sold or leased out with a service contract for payment processing that stipulated a **monthly fee** of typically 20 to 30 EUR per month, **transaction fees** of typically three to five percent of transaction value and normally **minimum contract durations** of three to five years. Many small merchants hence shied away from these contracts as they were not sure if their benefits would exceed costs.

The development of card payment terminals is expensive mostly due to security requirements. The **strong focus on security** also creates a market dynamics that justifies prices with that argument. Payleven on the other hand offered payment services on a “**pay-as-you-go**” basis without any fixed fees. This **extended the market for card payment significantly towards small merchants** as potential customers could now try out the service and simply discontinue using it if it did not meet expectation without having to bear costs for a service no longer wanted.

Technologically this was solved by using the **smartphone** most merchants possessed anyway and equipping it with a **card reader** and the **payleven merchant app**. The ensuing process for acceptance of card payments was sufficiently simple and fast to be widely accepted, see fig. 4.



**Fig. 4** Payleven's swipe-and-sign solution

The solution depicted here is a so called **swipe-and-sign solution**, in which the credit card is swiped through the card reader and then the customer is asked to sign in order to authorize the transaction. While ubiquitous in the US, market penetration with swipe-and-sign solutions in Europe was hampered by a decision of Visa Europe to not allow this technology for mPOS transactions.

In March 2013 payleven introduced a fully functional and licensed **chip-and-pin solution** for mPOS meeting all requirements and hence being the first company to offer an mPOS solution to accept Visa cards in Europe (Lunden 2013). As mPOS solutions were hardly known to merchants in Europe, in 2012 a key challenge for communication was to **raise awareness** for these solutions and thus build a market for paylevens products. Payleven **targeted small merchants**, i.e. merchants that have a business that is too small or has too few transactions to be served by traditional payment services, such as small bakeries, flower stores, restaurants etc. The **other large segment** is **customers that need to be mobile**. Traditional POS terminals are stationary and connected using cables. So mobile merchants such as taxi drivers, merchants at farmer markets, beer bikes etc. comprised the other large segment.

A key challenge that needed to be solved was **how to communicate and market to these customer segments** effectively and efficiently.

### 3.2.3 Communication challenges

Payleven very quickly, i.e. in a matter of days **jumped from seed phase to startup phase** as is characteristic for ventures developed together with Rocket Internet. Most communication hence occurred during the startup phase but many topics will be similar also during seed phase. Let's have a look at the **main communication challenges** for the founding team of payleven during the first one to two years stakeholder by stakeholder.

**Startup communication to investors** is different before and after the investment is executed. Before the investment, the startup pitches its idea, its founding team, in short: itself as an investment opportunity for the investors. The objective is to raise money in order to build the business.

For payleven that meant to

- **identify and approach suitable investors,**
- **explain the emerging mPOS market** and why it is an attractive market (i.e. sizeable and fast, in the sense of quick payback times) and
- **explain why the team, technology and company** is right to seize this opportunity and return the investors' money with a big enough profit.

At payleven the setting was different from many other startups as payleven could leverage the experience and track record of Rocket Internet for fundraising. This was instrumental especially in the first financing round, when there was no significant payleven business activity yet in order to back up the necessary promises. A key learning early on however was also that **investors are different, have different investment strategies, expectations and perspectives**. These are shaped among other things by their experiences. Rocket Internet for instance at the time was experienced in launching eCommerce startups in many countries. Their experience with fintech startups was limited, payleven and paymill were both launched in 2012 and were the first fintech startups in the portfolio of Rocket Internet. This led to interesting communication challenges e.g., when pragmatic approaches that had proved successfully in many different contexts could not be transferred to payleven for regulatory as payment is subject to financial market regulation as administered by the FCA in London or BAFIN in Germany or for market structure reasons since Visa, Mastercard and American Express effectively form an oligopoly for card payments – this leaves startups sometimes less room to experiment and learn as a market with many participants.

**Prospective customers** are the next group of stakeholders analyzed. The service payleven offers is certainly a technology-driven innovation and also payleven was in the beginning a mostly technology-driven company. After all, without the widespread use of the smart phone, none of this would have been possible. The only problem with such a setting is that the customer just does not care. They will generally **use a service if it improves their business, top or bottom line, and not if it is just cool**. And to get customers to buy, use and pay for a product or service is the goal of communication in this case.

The extent to which payleven improved the life of small merchants **differed by country**. Early on it became clear that **Brazil was a good country for payleven's service**. Factors that contribute to this are the high crime rate that makes it convenient not having to carry cash the ensuing ubiquity of card payments driven by strong customer expectations to be able to pay by card as carrying cash is risky. Pick-up of the solution in **Europe was generally slower**, as payment as such is generally not seen as a pressing issue. It is "not broken", i.e. it is generally not top of mind of customer or merchant as the payment process is fundamentally solved. No matter what the case – Europe or Brazil – one overarching challenge was that the **mPOS market at the time essentially did not exist**. Hardly anyone knew about the concept in general and about concrete solutions in particular. So one of the first tasks was to **help**

**build the market by spreading the idea.** The strong founding activity in the mPOS field helped with this. Especially the perceived rivalry between the two Berlin-based companies SumUp and payleven led to a series of news articles that helped spread the idea of mPOS and familiarized small merchants with the idea, the technology and of course the brand names. Within this budding market there was nonetheless **ample room for communication mistakes**. One mistake that occurred early on was to **brand payleven as “the card payment solution”**. While factually correct, this message was **not tailored enough to the target group** of small merchants. Small merchants want to get paid. This is what they would buy an mPOS solution for - or not. So selling the solution became easier, when the messaging was adjusted so that payleven became “**the easiest way to get paid**” or “**the smartest way to get paid**”.

In addition to building the market and crafting the most effective messaging for the target group, **defining that group and practically targeting** it became the **third large communication challenge for communication with prospective customers**. Small merchants are – small. So payleven was not in a B2B market but rather in a B2smallB market. This made classical B2B marketing and sales approaches such as having a sales rep visit prospective customers too expensive. A sales rep could not visit and “close” enough merchants to cover costs. The same is true for outbound call centers. Small merchants are also – merchants. They are professional business people, not consumers. So payleven was not in a B2C business either. This rendered classical B2C marketing and communication strategies such as billboards, TV ads etc. too expensive as well. These mass media simply reach too many people that are not merchants. How best to sell to smallB-merchants then? While all of the above mentioned measures have their merits, field visits provide a good basis for learning from one’s customers for example while mass media contribute to building the market, the **most effective and efficient sales and communication channel** for payleven proved to be **online marketing** and here in particular **Facebook**. The reason for this is quite simple. Online marketing allows the advertiser to “target” specific customers groups based on certain criteria differing by channel. A big part of Facebook’s success is due to the **granular targeting** this platform offers its advertising clients. This functionality ensures that an ad for small merchants is only seen by small merchants. This avoids all the wastage that made mass media unattractive.

Communication with **existing customers** is different from communication with **prospective customers**. Existing customers might require e.g., help with a concrete business situation. Payleven addressed this through a **customer service department** that was reachable by **Email and phone**. A key benefit here is not only that customers are happier when their problems are addressed and continue using the service, but also that the company as a backchannel from its customers and can learn what questions and issues are top of mind. This is knowledge that should inform future product development as well as future communication (e.g. explain a feature proactively).

One particular **communication challenge** came up as a result of the **merger with SumUp**. Payleven and SumUp often were active in the same countries. It would be inefficient to keep both brands in each market. That means a decision had to be taken which brand to continue where and existing customers had to be informed about the switch. Fig. 5 shows the solution applied in Brazil where payleven was the stronger brand.



**Fig. 5** Banner from the Brazilian homepage of payleven ([payleven.com.br](http://payleven.com.br))

### 3.2.4 Key learnings

Of the many lessons that can be drawn from the payleven case study, three stand out:

- Beware of the **different, very often implicit expectations** your communication targets have – c.f. the case of investors whose view on how a startup should behave and perform was formed by experiences in a different industry, prospective customers expect you to solve a relevant problem for them, existing customers expect you to solve their problem, all of this is shaped by the culture and market your customers and investors are operating in, e.g., Brazil vs. Europe in terms of need for card payment.
- Carefully analyze what the **needs of your target customers** are and **communicate accordingly** to address them clearly and directly – payleven's customers were not looking for a card payment solution, they wanted to get paid. Investors needed a clear vision on how they would get their money back.
- Spend **time, money and effort** on figuring out how to **target your customer segments most efficiently**. Do this in a structured process as e.g. outlined in section 3.2.3 for payleven. Wastage is expensive and while TV ads might “feel good” you need to measure their effectiveness to be sure you can manage your communication budget efficiently. However, don't let the need to measure effectiveness and efficiency push you into allocating funds to a channel just because you have good visibility there. Just because you cannot measure it easily and directly does not mean a channel is inefficient. Give channels some time to work their effect. Talk to your new and existing customers. They are the most reliable source on what worked to win them over.

And, that might be the most important, general startup learning overall – although it might sound trivial (but it is not): **be prudent how and on what you spend your funding.** After all, most startups close down because they run out of money.

## 4. Learnings and Outlook

### 4.1 Systematic stakeholder analysis

The cases reported in this paper underline the **crucial role of proper communication** by startups **towards their stakeholders.** The cases as well as the literature review (chapter 2.2) clearly show that early stage stakeholders are typically as diverse as those of more mature companies. What is different in early stage companies is the **pace at which information needs of different stakeholders change over time.**

Consequently, **understanding the changing needs of your stakeholders** and **crafting the right communication mix** for each stage of a startup's lifecycle becomes a **key factor for success**, just like progress on the product, managing your burn rate and attracting the right talent.

Although not explicitly mentioned in current literature as a key cause for startup failure (see chapter 2.3), the cases demonstrate how a **poor communication approach** can substantially **diminish the startup's chances** of raising funding and of acquiring and retaining initial customers. By failing in only one of those tasks, a startup will have a hard time to grow the business and will eventually disappear from the market. Any startup will significantly increase chances for survival and growth by tasking **skilled and experienced communication experts** with the **creation and execution of a proper communication strategy** based on **stakeholders varying interests and needs** over time.

### 4.2 Differentiate communication by customers and businesses

We noted in section two (chapter 2.4) already that important elements of strategic communication can be systematized with the help of the questions "**who**", "**whom**", "**what**", "**how**", "**where**" and "**when**" (Bruhn 2015, p. 555). These questions are certainly helpful when structuring and designing any communication – as they are free, they should be a **key tool for anyone communicating for a startup.**

In section three, both cases recount examples for **improved communication**, once the communicators had noticed that they were addressing **different audiences.** Accordingly, the *whom* changed and required different content (*what*) and style (*how*) of communication. This is likely the **most important of these helping questions** and will be dealt with in greater detail in the next section.

The VIGOUR-case also illustrates the importance of *who* communicates. The tech-focused founders for whom the product was a very important element in the life at

that time were convinced their presentation was clear, easy enough to understand and so on. Especially early on, during the first stages of a startup when a small team does everything, it is hugely helpful to find **someone who is not part of the founder's team** and ask them to sell the product or pitch the company and watch them do it. This will likely **expose** the most important **misunderstandings and misconceptions** and allows for an adjustment in communication accordingly.

*What* and *how* to communicate depend of course on the first two questions. Furthermore it is difficult to overstate the importance of preparation of communication with these questions in mind. Clearly **developing and writing down the core message** is an important first step. It needs to **fit the needs of the communication target** identified when asking “*whom*” (Stähler 2015, p. 195f.). **Different people have different needs** as the payleven case clearly illustrates: the small merchants don't want a payment solution. They want a solution to get paid. Investors want a great investment case, one that returns their money with a healthy premium quickly and safely. So this example already illustrates why it will be **almost always wrong to just have one deck, one prototype, one pitch**.

*Where* and *when* are typically determined by the answers to the other questions. For **investor pitches** the **face-to-face meeting will be key**. For **customers** it can be **more varied**. The payleven experience suggests that it is impossible to know a priori which channels (“*where*”) work best to reach customers. So it is important to try out different approaches and carefully track and measure what works best.

## 4.3 Allocate expertise and budget to communication

The **ability to effectively communicate** as described above is **not a typical skill** that **early stage entrepreneurs** have. Unless one of the founders can cover this strategically important topic with both time and expertise, **getting professional help on board** is a sound investment in the future of any startup. As founders are often so consumed with the uniqueness and greatness of their product, it is hard for them to realize that they might not be the right person to craft key messages, systematically analyze key stakeholders and build a strategic targeted communication plan.

Getting **experienced communication professionals** on board should be part of any startup's roadmap to build a world class team. Looking at the product's key propositions, at interests of employees, at investors' information needs, at opportunities with the relevant press, etc. and how the communication mix needs to change over time, requires expertise and experts. This does not mean that **founders intensively communicating to key stakeholders on a regular basis** are not a must. Quite the contrary is true. But communication supported and complemented by a professional perspective through the lens of the respective communication targets will always yield clearer and more effective overall communication than what 'only' a founder's excitement and vision can deliver.

## 4.4 Recommendations for stakeholder specific communication

Based on the expert knowledge the authors gained within their respective startup, the following suggestions for communicating with the most typical external stakeholders during the early phases of a startup are given. Fig. 6 summarizes mainly the author's ideas since only very few stakeholder specific clues turned up in secondary research. The idea of this list is to give startups a better understanding of the pitfalls in communicating with their stakeholders in question and to provide them with ideas on how to avoid them.

Early phase	External stakeholders	Possible communicative errors	Recommendations for communication
<b>Seed</b>	(Potential) investors	Failure to address potential match to investor's portfolio and strategy  Too much written communication, e.g. e-mail	Collect information on investors prior to providing any company details and engaging in any conversation  Personal meetings to pitch your idea and team
	Business incubators/accelerators and their consultants	Stress the uniqueness of the product idea too much and the team and potential development during a program too little	Identify potential mutual benefits of a participation in a program and assess alignment of both parties' interest (what are they/we looking for?). Communicate with focus on common interests
	Awards and competitions/startup scholarships	Early nominations for awards that don't reflect any real achievements. Risk of a 'bubble'	Deliver something first (great project, great design, new product etc.), then get credit for it and let the world know
	Universities and other educational institutions	Intent of communication is often unclear (talent acquisition, association with R&D or academia, partnership, PR, etc.)	Focus on the 'why' a collaboration is valuable and what it delivers
	Media, influencers	Tendency to over-communicate. Most topics of startups are not 'newsworthy' to a larger audience, not even in a specialized channel	Make a long-term plan of what the world really needs to know along critical milestones of the company life cycle. E.g. a funding round as such is not news. A funding round to achieve a certain objective that matters to people outside the company might be news
	Potential customers	Communication focus on the greatness of the product, while neglecting the relevance for the customer	Put the value for the customer above all other communication elements. You either solve a real problem for the customer or help attract and retain customers, make more money, etc.
	"Friends and family"	Neglect of the sense of purpose ("why am I doing this?") and not to forewarn of high level of necessary commitment when founding a startup	Especially when the founders social life suffers from building a startup, letting people know why you are doing this will help them understand the effort and risk you are taking upon yourself. Occasional company events with spouses/kids might help

<b>Startup</b>	Lawyers	Information that might be highly relevant to investors and customers doesn't help lawyers to provide value to the startup	Focus on topics that lawyers can relate to and can help with, like questions of ownership, protection of IP, privacy and use of data, contractual matters, risk mitigation and support needed around financial transactions
	Government organizations/ trade organizations	Lack of knowledge about information that is relevant for government purposes (tax, permits etc.)	Focus on sharing the information needed for the purpose (tax, subsidies, chamber of commerce, etc.)
	Competitors	Bragging about commercial success, USPs or high value customer acquisitions	The more successful competitors think you are, the more they will try to steal your success. Communication should ensure awareness of your development but not disclose too much detail
	(Potential) suppliers and co-operative partners	Vague communication about your needs and interests will lead to a flood of unfocussed and irrelevant communication	Be clear about what you need and what you might be interested in or not

**Fig. 6** Typical external stakeholders, possible communicative errors and recommendations for communication in the early phase of startups

## 4.5 Direction of future research

When analyzing the current literature about reasons for failure of startups it was interesting to notice that explicitly communicative errors were not mentioned at all (see chapter 2.3). Here is an **academic void that needs to be filled**. Communication can fail in all three of the categories mentioned by Triebel and Schikora (2016, p. 240), cooperation, markets and marketing/sales. A **further examination of the contribution of failed communication to a startups collapse** within those categories and an analysis of the **reasons for these communicative failures** are topics the authors of this article suggest for future research.

## Literature

- Achleitner, A.-K. (2018): Startup-Unternehmen, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/start-unternehmen-42136/version-265490> (Version v. 14.02.2018), Zugriff: 06.08.2018.
- Achleitner, A.-K./Braun, R. (2018): Entrepreneurial Finance, in: Faltin, G. (Hrsg.): Handbuch Entrepreneurship, Wiesbaden, S. 319-341.
- Bruhn, M. (2015): Kommunikationspolitik für Gründungsunternehmen, in: Freiling, J./Kollmann T. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden, S. 543-567.
- Deutscher Startup Monitor (2017): [http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-17/daten/dsm\\_2017.pdf](http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-17/daten/dsm_2017.pdf), Zugriff: 09.08.2018.
- Du, Q./Kadyova, A. (2015): Stakeholder Engagement and Startup Company Growth A Qualitative Study of Swedish Startup Companies, UMEA Universitet, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:898961/FULLTEXT01.pdf>, Access: 07.08.2018.
- Egstrom, L. (2017): These Seven Startups Had Amazing Ideas – And Failed, <https://www.forbes.com/sites/quora/2017/06/21/these-seven-startups-had-amazing-ideas-and-failed/#9797488613ee>, Access: 09.08.2018.
- Faltin, G. (Hrsg.) (2018): Handbuch Entrepreneurship, Wiesbaden.
- Fitzpatrick, R. (2016): Der Mom Test, o.O.
- Freeman, R.E./Reed, D.L. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, in: California Management Review, 25(3), pp. 88-106.
- Freeman, R.E./Harrison, J.S./Wicks, A.C. (2007): Managing for Stakeholders. Survival, Reputation and Success, New Haven & London.
- Freiling, J./Kollmann, T. (Hrsg.) (2015): Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden.
- Gruenderpilot.com (2017): Wie viele Startups scheitern, <https://www.gruenderpilot.com/wie-viele-startups-scheitern/>, Zugriff: 09.08.2018.
- Hofmann, A. (2012): Payleven: zweistelliger Millionenbetrag für Mobile-Payment-Anbieter, <https://www.gruenderszene.de/allgemein/payleven-mobile-payment>, Zugriff: 31.10.2018.
- Klandt, H. (2010): Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan, 2. Aufl., München.
- Kollmann, T. (Hrsg.) (2005): Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung, Stichwort: Investitionsphasen, Finanzierungsphasen, <https://www.deutsche-startups.de/2011/08/25/lexikon-investitionsphasen/>, Zugriff: 06.08.2018.
- Kunert, S. (Hrsg.) (2015): Failure Management, Berlin, Heidelberg.
- Lunden, I. (2016): Mobile Payments Startup Payleven Raises Another \$10M, <https://techcrunch.com/2016/02/11/mobile-payments-startup-payleven-raises-another-10m/>, Access: 31.10.2018.
- Lunden, I. (2013): Payleven, The Samwer Square Clone, Surmounts Visa Hurdle with Chip and PIN Reader Now Sold in Europe, <https://techcrunch.com/2013/02/08/>

payleven-the-samwer-square-clone-surmounts-visa-hurdle-with-chip-and-pin-reader-now-sold-in-europe/, Access: 31.10.2018.

Neumann, M. (2017): Wie Startups scheitern, Wiesbaden.

Reynolds, P.D. (2007): Entrepreneurship in the United States, The Future is Now, New York.

Richter, N./Schildhauer, T. (2018): Startup Clinics: Applied Research and “First Aid” for Early Stage Startups, in: Richter N., Jackson P., Schildhauer T. (eds.): Entrepreneurial Innovation and Leadership, Cham, pp. 29-40.

Richters, K. (2016): Payleven sammelt 10 Millionen US-Dollar ein, <https://www.gruenderszene.de/allgemein/payleven-investment-2016>, Zugriff: 31.10.2018.

Ries, E. (2010): What is a startup? <http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>, Access: 07.08.2018.

Ries, E. (2011): The Lean Startup, New York.

Ries, E. (n.d.): Lean Startup’s Eric Ries on How to Make ‘Gatekeepers’ a Source of Power and Speed, <http://firstround.com/review/lean-startups-eric-ries-on-how-to-make-gatekeepers-a-source-of-power-and-speed/>, Access: 07.08.2018.

Schefczyk, M. (2006): Finanzieren mit Venture Capital und Private Equity, 2. Aufl., Stuttgart.

Stähler, P. (2015): Das richtige Gründen. Werkzeugkasten für Unternehmer, Hamburg.

Ter Halle, I./Beekhof, T./Ruel, H. (2016): How do startups engage with stakeholders?, [https://www.researchgate.net/publication/309770780\\_How\\_do\\_startups\\_engage\\_with\\_stakeholders](https://www.researchgate.net/publication/309770780_How_do_startups_engage_with_stakeholders), Access: 07.08.2018.

Triebel, C./Schikora, C. (2016): Scheitern bei Unternehmensgründungen, in: Kunert, S. (Hrsg.): Failure Management, Berlin, Heidelberg, S. 235-248.

Von Unruh, A. (2018): Die deutsche Kultur des Scheiterns und ihre Auswirkungen auf Entrepreneurship, in: Faltin, G. (Hrsg.): Handbuch Entrepreneurship, Wiesbaden, S. 365-380.

Yin, R.K. (2009): Case Study Research: Design and Methods, 4th ed., Los Angeles et al.

Yin, R.K. (2012): Applications of Case Study Research, 3rd ed., Los Angeles et al.

Zacharakis, A./Bygrave, W./Corbett, A. (2017): Entrepreneurship, 4<sup>th</sup> ed., Hoboken N.J.

## Schlüsselwörter

Communication challenges, failure of startups, life-cycle of startups, startup, stakeholder