



Hochschule Macromedia für angewandte
Wissenschaften,
University of Applied Sciences

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts

Entrepreneurial Marketing – Die Planung der
Marketingstrategie junger Unternehmen
im Studiengang **Open Media Master**

Medien und Kommunikationsmanagement

- Brand Management -

Erstprüfer:

Prof. Dr. Christian Rudeloff

Zweiter Erstprüfer:

Prof. Dr. Martin Jastorff

Vorgelegt von:

Vorname Nachname: Lorenz Mahnken

Matr.-Nr.: H-37339

Studiengang: Open Media Master

Studienrichtung: Medien und Kommunikationsmanagement

Hamburg, im Juli 2018



Macromedia
University of Applied Sciences

MASTER'S THESIS

Final paper for the obtainment of the
Master of Arts degree

Entrepreneurial Marketing – Planning the marketing
strategy of young companies
in the study course **Open Media Master**

Media and Communication Management
- Brand Management -

First Examiner:
Prof. Dr. Christian Rudeloff

Second first Examiner:
Prof. Dr. Martin Jastorff

Submitted by:

First name family name: Lorenz Mahnken

Student ID-number: H-37339

Study course: Open Media Master

Hamburg, July 2018

Zusammenfassung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die detaillierte Analyse verschiedener Faktoren, welche das strategische Marketingkonzept junger Unternehmen beeinflussen. Die Relevanz der Untersuchung besteht dahingehend, dass die Marketingstrategie einer neu gegründeten Firma einen Meilenstein für das weitere generelle Wachstum darstellt. Die Forschungsfrage „Nach welchen Kriterien erfolgt die Planung der Marketingstrategie junger Unternehmen in der Anfangsphase nach der formellen Gründung?“ wird dabei über die Erkenntnisse aus elf halbstrukturierten Experteninterviews mit Unternehmensgründern und der damit verbundenen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) beantwortet. Das Ergebnis zeigt auf, dass einerseits die vier Kategorien aus der theoretischen Fundierung (Wesen des Entrepreneurs; Kontaktnetzwerke; Budget und Marken- und Firmenidentität) und andererseits auch weitere, induktiv ermittelte Kategorien wie unter anderem die Vision des Gründers die Marketingstrategie junger Unternehmen bedingen. Diese Arbeit ist besonders aufschlussreich für sowohl angehende als auch tatsächliche Unternehmensgründer, welche sich intensiv mit ihrer strategischen Marktplanung beschäftigen.

Management Summary

The aim of the present work is the detailed analysis of various factors that influence the strategic marketing concept of young companies. The relevance of the investigation is given due to the fact that the marketing strategy of a newly formed company represents a milestone for the further general growth. The research question "According to which criteria does the marketing strategy of young companies in the initial phase take place after the formal foundation?" will be answered by the findings from semi-structured expert interviews with company founders and the associated content analysis according to Mayring (2008). The result shows that both the four categories of theoretical foundations (personality of the entrepreneur, contact networks, budget and brand and company identity) as well as other, inductively determined categories, such as the founder's vision, determine the marketing strategy of young companies. This work is particularly enlightening for both budding and actual company founders who are deeply involved in their strategic market planning.

Schlüsselbegriffe:

Entrepreneurial Marketing

neu gegründete Unternehmen

Marketingstrategie

Planungsprozess

Key words:

Entrepreneurial Marketing

newly founded companies

marketing strategy

planning process

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1) Einleitung	1
1.1) Abgrenzung des Themas	2
1.2) Aufbau der Arbeit	2
2) Theoretischer Rahmen und Forschungsstand	4
2.1) Definitiorische Grundlage.....	4
2.1.1) Der Entrepreneurship-Begriff.....	4
2.1.2) Das klassische Marketing.....	6
2.1.3) Das Entrepreneurial Marketing.....	8
2.2) Theoretische Fundierung des Entrepreneurial Marketing	9
2.2.1) Das Wesen des Entrepreneurs	10
2.2.2) Die Kontaktnetzwerke	13
2.2.3) Das Budget	16
2.2.4) Die Marken- und Firmenidentität	17
2.3) Stand der Forschung.....	19
2.3.1) Die Schnittstelle von Entrepreneurship und Marketing	19
2.3.2) Die Marketingstrategie junger Unternehmen	21
3) Empirische Untersuchung	26
3.1) Methodik	26
3.1.1) Forschungsfrage	26
3.1.2) Vorstellung des Forschungsdesigns.....	27
3.1.3) Vorstellung der Befragten.....	29
3.1.4) Datenerhebung	30
3.1.5) Datenauswertung	32
3.2) Forschungsergebnisse	35
3.2.1) Deskriptive Ergebnisse.....	35
3.2.2) Differenzierte Ergebnisse	37
3.2.3) Das Modell der Planungskriterien.....	43
3.2.4) Diskussion.....	46

4) Fazit	50
Literaturverzeichnis.....	X
Anhang	XV
Eidesstattliche Erklärung.....	CXXVI

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: „Der klassische Marketing-Management-Prozess“	7
Abb. 2: „Die Zusammensetzung der Entrepreneurship Marketing Orientation“	21
Abb. 3: „Das Ablaufmodell der Inhaltsanalyse“	33
Abb. 4: „Gründereigenschaften für die Marketingstrategie“	38
Abb. 5: „Planungskriterien für die Marketingstrategie junger Unternehmen“	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: „Literaturübersicht zum Stand der Forschung“	22
Tabelle 2: „Übersicht über die Interviewteilnehmer“	30

1) Einleitung

Der Begriff *Entrepreneurship* (deutsch: Unternehmertum) wird in der Regel mit der sogenannten *Gründerszene* in Verbindung gebracht, welche sich vor allem durch einen hohen Grad an Innovation bei den Geschäftsideen der Gründer auszeichnet. Die entstehenden jungen und kleinen Unternehmen werden oftmals als *Start-Ups* bezeichnet; sie befinden sich also noch in einem anfänglichen Stadium ihrer Entwicklung und haben das Ziel - und im Idealfall auch das Potential - eines schnellen Wachstums.

Der Prozess der Unternehmensgründung erfolgt dabei dynamisch: Beginnend mit der Identifikation mit einer Geschäftsidee wird über die offizielle Gründung und die ersten Umsätze eine feste Etablierung des Unternehmens am Markt angestrebt (Gruber, 2002). Für diese Intention der Gründer müssen natürlich viele Variablen berücksichtigt werden. Damit ein Unternehmen erfolgreich wachsen kann, "reicht eine gute Geschäftsidee allein nicht aus, auch zündendes Marketing ist unabdingbar" (Hanemann, 2017, S.1). Bezieht man die Disziplin des Marketings auf die des Entrepreneurships, so ergibt sich der Begriff *Entrepreneurial Marketing*, welcher sich mit dem Vermarktungsprozess von jungen Unternehmen auseinandersetzt. So ist auch der Gedanke naheliegend, dass eine gut entwickelte Marketingstrategie (als langfristig geplante Richtung zur Erreichung der Marketingziele) für die darauffolgende Implementierung der Vermarktung ein wichtiges Element für das neu gegründete Unternehmen darstellt.

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, junge Unternehmen hinsichtlich ihrer Planung der Marketingstrategie zu untersuchen, um Erkenntnisse über den Einfluss und die Wichtigkeit verschiedener Faktoren für den Planungsprozess zu erlangen. Es sollen die Ansätze von Unternehmen erforscht werden, welche offiziell bereits gegründet sind und zudem am Beginn ihrer Entwicklung stehen. Die übergeordnete Forschungsfrage lautet also: Nach welchen Kriterien erfolgt die Planung der Marketingstrategie junger Unternehmen in der Anfangsphase nach der formellen Gründung?

Gerade die Start-Ups sind für die Wirtschaft, den Arbeitsmarkt und die Gesellschaft von großer Bedeutung (Nöll, n.d., zit. nach Hüsing, 2014). Zugleich wächst die Anzahl der jungen und innovativen Unternehmen in Deutschland: Lag die Anzahl der im Jahr 2016 gegründeten Start-Ups noch bei 1.224, so waren es 2017 bereits 1.837 - dieses entspricht einer Steigerung von 50 Prozent (DSM (Hrsg.), 2017). Da das Entrepreneurial Marketing einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg der jungen Firmen innehat, besteht Bedarf an einer fundierten Auseinandersetzung mit diesem Thema (Gruber, 2004). Natürlich können viele Faktoren in den Planungsprozess der Marketingstrategie einspielen.

Dabei zeigt der aktuelle Stand der Forschung Lücken zu genau diesem Gedanken. Somit ist die Relevanz für eine genauere Untersuchung der Forschungsfrage gegeben. Die persönliche Motivation zur Bearbeitung dieses Themas liegt darin, dass ich selbst über eine Unternehmensgründung in den kommenden Jahren nachdenke und sicher bin, mir mit dieser Forschungsarbeit hilfreiche Erkenntnisse anzueignen.

1.1) Abgrenzung des Themas

In dieser Arbeit wird, wie bereits angeführt, die Planung der Marketingstrategie junger Unternehmen beleuchtet, welche bereits offiziell gegründet sind und sich im Aufbauprozess ihrer unternehmerischen Entwicklung befinden. Zudem sollen die untersuchten Firmen den Markteintritt also schon absolviert und mit einem marktreifen Angebot bereits erste Umsätze erzielt haben - diese Kriterien sind der *Startup-Stage* zuzuordnen (Bundesverband Deutsche Startups (Hrsg.), n.d.). Die Unternehmen, welche sich noch in einer rein theoretischen Phase der Konzeptentwicklung befinden und/oder noch keine formelle Gründung absolviert haben, werden nicht Gegenstand dieser Arbeit sein.

Natürlich ist es eindeutig, dass der Inhalt einer entwickelten Marketingstrategie je nach Unternehmen und Branche sehr verschieden ist - so wird im Rahmen dieser Arbeit der Fokus auf den Planungsprozess und nicht auf den individuellen Inhalt der unterschiedlichen Marketingstrategien gelegt. Auch die verschiedenen spezifischen Marketinginstrumente und -kanäle, wie zum Beispiel die Social Media Kommunikation über Facebook zur Implementierung der Marketingstrategie, werden in dieser Arbeit nicht näher betrachtet.

1.2) Aufbau der Arbeit

In dem nachfolgenden Kapitel der theoretischen Fundierung werden zunächst die Disziplinen Entrepreneurship und Marketing einzeln für sich aufgegriffen und im Anschluss das Entrepreneurial Marketing vorgestellt. Aufgrund der Literaturrecherche konnten vier wesentliche Kategorien identifiziert werden, welche in einer besonderen Beziehung zu dem Entrepreneurial Marketing stehen und somit ebenfalls für die Arbeit relevant sind. Anschließend erläutert das Kapitel der Methodik sowohl den Vorgang als auch wichtige Inhalte des gewählten Forschungsdesigns. Darauffolgend werden die generierten Ergebnisse differenziert dargestellt und miteinander in Beziehung gesetzt. Im

Rahmen einer nachfolgenden Diskussion erfolgt sowohl die Beantwortung der Forschungsfrage als auch ein Rückschluss der Ergebnisse zur theoretischen Fundierung. Darüber hinaus werden die Ergebnisse über einen Einbezug von weiterer Literatur in einen neuen Kontext gesetzt. Die Arbeit endet mit einem Fazit.

2) Theoretischer Rahmen und Forschungsstand

In diesem Kapitel werden folgend die wichtigen Grundlagen für das Entrepreneurial Marketing aufgegriffen. Bei der Sichtung und Analyse von Fachliteratur ließen sich zudem vier Kategorien ermitteln, welche sich hinsichtlich der Planung der Marketingstrategien von Start-Ups und generell junger Unternehmen als sehr relevant herausstellen könnten. So werden in der theoretischen Fundierung das (1) Wesen des Entrepreneurs, wesentliche (2) Kontaktnetzwerke, (3) Budgetverhältnisse und der Zustand der (4) Marken- und Firmenidentität genauer beleuchtet. Der danach folgende Abschnitt zu dem aktuellen Stand der Forschung des Entrepreneurial Marketing soll weiteren Überblick verschaffen.

2.1) Definitive Grundlage

Zunächst werden die Disziplinen des Entrepreneurships und Marketings einzeln in ihrer Definition erfasst und anschließend zusammengeführt, um einen anfänglichen Eindruck über das Entrepreneurial Marketing zu erlangen.

2.1.1) Der Entrepreneurship-Begriff

Wie bereits in der Einleitung bemerkt, wird der Entrepreneurship-Begriff heutzutage sehr oft mit kleinen bzw. jungen Unternehmen assoziiert. Das liegt vor allem daran, dass die *Entrepreneurial Activity*, also das klassische unternehmerische Handeln, bei den kleinen Unternehmen sehr gut und ganzheitlich wahrgenommen werden kann. Größere Unternehmen hingegen, welche schon länger fest am Markt etabliert sind, weisen häufig vielschichtige Managementstrukturen auf, weshalb der unternehmerische Fokus bei diesen schwieriger ausfindig zu machen ist (Pandeya, 2010). Der Einfluss des Inhabers auf das Firmengeschehen wird als ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal von kleinen zu großen Unternehmen bewertet (Storey, 1994, zit. nach: Stokes, 2000a). Die jungen Wachstumsunternehmen können als neue Akteure in der Wirtschaft betrachtet werden, welche zu Beginn ihrer Entwicklung noch nicht vollkommen funktionsfähig sind (Gruber, 2004). So liegen ihre charakteristischen Eigenschaften in der begrenzten Größe, den knappen Ressourcen und Unsicherheiten im Unternehmensumfeld. Das klassische Entrepreneurship zeichnet sich weiter durch eine wahrgenommene Risikoeinschätzung und einen individuellen Bedarf an Fähigkeiten, Wissen, Erfahrung und persönlicher Unabhängigkeit aus (Pandeya, 2010).

Eine hohe Ausprägung an Innovation ist für die Gründung junger Firmen von entscheidender Bedeutung, denn sie gilt als das spezifische Instrument des Entrepreneurships, mit deren Realisierung ein besonderer Mehrwert geschaffen werden kann (Drucker, 1986). Zu verstehen ist die Innovation in diesem Kontext als ein kreativer, proaktiver und risikoreicher Mechanismus zur Lösung von Kundenproblemen (Miles et al., 2015). Die Unternehmen, welche sich in dem frühen Stadium der Entwicklung befinden, verwirklichen diese Innovation oftmals über High-Tech-Produkte und Dienstleistungen, bei denen es Bedarf an einer außergewöhnlichen Vermarktung gibt (MacVicar & Throne, 1992). Eine entscheidende Bedeutung kommt dabei auch dem impliziten Marktwissen der Entrepreneurure zu, denn über dieses können sie geeignete Marktchancen identifizieren und das Ziel nach einem schnellen Produktabsatz verfolgen (Whalen et al., 2016).

So ist bei den Gründern der jungen Firmen eine hohe Motivation vorhanden: Sie sind zuversichtlich, bereits bestehende Aktivitäten anderer Akteure auf dem Markt besser umsetzen zu können, um der Gesellschaft und den Kunden einen besonderen Mehrwert zu bieten, und glauben, dass das Unternehmen trotz auftauchender Probleme effektiv arbeiten wird. Zudem sind sie der Meinung, dass sie verhindern können, von den Konkurrenten besiegt zu werden (Stinchcombe & March, 1965).

Dennoch misslingen viele unternehmerische Vorhaben in der Anfangsphase: Die Organisation von Strukturen und Prozessen für eine maximale Leistung und die Koordination neuer Rollen und deren Beziehungen im Unternehmen haben einen hohen zeitlichen Aufwand, Konfliktpotential und temporäre Ineffizienz zur Folge. Weitere Herausforderungen liegen in der nachhaltigen Nutzung der verfügbaren Ressourcen und in der Rekrutierung, Organisation und Motivierung qualifizierten Personals. Hinsichtlich der Mitarbeiter erweist sich besonders ein Mangel an Loyalität als ein großes Problem. Eine weitere Herausforderung liegt bei der Kundengewinnung, denn diese fällt deutlich schwieriger aus, je stärker die Verbindung von bereits fest am Markt etablierten und konkurrierenden Unternehmen zu den Kunden ist (Stinchcombe & March, 1965).

Bogott, Rippler und Woischwill (2017) identifizieren vier grundsätzliche Phasen der Entwicklung, welche allesamt von einem Start-Up durchlaufen werden, sofern das Vorhaben nicht im Aufbauprozess scheitert: Während man in der (1) „Vorgründung“ noch weitestgehend mit dem theoretischen Planungskonzept beschäftigt ist, versucht man in der (2) „Gründung und Umsetzung“, Strukturen der Unternehmensbereiche vorzubereiten und Mitarbeiter zu akquirieren. Die erste formale Finanzierungsrunde und anfängliche Schritte auf dem Markt werden in diesem Abschnitt getätigt. Das Ziel der Phase (3) „Wachstum“ ist das Erlangen der kompletten Marktreife, bei der die

Unternehmenskultur in ihrer Ausprägung zunehmend konkreter wird. Die Phase der (4) „Etablierung“ beinhaltet, dass das Unternehmen fest in den Markt integriert ist und stabile Umsätze mit beständigen Kunden erwirtschaftet.

Für diesen Wachstumsprozess muss der Entrepreneur zahlreiche Facetten bedenken, unter anderem die Idee des Marketings, welches im nächsten Abschnitt genauer beleuchtet wird.

2.1.2) Das klassische Marketing

Das klassische Marketing ist auch als marktorientierte Unternehmensführung zu bezeichnen. Es wird zum einen als eine betriebswirtschaftliche Grundfunktion für die Gestaltung von Austauschprozessen zu den Kunden angesehen und zum anderen als Leitkonzept der Unternehmensführung verstanden, bei dem sich das ganze Unternehmen mitsamt Abteilungen auf die Kundenbedürfnisse ausrichtet (Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2014).

Die Unternehmen betreiben dann erfolgreiches Marketing, wenn sie neue Möglichkeiten ausfindig machen und gegebenenfalls innovative Techniken anwenden, um ihre Produkte in die Marktplätze einzufügen und geradlinig die Anforderungen des Zielmarktes erfüllen können (Pandeya, 2010). Dabei steht der Kunde stets im Mittelpunkt, dessen Bedürfnisse von dem Unternehmen identifiziert werden. Hierbei sollen insbesondere über eine externe Marketingkommunikation die Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der Kunden zugunsten der Angebote beeinflusst werden (Bruhn, 2015). Im Idealfall führt die Vermarktung somit zu gewünschten Absatz- und Umsatzzielen und zu einem positiven Image des Unternehmens bzw. der Marke. Das Marketing Management kann verstanden werden als “the art and science of applying core marketing concepts to choose target markets and get, keep, and grow customers through creating, delivering, and communicating superior customer value” (Kotler, 2000, S. 4). Dessen Prozess umfasst sechs wesentliche Schritte, welche in der nachfolgenden Grafik veranschaulicht werden.

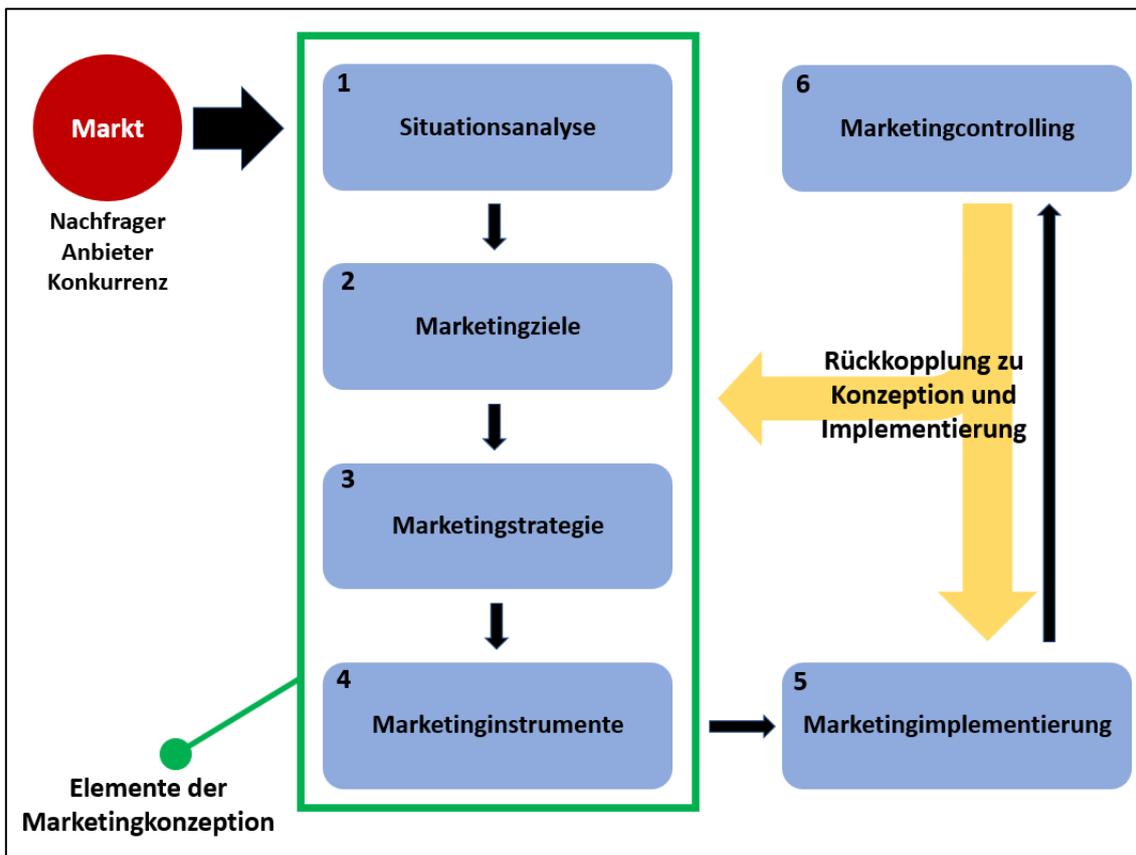


Abbildung 1. Der klassische Marketing-Management-Prozess (eigene Darstellung, angelehnt an Meffert et al., 2014, S. 20).

In der (1) Situationsanalyse geht es um das Erlangen von unternehmensinternen und -externen Informationen zur aktuellen Ausgangslage. Im Folgenden werden (2) Marketingziele sowohl in ökonomischer als auch in psychographischer Hinsicht aufgestellt, bei denen die übergeordneten Unternehmensziele stets zu berücksichtigen sind. Auf dieser Grundlage werden anschließend (3) Marketingstrategien abgeleitet, welche als Wegweiser für die Erreichung der Marketingziele fungieren. Die dazugehörige operative Marketingplanung umfasst in den (4) Marketinginstrumenten den Marketingmix (Product, Price, Place & Promotion), welcher für die (5) Implementierung des Marketings eine bedeutende Rolle einnimmt. Über das (6) Marketingcontrolling sollen Erfolgswirkungen erfasst und Rückkoppelungsprozesse zu den vorangegangenen Schritten aufgestellt werden, um die Zielerreichung zu evaluieren und notwendige Anpassungen zu vollziehen (Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2014).

Ein solch strategisches Agieren sollte auch ein Entrepreneur für sein junges Unternehmen verfolgen; er sollte durch die Betrachtung der Umwelt Gelegenheiten für den Markt identifizieren und analysieren, neuartige Methoden berücksichtigen und basierend auf diesen Erkenntnissen geeignete Marketingstrategien planen, welche die Richtung für konkrete Aktivitäten vorgeben (Carland et al., 1984). Der Begriff der Marketingstrategie ist also als ein „planvolles und auf Langfristigkeit ausgerichtetes

Verhalten“ anzusehen, mit dem die übergeordneten Marketingziele des Unternehmens verfolgt werden (auxmoney (Hrsg.), 2018, S. 1). Für dessen Planungsprozess ist es notwendig, die Bedürfnisse der Zielgruppen in dem Markt zu berücksichtigen. Die Marketing-Beauftragten eines Unternehmens müssen den Kunden kennenlernen und die besten Lösungsansätze für die strategische Vermarktung finden, indem sie versuchen, so viele Informationen wie möglich zu erhalten und richtige Schlussfolgerungen zu treffen (McCarthy, 1960).

2.1.3) Das Entrepreneurial Marketing

Führt man die Disziplin des Entrepreneurships mit der des Marketings zusammen, so ergibt sich der Begriff „Entrepreneurial Marketing“, welcher Eigenschaften aus beiden Bereichen vereint. In der Literatur wird er häufig dazu verwendet, das Marketing von jungen und kleinen Unternehmen zu beschreiben, welche in der Regel noch gar keine beziehungsweise nur wenige Markterfahrungen aufweisen können (Morris, Schindehutte & LaForge, 2003).

Die Anfänge dieses Fachgebietes stammen aus den 1980er Jahren, in denen sich der Gedanke festigte, dass ein konventioneller Marketingansatz nicht einfach von einer jungen Firma übernommen werden kann, da vor allem in der Anfangsphase der Entwicklung einer Firma andere Bedingungen für das unternehmerische Agieren vorliegen. Zudem wurden zahlreiche Parallelen „zwischen den Disziplinen Marketing und Entrepreneurship als Marktgelegenheiten“ entdeckt (Eggers, 2009, S. 1-2). Das Entrepreneurial Marketing zeigt auf, wie Entrepreneurure Risiken eingehen und ihre begrenzten Ressourcen auf eine innovative Weise nutzen, um in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen (O'Dwyer, Gilmore & Carson, 2009).

Dabei umfasst die Vermarktung der jungen Unternehmen als strategische Ausrichtung einerseits eine *Entrepreneurial Orientation* und andererseits eine *Market Orientation*, welche in ihrer Komplementarität zum Verständnis des Entrepreneurial Marketings beitragen und Auswirkungen auf die innovativen Aktivitäten des Start-Ups haben (Ahmadi & O'Cass, 2016). So beschäftigt sich der Gründer im Rahmen dieser Disziplin mit der proaktiven Identifizierung und Nutzung von Möglichkeiten, um Kunden über innovative Ansätze für den Prozess der Wertschöpfung zu gewinnen und zu binden. Parallel dazu muss er das bestehende Risiko der jungen Firma und den Einsatz der begrenzten Ressourcen kontrollieren, welches sich als eine große Herausforderung erweist (Morris, Schundehutte & LaForge, 2004). Ein gutes Entrepreneurial Marketing

Management zeigt sich des Weiteren über eine schnelle Reaktionsfähigkeit hinsichtlich bedeutender Vorkommnisse innerhalb des Marktes und über eine intuitive Fähigkeit, Veränderungen der Kundenanforderungen und -wünsche vorauszusehen (Pandeya, 2010). Im Folgenden Abschnitt der theoretischen Fundierung wird das Entrepreneurial Marketing-Konstrukt detaillierter erklärt.

2.2) Theoretische Fundierung des Entrepreneurial Marketing

Grundsätzlich starten die Entrepreneurure ihr Vorhaben mit einer Idee über ein Produkt oder eine Dienstleistung und versuchen danach, einen passenden Markt zu finden. Dabei werden häufiger zuerst bestehende Produkte verbessert oder neu entwickelt und erst in einem zweiten Schritt die Bedürfnisse und Reaktionen der Kunden in den Prozess des Entrepreneurial Marketings mit einbezogen. Im Gegensatz zu den großen und fest am Markt etablierten Unternehmen wird bei den Start-Ups die Innovationsorientierung den Kundenprinzipien vorangestellt (Stokes, 2000a). Nicht nur für das neuentwickelte Produkt, sondern auch für dessen Vermarktungsprozess spielt die Innovation eine bedeutende Rolle für die Generierung eines Wettbewerbsvorteiles (Adam, Maharous & Kortam, 2017).

Für die jungen Unternehmen ist es wichtig, einen individuellen Marketingansatz zu gestalten, mit dem auf der einen Seite zahlreiche geschäftliche Transaktionen vollzogen werden und auf der anderen Seite ein langfristig vorhandener und wachsender Kundenstamm aufgebaut wird. Des Weiteren sollen bestehende Unsicherheiten reduziert und der generelle Bekanntheitsgrad des jungen Unternehmens gefördert werden (Eggers, 2009). Um die aufgestellten Marketingziele zu erreichen, sollte eine entwickelte Marketingstrategie mit entsprechend vorangestellter Planung als Grundlage für die konkreten Aktivitäten der Vermarktung dienen. So werden nachfolgend weitere strategische Herangehensweisen der Entrepreneurure beleuchtet.

Die Unternehmer eines Start-Ups konzentrieren sich grundsätzlich bei der Vermarktung auf einen interaktiven Austausch mit dem Kunden und bevorzugen einen persönlichen Kontakt, um ihn besser kennenzulernen. Somit können gezielt Kundenbeziehungen aufgebaut und der Kundenstamm weiterentwickelt werden (Stokes, 2000a). Diese wechselseitige Kommunikation hilft, den eigenen Wert für die Kunden besser einschätzen zu können, und ist somit eng mit dem Verständnis und der Bereitstellung des Kundennutzen verknüpft (Jones, Suoranta & Rowley, 2013). Der bereits erwähnte Kundenstamm eines jungen Unternehmens wird durch die Suche nach Käufern, welche ein ähnliches Profil zu den Erstkäufern aufweisen, erweitert. Dies ist oftmals kein

bewusster Prozess, da es den ursprünglichen Kunden oftmals selbst überlassen wird, mithilfe von Mund-zu-Mund-Propaganda andere Menschen in ihrem Umfeld anzusprechen, welche in der Regel ähnliche Bedürfnisse aufweisen. Wer der Zielgruppe zugeordnet wird, wird jedoch stark über die Selbstselektion des Entrepreneurs entschieden (Stokes, 2000b).

Das Entrepreneurial Marketing hat oftmals einen sehr informell-ausgeprägten Ansatz. Die Entrepreneurure nehmen einen hohen Grad an Authentizität bei den persönlichen Gesprächen zum Konsumenten wahr und sind überzeugt, den Markt auf diese Weise sehr gut kennenzulernen. Es ist den Entrepreneururen möglich, die sich ändernden Marktbedürfnisse zu verstehen, sie zu antizipieren und darauf zu reagieren und die Unternehmensaktivitäten nach dem Kunden und dem Markt auszurichten. Dabei stehen die jungen Firmen dem eigenen Zielmarkt so nah, dass die Unternehmer einen scharfen Sinn für Kundenbedürfnisse und -wünsche entwickeln, ohne dass sie teure und zeitaufwändige Marktforschung betreiben müssen (Stokes, 1995, zit. nach Pandeya, 2010). So werden die identifizierten Chancen im Markt häufiger durch ein sogenanntes Trial-and-Error-Verfahren überprüft und sehr selten von formellen Forschungsmethoden unterstützt. Auch der allgemeine Marketing-Mix, welcher sich auf die umfassende Ausgestaltung von Produkt, Preis, Vertrieb und Kommunikation bezieht, wird von den Entrepreneururen nicht klassisch übernommen. Er findet sich weder in der Strategieplanung noch in der Implementierung wieder (Stokes, 2000a).

Die Betrachtung der Entrepreneurial Marketing-Literatur bis hierhin legt nahe, dass eine Marketingstrategie-Planung bei den jungen Unternehmen sowohl stark von dem Entrepreneur selbst als auch von dem Networking-Verhalten zu Kunden und anderen Kontakten geprägt ist. So wurden nach intensiver Recherche darüber hinaus auch das Budget des Start-Ups und der Zustand der Marken- und Firmenidentität als weitere möglicherweise sehr wichtige Anhaltspunkte hinsichtlich der strategischen Planung für den Markt identifiziert. Im Folgenden werden diese vier Kategorien einzeln vorgestellt.

2.2.1) Das Wesen des Entrepreneurs

Das grundlegende Entrepreneurial Marketing ist durch Intuition, Informalität und eine schnelle Entscheidungsfindung gekennzeichnet. Diese Eigenschaften zeigen sich bei den jungen Unternehmen vor allem über den Inhaber. Er ist definiert über einen hohen Grad an Innovation, eine stark ausgeprägte Risikobereitschaft, kreative Ansätze und eine generelle Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Umstände (Pandeya, 2010).

Frühere Interpretationen des Entrepreneurships definieren den Unternehmer als einen Akteur des Wandels und betrachten ihn als jemand, der nicht versucht, bereits bestehende Vorgehensweisen und Prozesse zu optimieren oder zu perfektionieren, sondern stattdessen nach ganz neuen Methoden und neuen Märkten sucht (Schumpeter, 1934, zit. nach Stokes, 2000a). Um den Entrepreneur ganzheitlich in seiner Management-Leistung einschätzen zu können, müssen neben seiner Persönlichkeit vor allem auch seine Vorgehensweisen und Praktiken berücksichtigt werden (Drucker, 1986).

Wie die Unternehmen unterscheiden sich auch die Entrepreneure voneinander hinsichtlich ihrer Ausrichtung an Innovation. Koellinger (2008) fand heraus, dass diese von bestimmten Merkmalsausprägungen abhängt: So sind die Unternehmer, welche ein höheres Selbstbewusstsein innehaben und eine bessere Bildung vorweisen können, aktiver und innovativer in ihrem Denken und Handeln. Darüber hinaus ist auch sehr relevant, wie sie die Chancen auf dem entsprechenden Zielmarkt wahrnehmen. Je nachdem, welche Informationen von welchen Akteuren der Gesellschaft generiert und wie diese entsprechend von den Entrepreneuren reflektiert werden, kommen unterschiedliche Ergebnisse mit verschiedenen Innovationsgraden zustande.

Des Weiteren hat die Risikobereitschaft, welche bei Entrepreneuren häufig stärker ausgeprägt ist als bei anderen Managern, einen entscheidenden Einfluss auf die Innovation – insbesondere hinsichtlich der Produkte und Kommunikationsaktivitäten: Je höher die Risikobereitschaft, desto stärker findet sich eine innovative Ausrichtung bei dem Produkt und der Werbung wieder (Adam et al., 2017). Die Autoren sehen den Mut, Risiken einzugehen, der grundsätzlich bei den erfolgreichen Entrepreneuren zu beobachten ist, sogar als eine Voraussetzung für die Einführung von Innovation an. Auch bei Drucker (1986) findet sich ein ähnlicher Anhaltspunkt. Er beschreibt den Unternehmer eines Start-Ups als jemand, der das hohe Risiko kaum scheut. Obwohl die Möglichkeit besteht, dass er nicht erfolgreich wird, hält er an seinem Unternehmen fest, weil er an seine Idee glaubt. Für das taktische Agieren auf dem Markt konzentriert sich der Unternehmer eines Start-Ups stark auf die Schaffung von Mehrwert, welche er mit einer innovativen Denkweise verwirklichen möchte. Dieses erscheint ihm wichtiger zu sein, als sich an seinen Wettbewerbern zu orientieren (Jones et al., 2013).

Die Inhaber einer jungen Firma engagieren sich ganzheitlich in allen Bereichen ihres Unternehmens und möchten, wenn möglich, alles kontrollieren, obwohl sie extra Mitarbeiter für bestimmte Managementaufgaben eingestellt haben. Außerdem kommt es dem Inhaber sehr entgegen, dass er aufgrund der sehr begrenzten Unternehmensgröße wichtige Entscheidungen schnell und im Alleingang treffen kann (Schollhammer &

Kuriloff, 1979). Betrachtet man die Tatsache, dass solche persönlichen Eigenschaften des Gründers einen dominanten Einfluss auf die Entwicklung des jungen Unternehmens haben, so ist feststellbar, dass auch das Marketingkonzept (mit der dazugehörigen strategischen Planung) stark von der Marketing-Kompetenz des Gründers abhängt (Stokes, 2000a). So bilden Erfahrung, Wissen, Kommunikation, Fähigkeiten und Urteilsvermögen des Gründers verschiedene Kompetenzbereiche, nach denen die Leistung des Marketings variiert (Carson et al., 1995, zit. nach Stokes, 2000a).

Die Entrepreneurinnen weisen außerdem bestimmte Verhaltensmuster auf. Eines zeigt sich darin, dass sie großen Wert auf grobe Tendenzen legen und dass sie dazu neigen, ihre Entscheidungen intuitiv zu treffen. Dabei lassen sie sich von bestimmten Emotionen leiten und überschätzen sich möglicherweise selbst. Das Ergebnis ist, dass oftmals Heuristiken und Verallgemeinerungen die Marketingentscheidungen des Entrepreneurinnen beeinflussen. Gerade den jungen Gründern fehlt es dabei in der Regel an Fachwissen und anderen Ressourcen, die für ein gutes Entscheidungsverhalten von hohem Nutzen sind (Nouri et al., 2017). Viele Entrepreneurinnen wissen nicht genau, was sie tun, da ihnen die richtige Methodik fehlt. Jedoch erweisen sich manche Ansätze als sinnvoll: Erfolgreiche Start-Up-Unternehmer suchen gezielt nach bestimmten Veränderungen in der Umwelt und dessen Auswirkungen, welche für sie Optionen für eine erfolgreiche Innovation aufzeigen. Sie reagieren auf einen bestimmten Wandel und betrachten ihn als eine generelle Chance für das Unternehmen (Drucker, 1986). Für das taktische Marktagieren bevorzugen die Entrepreneurinnen eine Strategie, die es ihnen ermöglicht, relativ frühzeitig auf absehbare Probleme zu reagieren und schnelle Anpassungen vorzunehmen (Hunt & Shaw, 1998).

Ein Segmentierungsprozess der Kunden legt fest, welche Personengruppen der Gesellschaft in dem Fokus eines Marketingkonzeptes stehen. Dieser ist damit ein sehr relevantes Kriterium für die Festlegung der Marketingstrategie, deren Aktivitäten gezielt auf das gewünschte Kundensegment ausgerichtet sind. Bei den jungen Unternehmen verläuft dieser Prozess nach dem Bottom-Up-Prinzip: Die Entrepreneurinnen beziehen sich zunächst auf erste, wenige Käufer und damit auf einen sehr kleinen Kundenstamm, mit dem sie sich selbst identifizieren und dessen Bedürfnisse sie kennen. Dieser ist die Ausgangsbasis, um auf weitere Kunden mit einem ähnlichen Profil zu schließen. Wie bereits auf vorherigen Seiten angeführt, steht der Gründer besonders zu den allerersten Kunden in einem engen Kontakt, um sich kontinuierlich Wissen über ihre Präferenzen und Bedürfnisse anzueignen. Dabei kommt die Kundengruppe hauptsächlich durch eine Selbstauswahl des Entrepreneurinnen zustande (Stokes, 2000a). Seine Vorgehensweisen und Schlussfolgerungen für das strategische Vorgehen auf dem Markt sind also stark durch die persönliche Einschätzung geprägt.

Eine professionelle Forschung wird in solche Vorgänge dagegen nicht mit einbezogen, obwohl es selbstverständlich auch für die Unternehmer junger Firmen wichtig ist, den Markt gut zu kennen und insbesondere die Konkurrenten zu überwachen. Dieses geschieht auf vielfältige Weise, wobei eine informelle Datensammlung in der Regel bevorzugt wird. Die Methode der Beobachtung wird am häufigsten vollzogen, da sie relativ einfach erscheint. Obwohl dieser Prozess der Informationserfassung aufgrund mangelnder Professionalität weitestgehend unstrukturiert ist, wird er von den Entrepreneuren favorisiert, da komplexe und hochwertige Forschungen zum einen zu teuer und zum anderen als nur wenig förderlich für das eigene Agieren eingeschätzt werden (Stokes, 2000a).

Das Wesen des Entrepreneurs zeigt sich sowohl in den internen als auch marktorientierten Handlungen seines Start-Ups. So wird dieses Kriterium auch für den Planungsvorgang der Marketingstrategie von jungen Unternehmen in Betracht gezogen.

2.2.2) Die Kontaktnetzwerke

Wie schon auf den vorgegangenen Seiten angegeben, sind die Kontakt-Netzwerke wichtige Anhaltspunkte für die Orientierung eines Entrepreneurs. Natürlich müssen Organisation und Strukturen entsprechend stimmen, damit das Projekt eines Start-Ups erfolgreich werden kann. Darüber hinaus sollten aber auch bestimmte Beziehungen des Entrepreneurs zu ausgewählten Menschen vorhanden sein, denen sie vertrauen. So werden durch die Pflege und das Nutzen solcher Beziehungen und Netzwerke wesentliche Vorteile für das Unternehmen erzielt (Drucker, 1986).

Stinchcombe und March (1965) definieren diese Netzwerke als soziale Ressourcen, welche für das Unternehmen einen großen Stellenwert besitzen. Sowohl die organisatorische Erfahrung als auch gute Loyalitäts- und Vertrauensbeziehungen helfen bei dem Aufbau neuer Organisationen. Qualitativ hochwertige Informationen können über zahlreiche Kontakte generiert und im Anschluss von dem Entrepreneur nach Relevanz und Nutzen selektiert werden.

Das Networking stellt sich als äußerst nützlich heraus und verhilft dem neu gegründeten Unternehmen hinsichtlich des Wachstums. Dabei existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen Netzwerken, die identifiziert werden können: Die wohl unverzichtbaren Beziehungen hat der Unternehmer über seine persönlichen Kontaktnetzwerke („PCNs“), denn zu diesen zählen die Menschen, welche in einem unmittelbaren Zusammenhang zu ihm stehen. Das Vertrauen zu diesen Personen ist groß, sie werden vom Gründer oft

nach ihrer Meinung gefragt. Darüber hinaus können sich weitere Kundenbeziehungen und Industrienetzwerke, die im Laufe der Zeit gesammelt werden, als eine große Hilfe erweisen, weil sie möglicherweise in einer anderen Beziehung zum Zielmarkt stehen als die PCNs. Durch einen regen Austausch mit diesen Kontakten kann der Entrepreneur weitere Informationen generieren und einen Perspektivwechsel vollziehen. Außerdem fallen auch mögliche Partnerschaften mit größeren Firmen in den Bereich der Netzwerke. Die Entrepreneure erhoffen sich dadurch neue Möglichkeiten hinsichtlich zusätzlicher Projektfinanzierung, Marketingmöglichkeiten und Innovationsideen (Jones et al., 2013). Sowohl über persönliche als auch organisationsübergreifende Kontakte sind die Entrepreneure generell sehr offen für neue Ideen (Stokes, 2000a).

Ähnlich wie bei der Studie von Jones, Suoranta und Rowley haben auch andere Forscher verschiedene Kategorien an Netzwerken identifiziert. Vasilchenko und Morrish (2011) konnten in ihrer Studie zu networkbasierter Internationalisierung eine Wechselwirkung zwischen verschiedenen Gruppen ausfindig machen. Demnach bestehen die „Social Networks“ (S.98) aus Kontakten, welche ganz unverbindlich über sehr informelle und offene Beziehungen zustande gekommen sind. Die Business Networks hingegen basieren auf geschäftlichen Partnerschaften und Kooperationen zu Kunden, Lieferanten und anderen Partnern. Deren Wechselwirkung zueinander besteht darin, dass Teilnehmer einer bestimmten Kategorie in die andere übergehen können: So kann aus einem Freund oder einem Bekannten des Entrepreneurs auch ein Kunde werden, sodass er fortan auch als ein Teil des geschäftlichen Netzwerkes betrachtet wird. Über die Meinungen der Netzwerke werden vor allem Zielmärkte festgelegt und Marktchancen ausfindig gemacht.

Die Unternehmer greifen auch auf ihre eigenen Mitarbeiter als Quelle für relevante Marktinformationen zurück, weil diese ebenfalls persönliche Kontaktnetzwerke aufweisen (Jones et al., 2013). Durch die intensive und regelmäßige Interaktion zu Kollegen und geschäftlichen Kontakten möchte der Gründer einerseits bewusst Informationen sammeln, welche für sein generelles unternehmerisches Vorhaben relevant sind, und andererseits auch komplett neue Geschäftsideen generieren (Gilmore & Carson, 1999). Außerdem bewerten die Autoren die Disziplin „Marketing durch Vernetzung“ als äußerst nützlich:

Marketing by networking is used by SME entrepreneurs to develop, enhance, and support all aspects of the marketing activity by networking with customers and potential customers and by industry and business networks [...]. [...] marketing decision-making [...] will evolve as a result of and often based on ideas, feedback, and information from the marketplace gathered as a result of networking. (S. 34)

Die Netzwerke haben eine Schlüsselfunktion für den Erfolg junger Unternehmen inne. Durch deren Nutzung gelangt der Start-Up-Manager nicht nur an grundlegende Informationen, sondern auch an direkt umsetzbare Hinweise, welche zwar zum Teil von den persönlichen Eigenschaften der Kontaktpersonen abhängen, aber dennoch systematisch genutzt werden können (Fallgatter, 2002). Die Netzwerke tragen somit zur Effektivität des Marketingmanagements bei – vor allem bei fehlendem Marktwissen werden die persönlichen Kontakte genutzt, um Informationen und Ratschläge zu erhalten, mit denen der Fortschritt des Unternehmens weiter vorangetrieben werden kann. Die Entrepreneure werden durch die regelmäßige Interaktion mit den Gruppen über Entwicklungen und Veränderungen in ihrem Markt auf dem Laufenden gehalten. Dabei haben Freundschaft und Vertrauen einen besonders großen Stellenwert für die Interaktionsprozesse, weil die erhaltenen Informationen für das Start-Up eine wichtige Grundlage für das weitere taktische Agieren auf dem Markt bilden können. Um über Kontakte Ressourcen zu mobilisieren und Chancen zu identifizieren, auf die die Entrepreneure sehr innovativ reagieren möchten, genügt es also nicht, Netzwerke zu besitzen – es kommt vor allem darauf an, wie diese genutzt werden (Pandeya, 2010). Zwar fällt diese Nutzung persönlicher Kontakte zum Sammeln von Marktinformationen insgesamt eher informell aus, jedoch ist dieses Vorgehen aus Sicht der Entrepreneure ausreichend, um Wettbewerber zu überwachen und auf Veränderungen oder Bedrohungen zu reagieren (Stokes, 2000a).

Die Analyse der Literatur über die Netzwerke für junge Unternehmen zeigt, dass das Wesen des Entrepreneurs in einem Zusammenhang zu diesen steht. So wurde ermittelt, dass die Fähigkeit der Unternehmer, wie sie erhaltene Informationen bewerten und interpretieren können, entscheidend für das Ausschöpfen der Netzwerke sind. Je besser sie dazu in der Lage sind, die Informationen differenziert zu betrachten, desto eher gelingt ihnen eine genaue Einschätzung der Marktchancen. Diese Fähigkeit ist bei Unternehmern mit einem Studienabschluss besser entwickelt gegenüber Nicht-Akademikern (Pandeya, 2010).

Zahlreiche interessante Kontakte finden sich also in unterschiedlichen Formen der Netzwerke wieder, zu denen der Entrepreneur eine kontinuierliche Interaktion anstrebt. So bilden die Kontakt-Netzwerke im Rahmen dieser Arbeit ein weiteres wichtiges Kriterium für die Untersuchung der Marketingstrategie-Planung von Start-Up-Unternehmen.

2.2.3) Das Budget

Dass junge Firmen sich in einer Phase befinden, in denen ein Mangel an Ressourcen vorliegt, ist keine Seltenheit. Gerade am Anfang eines unternehmerischen Vorhabens können deshalb manche Ziele nicht so akribisch verfolgt werden, wie die Entrepreneurere sich das wünschen. Dieses Problem haben größere Firmen dagegen nicht: „Particularly as many SMEs are typically confronted with the dual constraints of limited resources and budget compare to large businesses.“ (Abimbola, 2001, S.104).

Grundsätzlich können unterschiedliche Kategorien an Ressourcen aufgestellt werden. So haben Anwar und Daniel (2016) eine Einteilung in humane, finanzielle, soziale und ethnische Ressourcen vorgenommen, welche sowohl der generellen Leistung eines Start-Ups als auch insbesondere dem Entrepreneurial Marketing dienen. Aufgrund oftmals mangelnder finanzieller Ressourcen werden von den Entrepreneurern in der Regel kostenlose beziehungsweise sehr günstige Methoden für die Marktbearbeitung bevorzugt. Die Gelder bilden dabei eine wichtige Basis, denn sie bestimmen unter anderem, ob Mitarbeiter akquiriert werden oder welche Aktivitäten für die Implementierung der Marketingstrategie infrage kommen. Auch Abimbola (2001) bemerkt, dass es für Start-Up-Inhaber wegen des Geldmangels eine große Herausforderung darstellt, geeignete Fachkräfte einzustellen, welche wichtige Aufgaben übernehmen könnten. Außerdem weisen Entrepreneurere, welche schon einmal mit einem eigenen gegründeten Unternehmen gescheitert sind, im Gegensatz zu den anderen ein höheres Risiko für finanzielle Probleme auf (Metzger, 2007).

Generell nehmen die Ressourcen für das Wachstum einer noch sehr jungen Firma also eine wichtige Rolle ein. Und eben weil dem klassischen Entrepreneur oftmals die notwendigen Ressourcen fehlen, mit denen er gerne die von ihm identifizierten Chancen im Markt verfolgen möchte, greift er auf Hilfe von außen zurück. Die Verwendung externer Ressourcen sind demnach eine gut geeignete Möglichkeit für ein schnelles Wachstum der neu gegründeten Firmen. So wird hinsichtlich des Budgets des Öfteren Fremdkapital bei Banken oder anderen Investoren aufgenommen (Jarillo, 1989). Eine finanzielle Unterstützung von nahstehenden Personen wie zum Beispiel Familienmitgliedern wird von den Gründern ebenfalls in Betracht gezogen.

Eine geringe Verfügbarkeit der Eigenmittel, fehlende Managementenerfahrungen und Branchenkenntnisse sowie der niedrige Grad an Vernetzung sind typische Indikatoren für eine unzureichende finanzielle Ausgangssituation der Unternehmer. Die eben erwähnte Akquise von Fremdkapital wird zudem durch Informationsasymmetrien zu den möglichen Geldgebern erschwert (Koch & Kuhn, 2005).

Der Mangel an Ressourcen und vor allem an finanziellem Kapital macht das Überleben des Start-Ups auf einem sehr wettbewerbsorientierten Markt nicht einfach. Damit sie bestehen können, ist eine überdurchschnittliche Ausprägung an Innovation und Kreativität der Entrepreneurure gefragt; zudem müssen sie ihre vorhandenen Gelder sehr durchdacht verwenden und vorausschauend planen (Miles et al., 2015). Wie bereits angeführt, sind professionelle Marktforschungen aufgrund zeitlicher Einschränkungen, vor allem aber auch wegen mangelnder finanzieller Ressourcen nicht durchführbar. Stattdessen greifen die Entrepreneurure auf die Informationen aus den Netzwerken mit Kunden und Lieferanten zurück, welche für den Erfolg innerhalb einer sich ständig verändernden Umgebung wichtig sind (Pandeya, 2010).

Das verfügbare Budget bestimmt wesentliche Marktaktivitäten und damit auch indirekt die generelle Entwicklung eines noch sehr jungen Unternehmens. So liegt der Gedanke nahe, dass das verfügbare Geld auch einen Einfluss auf die Planung der Marketingstrategie der Entrepreneurure hat. Es bildet neben dem Wesen des Entrepreneurers und dem Besitzen und Nutzen von Kontaktnetzwerken ein weiteres Kriterium für die empirische Untersuchung in dieser Arbeit.

2.2.4) Die Marken- und Firmenidentität

Die gerade erst neu gegründeten Firmen unterscheiden sich zu den großen und bereits fest am Markt etablierten Unternehmen in zahlreichen charakteristischen Eigenschaften. Vom Einfluss des Inhabers auf die operativen Geschäftsaktivitäten über die Anzahl der Mitarbeiter bis hin zu den in Kapitel 2.2.3. angesprochenen begrenzten Ressourcen liegen wesentliche Differenzen vor.

Neben der Gestaltung, der Organisation und der Etablierung von Prozessen müssen die Start-Ups vor allem eine Firmen- und Markenidentität entwickeln, aus der anschließend ein besonderes Image entstehen kann. Damit sich eine solch feste Identität der eigenen Marke herausbildet, welche außerdem eine gewünschte Wirkung nach außen erzielt, sollten die Entrepreneurure sehr frei, unkonventionell und auch kreativ an den Branding-Prozess herangehen (Bresciani & Eppler, 2010). Hier liegt ein weiterer Unterschied zu den größeren Unternehmen vor: „Our findings suggest that research and guidelines should not force start-ups [...] to compare their branding strategies to multinational firms“ (S. 361).

Gerade weil die Marke eines Start-Ups noch nicht so fest am Markt etabliert ist, dienen viele Marketingaktivitäten eines gerade neu gegründeten Unternehmens hauptsächlich

dazu, es am Leben zu halten. Hier liegt ein Zusammenhang zu den oft stark limitierten Ressourcen vor: Je weniger Ressourcen den Entrepreneuren zur Verfügung stehen, desto größer ist die Herausforderung der Markenbildung für die jungen Unternehmen. In jedem Falle sind bei einer Neugründung die klare Vision und fest definierte Werte des Unternehmens und der Marke wichtige Anhaltspunkte für ein optimales Marketingkonzept (Men, Grace & Chen, 2017).

Da eine fest etablierte Firmenidentität bei den Start-Ups kaum vorliegt, fehlt auch oftmals eine bestimmte Reputation bei den verschiedenen Bezugsgruppen wie zum Beispiel den Kunden im Markt. Diese Reputation basiert natürlich auch stark auf der vorangegangenen Leistung einer Firma, welche durch breite Kommunikation entsprechend viele Menschen erreicht hat. So stellen Men, Grace und Chen (2017) die Wichtigkeit des Brandings, welches als das Etablieren der Start-Up-Marke im Kopf des Konsumenten definiert wird, heraus. Jedoch ist die Firmen- und Markenidentität nicht das einzige Kriterium für einen besonderen Ruf in der Öffentlichkeit: So kann vor allem ein verstärkter Aufbau von Kundenbeziehungen dazu beitragen, die Reputation zu stärken (Petkova, Rindova & Gupta, 2008):

NVs developed relationships with one or more key customers. Informants saw these relationships as particularly helpful for their NVs' reputation and they deliberately spent time building such relationships [...]. In most cases, these relationships were used as evidence presented to subsequent customers to convince them of the NV's reliability and credibility. (S. 327)

Die Unternehmer der jungen Firmen müssen dennoch auf deren Entwicklungen achten. Denn ein schnelles Wachstum des Wachstums willen kann auf Dauer zu unrentablen Produkten und Dienstleistungen führen und darüber hinaus das Markenimage verwässern. In einem solchen Fall ist es ratsam, stärker die eigene Entwicklung auf dem Markt zu untersuchen als die Produktentwicklung zu fördern (Whalen et al., 2016). Bei den Start-Ups werden vor allem in der Anfangsphase die Namen, Slogans und Logos der Unternehmen, welche zur Firmenidentität beitragen, oft verändert. Die verwendeten Farben werden angepasst und die Designs ab und zu erneuert, bis die Entrepreneure sich festgelegt haben (Rode & Vallaster, 2005). Bei einer klar konstruierten Firmen- und Markenidentität mit entsprechendem Auftreten ist die Gefahr einer eben erwähnten Imageverwässerung dagegen kleiner.

Auch wenn die konkrete Implementierung einer Marketingstrategie mit den entsprechenden Instrumenten nicht im Vordergrund dieser Arbeit steht, müssen für diesen Abschnitt die Aktivitäten im Bereich der sozialen Medien berücksichtigt werden, da sie mit dem Branding-Prozess in einem unmittelbaren Zusammenhang stehen. So hat sich das Social Media Management für die Start-Ups als ein relativ kostengünstiges

und effektives Tool erwiesen, um mit den Kundengruppen interagieren zu können und auf diese Weise eine angestrebte Markenidentität zu festigen (Men et al., 2017). Die Sensibilisierung der Öffentlichkeit für die eigene Firmenidentität, aus der eine gute Reputation hervorgehen kann, ist ein wichtiges Ziel der Start-Up-Unternehmen (Witt & Rode, 2005, zit. nach Men et al., 2017). Das funktioniert laut Kadam und Ayarekar (2014) vor allem über die Online-Medien, welche einen maßgeblichen Einfluss auf die menschliche Kommunikation ausüben: Durch ein ausgeprägtes Engagement in den sozialen Medien stellt sich bei den Kunden ein höheres Markenbewusstsein und ein gutes Vertrauen gegenüber der Marke und des Unternehmens ein. Der Mehrwert daraus zeigt sich unter anderem in steigenden Verkaufszahlen.

Der Branding-Prozess von Firma und Marke ist dem Wachstum eines jungen Unternehmens dienlich und somit im Rahmen des Entrepreneurial Marketings von großer Bedeutsamkeit. Ein Mangel an einer ausgeprägten Identität bringt demnach auch große Herausforderungen für die Entrepreneure hinsichtlich der Planung des strategischen Agierens auf dem Markt mit sich.

Die in der theoretischen Fundierung angeführten Kategorien (1) Das Wesen des Entrepreneurs, (2) Die Kontaktnetzwerke, (3) Das Budget und (4) Die Marken- und Firmenidentität bilden für die empirische Untersuchung des Planungsprozesses der Marketingstrategie eines jungen Unternehmens in dieser Arbeit wichtige Anhaltspunkte.

2.3) Stand der Forschung

Im Rahmen dieses Abschnitts soll der aktuelle Stand der Forschung zur Marketingstrategie junger Unternehmen in Kapitel 2.3.2 angeführt werden. Zunächst wird jedoch in Kapitel 2.3.1 die Überschneidung zwischen den beiden Disziplinen Entrepreneurship und Marketing noch einmal genauer beleuchtet, um den Bereich, in dem die Marketingstrategie anschließend diskutiert wird, zu definieren.

2.3.1) Die Schnittstelle von Entrepreneurship und Marketing

Für diesen Abschnitt wurden relevante Artikel und Studien, welche sich mit der Schnittstellenforschung beschäftigen, mit einbezogen. Das Entrepreneurial Marketing handelt, wie schon bereits erwähnt, von einer proaktiven Identifizierung und Nutzung von Chancen innerhalb eines Marktes für die Gewinnung und Bindung von Kundengruppen.

Der Einsatz von knappen Ressourcen und das Vorliegen eines erhöhten Risikos zeigt die Notwendigkeit der innovativen Ansätze für Start-Ups (Morris et al., 2004).

Jedoch ist es bis heute nicht gelungen, den Term Entrepreneurial Marketing mitsamt seinen Inhalten und Facetten abschließend trennscharf zu definieren. Die Untersuchung der Schnittstelle von Entrepreneurship und Marketing weist grundsätzlich auf zwei verschiedene Ansätze hin. Der eine, der für diese Arbeit relevant ist, liegt darin, dass man die Rolle des Marketings in dem Bereich des Entrepreneurships (also für junge Unternehmen) betrachtet. Jedoch ist es auch möglich, unter dem Term Entrepreneurial Marketing den Transfer von Entrepreneurship ins Marketing zu verstehen. Hierbei versuchen die bereits großen und fest am Markt etablierten Unternehmen mit einer innovativen Denkweise, wie sie zum Beispiel oft bei den Start-Ups zu finden ist, ihr Marketing weiterzuentwickeln und zu optimieren (Morris et al., 2003).

Brooksbank, Kirby und Wright (1992) haben, wenn auch schon in einer etwas älteren Studie, interessante Erkenntnisse generiert. Die Untersuchung von kleinen und mittelständischen Unternehmen in Großbritannien ergab, dass junge erfolgreiche Unternehmen eine sehr hohe Ausprägung an Marktorientierung aufweisen und somit das Marketing eine essentielle Rolle einnimmt. Jedoch ist der Transfer eines traditionellen Marketingmodells, welches ursprünglich für große Unternehmen entwickelt wurde, zu den jungen und kleinen Unternehmen nicht zielführend, da bei diesen weder ein solcher Bedarf vorhanden noch die Anwendbarkeit möglich ist.

Auch Duus (1994, zit. nach Eggers, 2009) untersuchte damals die Berührungspunkte zwischen den beiden Fachrichtungen. Seiner bis heute nicht widerlegten Ansicht nach bezieht sich das Konzept des Entrepreneurships auf sich gegenwärtig noch entwickelnde Anforderungen und Chancen des Marktes, in dem sich das junge Unternehmen befindet. Ein gutgeeignetes Marketingkonzept mit entsprechender Implementierung soll dabei helfen, zukünftige Möglichkeiten zu identifizieren und auszuschöpfen. Langfristig soll das Unternehmen somit in der Lage sein, wichtige Kompetenzen aufzubauen, welche notwendig sind, um den auftauchenden Problemen auf eine innovative Weise zu begegnen.

Bei der Zusammenführung von den Disziplinen Entrepreneurship und Marketing hat Al-Lawati (2017) basierend auf seiner Forschung ein Modell konzipiert, welches besagt, dass die *Entrepreneurial Marketing Orientation* zur Gesamtentwicklung und zum Wachstum der kleinen und mittelständischen Unternehmen beiträgt. Dessen Zusammensetzung erfolgt aus zwei Bereichen: Die „Entrepreneurial Orientation“ umfasst wesentliche charakteristische Aspekte der Start-Ups, wohingegen sich die

„Market Orientation“ auf einige typische Facetten des allgemeinen Marketings bezieht. Die nachfolgende Abbildung zeigt diesen Ansatz auf.



Abbildung 2. Die Zusammensetzung der Entrepreneurship Marketing Orientation (eigene Darstellung, angelehnt Al-Lawati., 2017, S. 4).

Das Entrepreneurial Marketing kann einer Firma dabei auf unterschiedliche Weise zugeordnet werden: Zum einen kann es als eine Strategie zum Marktagieren vom Top-Management oder innerhalb einer Organisation entwickelt werden, zum anderen ist es auch als eine gesamte Unternehmenskultur positionierbar. Ebenfalls ist es möglich, das Entrepreneurial Marketing als eine Art zeitliches Phänomen zu verstehen, dessen Möglichkeiten der Innovation eine organisatorische „Autoimmunreaktion“ bei einem hohen Stressniveau ermöglichen (Miles et al., 2015).

2.3.2) Die Marketingstrategie junger Unternehmen

Für die weitere Identifikation und Untersuchung relevanter wissenschaftlicher Literatur wurden hauptsächlich die Datenbanken EBSCO, SpringerLink und Google Scholar verwendet. Um die systematische Analyse zu beschreiben, ist ein Überblick der im Folgenden verwendeten literarischen Quellen in *Tabelle 1* angegeben. Die hauptsächlichlichen Auswahl- und Beurteilungskriterien dieser Quellen waren, dass sie das aktuelle Forschungsfeld der Marketingstrategie im Entrepreneurship-Bereich umfassen und in renommierten wissenschaftlichen Journals erschienen sind. Damit weisen sie die entsprechende Relevanz für eine detaillierte Auseinandersetzung auf. Auch die bereits vor längerer Zeit publizierten Quellen, die verwendet wurden, haben bis heute Gültigkeit.

Literatur	Art der Quelle	Datum	Sprache	Suchbereich
Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization	Artikel	2000	Englisch	„Entrepreneurship“ „Marketing Strategy“
Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy	Artikel	1997	Englisch	„Entrepreneurial Marketing Strategy“
The imprinting effect of inicial resources and market strategy on the early growth path of start-ups	Studie	2005	Englisch	„Marketing Strategy“ „Start-Ups“
Entrepreneurial Marketing Strategy and Marketing Goal Achievement: Evidence from Manufacturing Sector of SMEs in Thailand	Artikel	2017	Englisch	„Entrepreneurial Marketing Strategy“ "Start-Ups"
Marketing and Entrepreneurship: an integrated view from the entrepreneur's perspective	Artikel	2015	Englisch	„Entrepreneurship“ „Marketing“
The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs	Artikel	2017	Englisch	„Marketing Strategy Process“ „Start-Ups“
Relationship between innovativeness and strategic planning: Empirical research	Artikel	2015	Englisch	„SMEs“ „Strategic planning“
A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: the co-creation of opportunities	Artikel	2016	Englisch	„Entrepreneurial Marketing“

Tabelle 1. Literaturübersicht zum Stand der Forschung (eigene Darstellung).

Grundsätzlich finden sich in der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Entrepreneurial Marketing sehr viele Erkenntnisse vor allem über die Implementierung von Marketingaktivitäten wieder. Die reine Marketingstrategie der jungen Unternehmen ist dagegen zwar etwas weniger detailliert untersucht worden, jedoch wird der dazugehörige aktuelle Stand der Forschung im Folgenden genauer beleuchtet.

Gary Knight (2000) hat die Wechselbeziehungen zwischen der *entrepreneurial Orientation*, einer Marketingstrategie, den Taktiken und der gesamten Unternehmensleistung hinsichtlich der kleinen und mittelständischen Unternehmen untersucht, welche von der Globalisierung betroffen sind. Für die Marketingstrategien der Start-Up Unternehmen sind die Aspekte (1) Marketing-Führerschaft, (2) Qualitätsführerschaft und (3) Produktspezialisierung erstrebenswerte Ziele. Je größer die unternehmerische Ausprägung bei den Entrepreneuren entwickelt ist, desto stärker

werden diese drei Aspekte von dem Unternehmen verfolgt. Ist die Firma stark von der Globalisierung betroffen, weil sie in einem internationalen Kontext operiert, strebt der Gründer nach Qualität als Schlüsselfunktion für seine Marketingstrategie. Die Entrepreneure sind außerdem dazu geneigt, über ihre Strategien neue Produktmärkte zu erschließen und komplexere Umgebungen zu bewältigen. Knight stellt die Wichtigkeit der Marketingstrategien für junge Unternehmen heraus, da sie zu Anwendungen von Taktiken führen, die dem Unternehmen zum Erfolg verhelfen.

Über eine andere Studie wurde die sogenannte *Enviropreneurial Marketing Strategy* untersucht. Damit ist die Planung einer Marketing-Strategie gemeint, welche sich aus dem Bereich des Entrepreneurships und den Vorzügen eines guten Unternehmensumfeldes zusammensetzt. Und obwohl die Studie bereits etwas älter und diese Strategie auch den größeren Unternehmen am Markt dienlich ist, ist sie für diese Arbeit interessant, da sie aufzeigt, wie sich der Entrepreneurship-Charakter in einer Marketingstrategie widerspiegeln kann. Demnach planen die Manager für ihre Strategie mit sowohl innovativen und kreativen als auch noch nie da gewesenen Ansätzen, um die Wirtschaftsleistung in dem bestehenden Geschäft zu erweitern. So werden auch neue Technologien für diese Ansätze berücksichtigt. Die Bemühungen zur Strategieerstellung werden dabei maßgeblich von dem Entrepreneur bestimmt und vorangetrieben, wodurch ein großer Einfluss des Managerverhaltens auf die Marketingstrategie gegeben ist (Menon & Menon, 1997).

Heirman und Clarysse (2005) haben in ihrer Studie die eindringliche Wirkung der „ersten“ Ressourcen und der Marketingstrategie auf die frühe Wachstumsphase der Start-Ups untersucht. Demnach wachsen die jungen Unternehmen, welche in ihrer Marketingstrategie einen Nischenansatz für den Markt ausgewählt haben, in ihrer anfänglichen Entwicklung stärker als solche, deren Strategien auf breit definierte Märkte abzielen. Mit einer Spezialisierung in der Bedienung der Kundenbedürfnisse sollen die identifizierten Lücken innerhalb des Marktes geschlossen und die Marketingziele der Entrepreneure erreicht werden. Hinsichtlich der Ziele ist auch eine andere Studie interessant: Wongtianchai, Ussahawanitchakit und Jhundra-indra (2017) erforschten das generelle Entrepreneurial Marketing von jungen Unternehmen in Thailand. Für die Erreichung der aufgestellten Marketingziele ist es demnach besonders wichtig, dass die dazu entwickelte Marketingstrategie hauptsächlich sowohl eine effiziente Reaktion auf die Anregungen und Meinungen der Kunden als auch eine gute Wertschöpfung des Unternehmens ermöglicht. Grundsätzlich soll damit die Flexibilität hinsichtlich des Agierens auf dem Markt und die Produktivität der neu gegründeten Firmen gefördert werden.

Lam und Harker (2015) haben herausgefunden, dass Start-Up-Manager zudem in unterschiedlichen Phasen des Unternehmenslebenszyklus verschiedene Strategien für die Entwicklung auf dem Markt verfolgen. In der „Early start-up stage“ (S. 19) kommt es den Gründern in ihrer Strategie verstärkt auf zwei Aspekte an: Der erste ist die Pflege guter Beziehungen zu ihren derzeitigen Kunden und der andere ist der Aufbau neuer Kundenbeziehungen. Diese Ziele zeigen sich vor allem in den Strategien aus dem Beziehungsmarketing und dem Orientierungsmarketing. Damit die Kundenbeziehungen gepflegt werden, legen die Entrepreneurure in ihrer Strategie viel Wert auf eine gute Preissetzung, eine gute Produktqualität und eine verbindliche Zusage zu der pünktlichen Lieferung eines Produktes. Sie erhoffen sich vor allem anfangs damit, bereits gewonnene Kunden, die von großem Wert für das aufstrebende Geschäft sind, halten zu können. Über diese wiederum erfolgt die Akquise weiterer Kunden. Ein wichtiger Ansatz der Gründer innerhalb der Strategie ist dabei auch die Ausweitung der Kundenbasis, welche sich an der generellen Marktentwicklung orientiert. Der Unternehmer entwickelt seinen Kundenstamm damit nicht willkürlich, sondern wägt Informationen ab, um die richtigen Kunden am Markt anzusprechen. Des Weiteren wird in der Phase auch die Notwendigkeit einer etablierten Markenidentität mit einem festen Markennamen größer, mit der die Entrepreneurure vermehrt den Wunsch der zielgerichteten Markenführung in ihren Marketingstrategien verfolgen können.

Darüber hinaus gehört zum aktuellen Stand der Forschung auch die Erkenntnis, dass der Innovationsgrad hinsichtlich der aufgestellten Marketingstrategie die generelle Unternehmensleistung eines jungen Unternehmens fördert (Finoti et al., 2017). Wenn die Firmen dazu in der Lage sind, neue Ideen zu entwickeln, die Umwelt zu bewerten und einen Konsens hinsichtlich der zu entwickelnden Produkte zu erzielen, können sie mithilfe dieser Innovationskraft bestimmte Vorteile erzielen. Demnach hat die Innovationsleistung zwar keinen direkten, jedoch einen indirekten Einfluss auf die Leistung eines Start-Ups. Für diese Vermittlung benötigt das Unternehmen sowohl die Formulierung als auch die Implementierung einer Marketingstrategie, in denen sich die Innovationsleistung zeigt. Eine Durchführung der Marketingaktivitäten ohne vorangegangene strategische Planung kann diese Vermittlung jedoch nicht gewährleisten. Daraus folgt, dass vor allem der Strategieformulierung eine besondere Bedeutung zukommt: *“In the first case, i.e., formulation vs implementation, the specific indirect effect of innovativeness on organizational performance through formulation is larger than the specific indirect effect through implementation”* (S. 309). Die Implementierung ist dabei als Mediator zu verstehen: Die Strategieformulierung beeinflusst die Umsetzung von Marketingaktivitäten positiv, welches die erwähnte Beziehung zwischen Innovationsfähigkeit und Unternehmensleistung fördert.

Kompatibel dazu untersuchten auch Mamula und Pantić-Popović (2015) die Beziehung zwischen der Innovation eines Start-Ups und dessen strategische Planung. Demnach weisen die Unternehmen, welche ihr strategisches Vorgehen klar definiert und schriftlich formuliert haben, eine höhere Ausprägung an unternehmerischer Innovationsleistung auf als die Firmen ohne konkrete strategische Planung. Auch zwischen den Ansätzen der Marketingkonzepte konnten hinsichtlich des Innovationsgrades Differenzen ausfindig gemacht werden.

Außerdem streben die Entrepreneurure in ihrer Marketingstrategie grundsätzlich einen Wettbewerbsvorteil für das eigene Unternehmen an. Dafür müssen sie Chancen im Markt ermitteln und diese durch das Kommunizieren von ihren Werten auch aktiv mitgestalten. Dieser Prozess wird über die sogenannte *Co-Creation* umgesetzt, mit der ein interaktiver Austausch von Entrepreneururen mit anderen Marktteilnehmern, vor allem mit den Kunden, gemeint ist. Die Wechselseitigkeit der Kommunikation ist deshalb wichtig, um die Wertvorstellungen der Kunden aufzugreifen und miteinzubeziehen und um diesen auch die eigenen Werte vermitteln zu können (Whalen & Akara, 2016). Die in Kapitel 2.2.2 angeführten Kontakt-Netzwerke für eine gemeinsame Gestaltung von übereinstimmenden Vorstellungen sind also bedeutsam hinsichtlich des Erreichens eines vorübergehenden Wettbewerbsvorteils.

Weitere Aspekte zum aktuellen Stand der Forschung der Marketingstrategie im Entrepreneurship-Bereich wurden bereits in dem vorangegangenen Abschnitt der theoretischen Fundierung aufgezeigt: Die Entrepreneurure wählen für die Marketingstrategie einen informell geprägten Ansatz und richten die Aktivitäten des Unternehmens stark nach den Kunden und dem Markt aus (Stokes, 1995, zitiert nach Pandeya, 2010). Das Marketingkonzept der dazugehörigen strategischen Planung hängt zudem stark von der Marketingkompetenz des Gründers ab. Dabei verfolgen sie für den Segmentierungsprozess der Kunden den Bottom-Up-Ansatz und schließen von einem kleinen Kundenstamm als Basis auf weitere Gruppen (Stokes, 2000a). Soziale und geschäftliche Netzwerke der Gründer werden für die Analyse der Marktsituation und die strategische Planung involviert (Vasilchenko & Morrish, 2011).

Die bis hierhin verwendete Literatur führt sowohl relevante Elemente als auch den Nutzen und den Mehrwert einer Marketingstrategie für ein junges Unternehmen auf. Jedoch existieren keine genaueren Theorien darüber, nach welchen Kriterien eine solche Marketingstrategie junger Unternehmen in der anfänglichen Phase nach der formellen Gründung geplant wird. Diese identifizierte Forschungslücke soll im weiteren Vorgehen dieser Arbeit mit einer empirischen Untersuchung geschlossen werden.

3) Empirische Untersuchung

Das Kapitel der empirischen Untersuchung bezieht sich auf die angewendete Methodik, die generierten Ergebnisse und die dazugehörige Diskussion.

3.1) Methodik

In diesem Abschnitt wird zunächst die Forschungsfrage der Arbeit beleuchtet. Anschließend werden sowohl das verwendete Forschungsdesign als auch die befragten Gründer der jungen Unternehmen genauer vorgestellt. Der danach folgende Abschnitt der Datenerhebung soll vor allem den Ablauf der Befragung aufgreifen. Außerdem zeigt das Unterkapitel der Datenauswertung das Vorgehen zur inhaltlichen Analyse des Forschungsmaterials auf und beinhaltet, wie die Erkenntnisse aus diesem Material zustande gekommen sind.

3.1.1) Forschungsfrage

Die im letzten Abschnitt identifizierte Forschungslücke deutet auf das Ziel dieser Arbeit hin: Der Planungsprozess der Marketingstrategie junger Unternehmen soll untersucht werden, um Erkenntnisse über die Wichtigkeit der beteiligten Faktoren und deren Einfluss auf die Marketingstrategie zu erlangen. Dabei wird Bezug zu Unternehmen genommen, welche offiziell bereits gegründet sind und zudem am Beginn ihrer Entwicklung stehen. Somit sind sie eindeutig als junge Unternehmen identifizierbar. Die übergeordnete Forschungsfrage lautet also: Nach welchen Kriterien erfolgt die Planung der Marketingstrategie junger Unternehmen in der Anfangsphase nach der formellen Gründung?

Dazu werden unter anderem weitere, untergeordnete Fragen überprüft, um einen differenzierten Aufschluss für die Forschungsfrage zu erlangen. Diese untergeordneten Fragen beziehen sich auf die identifizierten Kategorien aus dem Kapitel der theoretischen Fundierung, welche allesamt einen wichtigen Bezug zum Entrepreneurial Marketing aufweisen.

Das Wesen eines Entrepreneurs mit seiner Denkweise und seiner Handlung scheint maßgeblich wichtig zu sein für die Entwicklung der Marketingstrategie der jungen Unternehmen. Demnach soll hinsichtlich dieser Kategorie folgende Frage für genauere

Erkenntnisse beantwortet werden: Welchen Einfluss hat das Wesen des Entrepreneurs auf die Planung der Marketingstrategie junger Unternehmen?

Über verschiedene Kontakt-Netzwerke generiert der Entrepreneur grundsätzlich zahlreiche Informationen und Meinungen über Chancen und Entwicklungen auf dem Markt, Geschäftsideen und andere Aspekte. Da die Wichtigkeit dieser Beziehungen ebenfalls für die Untersuchung berücksichtigt werden sollte, lautet eine weitere Frage: Welchen Einfluss haben das Besitzen und die Nutzung von Kontakt-Netzwerken auf die Planung der Marketingstrategie junger Unternehmen?

Der Mangel an finanziellen Ressourcen stellt das junge Start-Up Unternehmen zweifelsfrei vor große Herausforderungen. Vor allem die Marketingaktivitäten können je nach Ansatz sehr kostspielig werden. Jedoch ist bisher noch nicht aufgedeckt, welchen Einfluss das verfügbare Budget auf die Planung der Marketingstrategie junger Unternehmen hat. So soll auch Aufschluss über die Wichtigkeit dieser Kategorie für den Planungsprozess erfolgen.

Für die Erarbeitung einer adäquaten Marketingstrategie erscheint die Orientierung an einer klaren Marken- und Firmenidentität hilfreich. Jedoch ist die Selbstfindung gerade in der anfänglichen Entwicklungsphase des Unternehmens wohl nur selten weit fortgeschritten. Die Frage dieser Kategorie lautet: Welchen Einfluss hat der Zustand der Marken- und Firmenidentität auf die Planung der Marketingstrategie junger Unternehmen?

Um die übergeordnete Forschungsfrage mit den dazugehörigen untergeordneten Fragen aus den Kategorien sowohl fundiert als auch differenziert beantworten zu können, ist ein empirisches Forschungsvorgehen notwendig.

3.1.2) Vorstellung des Forschungsdesigns

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein qualitatives empirisches Forschungsdesign gewählt. Grundsätzlich eignet sich ein qualitativer Forschungsansatz sehr gut zur Erforschung von Konzepten des Entrepreneurial Marketings, da nicht nur die Marketingansätze an sich untersucht werden, sondern auch ein Verständnis dafür entwickelt werden kann, welche Intentionen hinter diesen Praktiken stecken (Blankson, Jaideep & Levenburg, 2006, zit. nach Jones et al., 2013).

Die Befragung fachkundiger Experten sollte Informationen mit einer angemessenen Aussagekraft liefern. So fiel die Wahl des Forschungsinstruments auf mündliche

Experteninterviews, welche sich an einem entwickelten Leitfaden orientierten. Nach der Auffassung von Gläser und Laudel (2010) empfiehlt sich diese Erhebungsform besonders, wenn zum einen im Interview verschiedene Themen behandelt werden, welche auf das Untersuchungsziel ausgelegt sind, und wenn zum anderen Bedarf an einer Erhebung von exakt bestimmbar und detaillierten Informationen besteht. Beide Kriterien sind für diese Arbeit gegeben.

Der Interview-Leitfaden enthält die Fragen, welche für alle Interviews relevant sind. Jedoch sind dabei weder die Reihenfolge der Fragestellung noch die Formulierungen der Fragen verbindlich. Und da über diese Erhebungsform ein natürlicher Gesprächsverlauf gegeben sein soll, behält sich der Interviewer vor, flexibel auf die Antworten der Befragten zu reagieren und Nachfragen zu stellen, wenn die Situation das erfordert (Gläser & Laudel, 2010).

Hinsichtlich eines Experteninterviews kann laut Meuser & Nagel (1991) eine Person als Experte bezeichnet werden, wenn sie Bestandteil eines Handlungsfeldes ist, das in enger Konstellation zu dem Untersuchungsgegenstand steht. Der Expertenstatus wird somit in Bezug zu einer spezifischen Fragestellung gewissermaßen von dem Forscher selbst verliehen. Die Position des Experten ist also als ein *relationaler Status* zu bewerten und „in erster Linie abhängig vom jeweiligen Forschungsinteresse“ (S. 443). Wichtig ist darüber hinaus, dass die Experten relevante Kompetenzen hinsichtlich der behandelten Problemlösung aufweisen und über einen Zugang zu qualitativ hochwertigen Informationen verfügen.

Innerhalb des Forschungsvorgehens wurden Gründer, welche zum Zeitpunkt der Befragung mit ihrem eigenen Unternehmen noch in der anfänglichen Entwicklungsphase standen, als Experten definiert. Durch deren bereits gemachte Erfahrungen und durch die Erfüllung der Kriterien von Meuser & Nagel (1991) war bei allen Befragten die entsprechende Relevanz für eine Teilnahme am Forschungsprojekt gegeben. Mithilfe der Interviews sollten die Gründer dazu angeregt werden, über ihr generelles Marketing und die strategischen Vorgehensweisen mit den damit verbundenen Kriterien zu berichten.

Das Forschungsdesign weist einen Querschnittscharakter auf: Die Gründer wurden allesamt einmalig befragt. Der aufgestellte Interview-Leitfaden, welcher als Orientierungshilfe für den Gesprächsverlauf diente, bezog sich größtenteils auf die in dem Kapitel der theoretischen Fundierung identifizierten Kategorien (1) Das Wesen des Entrepreneurs, (2) Die Kontaktnetzwerke, (3) Das Budget und (4) Die Marken- und Firmenidentität mit den jeweiligen inhaltlichen Aspekten. Grundsätzlich war für die Interviews ein mittlerer Strukturierungsgrad gegeben. Die Teilnehmer hatten somit

einerseits die Möglichkeit, individuell und uneingeschränkt zur Planung ihrer Marketingstrategie zu berichten – darüber hinaus wurden aber auch gezielt fundierte Kenntnisse zu den Kategorien generiert. Der zum Forschungsdesign dazugehörige Interview-Leitfaden ist in niedergeschriebener Form im Anhang (Anlage 1) angeführt.

Nachdem die Interviews erhoben und transkribiert worden sind, wurden diese mithilfe einer strukturierten Inhaltsanalyse intensiv untersucht. Auf diese Weise blieb eine hohe wissenschaftliche Qualität im Forschungsprozess gewahrt. Die Inhaltsanalyse ist im Kapitel „3.1.5) Datenauswertung“ ausführlich aufgefasst.

3.1.3) Vorstellung der Befragten

In den Interviews wurden die Gründer befragt, welche am ehesten der von Bogott, Rippler und Woischwill (2017) identifizierten Phase der „Gründung und Umsetzung“ zuzuordnen sind. Die vorausgesetzten Kriterien für eine Teilnahme waren dementsprechend dahingehend festgelegt, dass die Entrepreneure mit ihrem Unternehmen bereits formell gegründet sind und eine erste Finanzierungsrunde abgeschlossen haben. Das Networking sollte zur Mitarbeiterakquise und Kundenpflege betrieben werden. Des Weiteren sollten bereits erste Schritte auf dem Markt getätigt und Umsätze erzielt worden sein.

Aus der Grundgesamtheit der Gründer wurde eine Stichprobe festgelegt. Die Stichprobe für die Untersuchung in dieser Arbeit bestand aus sieben Männern und vier Frauen und hatte ein Durchschnittsalter von 32,4 Jahren. Nicht alle Befragten wollten mit dem ganzen Namen angeführt werden, daher erfolgt eine Abkürzung des Nachnamens. Auch drei Namen der Unternehmen sollten nicht explizit genannt werden. In der nachfolgenden Tabelle ist eine Übersicht über die Interviewpartner abgebildet.

Nr.	Name	Alter	Unternehmen	Branche	Voll- / Teilzeit
1	Gabriela E.	55	Akademie für Kommunikation und Kunst	Coaching & Kunst	TZ
2	Nico W.	29	Digital Design & Code	Web-Entwicklung	VZ
3	Jennifer S.	27	„anonym“	Mode	TZ
4	Alexander H.	23	The Shortcaller	Medien & Journalismus	TZ
5	Philipp S.	31	„anonym“	Energiewirtschaft	VZ
6	Tassia B.	26	Rawr	Software-Service	VZ
7	Moritz H.	30	Productmate	Software-Service	VZ
8	Georg R.	23	Stargazing Agency	Marketing, Kommunikation & Consulting	TZ
9	Claudia B.	29	Omnia360	Medien & Marketing	TZ
10	Bastian B.	42	Die Webagenten	Software-Entwicklung	VZ
11	„anonym“	41	„anonym“	Telekommunikation	VZ

Tabelle 2. Übersicht über die Interviewteilnehmer (eigene Darstellung).

Alle Interviewpartner haben studiert bzw. befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung noch in ihrem Studium, wie den Einleitungstexten in den jeweiligen Transkripten zu entnehmen ist. Alle Interviews sind in niedergeschriebener Form im Anhang (Anlage 2) angeführt.

3.1.4) Datenerhebung

Die Befragungen sind sowohl über persönliche Kontakte als auch über formelle Anfragen an die Inhaber der jungen Unternehmen zustande gekommen. Die Teilnahme war stets freiwillig. Alle elf Interviews fanden zwischen dem 11.05. und dem 28.05.2018 statt. Dabei wurden sieben Gründer im Betahaus und zwei Gründer an den Beehive-Standorten in Hamburg befragt. Ein Interviewpartner wurde an dem eigenen Unternehmensstandort besucht und ein weiteres Gespräch fand in einem Café statt.

Die Teilnehmer sind weder über Videokonferenzen noch über Telefon befragt worden. Alle Interviews fanden direkt von Angesicht zu Angesicht statt. Bis auf das Gespräch im Café wurden die Konversationen stets in ruhigen Büroräumen getätigt, sodass größere Störsignale vermieden wurden. Dieses führte zu einer konzentrierten Atmosphäre.

Kurz vor Beginn der Interviews erfolgte eine mündliche Einverständniserklärung der Teilnehmer zur Verwendung der Informationen aus dem Gespräch. Anschließend wurden die in Kapitel 3.1.3 angegebenen Daten zu den Personen abgeklärt. Um eine mögliche Verwirrung der Teilnehmer während der Interviews weitestgehend auszuschließen, wurden sie außerdem darauf hingewiesen, dass die Fragen nach einem entwickelten Leitfaden, der sich an gewissen Kategorien orientiert, gestellt werden. Danach startete die Befragung, welche über ein Diktiergerät aufgezeichnet wurde.

Hinsichtlich der Methodenreflexion ist zu sagen, dass sich die halbstandardisierten Interviews als ein geeignetes Forschungsinstrument erwiesen. Die gemachten Erfahrungen bezüglich der Befragungen sind insgesamt als äußerst gut zu bewerten. Vor allem konnten die Interviewpartner die gestellten Fragen größtenteils sehr schnell auffassen und sie aus ihrer Perspektive differenziert beantworten. Auch ein Nachfragen der Interviewpartner bei missverständlichen Fragen war jederzeit möglich, sodass insgesamt viele Informationen generiert werden konnten. Des Weiteren gab die Orientierung an dem Leitfaden dem Gesprächsverlauf eine gewisse Struktur, weil die Gespräche mit den Fragen in eine grobe Richtung gelenkt werden konnten. Dennoch verliefen die Interviews dialogorientiert – auf die Antworten der Befragten wurde, wenn es angebracht war, individuell eingegangen. Diese Flexibilität wurde auch als notwendig erachtet, da manche Aussagen nur im dazugehörigen Kontext verstanden werden konnten.

Der Zeitaufwand für die Erhebung und die Transkription der elf Interviews war sehr hoch. Negativ zu bewerten ist dabei, dass sich einige Gründer nach erster Zusage zu einem Interview nicht mehr zur genaueren Terminplanung gemeldet hatten, sodass diese dann doch nicht befragt wurden. Das veränderte mehrfach die Zeit- und Arbeitsplanung. Dieses Problem steht jedoch in keinem Verhältnis zu der Eignung der Forschungsmethode für die Untersuchung.

3.1.5) Datenauswertung

Die Tonqualität der Interviewaufnahmen ist als sehr gut zu bewerten. Das kürzeste Interview dauerte 19:24 Minuten und das längste 30:16 Minuten. Insgesamt wurden 245:08 Minuten an Interviewmaterial generiert. Die durchschnittliche Länge der Interviews liegt bei 22:28 Minuten.

Die Interviews wurden über ein Diktiergerät aufgezeichnet und anschließend über Word-Dokumente transkribiert. Dabei wurden vor diesem Prozess sogenannte Transkriptionsanweisungen festgelegt, welche sich grob an dem von Ehlich und Switalla (1976, zit. nach Mayring, 2015) entwickelten Schema für eine Transkription orientieren: Grundsätzlich wurde vollständig und wortwörtlich transkribiert, allerdings stand der Inhalt der Gespräche im Vordergrund, sodass nicht relevante Laute wie zum Beispiel „ähm“ weggelassen worden sind. Darüber hinaus wurden für diese Arbeit auch nicht wörtliche Ausdrücke wie zum Beispiel Lachen, Räuspern oder Husten weggelassen, da sie ebenfalls nicht inhaltlich bedeutsam sind. Längere Pausen, in denen nichts gesagt wurde, sind jedoch mit „[...]“ gekennzeichnet.

Um eine hohe Qualität im Forschungsprozess zu wahren, erfolgte ein wissenschaftlicher Umgang mit dem sprachlichen Material. So wurden die Transkripte der jeweiligen Audiodateien aus den einzelnen Interviews über die Methode der Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) untersucht und ausgewertet. Dabei wurde sowohl systematisch als auch regel- und theoriegeleitet vorgegangen, um adäquate und fundierte Erkenntnisse zu generieren. Sowohl die Aufdeckung relevanter Einzelfaktoren für den entsprechenden Untersuchungsgegenstand als auch die Konstruktion möglicher Zusammenhänge zwischen den Faktoren wurden in dieser Arbeit über die Inhaltsanalyse ermöglicht.

Ein generalisierter Bezug von Mayrings Methodik auf jedes beliebige Thema ist nicht möglich (Mayring, 2008). So wurde der Ablauf der Inhaltsanalyse individuell an den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit angepasst. Positiv zu bewerten ist eine Nicht-Reaktivität der Interview-Transkripte, welche die Objektivität innerhalb dieses Verfahrens erhöht. Des Weiteren ist laut Mayring (2015) eine Intercoder-Reliabilität dann gegeben, wenn mehrere Inhaltsanalytiker unabhängig voneinander nach dem gleichen Schema dasselbe Material untersuchen, um die Ergebnisse nachfolgend zu vergleichen. Seitens der Vorgaben und Richtlinien der Universität kann dieser Bestandteil nicht einbezogen werden, da die Ausarbeitung ausschließlich durch den Verfasser erfolgt. Eine hohe Validität soll außerdem durch einen ausführlichen Pre-Test für den Ausschluss potentieller Fehlerquellen gewährleistet werden. Aufgrund des eng limitierten Bearbeitungszeitraumes von wenigen Monaten wurde dieser Schritt jedoch

nicht vollzogen. Nichtsdestotrotz hat sich das ausgeübte Vorgehen als sehr adäquat für die Untersuchung erwiesen.

In dieser Arbeit fand die Inhaltsanalyse, welche sich besonders im Rahmen dieser qualitativen Forschung eignet, mit der Absicht statt, die Interviews zu untersuchen und differenzierte Erkenntnisse hinsichtlich der Forschungsfrage zu erlangen: Der Marketingstrategie-Planungsprozess der jungen Unternehmen ist damit der hauptsächliche Untersuchungsgegenstand

Das nachfolgende Ablaufmodell der angewendeten Inhaltsanalyse zeigt das weitere Vorgehen der empirischen Untersuchung auf. Die einzelnen Interpretationsschritte wurden vor der Durchführung der Analyse festgelegt, damit die Transparenz dieses Verfahrens gewährleistet ist. Das Modell setzt bei den transkribierten Interviewdokumenten an und beschreibt die weiteren Handlungen.

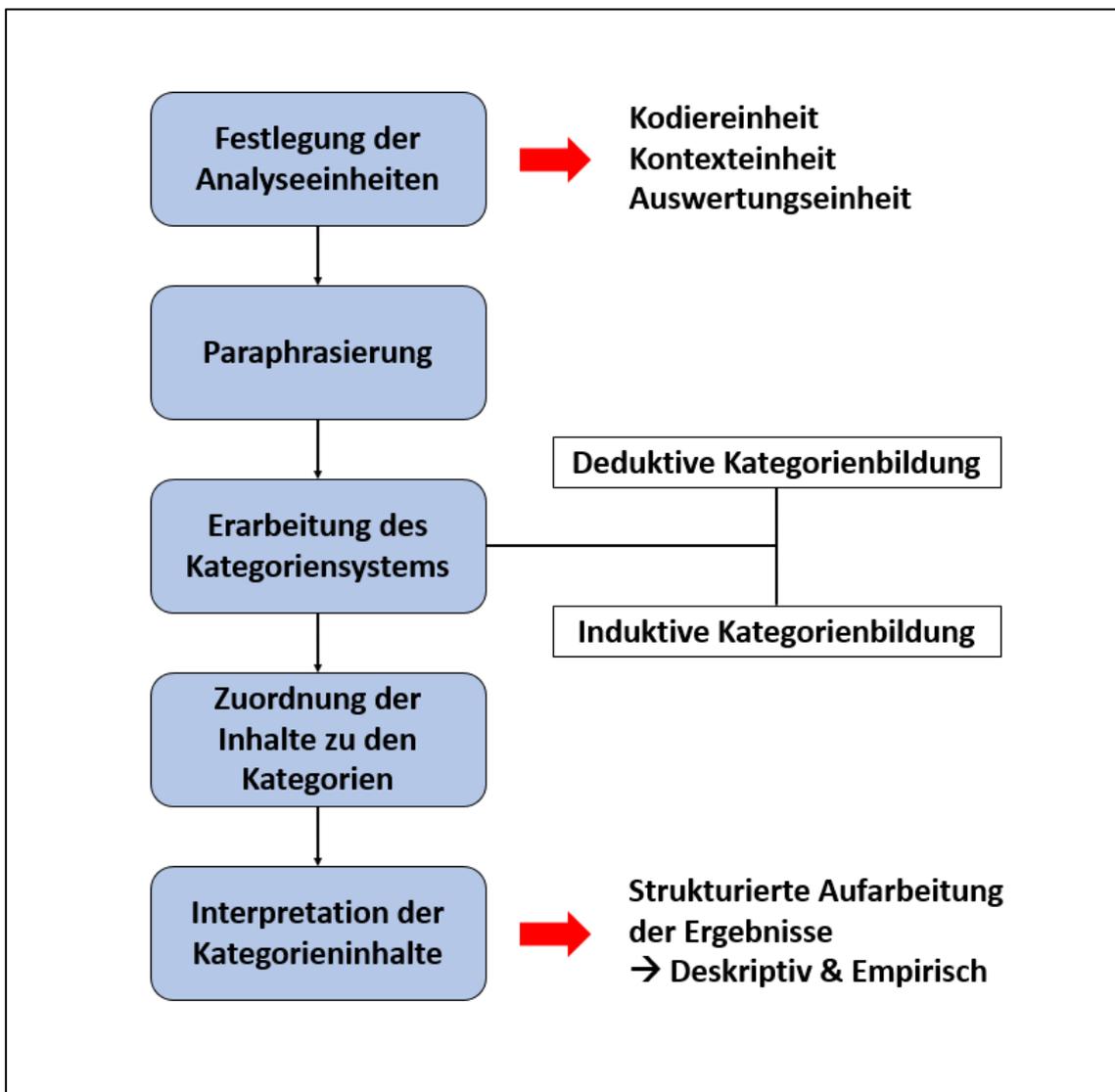


Abbildung 3. Das Ablaufmodell der Inhaltsanalyse (eigene Darstellung, angelehnt an Mayring, 2008).

Im ersten Schritt erfolgte eine Festlegung der Analyseeinheiten, um die Präzision dieser Forschungsmethode zu steigern: Die Kodiereinheit war dahingehend festgelegt, dass ein Materialbestandteil dann als eine Kategorie kodiert werden kann, wenn er eine konkrete Implikation auf die Planung der Marketingstrategie aufzeigt und/oder vermehrt als ein für die Gründer wichtiger Faktor bei den Interviews zur Sprache kommt. Die Kontexteinheit besagt, dass die aufgestellten Kategorien dabei nicht zu grob und allgemein ausfallen sollten, da sich ansonsten die Erarbeitung eines differenzierten Erkenntnisstands als äußerst schwierig erwiesen hätte. Die Auswertung der Textteile mit der Kategorienzuordnung erfolgte nach chronologischem Ablauf in den Interviews und nicht nach Größe oder subjektiv wahrgenommener Wichtigkeit der einzelnen Kategorien (Auswertungseinheit).

In dem Schritt der Paraphrasierung wurden zunächst die grundlegenden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Aussagen beleuchtet und allgemeingültige Aussagen zu bestimmten Aspekten wiedergegeben, die für die befragten Gründer beim Planungsprozess der Marketingstrategie eine tragende Rolle einnehmen. Das vorliegende Material wurde für diesen Schritt gezielt selektiert. Damit konnten Aussagen generalisiert und wichtige inhaltstragende Textstellen paraphrasiert werden. Auf diese Weise entstand ein vorläufiges, angemessenes Abbild des Grundmaterials.

Die Erarbeitung des Kategoriensystems erfolgte dabei durch zwei Ansätze. Zum einen wurde eine deduktive Herangehensweise verwendet: Die identifizierten literaturbasierten Kategorien (Wesen des Entrepreneurs, Kontaktnetzwerke, Budgetverhältnisse und Marken- und Firmenidentität) aus dem Kapitel der theoretischen Fundierung zeigen dabei eine grobe Aufteilung für das Kategoriensystem auf. Es ist von Interesse, wie sich die Interviewergebnisse zu diesen Bereichen verhalten. Bei der intensiven Analyse des Materials zeigten sich darüber hinaus noch weitere und neue Kategorien bzw. Subkategorien, was bedeutet, dass das bestehende Kategoriensystem über eine zusätzliche induktive Herangehensweise sowohl ergänzt als auch verfeinert wurde. Das Codebuch, dessen Aufbau und Strukturierung durch den Einbezug der literarischen Quellen und durch den Verlauf und die Erkenntnisse aus den Gesprächen mit den Gründern bedingt ist, findet sich im Anhang dieser Arbeit (Anlage 3). Im Rahmen einer Codier-Datei erfolgte anschließend über eine systematische Bearbeitung die Zuordnung der Interviewinhalte zu den aufgestellten Kategorien.

Im letzten Schritt des Ablaufmodells wurde das Kategoriensystem im Sinne der Forschungsfrage interpretiert. Zunächst hat die Interpretation im Rahmen dieser qualitativen Inhaltsanalyse einen deskriptiven Charakter, bei dem die Sachverhalte aus den Sichtweisen der interviewten Gründer angeführt werden. Ergänzend dazu wurden

dann aus der Perspektive einer Metaebene die Kategorien mit ihren Inhalten strukturiert interpretiert, um die gezielte Auswertung fortzuführen. Auch die Identifikation relevanter Zusammenhänge zwischen den Kategorien wurde angestrebt. Die Ergebnisse sollten somit zu einer differenzierten Beantwortung der Forschungsfrage mit den damit verbundenen untergeordneten Fragen führen.

3.2) Forschungsergebnisse

Im Hinblick auf die Darstellung der Forschungsergebnisse ist vorab festzuhalten, dass eine gute Vergleichbarkeit der Interviewinhalte gewährleistet ist. Obwohl nicht alle befragten Gründer ihre Marketingstrategie schriftlich festgehalten haben, wurden aufgrund des gewählten methodischen Vorgehens zahlreiche Informationen über den Planungsprozess generiert, welche nachfolgend genauer beleuchtet werden.

3.2.1) Deskriptive Ergebnisse

Die in der theoretischen Fundierung aufgestellten Kategorien erweisen sich allesamt als relevante Faktoren für die Planung der Marketingstrategie in jungen Unternehmen. Jedoch zeigen sich Unterschiede hinsichtlich der Wichtigkeit und der Ausprägungen. Darüber hinaus konnten weitere Kategorien ausfindig gemacht werden, die ebenfalls differenziert zu betrachten sind.

Das Wesen bzw. die Persönlichkeit des Entrepreneurs ist bei den jungen Firmen ein wichtiger Faktor für die Erstellung der Marketingstrategie. Zehn der elf befragten Gründer gaben an, dass die eigenen Charakterzüge einen relativ starken Einfluss auf die Planung ausüben und persönliche inhaltliche Vorlieben und Präferenzen einbezogen werden. Manche waren sogar der Meinung, dass ihr strategisches Marketingkonzept auf der eigenen Persönlichkeit basiert.

Die Nutzung der Kontaktnetzwerke erweist sich ebenfalls als ein relevantes Kriterium. Über eine regelmäßige Kontaktpflege zu ausgewählten kompetenten Kontakten, zu denen ein vertrautes Verhältnis besteht, werden Informationen generiert, abgewogen und gegebenenfalls in die Planung der Marketingstrategie mit einbezogen. Jedoch zeichnet sich dahingehend keine so starke Bedeutsamkeit ab wie sie der Persönlichkeit des Gründers zukommt. Zwei Interviewpartner betrieben die Kontaktpflege ausschließlich zur Generierung von Aufträgen. Ein paar andere Gründer hatten Schwierigkeiten, vielversprechende Informationen über die Kontakte zu erhalten, weil

sie sehr innovative Ansätze für ihre Unternehmen ausgewählt haben, für die kaum Erfahrungswerte vorliegen.

Das Budget des Gründers zeigt sich vor allem dann als ein sehr relevanter Faktor für die Marketingstrategie-Planung, wenn sich das Unternehmen in einer finanziell schlecht wahrgenommenen Situation befindet. Alle Gründer gaben an, dass sie das Marketing bei einer höheren Verfügbarkeit an Budget weiterentwickeln würden. Die Gruppe der Entrepreneure, die nach eigener Einschätzung finanziell gut dasteht, würde diesbezüglich eine strukturelle Ausweitung wie zum Beispiel eine geographische Expansion hinsichtlich der Marketingstrategie vornehmen, wohingegen die andere Gruppe ihren inhaltlichen Ansatz komplett verändern würde.

Von den vier Kategorien hat auch die Marken- und Firmenidentität einen sehr relevanten Einfluss auf die Anfertigung einer strategischen Vorgehensweise für den Markt junger Unternehmen. Alle Gründer waren der Meinung, dass eine klare Identität des Unternehmens mit einer entsprechenden konkreten Positionierung viele Vorteile wie die Abgrenzung auf dem Markt und eine transparente Außendarstellung mit sich bringt. Für das Entwickeln einer Marketingstrategie wird somit eine Basis geschaffen.

Aus der Datenauswertung wurde darüber hinaus auch ersichtlich, dass auch eine langfristige Vision des Gründers, welche als eine Art Antrieb und Motivation fungiert, einen unmittelbaren Einfluss auf die Planung der Marketingstrategie ausübt. So soll die ausgewählte strategische Richtung auf das große Ziel des Unternehmens zugeschnitten sein. Dieses Bild zeichnete sich bei acht der befragten Entrepreneure ab.

Die Orientierung an dem Unternehmensumfeld mit einer einhergehenden Marktanalyse wurde in den Interviews ebenfalls thematisiert, wenngleich deren Einfluss auf die Strategieplanung nicht außergewöhnlich bedeutsam ist. Trotz des Einbezuges einiger Marktdaten, favorisieren die Entrepreneure mehrheitlich eine Planung des strategischen Ansatzes frei nach ihren eigenen Vorstellungen und ihrem Bauchgefühl.

Trial-And-Error-Verfahren werden intensiv von den jungen Unternehmen für die Findung und Anpassung der Marketingstrategie vollzogen. Die freien Erprobungen zahlreicher Konzepte und Instrumente geben einen Aufschluss über den Wirkungsgrad der unterschiedlichen Vorgehensweisen. So wurde diese Form des Testens bereits von dem Großteil der Interviewpartner ausgeübt und wird von allen als sehr hilfreich für die Strategieplanung eingestuft.

Besonders Start-Ups können oftmals einen hochausgeprägten Innovationsgrad im Unternehmen vorweisen. So konnte dies auch bei vielen Interviewpartnern bestätigt werden. Bei der reinen Planung des strategischen Vorgehens auf dem Markt ist diese

Innovation jedoch nur gering bis mittelmäßig vertreten. Lediglich vier der elf Befragten haben komplett neuartige Konzepte in die Marketingstrategie mit einbezogen; alle anderen schätzten ihren Ansatz als nicht innovativ ein.

Die Entrepreneure fokussieren sich bei ihrer Planung der Marketingstrategie auch auf eine Kundenorientierung. Sie versuchen, sich in die Käufer hineinzusetzen, und möchten deren Bedürfnisse, Wünsche und Interessen auffassen und verfolgen. Einige der befragten Gründer sind zudem selbst Teil der eigenen identifizierten Kundengruppe, welches ihrem Einfühlungsvermögen dienlich ist. Besonders im Hinblick auf ein starkes Image der Marken- und Firmenidentität ist eine umfassende Orientierung an den Kunden und deren Eigenschaften unumgänglich. Dieser Vorgang trägt zur transparenten Außendarstellung bei.

3.2.2) Differenzierte Ergebnisse

Das Wesen des Entrepreneurs übt einen direkten Einfluss auf den Planungsprozess der Marketingstrategie aus. Die Unternehmer weisen mit dem Mut zu neuen Konzepten und Methoden, bei denen kaum Erfahrungswerte vorliegen, eine Risikobereitschaft hinsichtlich des Agierens auf dem Markt auf. Das Selbstbewusstsein der Gründer zeigt sich über die Loyalität gegenüber den eigenen Werten und dem Festhalten an Meinungen.

Die meisten Entrepreneure treffen ihre strategischen Entscheidungen relativ schnell: „Wenn wir sagen, wir glauben an das neue Format, dann haben wir die Idee und drei Tage später nehmen wir das Ding auf“ (Interview 4 [120-121]). Nur wenige Befragte nehmen sich für besonders gravierende strategische Entscheidungen mehr Zeit für eine Reflektion. Äußerst wichtig zeigt sich eine Flexibilität der Gründer, also die Bereitschaft, festgelegte Richtungen und Konzepte der Marketingstrategie neu zu gestalten, wenn die Situation das erfordert. Das bedeutet, dass neue Gegebenheiten bestimmte Akzente setzen, sodass Gründer von bereits entwickelten Konzepten abweichen und sich inhaltlich neu fokussieren. Zwischen den Aspekten der Flexibilität und der schnellen Entscheidungsfindung hinsichtlich der Marketingstrategie zeigt sich ein Zusammenhang.

Das Wesen des Entrepreneurs ist darüber hinaus durch eine Identifikation mit der Zielgruppe geprägt: „Weil ich glücklicherweise auch zur Zielgruppe gehöre, fällt es mir dann auch leichter, das Produkt zu entwickeln und auch die Kommunikation entsprechend aufzustellen“ (Interview 3 [77-79]). Aber auch eine Identifikation mit dem eigenen Unternehmen an sich zeichnet sich ab: „ich glaube, gerade generell ist alles,

was mich persönlich angeht, auch im Unternehmen zu finden [...] Und da ich die meiste Zeit investiere, ist die Strategie auch am meisten von mir geprägt“ (Interview 8 [95-100]). Die Entrepreneure fühlen sich durch ihre Firma repräsentiert.

Einige Gründer setzen ihre Prioritäten eher auf die simple Generierung von Aufträgen, bei denen die Eigenschaften und die Situation des Kunden nicht besonders ausschlaggebend sind. Der größere Teil jedoch hegt ein Bedürfnis nach einer selbstbestimmten Kundenauswahl, über die der Unternehmer eine weitgehende Deckungsgleichheit von seiner anfänglicher Intention und den Marktaktivitäten verfolgt. Dieses Bedürfnis ist mit der persönlichen Identifikation des Gründers mit der Zielgruppe verknüpft.

Das Entscheiden nach Bauchgefühl – hier definiert über die Festlegung von Aktivitäten aufgrund der eigenen Empfindung ohne einen intensiven Einbezug von datenbezogenen Analysen – zeigt sich hinsichtlich der Marketingstrategieplanung bei den meisten Gründern: „Ich persönlich bin aber nicht so datenfixiert, sondern höre auch auf mein Gefühl. [...] von der Strategiebildung geht es mir in erster Linie darum, dass wir ein schönes Narrativ haben, das wir dem Kunden dann erzählen“ (Interview 8 [153-157]). Dass die Gründer ihr strategisches Vorgehen stärker über die persönliche Empfindung als über eine objektive und analytische Untersuchung der Situation gestalten, ist auch der Risikobereitschaft des Entrepreneurs zuzuordnen. Zu dem Aspekt der Marktanalyse wird im Verlaufe des Kapitels noch einmal Stellung bezogen. Die nachfolgende Abbildung zeigt die für die Marketingstrategie relevanten Eigenschaften der Gründer und die identifizierten Beziehungen zueinander auf. Dennoch können die Eigenschaften unabhängig voneinander bestehen.

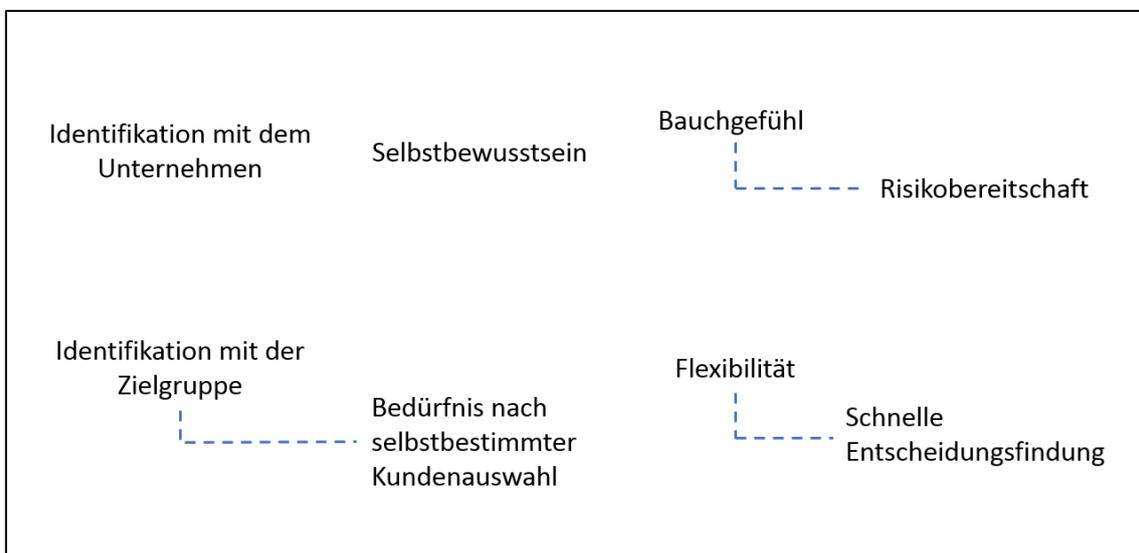


Abbildung 4. Gründereigenschaften für die Marketingstrategie (eigene Darstellung).

Auf das generelle Anfragen, inwieweit die Marketingstrategie durch die eigene Persönlichkeit geprägt werde, wird deutlich, dass die Gründer inhaltliche Vorlieben und Präferenzen mit in das Konzept einbeziehen und vor allem eine persönliche Identifikation mit der strategischen Vorgehensweise auf dem Markt anstreben. Letzteres wird im Interview 6 [77-80] deutlich:

Wenn ich eine andere Persönlichkeit hätte, dann würde das Produkt und das Konzept komplett anders ausschauen, also in eine komplett andere Richtung gehen. Es sind so die eigenen Werte, nach denen man so geht, und ich glaube, die zählen ganz arg.

Die Kontaktnetzwerke der Gründer sind deshalb für den Planungsprozess relevant, weil dadurch generierten Informationen eine Weiterentwicklung und Anpassung der Marketingstrategie bedingen können. Die Entrepreneure achten darauf, Kontaktpflege zu betreiben, indem sie sich regelmäßig mit ausgewählten Personen treffen, die nützliche Informationen parat haben könnten. Jedoch erfordert dieser Schritt seitens der Gründer viel Arbeit. Sie tauschen sich sowohl über formelle Veranstaltungen wie Networking-Events als auch über zwanglose, also formlose Treffen mit den Kontakten aus.

Die generierten Informationen müssen durchdacht und validiert werden, bevor sie für die Marketingstrategie berücksichtigt werden: „Man lernt mit der Zeit, [...] dass man diese Informationen ganz stark filtern und reflektieren muss. Ob diese Informationen einem weiterhelfen, hängt auch ganz stark von der persönlichen Einstellung ab“ (Interview 5 [120-124]). Zudem müssen die Gründer den Kontakten vertrauen können, welches unter anderem von der Menschenkenntnis des Entrepreneurs abhängt, und sie als kompetent wahrnehmen. Letzteres zeigt sich über Erfahrungen, fachliche Kenntnisse und eine Authentizität der Personen. Außerdem wirkt sich eine vom Gründer empfundene Sympathie zu den Kontakten positiv auf die Anzahl und die Qualität der Interaktionen aus.

Während einige Gründer versuchen, eine strikte Trennung von rein privaten und geschäftlichen Kontakten vorzunehmen, ist diese bei anderen nicht mehr trennscharf erkennbar. So wollte beispielsweise eine Gründerin (Interview 9) ihren Facebook-Account ursprünglich als ein privates Netzwerk erhalten, was jedoch nicht funktionierte, da sie sich dann doch über die Plattform zunehmend mit geschäftlichen Kontakten verbinden wollte.

Feedback über die Marketingstrategie durch Familie und Freunde beziehen die Gründer kaum. Mit den eigenen Mitarbeitern, sofern welche vorhanden sind, wird dagegen sehr viel und regelmäßig diskutiert, weil die Gründer der Auffassung sind, dass die Perspektive einer Person für die Entwicklung einer differenzierten Marketingstrategie in

der Regel nicht ausreicht. So wünschen sie sich eine rege Meinungsäußerung der Mitarbeiter zu den geplanten strategischen Konzepten für den Markt.

Die Befragungen zeigen auf, dass sich die finanzielle Situation der Gründer sehr stark voneinander unterscheidet. Während einige die grundlegenden Aktivitäten des Unternehmens ohne Probleme bezahlen können, erweist sich dieses für andere als eine große Herausforderung. Das Budget beeinflusst grundsätzlich die Unternehmer in ihrer Planung der Marketingstrategie in starker Abhängigkeit von ihrer eigenen Wahrnehmung über die finanzielle Situation. Diejenigen, die ihre Budgetressourcen als unzulänglich einschätzen, fokussieren sich stark auf das Geld in dem Planungsprozess. Dabei fühlen sie sich in ihren Möglichkeiten sehr eingeschränkt und verfolgen ein Low Budget-Vorgehen. So würden sie deshalb auch die Marketingstrategie in ihrem inhaltlichen Ansatz verändern, sofern eine höhere Budgetverfügbarkeit gegeben wäre.

Die Gründer mit selbsteingeschätzt ausreichenden Budgetressourcen würden dagegen den inhaltlichen Ansatz der aufgestellten Marketingstrategie beibehalten und lediglich eine strukturelle Ausweitung vornehmen, wenn sie noch mehr Geld zur Verfügung hätten. Sie würden zum Beispiel eine noch stärkere Kundenzahlen-basierte Ausweitung ihres Konzeptes verfolgen: „Also, was Business-Development-Inhalte angeht, würden wir nicht mehr so viel Geld verbrennen müssen. Es geht dann eher um Vertrieb und Traffic-Aufbau, Kunden- und Nutzeraufbau. Das sind die Sachen, die mit mehr Budget auch noch viel schneller gehen“ (Interview 7 [215-218]).

Die Marken- und Firmenidentität spielt für die Planung der Marketingstrategie ebenfalls eine tragende Rolle. Obwohl alle Gründer eine bestimmte Vorstellung bezüglich ihrer Marke und des Unternehmens verfolgen, können einige diese Identität noch nicht klar benennen, weil sich diese noch im Aufbauprozess befindet: „sind natürlich noch etwas in der Findungsphase. Aber wir sind halt unabhängig, wir sagen, was wir denken, also wir machen nur das, was wir wollen und wo wir denken, dass es Sinn ergibt“ (Interview 4 [224-226]).

Jedoch herrscht bei den Entrepreneuren über die Wichtigkeit einer klaren Identität und Positionierung Konsens, zumal sich daraus viele verschiedene Vorteile ergeben. So gewährleistet eine individuelle Identität unter anderem eine trennscharfe Differenzierung zu anderen Marktteilnehmern und insbesondere zu den Konkurrenten. Sie ist „Sehr wichtig, um sich eben vom Wettbewerb abzuheben und um nachhaltig in den Köpfen der Leute drin zu bleiben, dass man weiß, wofür wir stehen und was wir machen“ (Interview 9 [258-260]). Der Kunde hat eine besondere Wahrnehmung hinsichtlich der Marke und ist bereit, verhältnismäßig etwas mehr Geld für die Produkte und Dienstleistungen zu bezahlen. Des Weiteren trägt die etablierte Identität zu einer grundsätzlich transparenten

Außendarstellung und zur Generierung von Relevanz seitens der Zielgruppe bei: „am Anfang von Gesprächen müssen wir erstmal erzählen, wer wir sind. Wenn wir das nicht wissen, können wir es auch niemandem erzählen. Und dann wäre an uns auch niemand interessiert“ (Interview 8 [212-215]).

Die Ergebnisse legen offen, dass die geplante strategische Vorgehensweise auf dem Markt sehr eng mit der Marken- und Firmenidentität verknüpft ist. In einigen Fällen basiert die Marketingstrategie sogar auf dem Selbstverständnis und der Positionierung des Unternehmens, denn die Entrepreneure hinterfragen sich, wer man ist und welche strategischen Vorgehensweisen zu einem passen. Sehr deutlich wird dieses zum Beispiel in Interview 6 [242-245]:

Zuerst positionierst du dich an einer Stelle und anhand dieser Position entwickelst du auch deine Strategie. Wenn du weder Identität noch Positionierung hast, dann gehst du halt in alle Richtungen gleichzeitig und kommst aber nicht richtig auf die Straße, es geht dann nicht so richtig voran.

Unter den befragten Interviewpartnern waren auch wenige Gründer dabei, welche für ihr Unternehmen bereits einen Identitätswechsel vollzogen und ihre Marketingstrategie dahingehend angepasst haben. Die Vereinbarkeit von Identität und Strategie für den Markt ist für die Entrepreneure von großer Bedeutung.

Die Marketingstrategie fungiert für die Gründer als eine Art Wegweiser für die Realisierung einer großen und langfristigen Vision des Unternehmens. Dementsprechend ist die Vision eine fundamentale Position für den Strategieprozess und gilt darüber hinaus für die Entrepreneure als Motivator für die Konzeptimplementierung. Der Orientierung an einem großen Ziel kommt also eine primäre Bedeutung hinsichtlich der strategischen Ausrichtung auf dem Markt zu, wie es zum Beispiel im Interview 5 [181-185] deutlich wird:

Die Vision ist relativ pragmatisch, würde ich sagen. Deswegen ist es für mich relativ klar, wo es hingehen soll und ja, von daher, wenn man das als Vision sieht, wo wir in ein paar Jahren stehen wollen, dann bestimmt es schon ganz stark das Ziel, die Ausrichtung, wie wir auf den Markt zugehen und wie wir den Vertrieb aufbauen und solche Dinge.

Die Erstellung eines solchen Idealbildes für die Zukunft basiert dabei nicht zwingend auf einer vorangegangenen aktuellen Situationsanalyse, sondern stärker auf den persönlichen Wunschvorstellungen der Gründer.

Wie es bereits in dem vorherigen Kapitel der deskriptiven Ergebnisse aufgezeigt wurde, ist der Einfluss einer Marktanalyse auf die Planung der Marketingstrategie nicht außergewöhnlich bedeutsam. Wenn die Entrepreneure die Gelegenheit haben, möglichst einfach verschiedene Marktdaten zum Wettbewerb oder Konkurrenten

einzusehen, tun sie dies. Auch die Entwicklungen relevanter Trends oder neuer Technologien innerhalb der eigenen Branche werden betrachtet. Jedoch beruht die Erstellung eines Konzeptes für den Markt stärker auf den persönlichen Vorstellungen und dem Bauchgefühl der Gründer. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Resultaten aus dem Bereich „Wesens des Entrepreneurs“.

Die Marketingstrategie junger Unternehmen wird nicht nach einem einmaligen Konzeptentwurf des Gründers über längere Zeit unverändert beibehalten. Stattdessen erfolgen regelmäßige Anpassungsprozesse. Diesbezüglich kommen vor allem zahlreiche Trial-And-Error-Verfahren zum Einsatz, unter denen Marketingkonzepte und -instrumente frei erprobt werden können. Dieses Vorgehen gibt den Gründern Aufschluss über den Wirkungsgrad unterschiedlicher Methoden und beeinflusst je nach Erfolg die Marketingstrategie und die generelle Ausrichtung des Unternehmens. Dabei hängen die zu erprobenden Aktivitäten von der durch den Gründer wahrgenommenen finanziellen Situation des Unternehmens ab. Bei einer stark empfundenen Einschränkung durch das Budget werden Trial-And-Error-Verfahren im kostenlosen Rahmen bevorzugt.

Diese Verfahren werden verhältnismäßig noch intensiver genutzt, wenn sich bei den jungen Unternehmen ein hoher Innovationsgrad abzeichnet und sie viele neuartige Methoden und Konzepte in die Marketingstrategie mit einbeziehen möchten. Folglich können sie sich auch nicht an bereits gemachten Erfahrungswerten orientieren. Ein gutes Beispiel findet sich in Interview 3 [39-51]:

wir können uns [...] nirgends fest orientieren, deshalb ist ganz, ganz viel Testen bei uns, weil es das eben noch niemals gab, das ist eben innovativ, da probieren wir viel aus. Das analysieren wir dann und schauen, ob es funktioniert hat. [...] aber wir hatten andere Ideen, die wir getestet haben und dann wieder verworfen haben, bis wir zu dem Produkt gekommen sind, das wir heute haben. [...] wir ändern ganz viel, immer wieder und schauen, wie wir das Unternehmen und das Geschäft am besten zielführend vorantreiben und das ist ganz viel ausprobieren, auf die Schnauze fliegen, aufstehen und weitermachen.

Der angesprochene Innovationsgrad ist jedoch hinsichtlich der reinen Planung des strategischen Vorgehens auf dem Markt nicht bei allen befragten Interviewpartnern hochausgeprägt. Die Mehrheit schätzte ihren eigenen Ansatz als nicht besonders innovativ ein, welches der eigenen Meinung nach auch kein Problem darstellt. Somit ist ein ausgeprägtes Bedürfnis des Gründers nach einem hochinnovativen Ansatz für die Marketingstrategie nicht grundsätzlich gegeben.

Das Bedürfnis an einer Kundenorientierung ist dagegen sehr stark vorhanden. Dieses geht mit dem Bedürfnis einer selbstbestimmten Kundenauswahl einher. Die Gründer achten unter anderem sehr auf die Ausgangslage, Bedürfnisse, Wünsche und Interessen des Kunden und passen gegebenenfalls dahingehend ihre Marketingstrategie an. Wie weiter oben bereits angeführt wurde, ist die Identifikation des Gründers mit der gewählten Kundengruppe und insbesondere ein Dazugehören zu dieser dem Einfühlungsvermögen dienlich. Damit wird ein bestimmtes Ziel verfolgt: „Also wir versuchen natürlich schon, uns gut zu überlegen, in welcher Position die Kunden sind; wir wollen uns in sie hineinversetzen, damit wir ihnen auch einen Mehrwert liefern können. Sie sollen ja von unserer Dienstleistung profitieren“ (Interview 5 [37-39]). Vor allem die Ergebnisse der identifizierten Kategorien der Marktanalyse und des Trial-And-Error-Verfahrens werden insbesondere dazu verwendet, eine höhere Kundenorientierung für die Marketingstrategie der jungen Unternehmen zu gewährleisten.

Die Ergebnisse aus der Untersuchung legen dar, dass einige Kategorien aus der theoretischen Fundierung einen starken und unmittelbaren Einfluss auf die Gestaltung der Marketingstrategie ausüben und andere nur unter gewissen Konditionen die Planung des strategischen Agierens auf dem Markt prägen, wie es zum Beispiel bei der Budget-Kategorie der Fall ist. Darüber hinaus wurden auch unter den weiterführenden ergänzenden Kategorien einige mit einem direkten und andere mit einem indirekten Planungseinfluss auf die Marketingstrategie ausfindig gemacht.

3.2.3) Das Modell der Planungskriterien

Die generierten Ergebnisse werden über das nachfolgende Modell komprimiert veranschaulicht. Es beinhaltet die wesentlichen Kriterien für die Planung der Marketingstrategie junger Unternehmen und setzt diese in Beziehung zueinander.

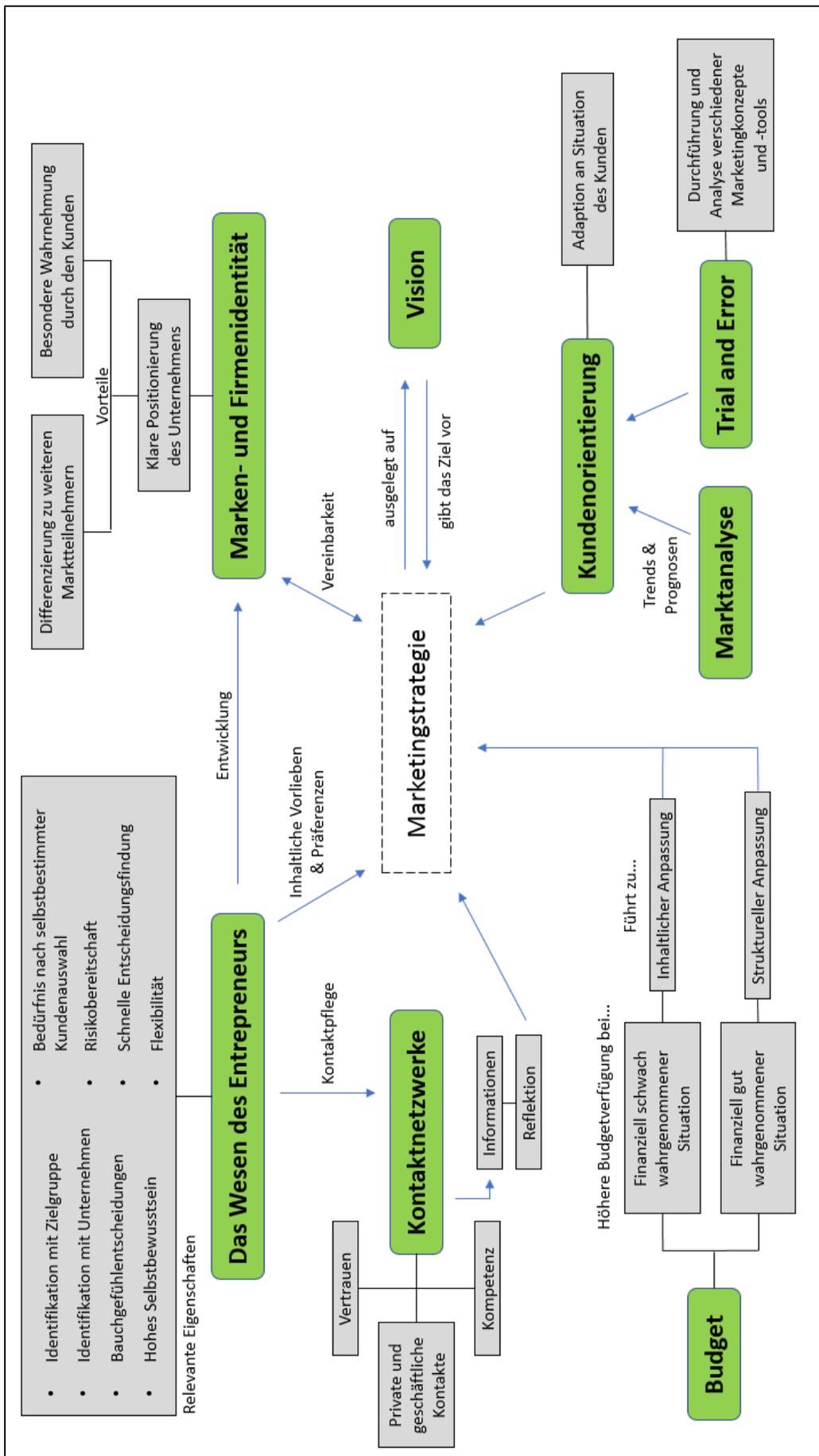


Abbildung 5. Planungskriterien für die Marketingstrategie junger Unternehmen (eigene Darstellung).

Die Planung der strategischen Vorgehensweise auf dem Markt erfolgt multifaktoriell. In erster Linie gibt dabei die konzipierte Vision des Gründers das Ziel für die Marketingstrategie vor, wodurch deren grundlegende Ausrichtung bestimmt wird. Sehr prägend dafür ist auch das Wesen des Entrepreneurs mit den relevanten Eigenschaften hinsichtlich des Gestaltungsprozesses. Die inhaltlichen Vorlieben und Präferenzen des Gründers werden sehr stark in den aufgestellten Marketingansatz mit einbezogen.

Parallel dazu erfolgt eine Bildung und Entwicklung der Marken- und Firmenidentität. Und obwohl einige Entrepreneur diese Identität nicht verschriftlicht haben, wird dennoch von allen maßgeblich die Vereinbarkeit von dem Selbstverständnis des Unternehmens zu der Marketingstrategie angestrebt, da sich nur so die Vorteile einer klaren Positionierung entfalten können. Nachdem erste Ideen und Ansätze konzipiert sind, werden neben Feedback auch weitere Informationen von ausgewählten, vertrauenswürdigen und kompetenten Kontakten sowohl aus dem privaten, aber noch stärker aus dem geschäftlichen Umfeld bezogen. Diese Informationen werden hinreichend vom Gründer und gegebenenfalls von den Mitarbeitern reflektiert und nur bei angemessener Bedeutung für die Marketingstrategie berücksichtigt.

Darüber hinaus soll die Marketingstrategie der jungen Unternehmen auch auf die Kunden ausgerichtet sein und deren Situation inklusive Wünsche, Bedürfnisse und Interessen aufgreifen. Um diese Kundenorientierung zu fördern, werden je nach Bedarf zahlreiche Trial-And-Error-Verfahren durchgeführt, um zu überprüfen, welche Aktionen was beim Kunden bewirken und wie er darauf reagiert. Je nach gemachter Erfahrung wird die Marketingstrategie anschließend weiterentwickelt. Einen ebenfalls vorhandenen, aber etwas weniger prägenden Einfluss auf die Kundenorientierung haben marktorientierte Sekundäranalysen. Wenn die Gründer die Möglichkeit dazu haben, betrachten sie zwar Statistiken über Trends und Prognosen der Kundenaspekte, jedoch halten sie sich nicht länger damit auf.

Den Budgetverhältnissen kommen bei dem Gestaltungsprozess der Marketingstrategie eine gesonderte Bedeutung zu, da sie die Entrepreneur in zwei verschiedene Typen einordnen. Für diejenigen mit einer selbst wahrgenommenen finanziell sehr schwachen Situation spielt das Geld für die Marketingstrategie eine äußerst wichtige Rolle. Sie würden bei einer höheren Verfügbarkeit von Budget ihre Marketingstrategie inhaltlich komplett weiterentwickeln. Dagegen würde die Gruppe, die mit ihrer finanziellen Situation relativ zufrieden ist, bei mehr Budget den inhaltlichen Ansatz beibehalten und lediglich eine strukturelle Anpassung vornehmen wie zum Beispiel eine kundenzahlenbasierte Ausweitung des Konzeptes. Ein grundlegendes Bedürfnis der

Gründer nach einem hohen Innovationsgrad explizit für die Marketingstrategie konnte nicht verifiziert werden.

3.2.4) Diskussion

Bei einem Bezug von den Forschungsergebnissen auf die theoretische Fundierung dieser Arbeit ist festzustellen, dass sich viele Aspekte der vier aufgestellten Kategorien auch in dem Planungsprozess der Marketingstrategie von jungen Unternehmen wiederfinden. Manche Kategorien können darüber hinaus in einigen Punkten ergänzt werden.

Die Kongruenz des theoretischen Teils mit den generierten Ergebnissen hinsichtlich des Wesens des Entrepreneurs ist nahezu vollständig gegeben. Die identifizierten grundlegenden Eigenschaften des Gründers sind für die Marketingstrategieplanung von großem Nutzen. Zusätzlich können zwei Aspekte aus der Theorie erweitert werden. Laut Adam et al. (2017) führt eine hoch ausgeprägte Risikobereitschaft zu einer innovativeren Gesamtausrichtung von Produkt und Werbung. Die Ergebnisse legen jedoch dar, dass eine vom Gründer selbst eingeschätzte hohe Risikobereitschaft allein noch nicht zwangsläufig zu einem hoch empfundenen Innovationsgrad im Marketingkonzept führt. Darüber hinaus kann die Theorie von Stoke (2000a), welche besagt, dass die Gründer für eine Marktanalyse in der Regel einfache und informelle Datensammlungsmethoden wie zum Beispiel eine Beobachtung selbst durchführen, um die Erkenntnis erweitert werden, dass die Gründer zusätzlich auch Sekundäranalysen, zum Beispiel von Forschungsinstituten durchgeführt, heranziehen.

Auch die Kontaktnetzwerke-Kategorie aus der theoretischen Fundierung stimmt mit den Forschungsergebnissen in hohem Maße überein, obwohl nicht alle Aspekte verifiziert werden können. Von Jones et al. (2013) wird angeführt, dass relevante Kontakte unter anderem für das Zustandekommen von Kooperationen zwischen dem Unternehmen des Gründers und größeren Firmen genutzt werden. Diese Tendenz findet sich in den Interviews jedoch nicht wieder. Pandeya (2010) betont die Wichtigkeit eines vertrauten und freundschaftlichen Verhältnisses in dem Interaktionsprozess zwischen den Gründern und den genutzten Kontakten. Während die Notwendigkeit des Vertrauens von den Gründern eindeutig bestätigt werden kann, ist eine vorhandene Freundschaft zu den ausgewählten Personen keine zwingende Voraussetzung für eine konkretere Beachtung und Analyse der erhaltenen Informationen. Diesbezüglich ist eine wahrgenommene Kompetenz der Kontakte ein wichtigeres Kriterium.

Nicht alle Theorie-Aspekte der Budget-Kategorie spiegeln sich in den Ergebnissen wider. So gibt es durchaus Gründer, die ihre eigene finanzielle Situation nicht als unzulänglich bewerten und die grundlegenden Unternehmensaktivitäten allesamt bezahlen können. Dass die Gründer, wie von Jarillo (1998) beschrieben, regelmäßig Fremdkapital über Banken und andere Investoren beziehen, zeigt bei den befragten Gründern, die ihr Unternehmen allesamt eigenfinanziert betreiben, nicht. Dennoch wird diese Option von manchen Entrepreneuren für die Zukunft in Betracht gezogen. Der Ansatz von Miles et al. (2015) über die Notwendigkeit einer sehr durchdachten Ressourcenverwendung ist als zutreffend zu beurteilen; bei den Gründern liegt vor allem hinsichtlich des Budgets exakt diese Haltung vor. Des Weiteren kann die Kategorie um die Erkenntnisse erweitert werden, dass sich die Marketingstrategie junger Unternehmen bei einer höheren Budgetverfügbarkeit in starker Abhängigkeit von der Einschätzung der Entrepreneure über die finanzielle Situation weiterentwickelt.

Die Wichtigkeit aus der theoretischen Fundierung von einer Marken- und Firmenidentität für die Marketingstrategie des Unternehmens wird bestätigt. Wie von Men et al. (2017) angeführt, stehen sowohl die festgelegten Werte des Unternehmens und die entwickelte Vision des Gründers in einem engen Zusammenhang. Die Forschungsergebnisse legen offen, dass beide Komponenten wichtige Kriterien für die Entwicklung des strategischen Vorgehens auf dem Markt bilden, wenngleich ein direkter Zusammenhang oder eine Wechselwirkung zwischen der Vision und der Unternehmensidentität über diese Arbeit nicht explizit verifiziert werden kann. Jedoch widersprechen die Ergebnisse der angeführten Theorie nicht.

Größtenteils ist eine wesentliche Übereinstimmung von den Kategorie-Aspekten mit den Forschungsergebnissen gegeben. Zwar konnten nicht alle theoretischen Punkte über die Forschung dieser Arbeit bestätigt werden, aber dafür einige Bereiche der Theorie um die angeführten Erkenntnisse erweitert werden.

In kurzer Ausführung ist die Forschungsfrage, nach welchen Kriterien die Planung der Marketingstrategie junger Unternehmen in der Anfangsphase nach der formellen Gründung erfolgt, damit zu beantworten, dass sowohl der Gründer mit seinen persönlichen Empfindungen und inhaltlichen Präferenzen und Vorlieben als auch die Vision des Unternehmens die Entwicklung der Marketingstrategie in erster Linie maßgeblich prägen. Darüber hinaus nehmen die Informationen von ausgewählten vertrauten und kompetenten Kontakten nach einer hinreichenden Reflektion einen Einfluss auf die strategische Vorgehensweise auf dem Markt. Das Budget-Kriterium bedingt die Marketingstrategie auf inhaltlicher oder struktureller Ebene je nach der Wahrnehmung des Gründers über die momentane finanzielle Situation des

Unternehmens. Des Weiteren soll eine Vereinbarkeit von der marktorientierten Strategie mit der entwickelten Marken- und Firmenidentität gegeben sein und eine Orientierung an der Situation des Kunden verfolgt werden, welche sowohl auf Trial-And-Error-Verfahren als auch auf sekundäre Marktforschungen zurückgreift. Die Planung der Marketingstrategie junger Unternehmen erfolgt also multifaktoriell mit Wechselwirkungen zwischen den Kategorien, wie das Modell in Abbildung 5 aufzeigt.

Somit sind auch die untergeordneten Fragen hinsichtlich der Kategorien aus der theoretischen Fundierung beantwortet: Während das Wesen des Entrepreneurs mit persönlichen Eigenschaften und inhaltlich-favorisierten Aspekten einen sehr direkten Einfluss auf die Planung der Marketingstrategie ausübt, bedingen die Kontaktnetzwerke diesen Prozess eher indirekt, da die generierten Informationen vor dem Einbezug in die Strategie noch von dem Gründer und seinen Mitarbeitern reflektiert werden. Das Budget hat eine zweiseitige Wirkung auf die Marketingstrategie; abhängig von der Wahrnehmung des Gründers über die eigenen Finanzen und hinsichtlich der Marken- und Firmenidentität wird eine Vereinbarkeit angestrebt, welche damit zu erläutern ist, dass die Marketingstrategie zu dem Selbstverständnis des Unternehmens mit den dazugehörigen Werten passen soll. Es ist zu betonen, dass der Planungsprozess generell je nach Gründer und Unternehmen stets sehr individuell verläuft.

Interessant erweist sich nun ein Bezug der Theorie der *Entrepreneurial Strategy* nach Mintzberg und Waters (1985) auf die Forschungsergebnisse dieser Arbeit. Von einer solchen Strategie kann gesprochen werden, wenn ein Individuum über die starke persönliche Kontrolle einer eigenen Organisation seine Vorstellungen verfolgt. Die Vision des Gründers ist damit das Grundelement in der Entrepreneurial Strategy.

Um diese zu realisieren, hält der Gründer in der Regel sehr planmäßig an dem von ihm aufgestellten Marketingkonzept fest. Da die Vision allerdings eher einen allgemeinen Orientierungssinn bietet, entsteht ein Raum für konkretere Ausdifferenzierungen des großen Ziels und der damit verbundenen Marketingstrategie. Weil der Gründer sowohl die Formulierung als auch die Implementierung des Marketingkonzeptes selbst übernimmt, ist es ihm ermöglicht, schnell auf Rückmeldungen über vergangene Handlungen oder auf neue Möglichkeiten oder Bedrohungen in der Umwelt zu reagieren (Mintzberg & Waters, 1985). Später betrachtet Mintzberg (2012) die visionäre Strategiebildung als Disziplin der *Unternehmerschule* (Entrepreneurial School). Hier legt er dar, dass der Gründer durch seine Erfahrungen und Intuitionen den Gestaltungsprozess der Strategie sowohl bewusst als auch unbewusst prägt. Der Entrepreneur arbeitet zielstrebig an der Verwirklichung der Vision und passt gegebenenfalls durch eine persönliche Kontrolle einige Aspekte an. So neigt die

Entrepreneurial Strategy dazu, sowohl sehr überlegt und im Vorfeld konkret geplant als auch entwicklungs offen und flexibel zu sein. „Die unternehmerische Strategie wäre also [...] bewusst in ihren groben Umrissen und ihrer Richtung, sich bildend in ihren Details, sodass diese auf dem Weg angepasst werden können“ (S. 178).

Bei dem Bezug dieser Theorie auf die Forschungsergebnisse finden sich sowohl Parallelen als auch Abweichungen. Sowohl in der angeführten Literatur als auch nach den Forschungsergebnissen dieser Arbeit gibt die entwickelte Vision des Gründers eine Richtung für die Marketingstrategie vor. Darüber hinaus ist in beiden Informationsquellen die Vision vom Gründer selbst mit seinem geistigen Zustand und persönlichen Vorstellungen bedingt und orientiert sich dagegen weniger bis gar nicht an Ergebnissen von vorangestellten professionellen Marktanalysen. Einheitlich zeigt sich auch der Aspekt, dass wenn sich die Vision des Gründers ändert, sich auch die Marketingstrategie neu ausrichtet. Die dafür von Mintzberg und Walters angesprochene Eigenschaft der Flexibilität für den Strategiebildungsprozess weist auch die Kategorie „Wesen des Entrepreneurs“ auf. Während nach den beiden Autoren aber diese Strategieänderung hauptsächlich dann erfolgt, wenn sich auch die Vision verändert, zeigen die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit, dass auch andere Faktoren einen solchen strategischen Anpassungsprozess bedingen können wie zum Beispiel neue Erkenntnisse aus den Trial-And-Error-Verfahren. Diese Erkenntnisse bringen jedoch nicht zwingend eine grundlegende Neuausrichtung der Vision mit sich.

Die Entrepreneurial Strategy gibt mit ihrem Konzept an, dass die Vision in Relation zum Wesen des Entrepreneurs die bedeutendste Position für die Strategieentwicklung darstellt. So kritisiert Mintzberg (2012) selbst die starke Abhängigkeit von einem einzigen Individuum hinsichtlich der Strategiebildung und führt an, dass die geplante Vorgehensweise bei utopischen Erwägungen des Gründers an Bodenhaftung verlieren kann. Nach den Forschungsergebnissen ist der Strategieprozess junger Firmen jedoch multifaktoriell bedingt. Und auch wenn die vorangestellte Vision des Gründers über die empirische Untersuchung als äußerst wichtig für die Marketingstrategie bewertet wird, so ist sie dennoch auch ein nicht absolut unverzichtbares Element. Zum Beispiel kann stattdessen auch eine Orientierung an der Situation des Kunden mit seinen Wünschen, Interessen und Bedürfnissen als Wegweiser für das taktische Agieren des Unternehmens auftreten.

Der generelle Bezug von der angegebenen Entrepreneurial Strategy auf die Forschungsergebnisse dieser Arbeit zeigt also auf, dass die individuelle Entwicklung der Marketingstrategie junger Unternehmen nicht über ein relativ einfaches Konzept verallgemeinert werden kann, weil diese in der Realität sehr vielseitig bedingt ist.

4) Fazit

Abschließend ist festzuhalten, dass diese Forschungsarbeit ihr Ziel, wesentliche Erkenntnisse über den Einfluss und die Wichtigkeit verschiedener Faktoren für den Planungsprozess der Marketingstrategie junger Unternehmen in ihrer Anfangsphase nach der formellen Gründung zu erlangen, erreicht hat und die Forschungsfrage beantwortet worden ist. Die Entwicklung der Marketingstrategie ist multifaktoriell bedingt und bezieht sich zum einen auf die in der theoretischen Fundierung aufgeführten Kategorien (1) Wesen des Entrepreneurs, (2) Kontaktnetzwerke, (3) Budgetverhältnisse und (4) Marken- und Firmenidentität und zum anderen auf die zusätzlich identifizierten Faktoren Vision des Gründers und die Kundenorientierung mit der Relation zu Marktanalysen und Trial-And-Error-Verfahren. Wie das Modell „Planungskriterien für die Marketingstrategie junger Unternehmen“ in Abbildung 5 aufzeigt, stehen die Kategorien in einer bestimmten Beziehung zueinander und unterscheiden sich in ihrer Art des Einflusses auf die Marketingstrategie.

Die Forschungsergebnisse dieser Arbeit sind im Kontext zu der bisherigen Forschung dahingehend bedeutsam, als dass die identifizierte Forschungslücke aus dem Kapitel des theoretischen Rahmens und Forschungsstandes geschlossen wird. Es ist ebenfalls dargelegt worden, dass ein verhältnismäßig einfacher theoretischer Planungsansatz für die Marketingstrategie den Gründern nicht gerecht wird, da sie in der Praxis viele verschiedene Faktoren mit einer individuellen Gewichtung berücksichtigen.

Der Gültigkeitsbereich der Ergebnisse ist auf junge Firmen ausgelegt, die die rein theoretische Planungsphase bereits hinter sich gelassen haben, den Markteintritt bereits absolviert haben und mit ihrem Unternehmen noch in der anfänglichen Entwicklung stehen. Die Erkenntnisse der Arbeit sind vor allem für Entrepreneurere interessant, welche sich intensiver mit dem Gedanken des strategischen Vorgehens auf ihrem Markt beschäftigen. Den Gründern könnten die Ergebnisse eine Art Orientierung ermöglichen. Für größere Unternehmen, die schon als mittelständisch zu bezeichnen sind, eignet sich ein Transfer der Ergebnisse auf ihre Situation dagegen nicht, weil deren Strategieplanungsprozess nach anderen Kriterien mit unterschiedlicher Gewichtung verläuft.

Diese Arbeit weist dahingehend weitere Limitationen auf, dass für die Beantwortung der Forschungsfrage nur die Selbstwahrnehmung der Gründer berücksichtigt worden ist und keine weiteren Sichtweisen von Mitarbeitern oder anderen nahestehenden Personen einbezogen worden sind. Da aber der Planungsprozess im jungen Unternehmen nahezu vollständig vom Gründer selbst koordiniert wird, war das Vorgehen für diese

Forschungsarbeit angemessen. Darüber hinaus wurden die Marketingstrategien der elf Gründer nicht einzeln inhaltlich untersucht und mit den getätigten Aussagen in Verbindung gebracht. Demgegenüber steht jedoch die Tatsache, dass nicht der Inhalt an sich, sondern der Planungsprozess der Gründer hinsichtlich des strategischen Agierens auf dem Markt untersucht worden ist. Außerdem wäre der Aufwand für ein solches Forschungsvorgehen im Rahmen dieser Arbeit zu groß gewesen.

Aus den Ergebnissen dieser Arbeit ergibt sich zudem ein Ausblick für weiterführende Forschung. Im Rahmen einer anderen Untersuchung könnte herausgefunden werden, wie sich die vorhandenen Kriterien und deren Gewichtungen für die Planung der Marketingstrategie über den Lauf der Zeit entwickeln. Möglicherweise lässt sich ein Trend hinsichtlich der Unternehmensentwicklung feststellen. Ein nächster Forschungsgedanke zeigt sich dahingehend, dass sich der Planungsprozess für das strategische Marktagieren je nach Branche mit anderen Kriterien und Zusammenhängen zeigen könnte. Somit wäre es möglich, Vergleiche zu ziehen und Differenzen zu identifizieren. Darüber hinaus könnte auch das generelle Zusammenpassen von der aufgestellten Strategie für den Markt und der Implementierung der Instrumente und Aktivitäten näher analysiert werden. Und orientieren sich eventuell die anderen betriebswirtschaftlichen Bereiche des Unternehmens wie zum Beispiel die Rekrutierung neuer Mitarbeiter an der entwickelten Vision mit der dazugehörigen Marketingstrategie? Diese unterschiedlichen Forschungsperspektiven wirken für weitere Untersuchungen im Rahmen des Entrepreneurial Marketings sehr interessant.

Letztendlich ist der Planungsprozess der Marketingstrategie eines jungen Unternehmens in erster Linie von der Vision des Gründers und seinen Eigenschaften geprägt und darüber hinaus durch die weiteren Kriterien sowohl direkt als auch indirekt bedingt, wobei diese individuell je nach Gründer, Unternehmen und Situation ausfallen.

Literaturverzeichnis

- Abimbola, T. (2001). Branding as competitive strategy for demand management in SMEs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3(2), 97–106.
- Adam, S., Mahrous, A. A. & Kortam, W. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation, marketing innovation and competitive marketing advantage of female entrepreneurs in Egypt. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 12(2), 157-174.
- Ahmadi, H., O’Cass, A. (2016). The role of entrepreneurial marketing in new technology ventures first product commercialization. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 47-60.
- Al-Lawati. (2017). Exploration of entrepreneurial marketing orientation model among SMEs in Oman. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(3), 432-437.
- Anwar, M. N. & Daniel, E. (2016). Entrepreneurial Marketing in Online Businesses: The Case of ethnic minority entrepreneurs in the UK. *Qualitative Market Research: An international journal*, 19(3), 310-338.
- Auxmoney (2018). Marketingstrategie – so haben Sie Erfolg. *Auxmoney*. Abgerufen am 11.04.2018, von URL:
<https://www.auxmoney.com/ratgeber/marketingstrategie.html>.
- Blankson, C., Jaideep, G. M., & Levenburg, N. M. (2006). Understanding the patterns of market orientation among small businesses. *Marketing Intelligence and Planning*, 24(6), 572–590.
- Bogott, N.; Rippler, S.; Woischwill, B. (2017). *Im Startup die Welt gestalten: Wie Jobs in der Gründerszene funktionieren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bresciani, S., & Eppler, M. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups’ branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356–366.
- Brooksbank, R.; Kirby, D. A.; Wright, G. (1992). Marketing and company performance: An examination of medium sized manufacturing firms in Britain. *Small Business Economics*, 4(3), 221-236.
- Bruhn, M. (2015). *Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*. München: Vahlen.
- Bundesverband Deutsche Startups. (n.d.). Verteilung von Startups in Deutschland nach Entwicklungsphase im Jahr 2017. *Statista - Das Statistik-Portal*. Abgerufen am 06.04.2018, von URL:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/586316/umfrage/verteilung-von-startups-in-deutschland-nach-entwicklungsphase/>.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners – a conceptualization. *The Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.

- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P. & Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs : An innovative approach*. Harlow: Pearson Education.
- Drucker, P. (1986). *Innovation and Entrepreneurship*. London: Heinemann.
- DSM. (2017). Deutscher Startup Monitor 2017 - Mut und Macher. *KPMG*.
- Duus, H. J. (1994). *Economic foundations for an entrepreneurial marketing concept*. Kopenhagen: Working Paper.
- Eggers, F. (2009). *Gründungsmarketing: Theorie und Empirie des Marketing junger Dienstleistungsunternehmen*. Hamburg: Kovač.
- Ehlich, K. & Switalla, B. (1976). Transkriptionssysteme - Eine exemplarische Übersicht. *Studium Linguistik*, 1, 78-105.
- Fallgatter, M. J. (2002). *Theorie des Entrepreneurship – Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Finoti, L., Didonet, S. R., Toaldo, A. M. & Martins, T. S. (2017). The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(3), 298-315.
- Gilmore, A. J. & Carson, D. (1999). Entrepreneurial marketing by networking. *New England Journal of Entrepreneurship*, 12, 21-38.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Gruber, M. (23.05.2002). Was ist Entrepreneurship?. *Frankfurter Allgemeine*. Abgerufen am 06.04.2018, von URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/startup-was-ist-entrepreneurship-159417.html>.
- Gruber, M. (2004). Entrepreneurial Marketing. *Die Betriebswirtschaft*, 1(1), 78-100.
- Hanemann, L. (15.09.2017). Die 5 größten Marketing-Hebel für das Wachstum Deines Startups. *Gruenderszene*. Abgerufen am 06.04.2018, von URL: <https://www.gruenderszene.de/allgemein/startup-wachstum-marketing-tipps-fachbeitrag>.
- Heirman, A. & Clarysse, B. (2005). The imprinting effect of initial resources and market strategy on the early growth path of start-ups. *Working papers of Faculty of Economics and Business Administration*, Ghent University, Belgium 05/310.
- Hunt, R. & Shaw, R. (1998). Marketing Strategy and Small Business Owners decisions to keep/change their company name. *The Journal of Marketing Management*, 8(2), 127-135.
- Hüsing, A. (11.09.2014). 11 wichtige Fakten über deutsche Start-ups und Gründer. *deutsche startups*. Abgerufen am 06.04.2018, von URL: <https://www.deutsche-startups.de/2014/09/11/11-fakten-ueber-gruender/>.

- Jarillo, J. C. (1989). Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, 4, 133-147.
- Jones, R., Suoranta, M. & Rowley, J. (2013). Entrepreneurial marketing: a comparative study. *The Service Industries Journal*, 33(7), 705-719.
- Kadam, A., & Ayarekar, S. (2014). Impact of social media on entrepreneurship and entrepreneurial performance: Special reference to small and medium scale enterprises. *SIES Journal of Management*, 10(1), 3–11.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Koch, L. T., & Kuhn, W. (2005). Entrepreneurial Finance und das Modigliani-Miller-Theorem. In *Entrepreneurial Finance*, 47-64. Physica-Verlag HD.
- Koellinger, P. (2008). Why are some entrepreneurs more innovative than others?. *Small Business Economics*, 31, 21-37.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management: Millenium Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lam, W. & Harker, M. J. (2015). Marketing and Entrepreneurship: an integrated view from the entrepreneur's perspective. *International small business journal*, 33(3), 321-348.
- MacVicar, D., & Throne, D. (1992). *Managing high-tech start-ups*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Mamula, T., & Pantić-Popović, S. (2015). Relationship between innovativeness and strategic planning: Empirical research. *Industrija*, 43(4), 47-65.
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. 10. überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. 12. überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A managerial approach*. Illinios: Richard D. Irwin.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2014). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Men, L. R., Grace, Y. & Chen, Z. F. (2017). Dialogues with entrepreneurs in China: How start-up companies cultivate relationships with strategic publics. *Journal of Public Relations Research*, 29(2), 90-113.
- Menon, A. & Menon, A. (1997). Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), 51-67.

- Metzger, G. (2007). On the Role of Entrepreneurial Experience for Start-up Financing - An Empirical Investigation for Germany. *Zentrum für Europäische Wirtschaftsförderung*, 07-047.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. 441-471.
- Miles, M., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G. & Sethna, Z. (2015). Exploring entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 23(2), 94-111.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2012). *Strategy Safari: Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements*, 2. Aktual. Auflage, München: FinanzBuch Verlag.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Morris, M. H., Schindehutte, M. & LaForge, R. W. (2003). The emergence of entrepreneurial marketing: Nature and meaning. In: *Research at the marketing-entrepreneurship interface*, 11-38.
- Morris, M. H., Schindehutte, M. & LaForge, R. W. (2004). The emergence of entrepreneurial marketing: Nature and meaning. In: *Entrepreneurship – The way ahead*, 91-104.
- Nouri, P., Imanipour, N., Talebi, K. & Zali, M. (2017). Heuristics and biases in entrepreneurial marketing: some new insights. *International Journal of Entrepreneurship*, 21(3), 1-9.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43, 46–61.
- Pandeya, T. (2010). Entrepreneurial Marketing: Prospects and Challenges. *BVIMR Management Edge*, 4(1), 57-65.
- Petkova, A. P., Rindova, V. P., & Gupta, A. K. (2008). How can new ventures build reputation? An exploratory study. *Corporate Reputation Review*, 11(4), 320–344.
- Rode, V. & Vallaster, C. (2005). Corporate Branding for Start-Ups: The Crucial Role of Entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121-135.
- Schollhammer, H. & Kuriloff, A. (1979). *Entrepreneurship and Small Business Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Boston: Harvard University Press.
- Stinchcombe, A. L. & March, J. G. (1965). Social structure and organizations. *Handbook of organizations*, 7, 142-193.
- Stokes, D. (1995). *Small Business Management – An active learning approach*. London: DI Publications.

- Stokes, D. (2000a). Entrepreneurial marketing: a conceptualization from qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(1), 47-54.
- Stokes, D. (2000b). Putting entrepreneurship into marketing: The processes of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(1), 1–16.
- Storey, D. (1994). *Understanding the small business sector*. London: Routledge.
- Vasilchenko, E. & Morrish, S. (2011). The Role of Entrepreneurial Networks in the Exploration and Exploitation of Internationalization Opportunities by Information and Communication Technology Firms. *Journal of International Marketing*, 19(4), 88-105.
- Whalen, P. S. & Akara, M. A. (2016). A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: the co-creation of opportunities. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 61-75.
- Whalen, P., Uslay, C., Pascal, V. J., Omura, G., McAuley, A., Kasourf, C. J., Jones, R., Hultman, C. M., Hills, G. E., Hansen, D. J., Gilmore, A., Giglierano, J., Eggers, F. & Deacon, J. (2016). Anatomy of competitive advantage: towards contingency theory of entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 5-19.
- Witt, P., & Rode, V. (2005). Corporate brand building in start-ups. *Journal of Enterprising Culture*, 13(3), 273–294.
- Wongtianchai, S., Ussahawanitchakit, P., & Jhundra-indra, P. (2017). Entrepreneurial Marketing Strategy and Marketing Goal Achievement: Evidence from Manufacturing Sector of SMEs in Thailand. *AU-GSB e-JOURNAL*, 9(2), 134-152.

Anhang

Anlage 1) Interviewleitfaden

1 – Soziodemographische Angaben zur Person

→ Name, Alter, Einkommen, Bildungsstand, berufliche Situation, Name des Start-Ups, Branche, wann wurde gegründet?

2 – Einstiegsfragen

Was verstehen Sie unter dem Marketing-Begriff?

Wie zeigt sich das Marketing in Ihrem Unternehmen?
bzw. Welche Rolle nimmt es ein?

Welche Marketing-Aufgaben fallen in Ihrem Unternehmen an?
bzw. Wer übernimmt diese?

3 – Grundlegende Fragen zum Strategieprozess

Wie gehen Sie in Ihrer Strategieplanung vor?

Wie wichtig ist die Analyse der Situation auf dem Markt für die Entwicklung Ihrer Strategie?

Wie gut können Sie mit Ihrer entwickelten Strategie Ihre Unternehmensziele verfolgen?

Welche Faktoren sind (zusätzlich) für die Planung Ihrer Marketingstrategie bedeutsam und warum?

Wie stark orientieren sich die Aktivitäten an Ihrer Strategie?

4 – Das Wesen eines Entrepreneurs

Wie innovativ schätzen Sie Ihren entwickelten Ansatz für die Marketingstrategie ein?

Inwiefern findet sich Ihre Persönlichkeit in Ihrem Marketingkonzept wieder?

Wie stark zeigen sich Ihre persönlichen Vorlieben und Präferenzen in dem Marketing Ihres Unternehmens?

Würden Sie sich als einen selbstbewussten Menschen mit einer hohen Risikobereitschaft einschätzen? Wie wichtig ist diese Ausprägung für die Entwicklung der Marketingstrategie?

Wie schnell treffen Sie Ihre strategischen Entscheidungen?

Sind Sie anpassungsfähig auf sich ändernde Umstände? Wie wichtig ist Ihnen Flexibilität für die Vermarktungsstrategie?

Wie stark ist Ihr Interesse daran, selbst zu bestimmen, welche Personengruppen zu Käufern werden?

5 – Die Kontaktnetzwerke

Wie wichtig sind interessante Kontakte und gut gepflegte Beziehungen für Ihr Start-Up?

Beziehen Sie Informationen, welche Sie über Ihr Kontaktnetzwerk generieren, mit in Ihre Marketingstrategie ein? Wie bewerten Sie die Wichtigkeit dieser Informationen?

Verbringen Sie viel Zeit mit den Kontakten? Inwiefern ist ein intensiver Austausch mit den Kontakten hilfreich für die Marketingstrategie?

Wie wichtig ist ein vertrautes Verhältnis zu den Kontakten?

Trennen Sie zwischen persönlichen und geschäftlichen Kontakten? Welche Meinungen sind Ihnen wichtiger? Warum?

Wie stark schätzen Sie die Hinweise Ihrer Mitarbeiter hinsichtlich des strategischen Agierens auf dem Markt wert?

6 – Das Budget

Wie ist die finanzielle Situation des Start-Up Unternehmens?

Warum ist ein Geldmangel für Ihr Marketing problematisch?

Inwiefern beeinflussen finanzielle Probleme Ihre Marketingstrategie?

Was würden Sie in Ihrer strategischen Planung verändern, wenn Sie mehr Geld zur Verfügung hätten?

7 – Marken- und Firmenidentität

Wie wichtig ist eine klare Marken- und Firmenidentität für Ihr Start-Up grundsätzlich?

Können Sie die Identität ihres Unternehmens klar definieren? Wie stark ist die Identität Ihrer Marke und Ihrer Firma festgelegt?

Wie nützlich ist eine klare Markenidentität, um die Kunden so zu erreichen, dass sie Stammkunden werden? Warum?

Basiert ihre Marketingstrategie auf der aktuellen Marken- und Firmenidentität?
Inwiefern ist die Tatsache der noch nicht fest etablierten Identität eine Herausforderung für Ihre Planung der Marketingstrategie?

8 – Weiterführende Fragen

Auf welche Faktoren, über die wir noch nicht gesprochen haben, achten Sie noch bei der Planung Ihrer Marketingstrategie?

→ Was beeinflusst Sie also darüber hinaus in Ihrem Denken und Handeln hinsichtlich der Strategieentwicklung?

Anlage 2) Interviews

Interview 1 (zwischen Lorenz Mahnken und Gabriela E. vom 11.05.2018)

Gabriela E. ist 55 Jahre alt und hat im Jahr 2014 die „Akademie für Kommunikation und Kunst“ gegründet, mit der sie in den Branchen Coaching, Kunst und berufliche Weiterentwicklung tätig ist. Die studierte Unternehmerin betreibt ihr Unternehmen in Teilzeit. Parallel dazu ist sie als Dozentin an einer Hochschule aktiv. Das Gespräch fand im Betahaus statt und dauerte 30:16 Minuten.

Mahnken: Hallo, liebe Gabriela, herzlich willkommen, stell dich doch bitte einmal kurz vor.

Gabriela E.: ja, ich bin Gabriela E., ich bin Künstlerin, hab hier in Hamburg im August 2014 gegründet und zwar die Akademie für Kommunikation und Kunst, habe studiert,
5 bin selbst, wie gesagt Künstlerin, hab vierzehn Jahre an einer Kommunikationsdesignschule gearbeitet als Dozentin für Farbe und Form, Malerei Marketing und ja, hab dann, als die Schule verkauft wurde, mich selbstständig gemacht und ja. Das erste Jahr war gut, war sehr ereignisreich, aber dann habe ich mich auf die Suche gemacht nach einem Job als Lehrerin, weil die Finanzierung noch nicht ganz
10 durchdacht war.

Mahnken: Ja, ich würde dich am Anfang gerne fragen: Was verstehst du unter dem Marketing-Begriff?

Gabriela E.: Ich als Künstlerin bin da sehr, sehr offen, ich hab mir den Markt aus der Sicht einer Künstlerin angeschaut, ich bin da ganz frei rangegangen, ich saß hier im
15 Betahaus und konnte auch durch meine Mitbewerber sehen, wie die sich auf dem Markt platzieren, und hab versucht, eine Strategie zu entwickeln, die anders war, aber auch gleichzeitig nicht so anders, dass das ich nicht mehr verstanden werden konnte; da ich in einer Schule für Kommunikation auch gearbeitet hab', kannte ich natürlich die ganzen Strategien von Guerilla-Marketing bis hin zu klassischer Werbung und hab' geguckt, wo
20 ich mich einbringen kann, was für mich und meine Persönlichkeit am besten geeignet ist. Deshalb hatte ich keinen klaren Begriff; natürlich habe ich eine Website erstellt, habe mit den Leuten geredet, bin auf diese zugegangen, habe gefragt, wie andere klassische Unternehmen mit dem Marketing umgehen, hab' viel Feedback bekommen und Informationen gekriegt und hab' so ein Portfolio daraus gemacht.

25 Mahnken: Und das Marketing zeigt sich auch so in deinem Unternehmen, dass du verschiedene Dinge ausprobierst?

Gabriela E.: Auf jeden Fall. Ich habe meine Künstlerwebsite so einrichten lassen, dass ich so einen Block habe, dann hab ich einen Newsbereich, in dem ich Schnupperworkshops einrichten kann. Ich habe Visitenkarten und Postkarten erstellen lassen, habe diese verteilt und auch verteilen lassen, bin in dem Künstlerbereich und in dieser Area in der Kommunikation aktiv, poste viel, als auch bei den Unternehmen, das heißt, ich habe einen größeren Bereich abgedeckt.

Mahnken: Ja, wie gehst du denn grundsätzlich bei deiner strategischen Planung auf dem Markt vor?

35 Gabriela E.: Kannst du das ein bisschen spezieller sagen?

Mahnken: Ja, hast du einen konkreten Ablauf oder bestimmte Anhaltspunkte, nach denen du deine Strategie aufstellst?

Gabriela E.: Ach so, ja, es gibt eine Art Reihenfolge. Natürlich arbeite ich nur dann, wenn ich gute Laune habe; das ist Strategie, meistens habe ich gute Laune. Die Strategie [...].
40 Ich habe viel über das Internet gemacht, ich saß eigentlich hauptsächlich am Computer, war hier auch im Betahaus so eingebunden, dass ich mit den Leuten eben auch reden konnte, die mir dann auch Tipps gaben. Ich weiß nicht, ob das auch zu deiner Frage gehört.

Mahnken: Ja, alles okay. Darauf kommen wir auch noch zu sprechen, was du gerade angesprochen hast. – Gabriela E.: Ja. – Wie wichtig ist denn die Ausgangssituation auf dem Markt für deine Strategieplanung? Schaust du zuerst, wie der Markt aussieht und entwickelst aufgrund dessen auch deine Strategie?

Gabriela E.: Nein, das mache ich überhaupt nicht. Ich hatte schon ein Konzept, wie meine Seminare aussehen sollen, weil dieses Konzept habe ich ja an der Schule entwickelt und es hatte ja wunderbar funktioniert, also die Studenten waren so gestresst, dass sie eigentlich nicht mehr richtig denken konnten. Darauf habe ich dann reagiert und ein Unterrichtskonzept entwickelt, wo die Leute wieder zu sich selbst kommen konnten und woraus sie dann auch Energie schöpfen und tolle Ideen entwickeln konnten mit ihren Kommilitonen, gut miteinander leben konnten, – Mahnken: Ja – ,und als sich das
50 so bewährt hat, wusste ich, das werde ich dem Markt anbieten. Und das war neu. Und das über die Kunst zu sich selbst zu finden, das gab es noch nicht auf diese Art. Natürlich gab es Teambuildingmaßnahmen, bei denen auch 'mal zusammen malt, aber das was
55 ich da entwickelt habe, war wirklich speziell.

Mahnken: Das heißt, du hast auch einen sehr innovativen Ansatz für deine Strategie auf dem Markt gewählt?

Gabriela E.: Ja, genau das ist es. Das wurde mir auch immer wieder gesagt von Leuten, die so etwas Ähnliches gemacht haben; die waren echt beeindruckt, weil ich ja auch Erfahrungen mitbrachte. Und es war neu, auf der einen Seite war es sehr besonders, auf der anderen Seite musste ich natürlich die Unternehmen auch überzeugen, weil die
65 sagten: „Kennen wir nicht“, und jetzt kommt das Problem, was ich vorhin schon zu dir meinte, wenn der Kunde selbst auf die Idee kommt, wie er zu handeln hat, dafür braucht man keine Hilfe. Unternehmen brauchen manchmal externe Lösungen, damit sie weiterkommen. Aber das war ja das Tolle an dem systemischen Coaching, der Kunde kommt selbst auf die Idee zu wissen, was er braucht, und das ist dann auch nachhaltig
70 und das ist auch nicht manipulativ. So ist mein Konzept natürlich auch etwas ganz Neues, die Kunden müssen im Prinzip für mich arbeiten, die müssen malen und ich bekam auch zu hören: „Hä? Was? Die sollen Geld zahlen dafür, dass sie ein Bild malen? Das ist doch absurd“. Und ich meinte: „Ja, aber genau ist das Konzept, weil durch das Bild und die Dinge, die sie zu Papier bringen und malen, gibt es einen Anhaltspunkt,
75 über den man dann gemeinsam sprechen kann“. Und da kommt die Kommunikation ins Spiel und so kommt die Öffnung der Person, die eingeleitet wird.

Mahnken: Ja. Inwiefern findet sich deine Persönlichkeit in deiner Marketingstrategie wieder?

Gabriela E.: Zu hundert Prozent, würde ich sagen. Weil wenn du meine Website oder
80 meine Bilder anschaust, wirst du sehen, dass dieses Vokabular, dass ich den Teilnehmern zur Verfügung stelle, auch selbst benutze. Ich benutze sie, um Persönlichkeiten sichtbar zu machen, und diese werden über Landschaften sichtbar gemacht. Die abstrakten Formen, die ich meinen Kunden und auch mir zur Verfügung stelle, durch das Zeichnen mit diesen Gebilden entsteht eine sogenannte Landschaft.
85 Die Landschaften entstehen dadurch, dass bestimmte äußere Bedingungen vorhanden sind.

Mahnken: Ja, und das heißt, deine persönlichen Vorlieben und Präferenzen zeigen sich auch im Marketing?

Gabriela E.: Auf jeden Fall, genau so kannst du das sagen. Du möchtest jetzt bestimmt
90 ein ganz konkretes Beispiel haben, [...] das fällt mir jetzt speziell so ad hoc aber nicht ein, aber vielleicht kommt das ja noch.

Mahnken: Kein Problem. Würdest du dich als einen selbstbewussten Menschen mit einer hohen Risikobereitschaft einschätzen?

Gabriela E.: Also eine Risikobereitschaft habe ich auf jeden Fall. Selbstbewusst bin ich
95 auch, aber es gibt auch natürlich Momente, in denen ich ziemlich geknickt bin. Also das

überlasse ich auch anderen Leuten, wobei nein, man wird auch anders gesehen, sonst hätte ich nicht gegründet. – Mahnken: Ja. – Ich persönlich würde sagen, ich bin selbstbewusst, sonst hätte ich nicht gegründet, aber ich merke, auch andere haben Fähigkeiten, die ich mir eigentlich auch aneignen müsste wie zum Beispiel eine
100 permanent stark ausgeprägte Motivation und eine noch bessere Disziplin.

Mahnken: Und diese Fähigkeiten aus der Persönlichkeit sind sehr nützlich für die Planung der Marketingstrategie?

Gabriela E.: Ja, das würde ich sagen; sie sind nicht nur nützlich, sondern sogar ziemlich wichtig. Denn ohne solche bestimmten Eigenschaften ist nicht nur das Marketing von
105 der Firma problematisch in der Gestaltung, sondern dann ist auch das ganze Unternehmen schwer zu koordinieren und auch aufzubauen.

Mahnken: Wie schnell triffst du deine strategischen Entscheidungen?

Gabriela E.: Ich bin eine schnelle Entscheiderin. Also ich entscheide schnell, was dazu führen kann, dass ich mich verhasple, dass ich nicht mehr weiß, wo ich stehe, aber wenn
110 ich gut drauf bin und weiß, dass alles läuft, dann potenziert sich meine Energie. Aber das geht auch andersrum; wenn etwas schief läuft, geht diese Spirale auch schnell nach unten. Also ich bin eine schnell agierende Persönlichkeit.

Mahnken: Und das heißt, die Flexibilität in der Marketingstrategie ist auch sehr wichtig?

Gabriela E.: Absolut. Ich bin eine Persönlichkeit, die das ganz schnell auch anders
115 umsetzt was aber nicht bedeutet, dass ich keinen langen Atem hab', ne? Ich bin seit meinem zwanzigsten Lebensjahr immer noch. Ich habe auch lange als Dozentin gearbeitet; auch wenn ich jetzt nach langer Zeit den Job erstmal niedergelegt habe, bin ich weiter aktiv auf eine andere Weise. Man muss flexibel sein. Ich habe Durchhaltevermögen, aber ich bin auch agil, ich bin ganz schnell.

120 Mahnken: Ja, okay. Wie stark ist denn dein Interesse daran, selbst zu bestimmen, welche Personen zu Käufer- und Kundengruppen werden? Oder sagst du: „Mir ist egal, welche Personen meine Kunden sind“?

Gabriela E.: Ah ja. Am Anfang war das ganz klar, dass ich nur die Leute haben wollte, die was draufhaben, also große Kunden, die intelligent, nett und freundlich sind. Ich weiß
125 aus Erfahrung, dass die aus den oberen Etagen extrem nett sein können, und ja, deswegen wollte ich das.

Mahnken: Wie wichtig sind dir denn interessante Kontakte und gut gepflegte Beziehungen für das Unternehmen?

Gabriela E.: Das ist natürlich ein ganz wichtiger Aspekt, ganz wichtig. Aber ich gehöre
130 nicht direkt zu den Leuten, die auf Golfplätze oder Cocktailpartys gehen, das bin ich
nicht. Ich weiß, dass ich auf bestimmte Veranstaltungen gehen muss, klar, aber ich bin
nicht der Typ, der das dann jeden Tag pflegt.

Mahnken: Und beziehst du dann aber Informationen der Kontakte mit in die Strategie
ein? Wenn dir jemand sagt: „Hey du könntest das so und so machen“, denkst du darüber
135 nach?

Gabriela E.: So richtig ist das bisher bei mir noch nie vorgefallen. Ich habe noch von
niemandem gehört: „Mach das anders.“ Also die Kunden waren immer komplett
zufrieden, die waren neugierig, was ich mache, haben sich aber nie eingemischt. Jedoch
meinten sie schon einmal zu mir, ich sei zu teuer, da habe ich schon etwas nachgedacht
140 und zwischenzeitlich den Preis etwas angepasst.

Mahnken: Verbringst du sonst viel Zeit mit anderen Kontakten? Du hast bestimmt private
Kontakte, die vielleicht auch eine Meinung zu deinem Unternehmen haben?

Gabriela E.: Also meine privaten Kontakte haben nichts mit meinem beruflichen Umfeld
zu tun, – Mahnken: Okay –, da trenne ich ganz stark, beziehungsweise es ist einfach so,
145 dass meine privaten Kontakte mir nicht weiterhelfen können und das ist leider schade,
das macht die Sache für mich auch so anstrengend, weil ich wirklich Klinkenputzen
muss; ich muss richtig die Akquise ganz klassisch machen, anschreiben, um Kontakt
bitten und diese immer wieder neu informieren und die neuesten Workshops vorstellen
und mich immer wieder und wieder ins Gedächtnis rufen.

Mahnken: Aber du hörst schon auf die Hinweise deiner Mitarbeiter und beziehst
150 Empfehlungen mit ein?

Gabriela E.: Ja, ich frag' ja auch, ich frage. Es ist so, dass die wenigsten auf mich
zukommen und mich kritisieren, das wagen die wahrscheinlich nicht. Klar, es gab auch
Meinungen von außen, aber die hatten von meinem Unternehmen keine Ahnung und die
155 haben sich auch nicht mit meiner Materie auseinandergesetzt. Und das nehme ich dann
auch nicht ernst.

Mahnken: Aber für Informationen bezüglich des Marktes ist es schon wichtig, Kontakt zu
halten, insbesondere zu Kunden?

Gabriela E.: Auf jeden Fall. Man muss sich immer und immer wieder bemerkbar machen,
160 aber es nützt ja nichts, wenn zum Beispiel interessante Unternehmen kein Geld haben
und meinem Konzept skeptisch gegenüberstehen. Ich bin ein Neuankömmling auf

diesem Gebiet, das Konzept ist nicht auf dem Markt erprobt, ich bin die Einzige, die das macht.

Mahnken: Und deshalb ist es auch schwierig, konkretere Hinweise mit einzubeziehen.

165 Gabriela E.: Genau. Also wenn ich wissenschaftlich belegen könnte, dass das funktioniert, dann hätte ich wahrscheinlich noch größere Chancen, und ich kann aber nur sagen, in der Schule hat es funktioniert. Ich habe ja die Erfahrung, aber leider stehe ich alleine da.

Mahnken: Ja. Ich möchte dich noch einmal etwas zu einem anderen Punkt befragen.

170 Wie ist die finanzielle Situation des Start-Up-Unternehmens und wie wichtig ist sie für die strategische Planung?

Gabriela E.: Im Prinzip fehlt schlichtweg Geld. Ich habe alles aus eigener Tasche finanziert, irgendwann ging das Geld aus und das war doof, ne? Weil ich mitten drin stand. Ich habe auch Schulden gemacht, ne? Da musste ich irgendwann zumindest
175 für eine Zeit lang aufgeben und einen anderen Job machen. Für die Strategie spielen die Finanzen eine wichtige Rolle.

Mahnken: Also ein Mangel an Geld ist dann auch für die Marketingstrategie und die entsprechende Umsetzung ein großes Problem.

Gabriela E.: Ja, sehr. Das ist ein ganz großes Problem. Hätte ich damals schon mehr
180 Geld gehabt, wäre ich jetzt viel weiter, wäre noch besser am Markt aufgestellt und hätte für die Kundenakquise einen guten Unterstützer finden können. Das wäre für mich ganz wichtig gewesen.

Mahnken: Ja, würdest du denn deine strategische Planung irgendwie verändern, wenn du mehr Geld zur Verfügung hättest?

185 Gabriela E.: Ja, ich würde zum Beispiel auch eine Unternehmensberatung auch mit ins Boot holen für gute Hinweise. Sie meinten schon einmal, ich solle eine GmbH gründen, weil als Künstlerin ist es immer ein Problem mit der KSK, das sagt dir jetzt erstmal gar nichts. Wir werden als Künstler nicht nur normal bezahlt, sondern auch über die KSK, da müssen Beiträge abgegeben werden. Damit haben auch viele Werbeagenturen zu tun.
190 Künstler haben Fotografen, bei denen sie Bilder einkaufen. Man muss ihn bezahlen und auch die KSK. Deshalb wurde mir gesagt: „Mach‘ eine GmbH“. Das war mir nicht ganz klar, die haben auch weitere gute Tipps gegeben. Zum Beispiel ist es wohl wichtig, eine Sekretärin zu haben, die immer vor Ort ist und dann auch ans Telefon geht, ne?

Mahnken: Ja, okay. Dann möchte ich dich nochmal fragen: Wie wichtig ist eine klare
195 Marken- und Firmenidentität für dein Unternehmen?

Gabriela E.: Das war das Allerwichtigste, damit hab' ich ja überhaupt alles begonnen.
Ich habe mein Logo als Künstlerin platzieren lassen, hab' das registrieren lassen, sodass
man auch der sicheren Seite war wegen der Klauerei. Ach, wie nennt man das?
Markenschutz, ach, das ist schon so lange her, vier Jahre. Das ist ein Thema, ich bin
200 Künstlerin; das Erste, was ich gemacht habe, war, klar zu sagen, wer ich bin. Ich habe
der Akademie ein neues Logo verpasst und eine neue Website, die sind perfekt, es ist
alles eindeutig.

Mahnken: Das heißt, du kannst die Identität deines Unternehmens klar definieren?

Gabriela E.: Ja.

205 Mahnken: Und diese ist auch bereits sehr fest etabliert?

Gabriela E.: Ja, genau. Die kommunikativen Fähigkeiten von Führungskräften werden in
der Akademie gefördert und als Künstlerin habe ich natürlich mein eigenes Werk, aber
ich portraitiere auch Persönlichkeiten und arbeite auch im Auftrag. Das hat man am
Anfang noch nicht, da macht man sich noch mehr Gedanken.

210 Mahnken: Wie nützlich ist diese Identität denn, damit du Kunden erreichen kannst,
sodass sie auch zu Stammkunden oder zu sehr treuen Käufern werden?

Gabriela E.: Das ist schon beeindruckend, die Identität wird registriert und
wahrgenommen, aber als Künstlerin hat man auch einen schweren Stand; sie werden
auch als Chaoten bezeichnet, wenn man Pech hat. Aber intelligente Leute wissen, dass
215 sie speziell sind und anders denken, die finden das dann klasse.

Mahnken: Hat dein strategisches Agieren dann auch viel mit deiner Identität zu tun?
Sagst du: „Meine Strategie ist X, weil meine Identität Y ist.“?

Gabriela E.: Das würde ich bejahen, das liegt sehr dicht beieinander. Ich habe auch
immer mehr festgestellt, wie flexibel ich bin und wie schnell ich im Denken und Handeln
220 bin. Solches Feedback bekam ich ja auch im Betahaus. Die sagten: „Wow, das geht ja
flott bei dir“. Am Anfang hatte ich das noch gar nicht so registriert, das ist natürlich schön,
aber war für mich normal. Für andere ist das sicherlich besonderer, und ja...

Mahnken: Verstehe ich dich richtig, dass deine Identität zwar schon fest etabliert ist, du
dir aber auch vorbehältst, flexibel zu bleiben? Und ist das kombinierbar?

225 Gabriela E.: Ja, auf jeden Fall, das ja. Habe ich dich richtig verstanden? Ich denke schon. Ich muss klar angeben, was mein Unternehmen ist; aber wenn man Probleme hat, bei denen man nicht weiterkommt, muss man sich gegebenenfalls neu orientieren.

Mahnken: Und was denkst du denn, welche Faktoren, über die wir jetzt noch nicht gesprochen haben, könnten noch wichtig sein, wenn es darum geht, das strategische
230 Vorgehen festzulegen? Welche Kriterien und Aspekte würden in Betracht kommen?

Gabriela E.: Auf jeden Fall sich nicht entmutigen lassen, wenn das eine Strategie sein soll, damit rechnen, dass man scheitert, vorübergehend kann das passieren. Es ist wichtig, einfach anzufangen, einfach machen. Bei mir hieß es von außen: „Damit kannst du kein Geld verdienen.“ Es hat aber mein Leben bereichert und ich habe Geld verdient
235 als Kunstdozentin. Ich weiß, dass die Akademie und die Skills und die Angebote auf dem Markt gebraucht werden. Nur viele können sich das nicht leisten und die großen Unternehmen gehen dann gleich zu Galerien, weil sie ihrem eigenen Gefühl von Kunst nicht vertrauen können, weil sie keine Ahnung haben. Sie wollen dann extern beraten werden und glauben, dass das sie das nötig haben, ne?

240 Mahnken: Ja und was beeinflusst deine Denkweise und dein Handeln auf dem Markt noch? Meinst du, dein Umfeld übt großen Einfluss auf dich aus, sodass du aufgrund dessen deine Strategie anpasst? Vielleicht irgendeine Situation oder bestimmte Ziele?

Gabriela E.: Ja, natürlich. Mir war vorher noch nicht so klar, wie schnell ich auf Ablehnung stoße, wenn man etwas Neues auf den Markt wirft. Ich war naiv, das gehört auch mit zur
245 Strategie, naiv zu sein, sonst macht man das nicht. Viele sagen: „Um Gottes willen, wir investieren nur in etwas, das wir auch kennen.“ Aber mein Konzept ist so neu und so eigen, dass die Leute sagen: „Wer gibt mir die Sicherheit, dass es auch wirklich funktioniert?“ Man kann ja viel erzählen. Aber ich habe meine Erfahrungen und deshalb können die Kunden mir vertrauen. Das tun aber nicht alle; deshalb ist es gut,
250 Vertrauenspersonen zu haben, die zu mir stehen und einen guten Bezug zum Markt haben, das habe ich leider noch nicht, also muss ich mehr reden, reden, reden. Man muss sagen: „Hier, schau mich an.“ Und ich muss echt richtig ackern, was andere vielleicht nicht brauchen, weil sie privat viele Kontakte haben, ne? Man braucht jemanden, der sagt: „Mensch, der kann das und labert nicht nur.“ Ein solches Vertrauen
255 habe ich noch nicht zu großen Unternehmen und da lasse ich mir auch etwas sagen, was die Strategie betrifft, um auch deine Frage zu beantworten. Ich werde hellhörig, wenn jemand sagt: „Du musst die und die Strategie bevorzugen und mit einbinden, weil das und das.“ Das habe ich auch getan, ich habe ja über Xing viele Personalreferenten und HRler angesprochen, ich war dankbar, dass man mir einen solchen Tipp gegeben
260 hat. Ich bin auch zur Handelskammer gegangen, ne? Da habe ich auch erste Kontakte

persönlich kennen gelernt, das war mir wichtig, ihnen meinen Elevator-Pitch vorzutragen, so hatte ich angefangen. Lieber alles persönlich regeln und Vertrauen aufbauen anstatt einfach nur einen Website-Link weiterzugeben.

Mahnken: Ja, und nichtsdestotrotz bist du guter Dinge für deine Marketingstrategie.

265 Gabriela E.: Ja, das Erste, was ich gemacht habe, ich bin zur Handelskammer gegangen; das war der tollste Tipp, den ich kriegen konnte damals von meiner Mutter, muss ich dazu sagen und so fing es ja auch an. Der zweite Tipp war dann das Betahaus. Hier sitzt man mit Leuten zusammen, die ebenfalls gründen, man kann sich gegenseitig helfen. – Mahnken: Weil man ja auch im selben Boot sitzt. – Ja, genau, genau. Dann
270 kommen noch mehr Tipps und so bin ich in Kontakt gekommen als klassische Gründerin und ja, habe hier viel gelernt und positives Feedback bekommen: „Du hast schon das und das erreicht, wie hast du das geschafft?“, und dann meine ich: „Naja, ich habe einfach angefangen, ne?“ Ich hatte damals die Aufmerksamkeit, aber noch keinen Vertrag unterschrieben bekommen und dann tauchte der Hinweis mit dem Internet und
275 der Vernetzung auf, so kam ich zu Xing.

Mahnken: Ja, super. Liebe Gabriela, ich danke dir vielmals für das Interview.

Gabriela E.: Ja, danke, hat mir auch Spaß gemacht. Jetzt wurde mir auch wieder bewusst, was ich so alles gemacht habe, ne? Das ist ja schon lange her, 2014. –

280 Mahnken: Ja. – Jetzt kamen die Jahre wieder hoch. Und nun kommen aber auch neue und andere Dinge, die wichtig sind.

Mahnken: Alles klar, vielen Dank.

Interview 2 (zwischen Lorenz Mahnken und Nico W. vom 14.05.2018)

Nico W. ist 29 Jahre alt und ist seit 2016 mit dem Unternehmen „Digital Design & Code“ in der Branche Webdesign & Webentwicklung tätig. Nach mehreren Jahren Agenturleben entschied er sich dazu, sein Unternehmen in Vollzeit zu betreiben und es weiter aufzubauen. Das Gespräch fand im Betahaus statt und dauerte 24:32 Minuten.

Mahnken: Hallo, Nico, herzlich willkommen. Vielen Dank für deine Teilnahme. Für den Anfang würde ich dich bitten: Stell dich mal eben kurz vor.

5 Nico W.: Ja, ich bin Nico. Ich habe mich vor zwei Jahren selbstständig gemacht und arbeite seitdem als Webdesigner und -entwickler. Ich habe Kommunikationsdesign studiert, hab' acht Jahre lang in Berliner Agenturen gearbeitet und dann eben mein eigenes Unternehmen gegründet, und seit ich so selbstständig bin, geht das Geschäft immer weiter in Richtung Programmierung und Entwicklung – eigentlich designe ich noch relativ selten.

10 Mahnken: Okay, vielen Dank. Ich möchte dich zunächst fragen: Was verstehst du unter dem Marketing-Begriff?

Nico W.: Naja, Marketing ist der Weg vom Produkt zum Kunden. Also der ganze Prozess „Ich biete etwas an als Unternehmen und muss dann mein Angebot, meine Dienstleistung, mein Produkt, was auch immer beim Kunden platzieren.“

Mahnken: Und wie zeigt sich das Marketing in deinem Unternehmen?

15 Nico W.: Ganz wichtig bei mir ist die Mund-zu-Mund-Propaganda. Ich würde sogar sagen, dass das den größten Stellenwert hat. Ich hab natürlich eine Website, ich weiß nicht, alle paar Monate kommt auch mal eine Anfrage da drüber, die hab ich bei so einem Portal „Design Made in Germany“ platziert, dort ist ein Link auf mich als Webentwickler und das Unternehmen; darüber stranden dann 'mal ein paar Leute auf meiner Website
20 und ansonsten kommt meistens der Kontakt immer über irgendjemanden, über irgendeinen bisherigen Kunden, über Leute, mit denen ich schon einmal zusammengearbeitet habe und dann melden sich die Leute bei mir und dann ist es tatsächlich, wenn du so willst, Direktmarketing. In Wirklichkeit treffe ich mich mit den Leuten, ich rede mit denen darüber, was die haben wollen. Dann mache ich ein Angebot
25 und dann wird es entweder angenommen oder eben nicht, aber das passiert. Das Aller-, Aller-, Allermeiste passiert über ein persönliches Gespräch.

Mahnken: Und das sind dann auch die Marketingaufgaben, welche du dir selbst setzt.

Nico W.: Also ich setze mir bewusst keine Marketingaufgaben, sondern handle je nach dem, was gerade ansteht. Ich hatte mir am Anfang natürlich 'mal die Website gemacht,
30 das war sozusagen das wichtigste To-Do am Anfang, weil ich das gewohnt war. Ich hatte als Designer auch 'mal so eine Art Mappe gemacht, aber die habe ich dann nicht gebraucht. Das hatte sich dann relativ schnell erledigt durch meine freie Arbeit und seitdem läuft das Geschäft auch sehr spontan, auch über Mund-zu-Mund-Propaganda, auch hier über das Betahaus haben sich ein paar Kontakte ergeben, über die ich arbeite,
35 mit denen ich zusammenarbeite und für die ich arbeite, also da ist alles dabei und ja dann läuft es, wie es läuft.

Mahnken: Ich nehme an, du hast dennoch eine Strategie, nach der du deinen Auftritt auf dem Markt planst? Damit meine ich Faktoren, welche dich in deinem strategischen Vorgehen beeinflussen.

40 Nico W.: Ja. Also dass ich das mache, was ich mache heute, ist eigentlich schon der Tatsache geschuldet, dass es einfach eine Nachfrage gab. Also ich dachte, ich starte als Webdesigner, aber inzwischen bin ich eigentlich mehr Webentwickler, also da habe ich mich definitiv dem Bedürfnis auf dem Markt angepasst. Ich arbeite grundsätzlich mit den Systemen Wordpress und das andere ist Drupal; und das habe ich mir im Grunde
45 genommen auch kaum ausgesucht, sondern das waren von den Anfragen diejenigen, bei denen ich dachte, das könnte Zukunft haben, da arbeite ich mich jetzt ein, und was die Geschäftsentwicklung angeht, merke ich, dass ich für einige Kunden oder Anfragen, die dann nicht auf meine Angebote eingehen, ein bisschen teuer bin, und ich versuche theoretisch – praktisch hänge ich da ein bisschen hinterher –, mein Produkt, also meine
50 Entwicklung dahingehend ein bisschen zu standardisieren, sodass ich meinen Einstiegspreis ein bisschen reduziere. Also das geht, ich weiß nicht, wie weit ich technisch ausholen soll, aber es ist einfach so, wenn man mit mir zusammenarbeiten möchte, dann kostet einen das grundsätzlich erstmal ungefähr 2000 Euro, wenn es um eine Website-Entwicklung geht. – Mahnken: Ja. – Das liegt einfach an der Art, wie ich
55 arbeite, dass ich alles individuell auf den Kunden zuschneide und dadurch ist einfach immer ein gewisser Grundaufwand da. Am Ende kommt man da auch immer weiter, aber der Einstiegsaufwand ist immer relativ hoch. Für viele Kunden ist das nicht nötig. Das andere Extrem ist, dass man irgendein fertiges Wordpress Theme kauft, die gibt's für 70 Dollar oder so, und damit eine Website erstellt und die eben anpasst und so arbeite ich
60 eben nicht. – Mahnken: Ja. – Und die meisten Kunden, die zu mir kommen, haben eine Website mit so einem Theme eben schonmal an die Wand gefahren oder kommen damit nicht zurecht und das, wohin ich eigentlich möchte, ist so der Preisbereich von 1000 bis 2000 Euro, wenn die Leute kommen und sagen: „Schau mal, ich hab' hier ein bisschen

65 'was vorbereitet, kann man das ein bisschen anpassen?', dann kommt man mit
eineinhalbtausend Euro auch zum Ziel.

Mahnken: Ja, alles klar. Findet sich deine Persönlichkeit dabei in irgendeiner Form bei
diesem Konzept wieder?

70 Nico W.: Naja, dadurch, dass mein Marketingkonzept und die Strategie stark darauf
basieren, dass ich die Leute persönlich spreche, würde ich sagen, eindeutig ja. Das ist
auch nicht instrumentalisiert in irgendeiner Form, aber ich mache alles so ziemlich direkt
von der Akquise bis hin zum Kontakt. Ich treffe mich mit den Leuten, ich rede mit den
Leuten, ich mach' Vorschläge, und was man auch noch in Richtung Marketing sagen
75 könnte, wäre, dass ich mich auch gerne anbiete. Also wenn jemand mit einer Anfrage
reinkommt, mit dem ich vielleicht schon 'mal zusammengearbeitet habe, zum Beispiel
eine Agentur oder ein anderer Grafiker, der einen Kunden hat, der sich für eine Website
interessiert, dann sage ich: „Leute, lasst uns treffen, geht auf's Haus“. Also ich versuche
immer, mich möglichst früh einzubringen und Zeit zu investieren für so ein ein-,
zweistündiges Meeting, um einfach auch möglichst schnell meinen eigenen Senf zu der
Sache zu geben zu können.

80 Mahnken: Ja, und das zeigt, dass sich deine persönlichen Vorlieben und Präferenzen
auf diese Weise in dem Marketing wiederfinden, nicht wahr?

Nico W.: Ja, das würde ich auf jeden Fall so sehen.

85 Mahnken: Okay, würdest du dich als einen selbstbewussten Menschen einschätzen, der
auch eine gewisse Risikobereitschaft mit sich bringt? Und wie wichtig ist das für die
strategische Planung?

90 Nico W.: Ja, so würde ich mich auf jeden Fall sehen, sonst hätte ich mich nicht
selbstständig gemacht. Diese Eigenschaften sind extrem wichtig, also zum einen
erzeugt es natürlich bei deinem Gegenüber ein gewisses Gefühl, dass der oder diejenige
das Gefühl haben: „Der weiß, wovon er redet.“ Wenn ich sozusagen immer nur 'rumeiern
würde, dann würde ich auch keine Aufträge an Land ziehen, und ich lehne auch Aufträge
ab, also ich sag', wenn etwas nicht passt, wenn das Budget nicht passt oder die
Herangehensweise an ein Projekt seltsam ist, dann sage ich: „Das und das kann ich
anbieten und das kann ich nicht“, oder ich sage: „Tut mir leid, dafür bin ich nicht der
Richtige.“ Das hat einfach den Grund, dass meine Kapazitäten noch sehr begrenzt sind,
95 ich muss mich manchmal sehr intensiv in Dinge einarbeiten, die neu sind für ein
Kundenprojekt, und das kriege ich nicht jedes Mal bezahlt. – Mahnken: Ja. – Also ich
kann nicht mich in irgendetwas einlesen und mich dann komplett bezahlen lassen, das
wäre irgendwann absurd mit den Preisen. Deshalb geht da viel auf eigene Rechnung

und da muss ich gucken: „Okay, ist das etwas, was ich zukünftig für andere Kunden
100 wahrscheinlich auch brauche und weiterverkaufen kann? Wenn nein, dann tut es mir
leid.“

Mahnken: Solche Entscheidungen triffst du dann auch relativ schnell und spontan?

Nico W.: Ja, inzwischen merke ich relativ schnell, was los ist. Am Anfang, als das
Auftragsvolumen noch knapper war, hab ich länger drüber nachgedacht, aber auch da
105 habe ich manchmal ablehnt, als ich das Gefühl hatte, das scheint nicht das Richtige zu
sein.

Mahnken: Das heißt, du behältst dir die Flexibilität vor.

Nico W.: Absolut, zu einhundert Prozent. Das ist ja auch das, was ich an meinem
Unternehmen auch als Selbstständiger so genieße. Durch die Flexibilität kann ich sagen,
110 was getan wird und was nicht.

Mahnken: Wie stark ist dein Interesse daran, selbst zu bestimmen, welche
Personengruppen zu Käufern werden?

Nico W.: Sehr stark, weil ich in meinem Agenturalltag sehr viel auf Konzernebenen
gearbeitet hab', das habe ich nie drauf angelegt, es hatte sich so ergeben. Und auf der
115 Ebene arbeitet man eigentlich nie zusammen mit denen Leuten, die auch die
Entscheidungen treffen, was sehr mühsam ist, diesen Menschen auch viel Geld kostet.
Und das macht nur begrenzt Spaß. Jetzt arbeite ich meistens alleine oder mit einem
Team, einer zweiten Person und wir reden dann eben auch mit den Leuten, für die wir
das gestalten. Also wenn das ein Architekturbüro ist, dann redet man mit den beiden
120 namensgebenden Architekten, und wenn das eine Buchhandlung ist, dann rede ich eben
mit den Inhabern, denen die Buchhandlung gehört – Mahnken: Ja, genau. – und darauf
lege ich eben auch Wert. Ich arbeite auch manchmal für eine Agentur, wo das etwas
über die Bande läuft, also indirekt, aber das funktioniert auch gut. Da bin ich vorsichtig,
mich als Unternehmer etwas in einen größeren Kontext setzen zu lassen, weil das Risiko
125 relativ hoch ist, dass ich am Ende der Doofe bin und notfalls vielleicht etwas ausbaden
muss.

Mahnken: Okay, danke. Du hast es schon angedeutet, wie wichtig sind interessante
Kontakte und gut gepflegte Beziehungen für das unternehmerische Agieren?

Nico W.: Das ist mein wichtigstes Marketing-Tool, abgesehen von der Website.

Mahnken: Und du beziehst dann auch über die Netzwerke generierte Informationen in
130 deine Strategie ein?

Nico W.: Nein, bei der Strategie eher weniger. Engeren Kontakt halte ich dagegen zu den Kunden. Ich bekomme eine Anfrage, auf die reagiere ich, ansonsten fällt das eher flach.

135 Mahnken: Verbringst du dann eher weniger Zeit mit den Kontakten?

Nico W.: Nunja, ich denke, ich bin nicht der klassische Networker. Aber klar, rede ich mit den Kunden, und wenn ein Projekt ansteht, ist es, wie schon gesagt wichtig, sich auszutauschen, damit Unklarheiten beseitigt werden und man auf einen gemeinsamen Nenner kommt.

140 Mahnken: Also sind die Kunden schon der wichtigste Teil deiner Kontaktnetzwerke.

Nico W.: Ja, die sind mir ziemlich wichtig. Es geht ohne Kontakt, wenn es kleine, übersichtliche Aufgaben sind, also wenn einfach eine bestehende Website leicht nachgerüstet werden soll, dann ist mir das relativ egal, wer das ist, wer da mit der Anfrage ankommt, dann setze ich mich zwei Stunden hin, mach‘ das fertig, dann schreib‘
145 ich ´ne Rechnung, wir sehen uns nie wieder, dann ist das in Ordnung. Wenn es um eine Website-Neuentwicklung oder anderen größeren Projekten geht, dann ist es natürlich wichtig, dass man eben a) zu den Entscheidungsträgern und b) zu den Leuten, mit denen man das macht, ein gutes und persönliches Verhältnis hat.

Mahnken: Ja, das ist verständlich. Trennst du da strikt zwischen beruflichen und
150 persönlichen Kontakten? Und welche Meinungen der Gruppen wäre dir wichtiger, wenn es darum geht, seine Strategie anzupassen oder weiterzuentwickeln?

Nico W.: Nein, da trenne ich eigentlich nicht. [...] ich denke nach. – Mahnken: Alles gut, lass dir Zeit. – [...] Die persönlichen und privaten Kontakte sind mir wichtiger, weil das dann eben Menschen sind, die mir teilweise sehr nahestehen und mich sehr gut kennen,
155 weil bei mir als Unternehmer viel auf der Persönlichkeit basiert, ich da ein Feedback bekomme, was sehr gut zu mir passt und was teilweise eben auch aus ironischerweise aus Kundensicht kommt. Meine persönlichen Kontakte arbeiten ja selbst und sind nicht selbstständig. Sie arbeiten in Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen oder so. Die hätte ich im geschäftlichen Alltag als Kunden, somit kriege ich ein gutes Feedback, was
160 frei von einem Interesse ist. Wenn mir ein Freelancer dagegen sagt: „Hey, mach‘ das ‘mal so und so“, dann hat er natürlich auch sein eigenes Business im Kopf, aber bei dem persönlichen Kontakt ist das eher nicht so und diese Leute kennen mich in der Regel auch noch besser.

Mahnken: Ja, und wie du schon meintest, tauscht du dich auch mit den Leuten hier im
165 Betahaus aus.

Nico W.: Ein bisschen schon, wobei das eher flachfällt. Ich habe hier drei Kontakte, mit denen ich manchmal ein bisschen diskutiere, aber die Meinungen von Freunden fallen bei mir stärker ins Gewicht.

Mahnken: Alles klar, ich möchte dich nun noch einmal zu einem anderen Punkt befragen:
170 Wie ist die finanzielle Situation deines Unternehmens?

Nico W.: Gut. Also ich bin ja vor zwei Jahren gestartet, habe mir im damaligen Businessplan das Ziel gesetzt, Ende von Jahr drei auf dem gleichen Einkommen anzukommen, was ich als Festangestellter hatte. Jetzt bin ich mitten in diesem Jahr und es sieht gut aus. Ich weiß nicht, ich mach' nur einmal pro Jahr meine Steuererklärung,
175 aber ich denke, dass ich das Ziel jetzt schon erreicht habe.

Mahnken: Ja, wie sehr beeinflussen finanzielle Probleme oder Engpässe dein strategisches Marktauftreten?

Nico W.: Uh, sehr. Ich meine, auch ich habe natürlich Kosten zu tragen, wenn da nichts 'reinkommen würde, dann muss man noch mehr versuchen, etwas zu ändern.

180 Mahnken: Ja, und würdest du die Strategie verändern, wenn du mehr Geld zur Verfügung hättest?

Nico W.: Auch wenn ich mehr Geld hätte, würde ich das nicht großartig verändern, weil ich jetzt schon meine Entscheidungen frei von jeder Sorge treffen kann, dass ich sonst nichts zu tun hätte. Ich kriege meine Zeit verkauft. Wenn eine unangemessene Anfrage
185 'reinkommt, kann ich diese ablehnen, weil ich weiß, dass ich die Zeit trotzdem bezahlt kriege. Das heißt, nach oben hin kann ich noch nicht mehr als meine eigene Kapazität verkaufen.

Mahnken: Okay, ich frage dann noch einmal in eine andere Richtung. – Nico W.: Gerne.
– Was meinst du, wie wichtig ist eine klare Marken- und Firmenidentität für das
190 Unternehmen? Also, dass du klar benennen kannst, wer du bist?

Nico W.: Oh, das ist eine gute Frage. [...] Sie ist ziemlich wichtig. Bei mir ist das so, ich selbst bin meine Markenführung und meine Markenidentität, die hat sich auch ganz stark verändert während der damaligen Zeit, als, ich hab' das eben schon erwähnt, ich dachte, ich werde freier Webdesigner und nicht Webentwickler. Aber es kam anders. Ich hab'
195 einmal ein Telefonat mit einem Kunden gehabt, für den ich schon mehrere Dinge gemacht habe, der hatte mich angerufen und die Verbindung war relativ schlecht, er hatte mich nicht besonders gut verstanden. Er fragte: „Ich verstehe dich so schlecht, was ist los, schraubst du irgendwelche Bits und Bytes zusammen, oder was ist da los?“. Und das war ein witziger Moment, weil das ganz ungeschminkt gezeigt hat, wie dieser Mann

200 mich sieht und warum er bei mir anruft. Nur hatte das zu dem Zeitpunkt nichts mit dem zu tun gehabt, was ich noch zu meinem eigenen Selbstverständnis hatte, ich dachte, ich bin so eine Art Ein-Mann-Agentur, und das war ich für ihn nicht. Ich war der Nerd für ein technisches Problem. Also meine Marke war eine andere, als die, die ich dachte, wie sie ist. Dieses Bewusstsein veränderte mich. Mittlerweile bezeichne ich mich auch als
205 Webentwickler, vorher hätte ich das, glaub' ich, nicht gemacht, weil ich das nie gelernt hab'.

Mahnken: Und für die Kunden ist es wichtig zu wissen, auf wen sie sich einlassen, und vor Augen haben, was sie erwarten können, wenn sie auf dich zukommen?

Nico W.: Ja, weil das natürlich viel mit Vertrauen zu tun hat, also, wenn Leute an mich
210 herantreten mit einem Auftrag, dann sitzt denen halt eine Person gegenüber, da könnte man ja alles erzählen. Und die kennen mich in der Regel nicht, es sei denn, es ist ein alter Kontakt, aber normalerweise ist das über Mund-zu-Mund-Propaganda. Wenn diese Leute dann sagen: „Herr W., wir haben hier 3000 Euro, machen sie damit 'mal eine Website.“ Dann setzt das natürlich schon ein Vertrauen voraus und das muss ich eben
215 erstmal erzeugen, dieses Vertrauen, dass sie mir das zutrauen, das zu machen und eine gute Lösung zu finden. Das heißt, sie vertrauen dann auch meiner Firmenidentität.

Mahnken: Also deine Strategie und die Identität des Unternehmens liegen dicht beieinander, zudem aber auch deine Persönlichkeit unmittelbar dazugehört?

Nico W.: Ja, diese Punkte sind eigentlich deckungsgleich. Je höher das Budget, desto
220 eher bin ich bereit, davon abzuweichen, aber ansonsten ist es genauso wie du sagst.

Mahnken: Welche Faktoren, über die wir noch nicht gesprochen haben, sind in der Strategieplanung für den Markt von entscheidender Bedeutung? Was beeinflusst und verändert das Verhalten?

Nico W.: Abgelehnte Angebote. Das ist das, was ich vorhin kurz erwähnt hab', dass ich
225 das Gefühl habe, ich bin ein bisschen teuer für eine Zielgruppe, die durchaus für mich interessant wäre, und dahingehend versuche ich eben, mein Produkt ein bisschen anzupassen, was mir bisher noch nicht ganz so gut gelungen ist, ja.

Mahnken: Was in deinem Umfeld wirkt darüber hinaus auf dein Denken und Handeln im Bezug auf dein Unternehmen?

230 Nico W.: [...] Die allermeisten Veränderungen kommen durch die persönlichen Gespräche zustande, in die ich direkt involviert bin, weil ich mich darüber mit jemandem austausche, was ich tue und was er tut und was auch immer. Aber auch, dass ich einfach irgendwo Dinge mitbekomme, kann mich beeinflussen. Also das kann auch etwas

235 vollkommen Themenfremdes sein, wenn das irgendwas mit Websites und mit Unternehmen, die an Agenturen herantreten, zu tun hat, dann kann ich daraus immer viel lernen, was die für Erfahrungen gemacht haben, was ich mir vielleicht abgucken könnte oder besser machen könnte oder schon besser mache. Also auch das eigentlich alles auf der persönlichen Ebene und Erfahrungen.

240 Mahnken: Ja, und bildest du dich regelmäßig fort in Bezug auf technische Erneuerungen, schaust dich um, was es auf dem Markt gibt und was wichtig ist?

Nico W.: Ja, wobei das auch auftragsgetrieben ist. Wie schon erwähnt, kriege ich eine Anfrage mit einem unbekanntem Bestandteil, mit dem ich mich nicht auskenne, der aber interessant für mich sein könnte, dann arbeite ich mich dort ein. Also dass ich tatsächlich proaktiv gucke und sage, da bilde ich mich aus, da mach' ich durchaus immer 'mal
245 Ansätze, React-J-S ist irgendwie der letzte Schrei und das möchte ich ausprobieren. Aber meistens bleibt es bei diesem leeren Vorhaben, weil dann letztlich doch einfach die Zeit fehlt, dort groß etwas zu machen. In der Regel komme ich dadurch weiter, wenn ein Kundenprojekt es einfordert, dass ich mich weiterbilden muss. So wird ein Teil meiner Arbeit bezahlt, ein Teil ist Fortbildung, das geht beides miteinander einher; das
250 funktioniert, weil da natürlich auch immer am Ende ein Termin steht, der gehalten wird. Ohne diesen Kontext passiert dagegen wenig.

Mahnken: Alles klar, ja, super, Nico, das waren meine Fragen. Ich danke dir sehr herzlich für die Teilnahme an diesem Interview.

Nico W.: Gerne, kein Problem.

Interview 3 (zwischen Lorenz Mahnken und Jennifer S. vom 14.05.2018)

Die 27-jährige Jennifer S. hat im Jahr 2015 nach ihrem Studium ihr Unternehmen mit zwei weiteren Kollegen gegründet. Sie möchte nicht, dass der Name des Unternehmens genannt wird. Aktiv ist das Start-Up in der Modebranche mit einer App, über die Frauen individuelle Tipps zur Ankleidung erhalten. Jennifer S. arbeitet in Teilzeit. Das Gespräch fand in einem Beehive-Standort statt und dauerte 19:24 Minuten.

Mahnken: Hallo, liebe Jennifer, ich würde dich für den Anfang bitten: Stelle dich doch einmal kurz vor.

Jennifer S.: Ja, ich bin Jennifer S.. Ich bin 27 Jahre alt, ich habe vor zweieinhalb Jahren mein Unternehmen gegründet, bin da Mitgründerin, Geschäftsführerin und für das Marketing zuständig. Das habe ich gemeinsam mit zwei anderen Kollegen noch gemacht, die eine ist im Data Science, der andere ist im Design-Bereich und genau, wir haben vor einem Jahr die iOS-Version gelauncht und vor etwa sieben Monaten die Android-Version. Und ja, was kann ich noch erzählen? Wir haben ein paar Preise gewonnen für unsere Gründungsidee. Dadurch, dass wir aus der Wissenschaft kommen, also meine Mitgründerin hat promoviert in kognitiven Neurowissenschaften und daran geforscht, wie man Alltagsentscheidungen mithilfe von künstlicher Intelligenz sozusagen abnehmen oder zumindest stark vereinfachen kann, und deshalb haben wir daran gearbeitet, eine App beziehungsweise Algorithmen zu entwickeln, die einem die alltägliche Kleiderfrage abnehmen können, und so ist dann die Idee zum Business entstanden.

Mahnken: Alles klar. Ich würde dich gerne fragen: Was verstehst du unter dem Marketing-Begriff? – Jennifer S.: Dem generellen Marketing? – Ja.

Jennifer S.: Die ganzheitliche Vermarktung, also nicht nur die Kommunikation, da denken meistens alle dran, sondern auch Produkt, Preis, Placement, also eben alles, was dazu gehört. Heutzutage ist eigentlich meine Definition von Marketing auch Produktmanagerin, das schwimmt irgendwie alles ein bisschen, wenn man wirklich Marketingmanagerin ist und nicht irgendwie im Kommunikationsmarketing aktiv ist, dann gehört eigentlich alles dazu.

Mahnken: Okay, und wie zeigt sich dieses Marketing in deinem Unternehmen?

Jennifer S.: Also ich habe das Konzept für das Produkt entwickelt und treibe das voran. Das Geschäftsmodell und die Kommunikation kommen auch von mir, also außer die visuelle Kommunikation, das macht mein Mitgründer. Die ganze Strategie kommt auch von mir und die operativen Aufgaben gebe ich teilweise ab.

30 Mahnken: Ja, okay. Wie gehst du denn in deiner Strategieplanung für dein Unternehmen grundsätzlich vor?

Jennifer S.: Für das Unternehmen?

Mahnken: Genau, beziehungsweise für die App.

35 Jennifer S.: Also wir testen ganz viel. Also dadurch, dass wir, also wir haben auch Preise für Innovation bekommen. Das bedeutet, dass es auch für uns keine Benchmarks gibt, an denen wir uns orientieren müssen, das ist das Interessante daran. Ich hatte vorher
40 auch als Marketingmanagerin in anderen Unternehmen gearbeitet, da gab es diese Benchmarks, vergleichbare Produkte, Mitbewerber und so weiter. Natürlich machen wir auch viele Wettbewerbsanalysen, allerdings macht niemand genau das, was wir machen, wir können uns für die Strategie nirgends fest orientieren, deshalb ist ganz,
45 ganz viel Testen bei uns, weil es das eben noch niemals gab, das ist eben innovativ, da probieren wir viel aus. Das analysieren wir dann und schauen, ob es funktioniert hat. Das ist zum Beispiel bei der Kommunikation so, dass wir gucken: „Wie kriegen wir die meisten Installationen?“, oder je nachdem, was gerade das Ziel ist, aber es geht auch darum, wie kann man das Produkt weiter vorantreiben. Also wir haben Piviting, so nennt
50 man das, ganz viel betrieben. Da hatten wir – ein ganz anderes Konzept ist jetzt auch zu viel gesagt – aber wir hatten andere Ideen, die wir getestet haben und dann wieder verworfen haben, bis wir zu dem Produkt gekommen sind, das wir heute haben. Aber auch das ist mit Sicherheit noch nicht das finale Produkt, wir ändern ganz viel, immer wieder und schauen, wie wir das Unternehmen und das Geschäft am besten zielführend
55 vorantreiben und das ist ganz viel ausprobieren, auf die Schnauze fliegen, aufstehen und weiter machen.

Mahnken: Also Trial and Error sozusagen.

Jennifer S.: Ganz genau.

55 Mahnken: Okay, was meinst du denn, welche Faktoren in deinem Umfeld grundsätzlich dafür bedeutsam sind, wie du deine Marketingstrategie aufstellst?

Jennifer S.: In meinem persönlichen Umfeld?

Mahnken: Sowohl das als auch generell.

60 Jennifer S.: Ganz viele. Natürlich sind Mitbewerber ein großes Thema, die Datenschutzverordnung – nicht nur für uns, sondern auch für unsere Partner; wir sind ein Portal und arbeiten mit anderen Unternehmen zusammen für die und für uns auch ist das ein Riesenthema. Als Big-Data interessiertes Unternehmen ist das für uns ein

Riesending. Solche Dinge, die von außen auf unser Geschäftsmodell Einfluss nehmen, sind zum Beispiel noch die Nachfrage, gerade in unserem Sektor gibt es super viele Apps und vergleichbare Dienste. Also im ersten Moment sind wir erst einmal eine Mode-
65 App, wenn man nicht weiß, welche Technik dahinter steht und für den Konsumenten, also für den Nutzer am Ende des Tages, sehen wir einfach auch aus wie eine stumpfe Mode-App und davon gibt es einfach ganz, ganz viele, also beim Wettbewerb stellt man sich auch die Frage: „Wie könnte man anders wahrgenommen werden?“, und „Wie kann man seinen USP herausstellen?“ Ja, tausend Dinge nehmen Einfluss. Sogar das Wetter
70 beeinflusst unsere Programmierung. Wenn es in Hamburg zum Beispiel 30 Grad am Tag sind, aber morgens sind es noch zwei Grad auf dem Thermometer und wir wollen der Nutzerin sagen, was sie heute anziehen soll, dann ist das natürlich auch schwierig, ja das sind viele Faktoren, die wir bedenken müssen.

Mahnken: Ja, danke. Was glaubst du, inwiefern findet sich deine Persönlichkeit in
75 deinem Marketingkonzept und der Strategie wieder?

Jennifer S.: Sehr, sehr doll tatsächlich. Sowohl im Produkt als auch in der Kommunikation. Weil ich glücklicherweise auch zur Zielgruppe gehöre, fällt es mir dann auch leichter, das Produkt zu entwickeln und auch die Kommunikation entsprechend aufzustellen. Ich habe dort ganz, ganz viel von mir mit 'reingebracht [...]. Normalerweise
80 bin ich immer der größte Gegner davon, von sich selbst auf andere zu schließen, aber in dem Fall wie gesagt, ich bin Teil der Zielgruppe, deshalb geht das in dem Falle. Aber ich achte auch darauf, dass das nicht komplett meine Signatur hat, also ja.

Mahnken: Aber es zeigen sich schon deutlich deine persönlichen Vorlieben und Präferenzen in dem Marketingansatz wieder.

85 Jennifer S.: Ja, also in der App an sich ganz viel und in der Kommunikation auch. Um mal ein konkretes Beispiel zu nennen: Wir richten uns nur an Frauen, genau das machen viele Mode-Apps, viele von denen machen in der Kommunikation viel Feminines 'rein, also zum Beispiel ein pinkes Design, wenn es hochkommt, oder einen wirklich komplett weiblichen Namen und so weiter. Da habe ich schon darauf geachtet, dass wir clean
90 bleiben, nicht super weiblich werden und so. Ich habe auch 'mal für einen Baumarkt die Kommunikationsstrategie gemacht und ich habe zwei linke Hände, daran scheitert es nicht, du kannst als dich als Marketingmanagerin schon da 'reinversetzen und Strategien für andere Zielgruppen entwerfen, aber beim Gründertum ist das nochmal etwas anderes. Wenn ich irgendwo auf einer Bühne stehe und mein Unternehmen pitche, dann
95 möchte ich mich damit auch wohlfühlen; und wenn das jetzt eine pinke, Plüsch-Girl-App wäre, dann hätte ich da meine Probleme mit.

Mahnken: Alles klar. Bist du ein selbstbewusster Mensch mit einer gewissen Risikobereitschaft? Wie wichtig sind diese Eigenschaften für die Erstellung der Marketingstrategie?

100 Jennifer S.: Ja, ich bin selbstbewusst als auch risikobereit, auch insbesondere beim Start-Up-Bereich, weil wie gesagt, Start-Up ist gleich Innovation und Innovation ist gleich Risikobereitschaft, da es einfach keine Benchmarks gibt, du musst bereit sein, einzustecken, und du musst bereit sein, Dinge auszuprobieren, von denen dir keiner sagen kann, ob sie funktionieren oder nicht. Und generell bei jeder Gründung, egal, ob
105 Start-Up oder nicht, es kann auch ein 0-8-15-Café sein oder sowas, brauchst du einfach die Risikobereitschaft, weil dir einfach kein unbefristeter Arbeitsvertrag dahingelegt wird und gesagt wird: „Bitteschön. Um neun Uhr fängst du an und um fünf darfst du nach Hause gehen.“, deshalb ja, ist es auf jeden Fall wichtig, egal ob man selber gründet oder auch in einem Start-Up arbeitet, denn auch die können einfach von heute auf morgen
110 insolvent gehen.

Mahnken: Und ich nehme an, weil du das mit dem Trial and Error Verfahren angesprochen hast, ist es für auch wichtig, sich die Flexibilität vorzubehalten?

Jennifer S.: Ja, definitiv. Also von Start-Ups erwartet man Business-Pläne, die werden aber nicht genau eingehalten. Ich schreibe diese, weil man das von mir erwartet, einen
115 Business-Plan zu schreiben, das beweist aber eigentlich nur, dass ich rechnen kann, weil niemand weiß, was in einem Jahr mit dem Start-Up ist, so genau kann man das nicht planen.

Mahnken: Ja, da magst du Recht haben. Wie wichtig sind denn für dich interessante Kontakte und gut gepflegte Beziehungen in den Markt hinein?

120 Jennifer S.: Extrem wichtig, wobei wir das auch erst einmal aufbauen müssen. Also mit dem spezifischen Markt „Mode“ hatten wir am Anfang nicht so viel zu tun. Das ist ein langer Prozess.

Mahnken: Ja, und wenn ihr aber jetzt mittlerweile den Kontakt zu mehreren Personengruppen haltet, wie wichtig sind für euch die Informationen, die ihr von denen
125 bezieht? Nimmt dies Einfluss auf eure Strategie, sodass ihr diese verändert, anpasst oder modifiziert?

Jennifer S.: Guter Punkt. Ja, das machen wir natürlich, wir beziehen solche Informationen mit ein, wenn sie für uns wichtig erscheinen, wobei ich auch gelernt habe, nicht auf alles zu hören, was einem gesagt wird. Da wären wir wieder bei dem Thema
130 Benchmarks, die gibt es nicht, und wenn du keinen zehn Punkte-Plan hast „Wie wird

dein Unternehmen erfolgreich?“, dann weiß man nun einmal eben nicht, was in dem Fall das Richtige ist, da gibt es auch 10.000 Meinungen. Wenn ich den hundertsten Kiosk am Hauptbahnhof vermarkten möchte, dann gäbe es dazu ganz viele Case-Studies und gute Kampagnen, die da irgendwie gezogen haben. Aber wenn man etwas macht, was
135 es noch nie gab, muss man vieles selber machen, und dann gibt es auch ganz viele verschiedene Meinungen von unterschiedlichen Leuten. Und am Anfang, als wir alle neu waren, haben wir viel darauf gehört und uns auch verunsichern lassen. Im Endeffekt kommt es einfach darauf an, die Meinungen zu validieren und zu sagen: „Okay, hat das irgendwie ein Fundament, mit dem man arbeiten kann“ und nicht einfach nur sagen: „Ich
140 finde das doof“ oder „Ich finde das gut“, sondern: „Kann man irgendwie aus irgendwelchen Erfahrungswerten aus anderen Bereichen etwas herleiten?“, und dann sollte man aber auch darauf hören.

Mahnken: Und wenn das Kontakte sind, bei denen ihr glaubt, die könnten euch weiterbringen, verbringt ihr mit denen auch viel Zeit und setzt euch mit denen intensiv
145 auseinander?

Jennifer S.: Ja, das machen wir definitiv. Es könnte fatal sein, wenn wir das nicht machen und möglicherweise einen wichtigen Trend verschlafen würden.

Mahnken: Welche Rolle spielt Vertrauen zu diesen Kontakten?

Jennifer S.: Vertrauen? [...] In der Theorie ist das natürlich wichtig, aber Vertrauen kann
150 dir auch niemand garantieren. Also bei uns ist das auch noch einmal eine andere Situation, weil unsere Partner auch gleichzeitig unsere Wettbewerber sind. Also wir hatten auch schon viele Fälle, bei denen wir vertraut haben und dann ist es nachher aber doch nicht besonders gut gegangen, aber das passiert halt, es ist genauso ein Risiko wie auch alle anderen Risiken. Wenn man viel erzählt, muss man damit rechnen, dass
155 auch viele zuhören und dann kann es sein, dass man das nicht beabsichtigt hatte.

Mahnken: Trennst du grundsätzlich zwischen geschäftlichen und privaten Kontakten wie Familie oder Freunde? Also schaust du, wer zu welcher Kategorie gehört und wie können sie dir weiterhelfen? Wer ist wichtiger bei der Strategieplanung?

Jennifer S.: Grundsätzlich kommt es darauf an, dass die Personen auch zur Zielgruppe
160 gehören, dann sind ihre Meinungen für uns relevant. Dann teste ich auch mal die App oder die Kampagne, die ich gerade plane an der Zielgruppe, aber ansonsten mache ich das eher weniger. Die Familie versuche ich dort ein bisschen ‘rauszulassen.

Mahnken: Okay. Wie stark schätzt du denn die Hinweise deiner Mitarbeiter für die Strategieerstellung ein? Du meinstest, du bist dafür verantwortlich. Kommt es öfter vor,

165 dass deine Kollegen oder Kolleginnen dir sagen: „Hey, da sollten wir etwas verändern und anders auftreten?“

Jennifer S.: Ja, das passiert und da bin ich auch sehr dankbar für. Also das ist bei uns allen so, nur weil ich den Hut da aufhabe, reden wir trotzdem ganz viel darüber und gucken, wo sich auch alle mit wohlfühlen. Wir sind ja alle Mitgründer, und dann ist es
170 wie gesagt auch wichtig, dass man sich damit identifizieren kann. Und wenn ich Gegenwind bekomme und das nicht vernünftig vom Tisch argumentieren kann, dann ist es vielleicht einfach nicht der richtige Punkt. Es ist ganz wichtig, dass man ganz viel darüber diskutiert und der mit den besten Argumenten gewinnt. Manchmal bin ich das und manchmal bin ich das nicht und das ist vollkommen in Ordnung.

175 Mahnken: Alles klar. Wie ist denn die finanzielle Situation von dem Start-Up-Unternehmen?

Jennifer S.: Wir haben keinen externen Investor, es ist alles selbst finanziert.

Mahnken: Kommt ihr damit gut entlang?

Jennifer S.: Ja, meine Mitgründerin ist gerade in Mutterschutz und mein Mitgründer und
180 ich haben noch einen Teilzeitjob nebenbei. Part-time in der Woche arbeiten wir noch nebenbei als Freelancer, weil wir nicht komplett davon leben können, was gerade über die App 'reinkommt, nein.

Mahnken: Habt ihr denn für das Unternehmen einen Geldmangel, der auch negative Folgen für das Marketing mit sich zieht?

185 Jennifer S.: Ja, klar. Also wenn wir eine größere Investition hätten, dann könnten wir, sowohl was das Produkt angeht, mehr Entwicklungsleistung aufbringen und wir könnten auch, was die Reichweite der Werbekampagnen angeht, mehr aufbringen. Das gilt aber, glaube ich, für jedes Unternehmen, also je mehr Geld man hat, desto mehr kann man machen und desto mehr Leute kann man ansprechen. Das ist für uns momentan
190 aber kein Problem. Wir wachsen sehr organisch und das ist auch gut so.

Mahnken: Und du würdest die strategische Planung auch verändern, wenn du mehr finanzielle Ressourcen zur Verfügung hättest?

Jennifer S.: Ja, definitiv. Also gerade beispielsweise konzentrieren wir uns nur auf ausgewählte Großstädte in Deutschland und wir könnten sofort internationalisieren,
195 wenn wir mehr Geld hätten. Weil wir eine reine Plattform sind, sind wir extrem skalierbar.
– Mahnken: Ja. – und wir könnten morgen auch sofort in UK starten, aber das macht nicht viel Sinn, das wenige Werbebudget, das zur Verfügung steht, auf verschiedene

Länder aufzusplitten. Deshalb konzentrieren wir uns auf einen Markt, der gerade so spitz wie möglich ist, aber theoretisch ist der Markt, den wir ansprechen könnten, sehr groß.

200 Mahnken: Alles klar. Wie wichtig ist dir die klare Unternehmensidentität grundsätzlich?

Jennifer S.: Sehr wichtig, das betrifft alle Punkte. Wir müssen uns klar von allen Wettbewerbern abgrenzen, da hilft eine Identität für die eigene Motivation, welche die Gründer und die Mitarbeiter vorantreiben, da hilft sie auch. Und wie gesagt, es ist kein normaler Job als Gründer. Du bist dein Unternehmen und da musst du dich eben auch mit identifizieren können, und deshalb ist es wichtig, eine Corporate Identity vorweisen zu können.

Mahnken: Das heißt, ihr könnt eure Identität klar benennen und die ist auch relativ festgelegt?

210 Jennifer S.: Ja, wir haben ein komplettes Strategiepapier, was sich nur mit der CI beschäftigt.

Mahnken: Und was meinst du, wie nützlich ist die Identität dafür, um die Kunden so zu erreichen, dass sie auch zu Stammkunden werden oder in eurem Falle treue User?

Jennifer S.: Also ich glaube, das wirkt sich eben in manchen Dingen aus wie zum Beispiel die optische Gestaltung der App und so weiter, aber ich glaube, dass es zum jetzigen Zeitpunkt noch keinen maßgeblichen Einfluss hat, weil wirklich die Funktionalität des Produktes im Vordergrund steht, und den Nutzern ist es egal, ob wir ein Start-Up sind oder ein Konzern oder sonst etwas. Dieses Fritz-Kola-Phänomen trägt bei uns nicht. „Ein cooles Start-Up aus Hamburg.“ – Das interessiert keinen. Also die Münchner, Kölner oder Düsseldorfer Frauen, die sich täglich fragen: „Was möchte ich gerne anziehen?“, denen ist das egal, ob das von einem Konzern kommt oder nicht, die wollen, dass die App gut funktioniert, deshalb nützt die Identität in dem Falle noch nicht so viel für die Kundenpflege.

220 Mahnken: Eure Strategie und die Identität weisen aber eine gute Passung zueinander auf?

225 Jennifer S.: Definitiv, ja. Also wir haben innerhalb der Identität auch bestimmte Visionen festgelegt und Punkte, an die wir gemeinsam glauben und die wir erreichen möchten, und da geht die Strategie eindeutig nahtlos drin über.

Mahnken: Ja, okay. Was glaubst du, welche Faktoren, über die wir noch nicht gesprochen haben, könnten für die Strategie von Bedeutung sein?

230 Jennifer S.: Meinst du für die weitere Planung in der Zukunft?

Mahnken: Ja, und auch generell. Was wirkt noch auf den Planungsprozess?

Jennifer S.: [...] Gute Frage. Auf jeden Fall das Investment, das wir tätigen. Bei uns hat so ziemlich alles in der Umwelt einen Einfluss auf die Strategie.

Mahnken: Mit der Strategie könnt ihr eure festgelegten Ziele gut verfolgen?

235 Jennifer S.: Ja, wir sind extrem gut darin. Jede einzelne Maßnahme, die wir machen, können wir auf den Cent genau 'runterbrechen, was wir davon haben wollten und wo wir gelandet sind.

Mahnken: Das heißt, eure Aktivitäten für das Marketing sind auch sehr gradlinig zur Strategie und ihr habt dort eine gute Passung.

240 Jennifer S.: Ja, genau. Also wenn wir die Ziele formuliert haben, dann achten wir wirklich darauf, dass wir ganz genau testen können: X sollte das kosten und Y soll dabei 'rauskommen. Gegebenenfalls müssten wir vielleicht etwas daran sonst ändern.

Mahnken: Wie sieht eure Marketingstrategie der Zukunft aus?

Jennifer S.: Das kann ich dir nicht sagen, weil sich morgen wieder alles ändern kann.

245 Wenn wir morgen eine Million investieren, sieht es ganz anders aus, als wenn wir in drei Jahren noch wenig aus privater Tasche einzahlen. Und es ist auch das Schöne daran, dass ich nicht sagen kann, was passiert.

Mahnken: Ja, und euer größtes Anliegen für die Strategieplanung ist, wenn ich das richtig aufgegriffen habe, der Aufbau von mehr Budget?

250 Jennifer S.: Nicht unbedingt. Also wir hatten auch schon die Möglichkeit, eine Finanzierungsrunde selber zu schließen, aber wir hatten uns dagegen entschieden, weil es nicht so sehr zu unserer Identität gepasst hätte; es gibt viele Investitionsmodelle in der Start-Up-Welt und die Angebote, die wir bekommen haben, mit denen hatten wir uns nicht identifiziert, und das wäre gegen die Idee gegangen, die wir bei der Gründung
255 hatten, deshalb haben wir uns dagegen entschieden.

Mahnken: Alles klar. Jenny, ich danke dir vielmals für dieses Interview.

Jennifer S.: Toll, sehr gerne. Das hat Spaß gemacht. Ich wünsche dir ganz viel Erfolg dabei.

Mahnken: Dankeschön.

Interview 4 (zwischen Lorenz Mahnken und Alexander H. vom 17.05.2018)

Alexander H. gründete zusammen mit einem Partner das Unternehmen „The Shortcaller“ im Jahr 2017. Der 23-Jährige studiert an der Macromedia Hochschule in Berlin. Nach seinem Bachelorabschluss plant er, sein Start-Up, welches laut eigener Aussage der „Medien- und Journalismus-Branche“ zuzuordnen ist, in Vollzeit weiter zu entwickeln. Das Gespräch fand im Betahaus statt und dauerte 22:20 Minuten.

Mahnken: Hallo, Alex, herzlich willkommen zu diesem Interview. Am Anfang meine Bitte an dich: Stelle dich doch einmal kurz vor.

Alexander H.: Hallo, ich bin Alex, 23 Jahre halt. Ich habe jetzt mit „The Shortcaller“ mein zweites Start-Up gegründet, studiere noch in Berlin Medien- und Kommunikationsmanagement an der Hochschule Macromedia, absolviere jetzt gerade
5 mein Praxissemester und werde im März oder April 2019 voraussichtlich mein Studium abschließen, aber nebenbei mache ich ja auch mein Start-Up. Beides auf Vollzeit kann man ja schlecht machen, aber bis zum Studium mache ich beides und werde aber nach dem Studium an meinem Start-Up Vollzeit arbeiten.

10 Mahnken: Alles klar, vielen Dank dir. Ich würde dich zunächst gerne fragen, was du ganz grundsätzlich unter dem Marketing-Begriff verstehst.

Alexander H.: Marketing an sich? Vor allem ist es, das Produkt an die Leute zu bringen. Darunter kann man weiter differenzieren, PR gehört zum Beispiel dazu. Es geht darum, das Markenimage aufzubauen und die Markenpositionierung entsprechend zu
15 vollziehen.

Mahnken: Und wie zeigt sich das Marketing in deinem Unternehmen?

Alexander H.: Bisher leider erst zu wenig, da wir bisher hauptsächlich organisch wachsen, zumindest im Marketingbereich, da wir insgesamt halt relativ hohe Kosten haben, um unsere Inhalte zu erstellen. Wir machen aber etwas Online-Marketing
20 natürlich, gerade auch deshalb, weil wir ein reines Online-Unternehmen sind. Social Media Advertising wird auch in einem kleinen Rahmen gemacht, wir haben schon Meet-Up´s hier in Hamburg zum Thema eSports gemacht und werden in Berlin auch weitere solcher Meet-Up´s machen. Ansonsten müssen wir uns noch überlegen, wie es mit dem Marketing weitergeht. Die große Reichweite kriegen wir vor allem ja auch über unsere
25 Inhalte, dann müssen wir nicht noch einmal mehr Geld ausgeben, um Reichweite auf anderen Plattformen zu erhalten.

Mahnken: Und diese Aufgaben im Marketing übernimmst du selbst?

Alexander H.: Ja, genau. Unser Start-Up ist ja auch noch relativ klein, deshalb kann man diese Aufgaben ganz gut alleine bewerkstelligen.

30 Mahnken: Wie gehst du in deiner Strategieplanung vor? Du hast dein Unternehmen ja schon etwas aufgebaut und möchtest auf dem Markt jetzt die nächsten Schritte gehen, welchen Ansatz wählst du dafür aus?

Alexander H.: Wir haben auf jeden Fall einige Vorbilder, an denen man sich orientieren kann. Ich meine, wir sind immer noch Publisher, auch wenn wir jetzt ein etwas anderes
35 Thema haben und eine andere Zielgruppe als andere Publisher. Mit dem Thema eSport adressieren wir hauptsächlich 18- bis 34-Jährige und eher Männer als Frauen und wir haben aber ein englischsprachiges Produkt, das heißt, wir sind direkt schon auf dem internationalen Markt von Anfang an tätig. In der Strategie gibt es, wie gesagt, die Orientierung daran, was andere machen, auch gerade mit der Zielgruppe. Wir kommen
40 natürlich auch selbst aus der Zielgruppe und wissen, wie man da den Markt adressieren muss, wir holen uns aber auch viele Tipps. Wenn wir mal nicht weiterwissen, fragen wir auch Mentoren des Accelerators, an dem wir teilnehmen.

Mahnken: Das heißt, ihr analysiert die Situation auf dem Markt für die Strategie.

Alexander H.: Ja, natürlich. Gerade für unsere Content-Strategie. Wir verfolgen auch
45 nahezu tagtäglich unsere Analytics und ziehen daraus unsere Rückschlüsse, welche Content-Arten laufen, welche laufen nicht. Wir kriegen sehr, sehr viele Kommentare zu den Inhalten, auch oft mit Verbesserungsvorschlägen, was man daran ändern kann, und viele davon übernehmen wir auch direkt, soweit es möglich ist. Ja, und Richtung Business-Modell gibt es ein paar schöne Vorbilder: „Rocketbeans“ zum Beispiel von der
50 Art, wie sie Marketing betreiben und ihre Inhalte verkaufen. Auch „Highsnobiety“, die das auch ähnlich machen, ich will nicht sagen noch mehr community-driven, aber noch mit einem bisschen anderen Dreh und die Inhalte orientieren sich auch an „11 Freunde“, das heißt, es sollen Inhalte wirklich für die Fans entstehen.

Mahnken: Wie gut kannst du denn die Ziele des Unternehmens mit diesem Ansatz
55 verfolgen?

Alexander H.: Ja, das funktioniert gut. Würde die Strategie nicht zu unseren Zielen passen, müssten wir uns natürlich irgendwie verändern.

Mahnken: Wie innovativ schätzt du den Marketingansatz für die Strategie ein?

Alexander H.: Den Ansatz an sich schätze ich nicht sonderlich innovativ ein, auch wenn
60 ihn bisher noch nicht so viele übernommen haben. Die, die das machen, sind aber sehr erfolgreich wie zum Beispiel „Highsnobiety“ oder „Rocketbeans“ eben. Bei „11 Freunde“

ist das noch ein bisschen so eine andere Sache, die Zielgruppe ist, auch wenn die Statistiken etwas anderes sagen, noch ein kleines bisschen älter. Auch Fußball ist natürlich etwas anderes als Gaming, wie es zum Beispiel „Rocketbeans“ macht oder
65 „Lifestylebrand Sneaker“, Streetwear, wie es „Highsnobiety“ macht und ja. Unser Ansatz orientiert sich noch am normalen Publisher-Business; wir sind nur noch online, machen kein Print mehr, es gibt auch kein Printadvertising und der Ansatz ist aber von den Sales her, dass wir wirklich auch auf branded Content und auf Sponsor Content gehen, weil Display-Ads und den Fans einfach nur irgendetwas vorzusetzen, funktioniert einfach
70 nicht mehr, man muss diese schon wirklich tief in die Inhalte integrieren, sodass die Nutzer auch einen Mehrwert sehen.

Mahnken: Okay. Findet sich dabei auch deine Persönlichkeit wieder, was glaubst du?

Alexander H.: Persönlichkeit im strategischen Ansatz? Wie meinst du das?

Mahnken: Wie würdest du dich selbst einschätzen und was, glaubst du, zeigt sich davon
75 in der Marketingstrategie?

Alexander H.: Ich bin sehr ehrlich, ich sage, was ich denke, und ja, man kann schon sagen, wir schreiben bei „The Shortcaller“ auch, was wir denken. Wenn wir der Meinung sind, der neue Publisher hat mit einem Game oder einem Pitch Mist gebaut, dann schreiben wir das auch genauso. Denn genau das ist auch, was die Fans hören wollen
80 und was sie denken. Es gibt eine große Plattform, Reddit, die in Deutschland nicht so bekannt ist und nicht so viel genutzt wird, aber halt im Gaming-Bereich enorm viel, und dort werden halt diese Themen diskutiert und ja. Reddit ist aber nicht so eine freie Plattform, wie man vielleicht denkt, da haben 15 Autoren vielleicht die Macht darüber, zu entscheiden, was von zwei Millionen Leuten diskutiert wird, und die sind da relativ frei,
85 in dem, was sie zulassen und was sie nicht zulassen. Und deshalb ist es wichtig, dass es halt unabhängige Medien gibt, die auch Leuten, deren Meinung vielleicht eher unterdrückt wird, eine Stimme geben, wenn es denn berechtigt ist. Dafür stehe ich auch mit meiner Persönlichkeit und das findet sich bei „The Shortcaller“ wieder.

Mahnken: Das heißt, deine persönlichen Werte finden sich schon in dem strategischen
90 Ansatz wieder?

Alexander H.: Ja, die finden sich schon da wiederfinden, aber ich würde jetzt nicht behaupten, dass die Unternehmenswerte ausschließlich auf meiner Persönlichkeit basiert. Ich bin ja auch nicht die einzige Person im Unternehmen, die entscheidet, was gemacht wird, wir sind zwei Gründer hinter „The Shortcaller“, deshalb liegt nicht alles in
95 meiner Hand. Aber das ist auch so eine Sache, die sich bewährt hat. Ich bin jetzt im eSport seit fünf Jahren, damals als Teamgründer und Systemmanager habe ich selbst

ein bisschen gespielt und ich weiß auch, was die Fans erreicht, wie man diese erreicht und was sie wirklich hören wollen. Also meine persönlichen Erfahrungen sind schon ein Stück weit sehr nützlich für die Strategie.

100 Mahnken: Schätzt du dich als selbstbewussten Menschen ein, der auch bereit ist, Risiken einzugehen? Und wenn ja, wie wichtig ist das für die Strategie des Start-Ups?

Alexander H.: Ohne Risikobereitschaft würde man nicht gründen. Also ja, ich bin auch risikobereit, aber das Risiko muss in meinen Augen immer gut einschätzbar sein. Ich meine, wir haben nicht gesagt: „Wir machen jetzt mal Journalismus und keine Ahnung, mal gucken wie es läuft“. Ich meine, ich studiere noch Medienmanagement, das mache
105 ich, weil ich wirklich Lust darauf habe. Vorher hatte ich Jura studiert, hab‘ das dann nach zwei Jahren abgebrochen, ich hatte da schon nebenbei ein Start-Up im eSport-Bereich und das hat mir so viel Spaß gemacht, auch im Marketing, dass ich gesagt habe, das will ich machen und nicht mehr dieses sehr trockene Jurastudium, und bin dann halt
110 gewechselt. Ich finde, da zeigen sich sowohl mein Selbstbewusstsein als auch meine Risikobereitschaft. Und Darius, der andere Gründer von „The Shortcaller“, hat als studierter Journalist auch in der Branche gearbeitet, wollte schon immer was mit eSports machen. Dann haben wir uns zusammengefunden und gegründet. Wir haben dann einfach angefangen.

115 Mahnken: Okay. Wie schnell triffst du deine strategischen Entscheidungen für den Markt?

Alexander H.: Das kommt ganz darauf an, wie eindeutig die Entscheidungen sind. Wenn es jetzt um die neue Datenschutzverordnung geht, ist das alles nicht so einfach, da muss man erstmal komplett dahinter steigen, um zu wissen, wie das geht. Aber in anderen
120 Dingen sind wir auch recht schnell. Wenn wir sagen, wir glauben an das neue Format, dann haben wir die Idee und drei Tage später nehmen wir das Ding auf.

Mahnken: Wie wichtig ist dann die Flexibilität für das strategische Agieren?

Alexander H.: Eine Flexibilität ist für uns unglaublich wichtig. Gerade im eSport ändert sich alles unglaublich schnell, das ist wir gesagt ein internationaler Markt, dort treffen
125 viele Kulturen aufeinander. Die eSport-Titel, das sind auch immer die gleichen Spiele, die man spielt, zum Beispiel Fußball bleibt ja immer gleich. Aber bei League of Legends zum Beispiel kommen fast wöchentlich irgendwelche Patches ‘raus, die teilweise auch das komplette Spielverhalten ändern und quasi das ganze Spiel auf den Kopf stellen, und wenn sich da Dinge ändern, müssen wir auch Dinge in unserer Content-Strategie
130 ändern, weil dann auch andere Themen, über die wir vorher berichtet haben, auch nicht mehr so interessant sind.

Mahnken: Alles klar, das heißt, ihr müsst immer up to date bleiben.

Alexander H.: Natürlich.

135 Mahnken: Wie wichtig sind interessante Kontakte und gut gepflegte Beziehungen für die Strategie?

Alexander H.: Extrem wichtig. Wir sind hier ja im Nextmedia-Acellerator von der dpa, von Axel Springer, von der Funke-Mediengruppe, vom Spiegel Verlag. Alle finanzieren diese Konstellation und dadurch haben wir natürlich auch ein extrem starkes Mentoren-Netzwerk. Das heißt, wenn wir mit jemandem zum Beispiel im Marketing vom Spiegel
140 reden wollen würden, könnten wir den Kontakt auch kriegen. Wir sehen, dass die Analytics mit einem bestimmten Tool machen, und wenn wir wissen wollen, wie gut das funktioniert, dann können wir dahingehen und sie einfach fragen und anhand der Aussagen auch strategische Entscheidungen treffen.

Mahnken: Das heißt, ihr bezieht die Informationen also gezielt mit in die Strategie ein.

145 Alexander H.: Ganz genau.

Mahnken: Verbringt ihr ansonsten auch viel Zeit mit den Kontakten? Wie intensiv tauscht ihr euch aus?

Alexander H.: Kommt auf den Kontakt an. Manche haben mehr Zeit, andere weniger. In der Regel bekommen wir schon die Antworten, die wir brauchen. Ob man jetzt mehr oder
150 weniger Zeit miteinander verbringt, hängt einfach auch zum Teil von persönlichen Sympathien ab, aber auch vom Terminplan.

Mahnken: Welche Rolle spielt dabei Vertrauen?

Alexander H.: Das Vertrauen ist bei uns natürlich extrem wichtig. Gerade als Start-Up, wenn man sich bei vielen Dingen noch ziemlich unsicher fühlt und noch nicht abschätzen
155 kann, wie es weitergeht, ist gerade das Vertrauen zu großen Playern, die ja auch noch eine viel größere Macht über das haben, was einem auch als Start-Up passiert, ist Vertrauen notwendig.

Mahnken: Trennst du strikt nach persönlichen und privaten Kontakten? Also fragst du auch Familienmitglieder oder Freunde, Personen, die dir nahestehen zu einer Idee?

160 Alexander H.: Nein, da ist eigentlich niemand, der mir direkt helfen könnte in meinem Fall. Das ist nicht so wichtig. Was mir als Beispiel aber einfällt, ist, dass wir auch in Zukunft mehr Inhalte machen wollen, die nicht nur für eSports Hardcore-Fans auch wirklich interessant sind, sondern mehr erklärende Indicational Pieces, die halt für die

Allgemeinheit interessant sind und Leute so näher an eSport heranführen können und
165 dieses Thema bei Leuten emotionalisieren, die das eigentlich nicht so verstehen, und
dann ist es schon gut, wenn man einfach mal seinen Eltern den Artikel zeigt und guckt,
ob die das verstehen. Und wenn das so ist, ist das auch gut für die Zielgruppe.

Mahnken: Und ihr müsst aber auch die Meinungen der verschiedenen Kontaktnetzwerke
ein bisschen validieren, weil ihr ja nicht jedem blind vertraut? Eine Meinung ist nur dann
170 hilfreich, wenn sie qualifiziert ist, oder?

Alexander H.: Ja. Wenn ich jetzt einen Artikel für den Spiegel schreibe oder für die Bild-
Zeitung, und ich weiß, dass irgendjemand in meiner Familie die Bild-Zeitung liest, und
ich lege ihm den Artikel vor, dann würde ich ihn fragen: „Findest du das interessant?“
Und wenn die Person sagt: „Ja, finde ich gut.“, dann ist das ja so ziemlich die Zielgruppe.

175 Mahnken: Okay. Wie ist die finanzielle Situation eures Unternehmens?

Alexander H.: Wir brauchen Geld. Finanziell, ja. Ich hoffe, wir haben demnächst noch
mehr zahlende Kunden. Da geht es bei uns nicht so schnell, weil wir ja über Reichweite
verkaufen, und größere Advertiser sind halt nicht interessiert an einer sehr kleinen
Reichweite. Unter einer halben Million im Monat ist das ganze sehr uninteressant für die.
180 Das heißt, dort werden Budgets nicht frei gegeben. Aber bald sind wir dort und werden
mehr Sponsor-Content und andere Inhalte verkaufen an verschiedene Medienhäuser
oder Agenturen. Ja, wie gesagt, wir haben das Geld aus dem Accelerator. Hier bekommt
man entweder für fünf Prozent Anteile der Firma 25.000 Euro oder für zehn Prozent
Anteile 50.000 Euro plus das Mentoring-Programm hier im Betahaus. Ja, das ist das
185 Geld, das wir momentan haben. Noch dazu ein sehr geringer Einnahmeanteil momentan
über Google Ads, damit verdienen wir gerade nur so gut wie nichts. Auf YouTube warten
wir seit drei Monaten darauf, dass unser Partnerstatus bestätigt wird für die
Monetarisierung; das dauert alles ein bisschen länger und sonst ist Deutschland dafür
auch nicht das finanziell freundlichste Gründerland, alleine mit den Notarkosten, die auf
190 einen zukommen, das sind schnell mal vier-, fünftausend Euro und im Ausland gibt es
diese Kosten halt nicht.

Mahnken: Inwiefern beeinflussen diese finanziellen Engpässe die Aufstellung eurer
Marketingstrategie?

Alexander H.: Ein bisschen, denke ich. Wenn wir das Geld hätten, würden wir vor allem
195 in unsere Inhalte investieren, also in die Qualität der Inhalte, und dadurch würde auch
unsere eigene Reichweite steigen. Das heißt, wir würden selber auch die Leute
erreichen, die wir [...]. Sagen wir, ich will Make-Up verkaufen, dann hat meine Website
nicht die große Reichweite, dann muss ich halt zu irgendeinem Publisher zum Beispiel

gehen oder zu Facebook und Twitter und mir Reichweite einkaufen. Und wir generieren
200 ja selber viel Reichweite. Das gehört dann auch zu unserer Positionierung, das heißt,
unsere Inhalte so gestalten, dass sie genau so wirken und das Image erzeugen, das wir
wollen. Auch das ist Marketing und da ist Geld hilfreich. Mehr ist einfach mehr. Wenn wir
mehr Geld zur Verfügung hätten, würde die Strategie auch ein bisschen anders
205 aussehen, weil wir bei unseren Inhalten dann auch eine bessere Qualität vorweisen
könnten, wodurch unsere Reichweite steigt und wir viel mehr Leser ansprechen.

Mahnken: Gerade hast du es mit der Positionierung schon angedeutet: Wie wichtig ist
eine klare Marken- und Firmenidentität für das Start-Up?

Alexander H.: Für unser Unternehmen unglaublich wichtig. Wir sind eine Brand, die in
einem extrem auf Marken-fixierten Umfeld agiert, das heißt, die heutige Zielgruppe zahlt
210 zum Beispiel nicht mehr für Journalismus. Man ist gewohnt, alles umsonst zu bekommen
im Internet. Das ist genau das Gleiche wie vor einigen Jahren für Musik oder Videos.
Niemand hat dafür gezahlt, bis Netflix und Spotify gekommen sind und es einfach so
einfach gemacht haben, an diese Inhalte legal und für kleines Geld 'ranzukommen,
sodass niemand sich mehr die Mühe machen will, auf irgendwelchen Foren oder
215 Internetseiten illegal Inhalte runterzuladen. Also die haben es geschafft, um dieses
Problem herumzukommen, aber für Journalismus ist das nicht so einfach. Deswegen ist
es so, wie es bei „Rocketbeans“ zum Beispiel so gut funktioniert, die Leute zahlen Geld
oder sind Abonnenten, weil sie die Brand an sich gut finden, das heißt, sie mögen das
Outlet und die Idee, die dahinter steckt, die Positionierung und nicht in erster Linie die
220 Inhalte, sondern die Personen dahinter, die Idee, das ganze Flair. Das heißt, man
bezahlt für die Marke und nicht mehr für die Inhalte an sich, und deswegen ist die Marke
für uns essentiell wichtig.

Mahnken: Und du kannst auch die Identität von eurer Marke klar definieren?

Alexander H.: Naja, wir sind natürlich noch etwas in der Findungsphase. Aber wir sind
225 halt unabhängig, wir sagen, was wir denken, also wir machen nur das, was wir wollen
und wo wir denken, dass es Sinn ergibt. Wir sind die Einzigen, leider auch in Europa
wirklich, die gezielt Content für die europäischen Fans machen, für League of Legends
zum Beispiel. Da gibt es sonst nur andere Outlets, die sonst abhängig sind von anderen
Investoren. Im eSports ist das noch sehr kompliziert, weil es noch ein sehr kleines
230 Ökosystem ist, hauptsächlich in Europa. Das heißt, einem Investor gehören teilweise
mehrere Medienoutlets, Teams und Turnierorganisationen gleichzeitig. Da kann man
sich vorstellen, dass das etwas kompliziert ist. Wenn der Fifa jetzt die deutsche und die
spanische Nationalmannschaft gehören würden, und gleichzeitig aber auch noch
Eurosport und die berichten dann über das Turnier, in dem gerade Deutschland gegen

235 Spanien spielt, was von der Fifa ausgerichtet wird, dann sieht man, dass es kompliziert wird, und so ist es halt beim eSport teilweise noch.

Mahnken: Also es ist nicht alles so trennscharf zueinander abgegrenzt.

Alexander H.: Ja, da ist die Competitive Integrity teilweise nicht so gewahrt und wir sind aber von allem distanziert quasi. Wir haben keine Verbindungen, wir sind da völlig frei
240 und können unabhängig berichten, was uns von anderen distanziert und zusätzlich machen wir halt Inhalte, die mehr auf der persönlichen Ebene der Spieler sind und berichten halt über Themen, die wirklich die Community beschäftigen, und nicht so grob, welche Spiele an welchem Tag abgelaufen sind. Wir machen kein Standardjournalismus, sondern wirklich hauptsächlich exklusiven Content. Das sind
245 unsere eigenen Inhalte, die auch nur bei uns laufen und nicht 50 News-Pieces pro Tag, die dann auch das nächste Outlet genauso publiziert.

Mahnken: Also ist die Identität für die Strategie wichtig, sie baut darauf auf, wer ihr seid und auf den Werten, die ihr vertretet?

Alexander H.: Ja, die Markenidentität ist für uns lebenswichtig. Denn wir werden kein
250 Geld machen, wenn wir uns nicht so als Marke in dem Markt etablieren. Über die Inhalte alleine ist das eher schwieriger. Wir haben es gerade auch gemerkt. Wir machen Videointerviews bei der League of Legends Challenge in Europa und haben vorher schriftliche Interviews gemacht und der Interviewer Darius merkt jetzt, dass ihn einfach viel mehr Leute erkennen. Viel mehr Leute realisieren, dass er diesen Content immer
255 macht, als vorher. Zuerst hatten wir seinen Namen auf der Website, der stand dann unten in der Ecke, damit verbindet man nicht so sehr die Marke mit und ihn selbst als Marke, als wenn man ihn wirklich so zehn Minuten in dem Video sieht, obwohl das quasi der gleiche Inhalt ist. Daher werden wir uns auch stärker auf visuelle Inhalte fokussieren. Generell ist die Marke lebenswichtig. Ich denke, auch in Zukunft, wenn andere Publisher
260 mit uns jungen Zielgruppen leben wollen, überleben wollen und uns begeistern wollen, die Inhalte zu konsumieren und dafür noch Geld zu bezahlen, dann müssen sie selbst auch eine starke Marke aufbauen.

Mahnken: Und mit eurer Strategie verfolgt ihr eine Vision für das Start-Up „The Shortcaller“?

Alexander H.: Ja, natürlich. Wir wollen erstmal das größte und beste eSport-Medienoutlet in Europa werden und werden dann gleichzeitig auf den amerikanischen und koreanischen Markt expandieren, wobei wir bereits Inhalte aus den Ländern haben. Aber unser Fokus liegt momentan nur auf Europa.

Mahnken: Gibt es darüber hinaus noch Kriterien für die Strategieplanung, von denen wir
270 noch nicht gesprochen haben?

Alexander H.: Hm [...]. Ich weiß nicht, ob das jetzt feste Kriterien sind, aber Feedback
von anderen Leuten auf jeden Fall zu der Strategie ist extrem wichtig. Wenn man sich
zu sehr mit einem Thema beschäftigt, sieht man nicht mehr so sehr, wo die Fehler liegen
oder wo man etwas falsch gemacht hat. Ein gutes Beispiel ist, wenn man Grafikdesigner
275 ist und man zehn Stunden an einer einzigen Grafik sitzt, die man erstellen muss, dann
verliert man einfach den Blick dafür, was und wo man gerade noch etwas ändern wollte
und was gemacht werden muss. Da hilft es, manchmal einen Schritt zurückzumachen,
am nächsten Tag draufzugucken und so. Genauso ist es auch bei der Strategie. Es ist
halt unschätzbar wichtig, möglichst viele Meinungen darüber einzuholen.

280 Mahnken: Alles klar. Ich danke dir für das Interview, Alex.

Alexander H.: Ja, bitte. Ich wünsche dir viel Erfolg.

Interview 5 (zwischen Lorenz Mahnken und Philipp S. vom 17.05.2018)

Philipp S. ist 31 Jahre alt und startete Anfang 2017 in der Energiewirtschaft mit einem eigenen Unternehmen, dessen Name er nicht preisgeben möchte. Er studierte Technologie und Betriebswirtschaftslehre. Philipp S. betreibt sein Start-Up in Vollzeit. Das Gespräch fand im Betahaus statt und dauerte 20:17 Minuten.

Mahnken: Lieber Philipp, danke für deine Zusage zu diesem Interview. Stelle dich doch einmal kurz vor.

Philipp S.: Ja, ich bin Philipp, 31 Jahre alt, habe mich Anfang 2017 selbstständig gemacht mit einem bis jetzt noch kleinen Unternehmen. Wir haben im Energiebereich
5 gegründet und bieten im Prinzip Optimierungen mittels einer Software an für verschiedene Player aus der Energiewirtschaft, also unter anderem klassische Stadtwerke und Energieversorger.

Mahnken: Was ist das klassische Marketing für dich?

Philipp S.: Klassisches Marketing sind für mich, ja, mehrere Aspekte. Wie wir nach
10 außen auftreten, wie wir unser Produkt oder unsere Dienstleistung darstellen und verkaufen, aber natürlich auch solche praktischen Dinge, wie ein Firmenlogo, Farben, verwendetes Design, die Website und ja.

Mahnken: Ja, okay. Und wie zeigt sich das Marketing in deinem Unternehmen? Welche Aufgaben fallen dafür an?

Philipp S.: Also da wir im Moment in der Aufbauphase ist, ist unsere Hauptaufgabe
15 Vertrieb. Wir machen ein reines B2B-Business, das heißt, das heißt wir arbeiten weniger mit klassischen Instrumenten im Marketing wie Social Media. Wir arbeiten eigentlich größtenteils damit, dass wir proaktiv auf potentielle Kunden zugehen. Der Fall, dass ein Kunde uns am Markt irgendwie erkennt und auf uns zugeht, den gibt es bisher nur in
20 absoluten Ausnahmefällen. Deswegen legen wir im Moment auch nicht allzu großen Wert auf einfach allgemein übliche Marketingmaßnahmen. Die werden ja eher im B2C-Bereich angewendet.

Mahnken: Ich nehme an, ihr habt dennoch eine passende Strategie für das weitere Agieren auf eurem Markt definiert? Eine Art Plan oder Orientierung?

Philipp S.: Was meinst du konkret mit Marketingstrategie?

Mahnken: Ihr habt doch sicher eine Intention mit dem Unternehmen, die ihr verfolgt. Ihr möchtet auf dem Markt sicher mit einer bestimmten Richtung auftreten.

Philipp S.: Ach so, ja, das ist richtig. Wobei ich sagen muss, dass wir uns noch nicht insofern festgelegt haben, dass wir sagen können, das wird immer so bleiben. Wir
30 müssen uns noch überlegen, wie wir uns positionieren. Wir möchten uns dabei natürlich auch an die potentiellen Kunden anpassen. Wenn man jetzt an den Stadtwerkebereich denkt, sind die eher konservativ und bodenständig. Das heißt, wir haben zum Beispiel einen deutschen Auftritt und verwenden keine englischen Begriffe und ähnliche Geschichten. Also orientieren wir uns oft am Gegenüber. Aber die große und
35 übergeordnete Strategie ist für uns noch nicht auf Dauer festgeschrieben.

Mahnken: Wie wichtig ist die Analyse der Ausgangssituation auf dem Markt für euch?

Philipp S.: Schon wichtig. Also wir versuchen natürlich schon, uns gut zu überlegen, in welcher Position die Kunden sind; wir wollen uns in sie hineinversetzen, damit wir ihnen auch einen Mehrwert liefern können. Sie sollen ja von unserer Dienstleistung profitieren.

40 Mahnken: Okay. Wie würdest du dich selbst einschätzen? Welche Eigenschaften hast du, die für das strategische Auftreten hilfreich sind?

Philipp S.: Hoffentlich ganz viele. Ich denke, dass wir im Gründerteam sehr kooperativ 'rangehen, also wir haben beide Interesse daran, eine gemeinsame Lösung zu finden. Das heißt, es gibt kein Alphatier, was dominant versucht, seine Sichtweise
45 durchzudrücken oder so, sondern wir möchten beide, dass es einheitlich in eine Richtung geht. Ich glaube, dass ich auch relativ empathisch bin und merke, wenn mein Gegenüber vielleicht ein Problem hat oder noch nicht so einverstanden ist. Ich habe auch eine strukturierte und verlässliche Herangehensweise.

Mahnken: Würdest du sagen, dass sich deine Persönlichkeit in dem geschäftlichen
50 Agieren, beim Kundenkontakt und bei der Produktvermarktung wiederfindet?

Philipp S.: Bestimmt. Also ja, wir sind ja auch nur zwei Personen und beeinflussen also das Unternehmen.

Mahnken: Zeigen sich also persönliche Vorlieben und Präferenzen? Kannst du diese klar benennen?

55 Philipp S.: Ja, dazu gehören aber auch Kompromisse. Sowohl von meinem Mitgründer als auch von mir würde ich sagen, fließen dort Aspekte ein, zum Beispiel die Risikofreudigkeit oder ein Sicherheitsansatz. Da müssen wir dann auch Kompromisse finden.

Mahnken: Genau das wäre auch meine nächste Frage gewesen. Wie wichtig ist die
60 Risikobereitschaft für euch?

Philipp S.: Man muss definitiv bereit sein, Risiken einzugehen, sonst würde man kein Unternehmen gründen oder man könnte es auch nicht. Also in den allerseltensten Fällen denke ich, hat man einen Business Case, der irgendwie wasserdicht ist oder den man schon Jahre im Voraus prognostizieren kann, von daher gehört die Risikobereitschaft dazu. Und das Risiko zeigt sich ja auch darin, dass wenn du dich für eine Strategie entscheidest, mögliche andere Wege, die man noch gehen könnte, ausschließt.

Mahnken: Du würdest dich auch als einen selbstbewussten Menschen einschätzen?

Philipp S.: Als einen selbstbewussten, aber auch als einen sehr reflektierten Menschen, der auch kritikfähig und dazu bereit ist, sich ständig weiterzuentwickeln.

70 Mahnken: Ich nehme an, du bist Realist?

Philipp S.: Ja, dem würde ich so zustimmen. Ich würde auch sagen, dass man beim Start-Up-Bereich auch viele Optimisten findet, weil man ja auch für viele Dinge optimistisch sein muss, um die überhaupt auszuprobieren. Und da würde ich mich eher als den Realisten sehen, ja.

75 Mahnken: Wie schnell triffst du strategische Entscheidungen für das Unternehmen?

Philipp S.: Meistens relativ schnell. Das ist auch wieder so ein Punkt, der für viele Gründer und Start-Ups gilt, dass man einfach so gerade in der Anfangsphase auch gerade so viele strategische Entscheidungen treffen muss in sehr kurzen Abständen, dass man auch nicht die Möglichkeit hat, wochenlang darüber nachzudenken.

80 Mahnken: Also bist du anpassungsfähig auf sich ändernde Umstände und flexibel? Wie wichtig ist das?

Philipp S.: Ja, doch, das bin ich. Und es ist ziemlich wichtig, weil sich in einem so knappen Zeitraum so viel ändern kann. Manchmal verändern sich Dinge, von denen man noch nicht einmal gedacht hat, dass das passieren kann.

85 Mahnken: Okay. Wie stark ist denn dein Interesse daran, selbst zu bestimmen, welche Unternehmen oder Stadtwerke zu eurem Kundenkreis gehören?

Philipp S.: Das ist, ich sag' jetzt 'mal, am Anfang noch nicht so wichtig. Ich würde sagen, zu Beginn ist man noch nicht so wählerisch, das kann man nicht sein, weil man ja erstmal überhaupt Kunden aufbauen möchte. Von daher würde ich sagen [...] wobei, man muss auch schauen, dass man auch verlässliche Kunden bekommt gerade am Anfang. Wenn es eine Firma ist, bei der man sich nicht auf die Zahlungsverlässlichkeit stützen kann, dann hat man auch Probleme. Dennoch wählt man grundsätzlich am Anfang nicht so

stark aus, wenn man sagt: „Okay, ich würde gern den Kunden lieber nicht nehmen, weil er mir nicht passt.“ Da nimmt man noch eher, was man kriegen kann.

95 Mahnken: Ja. Wichtig sind für euch denn interessante Kontakte oder gut gepflegte Beziehungen?

Philipp S.: Extrem wichtig. Da würde ich sagen, dass wir von unserem bestehenden Netzwerk bereits profitiert haben, welches wir aus dem vorherigen Berufsleben entwickelt haben, und ich denke, gerade am Anfang sind Kontakte superwichtig. Auch
100 in einer konservativen Branche, wo es viel um Vertrauen geht, gerade weil wir halt auch im technischen Bereich sind, wo wir mit technischen Anlagen der Kunden arbeiten. Um überhaupt daran gelassen zu werden, muss man erstmal ein gewisses Vertrauen aufbauen. Kennt man den Kunden schon ein paar Jahre, dann hilft es sehr.

Mahnken: Und Informationen, die ihr über die Netzwerke generiert, berücksichtigt ihr
105 auch für die Strategieentwicklung?

Philipp S.: Ja, definitiv. Durch die Netzwerke bekommt man natürlich auch viel mehr Wissen darüber, was sich im Markt aktuell tut und wo sich der Markt hin entwickelt.

Mahnken: Verbringt ihr dann viel Zeit mit den Kontakten und tauscht euch intensiv aus?

Philipp S.: Definiere viel. Aber ja, wir schauen schon, dass wir so eine Art informellen
110 Kontakt pflegen mit Telefonaten, Treffen mit ehemaligen Kollegen und auch auf offizieller Ebene Messebesuche, formelle Events, Branchentreffen, Fachforen. Dort wollen wir immer wieder auftreten. Das kann man jetzt nicht ständig machen, weil das halt auch Geld und Zeit kostet, aber wir stellen fest, wie wichtig es für uns ist, 'rauszugehen. Man sollte nicht nur in seinem Büro sitzen oder sich quasi im stillen Kämmerlein überlegen,
115 was der Kunde wollen könnte. Sondern man sollte 'rausgehen und in der Branche Leute treffen und mit denen sprechen, um mitzubekommen, was dort gerade los ist.

Mahnken: Du hast eben gerade schon angesprochen, wie wichtig das Vertrauen für euch ist. Heißt das, dass ihr nicht auf jeden hören könnt und nicht alles glaubt, was gesagt wird?

120 Philipp S.: Ja. Man lernt mit der Zeit, dass auch gerade auf solchen Veranstaltungen, die ich gerade angesprochen habe, die auch einen gewissen Marketingcharakter haben, dass da sehr viel verkauft wird und dass man diese Informationen ganz stark filtern und reflektieren muss. Ob diese Informationen einem weiterhelfen, hängt auch stark von der persönlichen Einstellung ab.

125 Mahnken: Nutzt ihr persönliche Kontakte ebenfalls für die Weiterentwicklung eurer Vorgehensweise und der Ausrichtung? Oder sind geschäftliche Kontakte wichtiger?

Philipp S.: Ich würde sagen, wenn sich beides überschneidet, ist das am besten. Wenn man persönliche Kontakte hat in dem Fachgebiet, das ist ja auch immer die Voraussetzung, dass einem jemand da auch sinnvolle Informationen liefern kann, das ist am meisten wert. Persönlicher Kontakt zu jemandem, der sich fachlich auskennt, ist sehr nützlich, denn das sind dann verlässliche Informationen.

Mahnken: Wenn ihr mehr Mitarbeiter in das Unternehmen einbezieht, wie wichtig sind deren Meinungen für die Strategie?

Philipp S.: Das haben wir noch nicht. Quasi haben wir noch keine weiteren Mitarbeiter als das Gründerteam. Wir wollen uns weiter aufbauen, das kommt dann.

Mahnken: Okay. Wie ist die finanzielle Situation des Unternehmens?

Philipp S.: Wir sind komplett eigenfinanziert und kommen damit bisher auch ganz gut klar.

Mahnken: Also besteht kein Geldmangel, der das Marketing in irgendeiner Form beeinträchtigt?

Philipp S.: Klar, je mehr finanzielle Mittel man hat, desto mehr Spielraum hat man auch, bestimmte Dinge zu tun, aber ich habe nicht direkt das Gefühl, dass das Geld so richtig fehlt. Natürlich sind durch die finanziell begrenzten Mittel auch die Marketingmaßnahmen und die Strategieweise irgendwo begrenzt, aber das sehe ich im Moment nicht als größeres Problem an.

Mahnken: Würdet ihr eure strategische Planung und das Auftreten auf dem Markt denn irgendwie verändern, wenn ihr mehr Gelder zur Verfügung hättet, und wenn ja, wie sieht das aus?

Philipp S.: Man könnte noch etwas machen. Vermutlich würden wir ein aggressiveres Auftreten im Markt verwirklichen, dann würden wir auch mit mehr Men-Power versuchen, sichtbar zu werden und noch mehr potentielle Kunden erreichen. Das könnte man sicher durch mehr finanzielle Mittel erhöhen.

Mahnken: Wie wichtig ist eine klare Marken- und Firmenidentität für das Unternehmen in dem Markt?

Philipp S.: Ich glaube, das ist im Vergleich zu vielen anderen Unternehmen, wenn ich das jetzt so einordne, ist das immer gut. Es ist wichtig, klar zu kommunizieren, dass auch

keine Widersprüche entstehen, aber bei uns im technischen Bereich, denke ich, dass die Dienstleistungen und technischen Lösungen an sich wichtiger sind. Die Identität ist auch wichtig, aber nicht die entscheidende Komponente.

160 Mahnken: Ja. Kannst du denn die Identität des Unternehmens klar definieren?

Philipp S.: Das ist tatsächlich gar nicht so einfach, weil wir auch verschiedene Standbeine haben, aber ja. Also ich denk schon, dass wir [...] Also Verlässlichkeit ist bei uns ein wichtiger Teil, der der Außendarstellung und der Identität an sich, weil wir im technischen Bereich arbeiten, wo der Kunde auch diese Verlässlichkeit erwartet. Und ja, es gibt schon ein paar Faktoren, die wir dort mit 'reinnehmen und die wir auch nach außen kommunizieren wollen. Diese Faktoren sollten zu uns passen als auch zu unserer Kundengruppe.

Mahnken: Also ist die Markenidentität geeignet, um Kunden so anzusprechen, dass diese ein transparentes Bild von euch haben und euch entsprechend wahrnehmen?

170 Philipp S.: Ich hoffe schon, ja. Und trotz unserer noch jungen Firmengeschichte habe ich den Eindruck, dass das ganz gut aufgenommen wird vom Markt. Also dort kommt schon etwas positives Feedback und daran sieht man, dass es in eine gute Richtung verläuft.

Mahnken: Basiert eure Strategie auf eurer Identität? Ist dort eine gute Passung zueinander oder weicht die Strategie von eurer Selbstwahrnehmung ab?

175 Philipp S.: Ich kann dabei eigentlich keine Abweichung erkennen. Ich denke, das passt gut zusammen. Da würde ich auch behaupten, dass unsere Identität in die Strategie direkt einspielt. Man fragt sich, wer man ist und welche Vorgehensarten zu einem passen. Man muss sich ja auch wohlfühlen mit dem, was man macht.

180 Mahnken: Alles klar. Wie wichtig ist eine Vision, die ihr verfolgt für eure Strategie? Könnt ihr mit eurem strategischen Plan ein großes Ziel verfolgen?

Philipp S.: Die Vision ist relativ pragmatisch, würde ich sagen. Deswegen ist es für mich relativ klar, wo es hingehen soll, und ja, von daher, wenn man das als Vision sieht, wo wir in ein paar Jahren stehen wollen, dann bestimmt es schon ganz stark das Ziel, die Ausrichtung, wie wir auf den Markt zugehen und wie wir den Vertrieb aufbauen und solche Dinge.

Mahnken: Ja, das klingt sehr gut. Und wenn sich die Vision ändern sollte, müsstet ihr die Strategie natürlich anpassen.

Philipp S.: Richtig, genau. Das haben wir tatsächlich im letzten Jahr auch schon getan. Also in der anfänglichen Gründungsphase war die Vision mit der Strategie noch eine
190 andere als heute. Die hatte sich in den ersten zwölf Monaten stark geändert.

Mahnken: Inwiefern?

Philipp S.: Wir haben unsere Vision inklusive unseres Produktangebotes verändert, weil wir gesehen haben, dass sowohl für uns die Anpassung notwendig ist als auch für den Markt. Das, was wir ursprünglich angeboten haben, wurde von dem Markt damals nicht
195 so gut angenommen. Wir sind mit mehreren Bausteinen gestartet und haben dann einige rausgenommen, die nicht gepasst hatten. So hat sich auch die Strategie geändert.

Mahnken: Welche Kriterien haben auf diesen Änderungsprozess der Strategie einen Einfluss?

Philipp S.: Ganz entscheidend ist das Marktfeedback. Aber auch noch die
200 Eigenerkenntnis, welcher von diesen Bausteinen halt besser umsetzbar ist und welcher halt nicht.

Mahnken: Müsst ihr euch regelmäßig technisch fortbilden, um up-to-date zu bleiben und um zu wissen, was der Markt möchte und was er braucht?

Philipp S.: Im Moment weniger, weil wir auf relativ etablierte Technik setzen, die jetzt
205 nicht komplett neu ist und deswegen nicht so starke Veränderungen erfährt. Aber es gibt noch Erweiterungsmöglichkeiten, die dann in sehr innovative und technische Felder gehen. Und dort tut sich aktuell dann doch sehr viel. Wenn man gucken muss, dass man am Ball bleibt. Nur momentan orientieren wir uns an der fest etablierten Technik. Da ist die Entwicklung nicht so rasant wie in anderen Feldern wie Blockchain oder so.

210 Mahnken: Ja. Welche Punkte, die jetzt noch nicht angesprochen wurden, haben noch einen Einfluss auf die Strategie?

Philipp S.: Hm, wir haben, denke ich, schon über vieles gesprochen. Allen voran ist natürlich die persönliche Komponente, über die wir gesprochen haben, diejenige, die da
215 ganz stark mit reinspielt. Man hat diese persönliche Schiene und fragt sich: „Wie möchte ich jetzt mein Unternehmen am Markt auftreten lassen und platzieren?“ Diese Komponente ist sehr wichtig. Wenn Gründer sagen, dass ihr Unternehmen sie repräsentiert, dann wollen sie natürlich nicht, dass das Start-Up sie anders repräsentiert, als sie sind.

Mahnken: Ja, und du identifizierst dich ja auch persönlich mit deinem Unternehmen?

220 Philipp S.: Ja, absolut. Genau. Ich denke nur, dass es auch manchmal schwierig ist.
Natürlich kann die Persönlichkeit nicht die einzige Komponente sein. Und genau so
wenig kann man die Strategie rein nach den Kundenbedürfnissen und den Adressaten
ausrichten. Klar sind die Kunden eine sehr wichtige Seite, aber es hängt auch von einem
persönlich ab, ob man sagt: „Das will ich stärker einfließen lassen und das nicht.“ Man
225 muss sich in den Kunden hineinversetzen können, das finde ich sehr wichtig.

Mahnken: Philipp, vielen lieben Dank dir für das Interview.

Philipp S.: Ja, sehr gerne. Es hat mich gefreut.

Interview 6 (zwischen Lorenz Mahnken und Tassia B. vom 18.05.2018)

Die 26-jährige Tassia B. gründete 2016 mit einem Partner das Start-Up „Rawr“. Dieses Unternehmen ist den in den Branchen Software-Service und Medienindustrie verankert. Die Gründerin war beim Einstieg noch relativ fachfremd; sie studierte Musik. Mittlerweile beschäftigt sie sich in Vollzeit mit dem Unternehmen. Das Gespräch fand im Betahaus statt und dauerte 19:30 Minuten.

Mahnken: Ja, liebe Tassia. Herzlich willkommen zu dem Interview. Magst du dich am Anfang einmal kurz vorstellen? Wer seid ihr und was macht ihr?

Tassia B.: Hallo, ich bin Tassia. Ich komme eigentlich aus dem schönen München, bin nun im Norden gelandet und ich bin Gründerin und Geschäftsführerin bei der „Rawr GmbH“. Wir halten ein Software- und Servicetool für die Medienindustrie und wir bieten denen sogenannte Conversation-Widgets an, mit denen sie die Konversation wieder zurück in ihre eigenen Artikel bringen können. In den letzten Jahren hat man ja so einen ziemlichen Shift von Kommentarfunktionen unter Artikeln, die einfach viel zu unstrukturiert und nicht moderierbar waren. Die wurden größtenteils geschlossen und zu Plattformen wie Facebook, zu Social Media outgesourct wurden und dort einfach extrem viele wertvolle Daten von der Publishing-Industrie an Facebook geschenkt werden. Facebook wertet die aus und macht viel Geld damit. Und wir wollen aber die Konversationen zurück in die Artikel der Publisher holen, dann können sie selbst etwas damit anfangen, mit den Daten. Da bieten wir Umfrage-Widgets an, mit denen ich als Journalistin direkt nach den Meinungen der Leser fragen kann.

Mahnken: Okay. Was ist denn Marketing ganz generell für dich?

Tassia B.: Es geht darum, Produkte zu bewerben, an den Markt zu bringen und zu verbreiten, man besucht Veranstaltungen und ja. Ich muss aber zugeben, das Marketing ist nicht so meins, die Marketingaktivitäten von „Rawr“ sind noch eher ziemlich klein. Momentan ist unser Produkt aber auch noch Marketing genug, da wir schon in Artikeln sind. Netzwerken ist für uns aber sehr wichtig.

Mahnken: Ja, darauf werden wir gleich auch noch zu sprechen kommen. Du meinst das Produkt an sich ist schon Marketing, befeuert ihr es dennoch etwas mit anderen Mitteln?

Tassia B.: Tatsächlich haben wir bis heute noch viel zu wenig an Marketing gemacht. Aber da wir schon in Artikeln sitzen und dort platziert sind, wo wir uns das vorstellen, ist das ja auch schon Werbung direkt in dem Artikel. Denn sobald jemand mit unserem Umfragetool konfrontiert wird, stößt er auf uns. Wir sind bei der Zeit und bei t-online und so drinnen. Aber ansonsten haben wir auch mal marketingtechnisch Facebook-Ads

geschaltet. Und zwar ging es damals um die Bundestagswahl in Österreich. Da hatten
30 wir Umfragen dazu und die wurden dann über Social Media-Kanäle beworben.

Mahnken: Okay. Was ist denn ein großes Ziel, dass ihr mit „Rawr“ verfolgt?

Tassia B.: Das große Ziel und die Vision dahinter bestehen nicht nur aus simplen
Umfrage-Widgets. Sondern wir wollen wirklich ein ganzes Ökosystem schaffen, in dem
wir eben der Publishing- und Medienindustrie die Möglichkeit bieten, damit auch effektiv
35 Geld zu machen, weil die Daten, die sie dort sammeln, sehr sensibel sind. Das sind
politische Meinungen. Wir geben ihnen die Möglichkeit, damit Geld zu verdienen und die
Daten auch direkt an Marktforscher und Werbetreibende zu verkaufen. Gleichzeitig soll
den Nutzern auch die Möglichkeit gegeben werden, auch ein Stück vom Kuchen
abzubekommen und nicht nur bei Facebook jeden Tag mehr und mehr zu versinken.

40 Mahnken: Wie könnt ihr diese Vision verwirklichen?

Tassia B.: Das machen wir zusammen mit „Slant“, die Firmen gehören zusammen. Wir
entwickeln gerade ein technisches Protokoll, das auf der Blockchain basiert. So wird ein
ganzes Ökosystem geschaffen. Sobald ich als Nutzer einer Umfrage meine Meinung
durch die Teilnahme preisgebe, kann ich auch ganz klar entscheiden, ob ich diese
45 Meinung, also die Daten, zur Verfügung stelle zum Kauf, und wenn ich das tue, kann ich
eindeutig sehen, wer diese Daten kauft, wer Interesse daran hat, und wir verdienen
daran auch.

Mahnken: Was ist dabei entscheidend, das Unternehmen in eine bestimmte Richtung zu
steuern? Worauf kommt es da an?

50 Tassia B.: Bei uns ist es, glaube ich, ganz stark die Ideologie, die wir damit verfolgen
und welche Werte wir vertreten. Uns treibt ganz stark die Ideologie an und weniger das
reine Geld, sonst hätten wir diese Daten schon längst selber weiterverkauft, die wir bis
jetzt gesammelt haben. Für uns ist es ein ideologisches Projekt und da ist es auch ganz
wichtig, dass wir auf unsere Community hören und hören, in welche Richtung die das
55 quasi bringen wollen.

Mahnken: Wie innovativ schätzt du den Ansatz ein, den ihr für eure Vision verfolgt?

Tassia B.: Um ehrlich zu sein, sehr innovativ, weil wir wirklich mit einem Gedanken
kommen, den es bis jetzt noch nicht so gab, und es ist ja auch meistens gar nicht so gut,
wenn du nicht so viel Konkurrenz hast und wenn niemand anderes dieselbe Idee hat wie
60 du, also das macht uns auch ein bisschen Angst. Aber wir sehen es als sehr innovativ
und sehr zukunftsorientiert, und wenn wir sagen: „Okay, vielleicht kannst du irgendwann
mit deiner Meinung Geld verdienen“.

Mahnken: Ja, könnt ihr euch an anderen orientieren, wenn ihr so innovativ seid, oder ist das eher schwierig?

65 Tassia B.: Es ist schwierig. Natürlich können wir uns an anderen orientieren, wenn es
jetzt auf das klassische „Rawr“-Widget ankommt, da können wir uns an vielem
orientieren und wir können uns technologisch auch an vielen neuen Blockchain-
Projekten vor allem orientieren, wo wir sehen: „Okay, schau ‘mal, die haben schon
Lösungen gefunden für Sachen, bei denen wir noch nicht wissen, wie wir sie lösen.“ Wir
70 müssen dann das Rad nicht neu erfinden.

Mahnken: Und ansonsten ist es aber schon eine Herausforderung?

Tassia B.: Extrem, ja.

Mahnken: Okay. Findet sich deine Persönlichkeit wieder in diesem Konzept, wie ihr mit
„Rawr“ vorgeht? Und wenn ja, inwiefern?

75 Tassia B.: Absolut. Wenn ich, [...] Also meine Persönlichkeit, klar also, ja, doch schon.
Der starke Wille, etwas Gutes zu tun, der spiegelt sich halt ganz klar in unserem Produkt
wider. Wenn ich eine andere Persönlichkeit hätte, dann würde das Produkt und das
Konzept komplett anders ausschauen, also in eine komplett andere Richtung gehen. Es
sind so die eigenen Werte, nach denen man so geht, und ich glaube, die zählen ganz
80 arg.

Mahnken: Das heißt, du hast auch persönliche Vorlieben oder gewisse Präferenzen auf
dem Gebiet, welches sich auch in dem Produkt zeigt?

Tassia B.: Absolut, ja.

Mahnken: Würdest du dich als einen selbstbewussten Menschen einschätzen, der auch
85 bereit ist, ein Risiko einzugehen und wie wichtig ist das für euch und diese Eigenschaften
auf dem Markt?

Tassia B.: Ja, das bin ich. Du meinst Selbstbewusstsein und Risikobereitschaft? –

Mahnken: Genau. – Das ist sehr wichtig, denke ich. Wenn du kein Selbstbewusstsein
hast und nicht sagst: „Okay, wir schaffen das.“, dann brauchst du auch gar nicht erst auf
90 eine bestimmte Art an den Markt herangehen. Also wir merken das immer wieder. Wir
sind jetzt nicht die krassen Start-Up-Heinis wie viele andere und wir merken ziemlich oft,
dass wenn du da nicht mitmischst und nicht auch sagst: „Du bist der Coolste.“, dann wirst
du ziemlich schnell vergessen.

Mahnken: Wie schnell trifft ihr oder triffst du deine strategischen Entscheidungen?

95 Tassia B.: Tatsächlich gar nicht so schnell. Also wir haben lange Diskussionsrunden, wenn es um strategische Entscheidungen geht, und wir wollen das ganze Team involvieren und nicht nur zu zweit als Gründer alle Entscheidungen treffen, sondern auch mit unseren Mitarbeitern und vor allem auch mit unseren Investoren natürlich müssen wir da sprechen. Das sind schon ein paar Wochen, bevor wir da gravierende, also
100 strategische Entscheidungen treffen.

Mahnken: Seid ihr anpassungsfähig auf Umstände, welche sich ändern? Das heißt, reagiert ihr flexibel, wenn es das einfordert?

Tassia B.: Auf jeden Fall. Ich denke, das musst du sein, wenn du ein junges Unternehmen hast.

105 Mahnken: Ja, kam es bei euch denn schon einmal vor, dass ihr so flexibel auf einen Umstand reagieren musstet?

Tassia B.: Ja, es kommt. Vor allem, wenn du so ein Software- und Servicetool bist, dann hast du schon immer noch eine Vision und du hast dein Produkt vor Augen, aber du musst dieses Produkt ja ständig anpassen. Nicht nur nach den Wünschen deiner Kunden
110 jetzt, das ist eh klar, aber auch anpassen in Hinsicht auf wenn wir sagen: „Okay, es ist jetzt gerade eine Wahl und wir müssen auf diese Wahl reagieren, weil unser Tool perfekt für eine Bundestagswahl ist.“, dann sehen wir, okay, warte mal, so funktioniert es nicht, wir müssen uns da schnell anpassen. Das haben wir zum Beispiel auch bei der deutschen Bundestagswahl ziemlich hart gemacht und saßen da nächtelang da und
115 haben es neu programmiert, um das den Umständen anzupassen.

Mahnken: Ja. Wie stark ist dein Interesse daran, selbst zu bestimmen, welche Personen zu Käufer- und Kundengruppen werden?

Tassia B.: Sehr stark. Wir sind [...]. Gerade aus dem Grund, dass wir das alles mit einer ziemlich harten Ideologie, die uns manchmal echt auch ein bisschen im Weg steht, machen. Es ist momentan schon sehr stark, dass wir sagen, wir wollen Kunden haben,
120 die unser Produkt auch im Hintergrund verstehen und die Ideologie verstehen und nicht nur das Produkt nehmen, um irgendwelche Daten zu sammeln.

Mahnken: Okay, danke dir. Wie wichtig sind denn interessante Kontakte und gut gepflegte Beziehungen auf dem Markt für das Unternehmen?

125 Tassia B.: Superwichtig. Also, ich würde fast sagen, der Kontakt und das Netzwerk ist eines der wichtigsten Sachen. Du kannst ein tolles Produkt haben, du kannst tolle Ideen haben, aber wenn du kein gutes Netzwerk hast, dann bringt dir das herzlich wenig.

Mahnken: Und von den Netzwerken bezieht ihr auch Informationen, wenn ihr euch strategisch verändern möchtet?

130 Tassia B.: Absolut. Also wir haben immer so Townhall-Meetings, wie wir das nennen. Da kann jeder teilnehmen, das ist so eine Art Webinar. Da laden wir dann auch gezielt Leute aus dem Netzwerk ein, wo wir wissen, die können uns da gut Tipps geben. Wir wollen sehen, wie die reagieren, wenn wir eine neue strategische Idee haben. Das ist superwichtig für uns.

135 Mahnken: Das heißt, ihr selektiert: „Welche Personen kommen infrage und was können die uns sagen?“.

Tassia B.: Wenn es um bestimmte Themen geht, schon, ja.

Mahnken: Ihr hört nicht auf jeden.

140 Tassia B.: Nein, natürlich hören wir nicht auf jeden. Die Personen benötigen Fachkenntnisse.

Mahnken: Verbringt ihr denn mit den Kontakten auch viel Zeit und habt einen intensiven Austausch?

145 Tassia B.: Das versuchen wir natürlich. Also es ist natürlich wichtig, weil, wie du sagst, hören wir nicht auf jeden, aber wir haben gerne ein großes Netzwerk und du musst dann halt immer schauen. Ich will natürlich mit den Leuten, wo ich denke, es ist wichtig für mich, schon einen regen Kontakt haben, und das erfordert von unserer Seite auch viel Arbeit. Die sind meistens natürlich auch superbeschäftigt. Also das ist ganz schwierig, aber das kriegen wir schon ganz gut hin und wir versuchen dann halt, die immer am Ball zu halten, und sagen: „Hey, schau mal, wir haben schon wieder etwas Neues.“ Dann
150 fragen wir auch, was sie davon halten.

Mahnken: Das ist ein regelmäßiger Austausch.

Tassia B.: Ja, absolut.

Mahnken: Ja. Welche Rolle spielt das Vertrauen dabei?

155 Tassia B.: Eine sehr große, würde ich sagen. Also ich vertrau' jetzt auch in Hinsicht auf Produktentscheidungen und so. Aber ich lass' nicht jeden, mit dem ich rede, einen Vertrag unterschreiben, mit dir jetzt auch nicht zum Beispiel. Also ich vertraue schon viel, vielleicht auch manchmal zu viel. Das kann schon sein, weil ich manchmal auch zu naiv an die Sachen herangegangen bin. Ich habe kein Marketing studiert, ich bin keine Entwicklerin. Ich bin komplett fremd in dieser Welt hineingekommen, jetzt halt nicht mehr.

160 Ich war am Anfang ziemlich naiv. Mir sind Sachen passiert, da denke ich mir jetzt: „Urgh, das hätte nicht sein sollen.“

Mahnken: Aber daraus hast du gelernt, nehme ich an. Trennst du auch zwischen persönlichen und geschäftlichen Kontakten, wenn es darum geht, Networking zu betreiben?

165 Tassia B.: Ja, das tue ich total tatsächlich. Aber ich sehe, dass das viele in dem Bereich auch nicht so tun. Aber ich mache das extrem, weil ich glaube, dass das wichtig ist. Ich habe halt persönliche Kontakte, mit denen will ich nicht Tag und Nacht über irgendwelche Businesses und Start-Ups reden, sondern ich habe die Netzwerkkontakte und die sind für mich jetzt meistens auch nicht die besten Freunde. Also ich trenne dort
170 schon.

Mahnken: Also du möchtest Privates und Geschäftliches auseinanderhalten?

Tassia B.: Ja, schon.

Mahnken: Fragst du dennoch bei der Familie oder bei Freunden nach, was die von einem bestimmten Ansatz halten?

175 Tassia B.: Absolut. Der nächste Kontakt besteht aus Leuten, die dann mit dem Thema am wenigsten zu tun haben, und dann ist es natürlich schon wichtig zu sagen: „Hey du, Mama, kapiertst du das?“. Und wenn sie sagt: „Nein, ich habe keine Ahnung.“, dann weiß ich, dass wir vielleicht nochmal darüber gehen sollten.

Mahnken: Okay. Wie stark schätzt du die Hinweise deiner Mitarbeiter für das
180 strategische Vorgehen auf dem Markt ein? Du meinstest schon, dass ihr viel diskutiert?

Tassia B.: Ja, auf jeden Fall. Das ist extrem wichtig. Also wir schauen schon, dass wir [...]. Also man muss immer schauen, letzten Endes haben wir als Gründer immer das letzte Wort, aber wir hören schon sehr auf die Mitarbeiter. Wir möchten ja auch, dass die sich integrieren. In einigen Situationen haben wir uns schonmal gewünscht, dass einige
185 Leute etwas mehr machen. Und der beste Mitarbeiter ist der, der sich eigentlich ständig mit einmischt quasi und seine Meinung preisgibt.

Mahnken: Alles klar. Wie ist denn die finanzielle Situation von „Rawr“?

Tassia B.: „Rawr“ lebt von Investoren. „Rawr“ kann sich noch nicht selbst tragen und das auch seit mittlerweile ein paar Jahren jetzt. Das ist in einem solch abstrakten Bereich
190 aber auch normal. Wir verkaufen keine Hardware, nichts Physisches. Das sind Investoren, die auch ganz stark unsere Ideologie vertreten.

Mahnken: Habt ihr einen Geldmangel beziehungsweise finanzielle Probleme?

195 Tassia B.: Das kommt immer darauf an, in welcher Phase du gerade bist. Wenn du mitten in einer Finanzierungsrunde steckst und Investoren suchst, klar, dann hast du Geldmangel. Momentan ist es bei uns aber gut, weil wir gerade eine solche Finanzierungsrunde hinter uns haben.

Mahnken: Ja, inwiefern beeinflussen die Finanzen eure Strategie?

200 Tassia B.: Schon. Du musst dich natürlich anpassen. Wenn du sagst: „Wir haben gerade kein Geld, dieses große Projekt zu starten, was wir ganz gerne starten würden.“ Und dann ist es klar, dann musst du Kompromisse eingehen und sagen: „Okay, Fabian. Setz du dich mal hin und versuch‘, das zu wuppen.“ Aber wenn wir dann keine fünf Entwickler zur Seite stellen können, dann geht’s nicht gut und nicht schnell voran, deswegen müssen wir das vielleicht anders machen.

205 Mahnken: Also würdet ihr euer strategisches Vorgehen sogar verändern, wenn ihr mehr Gelder zur Verfügung hättet?

Tassia B.: Ja, das denke ich. Aber im Moment läuft das alles in die richtige Richtung, denke ich.

210 Mahnken: Okay. Du hast es vorhin schon angesprochen mit der Ideologie: Wie wichtig ist euch eine klare Marken- und Firmenidentität, dass ihr wirklich klar benennen könnt, wer ihr seid?

215 Tassia B.: Absolut wichtig. Und das ist auch gerade das, wobei wir am meisten dran arbeiten. Das ist nicht leicht. Also wir haben immer irgendwie versucht, die Welt zu retten, und irgendwann merkst du: „Okay, du musst den Leuten auch ‘mal erklären, wie du die Welt rettest und was du eigentlich machst.“. So eine starke Identität, ein starker Slogan, eine starke Erklärung ist superwichtig. Wir sind da gerade auch extrem am Suchen. Also wir haben tatsächlich noch nicht so richtig diesen einen Satz, mit dem wir alles erklären.

Mahnken: Aber ihr strebt danach.

Tassia B.: Ja.

220 Mahnken: Und diese noch nicht so ganz festgelegte und definierte Marke ist wichtig, um auf dem Markt so aufzutreten, dass die Kunden auch einen klaren Eindruck von euch bekommen können?

225 Tassia B.: Ja, das ist so. Also wir haben auch schon Phasen erlebt, bei denen die Leute ziemlich verwirrt sind. Ich bin dann auf Vorträge gegangen und habe versucht, sich immer irgendwie anzupassen, und habe immer ein bisschen etwas anderes erzählt, ich bin dann anders 'rausgegangen. Wenn man aber sagt: „Hey, ich bin „Rawr“ und das ist mein Slogan.“, dann wissen die anderen klar, wer man ist.

Mahnken: Und die Informationen aus den Kontaktnetzwerken fließen auch mit in den Aufbauprozess der Identität mit ein?

230 Tassia B.: Ja. Wie gesagt, in unserem Netzwerk sind Leute drin, bei denen wir extremen Wert auf deren Meinungen legen. Ich würde nicht sagen, dass wir uns direkt beeinflussen lassen, aber sie spielen mit ihren Meinungen zu dem Markenthema schon eine größere Rolle.

235 Mahnken: Ja, würdest du meinen, es ist eine Herausforderung für das strategische Vorgehen auf dem Markt, wenn die Identität noch nicht so klar festgeschrieben ist?

Tassia B.: Ja, total. Wie gesagt, das sind schon Schwierigkeiten. Wir sind zu früh wirklich 'rausgegangen, nicht in Hinsicht in Marketing und Werbung, aber in Hinsicht auf Pitches und Veranstaltungen. Da haben wir gemerkt, bevor wir nicht unsere Identität haben, brauchen wir nicht 'rausgehen und das an die große Glocke zu hängen.

240 Mahnken: Hat die Markenidentität also einen unmittelbaren Einfluss auf die Markenstrategie?

245 Tassia B.: Ja, klar. Zuerst positionierst du dich an einer Stelle und anhand dieser Position entwickelst du auch deine Strategie. Wenn du weder Identität noch Positionierung hast, dann gehst du halt in alle Richtungen gleichzeitig und kommst aber nicht richtig auf die Straße, es geht dann nicht so richtig voran.

Mahnken: Okay. Welche Faktoren, über die wir noch nicht gesprochen haben, sind für die Marketingstrategie noch wichtig? Was sind entscheidende Kriterien?

250 Tassia B.: Ganz wichtig ist natürlich auch das Testen wirklich mit den Nutzern. Am liebsten würde ich jeden Tag neue AB-Tests fahren, um zu sehen, wie die Nutzer darauf reagieren. Ich finde, eigentlich sollten die Nutzer die sein, die deine Strategie am meisten bestimmen, weil die sind ja diejenigen, die im Endeffekt am meisten mit diesem Produkt zu tun haben. Das ist wichtig.

Mahnken: Zählt das zu den Kontaktnetzwerken?

255 Tassia B.: Naja, die sind eher diejenigen, die uns beratend zur Seite stehen und strategisch auch ein Wort haben wollen, aber mit den Nutzern meine ich wirklich die Leser der Zeit-Online zum Beispiel. Die sagen dann: „Ich drücke eher auf diesen Button, wenn der blau anstatt grün ist.“ Okay, das ist ein doofes Beispiel, aber die Nutzer kommen halt damit in Berührung.

Mahnken: Wie sieht eure Strategie der Zukunft aus?

260 Tassia B.: Strategie der Zukunft [...]. Wie meinst du das?

Mahnken: Wird sich euer Auftreten verändern? Ist es absehbar, dass ihr das Vorgehen auf dem Markt anpassen müsst?

265 Tassia B.: Ja, auf jeden Fall. Vor allem, weil wir uns gerade auch in einem extremen Umbruch gerade befinden, weil wir mit „Rawr“, den Umfragen-Widgets erfolgreich sind und da kommt halt der nächste Schritt. Dieser Schritt wird extrem wichtig und wir möchten gerade rausfinden, wie wir diesen Schritt kommunizieren. Das ist schwierig, die geeignete Strategie zu finden, da stecken wir echt gerade mitten drin.

Mahnken: Tassia, ich danke dir sehr für das Interview.

Tassia B.: Ja, vielen Dank.

Interview 7 (zwischen Lorenz Mahnken und Moritz H. vom 18.05.2018)

Moritz H. ist 30 Jahre alt und der Gründer von „Productmate“. 2015 erfolgte mit der formellen Gründung auch der Markteintritt. Der Geschäftsführer studierte International Business mit Schwerpunkten in Strategiemärkten, Innovation und Entrepreneurship. Auch Moritz H. beschäftigt sich beruflich ausschließlich mit seinem Unternehmen. Das Gespräch fand beim eigenen Unternehmensstandort statt und dauerte 24:05 Minuten.

Mahnken: Lieber Moritz, herzlich willkommen zu dem Interview. Ich möchte dich am Anfang bitten, dich einmal kurz vorzustellen.

Moritz H.: Ich bin Moritz H., Gründer von „Productmate“. Ich bin 30 Jahre alt und kümmere mich bei „Productmate“ um das Business Development, um das Marketing und
5 auch um den Vertrieb.

Mahnken: Danke dir. Was macht „Productmate“ genau?

Moritz H.: Wir haben einen Local-Commerce-Marketplace entwickelt, bei dem lokale Unternehmen ihr Produktportfolio präsentieren können, welches wir über eine Art lokalen City-Guide erreichbar machen, aber auch über ein klassisches Dropshipping im E-
10 Commerce die Produkte verkaufen mit einer Umsatzprovision. Also es handelt sich um eine Mischung aus Online-Shopping und Offline-City-Guide sowie eine Mischung aus TripAdvisor und Ebay-Kleinanzeigen.

Mahnken: Und ihr seid für das Marketing ausschließlich online unterwegs? Mit den Maßnahmen und über Social Media-Kanäle?

Moritz H.: Ja, genau. Wobei, wir haben jetzt auch ein analoges Printprodukt, das vorbereitet wird. Das wird Offline-Marketing sein. Wir lassen sozusagen die Brücken zwischen Online und Offline verschmelzen. Das heißt neben dem klassischen Performance-Marketing wie SEO, SEA, Instagram-Ads und Co. machen wir jetzt auch ganz klassische Werbung, aber auch über innovativere Wege mit Influencern, was ja
20 auch im Online-Bereich anzusiedeln ist. Aber wir wollen auch Offline-Kanäle nutzen, um Online-Traffic zu generieren.

Mahnken: Ja. Was verstehst du unter dem generellen Marketingbegriff?

Moritz H.: Wahrnehmung, Bekanntheit, Reichweite und Traffic steigern.

Mahnken: Und wie zeigt sich das Marketing in deinem Unternehmen?

Moritz H.: Durch Traffic-Ads, sprich durch bedarfsdeckende User, die über eine konkrete Suchanfrage auch auf unser Angebot geleitet werden. Wir erachten das

bedarfsdeckende Marketing als sehr spannend, das heißt „Lust machen auf einen Kauf, bevor überhaupt das Interesse dafür vorhanden war.“ Unser Leitmotiv ist da, dass es unmöglich ist, ein Produkt zu finden, von dem man noch nicht weiß, dass es das gibt.

30 Und wir versuchen eben durch sehr visuelle Faktoren zu sagen: „Bei uns gibt es etwas, nach dem man sich sehnt.“

Mahnken: Ja. Und diese Marketingaufgaben werden auch von dir persönlich übernommen?

Moritz H.: Das wird koordiniert. In der operativen Umsetzung wird das dann eben gebrieft und gemacht, was auch eine relativ große Herausforderung darstellt.

Mahnken: Okay. Wie gehst du denn in dem Strategieprozess für den Markt vor? Welche Kriterien beeinflussen deine Planung?

Moritz H.: Zielgruppenschärfe, Kosten und natürlich die Umsetzungsfähigkeit im Sinne von Einfachheit der Umsetzung. Also komplexere Marketinginstrumente mit Device-IDs, die man über Apps tracken kann, sowas machen wir nicht. Sondern wir legen großen Wert auf relativ schlankes Marketing mit Zielgruppeneinstellungen und Geofence-targeted Ad's. Damit können wir hyperlokal targeten, was dann auch die Relevanz der Marketingmaßnahme erhöht, aber sehr viel weiter als das gehen wir in der Komplexität nicht.

45 Mahnken: Okay, danke dir. Wie wichtig ist dabei die Analyse der Ausgangssituation auf dem Markt für die Strategie?

Moritz H.: Unbedeutend aktuell.

Mahnken: Also fahrt ihr euer eigenes Ding?

Moritz H.: Ja, genau. Wir gucken uns natürlich auch an, was funktioniert. Das ist aber auch eher eine Bauchgefühlentscheidung und weniger eine datenbasierte Entscheidung.

Mahnken: Ich verstehe. Wie gut kannst du denn mit deiner entwickelten Strategie die Ziele des Unternehmens verfolgen?

Moritz H.: Bedingt gut. Weil insbesondere das Marketing zwar eigentlich der messbarste Bereich sein kann, es aber sehr viel voraussetzt, damit es möglich ist. Es ist eben sehr starkes Kreativmarketing, das wir betreiben, und weniger Performance-Marketing. Das heißt, die Ziele, die wir uns im Marketing setzen, sind aktuell etwas weniger entscheidend als die, die wir uns im Vertrieb setzen. Die hängen allerdings auch stark miteinander zusammen. Also ohne Marketingzielerreichung sind die Vertriebsziele auch

eine relativ große Herausforderung. Das ist eine Art Henne-Ei-Problem. Ich glaube bei
60 „Pizza.de“ war das ähnlich; da hatten sie am Anfang 2000 Pizzerien aufgebaut, bevor
sie überhaupt einen Klick auf der Seite hatten und das Thema „Traffic auf der Seite“ kam
dann danach. Das ist bei so einem zweiseitigen Marktplatz mit Anbietern und Nutzern,
die man braucht immer, ein bisschen gefährlich, weil man eigentlich beides gleichzeitig
65 aufbauen muss. Aber ohne Content keine User und ohne User keinen Content. Da
haben wir im ersten Schritt gesagt: „Content first“.

Mahnken: Wie beschreibst du deine Strategie? In welche Richtung soll sich das
Unternehmen entwickeln?

Moritz H.: Wir wollen europaweit skalieren und auch so wahrgenommen werden. Wir
wollen viele Returning-Visitors generieren, die einmal im Quartal wiederkommen, weil
70 sie wissen, dass sie bei uns finden, was sie im Zweifelsfall dann auch suchen. Dabei
geht es uns nicht um das klassische globale Produktverzeichnis, wo man dann alles
findet, sondern wir wollen wahrgenommen werden als, wie der Slogan schon beschreibt,
„Trasure-Datenbank“. Und Schätze sind ja solange vergraben, man weiß nicht, was drin
ist, bis man sie dann endlich ausgepackt hat. Wir sind das Treasure, Pinterest für
75 Produkte, mit denen man Inspiration findet und am Ende dann auch Conversion, sprich
einen Kauf tätigen kann.

Mahnken: Wie stark orientieren sich die Maßnahmen an der Strategie?

Moritz H.: Wir machen hyperlokal getargetes Instagram-Marketing, was dem sehr
zuspiziert und dieses Discover-local-Treasures ist einmal auf Produktebene für das E-
80 Commerce-Thema ganz spannend, aber die Treasures sind für uns nicht nur die
Produkte, sondern insbesondere auch die Shops. Wir haben neben unserem
Marketplace-Produkt auch so eine Art City-Guide-Verzeichnis. Mit Treasure verstehen
wir auch die Kunden, die wir bei uns haben, und die Idee ist: „Ich steig‘ am Gänsemarkt
aus und weiß, mit Productmate finde ich die Treasures.“ Das Nutzerversprechen stellen
85 wir damit ins Zentrum. Das heißt: „Was bringt mir diese Plattform?“. Das ist für die
klassische Desktopversion, die ich gerade offen hatte, beim E-Commerce-Fokus relativ
schwer. Da ist das Nutzungsversprechen: „Finde coole Produkte, kaufe sie bei Bedarf.“
Bedarf kann man wecken, aber wenn er nicht grundsätzlich vorhanden ist, vertagt man
den Kauf auf übermorgen, man vergisst ihn und es kommt nicht zur Transaktion. So
90 haben wir unsere Strategie verändert: Das Nutzungsversprechen des Discover-local-
Treasures auf Shop-Ebene beziehen. Wenn ich am Gänsemarkt aussteige und nicht
weiß, wo ich hinkann, kann man die „In meiner Nähe“-Funktion benutzen, sodass die
Unternehmen aufsteigend von der Entfernung nach meinem Standort sortiert werden.
Wenn ich Cafés in meiner Nähe will, zeigt er mir diejenigen in der Nähe als Erstes an.

95 Das spielt ein ins Werbeversprechen. Wir sagen: „Discover-local-Treasures, du kennst die besten Unternehmen in deiner Nähe und mit Productmate findest du sie.“ Wir tragen das Versprechen nach außen. Das wird damit dann auch erfüllt.

Mahnken: Okay, sehr gut. Du hast mir gerade den strategischen Ansatz erklärt. Inwieweit findet sich dort deine Persönlichkeit wieder, was denkst du?

100 Moritz H.: Sehr stark. Das Ganze war von Anfang an sehr romantisch gedacht. Die Idee entstand, weil ich acht Paar Schuhe bei Amazon bestellt hatte und aber sieben zurückgeschickt wurden. Darauf haben wir uns persönlich gefragt, was denn der Antrieb dahinter sei. Es geht doch um viel mehr, als nur die Ware zu bekommen. Es geht ja um das Leben in der Stadt, warum kauft man den Schuh nicht vor Ort im Viertel? Weil man
105 Scheuklappen vor Augen hat und man durch die Onlinebrille nicht die Offlinemöglichkeiten wahrnimmt, die es gibt.

Mahnken: Und dieses Problem hattest du für dich selbst auch damals gehabt?

Moritz H.: Ja, total. Damals in meiner Studienstadt Bamberg hatte ich 50 Euro auf dem Schreibtisch liegen und hab' überlegt, was ich damit mache. Und die einzige Idee, die
110 mir dann kam, war Rewe. Das ist ziemlich traurig, weil die Innenstadt hatte 200 Lokal-Einzelhändler zu bieten, von denen bestimmt 20 für mich persönlich spannend gewesen wären. Mich dann durch den Google-Dschungel zu kämpfen, bis ich was gefunden hab', war mir echt zu blöd. Dann habe ich das gelassen und bin dann doch zu Rewe gegangen.

115 Mahnken: Wie stark zeigen sich weitere persönliche Vorlieben und Präferenzen in der Strategie?

Moritz H.: Auch sehr stark. Ich denke, ansonsten wäre das noch sehr viel breiter aufgelegt. Wir sind sehr stark qualitätsbewusst, was das angeht, und suchen eben nach eigenen Präferenzen auch die Unternehmen aus, die dann bei uns teilnehmen können.

120 Mahnken: Schätzt du dich als einen selbstbewussten Menschen ein, der auch eine Risikobereitschaft mit sich bringt?

Moritz H.: Ja. Risiko in dem Sinne, dass ich meine eigenen Vorstellungen konsequent verfolge, und selbstbewusst in dem Sinne, als dass ich meine eigenen Vorstellungen auch nicht infrage stelle. Wenn ich eine Vision habe, ist es schwer, mich davon
125 abzubringen oder mich vom Gegenteil zu überzeugen.

Mahnken: Und wie schnell triffst du deine strategischen Entscheidungen für den Markt?

Moritz H.: Sofort. Das kann vielleicht auch ein kleines Manko sein, aber wir machen das immer sofort. Ich habe dann meistens ein Gefühl und das setzen wir dann um.

130 Mahnken: Bist du auf ändernde Umstände flexibel? Und wie wichtig ist eine solche Flexibilität für die Strategie?

Moritz H.: Ich denke, in dem Markt, indem wir sind, ist sie gerade nicht so wichtig, weil die Veränderungen dann doch relativ träge sind. Sowohl im E-Commerce als auch im lokalen Handel verändert sich 'was. Aber wir sind den Veränderungen zuvor, sie rücken uns hinterher. Wenn es um Mobile-Payment geht, dann haben wir schon eine Vision
135 davon, wie es in der Zukunft aussehen könnte, obwohl es noch überhaupt nicht am Markt ist und nicht benutzt werden kann. Damit haben wir uns schon befasst. Das lassen wir solange im Hinterkopf, bis es konkret umsetzbar wird. Wir sind da nicht die Pioniere, die da die Trends setzen, sondern nutzen das, was vom Markt angenommen wurde für unser Produkt. Alle haben uns gefragt: „Warum habt ihr keine App im Appstore?“, und
140 damals wurden im t3-online progressive Web-Apps vorgestellt vor fünf Jahren. Das war die Trendwende beim Browser-Applikationsgeschäft. Früher waren die Websites auf HTML-Ebene und die Responsive galt, wenn die Website mobil genauso aussah und funktionierte wie auf dem Desktop. Mittlerweile erfüllen auch Browser die Funktionalitäten der Apps. Der ganze App-Markt gerät so ein bisschen ins Wanken.
145 Ebay-Kleinanzeigen benutze ich mit dem Browser. Ich gehe über Google auf die Website. Apps holt man sich dagegen für Spiele, Facebook und Instagram. Dazu hatten wir von Beginn an eine Meinung und meinten, aus wirtschaftlicher Sicht ist es noch zu risikoreich, nur darauf zu gehen, und das bewahrheitet sich gerade.

150 Mahnken: Hast du ein Interesse daran, selbst zu bestimmen, welche Personen zu Kunden- und Käufergruppen werden?

Moritz H.: Nein, da habe ich eigentlich kein persönliches Interesse dran, wer das ist. Aber naja, durch die Ausrichtung der Unternehmen, die wir bei uns listen, ist das ja eigentlich schon dadurch bei uns bedingt und die Unternehmen suchen wir uns selbst aus. Wir haben ein relativ teures Produktportfolio und damit werden gewisse Zielgruppen
155 auch schon ausgeschlossen für Productmate.

Mahnken: Ja. Wie wichtig sind denn interessante Kontakte oder gut gepflegte Beziehungen für dein Unternehmen?

Moritz H.: Eigentlich weniger wichtig. Wir haben gute Beziehungen zu Investoren und auch zu einem kleinen Beraterkreis. Da sind namenhafte Seriengründer mit drin, die
160 auch schon unzählige Unternehmen zum Erfolg gebracht haben und die ziehen wir natürlich für Beratung heran. Das findet regelmäßig einmal im Quartal statt. Heißt, da ist

schon eine gewisse Konstanz drin. Aber grundsätzliches Networking im klassischen Sinne, dass man sich zu einem Sonnenuntergang trifft und ein Bier trinkt, ist dann doch eher ein Vertriebsthema. Da bekommen wir auch Produkte angeboten, die wir aktuell
165 gar nicht brauchen. Wir orientieren uns eher an unserer eigenen internen Nachfrage. Wenn wir was brauchen, holen wir uns das, aber auf diesen Networking-Events hatte ich bisher immer das Gefühl, dass wir Leute treffen, die uns etwas verkaufen wollen. Die Angebote, die wir da bekommen, sind im Kern nicht das, was wir brauchen. Die bringen uns auch von unserem Fokus ab.

170 Mahnken: Das heißt, ihr habt Marktteilnehmer in eurem Umfeld, die euch nicht unbedingt weiterhelfen?

Moritz H.: Ja. Da muss man schon sehr sondieren. Ich würde behaupten, zehn Prozent sind spannend, der Rest ist nur Smalltalk.

175 Mahnken: Verbringst du mit den spannenden Kontakten dann auch viel Zeit und tauschst dich intensiv aus?

Moritz H.: Nein, das wird eher kurz und kompakt gehalten, weil ich das Geschäftsmodell der dahinterstehenden Unternehmen dann auch relativ schnell verstanden habe und mir das dann auch merke.

180 Mahnken: Okay und welche Rolle spielt das Vertrauen zu den Personen, die dir dann doch einmal gut weiterhelfen?

Moritz H.: Eine sehr große Rolle. Das Vertrauen basiert ja auch auf der Kompetenz des Einzelnen und das ist natürlich so ein bisschen Menschenkenntnis. Entweder man hat da jemanden vor sich, der einem viel erzählt, aber am Ende des Tages keinen wirklichen Benefit mit sich bringt. Besser sind dann Leute, die eben wirklich nur 'was sagen, wenn
185 sie eine begründete und validierte Meinung dazu haben, die sie auch belegen können.

Mahnken: Wie stark schätzt du die Hinweise deiner Mitarbeiter für die Marketingstrategie? Diskutiert ihr viel?

Moritz H.: Leider ja. Am liebsten wäre es mir, wenn man konkrete Bedenken äußert. Denn Bauchgefühl gegen Bauchgefühl ist immer gefährlich, dann kann man es auch
190 lassen. Am Ende des Tages entscheidet derjenige, der die Entscheidungsbefugnis hat, und am liebsten wäre es mir natürlich, wenn da jemand wäre, der es noch besser weiß, aber das ist immer so eine Frage der intrinsischen Motivation. Der arbeitet für seinen Fixbetrag. Gerade im Marketing ist es sehr schwer, erfolgsbasierte Vergütung anzusetzen. Im Vertrieb geht das, aber im Marketing ist das immer so eine
195 Vertrauenssache.

Mahnken: Ganz grob: Wie ist die finanzielle Situation von deinem Start-Up?

200 Moritz H.: Gut und solide. Wir sind eigenfinanziert. Wir haben keine Verbindlichkeiten gegenüber Banken oder Ähnlichem. Auch kein Venture-Capital, wir haben nur einen Business-Angel, der die Situation unterstützt und der uns bei den Finanzen den Rücken freihält, aber gleichzeitig auch natürlich bilanziellen Druck macht.

Mahnken: Inwiefern beeinflussen die Finanzen das strategische Vorgehen und die Planung für den Markt?

205 Moritz H.: Sie schränken einen insoweit ein, dass man nicht mit Millionensummen planen kann. Sie schränken einen auch in der quartalsbasierten Planung ein, aber nicht in der kurzfristigen, weil die Dinge, die wir umsetzen wollen, die werden am Jahresbeginn präsentiert, budgetiert und geplant. Und über die Planung hinaus gehen wir in der Regel nicht. Das sind sozusagen „forgecastete“ Pläne, die wir haben, die werden abgesegnet und dafür wird Budget freigegeben.

210 Mahnken: Was würdest du an deiner Strategie verändern, wenn du dann doch mehr Geld zur Verfügung hättest?

Moritz H.: Noch schneller wachsen. Proof of Concept ist soweit da, also dafür brauchen wir das nicht.

Mahnken: Also inhaltlich seid ihr schon auf der richtigen Spur, auch wenn ihr mehr Gelder hättet?

215 Moritz H.: Ja, auf jeden Fall. Also, was Business-Development-Inhalte angeht, würden wir nicht mehr so viel Geld verbrennen müssen. Es geht dann eher um Vertrieb und Traffic-Aufbau, Kunden- und Nutzeroaufbau. Das sind die Sachen, die mit mehr Budget auch noch viel schneller gehen.

Mahnken: Okay. Wie wichtig ist dir eine klare Marken- und Firmenidentität?

220 Moritz H.: Sehr wichtig. Da ist mein Mitgründer Benedikt noch viel kritischer. Da geht's auch darum, dass leider nicht alle Angebote der Firmenidentität entsprechen. Das kann man aber nur schwer anhand von Kennzahlen festmachen. Also die Tonalität des Fotos und die Logos auf den Fotos der Angebote passen nicht immer zu uns.

Mahnken: Kannst du denn die Identität deines Unternehmens klar benennen?

225 Moritz H.: Nein, leider nicht. Das ist auch genau das Schwierige und das Problem beim Marketing. Da braucht man jemanden, der die Identität verkörpert oder zu hundert Prozent mit nachvollziehen kann, ohne dass man dafür jemandem ein Regelwerk

vorlegt. Man muss Leute dort haben, die eine Identität, eine Vision teilen, dann muss man sich auch nicht immer so groß abstimmen.

230 Mahnken: Was glaubst du, wie wichtig ist die klare Identität, um Kunden so zu erreichen, dass sie auch dauerhaft eure Angebote nutzen?

Moritz H.: Extrem wichtig. Das ist sogar entscheidend. Wenn man identitätslos und unscharf ist, spricht man viele an, aber niemanden so richtig.

Mahnken: Basiert eure Strategie für den Markt denn auf eurer momentanen Identität?
235 Ist dort eine gute Passung zueinander?

Moritz H.: Ja. Es gibt immer mehr, die sich unserer Identität anschließen wollen, und alle wettbewerbsfähigen Geschäftsmodelle, die auch durchhalten und nicht ins Struggeln geraten, die entsprechen unserer Identität. Der „Tante-Emma-Laden“ um die Ecke, der das aus reiner Liebe macht, aber visuell identitätstechnisch nicht auf dem Standard ist,
240 der hat es nicht nur in dem Unternehmen schwer, sondern den würden wir in der Form mit unserem Unternehmen dann auch nicht ansprechen. Heißt, die Identität zu uns muss kompatibel sein. Ich glaube, was eine Identitätsdarstellung auf hohem Niveau angeht [...] Naja, es ist ja schon ein Gesamtbild des Angebotes, das man hat. Ebay-Kleinanzeigen hat eine ganz andere Identität als Select. Select ist ja ein Online-Shop für
245 sehr hochwertiges Produktdesign. Würde da ein Identitätsverlust einhergehen, würden sie auch einfach Schwierigkeiten haben, ihre Kunden zu halten. Man kann sich für ein breiteres Portfolio natürlich öffnen zu den Kunden, aber damit verliert man Identität, das hatten wir am Anfang. Da waren wir noch bezüglich der Identität nicht so streng und da fiel es uns sehr schwer, diejenigen Kunden zu bekommen, die eine Identität haben, die
250 wir uns gewünscht haben.

Mahnken: Habt ihr eure Strategie auf diese Identitätsveränderung angepasst?

Moritz H.: Ja. Insbesondere bei der Auswahl der Partnerunternehmen. An Anfang hatten wir da überhaupt keine Vorgaben und Richtlinien. Da haben wir so ein bisschen sozusagen jedermann genommen. Aber wir haben gemerkt, wir wollen lieber die guten.
255 Die hatten wir aber noch nicht bekommen. Sie hatten uns explizit darauf hingewiesen, dass wenn sie neben XY dargestellt werden, dass sie das dann nicht machen. Da hätten sie ihre Produkte auch bei Ebay-Kleinanzeigen einstellen können. Insofern haben wir die Identität dann verändert und die Strategie exakt darauf ausgelegt. Das war uns auch schon vorher bewusst, nur hatten wir davor noch Gesellschafter-intern unterschiedliche
260 Meinungen.

Mahnken: Okay, alles klar. Wir haben insgesamt gerade über viele Facetten gesprochen. Was denkst du hat darüber hinaus noch auf die Marketingstrategieplanung einen Einfluss für euch?

265 Moritz H.: [...]. Neue Marketingkanäle sind entscheidend. Bei Facebook haben wir unser Budget beispielsweise fast abgeschaltet, weil die Algorithmen, die auch bei Instagram mittlerweile entwickelt werden, den Werbetreibenden einfach das Leben schwermachen. Das war früher noch anders, da hatte man eine organische Reichweite. In dem Moment, wo ein neuer Marketingkanal entsteht, – wir warten noch drauf, wer das sein kann, gerade gibt es keinen, Snapchat knickt auch momentan wieder ein –, ist es spannend
270 zu sehen, was gehypt wird und was hochgeht. Da warten wir nur drauf, dafür sind wir bereit. Ansonsten bleiben die klassischen Marketinginstrumente bestehen. Die Newsletter sind für uns das stabilste Instrument, das man einsetzen kann, nur hat man da auch ohne Abonnentenkreis keine Relevanz und ansonsten kommt halt auch Print wieder hoch. Das, was wir im Digitalen machen, machen wir jetzt auch im
275 Analogen. Wir haben dann kostenfreie Give-Aways bei den Partnerunternehmen. Die Unternehmen werden mit einem Googie präsentiert, es gibt einen Mehrwert und ja, das hat mehrere Effekte. Wir werden dadurch als Marke bekannter und auf der letzten Seite ist auch eine Eigenwerbung zu Productmate, das ist online genauso. Dann steigern wir noch unsere B2B-Wahrnehmung, weil die Händler etwas bekommen, dass sie auch
280 physisch in der Hand haben. Und die Nutzer sehen, dass wir da sind.

Mahnken: Alles klar, sehr gut. Moritz, ich danke dir vielmals für das Interview.

Moritz H.: Gerne, perfekt. Das hat mir großen Spaß gemacht. Viel Erfolg.

Interview 8 (zwischen Lorenz Mahnken und Georg R. vom 24.05.2018)

Georg R. betreibt seit Januar 2018 zusammen mit zwei weiteren Gründern die „Stargazing Agency“, welche den Branchen Marketingkommunikation und Consulting zuzuordnen ist. Der 23-Jährige studiert Wirtschaftspsychologie und arbeitet in Teilzeit für das Unternehmen. Das Gespräch fand in einem Beehive-Standort statt und dauerte 23:15 Minuten.

Mahnken: Ja, lieber Georg. Herzlich willkommen zu diesem Interview. Ich möchte dich am Anfang bitten, dich kurz vorzustellen.

Georg R.: Moin, ich bin Georg, 23 Jahre alt. Ich wohne seit ungefähr dreieinhalb Jahren in Hamburg, studiere Wirtschaftspsychologie und habe Anfang diesen Jahres die
5 Stargazing Agency gegründet. Ja, und wir machen Marketing und Kommunikation – überwiegend als Consulting-Agentur.

Mahnken: Okay. Ich möchte dich zunächst gerne fragen: Was verstehst du unter dem generellen Marketingbegriff?

Georg R.: Storytelling. Also ich geh‘ davon aus, dass jedes Unternehmen und jedes
10 Produkt eine klare Geschichte erzählen sollte, um emotional für Kunden oder andere Unternehmen relevant zu sein, und dementsprechend ist Storytelling die beste Methode, also Geschichten erzählen, um Produkte und Unternehmen zu bewerben.

Mahnken: Erzählt ihr Storys über die Stargazing Agency, auch wenn ihr noch nicht so lange besteht?

Georg R.: Ja, überwiegend in der Kommunikation zu Unternehmen, also zu potentiellen
15 Kunden, und gelegentlich auch auf digitalem Wege. Vor allem auch gegenüber Künstlern, weil wir haben eine kleine Feinheit bei der Agentur. Wir arbeiten mit vielen Künstlern zusammen, um das Storytelling attraktiver, schöner, spannender zu gestalten, und gerade die Künstler springen häufig besser darauf an, wenn man ihnen eine schöne
20 Geschichte erzählt, davon, was werden kann, was sein kann und was werden sollte anstelle von „Okay, das ist es; soviel verdienst du; das ist das Projekt.“

Mahnken: Und das ist dann das Marketing, das ihr betreibt?

Georg R.: Überwiegend ja. Abgesehen davon, dass wir Akquise machen. Aber von digitaler Akquise halte ich persönlich nicht so wahnsinnig viel. Vielleicht bin ich auch
25 einfach nicht der Typ dafür. Also wir haben auch versucht, beispielsweise über den LinkedIn Sales Navigator die E-Mail-Adressen entlang zu gehen und einfach Kaltakquise zu machen, aber das ist totaler Quatsch, weil [...]. Man kann halt in einer Kaltakquise

kein Storytelling machen – gerade für sich selbst. Klar, man kann kurz einen Pitch schreiben: „Okay, das sind wir; das machen wir; das ist relevant für euch.“ Aber damit
30 catcht man keinen Menschen.

Mahnken: Und das Marketing übernimmst du selbst?

Georg R.: Ja, überwiegend.

Mahnken: Okay. Wie geht ihr denn in der Strategieplanung vor? Wenn ihr jetzt sagt, ihr
35 möchtet mit der Agentur in eine bestimmte Richtung im Markt gehen – wie plant ihr diesen Prozess?

Georg R.: Also der erste Schritt generell ist es, im Team und mit Leuten drumherum
ganz viel zu reden, sehr, sehr viel reden. Und meistens haben wir eine grobe Idee davon,
wie wir die Geschichte erzählen, um in den Markt ‘reinzugehen und lassen das dann für
zwei, drei Wochen durch verschiedene Szenarien laufen. Dann bauen wir uns ein paar
40 Personas oder suchen uns interessante Ziele ‘raus, die wir einfach mit verschiedenen
Pitches ansprechen. Damit überprüfen wir, was am besten funktioniert.

Mahnken: Ja, okay. Orientiert ihr euch dabei auch an einer Art großen Vision? Habt ihr
eine Richtung, die ihr einschlagen wollt?

Georg R.: Ja, funny Story. Naja, also ich gehe stark davon aus, dass jedes Unternehmen
45 ohne Vision nicht wirklich erfolgreich sein kann. Wir arbeiten noch an unserer ein
bisschen. Prinzipiell ist unsere Vision: „Social Media Marketing meets Art.“ Also Social
Media Marketing relevanter, interessanter und schöner machen. Und das eben
überwiegend mit Kooperationen zu Künstlern, weil [...] Also wir machen Marketing und
dementsprechend Werbung und Werbung soll halt nicht nerven, sondern inspirieren
50 oder eine schöne Geschichte erzählen oder jemanden irgendwie bewegen, emotional
catchen, und dafür braucht man eben Kunst, also „Social Media Marketing meets Art“.

Mahnken: Wie wichtig ist dabei die Analyse der Ausgangssituation auf dem Markt für
eure strategische Planung?

Georg R.: [...] So ein bisschen egal. Also klar, wir gucken uns natürlich die Konkurrenz
55 an, wir gucken uns an, wie andere das machen. Und wir haben schon eine
Datengrundlage, damit wir wissen, wen wir ansprechen, ja. Aber gerade
Marketingagenturen gibt es so viele. Viele davon machen ähnliche Sachen und es gibt
auch sehr viele größere und ein paar kleinere. Und prinzipiell braucht jedes
Unternehmen Marketing und optimalerweise auch besseres Marketing. Also gefühlt ist
60 das so ein bisschen egal. Wir setzen uns einfach mit jedem Kunden einzeln auseinander
und gucken, was für den interessant sein könnte.

Mahnken: Ja, du hast gerade gesagt, dass das viele Diskutieren mit Leuten im Team und mit anderen Menschen sehr wichtig ist. Worauf kommt es noch an, wenn ihr die Strategie plant? Welche Faktoren sind bedeutsam?

65 Georg R.: Feedback. Also wir testen viel, gerade, weil wir so jung sind, probieren wir einfach ein bisschen aus. Also wir gucken, was gut und was nicht so gut funktioniert.

Mahnken: Trial and Error.

70 Georg R.: Ja, absolut. Ich glaube, das ist auch eines der wichtigsten Tools. Was ist wohl sonst noch relevant? [...] Ich glaube, möglichst viel gedanklicher Freiraum. Ich weiß jetzt nicht, ob du weißt, was ich meine. Aber wir dürfen uns nicht krampfhaft daran festhalten, was man denn für gewöhnlich tut. Wir gehen jedes Mal komplett neu 'ran und ja...

Mahnken: Okay. Darüber sprechen wir gleich auch noch. Wie innovativ schätzt du denn euren Ansatz der Marketingstrategie ein?

75 Georg R.: Also, so [...]. Ich weiß nicht, ob es innovativ ist. Ich sehe es eher als funktional, gerade, weil wir die Kunden individuell ansprechen, variiert auch eben die Strategie öfter 'mal. Und dementsprechend kann ich nicht sagen, dass unsere Strategie generell innovativ ist. Wir versuchen tendenziell einfach, mit jedem Anlauf etwas Innovatives mit 'reinzuholen.

80 Mahnken: Okay. Inwiefern findet sich denn deine Persönlichkeit in der Marketingstrategie wieder?

85 Georg R.: Ziemlich hundertprozentig. Ich bin recht spontan, aber auch recht ungeduldig. Vielleicht sollte ich bessere Adjektive wählen. Aber genau das meine ich. Ungeduldig zum Beispiel: Ich warte nicht gerne darauf, dass wir lange eine Strategie gebaut haben, dann das Ganze auswerten und irgendwann implementieren und nach vier Monaten auch 'mal irgendwann jemanden ansprechen. Sondern wir sprechen halt einfach an und schauen, was für den Kunden interessant ist: „Hey, wir können ja das oder das machen.“ Dann haben wir einfach ein paar Gespräche mit dem Kunden und dann stellt sich schon 'raus, wie wir etwas Gutes für den Kunden kreieren können.

90 Mahnken: Also deine Spontantität und die Flexibilität ist auch ein gesetzter Faktor für die Marketingstrategie?

Georg R.: Definitiv, ja. Die spielen da auf jeden Fall mit rein.

Mahnken: Wie stark zeigen sich darüber hinaus persönliche Vorlieben oder deine Präferenzen in der Strategie?

Georg R.: Ziemlich stark. Also abgesehen von Flexibilität und Spontanität, das sowieso.
95 [...] Ich habe das tatsächlich noch nie so reflektiert, aber ich glaube, gerade generell ist
alles, was mich persönlich angeht, auch im Unternehmen zu finden. Das ist deshalb so,
weil wir a) ein kleines Team sind, b) ich die Geschäfte führe und wir eine sehr entspannte
Haltung an die Arbeit haben im Sinne von: Jeder sollte einbringen, was er einzubringen
hat, damit das beste Ergebnis 'rauskommt. Und da ich die meiste Zeit investiere, ist die
100 Strategie auch am meisten von mir geprägt.

Mahnken: Wie selbstbewusst bist du? Und inwieweit bist du bereit, Risiken einzugehen?

Georg R.: Ich bin absolut selbstbewusst. Also ich betrachte alles noch so ein bisschen
als Projekt und durch die Projekte, die ich in der Vergangenheit gemacht habe, habe ich
so ein relativ klares Mindset von: „Okay, Projekt versuchen, Projekt optimieren. Wenn
105 es nicht läuft, dann halt das nächste Projekt.“

Mahnken: Wie wichtig ist dieses Mindset für die Marketingstrategie?

Georg R.: Sehr, weil wie gerade schon gesagt: Trial and Error. Wenn es nicht
funktioniert, machen wir etwas anderes und testen aus, bis etwas funktioniert.

Mahnken: Wie schnell triffst du strategische Entscheidungen?

110 Georg R.: Kaffee machen, eine Zigarette rauchen und entscheiden. Also ja, durchaus
sehr schnell.

Mahnken: Okay. Wir haben es gerade schon angedeutet, du bist an sich ändernde
Umstände anpassungsfähig. Meinst du, dass es ohne diese Flexibilität auch viel
schwieriger wäre für euch und für das kleine Unternehmen?

115 Georg R.: Ja. Davon gehe ich stark aus. Erstmal dadurch, dass wir so flexibel sind, ist
unser Unternehmen auch für Kunden interessant. Und auch gerade, dadurch, dass wir
mit Künstlern zusammenarbeiten, das ist eher eine Mentalität, die Künstler haben und
nicht unbedingt Marketingleute. Das heißt, wir sind dann auch in der Kommunikation
sehr künstlernah und wirken damit auch [...] eigentlich mag ich so Worte wie jung,
120 dynamisch und hip nicht, aber ja, wir wirken auf die Unternehmen sehr „refreshing“. Ich
glaube, gerade dadurch, dass wir so spontan sind und dann einfach im Gespräch Dinge
erarbeiten. Wenn wir ein Kundengespräch haben, passiert auf jeden Fall nicht, dass wir
sagen: „In vier Wochen schicken wir eine E-Mail hinterher mit Möglichkeiten, die wir tun
könnten“. Sondern im Gespräch entstehen ein, zwei, drei Ideen, dann gucken wir, ob wir
125 die umsetzen können. Danach sprechen wir ein Angebot aus oder wir vereinbaren einen
Termin für ein erneutes Gespräch.

Mahnken: Wie stark ist dein Interesse daran, selbst zu bestimmen, welche Unternehmen zu Käufern oder zu Kunden werden?

130 Georg R.: Für uns als Agentur? Ziemlich eindeutig ist das absolut notwendig. Ich arbeite nicht mit Unternehmen zusammen, die menschlich gefühlt nicht zu mir passen. Einfach auf der Grundlage, dass wir im Gespräch und in der gemeinsamen Arbeit mit den Unternehmen Erfolge für das Unternehmen uns für uns erarbeiten. Wenn es da keine gute Gesprächsgrundlage gibt und wir uns nicht ausstehen können, dann wird das auch kein gutes Geschäft, egal, ob sie bezahlen können oder nicht.

135 Mahnken: Alles klar. Ich würde dich gerne nochmal etwas zu einem anderen Bereich fragen: Wie wichtig sind generell interessante Kontakte oder gut gepflegte Beziehungen für das Unternehmen?

140 Georg R.: Das ist so ziemlich das Wichtigste. Wahrscheinlich noch wichtiger, im Gegensatz dazu, wie unsere Kampagnen am Ende sind. Auch das habe ich durch die Erfahrungen, gerade im Eventmanagement und dann da auch im Marketing festgestellt. Jetzt gerade in Hamburg, das ist eine wunderbare Stadt, um zu networken. Und dann auch wieder durch die Arbeit mit den Künstlern. Da ist das Networken auf jeden Fall das beste Asset, das wir haben, und das Wichtigste, um schöne Projekte umsetzen zu können.

145 Mahnken: Bezieht ihr auch Informationen, welche ihr über diese Networks generiert, in die Strategie mit ein?

Georg R.: Für unsere generelle Strategie selbst nicht bewusst. Aber für Strategien, mit denen einzelne Unternehmen und Branchen angesprochen werden, schon. Diese Informationen können dann natürlich weiterhelfen.

150 Mahnken: Wenn ihr merkt, worauf der Kunde achtet, passt ihr eure Strategie dahingehend an, dass der Kunde das realisiert und sich wohlfühlt?

155 Georg R.: Ja, das stimmt natürlich. Ich möchte aber auch betonen, dass wir das sicherlich mit einbeziehen, vor allem auch meine Geschäftspartner. Ich persönlich bin aber nicht so datenfixiert, sondern höre auch auf mein Gefühl. Also wenn, dann höre ich im Gespräch, was der Kunde braucht, und gehe dann darauf etwas ein, aber gerade von der Strategiebildung geht es mir in erster Linie darum, dass wir ein schönes Narrativ haben, das wir dem Kunden dann erzählen.

Mahnken: Verbringt ihr mit den Kontakten viel Zeit für einen intensiven Austausch?

Georg R.: Ja, die meiste Zeit, die ich einsetze, ist im Gespräch mit Kunden, potentiellen
160 Kunden oder Netzwerken.

Mahnken: Welche Rolle spielt das Vertrauen dabei?

Georg R.: Eine sehr große Rolle. Dadurch, dass wir ja, wie gesagt, versuchen, schöne
Narrative zu bilden, um im Gespräch selbst auch eine sehr gute Basis zu haben, ist das
Vertrauen wahrscheinlich mit das Wichtigste. Also nicht nur zu Unternehmen, auch
165 generell im Team selbst, und ich glaube, damit klingt das auch so ein bisschen mit in die
Außenwelt. Aber ja, ohne Vertrauen [...] Ich weiß gar nicht, kann man ohne Vertrauen
überhaupt Unternehmen und Strategiebildung machen?

Mahnken: Ja, das ist ein guter Punkt. Trennst du grundsätzlich zwischen persönlichen
und geschäftlichen Kontakten?

170 Georg R.: Nicht wirklich. Also es gibt natürlich Klienten, die sind dann schon eher
unternehmerische Kontakte, aber auch mit Kunden gehe ich abends mal ein Bierchen
trinken. Das ist dann auch informell und locker.

Mahnken: Fragst du auch manchmal Familie oder Freunde nach irgendwelchen Inputs
und Möglichkeiten für die Strategie?

175 Georg R.: Feedback hole ich mir auf jeden Fall ein, Inputs eher weniger. Also der
Ursprungsgedanke kommt immer von mir und dann hole ich mir Feedback dazu ein,
wenn ich mir nicht sicher bin.

Mahnken: Aber innerhalb des Arbeiterteams diskutiert ihr sehr viel?

Georg R.: Ja, das ist definitiv notwendig, denn eine Perspektive reicht halt nicht. Man
180 versteift sich halt auch relativ schnell auf eine Idee, die man hat. Und gerade durch
Feedback wächst halt prinzipiell alles.

Mahnken: Okay, gut. Wie ist denn die finanzielle Situation von eurem Start-Up?

Georg R.: Ganz solide. Sie könnte natürlich besser sein, aber wann kann es das nicht?
Gerade mag es wahrscheinlich daran liegen, dass wir unseren Fokus nicht besonders
185 auf neuen Projekten haben, sondern gerade erstmal ein bisschen rumspinnen und
gucken: „Okay, wo soll es denn hingehen?“ Es sind auch ein paar eigene Projekte und
Galerien geplant und ein Festival Anfang nächsten Jahres. Wir schauen erstmal, wo sich
alles hin entwickeln kann und was wir überhaupt tun wollen mit dem Unternehmen. Und
dann kommt das Netzwerken; ich verbringe bestimmt drei-, vier-, fünfmal die Woche
190 Abende auf Galerien oder, ja, Networking-Events eher nicht, aber auf Events, bei denen

man interessante Leute trifft. Ja, dementsprechend ist die finanzielle Lage in Ordnung, aber das ist gerade auch nicht der Fokus. Wie gesagt, wir wollen halt auch nicht einfach mit jedem Kunden irgendein Projekt umsetzen, damit Cash 'reinkommt, sondern wir wollen schöne Projekte umsetzen, die möglichst künstlerisch und inspirierend sind, und
195 das dann eben auch mit Kunden, die etwas Neues ausprobieren wollen.

Mahnken: Die Projekte sollen sich natürlich dann auch sehen lassen.

Georg R.: Definitiv. Da kann man halt keine Massenware produzieren.

Mahnken: Ja, okay. Würdet ihr denn generell etwas an eurer strategischen Planung verändern, wenn ihr dann doch mehr Geld zur Verfügung hättet?

200 Georg R.: Ich gehe davon aus, dass, wenn mehr Projekte auf den Tisch kommen und wenn wir mehr Leute im Team sind – ab September sind wir fünf bis sechs Leute –, dann wachsen wir. Und wir werden uns dann mehr Zeit dafür nehmen, mehr zu planen und die Flexibilität ein bisschen zurückfahren, wobei das auch wahrscheinlich immer noch im Kern bleiben wird. Aber je mehr Projekte und je größer das Team, desto klarer muss
205 natürlich die Struktur werden, damit jeder noch weiß, wo es hingehen soll. Dementsprechend ja, wenn wir gewachsen sind, werden wir die Flexibilität etwas zurückfahren und mit mehr Geld die Strategie auch weiterentwickeln und neu aufstellen. Wir würden uns neu orientieren, wenn das notwendig ist. Aber momentan passt alles, deshalb gibt es dafür gerade keinen Bedarf.

210 Mahnken: Wie wichtig ist eine klare Marken- und Firmenidentität für euer Start-Up, sodass ihr klar benennen könnt, wer ihr seid?

Georg R.: Ziemlich wichtig. Ja, das ist alles ziemlich wichtig. Klar, vor allem am Anfang von Gesprächen müssen wir erstmal erzählen, wer wir sind. Wenn wir das nicht wissen, können wir es auch niemandem erzählen. Und dann wäre an uns auch niemand
215 interessiert.

Mahnken: Das heißt, du kannst die Identität des Unternehmens klar definieren und weißt, wie sie festgelegt ist?

Georg R.: Ja. Also die wird sich auch sicher noch ändern, gerade deshalb, weil wir so jung sind. Aber prinzipiell könnte ich dir jetzt auf eine halbe, eine oder fünf Seiten
220 aufschreiben, wer wir sind, das würde schon funktionieren, ja. Das würde auch so ziemlich dem entsprechen, was meine Mitgründer aufschreiben würden.

Mahnken: Die Identität besteht seit der Gründung und hat sich seitdem auch noch nicht verändert?

Georg R.: Die Identität hat sich nicht verändert, genau. Und sie besteht seit November /
225 Dezember letzten Jahres, ein bisschen vor der Gründung, als wir uns
zusammengefunden haben und besprochen haben, was und wie wir das gerne tun
würden. [...] Nein, tatsächlich schon ein bisschen länger. Die Idee ist bei mir das erste
Mal aufgekommen, als ich letztes Jahr im September in Uganda war und dort mit
230 Künstlern im Austausch stand und mit denen darüber sprach, dass man ja mehr Kunst
ins Marketing holen sollte und schönere Projekte, die individueller umgesetzt sind. Man
kann sehr spielerisch mit Kunst Geschichten erzählen. Dementsprechend gibt es die
Identität seit September letzten Jahres.

Mahnken: Und die Identität ist für die gezielte Ansprache der Kunden wichtig?

Georg R.: Ja, wie gesagt. Wenn wir nicht wissen, wer wir sind, wissen die das auch nicht.
235 Deshalb ist sie sehr, sehr wichtig.

Mahnken: Basiert denn das strategische Vorgehen stark auf der Identität? Also gibt es
eine gute Passung zwischen dem, wer ihr seid und was ihr auf dem Markt plant?

Georg R.: Ja, davon gehe ich sehr stark aus, jedoch kann ich dir das nicht näher belegen.
Ich denke, dass, wenn wir nicht wüssten, wer wir sind, das auch nicht vermitteln könnten
240 und das brauchen wir für die Strategie aber. Wir könnten mit anderen so keine
Gespräche aufnehmen und niemanden begeistern von der Idee, sowohl Künstler als
auch Unternehmen. Dementsprechend gehe ich davon aus, ja.

Mahnken: Welche Punkte sind in der Strategieplanung noch wichtig, über die wir noch
nicht gesprochen haben? Was denkst du?

Georg R.: Gib mir eine Sekunde zum Nachdenken. [...] Wir hatten Flexibilität, Vision,
Identität, Feedback, Persönlichkeit [...]. Geld ist auch so ein Punkt. In meiner
persönlichen Wahrnehmung braucht man nicht Geld oder viel Geld für die
Strategiebildung. Vor allem braucht man viel Zeit mit sich. Ich habe das Gefühl, dass die
Strategiebildung ein sehr intimes Unterfangen ist – zumindest innerhalb des Teams,
250 bevor man damit 'rausgehen kann. Denn man präsentiert sich ja auch damit. Zeit ist
natürlich im Endeffekt auch wieder Geld, ja. Aber ansonsten ist das nicht weiter wichtig,
das sehe ich nicht.

Mahnken: Ist es schwierig für dich, die Maßnahmen klar von der Marketingstrategie
abzugrenzen?

Georg R.: Das siehst du absolut richtig, ja. Damit habe ich innerlich gerade auch etwas
255 zu kämpfen.

Mahnken: Würdest du das gerne ändern wollen und sagen, das ist die Strategie und das sind die Aktivitäten dafür?

260 Georg R.: So spontan nicht, nein. Ich bin mir nicht bewusst darüber, was der Benefit sein würde, wenn wir eine ganz klare feste Strategie bilden über die nächsten Wochen und damit bestimmte Dinge starrsinnig verfolgen. Und dennoch, ja, haben wir eine Strategie [...] Gott sei Dank haben wir eine Strategie, die flexibel ist und an der wir drehen und wenden können, was wir in dem Moment möchten. Ich weiß wirklich nicht, ob das auf lange Sicht sinnvoll bleibt, aber ich denke, für ein Start-Up ist das ziemlich ideal. Für
265 andere Unternehmen, für die ich gearbeitet habe, ist das wohl nicht der richtige Weg, wenn man immer flexibel bleibt, gerade, wenn das Team groß ist, verliert man wahrscheinlich sonst ziemlich schnell den Fokus. Ich glaube auch, dass wir den Fokus verlieren werden, da ist sicherlich auch etwas Verlust dabei. Aber Fokus verlieren ist gerade am Anfang für ein Start-Up nicht unbedingt so schlimm, weil man dadurch eine
270 bessere Grundlage schafft, wenn man etwas zwischen Themen und Gedanken hin und her shiftet. Das mache ich im Interview ja gerade auch. Am Ende deckt man so einen größeren Bereich ab. Fokus verlieren und, aber ja, dann irgendwann gibt es sicherlich den Punkt, an dem man wieder zurück zum Fokus kommen sollte und das gedanklich alles klarziehen sollte. Wo der Punkt ist, kann ich nicht sagen.

275 Mahnken: Okay. Lieber Georg, vielen Dank für dieses Interview.

Georg R.: Unbedingt. Dankeschön. Hat mir Spaß gemacht.

Interview 9 (zwischen Lorenz Mahnken und Claudia B. vom 25.05.2018)

Die 29-jährige Claudia B. gründete 2017 das Start-Up „Omnia360“ in dem Bereich Medien und Marken. Die Masterabsolventin des Studienganges Marketing und Sales arbeitet in Teilzeit. Mit ihr zusammen sind noch zwei weitere Personen im Gründerteam verbucht. Das Gespräch fand in einem Café statt und dauerte 20:25 Minuten.

Mahnken: Liebe Claudia, herzlich Willkommen zu dem Interview. Ich möchte dich am Anfang kurz bitten, dich einmal vorzustellen.

Claudia B.: Mein Name ist Claudia B., ich bin Co-Founderin und CMO bei omnia360. Ich bin 29 Jahre alt und wohne in Hamburg. Brauchst du noch mehr Infos?

5 Mahnken: Was macht ihr?

Claudia B.: Wir machen Marketinglösungen auf Basis von 360-Grad-Content; also wir sind eine Marketingagentur, die innovative Technologien einsetzt, um damit den Unternehmen bei ihren Marketingaufgaben und bei ihrer Außendarstellung zu helfen.

Mahnken: Okay. Was verstehst du denn unter dem generellen Marketingbegriff?

10 Claudia B.: Wow, da kann man sehr tief gehen. Also unter Marketing an sich verstehe ich alle Maßnahmen, die das Unternehmen einsetzt, um am Markt erfolgreich zu sein. Also ja, letztendlich die vier P's kombiniert: Kommunikationspolitik, Produktpolitik, Preispolitik und Place, also Distributionspolitik. Also das Bündel aller Maßnahmen, welche angewendet werden.

15 Mahnken: Ja, und der Marketingmix und die Aufgaben dazu zeigen sich auch im Marketing von eurem Unternehmen?

20 Claudia B.: Ja, auf jeden Fall. Also vor allem jetzt in der Gründungsphase ist die Promotion ein extrem wichtiger Punkt, also überhaupt Bekanntheit zu erlangen und am Markt gesehen zu werden, quasi. Aber auch das Preisthema ist eins, was uns sehr intensiv in der Anfangszeit umtrieben hat, um eben genau das richtige Preismodell zu finden, mit dem man am Markt in Erscheinung treten kann.

Mahnken: Und diese Marketingaufgaben übernimmst du hauptsächlich?

Claudia B.: Genau, die werden von mir übernommen.

Mahnken: Und wie sehen die genauer aus? Was machst du da?

25 Claudia B.: Dadurch, dass wir relativ wenig Budget für das Marketing zur Verfügung haben, sind das alles sehr stark organische Maßnahmen. Und dadurch, dass wir ein

digitales Produkt haben, bewegen wir uns hauptsächlich online, also SEO, dann ist unsere Website Dreh- und Angelpunkt quasi, wo wir sehr stark SEO drauf machen. Wir sind in sozialen Netzwerken aktiv. Wir gehen auch sehr viel 'raus zu Events, Branchentreffen, Pitch-Veranstaltungen und versuchen über Word-Of-Mouth-Marketing, also Weiterempfehlung bei unseren Kunden, Bekanntheit zu erlangen.

Mahnken: Wie geht ihr in eurer Strategieplanung für den Markt vor?

Claudia B.: Wir definieren in der Regel die Zielgruppe und das Ziel des Ganzen. Also: Was wollen wir erreichen? Wen wollen wir erreichen? Wie wollen wir ihn erreichen? Dann überlegen wir uns Marketingmaßnahmen, die möglichst effizient darauf einzielen, um das bei unseren knappen Ressourcen dann auch wirklich auf den Punkt zu bringen.

Mahnken: Also ihr denkt sehr strategorientiert?

Claudia B.: Ja. Also das war von Anfang an ein Punkt, der uns auch ziemlich wichtig war, dass wir halt relativ strategisch an alle unsere Unternehmensaufgaben 'rangehen und nicht einfach mal hier und da blind 'was zu machen. Wir versuchen auch, die Sachen messbar zu halten. Also gerade zum Beispiel die Online-Marketing-Sachen, da wird viel mit Analyse geführt, was wie erfolgreich ist, und dann soll das verbessert werden.

Mahnken: Das heißt, ihr vollzieht Trial-And-Error?

Claudia B.: Ja, das machen wir.

Mahnken: Wie wichtig ist die Analyse der Situation auf dem Markt für eure Strategieentwicklung?

Claudia B.: Sehr wichtig auf jeden Fall. Also gerade die Wettbewerbssituation. Dadurch, dass wir in einem sehr innovativen Umfeld sind, ist es sehr wichtig, halt sowohl technologisch zu schauen: Welche neuen Technologien kommen auf den Markt? Können wir die für uns nutzen? Welche neuen Wettbewerber und Player kommen mit rein? Wie verändert sich die Gesetzeslage? Stichwort DSGVO und generell ja, die Analyse ist ein ganz elementarer Bestandteil.

Mahnken: Könnt ihr mit der Strategie denn eure Unternehmensziele verfolgen?

Claudia B.: Ja, die Strategie sollte ja auch auf die Ziele ausgelegt sein.

Mahnken: Okay. Welche Faktoren sind grundsätzlich noch für die Strategieplanung interessant oder wichtig, was meinst du?

Claudia B.: Unsere Ist-Situation betrachten. Letztendlich auch der Plan, wo wir hinwollen, und das Ziel des Ganzen und dann muss man wirklich konkretisiert anhand von verschiedenen Maßnahmen dieses Ziel erreichen.

60 Mahnken: Also orientiert ihr euch an einer größeren Vision?

Claudia B.: Genau, genau, das schon. Also wir haben sowohl eine große Vision, aber setzen auch viele Zwischenziele, dass wir halt natürlich überlegen, wie viele Aufträge und wie viel Umsatz wollen wir jetzt pro Quartal haben und wie viele im Gesamtjahr. Wir versuchen diese dann Step by Step zu erreichen, wir versuchen dann, das große Ganze
65 in Unterziele herunterzubrechen.

Mahnken: Es baut Schritt für Schritt aufeinander auf.

Claudia B.: Ja.

Mahnken: Wie innovativ schätzt du denn den Ansatz für die entwickelte Marketingstrategie ein?

70 Claudia B.: Jetzt nicht besonders, also nicht superinnovativ, sondern eher recht normal. Das ist schwer zu sagen. Also dadurch, dass wir ein sehr marketinggetriebenes Unternehmen sind, glaube ich, sind wir da schon deutlich geplanter als viele andere Start-Ups, aber es ist jetzt auch nicht so, als würden wir da ein Feuerwerk der Innovation.

Mahnken: Okay. Inwiefern glaubst du, findet sich deine Persönlichkeit in der
75 Marketingstrategie wieder?

Claudia B.: Ganz stark, weil ich versuche auch, als Corporate Influencer aufzutreten. Also gerade zum Beispiel bei Twitter oder Instagram haben wir uns gegen einen klassischen Unternehmens-Account entschieden, da meine Kollegen und ich wirklich als der Vorname „Slash“ „Omnia“ auftreten, um dem Ganzen auch wirklich ein Gesicht zu
80 geben und um als persönliches Unternehmen wahrgenommen zu werden. Das machen wir auch relativ stark und das ist dann vielleicht doch ein sehr innovativer Ansatz, den wir da wählen, weil das ja gerade auch immer mehr genutzt wird und ich das Gefühl habe, dass das auch echt gut ankommt, weil es authentisch wirkt und einen hohen Trust gibt.

85 Mahnken: Und die persönlichen Eigenschaften finden sich dann auch in der Strategie wieder.

Claudia B.: Ja, auf jeden Fall. Sowohl der persönliche Schreibstil als auch der persönliche Humor, die Dinge, die einem selbst wichtig sind, und welche Bereiche, die

90 einen wirklich interessieren, die darf man auch frei heraus kommunizieren. Dadurch, dass man sehr klein ist, hat man den Vorteil, dass da keine große Kommunikationsabteilung drauf sitzt und man alles nochmal zehnmal freigeben lassen muss, obwohl ich bei meinen Kollegen schon nochmal drüber gucke, was sie da kommunizieren. Aber ich mach' das relativ frei weg.

95 Mahnken: Hast du denn inhaltliche Vorlieben oder Präferenzen, die dir persönlich am Herzen liegen und die auch in die Marketingstrategie mit einbezogen werden?

Claudia B.: Ja und zwar die Themen „Women in Tec“ und „Women in Start-Up-Bereich“. Also ich versuche, da auch als Role-Model aktiv zu sein und habe dafür auch schon mal bei einer Web-Serie mitgespielt beispielsweise, um eben auch andere Frauen zu motivieren, im Tec- und im Start-Up-Umfeld zu gründen, weil es da einfach noch viel zu wenig Frauen gibt und es Zeit wird, dass wir die Branche so ein bisschen aufmischen.

Mahnken: Okay. Schätzt du dich als einen selbstbewussten Menschen ein, der auch bereit ist, gewisse Risiken einzugehen?

105 Claudia B.: Ja. Ich glaube, wenn man kein Risiko eingehen würde, würde man nicht gründen in Deutschland, dafür ist der Weg als normaler Arbeitnehmer einfach deutlich einfacher und sicherer, deswegen würde ich mich dahingehend als selbstbewusst und auch etwas risikofreudig einschätzen.

Mahnken: Und wie wichtig sind diese Eigenschaften für euer strategisches Auftreten auf dem Markt?

110 Claudia B.: Auch wichtig. Vor allem muss man dahinterstehen, was man macht, und man muss das dann auch vor den Kollegen verteidigen können, wenn man zum Beispiel Budget für eine Marketingmaßnahme haben möchte. Also man muss auch an die Strategie glauben und diese verteidigen, weil gerade zum Beispiel unser CTO ist eher ein typischer Techniker, der am Anfang noch sagte: „Ja, Marketing braucht man doch nicht wirklich. Man überzeugt doch eher durch die Qualität.“ Aber ihn konnte ich mittlerweile eines Besseren belehren, deshalb sind die Eigenschaften extrem wichtig.

Mahnken: Ja. Wie schnell triffst du deine strategischen Entscheidungen?

120 Claudia B.: Je nachdem, wie nachhaltig sie sind. Also manche treffe ich relativ schnell, wenn ich davon wirklich überzeugt bin, aber in vielen Entscheidungen gehe ich nochmal in die Diskussion, hole dann die Partner mit rein und treffe die dann nicht alleine und spontan. Sondern das muss schon sehr durchdacht argumentiert sein.

Mahnken: Bist du anpassungsfähig und flexibel auf die sich ändernden Umstände oder möchtest du möglichst intensiv mit deiner Strategie an etwas festhalten?

125 Claudia B.: Da sind wir ziemlich flexibel eigentlich. Also das muss auch gefühlt so sein, weil sich eben 'mal schnell 'was verändern kann. Zum Beispiel, wenn jetzt schnell nochmal ein Projekt reinkommt, was doch nochmal ganz andere Fokusse und Akzente setzt, dass man dann von dem Bestehenden abweichen muss, und da ist es wichtig, dass man eben auch abweichen kann.

Mahnken: Ja. Und wie stark ist dein Interesse daran, selbst zu bestimmen, welche Unternehmen zu Kunden werden?

130 Claudia B.: Es ist natürlich schön und eine Luxussituation, wenn man auswählen kann, wer die Kunden werden. Zu penibel darf man da gerade in der Anfangszeit wahrscheinlich nicht sein, sonst wird es schwierig, aber ja, es ist natürlich ganz angenehm, da [...]. Also bei manchen Kunden versucht man natürlich besonders zu pushen, wenn man sich sicher ist und meint: „Das passt wirklich so gut, das hat einen
135 Mehrwert.“ Dann steckt man da natürlich schon nochmal anderes Herzblut 'rein.

Mahnken: Ja, du hast es am Anfang des Gesprächs schon etwas angedeutet: Wie wichtig sind interessante Kontakte und gut gepflegte Beziehungen für euer Start-Up?

140 Claudia B.: Extrem wichtig. Ein gutes Netzwerk ist eins der wichtigsten Dinge. Also gerade in der Anfangsphase kamen viele Projekte letztendlich über das Netzwerk mit 'rein und es ist auch wichtig, das zu pflegen und weiter auszubauen. Und da bietet gerade Social Media unglaublich viele Möglichkeiten, das Netzwerk auch digital und nicht nur eben bei Events aufzubauen und dort Multiplikatoren zu erlangen, die eben auch die eigenen Geschäftsthemen weiter fortkommunizieren.

145 Mahnken: Bezieht ihr auch Informationen, welche ihr über diese Kontaktnetzwerke generiert, mit für die Strategie und die Planung für den Markt ein?

150 Claudia B.: Ja, also da lassen wir uns auf jeden Fall auch inspirieren. Zum Beispiel dieses Corporate-Influencer-Thema war auch so ein bisschen inspiriert von Otto, die da ja seit einem halben Jahr ganz aktiv drinnen sind, und nachdem ich da nochmal tiefergehend darüber gelesen hab', dachte ich: „Okay jetzt stehe ich gefühlt noch mehr hinter diesem Ansatz.“ Also da ist dieser Austausch und dieses Miteinander relativ wichtig.

Mahnken: Was muss ein Kontakt haben, damit er möglichst authentisch als auch kompetent wirkt, damit ihr seine Informationen nutzen könnt?

Claudia B.: Das hast du ja schon angedeutet. Es ist generell wichtig, dass er authentisch wirkt. Er sollte nicht nur die ganze Zeit kommunizieren, wie toll und wie geil sein Unternehmen ist, sondern er muss das reflektieren. Also er muss das entweder in einen Kontext setzen, warum das jetzt alles sinnvoll ist, oder auch im Zweifelsfall auch 'mal Fehler oder Ähnliches eingestehen. Denn es ist nicht alles immer superrosig und toll. Es ist authentisch, wenn er auch mal quasi von einem schlechten Tag berichtet. Klar, man muss jetzt nicht alle Fehler breit im Gespräch ausrollen, aber zumindest ehrlich sein.

Mahnken: Also spielt auch Vertrauen eine große Rolle?

Claudia B.: Ja, definitiv. Genau.

Mahnken: Und die Informationen, die ihr über die Netzwerke bekommt – Inwiefern reflektiert oder validiert ihr die? Ihr müsst die ja nochmal Revue passieren lassen.

Claudia B.: Ja, na klar. Das machen wir relativ stark. Also die diskutieren wir auch relativ stark. Gerade in der Anfangszeit, wenn man erzählt, man will sich selbstständig machen, kommen auch viele Tipps 'rein, bei denen man denkt: „Ja, da habe ich auch schon 'mal drüber nachgedacht.“ Gerade bei uns, diese virtuellen Rundgänge, die wir teilweise anbieten, um Orte zu visualisieren – da kommen halt schon zum Teil auch sehr oft die gleichen Tipps von Leuten, die man dann auch schon zwanzigmal gehört hat. Das gibt einem ja einerseits auch Bestätigung, dass man auf dem richtigen Weg ist, und es ist ja eigentlich auch toll, wenn Leute involviert sind und Interesse daran zeigen. Aber man muss natürlich schon immer überlegen, dass die nicht so tief drin sind, wie man selbst. Man muss sich fragen, wie sehr das einem hilft und wie nützlich das Ganze hilft.

Mahnken: Verbringt ihr dann viel Zeit mit den Kontakten?

Claudia B.: 'Mal mehr, 'mal weniger. Das kommt drauf an, ob wir sehr stark in Projekten gerade eingebunden sind, aber wir versuchen schon, das kontinuierlich zu pflegen. Man weiß selbst: „Okay, Kontakte, die immer nur ankommen, wenn sie etwas wollen, sind nicht immer unbedingt die Kontakte, denen man auch wirklich weiterhelfen will.“ Also sollte man sich schon regelmäßig sehen.

Mahnken: Okay. Und ist das dann eher informell gehalten, so ganz locker und frei oder besucht ihr auch offizielle und formale Netzwerkevents?

Claudia B.: Beides, ein Mix aus beidem. Also schon auch viel informell, dass man sich auch Leute von einem Netzwerkevent dann nochmal zu einem vertiefenden Meeting nochmal sich trifft auf einen Kaffee. Aber eben auch viele von diesen formellen Netzwerkveranstaltungen. Gerade in Hamburg ist es angenehm, dass es hier relativ eine

so große und breite Auswahl gibt, wo man wirklich viele interessante Leute kennenlernen kann und auch wirklich viel Inspiration bekommt aus anderen Bereichen und Branchen.

Mahnken: Und trennst du dabei zwischen geschäftlichen und privaten Kontakten?

190 Claudia B.: Ja schon, obwohl sich das immer mehr mischt. Das beste Beispiel ist eigentlich Facebook, was ich mir als privates Netzwerk erhalten wollte, ich aber jetzt mittlerweile doch immer mehr Businessleute drinnen habe. Also die Grenzen vermischen immer mehr, weil man eben gerade als Gründer eben doch sehr viel privat auch involviert ist und dadurch, dass auch viele Kontakte, die man kennenlernt, junge und nette
195 Menschen sind, mit denen man jetzt auch nicht nur die reine und kühle geschäftliche Basis abwickeln muss, sondern dann auch nett quasi privat zusammen schnacken kann.

Mahnken: Legst du in deiner Marketingstrategie auch Wert auf die Meinungen von Familie oder Freunden?

200 Claudia B.: Ja, schon. Also die kann man manchmal auch gut für Marktforschungszwecke benutzen, ob sie es verstehen, was man genau macht, ob sie noch Ideen haben. Also gerade in der Anfangszeit waren die schon hilfreich.

Mahnken: Okay. Wie stark schätzt du die Hinweise deiner Mitarbeiter oder deiner Mitgründer, wenn es darum geht, die Marketingstrategie mit aufzustellen? Wie viel diskutiert ihr und worauf kommt es da an?

205 Claudia B.: Die Meinungen der anderen sind mir auf jeden Fall wichtig. Und ja, wir diskutieren schon relativ regelmäßig darüber. Also eigentlich einmal in der Woche, wenn wir Teamupdates machen, erzähle ich, woran ich gerade arbeite und da haben sie natürlich auch Chancen, mir Feedback dazuzugeben. Oder auch, wenn es zum Beispiel um ein neues Design auf der Website geht oder sowas, dann hole ich mir auf jeden Fall
210 auch das Go der Kollegen ein, ob das so alles passt.

Mahnken: Aber du bist diejenige, die den Hut aufhat und die letzte Entscheidung trifft?

Claudia B.: Ja, genau. Die Endentscheidung treffe dann ich.

Mahnken: Wie ist die finanzielle Situation des Unternehmens?

215 Claudia B.: Am Werden. Also die Situation ist zur Zeit ganz gut, also was genau willst du da wissen?

Mahnken: Kommt ihr gut über die Runden und könnt ihr die Aktivitäten, die ihr plant, realisieren?

220 Claudia B.: Wir müssen schon [...]. Ja, dieses Effizienzthema ist auf jeden Fall sehr wichtig. Also wir haben nicht das Budget, dass wir jetzt einfach 'mal für eine Maßnahme das Geld verbrennen können, also es muss schon stimmen und ein gutes Outcome haben, dementsprechend müssen wir da schon drauf achten, das Geld genau zu nutzen, effizient zu nutzen. Aber es lockert sich gerade jetzt zum Glück schon ein bisschen mehr als im ersten Jahr quasi. Wir haben immer mehr Einkünfte, aus denen wir dann auch schöpfen können.

225 Mahnken: Das heißt, vorher hattet ihr noch einen Geldmangel?

Claudia B.: Ja. Also wir sind komplett Eigenkapital-finanziert, wir haben keine Investoren drin. Dementsprechend war es gerade am Anfang eben das eigene Geld, was man 'reinsteckt in das Ganze und dann ist man wahrscheinlich schon noch etwas sensibel mit.

230 Mahnken: Inwiefern beeinflussen finanzielle Probleme die Planung für die Marketingstrategie?

235 Claudia B.: Schon, auf jeden Fall, weil man dadurch ein bisschen beschnitten ist. Man kann die finanzielle Situation halt ganz gut durch die eigenen persönlichen Ressourcen wie Men-Power quasi ausgleichen, indem man halt wirklich versucht, vieles organisch zu machen. Statt eine Facebook-Kampagne zu machen, kann man sich auch Inhalte überlegen, mit denen man es schafft, auch ohne viel Budget weit zu kommen. Oder indem man sein Suchmaschinenranking organisch beeinflusst und nicht durch Google-Anzeigen, aber das kostet natürlich viel Zeit.

240 Mahnken: Ja. Und was würdest du an deiner strategischen Planung verändern, wenn du dann doch mehr finanzielle Ressourcen zur Verfügung hättest?

245 Claudia B.: Dann würde ich halt auch zum Teil Paid-Kampagnen fahren, gerade zum Beispiel LinkedIn wäre ein Beispiel, wo es sich lohnen würde. Aber um da wirklich Erfolge zu haben, braucht man da schon ein bisschen mehr Budget eigentlich, damit sich das Ganze lohnt. Also mit ein bisschen mehr Geld könnte man bestimmt einiges Schönes anstellen.

Mahnken: Aber inhaltlich seid ihr in der Strategie schon auf der richtigen Spur, auch wenn ihr mehr Geld beziehen würdet?

250 Claudia B.: Ja, das schon. Also wir würden das Geld auch für weitere Maßnahmen nutzen. Vielleicht jetzt nicht unbedingt eine weitere Agentur mit 'ranholen, die unseren Marketingauftritt plant, da sind wir eigentlich selbst Experten genug drinnen. Wir haben ja den Vorteil, dass wir quasi auch die Inhalte selbst produzieren können, gerade wenn

es um 360-Grad-Inhalte geht, die sich super für das Marketing nutzen lassen. Das ist letztendlich unser Geschäftsmodell, aber wir nutzen es natürlich auch für unser eigenes Marketing am Ende und machen auch gerne mal irgendwie ein Promo-Event, bei dem wir überzeugt sind und wo wir denken: „Okay, das bringt uns jetzt wirklich was.“, dann stecken wir halt Zeit ‘rein anstatt Geld.

Mahnken: Wie wichtig ist eine klare Marken- und Firmenidentität für das Unternehmen?

Claudia B.: Sehr wichtig, um sich eben vom Wettbewerb abzuheben und um nachhaltig in den Köpfen der Leute drin zu bleiben, dass man weiß, wofür wir stehen und was wir machen.

Mahnken: Kannst du die Identität eures Unternehmens klar benennen?

Claudia B.: [...] Jetzt nicht spontan in einem knackigen Satz. Aber letztendlich steht unsere Identität sehr stark darin, dass wir eben diese Liebe zu neuen Technologien haben, zu innovativen Marketingansätzen und wir wollen Situationen in 360 Grad virtuell erlebbar machen, diesen Spirit ‘raustragen und dabei möglichst authentisch sein. Das wollen wir zeigen.

Mahnken: Ja. Ist diese Identität denn für euer Unternehmen schon relativ etabliert und festgelegt?

Claudia B.: Dadurch, dass wir noch ein sehr kleines Team sind bis auf uns drei Gründer, haben wir bisher noch einen Mitarbeiter und den konnten wir ganz gut anstecken. Deswegen ist es noch ziemlich einfach, diese Identität zu erhalten, das wird herausfordernder, je mehr wir wachsen und je mehr Mitarbeiter wir bekommen und die dann anzustecken, um den Spirit weiterzuhalten.

Mahnken: Wie nützlich ist denn die Marken- und Firmenidentität, um die Kunden so zu erreichen, dass diese auch dauerhaft bei euch bleiben?

Claudia B.: Es ist eben wichtig, dass wir halten, was wir über die Identität versprechen, und sie so an uns binden, dass ihnen die Zusammenarbeit mit uns Spaß macht und natürlich auch zu einem Erfolg führt und sie dann darauf vertrauen können, dass es beim nächsten Mal wieder so ist.

Mahnken: Also, dass eine gewisse Zuverlässigkeit dabei ist?

Claudia B.: Genau, auf jeden Fall. Da haben wir unsere Werte von Anfang an quasi für uns selbst, dass wir halt versuchen, sehr transparent zu sein und die Bedürfnisse des

Kunden bestmöglich zu erfüllen. Also wir versuchen, sehr kundenorientiert zu arbeiten und zu agieren.

285 Mahnken: Ja. Und basiert die Marketingstrategie auf euren Unternehmenswerten und damit auf der Identität, was meinst du?

Claudia B.: Ja, schon. Also genau, das passt gut. Wir versuchen da schon, einen Fit zu bekommen, was gerade noch relativ einfach ist dadurch, dass die Werte ja von mir mit aufgestellt wurden und ich für die Strategie zuständig bin, dadurch habe ich das schon
290 im Fleisch und Blut. Das wäre jetzt was anderes, glaube ich, wenn ich keiner von den Gründern gewesen wäre, sondern jetzt einfach so ins Marketing 'reingeholt worden wäre, denn dann hätten sie mich erst mit ihrer Vision abholen müssen, und so ist die Vision aber von Anfang an da.

Mahnken: Was meinst du, warum könnte es schwierig sein, die Marketingstrategie zu
295 planen, wenn man noch nicht weiß, wer man genau ist, und die Identität noch nicht so festgelegt ist?

Claudia B.: Weil da natürlich das Risiko da ist, dass man sich selbst widerspricht, dass es da zu einem gewissen Gap kommt zwischen dem, was man kommuniziert, und dem, was man am Ende leistet und liefert. Man muss sich halt beispielsweise überlegen, ob
300 man eher ein Qualitätsführer sein will, ein Preisführer und eine günstige Strategie hat und dass dementsprechend alle Kommunikationsmaßnahmen darauf ausgerichtet sind, dass das miteinander funktioniert. Du kannst nicht auf der einen Seite für ein Premium-Unternehmen stehen und dann aber zum Beispiel jedes einzelne Feature als Add-On kostenpflichtig machen, das passt für mich nicht so richtig zusammen. Das sollte schon
305 alles miteinander einhergehen.

Mahnken: Würdest du sagen, dass die Markenidentität mit den größten Einfluss auf die Strategieplanung hat?

Claudia B.: [...] Ja eigentlich schon, ja. Weil sie letztendlich den Ursprung für das weitere Agieren darstellt.

310 Mahnken: Okay. Was meinst du, welche Faktoren noch wichtig für die Strategieplanung für den Markt sind, über die wir jetzt weniger gesprochen haben?

Claudia B.: Lass mich ganz kurz überlegen [...]. Die Ziele letztendlich natürlich, die wir damit verfolgen, genau die Identität hatten wir schon, die Werte spielen auch in die Identität mit 'rein. Ich denke, an sich sind das schon die Faktoren für die Strategie.

315 Mahnken: Okay. Liebe Claudia, vielen Dank für dieses Interview.

Interview 10 (zwischen Lorenz Mahnken und Bastian B. vom 26.05.2018)

Bastian B. ist seit 2010 mit „Die Webagenten“ im Bereich der Software-Entwicklung unterwegs. Der 42-Jährige hat Politik- Kultur- und Medienwirtschaft studiert und betreibt sein Unternehmen in Vollzeit. Er ist alleiniger Gründer und Geschäftsführer. Das Gespräch fand im Betahaus statt und dauerte 19:54 Minuten.

Mahnken: Lieber Bastian, herzlich willkommen zu diesem Interview. Ich möchte dich am Anfang bitten, dich einmal kurz vorzustellen.

5 Bastian B.: Ja, vielen Dank. Also mein Name ist Bastian B.; ich bin 43 Jahre alt und geschäftsführender Gesellschafter der Webagenten GmbH. Die Firma wurde 2010, also jetzt gut vor acht Jahren, gegründet und ja, wir machen hauptsächlich Software-Entwicklung.

Mahnken: Okay. Ich würde dich am Anfang gerne bitten, zu erklären, was du unter dem generellen Marketingbegriff verstehst.

10 Bastian B.: Also Marketing ist ja generell eine Maßnahme, mit der man eine höhere Marken- und auch Unternehmensbekanntheit erzielt. Das bedeutet, man unternimmt gewisse Maßnahmen oder man leitet Maßnahmen ein, um einfach die Bekanntheit der Marke oder des Unternehmens zu erhöhen. So würde ich das jetzt mal ganz allgemein formulieren.

Mahnken: Und wie zeigt sich das Marketing in deinem Unternehmen?

15 Bastian B.: Wir machen Google-Adwords. Momentan ist das aber auch alles, was passiert, weil mehr eigentlich so auf dem jetzigen Niveau noch nicht nötig ist.

Mahnken: Und planst du vielleicht zukünftig, noch mehr Marketing zu betreiben, wenn du dich weiterentwickelst?

20 Bastian B.: Definitiv ja. Also das wird auch immer Internet-basiert sein, sprich Facemarketing, Google-Adwords. Und eventuell, wenn es einmal so weit kommen sollte, wobei ich eigentlich nicht anstrebe, im Bereich Internetagentur zu wachsen, sondern eigentlich ein eigenes Produkt herausbringe, dann würde es auch sicherlich andere Marketingmaßnahmen geben von – also da ist alles denkbar – klassische Werbung irgendwo im Fernsehen vielleicht 'mal bis hin zu PR.

25 Mahnken: Ja. Wie gehst du in der Planung deiner Marketingstrategie vor?

Bastian B.: Also im Grunde genommen gibt es jetzt eine große angelegte Strategie, wie man das aus großen Unternehmen kennt, wo sozusagen quartalsweise evaluiert wird,

so noch nicht. Also ich mache halt eine Google-Adwords-Kampagne mit mehreren Anzeigegruppen, die ich regelmäßig evaluiere und schaue, wieviel Traffic ich dadurch auf die Seite bekomme, wie viele Conversions die generiert, und das ist sozusagen die
30 Hauptstrategie. Das geht im Prinzip dahin, also Conversion-Optimierung und Leadgenerierung, dass also Leute anrufen und mich kontaktieren, um sozusagen eine Leistung zu buchen.

Mahnken: Und je nach Informationen stellst du deine Strategie für den Markt auf?

35 Bastian B.: Genau. Also ich habe jetzt mehrere Anzeigegruppen. Also ich habe drei große Kampagnen [...] Man spricht ja von Anzeigegruppen bei Google-Adwords und da habe ich drei oder vier insgesamt und die sind gegliedert einmal nach Mobile, also nach App-Entwicklung, dann nach Qualitätssicherung und Softwaretests und ganz allgemein Web-Entwicklung.

40 Mahnken: Wie wichtig ist die Analyse der Ausgangssituation auf dem Markt für deine Strategie?

Bastian B.: Die ist definitiv wichtig. Ob ich sie aber jetzt vollumfänglich vorgenommen habe, möchte ich jetzt eher unter den Tisch fallen lassen, weil das war eigentlich nicht der Fall. Also ich habe jetzt keine konkrete Marktbestandsaufnahme gemacht, weil ich
45 einfach weiß, es gibt ein unheimlich großes Pflaster, einen unheimlich großen Pool an Agenturen und Softwarefirmen auch in Hamburg, auch hier im Haus, im Betahaus sind ja auch schon sehr viele und auch in Berlin genauso. Deswegen strebe ich gar nicht an, mich in dem Markt so richtig zu etablieren, das ist gar nicht so das Ziel.

Mahnken: Aber mit deiner Strategie kannst du deine Unternehmensziele verfolgen?

50 Bastian B.: Ja, also ich kann sehr gut davon leben, die Ziele werden erreicht. Ich habe sozusagen als Solo-Selbstständiger quasi mit einer Ein-Personen-GmbH. Ich habe halt Freiberufler, mit denen ich zusammenarbeite, und einen Steuerberater, aber davon kann ich eigentlich recht gut leben und also wie gesagt, ein Wachstum in die Richtung mit der Agentur ist eigentlich noch nicht so angedacht. Es geht gerade eher darum, ein eigenes
55 Produkt zu entwickeln.

Mahnken: Was nehmen auf diese Produktentwicklung und auf dein Vorgehen auf dem Markt einen Einfluss?

Bastian B.: Da habe ich zum Beispiel ein sehr interessantes Coaching gehabt mit einem Unternehmensberater, der so seit zwanzig Jahren in der Branche schon unterwegs ist,
60 der mir da sehr wertvolle Tipps gegeben hat im Hinblick darauf, wie man prüfen kann, inwiefern ein Markt für so ein Produkt vorhanden ist. Ich bilde mich fort im Bereich

Produktentwicklung und Business Development. Ich guck' mir Strategien an, wie man das macht, und gehe den Strategien entsprechend auch vor. Also ich teile das in einzelne Schritte, segmentiere jetzt Märkte in anderen Bereichen und schau mir an, ob das lohnend sein könnte.

Mahnken: Und findest du deinen Ansatz für die Marketingstrategie innovativ?

Bastian B.: Nein, innovativ würde ich jetzt nicht sagen. Also es ist halt klassisches Online-Marketing, das ist also nicht wahnsinnig bahnbrechend.

Mahnken: Okay. Inwiefern findet sich denn deine Persönlichkeit in der Strategie wieder?

70 Bastian B.: Das ist eine gute Frage. Tja, ich kann nicht sagen, dass meine Persönlichkeit einen so großen Einfluss hat. Also ich würde sagen, das orientiert sich an den Zielen und das ist Lead-Generierung und da würde ich jetzt meine Persönlichkeit nicht sehen.

Mahnken: Das heißt, deine persönlichen Vorlieben oder Präferenzen für gewisse Themen fallen eher unter den Tisch?

75 Bastian B.: Ach so, okay. Also wenn die Frage so gemeint ist, dann kann man das doch dahingehend spezifizieren. Ich habe halt die Anzeigegruppen dahingehend geschaltet nach meinen Schwerpunkten, die mir auch privat am meisten liegen und wo ich auch am meisten Erfahrung hab' und am meisten beisteuern kann. Das betrifft eben Qualitätssicherung von Software hauptsächlich und da habe ich natürlich doch einen

80 Fokus gesetzt, doch. Ja klar.

Mahnken: Also hast du da auch Erfahrungen gesammelt und kannst so in diesen Feldern helfen.

Bastian B.: Genau, richtig. Ja, mehrjährige Erfahrungen auch bei Großunternehmen.

85 Mahnken: Ja, würdest du dich als einen selbstbewussten Menschen einschätzen, der auch eine Risikobereitschaft mit sich bringt?

90 Bastian B.: Risikobereitschaft auf jeden Fall. Selbstbewusstsein, naja, ich meine das Unternehmertum, das hat Höhen und Tiefen, ne? Also ich bin seit zehn Jahren selbstständig und seit acht Jahren mit einer eigenen Firma. Es gibt Leute, die in dieser Zeit wesentlich schneller durchgestartet sind; es gibt aber auch Leute, die schon gar nicht mehr am Markt sind. Also man muss sich immer klar machen, wie war das? Von zehn Unternehmen überleben, glaube ich, nach zehn Jahren sind ein oder zwei noch am Markt. Also die Selbstständigkeit ist schon heavy, das muss man sich klarmachen. Und insofern bin ich einfach stolz, dass ich das erreicht hab', solange am Markt zu

bleiben, und ich bau' jetzt quasi den Weg in die Zukunft, indem ich mir größere Ziele
95 setze und weitere Ziele, und ja... Also Selbstbewusstsein kommt, steht und fällt auch
immer mit der Unternehmensentwicklung.

Mahnken: Okay. Wie schnell triffst du denn deine strategischen Entscheidungen?

Bastian B.: Relativ schnell. Also ich versuche wirklich, die zu evaluieren. So richtig, wie
100 man das kennt, mit einer SWOT-Analyse oder indem ich halt Rücksprache halte auch
oder mir Marktberichte anschau oder auch einfach Hypothesen aufstelle und die
verifiziere oder falsifiziere ich dann und dementsprechend fälle ich dann relativ schnell
meine Entscheidungen.

Mahnken: Bist du anpassungsfähig auch an sich ändernde Umstände?

Bastian B.: Definitiv, ja. Also das muss ich ja auch. Ich habe ja angefangen mit meiner
105 Selbstständigkeit als PR-Redakteur, und davon bin ich ganz weg, da habe ich gar nichts
mehr mit zu tun. Also dahingehend würde ich sagen auf jeden Fall, ja.

Mahnken: Und wie wichtig ist diese Flexibilität für das strategische Agieren?

Bastian B.: Ich denke, man sollte, man muss die richtige Balance finden zwischen einer
110 Strategie, die flexibel ist, dass man sich an die Marktumstände anpasst, aber auch einem
wenigen Hin- und Herspringen zwischen einzelnen Marketingmaßnahmen oder
Strategien oder Ähnlichem. Da muss man eine feine Balance und ein Gespür für haben.
Weil, wenn man zu schnell eine Strategie ändert, bevor du überhaupt weißt, ob sie sich
bewährt hätte [...]. Oder man kann zum Beispiel falsche Annahmen haben, die einfach
falsch sind über den Markt, über Kunden, über ein Produkt. Und deswegen muss man
115 da, denke ich, sehr genau hinschauen. Also ich würde sagen, so fifty-fifty, ja.

Mahnken: Wie stark ist dein Interesse daran, selber zu bestimmen, welche Personen
oder Unternehmen zu Käufern und Kunden werden?

Bastian B.: Ach, das ist eigentlich eher nachgeordnet. Es gibt wenige Kunden, wo ich
jetzt sagen würde: „Nein, die nehme ich nicht.“ Also, ja.

120 Mahnken: Okay. Dann 'mal zu einem anderen Feld: Wie wichtig sind für dich
interessante Kontakte und gut gepflegte Beziehungen?

Bastian B.: Sehr wichtig. Erstens sorgt das für eine erhöhte Bekanntheit, man ist quasi
selber, gerade als Selbstständiger oder Einzelunternehmer, ist man quasi selbst das
Unternehmen, das man vertritt. Und wenn einen die Leute kennen, können daraus
125 Aufträge generiert werden. Man bekommt Marktentwicklungen mit. Abgesehen davon

bin ich gerne unter Menschen, treffe mich gerne mit Menschen und mach' einfach gerne Socializing, also ja.

Mahnken: Das heißt, du triffst dich mit den Kontakten regelmäßig und tauscht dich intensiv aus?

130 Bastian B.: Naja, ich meine, manchmal verschwimmen so private und Businesskontakte. Also ich weiß nicht, ich treffe mich natürlich privat sehr viel mit Leuten, aber ab und zu ist das halt auch geschäftlich so. Das ist da ein bisschen fließend manchmal.

Mahnken: Okay. Und beziehst du Informationen, welche du durch diese Networks generierst, mit in die Strategieplanung ein?

135 Bastian B.: Ja. Also wenn ich von jemandem höre, dass zum Beispiel die Firma, die in dem gleichen Markt agiert wie ich, von einem Bekannten oder entfernten Freund oder wenn der mir erzählt über zwei Ecken, dass der jemanden kennt, der halt auch in der Software-Entwicklung aktiv ist, und er sagt so: „Ja, das funktioniert gar nicht mehr“ oder so, beispielsweise Content-Management-Systeme oder so. Also nur als Beispiel, wenn
140 das nicht mehr funktioniert, dann würde ich davon auch abgehen, also das würde für mich ja auch keinen Sinn machen.

Mahnken: Das heißt, die Person muss kompetent sein und auch etwas vorweisen, damit du ihre Informationen als relevant erachtest?

Bastian B.: Genau. Natürlich höre ich ja nicht auf jeden.

145 Mahnken: Okay. Und wie wichtig ist das Vertrauen zu diesen Kontakten?

Bastian B.: Vertrauen. [...] Vertrauen in der Wirtschaft ist immer so eine Sache, ein zweischneidiges Schwert. Das ist wie im Privaten. Also man gibt Menschen erstmal ganz viel Vertrauensvorschuss, dann wird man entweder enttäuscht oder manchmal enttäuscht man auch andere aus Gründen, die man nicht weiß. Es ist immer so ein
150 bisschen speziell. Ich würde nicht mit zu offenen Karten spielen. Also ich würde immer gucken, dass es auch ein Geben und Nehmen ist.

Mahnken: Ja. Du hast eben erzählt, dass du auch mit Freelancern teilweise zusammenarbeitest. Wie stark schätzt du die Hinweise dieser Mitarbeiter?

Bastian B.: Das ist schwierig, weil die in anderen Ländern sitzen. Also das sind halt
155 meistens so die Kollegen, die sitzen in Polen oder in der Ukraine oder in Indien. Wir machen alle zusammen Software-Entwicklung. Das ist einfach ein riesiger Markt, aber

der Austausch geht nicht so weit, dass wir uns gegenseitig Geschäftsempfehlungen geben, da ist jeder so ein bisschen für sich und guckt, dass er da vorankommt.

160 Mahnken: Aber deine Kontakte generell in deinem näheren Umfeld nehmen einen Einfluss auf deine Strategieplanung für den Markt?

Bastian B.: Geringfügig, ja.

Mahnken: Das musst du validieren und dann entscheiden?

165 Bastian B.: Ja, also mir fällt ein Beispiel ein, wo ich das 'mal gemacht habe. [...] Ich habe mal von jemandem gehört, der meinte, er hat auch eine Softwarefirma. Der hat gesagt, dass er sein Geschäftsfeld umstrukturiert hatte, weil es einfach nicht mehr mit dem CMS lief, und da dachte ich: „Stimmt, das macht für mich auch keinen Sinn.“ Da brauchte ich mich dann gar nicht erst 'reinhängen, weil Dumla oder Typo 3, das ist alles veraltet, es wird nicht mehr genutzt.

170 Mahnken: Okay. Wie ist denn die finanzielle Situation von deinem Start-Up Unternehmen?

175 Bastian B.: Gut. Also ich kann jetzt davon recht gut leben und auch lange leben. Ich könnte jetzt auch die nächsten Jahre nicht arbeiten, aber das will ich eigentlich nicht. Ich bin an dem Schritt, dass ich zwei oder drei Mitarbeiter einstellen würde. Ich suche auch aktiv Mitarbeiter und natürlich auch Kundenaufträge, klar. Also was mir so ein bisschen fehlt, ist das Know-How quasi, um zu skalieren halt.

Mahnken: Ja. Inwiefern beeinflussen deine Finanzen die Aufstellung deiner Strategie für den Markt?

Bastian B.: [...]

Mahnken: Also variiert deine Strategie je nachdem, wie viel Geld du zur Verfügung hast?

180 Bastian B.: Ja, das ja, klar. Ich erinnere mich noch ganz am Anfang, als ich mich gerade selbstständig gemacht habe, da hatte ich sehr wenig Geld. Da habe ich irgendwie auch sehr zäh gerungen und da habe ich natürlich nur sehr wenig Budget gehabt für Google-Adwords. Das hat sich später dann natürlich geändert, klar.

185 Mahnken: Was würdest du an deiner strategischen Planung verändern, wenn du jetzt noch mehr Geld zur Verfügung hättest?

Bastian B.: Ich würde versuchen, sehr gute Mitarbeiter zu finden. Das ist, glaube ich, das Wichtigste und das ist auch das Schwierigste. Gerade in dieser Situation, weil die

190 Wirtschaft boomt, die läuft, und die besten Unternehmen binden die besten Mitarbeiter, das ist einfach so. Ich meine also, wirkliche kompetente und fähige Mitarbeiter haben, die auch wirklich bereit sind, mit einem den Weg zu gehen und dann auch hundert oder zweihundert Prozent geben. Da muss man schon sehr lange suchen, glaube ich.

Mahnken: Aber rein inhaltlich würdest du deine Marketingstrategie nicht weiter anpassen?

195 Bastian B.: Doch, klar. Wir reden ja jetzt momentan von einem hypothetischen Fall, ne? Also ich würde sie wenn dann komplett auf das Produkt ausrichten. Nehmen wir 'mal an, ich habe drei Services. Conversion-Optimierung oder Ähnliches. Ich habe dann beschlossen, ich würde mit den Mitarbeitern voll 'reingehen, dann würde ich das halt komplett nur noch auf Conversion-Optimierung ausrichten, mir angucken, wer da am Markt ist und wie ich mich da aufstellen muss im Groben.

200 Mahnken: Aber du bist zufrieden mit deiner momentanen Strategie für den Markt?

205 Bastian B.: Ja. Wie gesagt, also mein Ziel ist ja, mit einem eigenen Produkt am Markt zu agieren, und das ist quasi dieser Umbruch, in dem ich mich gerade befinde. Da geht es weniger darum, ein Wachstum zu erzielen, dass ich meine Software-Entwicklungsfirma ganz groß ausbaue oder zumindest das Angebot an Dienstleistungen ausbaue, das ist gerade nicht das Ziel. Weil da gibt es einfach zu viele andere, die das auch machen. Da suche ich eher eine Nische, so.

Mahnken: Alles klar. Wie wichtig ist eine klare Marken- und Firmenidentität für dich?

210 Bastian B.: Die ist sehr wichtig. Also die ist wirklich sehr wichtig. Es ist ja bekannt, wenn eine Marke eine große globale Bekanntheit hat, der vertrauen die Leute auch, und die kann auch ganz schnell großen Schaden nehmen, wenn da Mist passiert. Insofern ist eine Markenidentität schon sehr wichtig für das Unternehmen, ja.

Mahnken: Kannst du denn die Identität deines Unternehmens klar benennen und definieren?

215 Bastian B.: Web-App-Engineering. Also so nenne ich das. Das ist halt die Unterzeile in meinem Logo, meiner Firma, und das zeigt meine Identität auch eigentlich ganz gut wieder: Web-App-Engineering.

Mahnken: Und diese Identität ist auch sehr fest etabliert?

Bastian B.: Ja. Aber wenn du mich jetzt nach einer Vision fragst, nach der Unternehmensvision, nach der klassischen, die habe ich irgendwo in der Schublade,

220 aber ich habe sie schon lange nicht mehr angeschaut. Aber das sollte ich 'mal wieder tun eigentlich, das ist eigentlich sehr wichtig.

Mahnken: Beeinflusst diese Vision deine Strategie?

Bastian B.: Momentan nicht. Aber das ist genau der Punkt, an dem ich mich gerade befinde und was ich quasi auch ändern möchte.

225 Mahnken: Also der grundsätzliche Einfluss ist gegeben, nur momentan eher weniger?

Bastian B.: Genau. Also ich habe halt gesehen an großen Unternehmen und vor allem an Unternehmen, die mich beeindrucken, zum Beispiel Elon Musk als Gründer beeindruckt mich. Die wirklich großen und interessanten Unternehmen, die haben alle eine Vision, und die gehen ihr nach. Also die folgen einer Mission. Jeder für sich hat eine
230 andere Mission, aber die haben überhaupt erstmal eine Vision und eine Mission, wo sie hinwollen. Und das ist eigentlich viel, viel entscheidender. Denn man macht ja nicht ein Unternehmen um seiner selbst willen und um irgendwie ein Unternehmen aufzubauen, sondern man will ja irgendwas und im besten Fall will man die Welt verändern zum
235 positiven und das sind auch die, die wirklich sehr erfolgreiche Unternehmen am Markt etabliert haben.

Mahnken: Ja. Wie nützlich ist denn diese klare Markenidentität oder die Firmenidentität, um die Kunden so zu erreichen, dass sie auch von dir überzeugt sind und bei dir bleiben?

Bastian B.: Das ist für meinen Fall nicht so wichtig. Also ich generiere meine Kunden auch anders. Also ich krieg die über Beziehungen auch über andere Dienstleister, die
240 beispielsweise dann auch eine Provision bekommen. Insofern ist es sicherlich gut, wenn die mich als kompetent wahrnehmen und auch als, ja, sehr leistungsstark, aber ich sag' 'mal, darüber hinaus ist das nicht so wichtig.

Mahnken: Gibt es zwischen deiner Marketingstrategie und deiner Identität eine gute Passung? Baut die Strategie auf der ID auf?

245 Bastian B.: [...] Nein, würde ich so nicht direkt sagen.

Mahnken: Okay. Das heißt, die Punkte sind völlig verschieden?

Bastian B.: Das nicht, aber es ist einfach nicht soweit durchdacht, darüber habe ich mir noch nie so richtig Gedanken gemacht.

Mahnken: Aber du könntest dir vorstellen, da noch eine Passung anzustreben?

250 Bastian B.: Kannst du die Frage nochmal wiederholen? Ich glaube, ich habe sie nicht ganz verstanden.

Mahnken: Du hast ja einmal eine Unternehmensidentität und du hast eine Strategie für den Markt. Inwiefern hängt das zusammen?

255 Bastian B.: Ja. Also in meinem aktuellen Fall sind das Sachen, die beide vorhanden sind, die ich aber nicht so eng synchronisiere, ja? Also ich schaue nicht irgendwie das Eine an und das Andere und das quasi dann danach justiere. Also genau dieser Kern der Unternehmensentwicklung, das ist auch ein bisschen 'was, was bei mir gerade in der Schwebeliste ist, so. Darüber mache ich mir auch sehr viele Gedanken.

260 Mahnken: Aber du achtest schon, dass die Unternehmenswerte deiner Strategie dienlich sind und da 'reinspielen?

265 Bastian B.: Ja. Also wenn ich jetzt hundert oder fünfhundert Mitarbeiter hätte, dann wäre das natürlich maßgeblich, aber das ist in meiner jetzigen Firma, glaube ich, noch zu klein, um das so zu sagen. Also dass da großartig Unternehmenswerte gelebt werden... Also ich weiß das und ich kenne das auch aus anderen Unternehmen, aber meine Firma betrifft das eher nicht so.

Mahnken: Okay. Welche Faktoren, über die wir jetzt noch nicht so gesprochen haben, nehmen noch einen Einfluss auf diesen Strategieplanungsprozess?

270 Bastian B.: Also ich denke häufig, dass die momentane gesamtwirtschaftliche Situation stabil ist und dass sie so bleiben wird, aber es gibt natürlich politische Faktoren, Risikofaktoren, die gibt es immer, die eine Rolle spielen. Das muss man immer auch im Hinterkopf bewahren. Ich habe mich selbstständig gemacht, als gerade die Weltwirtschaftskrise war, also die globale Finanzkrise, nicht die Weltwirtschaftskrise, die globale Finanzkrise, und da habe ich noch sehr gut in Erinnerung, dass es sehr schwierig war, Aufträge zu bekommen und überhaupt: Gar nichts ging. Also wirklich null Aufträge, 275 null Kontakte beziehungsweise Leute, die irgendwie Geld ausgeben wollten; und das spielt in meiner strategischen Planung auf jeden Fall auch eine Rolle. Also wie gehe ich Wachstum an in einer unsicheren Marktsituation? Wie setze ich nicht alles aufs Spiel, was ich habe? Wie versuche ich eine vernünftige Skalierung? Ich meine, ich kann Mitarbeiter rekrutieren und einstellen, aber die müssen ja auch irgendwas tun. Also ich 280 kann jetzt, wenn ich jetzt [...] Wie komme ich an größere Aufträge als die, die ich jetzt habe, auch als Ein-Person-GmbH, die mir dann halt eben es ermöglichen, Mitarbeiter einzustellen? Das ist für mich so gerade der schwierige Punkt.

Mahnken: Okay. Bastian, vielen Dank für das Interview.

Interview 11 (zwischen Lorenz Mahnken und „Anonym“ vom 28.05.2018)

Der letzte Interviewteilnehmer möchte sowohl namentlich als auch mit dem Unternehmen nicht genannt werden. Der 41-Jährige ist mit seinem im Jahr 2013 gegründeten Start-Up in der Telekommunikationsbranche tätig. Er hat Electronic Business studiert. Das Gespräch fand im Betahaus statt und dauerte 21:10 Minuten.

Mahnken: Herzlich willkommen zu dem Interview. Ich würde dich am Anfang einmal kurz bitten, dich eben vorzustellen.

5 „Anonym“: Also ja, ich bin Geschäftsführer eines Unternehmens im Bereich Telekommunikation. Und zwar bieten wir als Dienstleister auf dem deutschen Markt seit mittlerweile fünf Jahren Beratung und Vertrieb an.

Mahnken: Okay. Dann würde ich dich auch einmal fragen, was du unter dem generellen Marketingbegriff verstehst?

10 „Anonym“: Marketing heißt: „Get into the market.“ Das ist ein sehr breiter Begriff. Das bedeutet, wenn man ein Produkt hergestellt hat, muss es ja in den Markt eingeführt werden, bekannt gemacht werden und so weiter und sofort, und darunter befinden sich unzählige Disziplinen. Marketing fängt eigentlich auch schon bei der Produktplanung an bis zum Produktlaunch und darüber hinaus auch im Vertrieb. Also Marketing ist eigentlich der kommerzielle Überbegriff beim Produkt.

Mahnken: Und wie zeigt sich das Marketing in deinem Unternehmen?

15 „Anonym“: Ich bin da derzeit, sagen wir ‘mal, sehr schlank aufgestellt. Aktuell habe ich auch keine Mitarbeiter, das bedeutet, so wie ich aktuell Marketing mache, ist über Networking. Also auf bestimmten Branchentreffen oder halt auch im Co-Working oder weil ich schon ein paar Jahre im Markt bin, kommen auch manchmal welche auf mich zu. Da ist derzeit kein richtiges Budget nur für Marketing, ich habe ein bisschen Budget
20 für Business-Netzwerke, wie zum Beispiel Xing und LinkedIn. LinkedIn hat auch eine kostenpflichtige Variante, die habe ich wieder deaktiviert, denn ca. 50 Euro netto im Monat fand ich jetzt nicht adäquat. Die Premium-Variante von Xing ist ein wenig günstiger; die habe ich zum Beispiel aktiv. Da mach‘ ich quasi auch Marketing. Das ist auch relativ effizient, weil branchenintern. Dann habe ich an meinem Büro draußen eine
25 Businesscard hängen. Das ist ja praktisch auch Marketing und ich veröffentliche da im Rahmen des Co-Working-Space Statistiken, das ist quasi auch ein Marketingtool und (...) ich habe eine Website, die momentan ein bisschen verschlammt ist aufgrund der neuen DSGVO.

Mahnken: Okay. Wie sieht denn deine Marketingstrategie aus?

30 „Anonym“: Die ist nur sehr schwierig greifbar. Die entsteht quasi eher in meinem Kopf. Das heißt, ich habe keine feste niedergeschriebene Strategie für den Markt.

Mahnken: Aber du wirst ja sicherlich eine Tendenz oder eine Richtung haben, in die du dich entwickeln möchtest. Wie gehst du da in der groben Planung für den Markt vor?

35 „Anonym“: Genau. Das ist gerade in der Umstrukturierung. Ich denke darüber nach, ob ich eher direkt an die Kunden über B2B ‘rangehe, also direkt an die werbetreibenden Unternehmen, weil es in meinem Markt auch teilweise üblich ist, dass man zwischengeschaltete Unternehmen quasi kontaktiert und mit denen eine Geschäftsbeziehung eingeht. Das wäre so die nächste Überlegung von meiner Marketingstrategie, die ich wirklich direkt auf die Enterprise-Kunden, oder biete ich mich
40 als Agentur zum Beispiel auch in anderen Agenturen an. Das ist eine ganz wichtige marketingtechnische Entscheidung im Digitalbusiness überhaupt. Das hat beides Vor- und Nachteile, aber das ist die wichtigste Weiche am Anfang. Ob man dann später Social Media Marketing betreibt, E-Mail-Marketing oder meinetwegen auch Radio und so weiter – das ist später dann eine Frage, wie man das Budget dann platziert. Und da würde ich
45 strategisch so vorgehen, wenn das jetzt hilfreich ist an Informationen, dass ich dann wahrscheinlich verschiedene Kanäle ausprobieren werde, und so gut man das dann auch messen kann, darauf vielleicht ein bisschen fokussieren würde. Allerdings entsteht im Geschäftsleben, gerade, wenn man ein kleines Unternehmen ist, vieles zufällig. Und deswegen kann man nur schwer sagen, dass man von vornerein sagt: „Ich gebe jetzt
50 5000 für Google Marketing aus.“ Es kann sein, dass es ein viel größerer Kunde einfach wird, ein großer Kontakt entsteht und der persönliche Kontakt ist auch ganz, ganz wichtig und ja.

Mahnken: Ja, sehr gut, dazu kommen wir auch gleich noch. Wie wichtig ist denn die Analyse der Ausgangssituation auf dem Markt für deine Marketingstrategie?

55 „Anonym“: Die ist natürlich sehr wichtig. Man muss sich ja irgendwie strategisch auf eine Sache stürzen am Anfang, in eine Richtung stürzen. Und wenn man da eine Unsicherheit hat, in welche Richtung das gehen soll, dann ist das ja eher eine Bremse, ne? Also sollte man schon glauben, dass man in die richtige Richtung geht; und das geht halt nach meiner Arbeitsweise nicht ohne eine Analyse. Aber natürlich spielt auch Erfahrung mit
60 ‘rein. Das ist zwar keine Analyse direkt, aber Erfahrungswerte sind ja auch Daten, die im Wissensstand vorhanden sind und aufgrund dessen man analytisch sich analytisch für etwas entscheidet. Das hat nichts mit Bauchgefühl zu tun, das ist auch eine analytische Entscheidung.

65 Mahnken: Hast du eine Art Vision, an der du dich orientierst für die Strategie auf dem Markt?

„Anonym“: Aktuell nicht, nein.

Mahnken: Wie innovativ schätzt du deinen Ansatz für die Marketingstrategie ein?

„Anonym“: Da muss ich dich fragen, was du unter innovativ verstehst. Die Frage kommt ganz oft. Du meinst damit?

70 Mahnken: Neuartig, anders oder besonders modern.

„Anonym“: Ja, also ich würde schon sagen, dass wie ich meine Strategie durchziehen möchte und dann analysieren möchte quasi ist schon ziemlich neuartig, ja. Ich denke, dass im Gegensatz dazu die alteingesessenen Unternehmen das sicherlich nicht so machen.

75 Mahnken: Inwiefern findet sich deine Persönlichkeit in dem Marketingkonzept wieder?

„Anonym“: Kann ich dir nicht genau sagen. Aber das ist eine sehr gute Frage.

Mahnken: Hast du denn persönliche Vorlieben oder gewisse Präferenzen, die sich inhaltlich in deinem Marketingkonzept zeigen?

80 „Anonym“: Trenne ich voneinander im Prinzip. Also Hobbies würde ich davon trennen, aktuell noch. Aber darüber habe ich schon nachgedacht, ob man das vielleicht mit einbinden kann, beispielsweise, ob man Marketing im Musikumfeld oder im Sportumfeld macht. Da wäre es so, dass das Hobby dann eine Schnittmenge hätte mit dem Geschäftlichen. Das ist beispielsweise ja oft so bei Golfern, die so halt irgendwie persönliche Kontakte knüpfen und da vielleicht auch 'mal ein Goldturnier mit Sponsoren,
85 ne? Das wäre zum Beispiel eine Möglichkeit, oder wenn man B2C Produkte anbieten würde, das sieht man ja auch oft im musikalischen Umfeld, dass bei Konzerten ein neues Produkt beworben wird. Aber darüber habe ich aktuell noch keine genaueren strategischen Gedanken gepflegt.

90 Mahnken: Wie wichtig sind Selbstbewusstsein und Risikobereitschaft für die Marketingstrategie?

„Anonym“: Sehr. (...) Sehr wichtig. Ich würde sagen, dass ich auch beide Bereiche gut ausgeprägt habe. Man muss sich entscheiden und dazu dann auch stehen.

Mahnken: Wie schnell triffst du deine strategischen Entscheidungen?

95 „Anonym“: (...) Also strategische Entscheidungen, die ich gleich treffen kann, treffe ich eigentlich auch gleich – ansonsten eher langsam. Aber das hängt halt davon ab, weil also (...). Naja, sagen wir ‘mal mittel, irgendwo dazwischen zwischen langsam und schnell, ne? ‘Mal schnell, ‘mal langsam.

Mahnken: Okay. Bist du anpassungsfähig auf sich ändernde Umstände? Und generell: Wie wichtig ist Flexibilität für dein Vorgehen auf dem Markt?

100 „Anonym“: Das bin ich. Flexibilität ist wichtig, allerdings stelle ich auch fest, dass vieles sehr, sehr heiß gekocht wird und später wieder gar nicht so relevant ist. Als Beispiel würde ich da mal Snapchat nennen. Das ist zwar in einer gewissen Zielgruppe sehr, sehr wichtig, aber meine Kunden bewegen sich zum Beispiel nicht bei Snapchat und die sind nicht 70, sondern die sind halt, die Entscheider sind wahrscheinlich halt so von 25 bis 70
105 und davon sind so die wenigsten bei Snapchat. Das war ein sehr heißes Thema vor ein, zwei Jahren.

Mahnken: Wie stark ist dein Interesse daran, selbst zu bestimmen, welche Unternehmen zu Kunden und Käufern werden?

110 „Anonym“: (...) Wäre eigentlich der richtige Ansatz, vielleicht... Aber eigentlich geht es erstmal ja nur um den Umsatz und vor allen Dingen um den Gewinn. Bei kleinen Unternehmen und Start-Ups geht’s ja erstmal eigentlich um den Gewinn. Es sei denn, man kann Wachstumszahlen nachweisen an seine Investoren, wenn man denn welche hat, ich habe aber keine. Und die gucken auf andere Kennzahlen, wie Nutzerzahlen, etc.
115 Wenn man das nicht hat, dann geht es nur um die Wirtschaftlichkeit deines Unternehmens, weil man Kosten hat, die bezahlt werden müssen, wie zum Beispiel das eigene Gehalt, Mietkosten und so weiter.

Mahnken: Du hast es vorhin schon angedeutet: Wie wichtig sind interessante Kontakte und gut gepflegte Beziehungen?

120 „Anonym“: Die sind wirklich sehr wichtig. Empfehlungsmarketing ist nach wie vor wahrscheinlich das effizienteste, allerdings im Software-Bereich auch sehr gefährlich. Wenn man ‘mal zum Beispiel einen Maler empfiehlt, der ein Garagentor anstreicht, das ist nicht viel Risiko. Aber wenn man einen Softwareentwickler für ein größeres IT-Projekt empfiehlt und da geht ‘was schief, dann ist das gefährlich. Ich habe da einen Trend im Markt festgestellt, dass nicht so schnell andere empfohlen werden. Viele sind vorsichtig
125 und sagen: „Ich kenne zwar jemanden, würde ihn aber nicht unbedingt empfehlen, weil ich nicht weiß, ob er genau diese Fähigkeit besitzt, aber ich würde den Kontakt ‘mal herstellen.“ Damit macht man sich selbst nicht irgendwie indirekt haftbar. Naja, haftbar

sowieso nicht. Aber das ist natürlich schade, weil dadurch weniger empfohlen wird. Ich glaube, das ist so etwas Trend bei uns in der Branche.

130 Mahnken: Beziehst du da noch Informationen, welche du durch diese Networks generierst, mit in deine strategische Planung ein?

„Anonym“: Ja (...) Definitiv.

Mahnken: Und was muss ein Kontakt haben, damit er auf dich kompetent wirkt und damit du seine Meinung als relevant erachtest?

135 „Anonym“: Naja, es gibt auf solchen Veranstaltungen viele, die sich eher selbst darstellen. „Alles toll, alles super.“ Und dann sagen sie, was sie für eine tolle Position innehaben. Da bin ich zum Beispiel ganz vorsichtig. Da bin ich eher nicht vertrauenswürdig, das ist natürlich bei jeder Kultur etwas anders aufgestellt. Ich komme aber mit sehr verschiedenen Charakteren prinzipiell klar, auch im Business-Bereich. Es
140 muss nur eine vernünftige Gesprächsebene gegeben sein. Ich sag immer ein gutes Gespräch hat 50/50 Prozent. Viele Gespräche haben 90/10, 95/05. Und wenn man da, quasi umgangssprachlich gesagt, zugelabert wird, ist das eine schlechte Voraussetzung, um Vertrauen zu schaffen.

Mahnken: Ist der Kontaktaustausch formell oder eher informell?

145 „Anonym“: Sowohl als auch. Da nehme ich an verschiedenen Veranstaltungen teil.

Mahnken: Und du verbringst auch viel Zeit mit diesen Kontakten?

„Anonym“: Privat ist mir das aktuell nicht möglich, weil ich familiäre Verpflichtungen habe, das hängt natürlich auch mit meinem Alter zusammen. Rein theoretisch, wenn es auf meinem Strategie-Papier stehen würde, müsste ich eigentlich möglichst viele dieser
150 Veranstaltungen mitnehmen, wo man auch inhaltlich etwas mitnehmen kann, weil man dort halt, wie ich es vorhin schon ansprach, zufällig eigentlich die besten Kunden trifft, das ist einfach so. Und man kann über einen persönlichen Kontakt mehr überzeugen als mit einem Social Media Profil oder mit einer E-Mail Ansprache oder mit einem Anruf.

Mahnken: Hast du dein strategisches Vorgehen schon einmal angepasst, weil jemand
155 dir etwas Bestimmtes gesagt hat, dir etwas empfohlen hat oder dir Hinweise gegeben hat?

„Anonym“: Ja, das habe ich. Zum Beispiel, wenn jemand sagt, das Foto passt nicht, oder wenn jemand nicht versteht, was ich mache, da habe ich schon drauf reagiert und versucht, das nach außen transparenter und nachvollziehbarer zu gestalten.

160 Mahnken: Trennst du auch zwischen beruflichen und geschäftlichen Kontakten oder hast du Freunde und Familie, die dir in der strategischen Planung irgendwelche Tipps geben?

„Anonym“: Am liebsten würde ich trennen, manchmal geht es nicht. Das verschwimmt, ja. Es ist immer so, dass man den Freundeskreis manchmal um Rat bittet. Ich mach' das aber nicht gerne.

165 Mahnken: Ja, und warum?

„Anonym“: Also so ein lockeres Gespräch halt schon gerne, aber wenn es dann zu empfehend wird, ist es halt schon irgendwie (...). Ich finde, das ist halt eher geschäftlich. Prinzipiell würde ich schon sagen, man sollte so viele Informationen wie möglich einholen, aber dann auch später irgendwie mal eine klare Linie finden, ne?

170 Mahnken: Also musst du das Ganze entsprechend validieren und schauen, was sinnvoll ist.

„Anonym“: Ja, so wie auch Kreativität entsteht. Man muss einen Pool füllen mit Informationen, Ideen und auch mit ein bisschen abstrakteren Inhalten, sonst kann keine Kreativität entstehen. Und dann muss man aus diesem Pool, das ist meine Einstellung, irgendwie 'was bauen oder 'was kreieren, das entsteht dann manchmal auch in Momenten, wo man besonders entspannt ist, zum Beispiel unter der Dusche und vielleicht auch bei einer Wanderung oder beim Fahrradfahren. Und dann hat man den Pool, der schlummert in einem. Und dann ist natürlich heute die große Herausforderung, man hat schnell eine Idee. In diesem Moment sagt man: „Das ist eine super Idee.“ Dann denkst du zwei Minuten drüber nach und denkst: „Okay, diese Idee ist gut, aber sie wurde von ABC auch schon umgesetzt.“ Das ist halt ein bisschen so die Herausforderung der aktuellen Zeit. Es ist ja eigentlich alles da, man muss es eigentlich nur ein bisschen modifizieren. Deswegen wird Marketing auch wieder besonders wichtig. Wenn man da, das sehe ich auch so, oft hat man in einem Markt mit sehr vergleichbaren Produkten zu tun. Zum Beispiel ein Virens scanner. Wenn es zwei zur Auswahl gibt, die sich durch einen unterschiedlichen Preis haben, also eine unterschiedliche Pricing-Strategie verfolgen, weiß man gar nicht viel mehr. Man kann auch Bewertungslisten checken, aber da ist es halt so, dass die, die besonders sicher und besonders schick aussehen, vielleicht den gleich Preis haben, eher gewinnen. Da bin ich überzeugt von, das ist sozusagen die Verpackung des Produktes.

185 Mahnken: Alles klar, okay. Wie ist denn die finanzielle Situation deines Unternehmens?

190 „Anonym“: Was meinst du damit?

Mahnken: Kannst du deine Aktivitäten, die du anstrebst, allesamt umsetzen, weil du das verfügbare Budget hast?

195 „Anonym“: Nein, das können kleine Unternehmen nicht. Die haben zum Glück heutzutage kostenlose Marketingmöglichkeiten, die im Prinzip auch sehr effektiv sein können.

Mahnken: Hast du einen Geldmangel für dein Marketing?

200 „Anonym“: Das würde ich nicht ganz so sehen (...). Ich würde erstmal kein Budget freigeben als Geschäftsführer für das Marketing, erstmal nicht. Also klar, für eine Website, wenn man da etwas Marketing macht, was etwas kostet, dann klar: Budget frei. Das muss. Vielleicht auch mal so einen Xing-Premium-Account. Da gibt es schon Budget. Aber es ist ein Budget, was eher pro Jahr 1000 Euro nicht übersteigt.

Mahnken: Haben deine Finanzen einen Einfluss auf die Planung der Marketingstrategie?

205 „Anonym“: Ja, selbstverständlich. Das Budget schränkt ein. Alles, was was kosten würde, schiebt man erstmal zur Seite und heutzutage gibt es halt sehr viele kostenlose Varianten, da wo oft auch halt Daten ausgewertet werden, wie wir es gelernt haben, ne? Wie die großen Social Media Player, was jetzt gerade aktuell ist. Aber erstmal versuche ich mit dem kleinen Unternehmen, das ist auch meine Strategie, kann man so sagen, 210 kostenloses Marketing zu betreiben. Und das ist die Einschränkung, weil ich dann natürlich andere Wege, die kostenpflichtig sind, erstmal ausklammer‘.

Mahnken: Ja. Was würdest du denn an deiner strategischen Planung verändern, wenn du mehr Geld zur Verfügung hättest?

215 „Anonym“: Mehr Geld ist relativ. Aber wenn Geld keine Rolle spielen würde, dann würde ich einen Mitarbeiter einstellen, der sich darum ausschließlich kümmert. Und der sollte auch schon in diesem Bereich bewandert sein, also wissen, was er macht, damit ich ihn nicht umfangreich einarbeiten muss. Dann würde ich in enger Abstimmung mit ihm analytisch testweise auch kostenpflichtige Marketingkanäle angehen.

Mahnken: Betreibst du Trial-And-Error?

220 „Anonym“: Ja, das wäre das. Das mache ich aktuell im kostenlosen Rahmen. Ich mach das noch nicht analytisch, aber es macht auf jeden Fall Sinn, ja. Auch für die Strategie im Markt. Aber es ist nicht so, dass man am Anfang eine Strategie festlegt und dann jahrelang da hinterherläuft, sondern das sind eher so vielleicht Milestones. Strategiestatus am 28.05.2018. Dann macht man das so eigentlich vier Wochen und 225 dann muss man sich hinsetzen und sich fragen: Stimmt die Strategie noch?

Mahnken: Also sie wandelt sich?

„Anonym“: Das ist immer in Bewegung, es gibt eine Dynamik, ja? Also im Sommer kann es da ‘mal runtergehen mit einem Kanal, und das zeigt einem dann, dass man im Sommer diesen Kanal eher nicht so bespielen sollte.

230 Mahnken: Wie wichtig ist eine klare Marken- und Firmenidentität?

„Anonym“: (...) Die ist auf jeden Fall sehr wichtig. Ja, sehr wichtig. Aber was genau meinst du damit? Was das Unternehmen genau anbietet?

Mahnken: Was ist dein Unternehmen? Was ist deine Leistung? Wofür stehst du mit deinem Unternehmen? Das wäre die Identität.

235 „Anonym“: Ja, das macht Sinn. Das ist so ein bisschen Mission Statement, ne? Früher hieß das Mission Statement, glaube ich. Das ist auf jeden Fall wichtig, ja.

Mahnken: Und ist sie wichtig dafür, um die Kunden so zu erreichen, dass sie auch dauerhaft bei dir bleiben und nachhaltig überzeugt sind?

240 „Anonym“: Kommt drauf an. Manchmal interessieren die sich wirklich nur für ein Produkt aus der Palette, ne? Aber es ist wirklich sehr, sehr, sehr, sehr also wirklich vollständig wichtig. Alle Belange tangieren, wenn man auf große Unternehmen zugeht wie ein börsennotiertes deutsches Unternehmen, was ein Marketing-Budget hat. Die müssen ja sagen: „Wir haben hier für diesen Bereich ein sehr spezialisiertes Unternehmen gefunden.“ Und da ist es halt sehr, sehr wichtig.

245 Mahnken: Passt deine Identität zu dem strategischen Vorgehen auf dem Markt?

250 „Anonym“: Vom Markt allgemein? Man könnte nochmal untersuchen, ob das zusammenpasst. Momentan ist das bei mir noch nicht durchgeplant. Ich habe dieses Thema bis jetzt ein bisschen aus dem Bauch ‘raus und aus Erfahrungswerten gesteuert. Das könnte ich aber auf jeden Fall ‘mal untersuchen, ja. ID vs. Strategie, ja, gut. Im Marketing mit angezogener Handbremse vorzugehen ist nicht gut. Man muss auch ‘mal bedenken, dass man nicht ewig ein Business betreibt, es ist heutzutage auch nochmal dynamischer. Man macht das vielleicht drei, vier, fünf Jahre, vielleicht zehn. Dann verkauft man vielleicht sein Business oder man macht vielleicht etwas Anderes und schließt das Business. Das sollte man auch so verstehen, ja.

255 Mahnken: Auf welche Faktoren, über die wir noch nicht gesprochen haben, achtest du noch, wenn du deine Strategie für den Markt aufstellst?

260 „Anonym“: Verletze ich damit irgendwelche Interessen von Partnern? Verletze ich irgendwelche Gesetze aktuell? Stichwort DSGVO. Welche Märkte spreche ich an? Also Märkte im Sinne von Ländern: Spreche ich nur den deutschen Markt an, spreche ich vielleicht auch Österreich und Schweiz mit an, spreche ich vielleicht die ganze Welt an? Und so weiter.

Mahnken: Vielen Dank für das Interview.

Anlage 3) Codebuch

Abkürzungen für das Codebuch: (1) Marketingstrategie: „MS“, (2) beziehungsweise: „bzw.“, (3) das heißt: „d.h.“, (4) zum Beispiel: „z.B.“

Kategorie: Das Wesen des Entrepreneurs

Variable	Ausprägung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Passung von Persönlichkeit und MS	-	MS basiert auf der Persönlichkeit bzw. wird durch diese geprägt, d.h. - Einbezug von persönlichen Eigenschaften, inhaltliche Vorlieben und Präferenzen - Einbezug fachlicher Schwerpunkte in die MS, in denen der Gründer Erfahrungen aufweist - persönliche Identifikation mit der MS	„Ich bin jetzt im eSport seit fünf Jahren, damals als Teamgründer und Systemmanager habe ich selbst ein bisschen gespielt [...]. Also meine persönlichen Erfahrungen sind schon ein Stück weit sehr nützlich für die Strategie.“, 4 (95) „Wenn ich eine andere Persönlichkeit hätte, dann würde das Produkt und das Konzept komplett anders ausschauen, also in eine komplett andere Richtung gehen. Es sind so die eigenen Werte, nach denen man so geht [...], die zählen ganz arg.“, 6 (77)	Mindestens zwei Aspekte der Definition müssen eine hohe Ausprägung haben.
Risikobereitschaft	-	Mut zu neuen Konzepten und Methoden, bei denen kaum Erfahrungswerte vorliegen.	„du musst bereit sein, Dinge auszuprobieren, von denen dir keiner sagen kann, ob sie funktionieren oder nicht und generell bei jeder Gründung, egal, ob Start-Up oder nicht.“, 3 (103)	Die Definition muss erfüllt sein.
Selbstbewusstsein	-	Loyalität zu eigenen Werten, d.h. - Festhalten an der Meinung - Verteidigung gegenüber anderen Meinungen	„als dass ich meine eigenen Vorstellungen auch nicht infrage stelle. Wenn ich eine Vision habe, ist es schwer, mich davon abzubringen oder mich vom Gegenteil zu überzeugen“, 7 (123)	Beide Aspekte der Definition müssen erfüllt sein.
Entscheidungsfindung	schnell	Strategische Entscheidungen werden oftmals unmittelbar bzw. in kurzer Zeit getroffen.	„Wenn wir sagen, wir glauben an das neue Format, dann haben wir die Idee und drei Tage später nehmen wir das Ding auf.“, 4 (120) „Meistens relativ schnell. Das ist auch wieder so ein Punkt, [...] dass man [...] viele strategische Entscheidungen treffen muss in sehr kurzen Abständen, dass man auch nicht die Möglichkeit hat, wochenlang darüber nachzudenken.“, 5 (76)	Die Definition muss erfüllt sein.
	langsam	Strategische Entscheidungen werden oftmals - intensiv untersucht,	„Also wir haben lange Diskussionsrunden, wenn es um strategische Entscheidungen geht, und wir wollen das ganze Team involvieren und nicht nur zu zweit als Gründer alle Entscheidungen treffen,	Mindestens zwei Aspekte der Definition

		- diskutiert, - bewertet, bevor sie getroffen werden.	sondern auch mit unseren Mitarbeitern, und vor allem auch mit unseren Investoren natürlich müssen wir da sprechen. Das sind schon ein paar Wochen bevor wir da gravierende, also strategische Entscheidungen treffen.“, 6 (95)	müssen eine hohe Ausprägung haben.
Flexibilität	-	Bereitschaft, festgelegte Richtungen und Konzepte neu zu gestalten, wenn die Situation das erfordert.	„Da sind wir ziemlich flexibel [...]. Also das muss auch gefühlt so sein, weil sich eben mal schnell ‘was verändern kann. Zum Beispiel, wenn jetzt schnell nochmal ein Projekt ‘reinkommt, was doch nochmal ganz andere Fokusse und Akzente setzt, dass man dann von dem Bestehenden abweichen muss [...].“, 9 (123)	Die Definition muss erfüllt sein.
Identifikation mit...	Zielgruppe	Kenntnis über die Bedürfnisse der Kunden, dh. - Gründer ist selbst Teil der Zielgruppe - Gründer kann sich in Kunden hineinversetzen, weil er ihnen nahesteht.	„Weil ich glücklicherweise auch zur Zielgruppe gehöre, fällt es mir dann auch leichter, das Produkt zu entwickeln und auch die Kommunikation entsprechend aufzustellen.“, 3 (77) „Ich bin jetzt im eSport seit fünf Jahren, damals [...] habe ich selbst ein bisschen gespielt und ich weiß auch, was die Fans erreicht, wie man diese erreicht und was sie wirklich hören wollen.“, 4 (95)	Beide Aspekte der Definition müssen eine hohe Ausprägung haben.
	Unternehmen	Emotionale Verbundenheit bzw. Commitment zu den Aktivitäten und Leitungen des Unternehmens.	„Wenn ich irgendwo auf einer Bühne stehe und mein Unternehmen pitche, dann möchte ich mich damit auch wohlfühlen, und wenn das jetzt eine pinke, Plüsch-Girl-App wäre, dann hätte ich da meine Probleme mit.“, 3 (94) „ich glaube, gerade generell ist alles, was mich persönlich angeht, auch im Unternehmen zu finden. [...] Und da ich die meiste Zeit investiere, ist die Strategie auch am meisten von mir geprägt.“, 8 (95)	Die Definition muss erfüllt sein.
Bedürfnis Kundenauswahl	-	Wunsch nach Selbstbestimmung, wer und wie der Kunde sein soll.	„wir sagen, wir wollen Kunden haben, die unser Produkt auch im Hintergrund verstehen und die Ideologie verstehen und nicht nur das Produkt nehmen, um irgendwelche Daten zu sammeln.“, 6 (120) „Ich arbeite nicht mit Unternehmen zusammen, die menschlich gefühlt nicht zu mir passen. [...] Wenn es da keine gute Gesprächsgrundlage gibt und wir uns nicht ausstehen können, dann wird das auch kein gutes Geschäft [...].“, 8 (129)	Die Definition muss erfüllt sein.
Bauchgefühl	-	Festlegung der Aktivitäten - aufgrund der eigenen Empfindung	„Ich habe dann meistens ein Gefühl und das setzen wir dann um.“, 7 (128)	Beide Aspekte der Definition

		- ohne intensiverer datenbezogene Analyse	„Ich persönlich bin aber nicht so datenfixiert, sondern höre auch auf mein Gefühl. [...] von der Strategiebildung geht es mir in erster Linie darum, dass wir ein schönes Narrativ haben [...]“. 8 (153)	müssen erfüllt sein.
Fortbildung	-	Bereitschaft und Aktivität der fachlichen und/oder methodischen Weiterentwicklung.	„Ich bilde mich fort im Bereich Produktentwicklung und Business Development. Ich guck mir Strategien an, wie man das macht und gehe den Strategien entsprechend auch vor.“, 10 (61)	Die Definition muss erfüllt sein

Kategorie: Die Kontaktnetzwerke

Variable	Ausprägung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Kontaktpflege	-	Wichtige Beziehungen aufrechterhalten, über - intensiven Austausch - regelmäßige Treffen wie z.B. bei Veranstaltungen, weil dieses einen Mehrwert bringt.	„Es könnte fatal sein, wenn wir das nicht machen und möglicherweise einen wichtigen Trend verschlafen würden.“, 3 (146) „man sollte ‘rausgehen und in der Branche Leute treffen und mit denen sprechen, um mitzubekommen, was dort gerade los ist.“, 5 (115) „Ich will natürlich mit den Leuten, wo ich denke, es ist wichtig für mich, schon einen regen Kontakt haben, und das erfordert von unserer Seite auch viel Arbeit.“, 6 (145)	Beide Aspekte der Definition müssen erfüllt sein.
Nutzung von Informationen	-	Einbezug von Informationen der Kontakte für die Weiterentwicklung und Anpassung der MS.	„Wir wollen sehen, wie die reagieren, wenn wir eine neue strategische Idee haben. Das ist superwichtig für uns.“, 6 (132) „für Strategien, mit denen einzelne Unternehmen und Branchen angesprochen werden, schon. Diese Informationen können dann natürlich weiterhelfen.“, 8 (147) „Der hat gesagt, dass er sein Geschäftsfeld umstrukturiert hatte, weil es einfach nicht mehr mit dem CMS lief und da dachte ich: ‘Stimmt, das macht für mich auch keinen Sinn‘.“, 10 (164)	Die Definition muss erfüllt sein.
Informationsreflektion	-	Überdenkung bzw. Validierung der generierten Informationen durch die Kontakte, damit gezielt selektiert werden kann, was wichtig ist.	„Im Endeffekt kommt es einfach darauf an, die Meinungen zu validieren und zu sagen: ‘Okay, hat das irgendwie ein Fundament, mit dem man arbeiten kann’ [...] oder [...] ‘Kann man irgendwie aus irgendwelchen Erfahrungswerten aus anderen Bereichen etwas herleiten?’ und dann sollte man aber auch darauf hören.“, 3 (137)	Die Definition muss erfüllt sein.

			<p>„Man lernt mit der Zeit, [...] dass man diese Informationen ganz stark filtern und reflektieren muss. Ob diese Informationen einem weiterhelfen, hängt auch stark von der persönlichen Einstellung ab.“, 5 (120)</p> <p>„es ist ja eigentlich auch toll, wenn Leute [...] Interesse daran zeigen. Aber man muss natürlich schon immer überlegen, dass die nicht so tief drin sind, wie man selbst. Man muss sich fragen, wie sehr das einem hilft und wie nützlich das Ganze ist.“, 9 (171)</p>	
Vertrauen	-	<p>Verlässlichkeit zu den Kontaktpersonen ist gewährleistet, d.h.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gründer vertraut auf den Wahrheitsgehalt der generierten Informationen. 	<p>„als Start-Up, wenn man [...] noch nicht abschätzen kann, wie es weitergeht, ist gerade das Vertrauen zu großen Playern, die ja auch noch eine viel größere Macht über das haben, was einem auch als Start-Up passiert, [...] notwendig.“, 4 (153)</p> <p>„ich vertrau' jetzt auch in Hinsicht auf Produktentscheidungen [...]. Aber ich lass nicht jeden, mit dem ich rede, einen Vertrag unterschreiben.“, 6 (154)</p>	Die Definition muss erfüllt sein.
Kompetenz der Kontakte	-	<p>Kontakt weist</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfahrungen - fachliche Kenntnisse - Authentizität auf. 	<p>„das ist ja auch immer die Voraussetzung, dass einem jemand da auch sinnvolle Informationen liefern kann, das ist am meisten wert. Persönlicher Kontakt zu jemandem, der sich fachlich auskennt, ist sehr nützlich, denn das sind dann verlässliche Informationen.“, 5 (128)</p> <p>„Also er muss das entweder in einen Kontext setzen, warum das jetzt alles sinnvoll ist, oder auch im Zweifelsfall auch 'mal Fehler oder Ähnliches eingestehen. [...] Es ist authentisch, wenn er auch mal quasi von einem schlechten Tag berichtet. Klar, man muss [...] ehrlich sein.“, 9 (156).</p>	Mindestens die ersten beiden Aspekte der Definition müssen eine hohe Ausprägung sein.
Kontaktselektion (privat / geschäftlich)	Ja	Strikte Trennung von privaten und geschäftlichen / professionellen Kontakten.	<p>„Grundsätzlich kommt es darauf an, dass die Personen auch zur Zielgruppe gehören, dann sind ihre Meinungen für uns relevant. [...] Die Familie versuche ich dort ein bisschen 'rauszulassen.“, 3 (159)</p> <p>„Ich habe halt persönliche Kontakte, mit denen will ich nicht Tag und Nacht über irgendwelche Businesses und Start-Ups reden“, 6 (166)</p>	Die Definition muss erfüllt sein.
	Nein	Keine strikte Trennung von privaten und geschäftlichen /professionellen Kontakten bzw.	„Facebook, was ich mir als privates Netzwerk erhalten wollte, ich aber jetzt mittlerweile doch immer mehr Businessleute drinnen habe. Also die Grenzen vermischen immer mehr, weil [...] viele Kontakte, die man kennenlernt, junge und nette Menschen sind, mit denen man [...] nicht	Die Definition muss erfüllt sein.

		die Kontaktarten sind nicht mehr trennscharf abgrenzbar.	nur die reine und kühle geschäftliche Basis abwickeln muss, sondern dann auch nett quasi privat zusammen schnacken kann.“, 9 (191)	
Einbezug von Familie und Freunden	-	Generierung von Rückmeldungen durch den - Verwandtenkreis - Freundeskreis	„Feedback hole ich mir auf jeden Fall ein, Inputs eher weniger. Also der Ursprungsgedanke kommt immer von mir und dann hole ich mir Feedback dazu ein, wenn ich mir nicht sicher bin.“, 8 (175) „Das schwimmt, ja. Es ist immer so, dass man den Freundeskreis manchmal um Rat bittet. Ich mach‘ das aber nicht gerne.“, 11 (162)	Mindestens einer der beiden Aspekte muss eine hohe Ausprägung haben.
Treffen	formell	Besuch von formellen Networking-Events.	„ja, wir schauen schon, dass wir so eine Art [...] pflegen [...] auch auf offizieller Ebene Messebesuche, formelle Events, Branchentreffen, Fachforen.“, 5 (109)	Die Definition muss erfüllt sein.
	informell	Zwanglose und unförmliche Treffen mit unverbindlichen Gesprächen.	„Also es gibt natürlich Klienten, die sind dann schon eher unternehmerische Kontakte, aber auch mit Kunden gehe ich abends ‘mal ein Bierchen trinken. Das ist dann auch informell und locker.“, 8 (170)	Die Definition muss erfüllt sein.
Mitarbeiterdiskussion	-	Regelmäßige dialogorientierte Kommunikation mit dem Bedürfnis der Anpassung und Weiterentwicklung von - der MS - der generellen strategischen Ausrichtung - den Produkten - der Teamentwicklung	„der beste Mitarbeiter ist der, der sich eigentlich ständig mit einmischt quasi und seine Meinung preisgibt.“, 6 (185) „eine Perspektive reicht halt nicht. Man versteift sich halt auch relativ schnell auf eine Idee, die man hat. Und gerade durch Feedback wächst halt prinzipiell alles.“, 8 (179) „einmal in der Woche, wenn wir Teamupdates machen, erzähle ich, woran ich gerade arbeite, und da haben sie natürlich auch Chancen, mir Feedback dazuzugeben.“, 9 (206)	Mindestens die ersten beiden Aspekte der Definition müssen eine hohe Ausprägung haben.

Kategorie: Budget

Variable	Ausprägung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Finanzielle Situation	gut	Der Gründer hat hinsichtlich des Überlebens des Unternehmens kein zwingendes Bedürfnis an einer höheren Verfügbarkeit an Budget. Die grundlegenden Aktivitäten des Unternehmens können bezahlt werden.	<p>„je mehr finanzielle Mittel man hat, desto mehr Spielraum hat man auch, [...], aber ich habe nicht direkt das Gefühl, dass das Geld so richtig fehlt. Natürlich sind durch die finanziell begrenzten Mittel auch die Marketingmaßnahmen und die Strategieausrichtung irgendwo begrenzt, aber das sehe ich im Moment nicht als größeres Problem an“, 5 (141)</p> <p>„Aber es lockert sich gerade jetzt zum Glück schon ein bisschen mehr als im ersten Jahr quasi. Wir haben immer mehr Einkünfte, aus denen wir dann auch schöpfen können.“, 9 (222)</p>	Die Definition muss erfüllt sein.
	schlecht	Der Gründer sieht die höhere Verfügbarkeit an Budget als notwendig an. Zu wenig Geld schränkt die gewünschten Aktivitäten des Unternehmens stark ein.	<p>„Ich habe alles aus eigener Tasche finanziert, irgendwann ging das Geld aus [...] Ich habe auch Schulden gemacht, ne? Da musste ich [...] eine Zeit lang aufgeben und einen anderen Job machen.“, 1 (172)</p> <p>„Wir brauchen Geld. [...] Ich hoffe, wir haben demnächst noch mehr zahlende Kunden. Da geht es bei uns nicht so schnell, weil wir ja über Reichweite verkaufen [...] Das heißt, dort werden Budgets nicht frei gegeben“, 4 (176)</p> <p>„Budget schränkt ein. Alles, was was kosten würde, schiebt man erstmal zur Seite [...]. Und das ist die Einschränkung, weil ich dann natürlich andere Wege, die kostenpflichtig sind, erstmal ausklammer‘.“, 11 (205)</p>	Die Definition muss erfüllt sein.
Weiterentwicklung der Marketingstrategie durch Budget	inhaltlich	Bei höherer Budget-Verfügbarkeit, würde er den inhaltlichen Ansatz der MS verändern.	<p>„Das gehört dann auch zu unserer Positionierung, das heißt, unsere Inhalte so gestalten, dass sie genau so wirken und das Image erzeugen, dass wir wollen, auch das ist Marketing und da ist Geld hilfreich [...]. Wenn wir mehr Geld zur Verfügung hätten, würde die Strategie auch ein bisschen anders aussehen“, 4 (200)</p> <p>„wenn wir gewachsen sind, werden wir die Flexibilität etwas zurückfahren und mit mehr Geld die Strategie auch weiterentwickeln und neu aufstellen. Wir würden uns neu orientieren“, 8 (206)</p> <p>„Also ich würde sie wenn dann komplett auf das Produkt ausrichten“, 10 (195)</p>	Die Definition muss erfüllt sein.

	strukturelle Ausweitung	Bei höherer Budget-Verfügbarkeit, würde der Gründer den inhaltlichen Ansatz der MS beibehalten, aber eine höhere <ul style="list-style-type: none"> - geographische - kundenorientierte - anderweitig zahlenbasierte Ausweitung des Konzeptes verfolgen.	„wenn wir eine größere Investition hätten, dann könnten wir sowohl, was das Produkt angeht, mehr Entwicklungsleistung aufbringen und wir könnten auch, was die Reichweite der Werbekampagnen angeht, mehr aufbringen“, 3 (185) „was Business-Development-Inhalte angeht, würden wir nicht mehr so viel Geld verbrennen müssen. Es geht dann eher um Vertrieb und Traffic-Aufbau, Kunden- und Nutzeraufbau. Das sind die Sachen, die mit mehr Budget auch noch viel schneller gehen.“, 7 (215)	Mindestens ein Aspekt der Definition muss eine hohe Ausprägung haben.
--	-------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

Kategorie: Marken- und Firmenidentität

Variable	Ausprägung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Etablierung der Marken- und Firmenidentität	Festgelegt	Konkrete Identitätsvorstellung von Marke und Firma, die vom Gründer verfolgt wird. Zudem kann er die Identität klar benennen.	„Die kommunikativen Fähigkeiten von Führungskräften werden in der Akademie gefördert.“, 1 (206) „darüber sprach, dass man ja mehr Kunst ins Marketing holen sollte und schönere Projekte, die individueller umgesetzt sind. Man kann sehr spielerisch mit Kunst Geschichten erzählen.“, 8 (229)	Die Definition muss erfüllt sein.
	noch nicht festgelegt	Die Identität ist noch nicht klar definierbar bzw. sie befindet sich im Aufbauprozess.	„sind natürlich noch etwas in der Findungsphase. Aber wir sind halt unabhängig, wir sagen, was wir denken, also wir machen nur das, was wir wollen und wo wir denken, dass es Sinn ergibt.“, 4 (224) „So eine starke Identität, ein starker Slogan, eine starke Erklärung ist superwichtig. [...]. Also wir haben tatsächlich noch nicht so richtig diesen einen Satz, mit dem wir alles erklären“, 6 (214)	Die Definition muss erfüllt sein.
Vorteile einer klaren Marken- und Firmenidentität	Abgrenzung auf dem Markt	Die individuelle Identität gewährleistet eine Differenzierung zu anderen Marktteilnehmern, insbesondere zu Konkurrenten.	„Wir müssen uns klar von allen Wettbewerbern abgrenzen, da hilft eine Identität für die eigene Motivation, welche die Gründer und die Mitarbeiter vorantreiben“, 3 (201) „Sehr wichtig, um sich eben vom Wettbewerb abzuheben und um nachhaltig in den Köpfen der Leute drin zu bleiben, dass man weiß, wofür wir stehen und was wir machen.“, 9 (258)	Die Definition muss erfüllt sein.

	Kunde	<p>Der Kunde</p> <ul style="list-style-type: none"> - hat eine besondere Wahrnehmung hinsichtlich der Marke / Firma - ist bereit, verhältnismäßig mehr Geld für die Produkte / Dienstleistungen zu zahlen 	<p>„die Leute zahlen Geld oder sind Abonnenten, weil sie die Brand an sich gut finden, das heißt, sie mögen das Outlet und die Idee, die dahinter steckt, die Positionierung und nicht in erster Linie die Inhalte, sondern die Personen dahinter, die Idee, das ganze Flair. Das heißt, man bezahlt für die Marke und nicht mehr für die Inhalte an sich, und deswegen ist die Marke für uns essentiell wichtig.“, 4 (217)</p> <p>„das muss ich eben erstmal erzeugen, dieses Vertrauen, dass sie mir das zutrauen, das zu machen und eine gute Lösung zu finden. Das heißt, sie vertrauen dann auch meiner Firmenidentität.“, 2 (214)</p> <p>„die Identität wird registriert und wahrgenommen, aber als Künstlerin hat man auch einen schweren Stand, [...] Aber intelligente Leute wissen, dass sie speziell sind und anders denken, die finden das dann klasse“, 1 (212)</p>	<p>Mindestens ein Aspekt der Definition muss eine hohe Ausprägung haben.</p>
	Transparente Außendarstellung	<p>Der transparente Auftritt hilft bei der Generierung von Relevanz seitens der Zielgruppe</p>	<p>„am Anfang von Gesprächen müssen wir erstmal erzählen, wer wir sind. Wenn wir das nicht wissen, können wir es auch niemandem erzählen. Und dann wäre an uns auch niemand interessiert.“, 8 (212)</p> <p>„Wenn man identitätslos und unscharf ist, spricht man viele an, aber niemanden so richtig.“, 7 (232)</p> <p>„Also wir haben auch schon Phasen erlebt, bei denen die Leute ziemlich verwirrt sind. Ich bin dann auf Vorträge gegangen und habe versucht, sich immer irgendwie anzupassen [...] Wenn man aber sagt: `Hey, ich bin „Rawr“ und das ist mein Slogan.` , dann wissen die anderen klar, wer man ist.“, 6 (223)</p>	<p>Die Definition muss erfüllt sein.</p>
Einfluss der Marken- und Firmenidentität auf die Planung der MS	-	<p>Die geplante strategische Vorgehensweise auf dem Markt ist eng mit der Identität verknüpft bzw. basiert darauf.</p>	<p>„Da würde ich auch behaupten, dass unsere Identität in die Strategie direkt einspielt. Man fragt sich, wer man ist und welche Vorgehensarten zu einem passen. Man muss sich ja auch wohlfühlen, mit dem, was man macht“, 5 (176)</p> <p>„Zuerst positionierst du dich an einer Stelle und anhand dieser Position entwickelst du auch deine Strategie. Wenn du weder Identität noch Positionierung hast, dann gehst du halt in alle Richtungen gleichzeitig</p>	<p>Die Definition muss erfüllt sein.</p>

			und kommst aber nicht richtig auf die Straße, es geht dann nicht so richtig voran.“, 6 (242)	
			„Da hätten sie ihre Produkte auch bei Ebay-Kleinanzeigen einstellen können. Insofern haben wir die Identität dann verändert und die Strategie exakt darauf ausgelegt.“, 7 (256)	

Ergänzende Kategorien

Kategorie	Ausprägung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Vision	-	Orientierung an und Verfolgung eines großen Ziels, welches durch <ul style="list-style-type: none"> - den Gründer - das Gründerteam - den Dialog mit den Kunden initiiert wird.	<p>„Die Vision ist relativ pragmatisch, würde ich sagen. Deswegen ist es für mich relativ klar, wo es hingehen soll und ja, von daher, wenn man das als Vision sieht, wo wir in ein paar Jahren stehen wollen, dann bestimmt es schon ganz stark das Ziel, die Ausrichtung, wie wir auf den Markt zugehen und wie wir den Vertrieb aufbauen und solche Dinge“, 5 (181)</p> <p>„Uns treibt ganz stark die Ideologie an und weniger das reine Geld, sonst hätten wir diese Daten schon längst selber weiterverkauft, die wir bis jetzt gesammelt haben. Für uns ist es ein ideologisches Projekt und da ist es auch ganz wichtig, dass wir auf unsere Community hören und hören, in welche Richtung die das quasi bringen wollen.“, 6 (51)</p> <p>„Prinzipiell ist unsere Vision: `Social Media Marketing meets Art.` Also Social Media Marketing relevanter, interessanter und schöner machen. [...] Werbung soll halt nicht nerven, sondern inspirieren oder eine schöne Geschichte erzählen oder jemanden irgendwie bewegen, emotional catchen und dafür braucht man eben Kunst“, 8 (46)</p>	Mindestens ein Aspekt der Definition muss eine hohe Ausprägung haben.
Marktanalyse	-	Der Einbezug von unterschiedlichen Daten zur Generierung von Informationen, welche eine Anpassung der <ul style="list-style-type: none"> - MS - Gesamtausrichtung 	„Wir verfolgen auch nahezu tagtäglich unsere Analytics und ziehen daraus unsere Rückschlüsse, welche Content-Arten laufen, welche laufen nicht. Wir kriegen sehr, sehr viele Kommentare zu den Inhalten, auch oft mit Verbesserungsvorschlägen, was man daran ändern kann und viele davon übernehmen wir auch direkt, soweit es möglich ist. Ja, und Richtung Business-Modell gibt es ein paar schöne Vorbilder“, 4 (44)	Mindestens ein Aspekt der Definition muss eine hohe Ausprägung haben.

		des Unternehmens implizieren.	„Dadurch, dass wir in einem sehr innovativen Umfeld sind, ist es sehr wichtig, halt sowohl technologisch zu schauen: Welche neuen Technologien kommen auf den Markt? Können wir die für uns nutzen? Welche neuen Wettbewerber und Player kommen mit rein? Wie verändert sich die Gesetzeslage? Stichwort DSGVO und generell ja, die Analyse ist ein ganz elementarer Bestandteil.“, 9 (47)	
„Trial and Error“-Prinzip	-	Freie Erprobung von verschiedenen Konzepten, d.h. - Tools - Instrumenten - Produkten, welche einen Aufschluss über unterschiedliche Vorgehensweisen geben.	„wir können uns für die Strategie nirgends fest orientieren, deshalb ist ganz, ganz viel Testen bei uns, [...] aber wir hatten andere Ideen, die wir getestet haben und dann wieder verworfen haben, bis wir zu dem Produkt gekommen sind, das wir heute haben. [...] immer wieder und schauen, wie wir das Unternehmen und das Geschäft am besten zielführend vorantreiben, und das ist ganz viel ausprobieren, auf die Schnauze fliegen, aufstehen und weiter machen.“, 3 (39) „Ganz wichtig ist natürlich auch das Testen wirklich mit den Nutzern. Am liebsten würde ich jeden Tag neue AB-Tests fahren, um zu sehen, wie die Nutzer darauf reagieren.“, 6 (248) „ich mache halt eine Google-Adwords-Kampagne mit mehreren Anzeigegruppen, die ich regelmäßig evaluiere, und schaue, wieviel Traffic ich dadurch auf die Seite bekomme, wie viele Conversions die generiert“, 10 (28)	Mindestens ein Aspekt der Definition muss eine hohe Ausprägung haben.
Innovativer Ansatz für die MS	-	Integration neuartiger Methoden und Konzepte in die MS	„Und es war neu, auf der einen Seite war es sehr besonders, auf der anderen Seite musste ich natürlich die Unternehmen auch überzeugen, weil die sagten `Kennen wir nicht‘“, 1 (63) „ich versuche auch, als Corporate Influencer aufzutreten. Also gerade zum Beispiel bei Twitter oder Instagram haben wir uns gegen einen klassischen Unternehmens-Account entschieden, da meine Kollegen und ich wirklich als der Vorname „Slash“ „Omnia“ auftreten, um dem Ganzen auch wirklich ein Gesicht zu geben und um als persönliches Unternehmen wahrgenommen zu werden. [...] und das ist dann vielleicht doch ein sehr innovativer Ansatz, den wir da wählen, weil das ja gerade auch immer mehr genutzt wird und ich das Gefühl habe, dass das auch echt gut ankommt, weil es authentisch wirkt und einen hohen Trust gibt.“, 9 (76)	Die Definition muss erfüllt sein.
Kundenorientierung	-	Berücksichtigung von - Ausgangslage	„Also wir versuchen natürlich schon, uns gut zu überlegen, in welcher Position die Kunden sind; wir wollen uns in sie hineinversetzen, damit wir ihnen auch	Mindestens ein Aspekt der

		<ul style="list-style-type: none"> - Bedürfnissen - Wünschen - Interessen des Kunden für die Anpassung der MS. 	<p>einen Mehrwert liefern können. Sie sollen ja von unserer Dienstleistung profitieren.“, 5 (37)</p> <p>„eigentlich sollten die Nutzer die sein, die deine Strategie am meisten bestimmen, weil die sind ja diejenigen, die im Endeffekt am meisten mit diesem Produkt zu tun haben.“, 6 (250)</p> <p>„Wenn ich Cafés in meiner Nähe will, zeigt er mir diejenigen in der Nähe als Erstes an. Das spielt ein ins Werbeversprechen. Wir sagen: `Discover-local-Treasures, du kennst die besten Unternehmen in deiner Nähe und mit Productmate findest du sie.` Wir tragen das Versprechen nach außen. Das wird damit dann auch erfüllt.“, 7 (94)</p>	<p>Definition muss eine hohe Ausprägung haben.</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------



Eidesstattliche Erklärung

Ich, Lorenz Mahnen

geboren am 10.06.1995

erkläre hiermit, die vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt zu haben. Dabei habe ich mich keiner anderen Hilfsmittel bedient als derjenigen, die im beigefügten Quellenverzeichnis genannt sind.

Alle Stellen, die wortwörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind von mir als solche kenntlich gemacht.

Hamburg, den 26.07.2018
Studienort

.....
Unterschrift Studierende/r (= Verfasser/in)