

Jörg Freiling  
Tobias Kollmann *Hrsg.*

# Entrepreneurial Marketing

Besonderheiten, Aufgaben und  
Lösungsansätze für Gründungsunternehmen

*2. Auflage*

 Springer Gabler

---

# Entrepreneurial Marketing

---

Jörg Freiling • Tobias Kollmann (Hrsg.)

# Entrepreneurial Marketing

Besonderheiten, Aufgaben  
und Lösungsansätze für  
Gründungsunternehmen

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

*Herausgeber*

Jörg Freiling  
Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstand,  
Existenzgründung und Entrepreneurship  
(LEMEX)  
Universität Bremen  
Bremen, Deutschland

Tobias Kollmann  
Inhaber des Lehrstuhls für BWL und  
Wirtschaftsinformatik, insb. E-Business  
und E-Entrepreneurship  
Universität Duisburg-Essen  
Essen, Deutschland

ISBN 978-3-658-05025-2      ISBN 978-3-658-05026-9 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-05026-9

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2008, 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

## Vorwort zur 2. Auflage

Seit der ersten Auflage von „Entrepreneurial Marketing“ ist das Bewusstsein um die Bedeutung des Marketings für den Gründungskontext deutlich gestiegen. Vor allem in der Forschung mehren sich die Beiträge, die sich mit diesem noch immer weit unterentwickelten Themenfeld befassen. Dies ist ein klarer Indikator dafür, dass sich der forschungsbasierte Erkenntnisgrundstock dieser Teildisziplin merklich erweitert und damit auch – mit entsprechendem zeitlichen Nachlauf – in die Lehre und damit in Lehrbücher Eingang finden wird. Dies wird sich nicht nur, aber auch in Standardwerken zum Entrepreneurship niederschlagen, die diesem Thema kaum noch ausweichen können. Verstärkt wird aber zudem die Notwendigkeit, das Spezialwissen zum Entrepreneurial Marketing zu erweitern, wozu Fachbücher sicherlich ein probates Mittel sind.

Insofern ist es erforderlich, dieses Buch in zweiter Auflage auf dem Markt zu platzieren, wobei – insbesondere im angelsächsischen Bereich – nun auch weitere Werke hinzutreten und das Feld verbreitern. Betrachtet man als Vergleichsmaßstab jedoch die Behandlung der Entrepreneurial Finance, so wird unmittelbar ersichtlich, dass noch viel Platz für weitere Schriften zum Marketing im Gründungskontext besteht, zumal das Gründungsmarketing im Vergleich zur Gründungsfinanzierung nicht als nachrangig zu betrachten ist. Dieser Eindruck wird zum Beispiel erhärtet durch Studien zum Scheitern von Jungbetrieben, bei denen die Ursachen des Scheiterns sehr oft im Marketingbereich zu sehen sind.

Die zweite Auflage wurde gegenüber der Ursprungsversion erheblich geändert. Neben einigen Kürzungen (z. B. im Bereich der Gründungstypen) wurden mehrere Erweiterungen vorgenommen, um aktuellen Entwicklungen Rechnung zu tragen oder Lücken zu füllen. Was etwa bislang in der allgemeinen und in der Marketingliteratur im Gründungskontext zu kurz gekommen ist, sind Ausführungen zu Geschäftsmodellen, die ein unverzichtbarer Bestandteil modernen Marketings und Managements geworden sind. Auch ist die wichtige Marketingfrage nach dem zu wählenden Geschäftstyp bislang nahezu konsequent ausgeblendet worden, was mit Blick auf die Bedeutung dieser Frage als bedenklicher weißer Fleck zu sehen ist. Hier setzt ein spezieller Beitrag dieses Bandes explizit an. Zudem hat das Opportunity-Konzept die Gründungsforschung und speziell das Entrepreneurial Marketing in jüngerer Zeit stark beschäftigt, sodass auch hier eine Ergänzung durch einen Spezialbeitrag zu diesem Thema geboten erschien.

Ein gänzlich neuer Teil wurde dem Werk zugefügt. Es handelt sich hierbei um die Marketing-Assets, die der Gründungskontext in spezifischer Weise abverlangt. Es liegt nahe, hier der stark gestiegenen Bedeutung von Marken Rechnung zu tragen. Daneben ist aber auch ersichtlich, wie wichtig gerade die Kategorie des „sozialen Kapitals“ für Gründungen ist. Diese beiden Aspekte, ergänzt um eine gründungsgerechte Marketing Intelligence-Lösung, stellen die Säulen dieses Bereich dar.

Darüber hinaus wurden die verbliebenen Beiträge aus der ersten Auflage einer gründlichen Überarbeitung unterzogen. Insofern ist die zweite Auflage weder revolutionär neu

noch annähernd auf dem Stand der Altauflage geblieben. Kleinere und größere Änderungen gehen Hand in Hand, lassen aber auch erkennen, dass das Entrepreneurial Marketing als Sammelwerk seinen Grundsätzen treu zu bleiben versucht, dabei aber mit der veränderten Situation Rechnung tragenden Themen und Schwerpunkten antritt.

Herausgeberseitig danken wir herzlich Frau Jutta Hinrichsen von Springer Gabler für die vorzügliche Zusammenarbeit sowie allen beteiligten Autoren an dieser Stelle für ihren Einsatz für diesen Band. Ohne die Mithilfe und die große Disziplin der Autoren wäre eine Fertigstellung im gedachten Rahmen unmöglich gewesen. Unser Dank gilt auch allen Lesern dieses Buches, die mit dazu beigetragen haben, dass überhaupt hinreichend Nachfrage für eine Neuauflage bestehen konnte. In besonderer Weise danken wir Frau Dipl.-Sozialwirtin Anika Peschl und Herrn Martin Krikken, M. Sc., für ihr aufopferungsvolles Engagement bei der Koordination der Beiträge dieses Buches und den Editierungsarbeiten, die sie in vorzüglicher Weise übernommen haben. Ohne diese tatkräftige und wertvolle Unterstützung wäre eine Fertigstellung des Buches in diesem Rahmen undenkbar gewesen. Ihnen gebührt daher unser besonderer Dank.

Erneut freuen wir uns als Herausgeber über jegliche Form von Rückkopplungen. Sie können uns wie folgt erreichen: Prof. Dr. Jörg Freiling über [freiling@uni-bremen.de](mailto:freiling@uni-bremen.de) und Prof. Dr. Tobias Kollmann über [tobias.kollmann@uni-due.de](mailto:tobias.kollmann@uni-due.de).

Jörg Freiling, Bremen

Tobias Kollmann, Essen

## Vorwort zur 1. Auflage

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

Im vorliegenden Sammelband stehen Marketingfragen im Gründungskontext im Vordergrund. Da dieses praxeologisch hochgradig relevante Thema bislang nur sehr unvollständig bearbeitet wurde, haben sich die Herausgeber entschlossen, zur Schließung dieser Lücke beizutragen. Wir freuen uns über den großen Zuspruch, den wir autorensseitig erhalten haben, und danken in diesem Zusammenhang allen beteiligten Autoren herzlich. Es wird unmittelbar ersichtlich, dass viele Personen zum Gelingen dieses Bandes beige-

tragen haben. Unser besonderer Dank gilt Frau Heidrun Sobing für die unermüdliche Arbeit an der redaktionellen Optimierung der Manuskripte. Frau Dipl.-Ök. Julia Vesshoff und Frau Dipl.-Ök. Anja Sohn sei ebenfalls für die Unterstützung des redaktionellen Prozesses gedankt. Herr Dr. Michael Welling hat den Prozess der Entstehung dieses Werkes entscheidend mitangestoßen und zur Ausarbeitung des Rahmens maßgeblich beigetragen. Ein weiterer Dank gilt Herrn Dr. Andreas Kuckertz, Herrn Dipl.-Wirt.-Inf. Christoph Stöckmann und Frau Christina Suckow, M.Sc. Allen sei für die diesbezüglichen Impulse herzlich gedankt. Für die gute Zusammenarbeit mit dem Gabler-Verlag und die Initiative bei der Projektbetreuung danken wir Frau Barbara Roscher.

Als Herausgeber würden wir uns über jede Form von Rückkoppelung freuen und von den Überlegungen und Anregungen der Leser gerne profitieren. Sie erreichen uns am einfachsten über folgende E-Mail-Adressen:

freiling@uni-bremen.de und tobias.kollmann@uni-due.de

Jörg Freiling und Tobias Kollmann

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I: Einleitung

*Jörg Freiling und Tobias Kollmann*

Besonderheiten und Ausgestaltungsmöglichkeiten ..... 3

## Teil II: Entrepreneurial Marketing: Die Theoriezugänge

*Jörg Freiling*

Die theoretischen Grundlagen des Entrepreneurial Marketings ..... 27

*Tobias Kollmann und Andreas Kuckertz*

Implikationen des Market-Based-View für das Entrepreneurial Marketing ..... 51

*Jörg Freiling*

Die ressourcenbasierte Sichtweise des Entrepreneurial Marketings ..... 67

## Teil III: Entrepreneurial Marketing: Die Zielgruppen

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

Entrepreneurial Marketing und Organisationale Legitimation ..... 87

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

Kundensegmentierung als Kernaufgabe ..... 103

*Ann-Kristin Achleitner, Peter Heister und Wolfgang Spiess-Knafl*

Kapitaleinwerbung aus Sicht eines Sozialunternehmens ..... 121

## Teil IV: Entrepreneurial Marketing: Die Gründungstypen

*Jörg Freiling*

Die Besonderheiten des Gründungsmarketings von Dienstleistungsunternehmen ..... 137

*Tobias Kollmann, Christina Suckow und Anika Peschl*

Die Besonderheiten des Gründungsmarketings für Internet-Unternehmen ..... 155

## Teil V: Entrepreneurial Marketing: Die Gründungsphasen

*Mario Geißler und Cornelia Zanger*

Opportunities und Opportunity Recognition als Aufgabe des Gründungsmarketings .. 179

*Martin G. Möhrle*

Ideenexploration und -bewertung im Rahmen der Gründungsplanung ..... 199



<i>Bernd W. Wirtz und Marina Mermann</i>	
Entwicklung von Geschäftsmodellen.....	217
<i>Martin Gersch, Christian Goeke und Janina Sundermeier</i>	
Die Geschäftssystementwicklung in der Vormarktphase.....	243
<i>Peter Witt</i>	
Ideenformulierung in Businessplänen.....	263
<i>Klaus Backhaus</i>	
Geschäftstypenwahl im B2B-Bereich.....	277
<i>Jutta Emes und Marc Gruber</i>	
Die Ideenumsetzung im Rahmen von Markteintrittsstrategien.....	299
<i>Franz-Rudolf Esch, Alexander Fischer und Manuela Michel</i>	
Die Ideenumsetzung im Rahmen der Marktpositionierung.....	321
<i>Erich J. Schwarz, Ines Krajger und Rita Dummer</i>	
Prozesse der Geschäftsmodell- und Produktentwicklung in Gründungs- und Jung- unternehmen.....	339

## **Teil VI: Entrepreneurial Marketing: Die Handlungsebenen**

<i>Jost Adler und Andreas Klein</i>	
Marktforschung als Aufgabe für Gründungsunternehmen.....	361
<i>Carsten Baumgarth</i>	
Marktsegmentierung für Gründungsunternehmen (Entrepreneurial Segmenting).....	393
<i>Eva-Maria Schobert, Xenia-Isabel Poppe und Harald Pechlaner</i>	
Soziales Kapital und Netzwerke als Kompetenz des Gründungsunternehmens.....	407
<i>Michael Ehret</i>	
Entrepreneurial Customer Relationship Management.....	433
<i>Frank Jacob und Jane S. Oguachuba</i>	
Transaktionsbezogenes Marketing für Gründungsunternehmen.....	449

## **Teil VII: Entrepreneurial Marketing Assets**

<i>Christoph Burmann, Rico Piehler, Michael Schade und Corinna S. Beckmann</i>	
Identität und Marke im Entrepreneurial Marketing.....	473
<i>Michael Bernecker</i>	
Social Media Marketing als Asset für Existenzgründer.....	501
<i>Jens Pöppelbuß und Michael Bur am Orde</i>	
Market Intelligence für E-Commerce-Gründungsunternehmen.....	517

---

**Teil VIII: Entrepreneurial Marketing: Die Instrumente***Manfred Bruhn*

Kommunikationspolitik für Gründungsunternehmen ..... 543

*Günter Specht*

Vertrieb in Gründungsunternehmen..... 569

*Martin Reckenfelderbäumer*

Die Preis- und Kontrahierungspolitik für Gründungsunternehmen - Entrepreneurial

Contracting..... 593

**Teil IX: Ausblick***Jörg Freiling und Tobias Kollmann*

Thesen zur Entwicklung des Entrepreneurial Marketings in Wissenschaft und Praxis 617

## Autorenverzeichnis

ACHLEITNER, ANN-KRISTIN, Prof. Dr. Dr., Inhaberin des Lehrstuhls für Entrepreneurial Finance, Technische Universität München.  
E-Mail: ann-kristin.achleitner@wi.tum.de.

ADLER, JOST, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Marketing, Universität Duisburg-Essen.  
E-Mail: jost.adler@uni-due.de.

BACKHAUS, KLAUS, Prof. Dr. Dr. h.c., Inhaber einer Senior-Professur und Direktor des Instituts für Anlagen und Systemtechnologien, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.  
E-Mail: backhaus@wiwi.uni-muenster.de.

BAUMGARTH, CARSTEN, Prof. Dr., Professur für Marketing, insb. Markenführung, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin.  
E-Mail: carsten.baumgarth@hwr-berlin.de.

BECKMANN, CORINNA S., M. Sc., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen.  
E-Mail: c.s.beckmann@uni-bremen.de.

BERNECKER, MICHAEL, Prof. Dr., Professor für Marketing an der Hochschule Fresenius; Geschäftsführer des Deutschen Instituts für Marketing in Köln.  
E-Mail: mb@marketinginstitut.biz.

BRINK, SIEGRUN, Dr., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.  
E-Mail: brink@ifm-bonn.org.

BRUHN, MANFRED, Prof. Dr., Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing und Unternehmensführung am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.  
E-Mail: manfred.bruhn@unibas.ch.

BUR AM ORDE, MICHAEL, Dipl.-Wirt.Inform., Geschäftsführer der Werbeagentur  
BLmedia  
E-Mail: m.buramorde@blmedia.de.

BURMANN, CHRISTOPH, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für innovatives Marken-  
management, Universität Bremen.  
E-Mail: burmann@uni-bremen.de.

DUMMER, RITA, MMag., Senior Consultant, Strategyn iip inovation in progress  
GmbH.  
E-Mail: rita.dummer@strategyn.at.

EHRET, MICHAEL, Dr. habil., Reader in Technology Management, Division of Mar-  
keting, Nottingham Trent University.  
E-Mail: michael.ehret@ntu.ac.uk.

EMES, JUTTA, Prof. Dr., Professur für Marketing und Medien, Bauhaus-Universität  
Weimar.  
E-Mail: jutta.emes@uni-weimar.de.

ESCH, FRANZ-RUDOLF, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Markenmanagement  
und Automobilmarketing an der Internationalen Universität Schloss  
Reichartshausen (EBS), EBS Universität für Wirtschaft und Recht O-  
estrichWinkel/Wiesbaden.  
E-Mail: franz-rudolf.esch@ebs.edu.

FALLGATTER, MICHAEL J., Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Perso-  
nalmanagement und Organisation, Bergische Universität Wuppertal.  
E-Mail: fallgatter@wiwi.uni-wuppertal.de.

FISCHER, ALEXANDER, Jun.-Prof. Dr., Juniorprofessor am Lehrstuhl für Marketing,  
Bergische Universität Wuppertal.  
E-Mail: afischer@wiwi.uni-wuppertal.de.

FREILING, JÖRG, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstand, Existenzgründung  
und Entrepreneurship (LEMEX), Universität Bremen.  
E-Mail: freiling@uni-bremen.de.

GEIBLER, MARIO, Jun.-Prof. Dr., Inhaber der Juniorprofessur für Entrepreneurship in Gründung und Nachfolge an der Technischen Universität Chemnitz, Stiftungsprofessur der Sparkasse Chemnitz.  
E-Mail: mario.geissler@wirtschaft.tu-chemnitz.de.

GERSCH, MARTIN, Prof. Dr., Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre und Leiter des Competence Center E-Commerce, Freie Universität Berlin.  
E-Mail: martin.gersch@fu-berlin.de.

GOEKE, CHRISTIAN, Dr., Stabstelle Strategische Planung & Health Care Projekte, Medice Arzneimittel Pütter GmbH & Co. KG.  
E-Mail: christian.goeke@rub.de.

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

HEISTER, PETER, Dr., Lehrstuhl für Entrepreneurial Finance, Technische Universität München.  
E-Mail: peter.heister@wi.tum.de.

JACOB, FRANK, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Marketing, ESCP Europe Campus Berlin.  
E-Mail: fjacob@esceurope.eu.

KLEIN, ANDREAS, Dr., Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Marketing, Universität Duisburg-Essen.  
E-Mail: andreas.klein@uni-due.de.

KOLLMANN, TOBIAS, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik, insb. E-Business und E-Entrepreneurship, Universität Duisburg-Essen.  
E-Mail: tobias.kollmann@uni-due.de.

KRAJGER, INES, Dr., Senior Scientist am Institut für Innovationsmanagement und Unternehmensgründung (IUG), Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.  
E-Mail: ines.krajger@aau.at.

KUCKERTZ, ANDREAS, Prof. Dr., Leiter des Fachgebiets Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship), Universität Hohenheim.  
E-Mail: andreas.kuckertz@uni-hohenheim.de.

MERMANN, MARINA, Dipl.-Kffr., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Informations- und Kommunikationsmanagement, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer.  
E-Mail: mermann@uni-speyer.de.

MICHEL, MANUELA, Senior Marketing Consultant, GfK SE, Consumer Panels.  
E-Mail: manuela.michel@gfk.com.

MÖHRLE, MARTIN G., Prof. Dr. habil., Leiter des Lehrstuhls für Innovation und Kompetenztransfer an der Universität Bremen.  
E-Mail: moehrle@uni-bremen.de.

MÖLLER, ROMY, Ehemalige Mitarbeiterin am Stiftungslehrstuhl Unternehmensgründungen und Unternehmertum, Universität Hohenheim.

MÜLLER, CHRISTOPH, Prof. Dr., Co-Leitung, Henri B. Meier Unternehmerschule der Universität St. Gallen Executive School of Management, Technology and Law  
E-Mail: christoph.mueller@unisg.ch.

NAHR-ETTL, CHRISTINA, Dipl.-Kffr., Ehemalige Mitarbeiterin am Stiftungslehrstuhl Unternehmensgründungen und Unternehmertum, Universität Hohenheim.

OGUACHUBA, JANE S., Dr., Geschäftsführerin Younicom Media GmbH.  
E-Mail: jane.oguachuba@yunicommedia.com.

PECHLANER, HARALD, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls Tourismus/Zentrum für Entrepreneurship, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt.  
E-Mail: harald.pechlaner@ku-eichstaett.de.

PESCHL, ANIKA, Dipl.-Soz.-wirtin. Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik, insb. E-Business und E-Entrepreneurship, Universität Duisburg-Essen.  
E-Mail: anika.peschl@icb.uni-due.de.

PIEHLER, RICO, Dr., Habilitand am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen.  
E-Mail: rico.piehler@uni-bremen.de.

POPPE, XENIA-ISABEL, M. Sc., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Tourismus/Zentrum für Entrepreneurship, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt.  
E-Mail: xenia.poppe@ku-eichstaett.de.

PÖPPELBUß, JENS, Prof. Dr., Juniorprofessor für Industrienähe Dienstleistungen, Universität Bremen.  
E-Mail: jens.poepelbuss@uni-bremen.de.

RECKENFELDERBÄUMER, MARTIN, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre/Marketing, WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr.  
E-Mail: martin.reckenfelderbaeumer@whl-lahr.de.

SCHADE, MICHAEL, Dr., Habilitand am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen.  
E-Mail: mschade@uni-bremen.de.

SCHOBERT, EVA-MARIA, geb. Hammann, Dr., Head of Projects & Processes Business Unit Medium Speed, MAN Diesel & Turbo SE, Augsburg.  
E-Mail: eva-maria.schobert@man.eu.

SCHWARZ, ERICH J., Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr., Vorstand des Instituts für Innovationsmanagement und Unternehmensgründung, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.  
E-Mail: erich.schwarz@aau.at.

SPECHT, GÜNTER, Prof. Dr., Emeritus des Fachgebiets Technologiemanagement & Marketing, Technische Universität Darmstadt.  
E-Mail: guenter.specht@bwl.tu-darmstadt.de.

SPIESS-KNAFL, WOLFGANG, Dr., Civil SocietyCenter (CiSoC), Zeppelin Universität.  
E-Mail: wolfgang.spiess-knafl@zu.de.

STELZER, FRANZISKA, Dr., Mitarbeiterin im Bereich Qualitätssicherungstransdisziplinärer Wissenschaftsprozess; Präsidialbereich, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie  
E-Mail: [franziska.stelzer@wupperinst.org](mailto:franziska.stelzer@wupperinst.org).

SUCKOW, CHRISTINA, Dr. rer. pol., Manager Customer & Market Insights C&A Mode GmbH & Co KG, Düsseldorf  
E-Mail: [christina.suckow@canda.com](mailto:christina.suckow@canda.com).

SUNDERMEIER, JANINA, M. Sc., Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur Gersch, Freie Universität Berlin.  
E-Mail: [janina.sundermeier@fu-berlin.de](mailto:janina.sundermeier@fu-berlin.de).

WIRTZ, BERND W., Univ.-Prof. Dr.; Inhaber des Lehrstuhls für Informations- und Kommunikationsmanagement, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer.  
E-Mail: [ls-wirtz@uni-speyer.de](mailto:ls-wirtz@uni-speyer.de).

WITT, PETER, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement und Jackstädtzentrum, Bergische Universität Wuppertal.  
E-Mail: [witt@wiwi.uni-wuppertal.de](mailto:witt@wiwi.uni-wuppertal.de).

ZANGER, CORNELIA, Univ.-Prof. Dr., Inhaberin der Professur für Marketing und Handelsbetriebslehre, Technische Universität Chemnitz.  
E-Mail: [zanger@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:zanger@wirtschaft.tu-chemnitz.de).



# **Teil I: Einleitung**

# Besonderheiten und Ausgestaltungsmöglichkeiten

1	Zur Relevanz dieses Buches.....	5
2	Besonderheiten des Entrepreneurial Marketings.....	6
2.1	Spezifika junger Unternehmen.....	6
2.2	Ziele und Herausforderungen des Marketings in jungen Unternehmen.....	7
3	Ausgestaltungsmöglichkeiten des Entrepreneurial Marketings.....	10
4	Struktur und Aufbau des Buches sowie Synopsis der Einzelbeiträge.....	11
4.1	Teil II: Die Theoriezugänge des Entrepreneurial Marketings.....	13
4.2	Teil III: Die Zielgruppen des Entrepreneurial Marketings.....	14
4.3	Teil IV: Die Gründungstypen des Entrepreneurial Marketings.....	15
4.4	Teil V: Die Gründungsphasen des Entrepreneurial Marketings.....	15
4.5	Teil VI: Die Handlungsebenen des Entrepreneurial Marketings.....	17
4.6	Teil VII: Entrepreneurial Marketing Assets.....	19
4.7	Teil VIII: Die Instrumente des Entrepreneurial Marketings.....	19
	Literaturverzeichnis.....	21

Jörg Freiling, Prof. Dr.  
Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstand,  
Entrepreneurship und Existenzgründung  
Universität Bremen  
E-Mail: [freiling@uni-bremen.de](mailto:freiling@uni-bremen.de).

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

# 1 Zur Relevanz dieses Buches

Im Rahmen einer Unternehmensgründung kommt dem Marketing eine besondere – und oftmals etwas verkannte – Bedeutung zu. Hintergrund ist die Tatsache, dass die **Markt-orientierung eines jungen Unternehmens**, ihres Produktangebotes sowie der zugehörigen Interaktion und Kommunikation mit den Marktteilnehmern elementar zu seiner Überlebensfähigkeit beiträgt und damit zum zentralen Erfolgsbaustein wird. Schaut man diesbezüglich in die Literatur, so stellt man jedoch fest, dass sich die Ausführungen zum „klassischen“ Marketing in der Regel auf größere bzw. bereits etablierte Unternehmen beziehen. Inwieweit sich diese Inhalte auf die besondere Situation einer Unternehmensgründung übertragen lassen, ist jedoch noch weitgehend unklar und zumindest in Teilen anzuzweifeln. Diese Ausgangslage ist der unmittelbare Anlass, die Herausgabe dieses Buches anzugehen, dass sich als Lehrbuch für Studierende, Handbuch für Gründende und Gründungsberatende oder schlicht als Sammelband für an der Materie Interessierte nutzen lässt.

„A small business is not a little big business“ (*Welsh/White* 1981, S. 18) - diese gut belegbare elementare Erkenntnis legitimiert zum einen die Gründungs- und Mittelstandsforschung an sich, zum anderen formuliert sie die Forderung an die Wissenschaft, sich mit den Besonderheiten derartiger Unternehmen auseinanderzusetzen und spezifische Ansätze, Methoden und Instrumente zu entwickeln, die den besonderen Herausforderungen Rechnung tragen. Diese spezifischen Belange wurden in der Vergangenheit in verschiedenen Teilbereichen wie beispielsweise Investor Relations bzw. Communications (*Kollmann* 2005) oder Entrepreneurial Finance (*Kuckertz* 2006) bereits adressiert. In dem Bereich des Marketings, dem für den Erfolg junger Unternehmen eine große Bedeutung beizumessen ist (*Hills* 1984, *Hills/LaForge* 1992, *Lodisch/Morgan/Kallianpur* 2001), decken die existenten Werke die für junge Unternehmen relevanten Aspekte jedoch nicht in zufriedenstellender Breite und Tiefe ab (*Gruber* 2004a), wobei in jüngerer Zeit das Interesse an diesem Bereich erkennbar zunimmt (z. B. *Bjerke/Hultman* 2002; *Buskirk/Lavik* 2003; *Rufo* 2007; *Crane* 2010; *Nwankwo/Gbadamosi* 2011; *Kraus et al.* 2011; *Ionitã* 2012; *Konečnik Ruzzier et al.* 2013). Es dominieren jedoch immer noch die Inhalte der klassischen Marketinglehre, welche die spezifischen Herausforderungen junger Unternehmen in ihren Marketingaktivitäten unbeachtet oder zumindest unterbelichtet lassen. Es ist daraus zweifelsohne eine Notwendigkeit an Forschungsarbeiten abzuleiten, die sich in detaillierter Weise mit den verschiedenen Phänomenen des Marketings für junge Unternehmen und deren Besonderheiten auseinandersetzen (*Freiling* 2006).

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

Herausforderungen, denen sich junge Unternehmen hinsichtlich ihrer Marketingaktivitäten ausgesetzt sehen, dargelegt und damit einhergehend die Unterschiede zur allgemeinen Marketinglehre verdeutlicht. Zudem werden in dem nachfolgenden Abschnitt Gestaltungsmöglichkeiten für das Marketing in jungen Unternehmen dargestellt, bevor in Detailkonzepten – repräsentiert durch einzelne Beiträge von Persönlichkeiten an der **Schnittstelle von Marketing, Innovationsmanagement und Entrepreneurship** – das Entrepreneurial Marketing konkretisiert wird. Dabei geht es insbesondere darum, für Gründende die speziellen Möglichkeiten und Anforderungen an eine marktorientierte Unternehmensführung aufzuzeigen und auf diese Zielgruppe zugeschnittene Empfehlungen zu vermitteln. Abschnitt 4 dieses Beitrags dient der Verbindung dieser Detailkonzepte und ihrer Einordnung in die hier verwendete Entrepreneurial Marketing-Architektur. Durch eine Kurzcharakterisierung soll dem Leser gleichzeitig die Logik und die Struktur des vorliegenden Buches insgesamt offen gelegt werden. Die ausführliche inhaltliche Darlegung erfolgt dann in den jeweiligen Einzelbeiträgen, wobei der Stellenwert eines jeden Beitrags durch seine Position in der Entrepreneurial Marketing-Architektur (vgl. Abb. 4.1) verdeutlicht wird.

## 2 Besonderheiten des Entrepreneurial Marketings

### 2.1 Spezifika junger Unternehmen

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

- Das Unternehmen existiert erst seit Kurzem („liability of newness“, vgl. u. a. *King 2006*), d. h. es verfügt über keine längere Unternehmenshistorie und hat daher auch keine etablierten Strukturen für fundamentale Unternehmensdaten (*Hayn 2000*).
- Die Entscheidungsprozesse im Unternehmen sind durch die Person des Unternehmers/Gründers stark geprägt (*Mugler 1998*).
- Das Unternehmen findet sich einer dynamischen, sich ständig verändernden Umwelt ausgesetzt und weist gerade am Anfang ein überproportionales, quantitatives Wachstum auf (*Hallbäck/Gabrielsson 2013; Heil 1999; Lieberman/Montgomery 1998*), das

nicht selten mit wachstumsbedingten Krisenerscheinungen in der Frühentwicklung einhergeht („liability of adolescence“, vgl. u. a. *King* 2006).

- Ressourcen innerhalb des Unternehmens sind oft sehr knapp verfügbar; sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen stellen einen Engpass dar („liability of smallness“).
- Hohe Aufbauinvestitionen in immaterielle Vermögensgegenstände – beispielsweise zur Technologieentwicklung oder zum Markenaufbau – erscheinen notwendig.
- Noch erwirtschaftet das Unternehmen negative Cashflows und keinerlei Gewinne.
- Externe Kapitalgeber schließen die Eigenkapitallücke und üben über ihre Rechte als Investoren oftmals einen zentralen Einfluss auf das Unternehmen aus.
- Durch die kurze Historie verfügt das Unternehmen über keine Marke; folglich fehlt dem Unternehmen ein „Türöffner“ zum Erfolg (*Kollmann/Suckow* 2007).

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

## 2.2 Ziele und Herausforderungen des Marketings in jungen Unternehmen

Marketingmaßnahmen können mitunter anhand der Neuheit des Unternehmens sowie der Innovativität des Produkts unterschieden werden (*Meffert et al.* 2012). Überträgt man diese in Dimensionen einer Matrix, so lassen sich idealtypisch vier Ansätze für Marketingmaßnahmen identifizieren (vgl. Abb. 2.1). In Sektor I finden sich Aktivitäten wieder, die der Vermarktung eines bestehenden Produkts eines etablierten Unternehmens dienen. Die Herausforderung an das Marketing besteht in diesem Fall darin, dass – da keine Innovation zugrunde liegt – kein zusätzlicher Mehrwert für den Kunden geschaffen wird, der kommunizierbar wäre, aufgrund von externen Einflüssen jedoch eine wettbewerbspolitische Reaktion erforderlich ist. Das Ziel des „klassischen Marketings“ liegt in der Regel nicht in der weiteren Erhöhung, sondern eher in der Wiedergewinnung oder Ver-

teidigung des Marktanteils. So ist z. B. auf Vorstöße des Wettbewerbs zu reagieren, um durch Gegenangebote einen Wechsel möglichst unattraktiv für den eigenen Kunden erscheinen zu lassen (Kotler et al. 2006).

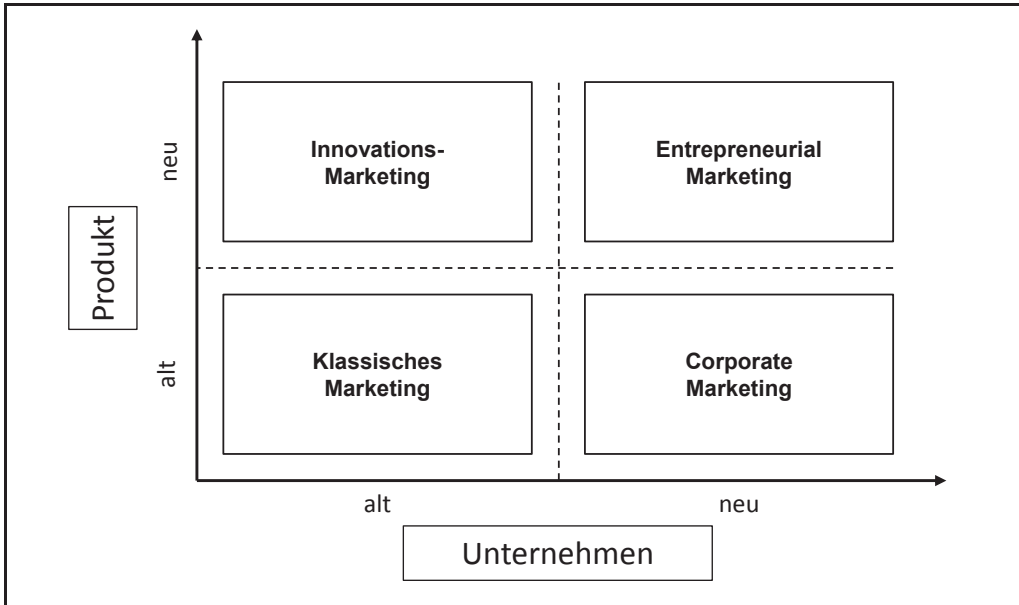


Abb. 2.1: Marketingansätze in Abhängigkeit der Unternehmens-/Produkt-Neuheit  
Quelle: *Eigene Darstellung*

In Sektor II, dem Bereich des „Innovations-Marketings“, bildet eine Innovation im Schumpeterschen Sinne (Schumpeter 1997) den Ausgangspunkt der Einführung eines Produkts in den Markt. Das etablierte Unternehmen kann seine in der Vergangenheit aufgebaute Bekanntheit und Markenakzeptanz nutzen, um den Weg für das neue Produkt zu ebnen. Ebenfalls verfügt das Unternehmen über Erfahrungen hinsichtlich der Bedürfnisse der Kunden, sodass bereits die Erstellung auf den Nutzen bzw. Mehrwert für den Kunden abgestimmt erfolgen kann. Das „Corporate Marketing“ in Sektor III zielt darauf ab, dass ein neues Unternehmen mit einem bereits bestehenden und ggf. bekannten Produkt auf einem Markt aktiv wird. Beispiele wären hier in Relaunches von Produkten zu sehen, die nicht wegen des zu geringen Nutzens bzw. Wertes des Produkts für den Kunden, sondern vielmehr wegen unternehmensspezifischer Fehlentwicklungen, z. B. in den Bereichen Management oder Prozesse, gescheitert sind (Kollmann 2006, S. 18 ff.). Auch im Falle von Mergers & Acquisitions sind derartige Konstellationen denkbar. Im Zentrum der Marketingaktivitäten steht hierbei, Vertrauen (Kollmann/Herr 2005) bei den Kunden für das neue Unternehmen aufzubauen. Ein weiteres Einsatzgebiet des Corporate Marketings besteht in der Schaffung von Akzeptanz im Falle von Übernahmen oder Umfirmierungen.

Das **Marketing von Gründungsunternehmen** steht dabei im Gegensatz zum Marketing etablierter Unternehmen oder Produkte vor einer doppelten Herausforderung (Sektor IV): Gleichzeitig muss ein neues Unternehmen und ein neues Produkt in den Markt eingeführt werden. Dabei operieren insb. innovative Gründungsunternehmen in der Regel in Märkten, die üblicherweise gerade erst im Entstehen begriffen sind oder erst durch das innovative Angebot selbst entstehen. Weiterhin sind die Märkte nicht selten durch einen rapiden Wandel hinsichtlich der Wettbewerbsbedingungen im Allgemeinen, der Konkurrenzverhältnisse im Besonderen sowie der Kundenbedürfnisse gekennzeichnet, was den Kern der Marketingaktivitäten im Entrepreneurial Marketing-Kontext prägt (Sherman/Black 2006). Zusätzlich erschwerend wirken sich die in Abschn. 2.1 herausgestellten Besonderheiten junger Unternehmen und die damit verbundenen Restriktionen aus, die z. B. die finanzielle Knappheit mit sich bringt. Daraus ergibt sich für das Marketing des jungen Unternehmens die besondere Herausforderung als **neues Unternehmen** ein **neues Produkt** und damit eine **neue Idee** in den Markt zu transportieren (vgl. Abb. 2.2).

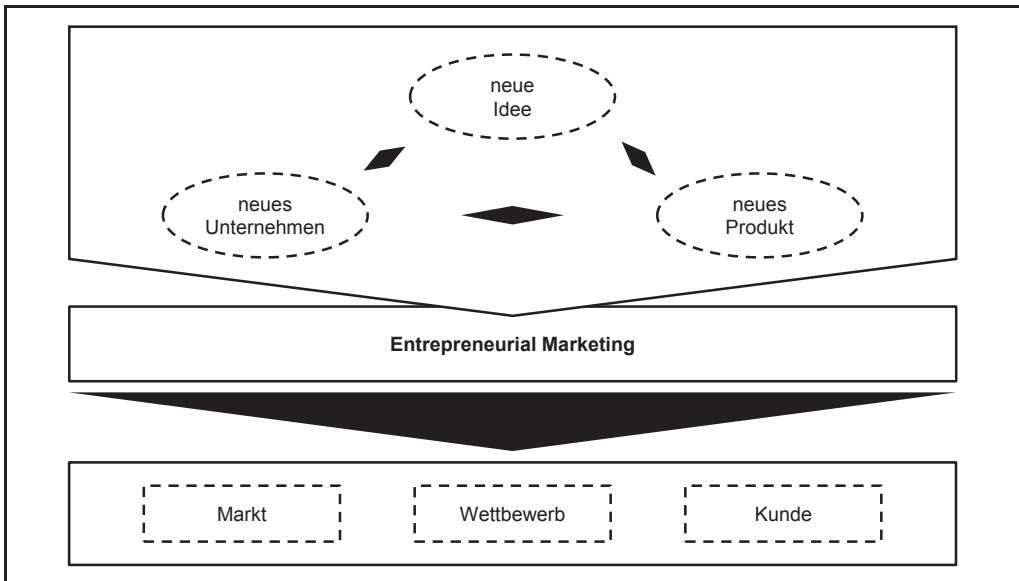


Abb. 2.2: Ordnungsrahmen des Entrepreneurial Marketings

Quelle: *Eigene Darstellung*

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

Somit wird dem Begriff Entrepreneurial Marketing folgende Definition zugrunde gelegt:



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

### 3 Ausgestaltungsmöglichkeiten des Entrepreneurial Marketings

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

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

- **Reflektionsfunktion:** Die Reflektionsfunktion dient der Prüfung der Idee bzw. des Produkts hinsichtlich der marktlichen Machbarkeit und des Mehrwertes. So gilt es erstens die Frage zu klären, ob der Kunde für den Nutzen bzw. den Wert, den das neue Produkt erbringt, zu zahlen bereit ist. Zweitens muss sichergestellt werden, dass die Idee mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen bzw. mit zu akquirierenden Ressourcen umsetzbar ist. Dazu wird die Idee in einer internen Analyse mit verschiedenen Entscheidungsträgern diskutiert. Insbesondere bei technologieorientierten Gründungen kann es zu Differenzen zwischen betriebswirtschaftlichen und technologischen Interessen kommen. Das interne Entrepreneurial Marketing dient hier der Reflektion von technologischer Machbarkeit und der betriebswirtschaftlichen Sinnhaftigkeit. Selbst wenn innerhalb des Gründerteams Einigkeit besteht, ist es sinnvoll, die Idee verschiedenen externen Stakeholdern und dabei insb. potenziellen Kunden

vorzustellen, da letztlich ihre Akzeptanz, die über die externe Reflektion überprüft werden kann, über den Erfolg des Produkts entscheidet.

- **Katalysatorfunktion:** Bei der Katalysatorfunktion steht die Anpassung der Idee bzw. des Produkts an die Anforderungen von Markt, Wettbewerb und Kunde im Mittelpunkt der Betrachtung. Aspekte der Idee, die von den potenziellen Kunden als uninteressant oder von beteiligten Kooperationspartnern oder Investoren als nicht durchführbar angesehen werden, sollten neu durchdacht werden. Dabei handelt es sich um einen iterativen Prozess zwischen – internem und externem – Review und darauf folgender Anpassung. Im Ergebnis steht ein Produkt, welches einen klar zu kommunizierenden Mehrwert enthält.
- **Kommunikationsfunktion:** „Aus Unbekanntem Bekanntes zu machen“, hat die Kommunikationsfunktion – insbesondere im Gründungskontext – zum Ziel. Dies bezieht sich in erster Linie auf die externe Sichtweise, in der die Idee bzw. das Produkt den potenziellen Kunden vorzustellen ist. Wie bei der Überprüfung und Anpassung der Idee sollte der Prozess nicht unidirektional vom Gründungsunternehmen nach außen verlaufen, sondern ebenfalls multidirektional zwischen dem Gründungsunternehmen und Kunden sowie Kooperationspartnern und Investoren orientiert sein. Um die Reichweite der Kommunikation zu erhöhen, können neben klassischen realen Kommunikationsinstrumenten (*Meffert et al.* 2012) auch neue, internetbezogene Instrumente wie Online- und Viral-Marketing (*Kollmann* 2002) als Teil der Kommunikationsstrategie herangezogen werden. Zwar besteht in der Bekanntmachung des Unternehmens und seiner Produkte eine bedeutsame Herausforderung für das junge Unternehmen, doch gerade das externe Feedback kann in dem Unternehmen interne Lernprozesse initialisieren, die dem Gründungsunternehmen bei seiner Entwicklung helfen. Teil der internen Kommunikation ist darüber hinaus der Transport der Unternehmensvision und -ziele. Für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmung ist es von großer Bedeutung, dass Vision und Ziele jedem Organisationsmitglied bekannt sind, dieser sich damit identifiziert und sein Handeln danach ausrichtet.

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

Die Notwendigkeit der Erweiterung der klassischen Marketinglehre um die spezifischen Marketingaktivitäten junger Unternehmen sowie die in Abschn. 2 und 3 dieses Beitrags vorgetragenen Überlegungen zu den besonderen Herausforderungen junger Unternehmen und der Ausgestaltungsmöglichkeiten ihrer Marketingaktivitäten bilden die Leitidee bei der Konzeption des vorliegenden Buchs. Da eine reine Übertragung der Erkenntnisse aus der klassischen Marketingforschung vor dem Hintergrund der in Abschn. 2 dargestellten Besonderheiten junger Unternehmen zu kurz greifen würde, werden im zweiten

Teil des Buchs theoretische Grundlagen der Marketingforschung für junge Unternehmen gelegt, die für das Verständnis der nachfolgenden Überlegungen als elementar anzusehen sind (vgl. Abb. 4.1).

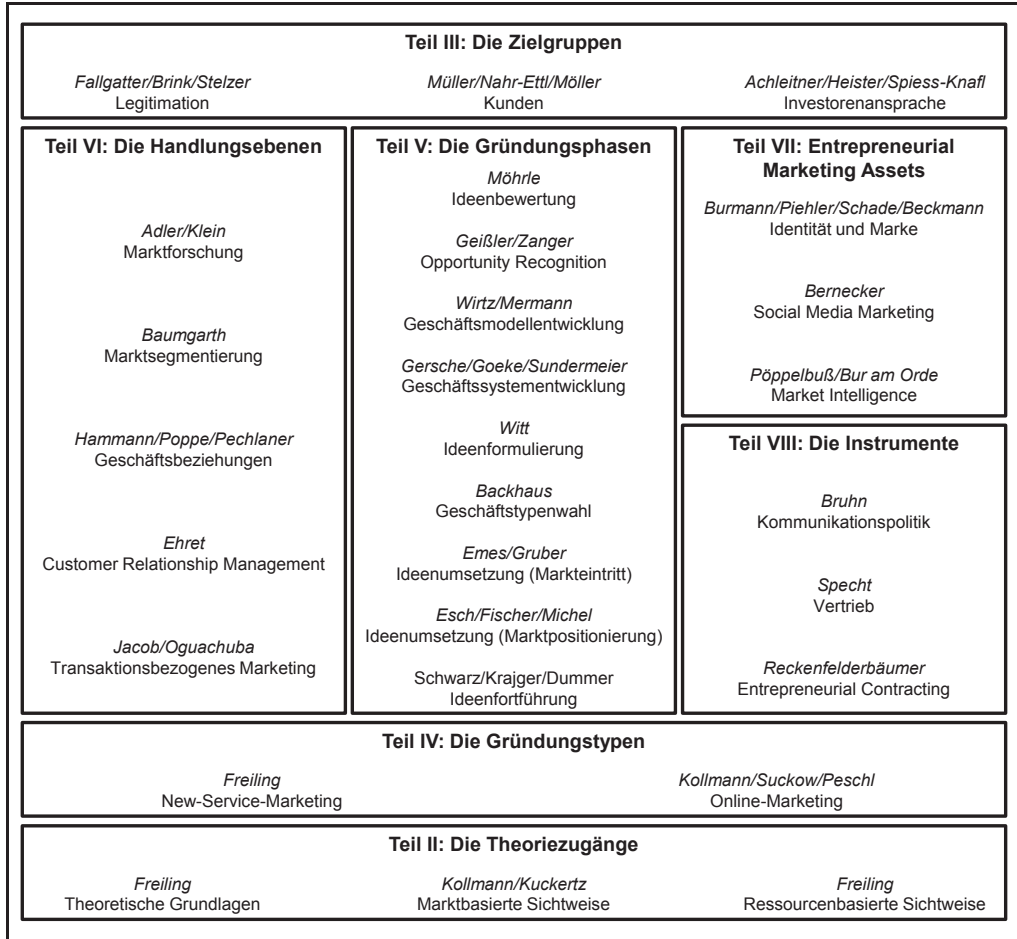


Abb. 4.1: Entrepreneurial Marketing-Architektur des Handbuchs  
 Quelle: *Eigene Darstellung*

Auch im dritten Teil des Buches, in dem die Zielgruppen des Entrepreneurial Marketings adressiert werden, zeigt sich, dass die klassische Marketingforschung nicht ausreicht, um den Bedürfnissen und Anforderungen junger Unternehmen gerecht zu werden, wie exemplarisch die gründungsspezifische Investorenansprache deutlich macht. Mit den marketingorientierten Besonderheiten bei verschiedenen Gründungstypen vertiefen die Beiträge im vierten Teil die Herausforderungen des Gründungsmarketings. Umgeben von diesem Rahmenwerk bilden vier Bereiche zentrale Aspekte des Entrepreneurial Marke-

tings ab. Die erste Säule bildet Teil fünf mit einer differenzierten Betrachtung der einzelnen Gründungsphasen von der Ideengenerierung über die -umsetzung bis hin zur langfristig orientierten -fortführung. Die weiteren Säulen werden durch Teil sechs, der die Handlungsebenen des Entrepreneurial Marketings konkretisiert, Teil sieben, in dem Entrepreneurial Marketing Assets vorgestellt werden, und Teil acht, in dem verschiedene Marketing-Instrumente für Gründungsunternehmen diskutiert werden, gebildet. Abgeschlossen wird das Buch mit einem Ausblick in Form von zentralen „Thesen zur Entwicklung des Entrepreneurial Marketing in Wissenschaft und Praxis“ von Freiling/Kollmann.

Obwohl jeder Beitrag eine in sich geschlossene und allein verständliche Abhandlung darstellt, entfaltet sich der vollständige Nutzen der Beiträge erst durch deren Integration in der hier gewählten „Entrepreneurial Marketing-Architektur“ (vgl. Abb. 4.1). Die nachfolgenden Erläuterungen zu den einzelnen Fachbeiträgen dienen deshalb auch vor allem der Einordnung der Beiträge in das hier vorgestellte Entrepreneurial Marketing-Gesamtkonzept und erst in zweiter Linie der Kurzbeschreibung der inhaltlichen Schwerpunkte.

## 4.1 Teil II: Die Theoriezugänge des Entrepreneurial Marketings

Mit den Theoriezugängen bildet der zweite Teil des Handbuches die elementare Grundlage der Forschung zum Marketing junger Unternehmen. Unabhängig von der Art der Generierung wissenschaftlicher Erkenntnis stellt sich zunächst die Frage nach geeigneten Theorieansätzen zu einer soliden Fundierung der Forschungsarbeit. Den Ausgangspunkt des Beitrags „Die theoretischen Grundlagen des Entrepreneurial Marketings“ von Freiling bildet die Frage nach den theorielevanten Besonderheiten des Entrepreneurial Marketings. Daraus leitet der Autor Anforderungen bezüglich der Auswahl geeigneter Theorieansätze ab, um auf dieser Basis dann die Theorien auszuwählen, die für das gründungsbezogene Marketing als Fundament dienen können. Zur theoretischen Fundierung kommen demnach akteurbezogene Ansätze, tauschbezogene Ansätze, Markt- und Branchentheorien sowie integrierte Ansätze in Betracht.

Kollmann/Kuckertz widmen sich in dem Beitrag „Implikationen des Market-Based-View für das Entrepreneurial Marketing“ unter Rückgriff auf das Konzept des Market-Based-View und Erkenntnisse der Entrepreneurship-Forschung der Frage, wie sich Gründungsunternehmen durch Entrepreneurial Marketing nicht nur in bestehenden Märkten etablieren können, sondern darüber hinaus neue Märkte basierend auf innovativen Geschäftsmodellen entwickeln können. Dabei zeigen die Autoren, dass Entrepreneurial Marketing nicht nur eine weitere Unternehmensfunktion in Gründungsunternehmen beschreibt, sondern in weiten Teilen deckungsgleich mit dem Kern unternehmerischen Handelns ist.

Der Beitrag „*Die ressourcenbasierte Sichtweise des Entrepreneurial Marketings*“ von Freiling greift die Ideen des ersten Beitrags auf und detailliert das ressourcen- und kompetenzbasierte Marketing im Gründungskontext. Dabei erstellt der Autor zunächst ein gedankliches Grundmodell, welches einen Referenzrahmen für das Gründungsmarketing im Kontext des Wettbewerbs abliefern kann. Ferner identifiziert er mit einem zusätzlichen Blick auf den Open System View letztendlich fünf Aufgabenkomplexe im Hinblick auf Entrepreneurial Marketing und kompetenzbasiertes Anbieterhandeln.

## 4.2 Teil III: Die Zielgruppen des Entrepreneurial Marketings

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

Die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen in jungen Branchen behandelt der Beitrag „*Entrepreneurial Marketing und Organisationale Legitimation*“ von Fallgatter/Brink/Stelzer, der auf die Frage der Legitimation junger Unternehmen und junger Branchen fokussiert. Der Beitrag führt Legitimitäts- und Entrepreneurial Marketing-Forschung zusammen und identifiziert den Legitimierungsprozess als eine den typischen Marketingfragen vorgelagerte Aktivität und somit als bedeutende Herausforderung junger Unternehmen. Im Ergebnis steht die Feststellung, dass im Rahmen des Entrepreneurial Marketings die strategische Erzeugung von Legitimität eine zentrale Aufgabe bilden sollte. Die Kunden als Zielgruppe des Gründungsmarketings adressiert der Beitrag „*Kundensegmentierung als Kernaufgabe*“ von Müller/Nahr-Ettl/Möller. Die Autoren stellen die Kundensegmentierung als zentrale Aufgabe für ein erfolgreiches Marketing bei Unternehmensgründungen heraus. Dabei trifft das in der Marketingliteratur intendierte Vorgehen der Kundensegmentierung auf die Gründerpraxis und im Ergebnis entsteht eine Mischform zwischen theoretisch korrekter und stärker direkt kunden- sowie umsetzungsorientierter Vorgehensweise.

Das Ziel des Beitrags „*Kapitaleinwerbung aus Sicht eines Sozialunternehmens*“ von Achleitner/Heister/Spiess-Knafl besteht in der Darstellung der Besonderheiten, denen sich Social Entrepreneurs bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten, speziell bei der Ansprache von Investoren, gegenübersehen. Nach der Vorstellung verschiedener Finanzierungsinstrumente sowie Finanzierungsquellen wird auf Kapitalgeber und deren Auswahlkriterien, die für einen effizienten Kapitaleinsatz angelegt werden, eingegangen. In diesem Zusammenhang wird auch das Problem der Erfolgsmessung im Social-Entrepreneurship-Bereich diskutiert.

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

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

Das New-Service-Marketing thematisiert *Freiling* in dem Beitrag „*Die Besonderheiten des Gründungsmarketings von Dienstleistungsunternehmen*“. Ausgehend von einer Lücke in der Gründungsforschung hinsichtlich des Marketings von Service Ventures unternimmt der Beitrag den Versuch, die spezifische wertschöpfungsbezogene Ausgangssituation, die bei der Vermarktung von Dienstleistungen jedweder Art besteht, kompakt aufzuarbeiten, die Zuspitzung der Marketing-Problematik im Gründungskontext zu benennen, um darauf aufbauend fokussierte Ansatzpunkte für das Dienstleistungsmarketing im Gründungskontext aufzuarbeiten. Überlegungen zum Online-Marketing von *Kollmann/Suckow/Peschl* in dem Beitrag „*Die Besonderheiten des Gründungsmarketings für Internet-Unternehmen*“ verdeutlichen, dass eine einfache Übertragung traditioneller Marketing-Instrumente nicht ausreicht, um den veränderten Kommunikationsbedingungen im Internet gerecht zu werden. Neue Formen der Kundenansprache und Kundengewinnung durch Suchmaschinen-Marketing oder Social-Media-Marketing, aber auch das E-Mail- und Couponing-Marketing greifen auf ganz andere technische Rahmenbedingungen zurück als das klassische Marketing und machen bei Internet-Unternehmen eine Modifikation und Anpassung des gesamten Marketing-Mix erforderlich.

### 4.4 Teil V: Die Gründungsphasen des Entrepreneurial Marketings

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

Im Rahmen der Ideengenerierung ist die Identifikation einer unternehmerischen Chance grundlegend für die Entwicklung eines Geschäftsmodells. Die Bedeutung des Erkennens von unternehmerischen Gelegenheiten im Rahmen des Gründungsmarketings thematisiert der erste Beitrag „*Opportunities und Opportunity Recognition als Aufgabe des Gründungsmarketings*“ von *Geißler/Zanger*. In diesem Beitrag werden zunächst das Konzept „Entrepreneurial Opportunities“ als neuartige Mittel-Zweck-Verbindung vorge-