

Der Begriff EM findet sowohl in der Forschung als auch in der Praxis zunehmend Beachtung (vgl. Hills und Hultman 2011, S. 1 f.; Morrish und Deacon 2011, S. 117–120). Was verbirgt sich jedoch hinter diesem Begriff?

Dieses Kapitel gibt Aufschluss über EM, beginnend bei seinen Anfängen und seiner historischen Entwicklung. Fortgesetzt wird dieses Kapitel durch die Entrepreneurship/Marketing-Schnittstelle, wobei die Teilaspekte Abgrenzung zwischen Managerial Marketing und EM, Definition von EM und bestehende Bezugsrahmen beleuchtet werden. Abschließend wird eine Verknüpfung zwischen EM und KMU und EM und dem Unternehmenserfolg vor dem Hintergrund von wirtschaftlich krisenhaften Zeiten hergestellt.

2.1 Historische Entwicklung

Betrachtet man die historische Entwicklung der EM-Forschung, wird ersichtlich, dass der Grundstein im Jahre 1982 durch die Initiierung der ersten Marketing- und Entrepreneurship-Konferenz an der Universität von Illinois (Chicago) durch den amerikanischen Forscher *Gerald Hills* gelegt wurde (vgl. Collinson 2002, S. 337). Im Zuge dieser Konferenz fand innerhalb des Forschungsbereichs Marketing ein erstmaliges Zusammentreffen zwischen den Bereichen Marketing, durch die American Marketing Association (AMA), und Entrepreneurship, durch das International Council for Small Business, statt. Drei Jahre später wurde erstmalig empirische Forschung an der Entrepreneurship/Marketing-Schnittstelle mit Fokus auf neue und kleine Unternehmen durchgeführt und im *International Small Business Journal* publiziert (vgl. Davis et al. 1985, S. 31–42). Der erste publizierte Artikel, bezogen auf Entrepreneurship, fokussierte unternehmerisches Risiko und wurde 1986 im *Journal of Marketing* veröffentlicht (vgl. Dickson und Giglierano 1986, S. 58). Zusätzlich wurde im selben Jahr das erste Forschungssymposium, bezogen

auf Marketing und Entrepreneurship, in Chicago abgehalten (vgl. Hills 1987, S. 3–307). 1987 erreichte EM hohe Akzeptanz durch die Veröffentlichung einer empirischen Studie, die an der Entrepreneurship/Marketing-Schnittstelle angesiedelt war und im *Journal of Business Venturing* publiziert wurde (vgl. Morris und Paul 1987, S. 247–259). Die damalige amerikanische AMA Task Force initiierte die Marketing and Entrepreneurship Interest Group (MEIG) (vgl. American Marketing Association 2013, online), die sich mit der Entrepreneurship/Marketing-Schnittstelle beschäftigte und in den Jahren 1989 bis 1991 die ersten Tracks zu diesem Thema präsentierte. Nicht nur Amerika fand an der Entrepreneurship/Marketing-Schnittstelle Interesse, sondern auch Großbritannien. Im Jahre 1995 wurde deshalb eine *Marketing/Entrepreneurship Interface Special Interest Group (SIG)* initiiert und die erste Jahrestagung in Glasgow abgehalten (vgl. Collinson 2002, S. 337; Hills et al. 2008, S. 104). Außerdem wurde in diesem Jahr von Carson et al. (vgl. 1995) ein Lehrbuch herausgegeben, mit dem Ziel, Bewusstsein für den Inhalt und die Struktur von EM zu schaffen und dies in die Lehre zu transferieren. Slater und Narver (vgl. 1995, S. 63–74) generierten durch die Veröffentlichung des Beitrags *Market-Oriented and the Learning Organization* im *Journal of Marketing*, einen wesentlichen Mehrwert für diesen Forschungsbereich. In diesem Beitrag wird die Notwendigkeit aufgezeigt, Marktorientierung mit unternehmerischer Dynamik zu komplementieren, um „lernende Organisationen“ zu schaffen und somit die Performance eines Unternehmens zu beeinflussen (vgl. Slater und Narver 1995, S. 63). Im Jahre 1999 fand zwischen der *Entrepreneurship/Marketing Interface SIG* Amerika und Großbritannien durch die gemeinsame Veröffentlichung des *Journals of Research in Marketing and Entrepreneurship* ein Joint Venture statt. Ziel war es, eine internationale Sichtweise zu bieten und die Vergleichbarkeit von Forschungsergebnissen zu vereinfachen (vgl. Collinson 2002, S. 337). Im Jahre 2000 zeigte das *Journal of Marketing Theory and Practice* Interesse an der Entrepreneurship/Marketing-Schnittstelle und bekundete dies durch eine Sonderausgabe. Weiters wurden in den Jahren 2001 (vgl. Lodish et al. 2001), 2002 (vgl. Bjerke und Hultman 2002), 2004 (vgl. Buskirk und Lavik 2004; Gruber 2004a, S. 78–100) und 2009 (vgl. Schindehutte et al. 2009) Bücher und wesentliche Forschungsbeiträge (vgl. Morris et al. 2002, S. 1–19) zum Thema EM publiziert. Diese Publikationen setzen sich mit folgenden Themen auseinander: die Glaubwürdigkeit von EM durch die Untermauerung des Wharton's Pioneering MBA Course (vgl. Lodish et al. 2001), zusätzlichen Leitlinien für den Inhalt und den Kontext von EM (vgl. Bjerke und Hultman 2002), die erhöhte Sichtbarkeit von EM durch die Definition und Abgrenzung des EM-Konstrukts (vgl. Morris et al. 2002, S. 1–19), reale EM-Unternehmensgeschichten in der USA (vgl. Buskirk und Lavik 2004), die Eignung von traditionellen Marketingansätzen für die heutige Zeit (vgl. Schindehutte et al. 2009) und eine Sammelrezension zu englischsprachigen EM-Monografien (vgl. Gruber 2004a, S. 78–100). Außerdem wurde im Jahr 2011 eine Sonderausgabe zum Thema EM in der deutschsprachigen Fachzeitschrift *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* herausgegeben (vgl. Grichnik und Witt 2011, S. 1–136). All diese Meilensteine leisteten einen wesentlichen Beitrag in diesem jungen Forschungsbereich (vgl. Hills et al. 2008, S. 103 f.; Grichnik und Witt 2011, S. 1–136).

Die erreichten Meilensteine bekunden nicht nur die Wichtigkeit dieses Forschungsbereichs, sondern bieten die Möglichkeit, aufbauend darauf, vertiefende Forschungen durchzuführen und neue Wege zu gehen (vgl. Hills et al. 2008, S. 100, 109; 2010, S. 8). Als Ausgangsbasis dafür ist eine einheitliche Definition von EM zwingend notwendig. Bis dato erfolgte jedoch noch keine Einigung in der Scientific Community (vgl. Hansen und Eggers 2010, S. 51). Die für diese Dissertation maßgebliche Definition ist in Abschn. 2.2.2 dargestellt.

2.2 Entrepreneurship/Marketing-Schnittstelle

Bereits 1976 wurde festgestellt, dass ein verstärktes unternehmerisches Denken im Marketing notwendig ist (vgl. Lee 1976, S. 169). Im Laufe der Zeit setzte sich die Auffassung durch, dass dem Marketing zwingend ein unternehmerisches Prinzip inhärent ist (vgl. Murray 1981, S. 96; Hinson 2011, S. 13). Fillis (vgl. 2010, S. 88) empfiehlt eine getrennte Beleuchtung von Entrepreneurship und Marketing, um die Schnittstelle anschließend darlegen zu können.

Im Forschungsbereich Marketing zeigt sich bei der Begriffsdefinition von Marketing ein klares Bild. Dies ist nicht weiter verwunderlich, wenn man bedenkt, dass seit 1935 die American Marketing Association (AMA) (damals National Association of Marketing genannt) für eine einheitliche Definition des Begriffs sorgte und diese auch in Büchern, bei Marketing-ProfessionistInnen und im universitären Bereich Verwendung fand. Der Begriff wurde erstmals offiziell von der National Association of Marketing wie folgt definiert: „[...] the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producers to consumers (Keefe 2004, S. 17).“ Vergleicht man dies nun mit der Definition von Kotler (1972, S. 49): „Marketing is specifically concerned with how transactions are created, stimulated, facilitated and valued (Kotler 1972, S. 49)“, zeigt sich, dass in beiden Fällen die Geschäftstätigkeit in Verbindung mit der Umsetzung im Vordergrund steht. Erst 50 Jahre später fand durch die AMA eine Überarbeitung des Begriffs statt. Daraus entwickelten sich die 4 Ps, die Marketing bis heute prägen (vgl. Keefe 2004, S. 17). Von der ersten offiziellen Definition bis ins Jahr 2013 gab es drei Begriffsüberarbeitungen, wovon zwei soeben dargestellt wurden. Die dritte wurde 2004 vorgenommen. Diese besitzt sowohl in Wissenschaft als auch in der Praxis immer noch an Gültigkeit und lautet wie folgt: „Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders (Keefe 2004, S. 17).“

Im Gegensatz zur Marketingforschung, wo es einen einheitlichen Begriff des Marketings gibt, liegt in der Entrepreneurship-Forschung kein einheitliches Begriffsverständnis von Entrepreneurship vor (vgl. Freiling 2006, S. 11; Gartner 1990, S. 28). Eine Aufarbeitung des Begriffs, beginnend bei den etymologischen Wurzeln oder mit dem Begriffsverständnis ab dem 18. Jahrhundert, in dem der Terminus Entrepreneurship das erste Mal

fest an unternehmerisches Handeln gebunden wurde (vgl. Cantillon 1931, zitiert nach Freiling 2006, S. 11), ist gegeben (siehe dazu Fallgatter [vgl. 2002, S. 12–20]), wird in dieser Dissertation aber nicht im Detail aufgegriffen, sondern es werden lediglich maßgebende Ansätze bzw. Definitionen von Entrepreneurship dargestellt.

Schumpeter (vgl. 1950, S. 81–86; Iversen et al. 2008, S. 5–8) sieht in dem Begriff Entrepreneurship eine Veränderung von bestehenden Situationen mittels Innovationen. Der/die UnternehmerIn muss Innovationen aktiv durchsetzen, um neue Kombinationen, z. B. in der Produktion, bei den Beschaffungsprozessen oder von Produkten, generieren zu können. Infolgedessen soll das Marktgleichgewicht dynamisch ge(zer)stört werden. Schumpeter (vgl. 1950, S. 81–86) spricht dabei von *creative destruction*. Kirzner (vgl. 1973, S. 30 ff.; 1973, S. 89–93) übt an diesem Ansatz Kritik, da er die Veränderung innerhalb einer bestehenden Situation sieht und nicht das Marktgleichgewicht (zer) stören, sondern dieses wiederherstellen möchte. Im Vordergrund seiner Denkrichtung steht das Ausnutzen von unvollkommenen Informationen, die erstens gewinnbringend erscheinen und zweitens von anderen MarktteilnehmerInnen noch nicht entdeckt bzw. genutzt wurden. Dadurch werden das Wissen über einzelne Situationen gesteigert, die Unsicherheit über einen bestimmten Zeitraum reduziert und Marktprozesse unterstützt (vgl. Freiling 2006, S. 83 f.; Shand 1984, S. 85; Cheah 1990, S. 342 f.). Stevenson et al. (vgl. 1989, S. 7) verstehen unter Entrepreneurship einen Prozess, in dem Opportunities, ohne Rücksicht auf momentane Ressourcen, verfolgt werden. Stevenson und Jarillo (vgl. 1990, S. 25) sehen im Begriff Entrepreneurship auch einen Prozess, bei dem die Entdeckung von Chancen im Mittelpunkt steht. Dieser Prozess zeichnet sich durch drei Aspekte aus, wobei darin *entrepreneurial behavior* verankert ist. Erstens steht das Erkennen von Chancen im Zentrum. Zweitens muss der/die UnternehmerIn motiviert bzw. bereit sein, Chancen zu identifizieren. Je mehr Bereitschaft im Unternehmen vorhanden ist, desto mehr Chancen werden wahrgenommen. Drittens muss das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, etwas zu erreichen, gegeben sein. Ist dieses Vertrauen vorhanden, wird die Bereitschaft, Chancen zu verfolgen, gesteigert. Die gegenseitige Beeinflussung dieser drei Aspekte zeigt klar die Forderung nach einer unternehmerischen Kultur im Unternehmen auf. Gartner (vgl. 1990, S. 27) versucht im Zuge einer Clusteranalyse den Begriff Entrepreneurship zu erörtern. Die Ergebnisse zeigen, dass Entrepreneurship in die zwei Cluster *Charakteristika* und *Output von Entrepreneurship* aufgeteilt werden kann. Im ersten Cluster sind die Charakteristika von Entrepreneurship, wie der Entrepreneur selbst, Innovationen, Wachstum und Einzigartigkeit, maßgebend. Hingegen wird im zweiten Cluster der Output von Entrepreneurship, wie die Schaffung von Wertschöpfung und Generierung von Gewinn durch den/die GeschäftsführerIn selbst, dargestellt. Shane und Venkataraman (2000, S. 218) vereinen die bisher genannten Elemente und verstehen unter Entrepreneurship „[...] the study of sources of opportunities; the processes of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them (Shane und Venkataraman 2000, S. 218).“

Die Academy of Management, im Speziellen SIG Entrepreneurship, hat sich ebenfalls mit dem Begriff Entrepreneurship beschäftigt und stellt diesen wie folgt dar:

(a) the actors, actions, resources, environmental influences and outcomes associated with the emergence of entrepreneurial opportunities and/or new economic activities in multiple organizational contexts, and (b) the characteristics, actions, and challenges of owner-managers and their businesses (Academy of Management 2011, online).

Zusammenfassend dargestellt zeichnet sich Entrepreneurship durch Innovationen, Chancenerkennung, Prozesse, Gewinnung von unvollkommenen Marktinformationen und den Entrepreneur selbst bzw. die Verankerung einer unternehmerischen Kultur im Unternehmen aus (vgl. Schumpeter 1950, S. 81–86; Iversen et al. 2008, S. 5–8; Kirzner 1973, S. 30 ff., 89–93; Freiling 2006, S. 83 f.; Shand 1984, S. 85; Cheah 1990, S. 342 f.; Stevenson et al. 1989, S. 7; Stevenson und Jarillo 1990, S. 25; Gartner 1990, S. 27; Shane und Venkataraman 2000, S. 218; Academy of Management 2011, online). Ein divergierendes Verständnis liegt jedoch dahinter, wie „aggressiv“ der Entrepreneur sein Know-how und seine entrepreneurialen Skills einsetzen soll (vgl. Shand 1984, S. 85; Cheah 1990, S. 342 f.).

Kontrastiert man nun im ersten Schritt die wesentlichen Elemente von Marketing und Entrepreneurship, kann der Prozess als Schnittpunkt definiert werden (vgl. Shane und Venkataraman 2000, S. 218; Academy of Management 2011, online; Keefe 2004, S. 17). Geht man vom derzeitigen Forschungsstand und jenen Handlungen, die hinter diesen Elementen liegen, aus, dann können mehrere Schnittpunkte identifiziert werden. Auf diese wird nachfolgend näher eingegangen.

Marketing kann als eine essenzielle Quelle für Entrepreneurship angesehen werden (vgl. Hills und LaForge 1992, S. 34 f.; Morris und Paul 1987, S. 257), da Markt- und KundInnenbedürfnisse, welche dem Bereich Marketing zuzuordnen sind (vgl. Kotler et al. 2007, S. 11), in direktem Zusammenhang mit Entrepreneurship stehen. Um neue Ideen evaluieren zu können, müssen Branchen- und/oder Marktanalysen in die Suche nach neuen Geschäfts-/Produktideen einbezogen werden (vgl. Hills und LaForge 1992, S. 34 f.). Als Schnittpunkte zwischen Marketing und Entrepreneurship können die Identifikation von Ideen, Innovationen (vgl. Gardner 1994, S. 49), Einzigartigkeit, Wachstum und die Nutzung von passenden Chancen zwischen Umweltbeobachtung und Analyse des Marktes identifiziert werden (vgl. Hills und LaForge 1992, S. 35). Die Aufgabe von Marketing ist hierbei, Tools zur Verfügung zu stellen, um die Lücke zwischen Innovation und Marktpositionierung zu schließen und einen Wettbewerbsvorteil durch Wertschöpfung zu generieren (vgl. Gardner 1994, S. 49; Becherer et al. 2006, S. 21; Morris und Lewis 1995, S. 43). Weitere Forschungen unterstützen diese Sichtweisen, da auch hier erkannt wurde, dass beide Forschungsbereiche veränderungsfokussiert, innovativ und chancenorientiert sind (vgl. Morris und Lewis 1995, S. 43; Collinson und Shaw 2001, S. 761; Carson et al. 1995, S. 148).

Ein wesentliches Ziel von Marketing ist die Maximierung der Effizienz eines Unternehmens in einer mehr oder weniger stabilen Umwelt. Hingegen sind die Ziele von Entrepreneurship die Maximierung von Langzeiteffektivität mittels Neudefinition von Firmenstrukturen und die Interaktion zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt. Im Unterschied zu Marketing wird im Bereich Entrepreneurship von einer instabilen oder

dynamischen Umwelt ausgegangen (vgl. Murray 1981, S. 93). Trotzdem stehen diese zwei Bereiche durch die Interaktion mit der Umwelt, den Umgang mit Risiken und die Komplexität von menschlichem Verhalten in Verbindung (vgl. Hills und LaForge 1992, S. 33). Jones (vgl. 2010, S. 144) konstatiert, dass eine Untermauerung von Entrepreneurship mit Marketing und vice versa empfehlenswert ist. Autoren wie z. B. Kraus et al. (vgl. 2012, S. 7) oder Eggers et al. (vgl. 2009, S. 189) gehen einen Schritt weiter und sehen in der Überlappung dieser zwei Forschungsbereiche die Entwicklung einer neuen Denkrichtung, nämlich Entrepreneurial Marketing.

2.2.1 Entrepreneurial Marketing versus klassisches Marketing

Wie im vorigen Kapitel dargelegt, ist EM an der Entrepreneurship/Marketing-Schnittstelle angesiedelt. In diesem Kapitel soll nun der Frage nachgegangen werden, wie sich Entrepreneurial Marketing vom klassischen Marketing unterscheidet. Auf Basis der aktuellen Literatur konnten grundlegende Unterschiede in den Entscheidungslogiken, der Kultur, der Strategie, den Marketinginstrumenten und im Zugang zu Marktinformationen festgestellt werden (vgl. Stokes 2000b, S. 5; Logman 2011, S. 12).

Entscheidungslogiken

Der Umgang mit Marktunsicherheiten, die aus einer dynamischen Umwelt resultieren, wird nach Mauer und Grichnik (vgl. 2011, S. 60 f.) als Kernelement von EM gesehen. Im Gegensatz dazu sind im klassischen Marketing Standardsituationen verankert, die von einer eher stabilen Umwelt ausgehen (siehe Abschn. 2.2). Mauer und Grichnik (vgl. 2011, S. 67 f.) betonen in diesem Zusammenhang, dass umfangreiche methodische Lösungen und Lehrprogramme seit Jahrzehnten existieren (siehe dazu Kotler et al. [vgl. 2011; vgl. 2007]). Nimmt man die Unsicherheiten am Markt als Anhaltspunkt, kann eine Differenzierung nach den Entscheidungslogiken vorgenommen werden (vgl. Logman 2011, S. 12). Unter Entscheidungslogik wird einerseits die kausale Logik (Causation) und andererseits die transformative Logik (Effectuation) verstanden (vgl. Sarasvathy 2001, S. 256 f.). Causation drückt ein vorhersagebasiertes Verhalten aus, das sich durch systematische Analysen von vorhandenen Informationen abzeichnet. Aufbauend auf Zielen und Analysen werden zielgerichtete Aktivitäten geplant, die Wettbewerbsvorteile schaffen, um somit die Kontrolle am Markt zu gewinnen. Die Zukunft ist durch eine akribische Analyse und Planung nicht beeinflussbar, jedoch sollen mögliche Szenarien dargestellt werden (vgl. Sarasvathy 2001, S. 259 ff.; Mauer und Grichnik 2011, S. 61). Folglich kann Causation dem klassischen Marketing zugeordnet werden, da hier aufbauend auf Analysen und richtungsweisenden Informationen der Anlass zur Ableitung von Zielen entsteht (vgl. Logman 2011, S. 12). Im Gegensatz dazu bezieht sich Effectuation auf aktionsorientiertes Verhalten (vgl. Mauer und Grichnik 2011, S. 61). Sarasvathy (vgl. 2001, S. 252) zeigt in diesem Zusammenhang vier Grundsätze auf. Als Ausgangspunkt der transformativen Logik werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen (1. *means*,

z. B. Fähigkeiten, Know-how, Netzwerke, Kompetenzen) gesehen. Darüber hinaus findet eine Interaktion mit der Umwelt statt, wodurch mögliche PartnerInnen identifiziert werden können. Durch das frühzeitige Schließen von strategischen Allianzen können Unsicherheiten reduziert werden (2. *strategic alliances*). Außerdem investieren Unternehmen nur jene Ressourcen in ein Vorhaben, die im Falle eines Misserfolgs den Fortbestand des Unternehmens nicht gefährden (3. *affordable loss*). Weiters werden nach der transformativen Entscheidungslogik zufällige Ereignisse als Chance genutzt, um Neues zu schaffen (4. *contingencies*). Bei all diesen Grundsätzen wird angenommen, dass die Zukunft, obwohl nicht vorhersehbar, von Unternehmern gestaltet bzw. künstlich geschaffen werden kann (vgl. Chandler et al. 2011, S. 388). Von dieser Logik ausgehend, kann EM nicht nur Effectuation zugeordnet, sondern auch mit dem *resource-based view* (RBV) untermauert werden. Im Gegensatz zum *market-based view*¹, der dem klassischen Marketing zugeordnet wird, ist der Ausgangspunkt nicht der Markt, sondern das Unternehmen. Gemäß dem RBV werden strategisch wertvolle und einzigartige Ressourcen geschaffen, um langfristigen Erfolg zu erzielen. Eigene Unternehmensstärken werden genutzt, um Märkte zu formen, anstatt sich den Gegebenheiten anzupassen (vgl. Barney 1991, S. 116; Eisenhardt und Martin 2000, S. 1107 f., 1117).

Obwohl Effectuation oftmals Gründungsunternehmen zugeordnet wird, da diese unterschiedlichen Belastungen (z. B. Liability of Newness, Liability of Size, Liability of Owner-Centricness) ausgesetzt sind und hohen Unsicherheiten unterliegen, trifft diese Logik auch auf etablierte Unternehmen zu. Dies resultiert aus Unsicherheiten am Markt (Liability of Uncertainty), die extern aus der Umwelt entspringen und folglich auch etablierte Unternehmen betreffen. Treten etablierte Unternehmen mit neuen Märkten in Kontakt, unterliegen diese sogar der Liability of Newness (vgl. Mauer und Grichnik 2011, S. 67–75).

Kultur

Die Kultur eines Unternehmens und dessen strategische Grundhaltung beeinflussen die Handlungen und das Verhalten im Marketing (vgl. Schindehutte et al. 2009, S. 30). Das Ziel des klassischen Marketings ist es, bestehende KundInnenbedürfnisse mithilfe von festgelegten Marketingelementen zu erforschen. Die Beobachtung von KundInnen steht dabei im Vordergrund, um zielgerichtete Produktentwicklungen einzuleiten und daraus Kapital zu generieren. Das Verhalten kann als kundenorientiert, marktgetrieben und reaktiv bezeichnet werden (vgl. Kotler et al. 2007, S. 79, 1164). Spricht man im klassischen Marketing von Ressourcen, so wird von bestehenden Ressourcen ausgegangen,

¹Beim *market-based view* steht das Structure-Conduct-Performance-Paradigma (SCP-Paradigma) im Zentrum. Auf Basis der Marktstruktur wird ein Verhalten, um Erfolge zu erzielen, abgeleitet, das mit der Unternehmensumwelt möglichst ident ist. Dies bedeutet, dass es eine Tendenz gibt sich an KundInnenwünsche anzupassen. Rückgeführt wird dieser Ansatz auf Mason (1957) und Bain (1956) (vgl. Kollmann und Kuckertz 2008, S. 50).

mit denen ein effizienter Umgang erfolgt. EM zeichnet sich hingegen durch innovationsorientiertes und ideengetriebenes Verhalten aus. Mehrwert für KundInnen wird durch kontinuierliche Innovationen geschaffen. Dies bedeutet, dass Ideen entwickelt werden, um KundInnen in eine neue Richtung zu lenken und dadurch aktiv zu beeinflussen (vgl. Gaddefors und Anderson 2008, S. 33; Schindehutte et al. 2000, S. 21, 2009, S. 30; Stokes 2000b, S. 13). EM beschäftigt sich mit zukünftigen KundInnenbedürfnissen und identifiziert dadurch Chancen, um neue Märkte zu schaffen. Bei EM spricht man deshalb von *market driving* statt *market driven* (vgl. Schindehutte et al. 2009, S. 37–40; Kumar et al. 2000, S. 131 f.). Werden Marktstrukturen und Marktverhalten als gegeben betrachtet, spricht man von *market driven*. Hierbei ist das Ziel, innerhalb der vorhandenen Marktstrukturen die Vorstellungen und das Verhalten der Stakeholder zu verstehen und darauf zu reagieren. Im Gegensatz dazu versucht *market driving* die Rolle der Marktplayer und deren Beschaffenheit durch Innovationen zu verändern. Zwei Dimensionen sind dabei besonders wichtig: die Anzahl der Veränderungen, die im Markt erwirkt werden, und die Stärke dieser Veränderungen (vgl. Neuenburg 2010, S. 38; Schindehutte et al. 2008, S. 21; Jaworski et al. 2000, S. 47). Als unternehmerisches Beispiel für *market driving* kann Ikea mit seinem Geschäftssystem genannt werden (vgl. Stolper 2007, S. 26 ff.; Kumar et al. 2000, S. 130 f.). Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass EM eine innovative, risikoreiche, durch Ideen geleitete und marktbeeinflussende Kultur aufweist (vgl. Stokes 2000b, S. 13).

Strategie

Unternehmen sind am Markt einem ständigen Konkurrenzkampf ausgesetzt. Marketing als Strategie kann hierbei zum Einsatz kommen, um die Existenz eines Unternehmens zu sichern (vgl. Stokes 2000b, S. 5). In diesem Zusammenhang weisen klassisches Marketing und EM klare Unterschiede bei der Herangehensweise auf. Klassische Marketingkonzepte streben das Erlernen und das Befolgen von Regeln des Marktes an. Es handelt sich hierbei um absichtliche Strategien (vgl. Rößl et al. 2007, S. 591). Dieser Ansatz zeichnet sich durch einen festgesetzten, organisierten Prozess aus. Die Durchführung einer Top-down-Segmentierung, bei der Unternehmen ihre KundInnen immer tiefer strukturieren und eine Zielgruppendefinition festlegen, wird angestrebt. Folglich kann eine Produkt-/Dienstleistungspositionierung vorgenommen werden (vgl. Belz 2009, S. 20). Verändern sich die Marktbedingungen, wird eine Anpassung vorgenommen. Durchgeführt wird diese von Personen, die konventionelle Vorgaben fortsetzen möchten. Der Marketer wird in diesem Zusammenhang als Koordinator des Marketingmix angesehen (vgl. Schindehutte et al. 2009, S. 30 f.; Stokes 2000b, S. 13). Im Unterschied dazu sind *entrepreneurial strategies*, wie EM, fließender und innovativer (vgl. Martin 2009, S. 393). Die Erreichung eines First-Mover-Vorteils durch die aktive Suche und Nutzung von Chancen, bevor diese von der Konkurrenz entdeckt werden, wird avanciert. Die Zielgruppe wird mittels Bottom-up-Verfahren, bei dem attraktive KundInnengruppen selektioniert werden, definiert. Dies bedeutet, dass KundInnen hinsichtlich ihrer Reaktionsbereitschaft durch dynamische Variablen klassifiziert werden (z. B. Amazon: Das

Kaufverhalten der KundInnen wird durch zusätzliche, gezielte Produktvorschläge beeinflusst.). Dies wird von Personen umgesetzt, die Innovationen schaffen und Veränderungen initiieren möchten (vgl. Belz 2009, S. 20; Stokes 2000b, S. 13; 2000a, S. 51; Miles und Darroch 2006, S. 492). Wie im Entrepreneurship-Bereich angenommen (vgl. Murray 1981, S. 93) wird auch bei EM von einem dynamischen Markt ausgegangen, der mit hohen Turbulenzen und einer dynamischen Umwelt verbunden ist. Die Aufgabe des Marketers ist daher die Kontrolle von Veränderungen und die Generierung einer Schnittstelle zwischen Unternehmen und Umwelt (vgl. Schindehutte et al. 2000, S. 21, 2009, S. 30).

Marketinginstrumente

Betrachtet man die Unterschiede zwischen klassischem Marketing und Entrepreneurial Marketing im Hinblick auf die Marketinginstrumente, zeigt sich, dass im klassischen Marketing die 4 Ps (vgl. Kotler et al. 2011, S. 192 f.) bzw. 7 Ps² eingesetzt werden. In der Umsetzung kommen z. B. Flugblattaktionen, Sponsoring, Product Placement, Customer Relationship Management, Direct Marketing, Word-of-mouth Marketing und Kundenklubs zur Anwendung. Im Gegensatz dazu nutzt EM interaktive Methoden, wie z. B. Guerilla Marketing, Viral Marketing, Buzz Marketing und Ambush Marketing (vgl. Röhl et al. 2009, S. 19; Stokes 2000a, S. 51 f.; Kraus et al. 2008, S. 98 f.), die an die Lebenswelt der KundInnen angepasst sind. Guerilla Marketing ist ein Instrument, das ungewöhnliche Marketingmaßnahmen nutzt und sich durch folgende Charaktereigenschaften der Person (des Guerillas) auszeichnet: Aggressivität, Einfallsreichtum, Sensibilität und ein starkes Ego (vgl. Levinson 1990, S. 70). So kann bei geringem Ressourceneinsatz eine hohe Wirkung erzielt werden (vgl. Levinson 1990, S. 18). Das Unternehmen Nike kann als Beispiel genannt werden. Obwohl Adidas der Hauptsponsor für den Berlin-Marathon war, musste Adidas durch die außergewöhnliche Marketingaktion von Nike „Go Heinrich Go“ eine herbe Niederlage einstecken. Nike schickte den fast 80-jährigen Läufer Heinrich an den Start. Dieser absolvierte den Marathon und zahlreiche Personen fieberten mit ihm mit. Nike konnte mit geringem Kosteneinsatz eine sehr hohe Werbewirkung erzielen. Solche Aktionen können nur selten wiederholt werden und unterliegen daher zeitlichen und werbewirksamen Limitationen. Guerilla Marketing wird als Überbegriff von interaktiven Methoden und als Wegbereiter von EM angesehen (vgl. Röhl et al. 2009, S. 19).

Viral Marketing zeichnet sich durch die aktive Nutzung von sozialen Netzwerken (z. B. Freunde, Bekannte, Familie) aus. Informationen werden wie ein Virus z. B. via E-Mail, Webpages, Face-to-face-Kommunikation oder Gratis-Werbepostkarten verbreitet (vgl. Rosen 2000, S. 184 f.). Als Beispiel dafür kann die Rockband Nine Inch Nails

²Der klassische Marketingansatz beinhaltet die Instrumente *Product* (Leistungs- und Programmpolitik), *Price* (Preis- und Konditionenpolitik), *Place* (Distributionspolitik) und *Promotion* (Kommunikationspolitik). Im Dienstleistungsmarketing kann der Instrumentenbereich um folgende 3 Ps erweitert werden: *People* (Dienstleistungspersonal), *Processes* (Dienstleistungserstellungsprozess) und *Physical Facilities* (z. B. Gebäude, Warteräume) (vgl. Meffert et al. 2012, S. 22).

genannt werden. Diese promotete das im Jahr 2008 erschienene Album mit aufsehen-erregenden Maßnahmen. Um eine Aufmerksamkeitssteigerung zu erzielen, wurden Botschaften auf Tour-T-Shirts hinterlassen, ominöse Websites geschaffen und Lieder der Band via USB-Stick auf Klub-Toiletten versteckt (vgl. Kraus et al. 2010, S. 29).

Steht die Verbreitung von Gerüchten im Vordergrund, dann spricht man von Buzz Marketing. Dabei werden mittels Mundpropaganda, unter Nutzung von mobilen Kommunikationsmedien (z. B. Handy, E-Mail, Internet), Gerüchte über die Marke bzw. das Produkt verbreitet (vgl. Phelps et al. 2004, S. 334). Ziel ist es, den KonsumentInnen die Vermarktung eines Produkts durch die Verbreitung von Botschaften selbst zu überlassen (vgl. Dye 2000, S. 146; Mohr 2007, S. 397). Der Low-Budget-Film *The Blair Witch Project* kann hier als Beispiel angeführt werden (vgl. Rosen 2000, S. 15). Mithilfe des Internets wurden Gerüchte, wie zum Beispiel, es sei die letzte Aufnahme dreier Filmstudenten, die bei einer Recherche in den Wäldern verschwunden sind, in die Welt gesetzt. Somit erlangte ein Low-Budget-Film hohe Aufmerksamkeit und es wurde mit geringem Mitteleinsatz hohe Werbewirkung erzielt (vgl. Mohr 2007, S. 402).

Ambush Marketing kann als parasitäres Marketing bezeichnet werden. Maßnahmen von anderen Unternehmen werden (aus)genutzt, um eigene Vorteile zu lukrieren. Ziel ist es, Distributionsformen von Konkurrenten zu nutzen oder Produktpiraterie (das Design wird an ein Konkurrenzprodukt sehr stark angelehnt) bzw. eine Imitation der Corporate Identity durchzuführen. Als Beispiel dafür kann ein Autoverkäufer genannt werden, der seine Neuwagen vor einem anderen Autohaus parkte, während dort eine Neuwagenvorstellung stattfand. Diese Maßnahmen bewegen sich oftmals an der Grenze zu illegalen und unethischen Aktionen (vgl. Nufer 2011, S. 56, 60).

Wesentlich für die soeben beschriebenen interaktiven Methoden ist ein proaktives, risikoreiches und innovatives Verhalten. Die Grenzen zwischen den einzelnen Methoden verschwimmen oftmals. Zum Beispiel kann die Aktion von Nike sowohl dem Guerilla Marketing als auch dem Ambush Marketing zugeordnet werden. All diese Methoden beinhalten auch gleichzeitig Aspekte des klassischen Marketings, wobei diese auf unkonventionelle Weise zum Einsatz kommen (vgl. Rößl et al. 2009, S. 19; Kraus et al. 2010, S. 27–30).

Ein weiteres wesentliches Element von EM ist die Schaffung bzw. der Austausch von persönlichen Beziehungen (vgl. Stokes 2000a, S. 51). Der Fokus darf nicht ausschließlich auf das Produkt gelegt werden. Die Beziehung zwischen Produkt und NutzerIn bzw. ErzeugerIn und DesignerIn muss zur Generierung von Mehrwert betrachtet werden (vgl. Gaddefors und Anderson 2008, S. 32 f.). Bei EM handelt es sich um ein „Spiel“, das versucht, Erwartungen durch kreative Ansätze zu schaffen. Kreativität spiegelt sich in Personen, in innovativen Prozessen bei der Produkterstellung und/oder in den Ergebnissen von Produkten wider. Voraussetzung dafür ist ein Dialog zwischen Unternehmen, potenziellen KundInnen, der Gesellschaft und den Medien. Die Aufgabe des Unternehmers in diesem „Spiel“ ist es, die Aufmerksamkeit auf die Bedürfnisse der KundInnen zu richten (vgl. Fillis und Rentschler 2005, S. 278, 283; Fillis 2002b, S. 140). In diesem Zusammenhang

konstatieren Zontanos und Anderson (vgl. 2004, S. 234), dass die klassischen 4 Ps als analytisches Tool verwendet werden sollen, um Personen und Prozesse zu verstehen.

Zugang zu Marktinformationen

Auch die Zugänge zu den Marktinformationen gestalten sich bei klassischem Marketing und EM unterschiedlich. Klassisches Marketing baut auf eine formalisierte Vorgehensweise, z. B. bei KundInnenbefragungen oder zur Gewinnung von Marktinformationen, auf und legt die Richtung für die Marketinginstrumente fest. Kohli und Jaworski (vgl. 1990, S. 3) halten fest, dass sich der marktorientierte Ansatz auf „[...] the organizationwide generation, dissemination and responsiveness to market intelligence“ bezieht. Im Gegensatz dazu nutzt EM informelle Netzwerke, um Informationen zu sammeln und Marktbedürfnisse intuitiv zu bewerten. Unausgesprochene KundInnenwünsche sollen durch Lead User identifiziert werden (vgl. Stokes 2000b, S. 13; Schindehutte et al. 2009, S. 30).

Zusammenfassend betrachtet konnten im Abschn. 2.2.1 wesentliche Unterschiede zwischen EM und dem klassischen Marketing aufgezeigt werden. Obwohl EM im Gegensatz zum klassischen Marketing vom traditionellen Lehrbuchansatz abweicht, konnten erste Zusammenhänge zwischen EM und Wachstumserfolgen aufgezeigt werden (vgl. Stokes 2000a, S. 52). Dies bedeutet jedoch nicht, dass EM für alle Situationen geeignet ist und dem klassischen Marketing vorgezogen werden soll (vgl. Kraus et al. 2008, S. 104). Im Gegenteil, etablierte Unternehmen, die in einer eher stabilen Umwelt agieren und nicht der Liability of Newness ausgesetzt sind, sollten die jahrzehntelang erforschten Lösungen des klassischen Marketings weiterhin anwenden (vgl. Mauer und Grichnik 2011, S. 67 f.).

2.2.2 Definition von Entrepreneurial Marketing

Versucht man den Begriff EM zu definieren, wird, wie auch bei der Begriffsdefinition von Entrepreneurship, schnell ersichtlich, dass ein unterschiedliches Begriffsverständnis vorherrschend ist (vgl. Morris et al. 2002, S. 4; Kraus et al. 2010, S. 21; Shaw 2004, S. 195). Tab. 2.1 gibt einen Überblick über wesentliche Begriffsdefinitionen der letzten zehn Jahre und dient als Ausgangsbasis für die weitere Erörterung des Begriffs.

Die dargestellten Definitionen lassen zwei unterschiedliche Literaturstränge erkennen. Im ersten Literaturstrang wird EM als spezielles Marketing von Gründungs- und/oder Wachstumsunternehmen gesehen, wobei das Alter und die Größe eine zentrale Rolle spielen. (vgl. Gruber 2004a, S. 80, 2004b, S. 166 f.; Bjerke und Hultman 2002, S. 15; Hill und Wright 2000, S. 25). Im Jahre 1990 wurde erkannt, dass Entrepreneurship mehr als nur die Gründung eines Unternehmens ist. Damals konnte bereits aufgezeigt werden, dass EM, in dem Entrepreneurship ein wesentlicher Bestandteil ist, nicht mit dem Unternehmensalter in Verbindung stehen muss (vgl. Stevenson und Jarillo 1990, S. 25).

Tab. 2.1 Definitionen von Entrepreneurial Marketing

AutorInnen (Jahr)	Definition EM
Hills et al. (2010)	„[...] a spirit, an orientation as well as a process of pursuing opportunities and launching and growing ventures that create perceived customer value through relationships, especially by employing innovativeness, creativity, selling, market immersion, networking or flexibility.“ (Hills et al. 2010, S. 6)
Kraus et al. (2010)	„[...] an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders and that is characterized by innovativeness, risk-taking, pro-activeness, and may be performed without resources currently controlled.“ (Kraus et al. 2010, S. 26)
Morrish et al. (2010)	„[...] both wholly traditional AM and wholly entrepreneurship and not a subset of marketing combined with a subset of entrepreneurial processes; [...].“ (Morrish et al. 2010, S. 304)
Schindehutte und Morris (2010)	„[...] both an orientation within and beyond the marketing function of a firm as well as a way of behaving.“
	„[...] manifested in the strategic and tactical actions of the firm.“ (Schindehutte und Morris 2010, S. 78)
Freiling und Kollmann (2008)	„[...] die Vermarktung eines neuen Produkts bzw. Sortiments für ein neues Unternehmen unter der Berücksichtigung des absatzpolitischen Instrumentariums für die Schaffung neuer Märkte bzw. neuer Wettbewerbsstrukturen [...].“ (Freiling und Kollmann 2008, S. 10)
Gruber (2004a)	„[...] das Marketing in jungen Wachstumsunternehmen.“ (Gruber 2004a, S. 80)
Shaw (2004)	„[...] four themes relevant to understanding entrepreneurial marketing within a social enterprise context emerged: opportunity recognition (OR); entrepreneurial effort (EE); an entrepreneurial organisational culture (EOC); and networks and networking (N&N).“ (Shaw 2004, S. 197)
Bjerke und Hultman (2002)	„[...], marketing of small firms growing through entrepreneurship, [...].“ (Bjerke und Hultman 2002, S. 15)
Morris et al. (2002)	„[...] proactive identification and exploitation of opportunities for acquiring and retaining profitable customers through innovative approaches to risk management, resource leveraging and value creation.“ (Morris et al. 2002, S. 5)
	„[...] represents an opportunistic perspective wherein the marketer proactively seeks novel ways to create value for desired customers and build customer equity.“ (Morris et al. 2002, S. 5)
	„[...] product/market innovation represents the core marketing responsibility and the key means to sustainable competitive advantage.“ (Morris et al. 2002, S. 5)

(Fortsetzung)

Tab. 2.1 (Fortsetzung)

AutorInnen (Jahr)	Definition EM
Chaston (2000b)	„The behaviour exhibited by an individual and/or organization which adopts a philosophy of challenging established conventions during the process of developing new solutions.“ (Chaston 2000b, S. 7)
Hill und Wright (2000)	„A new stream of research describes the marketing orientation of small firms as entrepreneurial marketing.“ (Hill und Wright 2000, S. 25) „This means a style of marketing behavior that is driven and shaped by the owner manager’s personality.“ (vgl. Carson und Cromie 1989, S. 48, zitiert nach, Hill und Wright 2000, S. 25)
Stokes (2000b)	„[...] defined as marketing carried out by entrepreneurs or owner managers of entrepreneurial ventures.“ (Stokes 2000b, S. 2) „[...] focused on innovations and the development of ideas in line with an intuitive understanding of market needs; [...].“ (Stokes 2000b, S. 13)

Im zweiten Literaturstrang wird EM als unternehmerisch-innovativer Marketingansatz verstanden (vgl. Kraus et al. 2008, S. 96), der nicht auf das Alter oder die Größe eines Unternehmens beschränkt ist. Ziel des Ansatzes ist es, Veränderungen bei den MarktteilnehmerInnen zu bewirken und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren (vgl. Kraus et al. 2008, S. 95 f.; Chaston 2000b, S. 6 f.; Morris et al. 2002, S. 5; Morrish et al. 2010, S. 304). Eine zentrale Rolle stellt der Umgang mit Marktunsicherheiten, die in einer dynamischen Umwelt vorherrschend sind, dar (vgl. Mauer und Grichnik 2011, S. 60 f.). EM wird als unternehmerische, strategische Grundhaltung, die im Unternehmen verankert ist, angesehen (vgl. Kraus et al. 2008, S. 97). Chandler (vgl. 1990, S. 13) subsumiert unter dem Begriff Strategie die vom Unternehmen zu setzenden Handlungen und die damit verbundenen Ressourcenallokationen, die notwendig sind, um langfristige Unternehmensziele zu erreichen. Nach Miller und Friesen (vgl. 1978, S. 931) ist eine unternehmerische, strategische Grundhaltung durch Innovativität, Proaktivität und risikoreiches Verhalten gekennzeichnet. Induziert wird diese durch den/die UnternehmerIn bzw. durch die Organisation (vgl. Chaston 2000b, S. 6 f., 26). Nicht nur Marktbeobachtungen und das Reagieren auf manifeste KundInnenwünsche stehen bei EM im Mittelpunkt, sondern das frühzeitige Erkennen von latenten KundInnenwünschen. Dadurch wird nicht nur ein Verhaltenswandel bei den KundInnen, sondern auch bei den Wettbewerbern erzeugt (vgl. Chaston 2000b, S. 6; Morris et al. 2002, S. 5; Morrish et al. 2010, S. 304; Röhl et al. 2007, S. 590).

Beide Literaturstränge kommen in der Scientific Community zur Anwendung. Diese Dissertation schließt sich dem zweiten Literaturstrang an, der z. B. von Morrish et al. (vgl. 2010, S. 304), Schindehutte und Morris (vgl. 2010, S. 78), Morris et al. (vgl. 2002,

S. 5), Chaston (vgl. 2000b, S. 6 f.) bzw. Stokes (vgl. 2000b, S. 13) vertreten wird. EM wird daher wie folgt definiert:

- EM ist ein innovativer, risikoreicher, proaktiver und Ressourcen streckender Ansatz, der als unternehmerisch-strategische Grundhaltung im Unternehmen verankert ist und durch die proaktive Suche nach neuen Wegen Mehrwert für die KundInnen schafft, unabhängig von der Größe oder dem Alter eines Unternehmens.

Forschungen von Kilenthong et al. (vgl. 2010, S. 12; 2011, S. 200) untermauern den zweiten Literaturstrang, da empirische Befunde aufzeigen konnten, dass EM nicht von der Größe eines Unternehmens abhängig ist.

2.2.3 Bestehende Bezugsrahmen für Entrepreneurial Marketing

In der Literatur werden unterschiedliche Messvorschläge für EM in Bezugsrahmen verankert. Diese beruhen auf konzeptionellen Vorschlägen sowie qualitativen und quantitativen Forschungsergebnissen (vgl. Jones und Rowley 2009a, S. 8 f., 13, 2011, S. 30 f.; Bjerke und Hultman 2002, S. 187; Morris et al. 2002, S. 5–8; Hills et al. 2010, S. 11–14; Hultman 2011, S. 31; Buskirk und Lavik 2004, S. xxii). Ein etabliertes, quantitatives Messinstrument ist in der EM-Forschung bislang nicht vorliegend. In diesem Kapitel werden jene Bezugsrahmen vorgestellt, die für das Forschungsfeld von hoher Relevanz sind.

Konzeptioneller Bezugsrahmen nach Bjerke und Hultman (vgl. 2002, S. 186–207)

Die Darstellung dieses Bezugsrahmens basiert auf den vier Säulen Entrepreneurship, Ressourcen, Prozesse und handelnde Personen. Ziel ist es, Mehrwert für KundInnen zu schaffen. Die Säule Entrepreneurship ist essenziell, da Entrepreneure in der Lage sind, Visionen für die Schaffung von Mehrwert zu formulieren. Zusätzlich beschäftigt sich Entrepreneurship mit der Identifikation von Chancen, um Wertkonfigurationen für KundInnen voranzutreiben. Der Transport von KundInnennutzen in den Markt erfordert Ressourcen, wie z. B. Rohmaterialien, Dienstleistungen, Kapital, Energie oder Humankapital. Diese können entweder durch die Bildung von Kooperationen mit PartnerInnen, Kooperationen durch virtuelle Netzwerke und/oder durch Informationsaustausch entstehen. Prozesse sind der ständige Begleiter bei der Generierung von KundInnennutzen. Bjerke und Hultman (vgl. 2002, S. 190) subsumieren unter dem Begriff Marketing eine Vielzahl an verknüpften Geschäftsprozessen, die das Ziel haben, KundInnennutzen zu schaffen. Diese unterstützen bei der Unternehmensführung, z. B. bei der Entscheidungsfindung oder auch beim gezielten Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen, und sind somit von der Planung bis zur Durchführung einer Aktion omnipräsent. Handelnde Personen stellen die letzte Säule im Bezugsrahmen dar und fungieren als Schnittstelle

zwischen Entrepreneurship, den Ressourcen und den Prozessen. Durch sie werden die Umsetzung von Chancen und die Nutzung von Netzwerken respektive Beziehungen ermöglicht. Außerdem stehen die handelnden Personen ständig mit den Prozessen eines Unternehmens in Kontakt und tragen zur Wertkonfiguration im Unternehmen bei (vgl. Bjerke und Hultman 2002, S. 186–207).

Konzeptioneller Bezugsrahmen nach Morris et al. (vgl. 2002, S. 5–8)

Dieser Bezugsrahmen basiert auf den sieben in Wechselbeziehung stehenden Dimensionen *proactiveness*, *opportunity-focus*, *customer intensity*, *innovativeness*, *calculated risk-taking*, *resource leveraging* und *value creation*. Ziel dabei ist es, KundInnen in eine neue Richtung zu lenken und deren Konsumverhalten zu beeinflussen. Im Zuge dessen werden Kernkompetenzen geschaffen, die zur Generierung von einzigartigen Produkten und alternativen Kommunikations-/Vertriebsressourcen führen (vgl. Hamel und Prahalad 1994, S. 24 f.; Morris et al. 2002, S. 11).

Die Dimension *proactiveness* umfasst das proaktive Verhalten von Personen, das sich auf das Verhalten eines Unternehmens auswirkt. Proaktivität zeichnet sich durch Gewissenhaftigkeit, Extrovertiertheit, Erfolgs- und Dominanzbedürfnis aus. Wesentlich ist, dass die Umwelt nicht als gegeben betrachtet werden darf, denn nicht die Reaktion auf oder die Anpassung an den Markt stehen im Vordergrund, sondern die Beeinflussung dessen (vgl. Bateman und Crant 1993, S. 111 f.). Strategien, wie z. B. aggressive Marktstrategien (vgl. Levinson 1990, S. 65), Diversifikationsstrategien, Bildung von Koalitionen, müssen folglich entwickelt werden, um Wettbewerbsvorteile zu generieren (vgl. Zeithaml und Zeithaml 1984, S. 50 f.). Die Umwelt bietet dabei zahlreiche Chancen, die genutzt werden können, um externe Gegebenheiten neu zu definieren und Veränderungen zu schaffen. Eine Reduktion der Unsicherheiten am Markt kann somit erfolgen (vgl. Van de Ven und Poole 1995, S. 531).

Die Dimension *opportunity-focus* beinhaltet das Erkennen und die aktive Suche nach Chancen, wobei die Identifikation von Marktunvollkommenheiten der Ursprung für diese ist. Das daraus generierte Wissen über Mangelhaftigkeit im Markt wird ausgenutzt, um nachhaltiges Profitpotenzial durch die Implementierung von innovativen Konzepten zu schaffen. Wesentlich dabei ist die Verfügbarkeit von Chancen, jedoch ist diese oftmals von Umweltveränderungen abhängig (vgl. Morris et al. 2002, S. 5–8).

Im Fokus der Dimension *customer intensity* steht die Entdeckung von bedarfsabhängigen KundInnenbedürfnissen und die Befriedigung dieser. Narver et al. (vgl. 2004, S. 336) sprechen in diesem Zusammenhang nicht von *customer intensity*, sondern von *responsive market orientation* (RMO). Wichtig ist, dass sich KundInnen mit dem Unternehmen identifizieren und vice versa, um eine Beziehung aufzubauen. Der emotionale Aspekt spielt dabei eine wesentliche Rolle und ist maßgebend für erfolgreiche Marketingaktionen. Folglich ist es essenziell, das notwendige Gespür, die Intuition und das Verständnis für KundInnen zu erlangen, anstatt nach rationaler Entscheidungsfindung vorzugehen. All dies hat zum Ziel, KundInnen zu gewinnen, zu binden und sich mit diesen gemeinsam weiterzuentwickeln (vgl. Morris et al. 2002, S. 5–8).

Die Dimension *innovativeness* beschäftigt sich mit der Schaffung von Innovationen. Diese entstehen durch neue Ideen, die unternehmensintern oder -extern entdeckt und in neuen Produkten, Services, Prozessen und/oder Märkten verkörpert werden, mit dem Ziel, KundInnen in eine neue Richtung zu führen (vgl. Morris et al. 2002, S. 7; Runser-Spanjol 2001, S. 121; Lumpkin und Dess 2001, S. 431, 1996, S. 142 ff.). EM nimmt dabei die Rolle der Chancenidentifikation und Konzeptgenerierung ein, um Innovationen zu fördern. Diese reichen vom technischen Support bis hin zum kreativen Einsatz von Firmenressourcen und Marketingstrategien.

Die Dimension *calculated risk-taking* beschäftigt sich mit der kalkulierbaren Risikobereitschaft eines Unternehmens. Im Entrepreneurship-Bereich wird von einem kalkulierbaren Risiko ausgegangen, da bereits im Vorfeld versucht wird, Risikofaktoren zu identifizieren, wodurch eine Verteilung oder Minimierung der Risiken stattfinden kann. Besteht z. B. das Risiko, dass Wettbewerber neue Produkte auf den Markt bringen, die das eigene Unternehmen gefährden könnten, dann ist es wesentlich, die eigenen Innovationen bei der Produktentwicklung zu erhöhen, um den Mitbewerbern einen Schritt voraus zu sein. Weiters ist es maßgebend, wie Unternehmen ihre Ressourcen verteilen, denn je nach Verteilung können unterschiedliche Risiken eingegangen werden (vgl. Srivastava et al. 1999, S. 174).

Die Streckung von Ressourcen wird durch die Dimension *resource leveraging* abgebildet. Dabei wird versucht „mehr mit weniger“ zu erreichen. Morris et al. (vgl. 2002, S. 7 f.) stellen diese Dimension nur sehr vage dar und zeigen Beispiele auf operativer Ebene auf. Dazu zählen die Erkennung von Ressourcen, die andere MarktteilnehmerInnen nicht erkannt haben, die vermehrte Nutzung von Ressourcen, die Kombination von Ressourcen, um einen höheren Wert zu schaffen sowie die Nutzung von Ressourcen anderer Personen/Unternehmen, um eigene Ziele zu erreichen (vgl. Schindehutte et al. 2009, S. 34). Hill et al. (vgl. 1999, S. 72 f.) heben in diesem Zusammenhang die persönlichen Netzwerke hervor, da diese einen hohen Stellenwert bei Marketingaktivitäten einnehmen, um Ressourcen zu generieren bzw. zu strecken. Shaw (vgl. 2004, S. 202) vertieft diese Sichtweise, da festgestellt wurde, dass Netzwerke notwendig sind, um unerfüllte KonsumentInnenbedürfnisse zu identifizieren. Soziale Netzwerke können dazu beitragen, Informationen zu generieren und diese profitabel zu nutzen, da diese nicht für alle zugänglich sind (vgl. Hill et al. 1999, S. 77).

Die Dimension *value creation* beschäftigt sich, wie die Dimension *customer intensity*, mit KundInnenbedürfnissen. In dieser Dimension steht jedoch die Erforschung von unentdeckten KundInnenbedürfnissen im Vordergrund. Dies ist zwingend notwendig, um einzigartige Ressourcenkombinationen zu ergründen und KundInnennutzen zu schaffen (vgl. Morris et al. 2002, S. 5–8). Narver et al. (vgl. 2004, S. 336) sprechen in diesem Zusammenhang von *proactive market orientation* (PMO).

Morris et al. (vgl. 2002, S. 5–8) ordnen die vier Dimensionen *proactiveness*, *calculated risk-taking*, *innovativeness* und *opportunity-focus* der Literatur der „Entrepreneurial Orientation“ (EO) und die beiden Dimensionen *customer intensity* und *value creation* jener der „Market Orientation“ (MO) zu. Betrachtet man die EO-Literatur näher, dann

verstehen Lumpkin und Dess (vgl. 1996, S. 137) unter dem Begriff EO „[...] a propensity to act autonomously, a willingness to innovate and take risks, and a tendency to be aggressive towards competitors and proactive relative to marketplace opportunities.“ Diese Sichtweise schließt an jene von Miller (vgl. 1983, S. 771, 778) an, der EO durch die drei Dimensionen *innovativeness*, *risk-taking*, *proactiveness* abbildet und diese als eine unternehmerische, strategische Grundhaltung ansieht, die in einem Unternehmen verankert sein kann (vgl. Covin und Slevin 1989, S. 77; Frank et al. 2010, S. 63). Autoren wie z. B. Morris und Paul (vgl. 1987, S. 249), Morris und Sexton (vgl. 1996, S. 6) oder Miles und Arnold (vgl. 1991, S. 60) schließen sich der soeben aufgezeigten Darstellung von EO an. Die Dimension *autonomy*, die Lumpkin und Dess (vgl. 1996, S. 140 ff.) aufgreifen, wird bei Miller (vgl. 1983, S. 771, 778) nicht berücksichtigt. Dies kann daraus resultieren, da *autonomy* als ein Bestandteil des entrepreneurialen Verhaltens gesehen und deshalb nicht beachtet wird (vgl. Lumpkin et al. 2009, S. 48). Vergleicht man nun die von Morris et al. (vgl. 2002, S. 5–8) vorgeschlagenen Dimensionen mit jenen von Miller (vgl. 1983, S. 771, 778) bzw. Lumpkin und Dess (vgl. 1996, S. 140 ff.), wird ersichtlich, dass EO ähnlich verstanden wird. Der einzige Unterschied ist, dass Morris et al. (vgl. 2002, S. 5–8) es als wesentlich sehen, dass Chancen erkannt und diese durch die Dimension *opportunity-focus* abgebildet werden. Im Gegensatz dazu ist bei Miller (vgl. 1983, S. 771, 778) und Lumpkin und Dess (vgl. 1996, S. 140 ff.) nicht die Erkennung von Chancen vordergründig, sondern vielmehr bei Erkennung dieser eine eher aggressive Marktbearbeitung. Folglich stellt sich die Frage, ob *opportunity-focus* tatsächlich für EM geeignet ist, man bedenke nur den Ansatz von Schumpeter (vgl. 1950, S. 81–86), der auch eine aggressivere Vorgehensweise vorschlägt. Diese Frage wird in Abschn. 4.4 erneut aufgegriffen.

Die Literatur zur Marktorientierung (MO) zeigt zwei unterschiedliche Forschungsstränge auf (vgl. Engelen und Brettel 2009, S. 719). Der erste Strang beschäftigt sich mit den Einflussgrößen, die MO darstellen (vgl. Jaworski und Kohli 1993, S. 54–57, 60–62; vgl. Selnes et al. 1996, S. 139–157; Pulendran und Speed 1996, S. 53–68). Der zweite versucht den Einfluss von MO auf die Erfolgsgrößen eines Unternehmens darzustellen (vgl. Cano et al. 2004, S. 179–200; Kirca et al. 2005, S. 24–41; Ellis 2006, S. 1089–1107; Frank et al. 2012, S. 372–385). Da MO als eine Dimension von EM angesehen werden kann (vgl. Morris et al. 2002, S. 5), wird in dieser Arbeit indirekt der zweite Forschungsstrang verfolgt. Zusätzlich können im Hinblick auf die Konzeptualisierung von MO zwei Sichtweisen unterschieden werden. Kohli und Jaworski (vgl. 1990, S. 6) sehen in der Marktorientierung eine verhaltensorientierte Sichtweise, die sich auf die Generierung von marktbezogenen Informationen stützt, um Bedürfnisse der KundInnen zu erkennen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden in der Organisation verbreitet und anschließend wird darauf reagiert. Diese Sichtweise zeichnet sich durch reaktives Verhalten aus. Hingegen stehen bei Narver und Slater (vgl. 1990, S. 21) die Erlangung und die Sicherung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen durch die Schaffung von KundInnennutzen im Zentrum der Marktorientierung. Um dies zu erreichen, muss eine Unternehmenskultur vorhanden sein, die dies ermöglicht.

Dies bedeutet, dass marktorientierte Unternehmen das Verständnis besitzen müssen, Mehrwert für die KundInnen zu schaffen, um folglich Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dazu ist es notwendig, nicht nur reaktiv zu handeln, sondern proaktiv alternative Quellen von Wettbewerbsvorteilen zu finden. Wird dies erreicht, kann Erfolg für das Unternehmen generiert werden. In dieser Arbeit wird die Sichtweise von Narver und Slater (vgl. Narver und Slater 1990, S. 21) vertreten, da sich EM nicht nur durch reaktives, sondern vor allem durch proaktives Verhalten auszeichnet.

Forschungsbeiträge haben gezeigt, dass MO oftmals eine Beziehung zu anderen strategischen Orientierungen aufweisen kann (vgl. Han et al. 1998, S. 38 ff.; Grinstein 2008, S. 124 ff.). Betrachtet man den Bezugsrahmen von Morris et al. (vgl. 2002, S. 8), dann wird auch hier eine Beziehung zwischen MO und EO unterstellt. Zusätzlich korrelieren MO und EO über den Aspekt des „Lernens“ miteinander. Die Wissensgenerierung über KundInnen und Markt steht sowohl bei MO als auch EO im Zentrum. Außerdem erfordern beide Orientierungen ein organisationales System, um Lernen zu ermöglichen (vgl. Baker und Sinkula 2009, S. 447).

Konzeptioneller Bezugsrahmen nach Buskirk und Lavik (vgl. 2004, S. xxi–xxiv)

Dieser Bezugsrahmen wird von Buskirk und Lavik (vgl. 2004, S. xxi–xxiv) als das „Entrepreneurial-Marketing-Rad“ bezeichnet. Diese Bezeichnung basiert auf der Annahme, dass jene Geschäftskonzepte, die bei EM zur Anwendung kommen, durch eine hohe Interaktivität geprägt sind und nicht linear entstehen. Weiters wird festgestellt, dass dieser Bezugsrahmen in Bewegung ist, da die geplanten Geschäftskonzepte ständig implementiert, evaluiert und verändert werden müssen. Im Zentrum des Rades sind die KundInnen angesiedelt, die Ausgangspunkt für alle geplanten Maßnahmen sind.

Das Rad selbst wird durch die Geschäftskonzepte Public Relations, Marktchancen, Strategie, Finanzierung, Branding, Viral Marketing, Customer Relationship Management, Distribution und neue Produkte abgebildet und ist um die KundInnen positioniert. Das Bindeglied zwischen den einzelnen Geschäftskonzepten ist der Verkauf. Die Konzepte im Bezugsrahmen stellen Instrumente zur Umsetzung von EM dar. Es wird daher auf operativer und nicht auf konzeptioneller Ebene gearbeitet.

Qualitativ entwickelter Bezugsrahmen nach Jones und Rowley (vgl. 2009a, S. 20 f., 2011, S. 31, 2012, S. 494 f.)

Die zentralen Themen dieses Bezugsrahmens sind die Schaffung von Mehrwert für die KundInnen, die Reaktionsfähigkeit gegenüber den KundInnen, der Kommunikationsprozess mit den KundInnen, der Umgang mit KundInnenwünschen, die KundInnenbeziehung und Innovationen im Hinblick auf neue Produkte und Geschäftsprozesse, um Chancen am Markt zu schaffen. Um EM zu erklären, wird dieser Bezugsrahmen durch Dimensionen abgebildet, die aus der Literatur von EO, MO, Innovation Orientation (IO) und Customer Orientation (CO) entspringen, und im Zuge einer qualitativen Forschung geprüft. Befragt wurden dabei KMU im Software-technologischen Bereich und als Erhebungsinstrument kam die *Card-based game method* zum Einsatz. Im Zuge der Interviews

sollten die ProbandInnen die Bedeutung der einzelnen Dimensionen erklären und einen Zusammenhang zu ihrem Unternehmen herstellen. Im nächsten Schritt wurde erfragt, welche Dimensionen für das Marketing im Unternehmen wichtig sind. Nachstehend erfolgt eine Darstellung der in den Interviews entdeckten 15 Dimensionen, die für EM maßgeblich sein sollen:

- *Research and development*: Diese Dimension beschäftigt sich mit Investitionsschwerpunkten innerhalb des Bereichs Forschung und Entwicklung. Innovationen und somit die Erlangung einer technologischen Führung am Markt stehen im Vordergrund.
- *Speed to market*: Hierbei stehen eine schnelle Markteinführung und die Positionierung gegenüber den Konkurrenten im Zentrum. Außerdem spielt es eine wesentliche Rolle, ob sich Unternehmen als Nachfolger oder Führer positionieren.
- *Risk taking*: Diese Dimension beschäftigt sich mit der kalkulierbaren Risikobereitschaft innerhalb eines Unternehmens und der daraus resultierenden Bereitschaft, Chancen zu nutzen.
- *Proactiveness*: In dieser Dimension stehen das Erkennen und die Nutzung von Chancen im Zentrum, wobei diese vom Eifer und Engagement des Unternehmens abhängig sind.
- *Proactively exploiting markets*: Diese Dimension zeichnet sich durch die proaktive Suche nach Marktnischen und die Verfolgung eines kundenspezifischen Ansatzes aus. Persönliche Ziele sind dabei der Auslöser für Marketingentscheidungen, die eng mit dem Erfolg eines Unternehmens in Verbindung stehen.
- *Market intelligence generation*: Die Generierung von Marktinformationen kann formell und informell erfolgen. Bei EM stehen die informelle Generierung von Marktwissen und das Sammeln von Marketingwissen durch soziale Netzwerke im Vordergrund.
- *Responsiveness toward competitors*: Die Softwarebranche ist geprägt durch Innovationen und Produktneuentwicklungen, die von Konkurrenten hervorgerufen werden. Folglich ist es wesentlich, darauf zu reagieren und Nischenmarkt- bzw. Differenzierungsstrategien anzuwenden, um Wettbewerbsvorteile zu generieren.
- *Integration of business processes*: Geschäftsprozesse müssen in einem Unternehmen derart integriert werden, dass eine Teilung von Ressourcen abteilungsübergreifend möglich ist.
- *Networks and relationships*: Netzwerke und Beziehungen respektive Allianzen werden genutzt, um Ressourcen und Wertschöpfung zu generieren. Es ist daher notwendig, Kapazitäten zu schaffen, um die Bildung von Netzwerken und unternehmerischen Kompetenzen zu ermöglichen.
- *Knowledge infrastructure*: Die Schaffung einer formalisierten IT-basierten Wissensinfrastruktur ist Voraussetzung dafür, dass gesammelte Informationen im Unternehmen verbreitet werden können.
- *Propensity to innovate*: Die Dimension Innovationsfreudigkeit beschäftigt sich mit Prozessen zur Erhaltung und Gestaltung einer Unternehmenskultur, die Kreativität und Innovativität aufrechterhält und fördert.

- *Responsiveness toward customers*: Diese Dimension fordert eine rasche Reaktion auf KundInnenfeedback und -verhalten, damit KundInnen an das Unternehmen gebunden werden können.
- *Communication with customers*: Die Kommunikation mit KundInnen ist vorrangig, um eine langfristige KundInnenbeziehung zu schaffen. Zusätzlich muss formelles und informelles Feedback der KundInnen gesammelt werden, um diese in eine neue Richtung führen zu können. Unternehmen sollten stets bemüht sein, das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit der KundInnen zu erlangen.
- *Understanding and delivering customer value*: Der Erfolg eines Unternehmens ist abhängig davon, ob das Unternehmen gelernt hat, seine KundInnen zu verstehen. Nur durch Verständnis für die KundInnen ist es möglich, Mehrwert zu generieren und KundInnenzufriedenheit zu schaffen.
- *Promotion und sales*: Diese Dimension sieht den Verkauf und die Werbeaktivitäten in einem Unternehmen als Kernelement.

Jones und Rowley (vgl. 2009a, S. 20 f., 2012, S. 494 f.) entdeckten im Zuge ihrer qualitativen Forschung 15 Dimensionen, die gemeinsam den „EMICO framework“ darstellen. Die Dimensionen Forschung und Entwicklung, Reaktion auf Konkurrenten und Schaffung einer formalisierten IT-basierten Wissensinfrastruktur stehen eng mit Technologien und technologischen bzw. IT-basierten Entwicklungen in Verbindung. Dies wirft die Frage auf, ob der Bezugsrahmen nach Jones und Rowley (vgl. 2009b, S. 337–348) für alle Branchen anwendbar ist oder nur für die Softwarebranche seine Gültigkeit besitzt. Die Softwarebranche befindet sich im Hightech-Sektor und weist daher andere Merkmale auf als andere Branchen, wie z. B. eine extrem hohe Schnelllebigkeit und einen extrem hohen Grad an Innovativität.

Bezugsrahmen nach Hills und Hultman (vgl. 2006, S. 222 f.), Hultman und Hills (vgl. 2006, S. 1–26)

Basierend auf einer quantitativen Studie, durchgeführt in den USA von Hills und Hultman (vgl. 2006, S. 222 f.; vgl. Hultman und Hills 2006, S. 1–26), wurden Marketingpraktiken und das Verhalten im Marketing in KMU beleuchtet. Vorläufige Forschungsergebnisse im Zusammenhang mit dieser Studie wurden sowohl am European Entrepreneurial Marketing Summit 2011 (siehe Hultman [vgl. 2011, S. 39]) als auch am Rencontres de St-Gall 2010 präsentiert (siehe Kilenthong et al. [vgl. 2010, S. 1–15]) und im *Int. Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* (siehe Hills et al. [vgl. 2010, S. 12–15]) publiziert.

Die Ergebnisse dieser Beiträge zeigen, dass aufbauend auf 23 Aspekten, die EM auszeichnen, sechs Dimensionen identifiziert werden konnten. Im Folgenden werden diese nun näher erläutert.

- Die Dimension „*Value creation through relationship and alliance*“ gibt wieder, dass Netzwerke bei EM essenziell sind, da diese nicht nur Marktinformationen beschaffen,

sondern auch den Zugang zu potenziellen KundInnen ermöglichen. Unter Netzwerke werden nicht nur Kontakte zu Lieferanten und KundInnen verstanden, sondern auch zu Konkurrenten. Zusätzlich ermöglichen diese die Nutzung von gemeinsamen Ressourcen. Dies ist vor allem für KMU hilfreich, denn diese unterliegen oftmals limitierten Ressourcen.

- Die Dimension „*Two-way contacts with customers*“ legt die Beziehung zwischen Unternehmen und KundInnen fest, wobei davon ausgegangen wird, dass Unternehmen, die EM anwenden, ihre KundInnen als aktive TeilnehmerInnen innerhalb des Marketingentscheidungsprozesses ansehen. Dies bedeutet, dass die Präferenzen der KundInnen bei der Festlegung von Preis, Produkt, Distribution und Kommunikation Berücksichtigung finden. Folglich können kundenorientierte Produkte/Dienstleistungen rasch am Markt angeboten werden.
- Die Dimension „*Growth-orientation*“ beschäftigt sich mit den Wachstumszielen eines Unternehmens, die im jeweiligen Geschäftsmodell verankert sind. KMU stehen dabei unterschiedliche operative Möglichkeiten, wie z. B. Mundpropaganda, Empfehlungen und Folgeaufträge von Unternehmen oder auch die Schaffung von KundInnengemeinschaften, zur Verfügung, um zu wachsen.
- Die Dimension „*Opportunity-orientation*“ beschäftigt sich mit der Verfolgung von Chancen, unabhängig davon, ob alle notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen. Falls diese nicht vorhanden sind, werden von Unternehmen, die EM anwenden, Umschichtungen der Ressourcen oder Improvisationen vorgenommen. Obwohl man Chancen am Markt nicht erzwingen kann, sind jene Unternehmen, die EM nutzen, ständig proaktiv auf der Suche nach diesen. Wesentlich ist es, Chancen vor den Konkurrenten zu erkennen und mittels Innovationen und Kreativität diese in die Realität umzusetzen, bevor dies Konkurrenten tun.
- Die Dimension „*Informal marketing*“ weist darauf hin, dass Marketingentscheidungen von Unternehmen, die EM anwenden, oftmals intuitiv getroffen werden. Durch den ständigen, direkten Kontakt zu den KundInnen kann ein ausgeprägtes Verständnis für den Markt und die damit einhergehende Beurteilung der Marktgrößen erfolgen.
- Die Dimension „*Market immersion*“ setzt voraus, dass Unternehmen, die EM durchführen, sich in die Welt der KundInnen hineinversetzen. KundInnenwünsche und die Generierung von KundInnennutzen stehen an oberster Stelle. Durch diese Vorgehensweise kann eine bessere Reaktion auf KundInnennachfragen geschaffen werden. Einige Entrepreneurial Marketer verlassen sich bei dieser Herangehensweise auf ihre Erfahrungen und/oder nutzen ihre Netzwerke.

Zusammenfassend betrachtet stehen bei den soeben beschriebenen Dimensionen die Wertschaffung und das Verständnis für die KundInnen im Zentrum. Weiters wird in diesem Bezugsrahmen die Dimension „*Growth-orientation*“ abgebildet. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da Bjerke und Hultman (vgl. 2002, S. 15) und Hills et al. (vgl. 2010, S. 6) bei der Definition von EM den ersten Literaturstrang verfolgen. Aufgrund der Dimensionen ist zu erkennen, dass sowohl die operative (siehe z. B. die Dimension

„Growth-orientation“) als auch die strategische Ebene (siehe z. B. die Dimension „Opportunity-orientation“) angesprochen wird.

Die für das Forschungsfeld relevanten Bezugsrahmen, untergliedert in strategische bzw. operative Ebene, werden in Tab. 2.2 dargestellt. Zusätzlich werden die unterschiedlichen Säulen und Elemente bzw. Dimensionen, die von den AutorInnen verwendet werden, aufgezeigt.

Aus der textuellen und tabellarischen Darstellung ist ersichtlich, dass sich die Bezugsrahmen auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen befinden. Das Entrepreneurial-Marketing-Rad befindet sich auf der operativen Ebene. Für die Entwicklung eines Messinstruments ist es nicht geeignet und wird daher nicht weiter verfolgt. Im Zentrum des Bezugsrahmens nach Hills und Hultman (vgl. 2006, S. 222 f.) und Hultman und Hills (vgl. 2006, S. 1–26) stehen das Verhalten im Marketing und die Marketingpraktiken. Daher wird der Bezugsrahmen nach Hills und Hultman bzw. Hultman und Hills sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene angesiedelt und in der vorliegenden Arbeit nicht weiterverfolgt. Obwohl sich der Bezugsrahmen nach Bjerke und Hultman (vgl. 2002, S. 187) mit den Bereichen Schaffung von Mehrwert für KundInnen, Nutzung von Ressourcen durch Netzwerke, Erkennung und Nutzung von Marktchancen und Sicherung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen beschäftigt, werden diese Bereiche auf einer allgemeinen Ebene dargestellt und durch vier Säulen beschrieben. Differenzen im Vergleich zum Bezugsrahmen nach Morris et al. (vgl. 2002, S. 5) ergeben sich daher hinsichtlich des Detaillierungsgrades und der Bezeichnungen (Säulen vs. Dimensionen). Weiters ist der Bezugsrahmen nach Bjerke und Hultman (vgl. 2002, S. 187) für diese Arbeit nicht geeignet, da die Autoren den ersten Literaturstrang verfolgen. Vergleicht man nun abschließend den „EMICO framework“ von Jones und Rowley (vgl. 2009a, S. 8 f., 13; 2011, S. 30 f.) mit dem Bezugsrahmen von Morris et al. (vgl. 2002, S. 5–8), dann ist ersichtlich, dass sich beide Bezugsrahmen mit Dimensionen beschäftigen und einen hohen Detaillierungsgrad aufweisen. Weiters zeigen sich beim Vergleich dieser zwei Bezugsrahmen Similaritäten im Hinblick auf Risiko, Proaktivität, Netzwerke/Beziehungen, Schaffung von KundInnennutzen, proaktive Suche nach Märkten, KundInnen in eine neue Richtung führen, informelle Generierung von Marktwissen und Innovationen. Wesentliche Unterschiede ergeben sich bei den Dimensionen Forschung und Entwicklung, Reaktion auf Konkurrenten und Schaffung einer formalisierten IT-basierten Wissensinfrastruktur. Auf diese speziellen Dimensionen wurde bereits bei der genauen Darstellung des „EMICO framework“ eingegangen und festgestellt, dass diese Dimensionen eng mit der Softwarebranche verknüpft sind. Da Software-technologische KMU nicht im Fokus dieser Arbeit stehen und eine Umlegung dieser Dimensionen auf produzierende Betriebe fragwürdig ist, kann der „EMICO framework“ nicht weiter berücksichtigt werden. Als Basis für die weitere Entwicklung des Messinstruments wird der Bezugsrahmen nach Morris et al. (vgl. 2002, S. 5) verwendet. Grund für die Auswahl dieses Bezugsrahmens ist der detaillierte Darstellungsgrad der einzelnen Dimensionen und die scheinbar universelle Anwendbarkeit des Bezugsrahmens auf produzierende

Tab. 2.2 Ausgewählte Bezugsrahmen. (Quelle: Eigene Darstellung)

	Bjerke und Hultman (2002)	Morris et al. (2002)	Buskirk und Lavik (2004)	Jones und Rowley (2009a, 2011)	Hultman (2011), Hills et al. (2010), Kilenthong et al. (2010), Hultman und Hills (2006), Hills und Hultman (2006)
	4 Säulen	7 Dimensionen	10 Elemente	15 Dimensionen	6 Dimensionen
Strategische Ebene	Entrepreneurship/Resources/Actors/Processes	Opportunity-focus/Proactiveness/Innovativeness/Risk-taking/Customer-intensity/Value-creation/Resource leveraging	X	Research and development/Speed to market/Risk taking/Proactiveness/Proactively exploiting markets/Market intelligence generation/Responsiveness toward competitors/Integration of business processes/Networks and relationships/Knowledge infrastructure/Propensity to innovate/Responsiveness toward customers/Communication/Customer value/Promotion and sales	Value creation through relationship and alliance/Two-way contacts with customers/Growth-orientation/
Operative Ebene	X	X	PR/Marktchancen/Strategie/Finanzierung/Branding/Viral Marketing/CRM/Distribution/Neue Produkte/Kundenorientiertheit	X	Opportunity-orientation/Informal marketing/Market immersion

Quelle: vgl. Bjerke und Hultman 2002, S. 186–207; Morris et al. 2002, S. 5–8; Buskirk und Lavik 2004, S. xxi–xxiv; Jones und Rowley 2009a, S. 20 f.; 2011, S. 31; 2012, S. 494 f.; Hills und Hultman 2006, S. 222 f.; Hultman und Hills 2006, S. 1–26; Hultman 2011, S. 39; Schmid und Röhl 2013, S. 103

KMU in Österreich. In Abschn. 4.4 wird näher auf die Entwicklung des Messinstruments eingegangen.

2.3 Entrepreneurial Marketing und KMU

In Österreich sind Klein- und Mittelunternehmen (KMU) ein wesentlicher Bestandteil der Wirtschaft und werden als Motor für Wachstum, Beschäftigung und Innovation angesehen (vgl. Mitterlehner et al. 2011, S. 13 f.). Folglich beeinflussen diese Unternehmen die österreichische Wirtschaftsstruktur wesentlich (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2013c, online). KMU spielen nicht nur für die Wirtschaft, sondern auch in dieser Arbeit eine zentrale Rolle. Aus diesem Grund wird dem Begriff KMU in der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen. Um ein einheitliches Begriffsverständnis zu schaffen, wird zunächst der Begriff KMU definiert. Anschließend wird die österreichische Unternehmenslandschaft beleuchtet. Dabei wird im Detail auf die Anzahl der österreichischen KMU und die Branchenverteilung eingegangen. Abschließend werden die Bedürfnisse von KMU im Bereich Marketing analysiert und mit EM verknüpft.

2.3.1 Definition von KMU

Eine einheitliche Verwendung des Begriffs KMU ist weder weltweit noch innerhalb der Europäischen Union gegeben (vgl. Fueglistaller et al. 2008, S. 25). Am 1.1.2005 trat eine Empfehlung der Europäischen Kommission für die Abgrenzung von KMU in Kraft (vgl. EU-Kommission, ABI. L 124/36 2003). Diese wird seitdem von zahlreichen europäischen Ländern verwendet und vor allem bei Förder- oder Subventionsanträgen genutzt (vgl. Fueglistaller et al. 2008, S. 26). Demnach spricht man von einem KMU, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

„[...] weniger als 250 Personen und [...] ein[en] Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR [...] oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft.“ (EU-Kommission, ABI. L 124/39 2003: Art. 2 [1])

„[...] nicht zu 25 % oder mehr im Besitz eines Unternehmens oder im gemeinsamen Besitz von miteinander bzw. über natürliche Personen oder eine Gruppe natürlicher Personen verbundenen Unternehmen befindet.“ (EU-Kommission, ABI. L 124/40 2003: Art. 3 [5])

Weiters kann innerhalb der Kategorie der KMU noch eine Untergliederung in Kleinst- und Kleinunternehmen vorgenommen werden. Dies erfolgt anhand von folgenden Kriterien:

„[...] ein kleines Unternehmen [wird] als ein Unternehmen definiert, das weniger als 50 Personen beschäftigt und dessen Jahresumsatz bzw. Jahresbilanz 10 Mio. EUR nicht übersteigt.“ (Europäische Kommission, ABI. L 124/39 2003: Art. 2 [2])

„[...] ein Kleinstunternehmen [wird] als ein Unternehmen definiert, das weniger als 10 Personen beschäftigt und dessen Jahresumsatz bzw. Jahresbilanz 2 Mio. EUR nicht überschreitet.“ (Europäische Kommission, ABI. L 124/39 2003: Art. 2 [3])

Um Kleinst-, Klein-, Mittel- und Großunternehmen abzugrenzen, wurden nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Abgrenzungskriterien in Form von Merkmalskatalogen entwickelt, die die Rolle des Unternehmers, eine geringe Formalisierung oder auch die hohe Flexibilität von Organisationen aufzeigen (vgl. D’Amboise und Muldowney 1986, S. 14–18; Pfohl 1997, S. 19–22). Röhl (vgl. 2005, S. 144) betont in diesem Zusammenhang, dass manche dieser Kriterien auf alle Unternehmen zutreffen, unabhängig von Größe oder Umsatzhöhe. Eine trennscharfe Anwendung der qualitativen Abgrenzungskriterien ist nicht möglich und wird deshalb nicht weiterverfolgt. In der vorliegenden Arbeit wird dem Begriffsverständnis der Europäischen Kommission (vgl. ABI. L 124/36 2003) gefolgt.

2.3.2 Unternehmenslandschaft

KMU sind für die europäische Wirtschaft von zentraler Bedeutung, da diese circa 99 % aller Unternehmen darstellen (vgl. KMU Forschung 2011, online; Mitterlehner et al. 2011, S. 13 f.). Die Unternehmenslandschaft in Österreich zeigt ein identes Bild, wobei sich die Anzahl der KMU im Zeitraum von 2007 bis 2011 nur marginal veränderte. Hingegen stieg die Anzahl der Kleinstunternehmen von 2009 auf 2010 um circa 10.000 (vgl. STATcube 2013, online) und von 2010 auf 2011 um weitere circa 1.600 Unternehmen (vgl. Statistik Austria 2013b, online). Dies kann z. B. auf staatliche Förderungen bzw. fachliche Unterstützung (z. B. Gründerservice) bei Unternehmensgründungen zurückgeführt werden (vgl. Wirtschaftskammern Österreichs Gründerservice 2013, online).

Weiters ist interessant zu sehen, in welchen Branchen sich österreichische KMU befinden. Abb. 2.1 gibt die Branchenverteilung wieder und lässt erkennen, dass mehr als die Hälfte der KMU (circa 56 %) in den Branchen Handel, Herstellung von Waren und in der Bauwirtschaft tätig sind.

2.3.3 Bedürfnisse der KMU im Marketing

Versucht man KMU zu charakterisieren, werden diese oftmals als flexibel und innovativ beschrieben. Zudem wird dargelegt, dass KMU häufig personellen Restriktionen (vgl. Welsh und White 1981, S. 32) und limitierten Ressourcen (vgl. Grünhagen und Mishra 2008, S. 2) (z. B. Kapital, Zeit, Marktwissen, Knappheit an Spezialistenexpertise (vgl. Gilmore et al. 2001, S. 6)) unterliegen, eine kurzfristige Managementperspektive aufweisen (vgl. Welsh und White 1981, S. 32), eine begrenzte Marktstärke zur Verfügung haben (vgl. Motwani et al. 1998, S. 9) und das Umfeld von Volatilität geprägt ist (vgl.

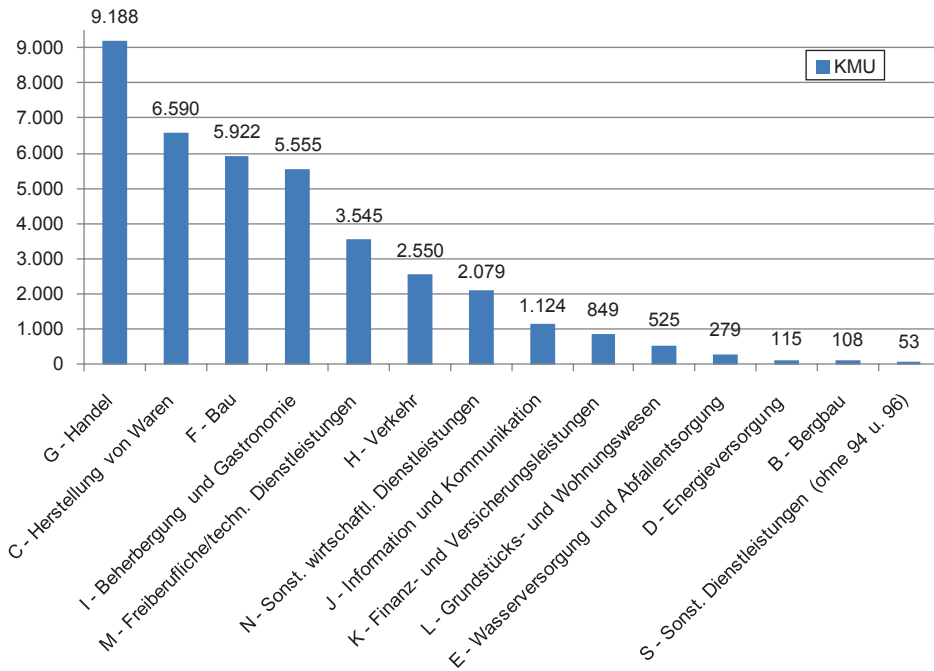


Abb. 2.1 Branchenverteilung österreichischer KMU. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Statistik Austria 2013b, online)

Welsh und White 1981, S. 32). Marktstärke ist jedoch nicht mit Marktbeeinflussung gleichzusetzen, denn laut Walsh und Lipinski (vgl. 2009, S. 580) leistet die Unternehmensgröße keinen signifikanten Beitrag zur Marktbeeinflussung. Darüber hinaus wird aufgezeigt, dass Vision, Mission und die darauf aufbauenden Ziele nicht immer klar formuliert sind (vgl. Parrott et al. 2010, S. 192). Ein Vergleich von KMU mit Großunternehmen zeigt, dass häufig Unterschiede im Hinblick auf Prozesse, Eigentümerstruktur, Firmenphilosophie und limitierte liquide Mittel für z. B. Marketingtaktiken vorliegen können (vgl. Levinson 1990, S. 19). Außerdem werden Entscheidungen oftmals auf Basis von unvollkommenem Wissen getroffen, das aus Marktunsicherheiten und Umweltturbulenzen resultieren kann (vgl. Khandwalla 1972, S. 298 f.).

Beleuchtet man nun den Einsatz von Marketing in KMU, wird dieser in der Literatur als planlos, informell, unstrukturiert, chaotisch und spontan bezeichnet (vgl. Gilmore et al. 2001, S. 6; Parrott et al. 2010, S. 194). Aus diesem Grund konstatiert Fillis (vgl. 2002a, S. 136), dass traditionelle Marketingansätze nicht geeignet sind, da sie sich von den Marketinginstrumenten, die in KMU Anwendung finden, unterscheiden (vgl. Gilmore et al. 2001, S. 6; Hill 2001a, S. 175; Gilmore und Carson 1999, S. 36). KMU schenken bei der Anwendung der 4 Ps primär dem P für Promotion ihre Aufmerksamkeit. Der Einsatz der 4 Ps ist deshalb nur bedingt für das Marketing von KMU geeignet (vgl. Carson

1993, S. 190). Hill (vgl. 2001b, S. 227) weist darauf hin, dass die Vertriebskompetenzen durch die Nutzung von persönlichen Netzwerken bei KMU im Vordergrund stehen und sich daher vom klassischen P für Promotion unterscheiden. Persönliche Netzwerke können dazu beitragen, inhärente Schwächen in KMU zu überwinden (vgl. Gilmore und Carson 1999, S. 34). Ein Netzwerk im Marketing bilden jene Personengruppen, mit denen die Geschäftsführung interagiert, um Marketingbenefits zu erlangen. Dies könnten z. B. zukünftige bzw. bestehende KundInnen und Lieferanten, Wettbewerber innerhalb und außerhalb vom Heimatmarkt, Geschäftsfreunde und interne MitarbeiterInnen sein (vgl. O'Donnell 2004, S. 213). Basierend auf einer qualitativen Forschung, in der Kleinunternehmen untersucht wurden, konnte O'Donnell (vgl. 2004, S. 213) aufzeigen, dass diese nur die Netzwerke zu potenziellen bzw. bestehenden KundInnen, bestehenden Lieferanten und den internen MitarbeiterInnen intensiv und proaktiv nutzen. Die Schaffung und Aufrechterhaltung von starken KundInnenbeziehungen sind vorrangige Ziele, um Umsatz zu generieren (vgl. Reijonen 2010, S. 290 f.). Generell kann festgestellt werden, dass Netzwerke eine wichtige Ressource für KMU darstellen und im Geschäftsleben genutzt werden (vgl. Hill 2001a, S. 189, 2001b, S. 222). Aus der Literatur ist ersichtlich, dass unternehmerische respektive persönliche Netzwerke dem Relationship Marketing sehr ähnlich sind. In diesem Zusammenhang stellen Zontanos und Anderson (vgl. 2004, S. 232) fest, dass eine Ähnlichkeit der beiden Begriffe auf übergeordneter Ebene in Hinblick auf Prozesse und Inhalte besteht. Beide bilden Beziehungen, die auf Vertrauen basieren, nach außen gerichtet sind und versuchen durch die erzielten Ergebnisse Mehrwert für das Unternehmen zu generieren. Wie auch Zontanos und Anderson (vgl. 2004, S. 232) verwendet die Autorin dieser Arbeit diese Begriffe als Synonym.

Im Hinblick auf das Risiko, das oftmals bei der Umsetzung von Marketing in KMU eingegangen wird, konstatiert Hill (vgl. 2001b, S. 225), dass eine hohe Risikoneigung bei der Preisgestaltung und beim Beschaffungsprozess vorhanden ist. Außerdem neigen KMU mit einer starken unternehmerischen Orientierung häufiger dazu, neue Märkte zu erschließen oder eine Differenzierung ihrer angebotenen Produkte vorzunehmen. Sie tun dies, obwohl mit einer vermehrt komplexen Umwelt gerechnet werden muss. Hierbei kommen innovative und proaktive Marketingstrategien zum Einsatz (vgl. Knight 2000, S. 27). Darüber hinaus steht bei KMU die Idee oftmals zuerst im Vordergrund und der Markt wird anschließend dafür gefunden bzw. geschaffen (vgl. Stokes 2000b, S. 7). Gerade dabei spielt das „out of the box“-Denken, wie dies bei EM der Fall ist, nämlich das Denken außerhalb der klassischen Marketinginstrumente, eine wesentliche Rolle (vgl. Rugimbana et al. 2011, S. 101 f.; Jones und Rowley 2009b, S. 346; Fillis 2003, S. 41; Russo et al. 2008, S. 24–27).

Wie dieses Unterkapitel gezeigt hat, werden KMU unterschiedliche Charakteristika und Bedürfnisse zugesprochen. Die KMU-Literatur konnte aufzeigen, dass vor allem in Verbindung mit Marketing bzw. EM sich ein wesentliches Problem im Hinblick auf das Begriffsverständnis ergibt. Obwohl die Beiträge zu diesem Thema mit ihren Forschungsergebnissen auf Klein- und/oder Mittelunternehmen abzielen, ist kein einheitliches Begriffsverständnis vorherrschend. Unterschiede ergeben sich einerseits bei der

MitarbeiterInnenanzahl und andererseits werden KMU, gerade Kleinunternehmen, oftmals mit Gründungsunternehmen gleichgesetzt. Dies führt dazu, dass sowohl die Charakteristika als auch die Bedürfnisse von KMU im Bereich Marketing nur schwer zu fassen sind (siehe dazu die verwendeten Quellen in diesem Unterkapitel). Geht man davon aus, dass KMU ihre Kreativität, Innovativität und ihr entrepreneuriales Verhalten nutzen und somit EM anwenden, dann können neue Ideen, Innovationen und Chancen geschaffen werden, um am Markt erfolgreich agieren bzw. nachhaltige Erfolge sichern zu können (vgl. Chaston 1997, S. 815; Rugimbana et al. 2011, S. 101 f.; Jones und Rowley 2009b, S. 346).

2.4 Entrepreneurial Marketing und Unternehmenserfolg vor dem Hintergrund von wirtschaftlich krisenhaften Zeiten

Innovationsgetriebene, proaktive Strategien und ausreichend Liquidität sind wichtige Voraussetzungen, um als Unternehmen am Markt langfristig überleben zu können (vgl. Weigand und Kreutter 2006, S. 88). Nur so können wirtschaftlich krisenhafte Zeiten gemeistert (vgl. Rutsch 2011, S. 146) und Krisen vermieden bzw. Auswirkungen dieser bewältigt werden. Des Weiteren verunsichern wirtschaftlich krisenhafte Zeiten KonsumentInnen und beeinflussen deren Kaufverhalten negativ. Dies wirkt sich wiederum auf das Marketingumfeld aus. Fredebeul-Krein et al. (vgl. 2010, S. 8 f.) betonen in diesem Zusammenhang, dass es wichtig ist, ein proaktives Marketing, wie z. B. EM, zu forcieren und nicht das Marketingbudget an den Konjunkturverlauf anzupassen. Srinivasan et al. (vgl. 2005, S. 118 f.) gehen einen Schritt weiter und bestätigen den Zusammenhang zwischen proaktivem Marketing und Unternehmenserfolg. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in Krisenzeiten die strategische Betonung von Marketing und Vertrieb wichtig ist. Es muss ein gewisses Maß an *entrepreneurial behaviour* vorherrschend sein, um das Risiko-Ertrags-Verhältnis richtig einschätzen zu können und dadurch Gewinne zu erwirtschaften. Darüber hinaus muss ein Unternehmen, um am Markt erfolgreich zu sein, über disponible Ressourcen verfügen (vgl. Srinivasan et al. 2005, S. 118 f.). All diese notwendigen Aspekte manifestieren sich bei EM. Becherer et al. (vgl. 2006, S. 29) identifizieren EM daher als ein wichtiges, strategisches Element, das Unternehmen einsetzen sollten, wenn diese langfristig eine profitable Strategie verfolgen möchten. EM kann daher bei der Krisenvermeidung bzw. Krisenbewältigung eine maßgebende Rolle spielen und als möglicher Erfolgsfaktor identifiziert werden (vgl. Salm 2002, S. 27, 59). Welche Bedeutung hat jedoch das Wort „erfolgreich“ für diese Dissertation?

Die Literatur zeigt, dass der Begriff Erfolg nicht einheitlich definiert werden kann. Indikatoren wie z. B. Überlebensquote in den ersten Jahren, Umsatzsteigerungen, Wachstum, Eigenkapitalrenditen, Bilanzgewinn, Innovationskraft (Produkt- und/oder Prozessinnovationen) werden dabei angewandt (vgl. Fallgatter 2002, S. 150; Dömötör et al. 2007, S. 29). Venkatraman und Ramanujam (vgl. 1986, S. 804) unterteilen den Unternehmenserfolg in finanzielle und operative Erfolgsindikatoren, wie z. B. Marktanteile oder

Effektivität von Marketing (vgl. Rauch et al. 2009, S. 768). Murphy et al. (vgl. 1996, S. 16 f.) unterteilen Erfolg in folgende acht Dimensionen, wobei bei der Messung von Erfolg die ersten drei Dimensionen am häufigsten Verwendung finden: Effizienz (z. B. ROI, ROE), Wachstum (z. B. Veränderung der MitarbeiterInnenanzahl, Umsatzentwicklung), Gewinn (z. B. Bilanzgewinn, Gewinn vor Steuern), Liquidität (z. B. Cashflow, Current Ratio), Misserfolg und Erfolg (z. B. Eigenkapitalverzinsung, subjektive Einschätzungen), Marktanteil, Leverage (z. B. Verschuldungsgrad) und andere (z. B. Unabhängigkeit von Sponsoren, Fluktuationsrate). Freiling und Reckenfelderbäumer (vgl. 2010, S. 23) weisen darauf hin, dass Erfolgsmaßstäbe operationalisiert werden müssen, um den Unternehmenserfolg definieren zu können. Im Zuge dieser Forschung werden Unternehmen als erfolgreich bezeichnet, wenn im Erhebungszeitraum mögliche Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf das Unternehmen bzw. endogen induzierte Krisen vermieden oder bereits auftretende Auswirkungen dieser bewältigt wurden. Jene Unternehmen, die eine Krise bewältigen mussten, waren demzufolge von einer Krise betroffen. Bei diesen wird zusätzlich das individuelle unternehmerische Krisenausmaß durch die Entwicklung der Erfolgsindikatoren Umsatz und Bilanzgewinn während der Wirtschaftskrise untersucht. Im Detail wird die Messung der Krisenbetroffenheit im Abschn. 4.4.3 behandelt. Dies führt zu den Fragen, was Krisen sind und wodurch diese induziert werden.

Die Finanzkrise des Jahres 2007, ausgelöst durch hohe Ausfallraten von Subprime-Krediten im US-Immobilienmarkt (vgl. Michler und Smeets 2011, S. 6; vgl. Schulmeister 2011, S. 38), wird als die schwerste Krise nach dem Zweiten Weltkrieg angesehen und brachte bzw. bringt (auch) für KMU große Herausforderungen mit sich. Der Begriff Finanzkrise kann in die Teilaspekte Finanzkrise im engeren Sinn (z. B. Kursverluste bei Aktien), realwirtschaftliche Krise (z. B. hohe Wachstumseinbußen) und Folgekrise (z. B. staatliche Verschuldungskrise), welche zumeist aufeinanderfolgend stattfinden, aufgeteilt werden. Als Indikator für Finanzkrisen im engeren Sinn kann z. B. die Aktienkursentwicklung von Banken herangezogen werden. Hingegen können sich realwirtschaftliche Krisen durch die Veränderung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) abzeichnen. Als Indikatoren für Folgekrisen können das staatliche Budgetdefizit sowie der Schuldenstand analysiert werden (vgl. Michler und Smeets 2011, S. 5). Abb. 2.2 und 2.3 zeigen das österreichische Bruttoinlandsprodukt nominell und das öffentliche Defizit. Anhand dieser Abbildungen lassen sich Krisenauswirkungen erkennen. Auf diese wird nun im Detail eingegangen.

Das BIP ist eine der wichtigsten volkswirtschaftlichen Kennzahlen und definiert die tatsächliche Leistung eines Landes (vgl. Dill und Lieven 2009, S. 207 f.), daher wird die Entwicklung dieser Kennzahl analysiert. Laut Ebner (vgl. 2011, S. 123 f.) lag Österreich in den Jahren 2005 bis 2007, also vor dem Beginn der Finanzkrise, mit seinen Wachstumsraten über dem Durchschnitt der Eurozone (vgl. Ebner 2011, S. 123 f.). Abb. 2.2 zeigt, dass das BIP von 2008 auf 2009 um 2,3 % gesunken ist und Österreich somit 2008 hart getroffen wurde. Erst 2010 stieg das BIP bis zu jenem Wert an, der vor Eintritt der realwirtschaftlichen Krise vorhanden war. Obwohl eine vergleichsweise schwach ausfallende Erholung vorhergesagt wurde (vgl. Ebner 2011, S. 123 f.), zeigen die Zahlen

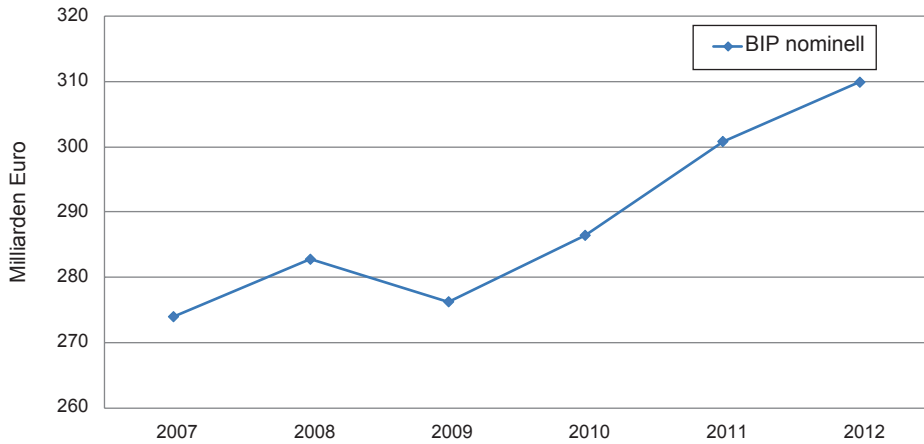


Abb. 2.2 Bruttoinlandsprodukt nominell für Österreich. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistik Austria 2013a, online)

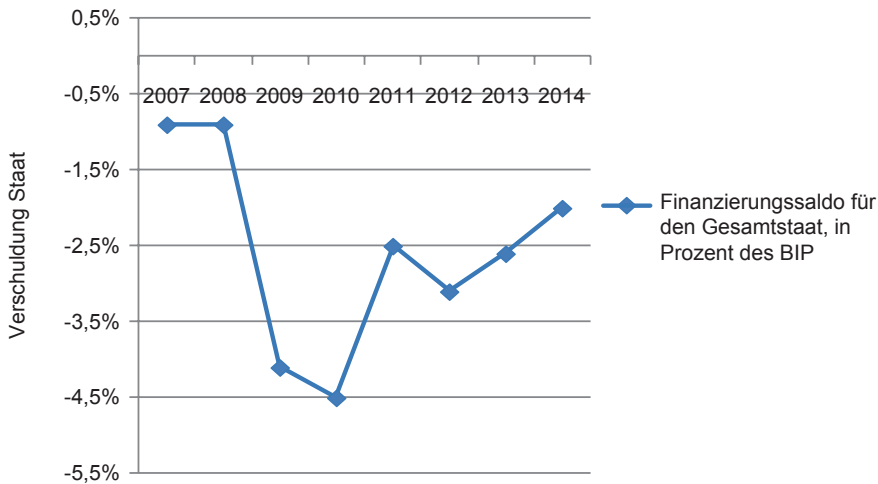


Abb. 2.3 Öffentliches Defizit in Österreich. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich 2013b, S. 9, online)

der Jahre 2010 bis 2012 eine Steigerung des Wirtschaftswachstums (vgl. Statistik Austria 2013a, online). Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass vom Privatkonsum, angekurbelt von höheren Staatsausgaben, ein positiver Wachstumsimpuls ausging (vgl. Michler und Smeets 2011, S. 14.) Es wurden z. B. staatliche Förderungen bei Altautos bzw. Fotovoltaikanlagen gewährt, um KundInnen zum Kauf zu bewegen und folglich die österreichische Wirtschaft zu beleben (vgl. Klima- und Energiefonds 2013, online).

Abb. 2.3 zeigt die Situation des Staatshaushalts von 2007 bis 2014. Obwohl der Staatshaushalt auch schon 2007 ein leichtes Defizit aufwies, kam der große staatliche Einbruch im Jahr 2008 und erreichte seinen Tiefpunkt mit $-4,5\%$ im Jahre 2010. Im Laufe des Jahres 2011 sank die Verschuldung des Staates um 2% , stieg allerdings 2012 erneut an. Die Prognosen für 2013/2014 deuteten eine erneute Senkung des Defizits an (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2013b, S. 9, online).

Dill und Lieven (vgl. 2009, S. 207) konstatieren, dass die Finanzkrise nicht nur Auswirkungen auf die Realwirtschaft hinterlässt, sondern durch den Kreislauf, der zwischen Finanz- und Realwirtschaftskrise vorhanden ist, auch Unternehmen (z. B. durch Verschlechterung der Finanzierungsbedingungen und Vermögens- bzw. Preisverfall) massiv durch die engen Kontakte zu Banken und Kreditinstituten betroffen sind. Dies resultiert daraus, dass einerseits die Innenfinanzierung aufgrund von rückläufigen Erträgen nicht mehr ausreicht, und andererseits daraus, dass die Fremdfinanzierungsmöglichkeiten durch die Effekte zwischen Finanz- und Realwirtschaftskrise sinken und dadurch Liquiditätsengpässe bzw. Unternehmenskrisen entstehen (vgl. Dill und Lieven 2009, S. 207). Abb. 2.4 und 2.5 verdeutlichen die soeben theoretisch beschriebenen Auswirkungen auf österreichische KMU. In Abb. 2.4 ist ersichtlich, dass die Anzahl an KMU in Österreich von 2008 auf 2009 marginal gesunken ist. Weiters werden die drastischen Umsatzerlöseinbrüche, die Auswirkungen auf die Ertragslage in einem Unternehmen haben, dargestellt (vgl. STATcube 2013, online).

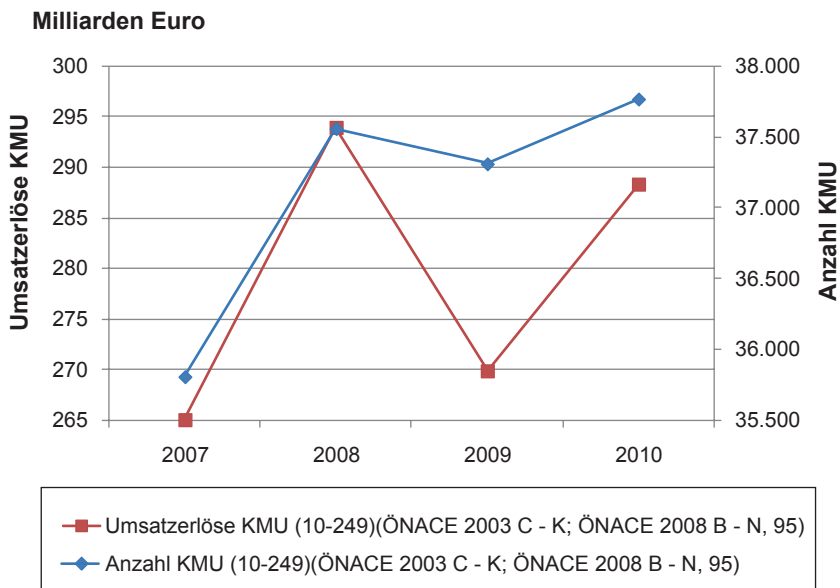


Abb. 2.4 KMU in Österreich und deren Umsatzerlöse. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an STATcube 2013, online)

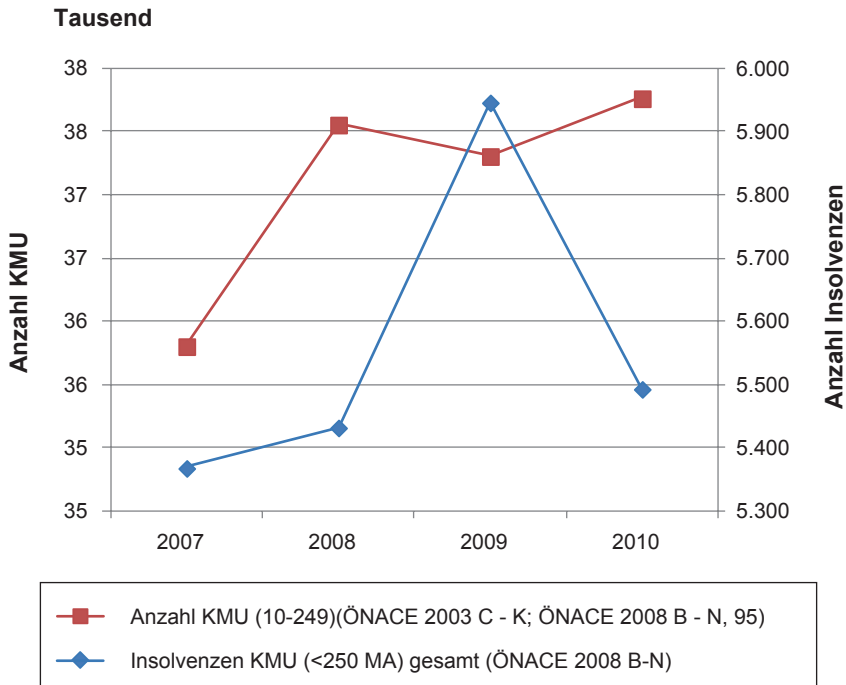


Abb. 2.5 Anzahl der Insolvenzen in der marktorientierten* Wirtschaft bei KMU (*Die marktorientierte Wirtschaft beinhaltet alle Unternehmen, die in der ÖNACE Gliederung 2008 B-N enthalten sind [vgl. KMU Forschung 2011, online]). (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an STATcube 2013, online; vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend 2012, S. 17, online; vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend 2010, S. 10 ff., online)

Abb. 2.5 zeigt, dass die Anzahl an Insolvenzen von 2008 auf 2009 besonders gestiegen ist. Dies lässt auf Liquiditätsengpässe in diesem Zeitraum schließen (vgl. STATcube 2013, online; Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend 2012, S. 17, online; Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend 2010, S. 10 ff., online).

Die Unternehmenskrise wird als eine außerordentliche Situation angesehen und stellt eine Bedrohung für das Unternehmen dar. Dieser Umstand übt Entscheidungs- und Handlungsdruck aus und beeinflusst in weiterer Folge Unternehmensziele (vgl. Kropfberger und Mödritscher 2007, S. 253; Kropfberger 1986, S. 43; Müller 1986, S. 15). Der Ursprung von Unternehmenskrisen muss nicht zwingend im Einflussbereich des betroffenen Unternehmens, also bei der Unternehmensführung, liegen. Krisen können intern, in der Person des Unternehmers (z. B. Unerfahrenheit, Spekulation, Führungsmängel) bzw. in der Institution (z. B. Strategie, Beziehung zu den ArbeitnehmerInnen, Informationsmangel, operative Krisenursachen im Bereich Absatz, Produktion, Logistik), oder extern (z. B. strukturelle oder konjunkturelle Fehlentwicklungen in der Gesamtwirtschaft, Wegfall von Eigenkapital- bzw. Fremdkapitalgebern) induziert werden (vgl. Krystek 2006, S. 45; vgl. Hauschildt 2006, S. 32). Wesentlich sind dabei die Anpassungsleistungen der Unternehmensführung an externe Gegebenheiten, wobei diese oftmals unzureichend durchgeführt

werden (vgl. Hauschildt 2006, S. 31). In der Literatur werden unterschiedliche Ansätze verwendet, um die Phasen von Unternehmenskrisen darzustellen (vgl. Krystek 1987, S. 21–28.) Auf diese wird nun näher eingegangen:

- Das Zwei-Phasen-Modell nach Röthig (vgl. 1976, S. 13 f.):
In diesem Modell wird zwischen latenten und akuten Krisen in einem autonomen Krisenprozess unterschieden. Der Inhalt dieser Phasen ist durch das Verhältnis zwischen Problembewältigungsanforderungen und Problembewältigungspotenzialen gekennzeichnet.
- Das Drei-Phasen-Modell nach Rödl (vgl. 1979, S. 46 f.):
Gegliedert wird das Modell in die Phasen Funktionsschwäche, Funktionsstörung und Funktionsunfähigkeit, wobei der Fokus immer auf die Krisenintensität gerichtet ist. Unter diesem Begriff versteht man die Entwicklung vom ersten Auftreten einer Schwäche bis zum Untergang eines Unternehmens. Von Funktionsschwächen bzw. einer latenten Krise spricht man, wenn Schwachstellen in verschiedenen Teilbereichen (z. B. Marketing, Produktion) auftreten. Eine Funktionsstörung liegt vor, wenn sich eine subakute Krise als Folge einer latenten Krise entwickelt. Die letzte Phase wird als Funktionsunfähigkeit bezeichnet, da eine akute Krise vorherrschend ist. Ab diesem Zeitpunkt können nur noch sofortige Sanierungsmaßnahmen helfen.
- Das Vier-Phasen-Modell nach Müller (vgl. 1982, S. 25–28):
In diesem Modell wird zwischen strategischer Krise, Erfolgskrise und Liquiditätskrise unterschieden, wobei die bedrohten Unternehmensziele hier im Fokus stehen. In einer strategischen Krise werden der Aufbau und/oder die Verfügbarkeit von Erfolgspotenzialen bedroht und es entstehen strategische Lücken. Diese manifestieren sich z. B. durch den Ausbau von Produktionskapazitäten, die mit einer Marktschrumpfung in den folgenden Jahren konfrontiert sind. Erreicht ein Unternehmen seine gesetzten Gewinn-, Rentabilitäts- oder Umsatzziele nicht, z. B. durch unzuweckmäßige Absatzpolitik oder größere Fehlinvestitionen, spricht man von einer Erfolgskrise. Liegt eine ernsthafte Gefahr der Illiquidität eines Unternehmens vor, kann von einer Liquiditätskrise ausgegangen werden. Wurde das überlebensnotwendige Liquiditätsziel verletzt, d. h., ein Unternehmen ist illiquide, tritt ein Sonderfall von Krise, nämlich Konkurs oder Vergleich, ein. Möchte man die soeben genannten Krisenklassifizierungen einer Zeitspanne zuordnen, kann man von lang-, mittel- und kurzfristigen Zeiträumen sprechen. Voraussetzung ist jedoch nicht, dass die Krisen in der soeben genannten Reihenfolge auftreten. Denkbar ist es, dass ein Unternehmen durch Veränderungen in der Umwelt in eine Liquiditätskrise gelangt (z. B. Beschaffungsengpass bei Vorprodukten), obwohl keine strategische Krise vorliegt. Folglich können Unternehmenskrisen einzeln oder kombiniert auftreten.
- Das Vier-Phasen-Modell nach Krystek (vgl. 2006, S. 49 f., vgl. 1987, S. 29–32):
Das Modell gliedert sich in die vier Phasen potenzielle, latente, akut/beherrschbare und akut/nichtbeherrschbare Unternehmenskrise. In der ersten Phase sind mögliche Krisensymptome noch nicht wahrnehmbar. Es handelt sich um einen Quasi-Normalzustand. Die latente Unternehmenskrise ist nur durch Methoden zur Früherkennung

von Krisen wahrnehmbar. Erst in der dritten Phase können Unternehmenskrisen wahrgenommen werden, da Zeitdruck und Entscheidungszwang in den Unternehmen spürbar wird. Befindet sich ein Unternehmen in dieser Phase, steigen die Krisenbewältigungsanforderungen, da unter Zeitdruck wirksame Problemlösungen gefunden werden müssen. Dieser Prozess bindet die Ressourcen und Kräfte eines Unternehmens, jedoch kann in diesem Stadium eine akute Krise noch beherrscht werden. Hingegen tritt in akut/nicht beherrschbaren Unternehmenskrisen eine manifeste Nichterreichung von überlebensnotwendigen Unternehmenszielen ein. Dies kann zu einer unternehmensbedrohenden Situation führen.

Vergleicht man die unterschiedlichen Modelle, erkennt man, dass sowohl das Zwei-Phasen-Modell nach Röthig (vgl. 1976, S. 13 f.) als auch das Drei-Phasen-Modell nach Rödl (vgl. 1979, S. 46 f.) in den Modellen nach Müller (vgl. 1982, S. 25–28) und Krystek (vgl. 2006, S. 49 f.) enthalten sind. Auch andere AutorInnen beschäftigen sich mit den Phasen von Unternehmenskrisen, jedoch sind diese Phasen ident bzw. wurden sie in Anlehnung an die Modelle von Krystek oder Müller entwickelt (z. B. vgl. Assfalg 2006, S. 13; Zöllner 2006, S. 22; Moldenhauer 2004, S. 13).

Legt man nun in einem weiteren Schritt die Modelle nach Müller (vgl. 1982, S. 25–28) und Krystek (vgl. 2006, S. 49 f.) übereinander, zeigt sich, dass, obwohl die dargestellten Phasen je nach Autor unterschiedliche Bezeichnungen tragen, sie aufgrund des Inhalts gleichgesetzt bzw. überlappend dargestellt werden können. Dies zeichnet sich wie folgt ab:

Strategische Krise = potenzielle Krise, strategische Krise und Erfolgskrise = latente Krise, Erfolgskrise und Liquiditätskrise = akut/beherrschbare Krise, Liquiditätskrise und Insolvenz/Vergleich = akut/nicht beherrschbare Krise (Krystek 2006, S. 51).

Um Unternehmenskrisen entgegen zu können, sollten Unternehmen im Vorhinein versuchen, Krisen zu vermeiden, damit keine akuten Krisenstadien erreichen werden. Wesentlich dafür ist u. a. ein vorausschauendes strategisches und operatives Management, das sich durch geeignete Maßnahmen (vgl. Krystek 1987, S. 147–150, 169 f.; Krystek 2002, S. 100–110) (z. B. Kennzahlensysteme, Planungshochrechnungen, Umweltanalysen, Suche nach strategischen Handlungsmöglichkeiten, Notfallplanung bei Insolvenzen der wichtigsten KundInnen/Lieferanten/Kapitalgeber, Ausfall von Führungskräften, Suche nach Früherkennungsinformationen z. B. die Verbreitung von neuartigen Meinungen und Ideen in Medien) und durch Frühaufklärungssysteme³ auszeichnet.

³Der Begriff Frühaufklärungssysteme umfasst drei Teilaspekte: 1. Frühwarnsystem: Latente Bedrohungen werden aufgezeigt; 2. Früherkennungssystem: Zusätzlich zum Aufzeigen von latenten Bedrohungen werden Chancen dargestellt und operative Maßnahmen für aktuelle Herausforderungen abgeleitet; 3. Frühaufklärungssystem: Potenzielle Chancen und Risiken werden rechtzeitig signalisiert und operative bzw. strategische Aktionsprogramme initiiert (vgl. Fink und Deimel 2006: 219).

Gegenmaßnahmen können somit eingeleitet werden, bevor eine Krise auftritt (vgl. Müller 1986, S. 15; Krystek 1987, S. 121 f.). Unternehmenskrisen beginnen oftmals am Markt, deshalb ist es wesentlich, den Markt zu analysieren und das Produktprogramm auf die KundInnen abzustimmen (vgl. Salm 2002, S. 59). Werden die Erwartungen vom Markt nicht erfüllt, ist es wichtig, neue Wege im Marketing zu gehen, um Krisen zu vermeiden bzw. Auswirkungen dieser zu bewältigen (vgl. Salm 2002, S. 61). EM kann somit eingesetzt werden, um durch proaktive und innovative Ansätze, die mit einer strategischen Grundhaltung im Unternehmen einhergehen, Chancen am Markt zu schaffen und somit KundInnennutzen herzustellen (vgl. Stokes 2000b, S. 2; Morris et al. 2002, S. 5). Gelingt dies einem Unternehmen nicht, müssen Krisen durch sofortige Gegenmaßnahmen zur Sicherung der Unternehmensexistenz bewältigt werden (vgl. Müller 1986, S. 15). Zusätzlich muss für eine schnelle Zuführung von liquiden Mitteln gesorgt werden. Dies kann z. B. durch die Erhöhung des Umsatzes, in Form einer Positionsstärkung am Markt erfolgen (vgl. Klein 2006, S. 155).

Unter dem Begriff Krisenbewältigung versteht man alle Reaktionen auf manifeste Krisenerscheinungen (vgl. Krystek 1987, S. 213). Wichtig ist, dass unterschiedliche Ansätze zur Krisenbewältigung vorherrschend sind. Akut/beherrschbare Krisen können durch Sanierungsstrategien und deren Maßnahmen, wie z. B. Kooperationen mit Marktpartnern, Einführung neuer Produkte, Erschließung neuer Geschäftsfelder, Personalabbau, Ausbau der Marktanteile, Kurzarbeit, Durchführung von Werbe-/Sonderaktionen und Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit, bewältigt werden. Akut/nicht beherrschbare Krisen können nur noch durch freiwillige Liquidation bzw. zwangsweise Liquidation (Insolvenz) bewältigt werden (vgl. Krystek 2002, S. 116–125).

Wichtig im Zusammenhang mit Krisen ist eine strategische, offensive Grundhaltung im Unternehmen, wie dies bei EM der Fall ist, denn diese stellt den Handlungsspielraum für die geplanten Maßnahmen dar (vgl. Moldenhauer 2004, S. 66; Krystek und Moldenhauer 2007, S. 150). Unternehmen können z. B. durch Diversifikationsstrategien in Wachstumsmärkte umsteigen oder neue strategische Geschäftsfelder forcieren bzw. Produktprogrammerweiterungen durchführen (vgl. Müller 1986, S. 92–99). Weigand und Kreutter (vgl. 2006, S. 76) weisen diesbezüglich auf die Umwelt eines Unternehmens, nämlich die dynamischen Märkte und deren Wettbewerber, hin (vgl. Moldenhauer 2004, S. 35, 44 f.). Im Gegensatz zu früher ist die Marktstruktur nicht mehr ein von außen wirkender und im Zeitablauf stabiler Faktor, der sich an die MarktteilnehmerInnen anpasst, sondern ist von Dynamik geprägt und stellt somit Unternehmen vor Herausforderungen (vgl. Weigand und Kreutter 2006, S. 76). Hinter dem Begriff Dynamik (*dynamism*) verbirgt sich eine Unsicherheit, ausgelöst durch unvorhersehbare Tätigkeiten der KundInnen und Wettbewerber und durch Veränderungen von marktbasierenden Trends. Die Dimension *dynamism* stellt nach Miller (vgl. 1987a, S. 62) eine der drei Dimensionen dar, die den Begriff Umwelt charakterisieren. Die anderen zwei Dimensionen nach Miller (vgl. 1987a, S. 62) werden als *hostility* (Feindlichkeit) und *heterogeneity* (Heterogenität) bezeichnet. Hinter der Dimension *hostility* verbirgt sich der Grad der Bedrohung durch die Wettbewerber, ausgelöst z. B. von Produkt-, Preis- und Technologieentscheidungen

der Wettbewerber oder durch regulatorische Beschränkungen. Je nachdem, wie vielfältig und stark die Konkurrenz am Markt agiert, desto mehr oder weniger ist die Umwelt mit Unsicherheit behaftet (vgl. Miller 1987a, S. 62). Um heterogene Marktsegmente bedienen zu können, rücken bei der Dimension *heterogeneity* unterschiedliche Marketing- und Produktionsmethoden in den Vordergrund. Da bei dieser Dimension versucht wird, auf unterschiedliche Marktsegmente Rücksicht zu nehmen, kann folglich Unsicherheit reduziert werden (vgl. Miller 1987b, S. 688; Khandwalla 1972, S. 304). Nicht nur Krisenzeiten erfordern eine offensive, innovative, proaktive Grundhaltung, die mit aggressiven Marketingansätzen vorgeht (vgl. Müller 1986, S. 119), wie dies bei EM der Fall ist, sondern auch eine Umwelt, die durch Turbulenzen und Unsicherheit geprägt ist.

Entrepreneurial Marketing

Konzeption, Messung und Erfolgswirkung in
wirtschaftlich krisenhaften Zeiten

Schmid, J.

2017, X, 142 S. 19 Abb., 4 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-15171-3