



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Näher dran.



markeZin

Karlsruher Marketing-Fachschrift
Heft 10, Februar 2019

Wie das Geomarketing unternehmerisches Handeln unterstützen, optimieren und lenken kann

Initiierung von Start-ups in größeren Unternehmen

Visualisierungstools in der Strategieplanung
am Beispiel der TSG 1899 Hoffenheim

Variety-Seeking Behavior und seine Bedeutung
für die Kundenbindung

www.hs-karlsruhe.de/markezin

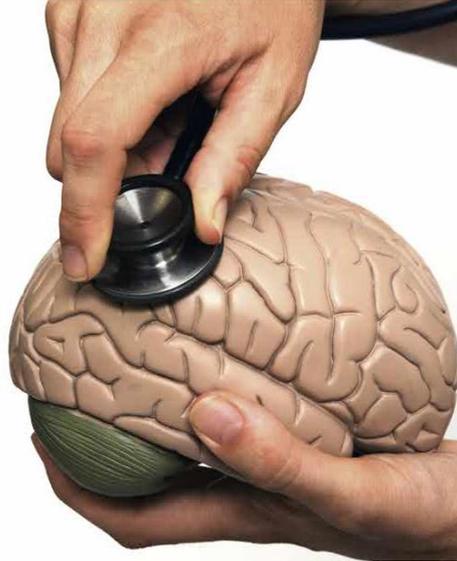
ISSN 1869-9820

Marktforschung

Informationsvorsprung mit Gewinn

Wissen Sie, was Ihre Kunden denken?

Wir bringen es für Sie in Erfahrung.



COBUS Marktforschung zeigt Ihnen:

- ▶ **Was Ihre Kunden wirklich denken!**
- ▶ **Wie Sie die Zufriedenheit und Bindung zu Ihren Kunden erheblich steigern!**
- ▶ **Wie und wo Sie neue Märkte und neue Kunden finden!**
- ▶ **Wie Sie Ihre Umsätze durch optimale Preisstrukturen steigern!**
- ▶ **Wie Sie Ihre Werbung effizient und zielgruppengerecht gestalten!**

Kompetenz, auf die Sie sich verlassen können.

Seit 20 Jahren arbeiten wir für namhafte Unternehmen in ganz Europa.



COBUS
MARKTFORSCHUNG

**Ihr Ansprechpartner:
Dipl.Ing. MBM Uwe Leest**

**Leopoldstraße 1
76133 Karlsruhe
Tel.: 0721/16009-0
E-Mail: info@cobus.de
www.cobus.de**

markeZin

Karlsruher Marketing-Fachschrift, Heft 10, 2019

Editorial

Prof. Christoph Ewert S. 2

Inhalt

Wie das Geomarketing unternehmerisches Handeln unterstützen,
optimieren und lenken kann
Prof. Reinhold König, Melissa Kühn, Felix Stiegler..... S. 3 - 16

Initiierung von Start-ups in größeren Unternehmen
Prof. Christoph Ewert, Larissa Herberger, Albert Moor, Friederike Renker S. 17 - 28

Visualisierungstools in der Strategieplanung:
Strategische Bilder und Roadmapping am Beispiel der TSG 1899 Hoffenheim
Prof. Christoph Ewert, Albert Moor S. 29 - 41

Variety-Seeking Behavior und seine Bedeutung für die Kundenbindung
Prof. Dr. Marion Murzin, Jessica Lo Casale S. 42 - 54

Entrepreneurship at its best

Lesen Sie das vor Ihnen liegende markeZin doch einmal von hinten! Auf der U3-Umschlagseite finden Sie die Werbung für unseren neuen Master-Studiengang „Technologie-Entrepreneurship“. Dieser Studiengang spricht potenzielle Start-up-Gründer, Familiennachfolger und Intrapreneurship-Manager an. Sprich, hier werden unternehmerisch denkende junge Menschen gesucht.

Wir stellen in dieser Ausgabe einige Arbeiten von Studierenden dieses Studiengangs vor:

- Melissa Kühn und Felix Stiegler zeigen in dem Beitrag „Wie das Geomarketing unternehmerisches Handeln unterstützen, optimieren und lenken kann“ auf, wie beispielsweise Unternehmens-, Kaufkraft- oder Demographiedaten in einen geographischen Bezug gesetzt und somit zu Geodaten werden. So lassen sich Standortanalysen verbessern, Werbeausgaben optimieren oder Marktpotenziale erkunden.
- Larissa Herberger, Friederike Renker und Albert Moor haben über die „Initiierung von Start-ups in größeren Unternehmen“ geforscht und stellten sich die Frage, wie bestehende Institutionen so innovativ werden können wie Start-ups. Dabei kann es nicht den einen Königsweg geben, vielmehr hängt ein erfolgreiches Vorgehen von der Unternehmenskultur, den Kernkompetenzen und individuellen strategischen Zielen ab.
- Albert Moor hat bei dem Projekt Visualisierungstools in der Strategieplanung den Fußballverein TSG Hoffenheim 1899 analysiert. Mit Hilfe der SAP-Software Sports One werden Bereiche wie Team-Management, Trainingsplanung, Leistungsdiagnostik, Performance-Analyse und Scouting digital unterstützt. Die dabei entwickelten strategischen Bilder und Roadmapping helfen allen Beteiligten, die komplexen Verflechtungen sinnvoll zu steuern.
- Jessica Lo Casale zeigt mit ihrer Abschlussarbeit Variety Seeking auf, dass das Wechselverhalten von Kunden von einem Anbieter zu einem anderen stark vom intrinsischen Wunsch nach Abwechslung geprägt ist. Dabei lassen sich Kundengruppen identifizieren, die besonders wechsellanfällig sind. Maßnahmen zur Verhinderung von Abwanderung erfordern eine tiefe Kenntnis der Kundenwünsche.

Unternehmerisches Denken und Handeln sollte in jedem Unternehmen gefordert und gefördert werden. Lassen Sie sich von den Analysen und Anregungen unserer Jungunternehmer inspirieren!

Ich wünsche Ihnen wertvolle Anregungen auch für Ihr Geschäft.



Christoph Ewert

Wie das Geomarketing unternehmerisches Handeln unterstützen, optimieren und lenken kann

Kurzfassung

Das Geomarketing ist eine Teildisziplin des klassischen Marketings. Markt- und Demographiedaten werden in einen geographischen Bezug gesetzt, wodurch räumliche und wirtschaftliche Zusammenhänge ersichtlich und unternehmerische Handlungen unterstützt werden. Durch die Kombination von internen und externen Daten mit dem geographischen Raum ergeben sich diverse Anwendungsgebiete. So lässt sich z. B. die Frage „*Wer ist mein Kunde?*“ um die Fragestellung „*Wo befindet sich mein Kunde?*“ erweitern.

Durch die Erkenntnisse aus dem Geomarketing wird der Markt transparenter, wodurch sich unternehmerisches Handeln an die reale Welt anpassen lässt. Prinzipiell nutzt das Geomarketing auch das Wissen, dass Personen, die sich an bestimmten Orten aufhalten oder ein bestimmtes Umfeld wählen, mit hoher Wahrscheinlichkeit ähnliche Interessen haben. Die Verwendung räumlicher Daten wird somit unter anderem dazu verwendet, um mit den Zielgruppen am richtigen Ort in Kontakt zu treten.

Abstract

Geomarketing is a subdiscipline of the classic marketing. Market and demographic data are placed in a geographical reference, which makes geographical links easier to see and supports entrepreneurial actions. The combination of internal company data and external data with the geographical area leads to a variety of application possibilities. For example, the question „*Who is my customer?*“ can be expanded with the question „*Where is my customer?*“.

Due to geomarketing, the market becomes more transparent for a company. With the findings of the geomarketing, entrepreneurial activity can be better adapted to the real world. In principle, geomarketing uses the knowledge that people who are in certain places or choose a particular social environment are likely to have similar interests. Among other things, the use of spatial information is used to connect with the right target groups at the right place.

Schlüsselwörter:

Geomarketing, Geoanalysen, Geodaten, Datenquellen, Geoinformationssystem (GIS), Marktpotenzial, Standortanalyse, Werbeoptimierung

Keywords:

Geomarketing, Geoanalysis, Geodata, Data sources, Geoinformation-system (GIS), Location Analysis, Market Potential, Advertisement Optimization



*Prof. Reinhold König ist Professor für Industriegütermarketing an der Hochschule Karlsruhe. Zudem leitet er das „Steinbeis Transferzentrum Technischer Vertrieb und Management“. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Competitive Intelligence und Key Account Management.
Kontakt: Reinhold.Koenig@hs-karlsruhe.de*

*Melissa Kühn, Felix Stiegler
Masterstudiengang Technologie-Entrepreneurship, 3. Semester
Für weitere Informationen zum Thema Geomarketing:
<https://geohub.info/>*



Geomarketing – Ein unterschätztes Themengebiet

Es ist deutlich zu erkennen, dass die Bedeutung des Geomarketings in nahezu jedem Wirtschaftszweig seit vielen Jahren kontinuierlich zunimmt. Grund für diesen Trend sind unter anderem die Unmengen an Daten mit räumlichem Bezug (Geodaten) sowie die stetig wachsende Nachfrage nach Geoanalysen zur Optimierung verschiedenster Geschäftsprozesse. Dies steigert wiederum den Bedarf, die vorhandenen Daten mittels geeigneter Softwarelösungen auszuwerten, um einen maximalen Nutzen für das Unternehmen zu generieren (Herter/Mühlbauer 2008, S. 1 f.).

Big Data ist derzeit ein großes Thema, jedoch müssen die Daten auch angemessen ausgewertet werden.

Gerade bei Betrachtung der aktuellen Trends der Digitalisierung, wie Big Data und Internet of Things (IoT), ist schnell zu erkennen, dass in den dadurch generierten Datenmengen ein riesiges Potenzial steckt. Ein Potenzial, dessen sich so gut wie jeder Unternehmer bewusst ist. Oftmals wissen Unternehmer aber nicht, wie sie diese Potenziale nutzen können. Viele Unternehmen, darunter auch der deutsche Mittelstand, haben ihre Defizite in der Digitalisierung erkannt und holen diese in einem raschen Tempo auf. Doch oftmals fehlt es an Know-how und Ressourcen, um aus den gewonnenen Datenmengen gezielt strategische und operative Maßnahmen ableiten zu können – eine Problematik, die durch den gezielten Einsatz von Geoinformationssystemen und Geoanalysen gelöst werden kann (Schwarz 2015, S. 36 ff.).

Mittlerweile hat sich das Geomarketing zu einem interdisziplinären Wissensgebiet aus BWL, Geographie, Informatik und Statistik entwickelt.

Beim grundlegenden Versuch, die Thematik des Geomarketings kurz zu beschreiben, ist zu erwähnen, dass durch das Geomarketing der klassische Marketing-Mix um die räumliche Komponente erweitert wird. Der Anwender des Geomarketings erfährt durch diese Erweiterung, ...

- wo welches Produkt verkauft werden kann.
- wo welcher Preis für ein Produkt verlangt werden kann.
- wo für ein Produkt geworben werden kann.
- wo welches Produkt angeboten werden kann (Herter/Mühlbauer 2008, S. 6 f.).

Wie das Geomarketing unternehmerisches Handeln unterstützen, optimieren und lenken kann

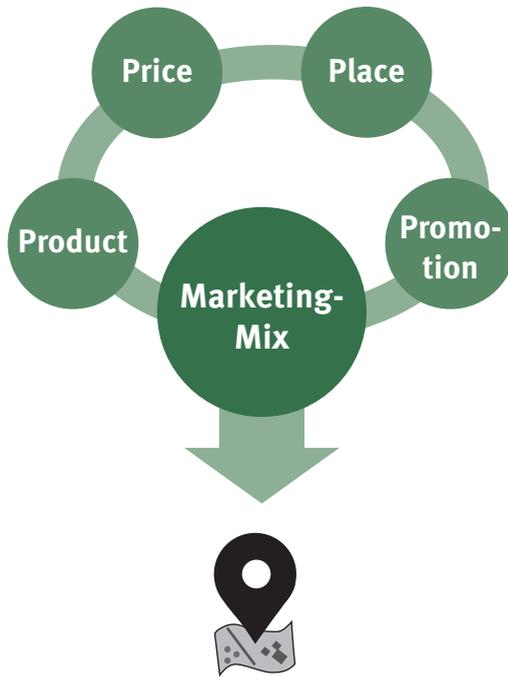


Abb. 1: Geomarketing als Komponente des Marketing-Mix (eigene Darstellung)

Darüber hinaus ist der Einsatz des Geomarketings sehr vielschichtig und findet in vielen Anwendungsgebieten, in nahezu jedem Wirtschaftszweig, Verwendung.

Es ist ein ...

- Analyseelement (Darstellung der Ist-Situation eines Unternehmens),
- Planungselement (Neustrukturierung von Gebieten oder Standorten),
- Kontrollinstrument (Feststellen von Auswirkungen bestimmter Maßnahmen) sowie
- Steuerungselement (Anpassung der Marktstrategien an aktuelle Marktgegebenheiten) (Herter/Mühlbauer 2008, S. 12 f.)

Damit ist die Verfolgung und Umsetzung spezifischer Ziele, wie beispielsweise das Steigern der Marktpräsenz eines Unternehmens, möglich. Ferner kann die strategische und operative Aufstellung des Unternehmens durch das Geomarketing in effektiver und kostensparender Weise unterstützt werden (Beivers/Haag/Steidel/Wittig 2017, S. 4 ff.).

Strategische und operative Prozesse werden effektiv verbessert. Mittel- und langfristig ist eine Kostenreduktion zu erwarten.

Etwas tiefer in die Materie eintauchend, ist zu erwähnen, dass die Grundlage des Geomarketings durch räumliche Strukturen gebildet wird. Diese beschreiben inhaltlich jede räumliche Ebene, wie beispielsweise Postleitzahlgebiete oder Straßenabschnitte. Dabei gibt es drei grundlegende räumliche Strukturen:

1. Administrative Strukturen (z.B. Bundesländer, Regierungsbezirke, Landkreise, Gemeinden)
2. Postalische Strukturen (z.B. PLZ-Gebiete)
3. Nicht-amtliche Strukturen (z.B. KGS12-Gebiete) (Herter/Mühlbauer 2008, S. 40)

Geodaten und Geoinformationssysteme – Die Elemente des Geomarketings

Geodaten werden in Geodatenbanken organisiert und über Geoinformationssysteme visualisiert, bearbeitet und analysiert.

Damit das Geomarketing aussagekräftige Analysen liefern kann, reicht allein die Betrachtung der räumlichen Strukturen meist nicht aus. Erst wenn die räumlichen Strukturen zusammen mit spezifischen Geodaten in einem Geoinformationssystem in Verbindung gebracht werden, können aussagekräftige Geoanalysen entstehen (Herter/Mühlbauer 2008, S. 34 f.).

Geodaten

Als Geodaten werden all jene digitalen Informationen verstanden, welchen ein räumlicher Bezug auf der Erdoberfläche zugewiesen werden kann. Nahezu alle digitalen Informationen entstehen an einer räumlichen Position oder geben über eine räumliche Position eine Information und können somit als Geodaten bezeichnet werden (Herter/Mühlbauer 2008, S. 34 ff.). Ein treffendes Beispiel hierfür ist die Ermittlung von sehr starkem Verkehr oder Stausituationen im Straßenverkehr. Jedes Smartphone sendet sekundlich seine aktuelle Position. Kombiniert man all diese Positionen der Smartphones mit dem aktuellen Straßennetz, erhält man dadurch die aktuelle Verkehrssituation auf der Straße. Eine Methodik, die beispielsweise Google Maps anwendet.

Wenn bei einem Datum kein räumlicher Bezug hinterlegt ist, muss dieser systematisch dem jeweiligen Datum zugeordnet werden. Diese Methode wird als Geokodierung oder Georeferenzierung bezeichnet. Dabei wird der räumliche Bezug durch die Verknüpfung der Daten mit den XY-Koordinaten hergestellt. Durch die Georeferenzierung wird aus der Information im Grunde ein Punkt generiert (z.B. Wohnort). Generell können Punktdaten als die genauesten Geodaten bezeichnet werden, da diese immer Informationen auf der niedrigsten Ebene beinhalten (Tappert 2007, S. 68 ff.).

Meist haben Informationen wie beispielsweise Kaufkraft, Einwohnerzahl oder Bildungsniveau einen Bezug auf eine räumliche Fläche. Eine solche Fläche kann beispielsweise durch ein PLZ-Gebiet abgebildet werden. Neben Punkten und Flächen spielen auch Linien eine wichtige Rolle im Geomarketing. Liniendaten können beispielsweise aus Straßenzügen bestehen. Damit Flächen und Linien

Wie das Geomarketing unternehmerisches Handeln unterstützen, optimieren und lenken kann

relevante Informationen zugeordnet werden können, wird die Aggregation benötigt. Die Aggregation bezeichnet hierbei die Übertragung von Informationen von einer Ebene auf eine nächsthöhere. Dabei werden Informationen von einer kleineren Ebene (Punkt) immer auf eine größere Ebene (Linie oder Fläche) übertragen. Die Aggregation ist nur von „klein“ nach „groß“ möglich. In umgekehrter Richtung können nur Annahmen getroffen werden. Wenn beispielsweise die Einwohnerzahl für ein PLZ-Gebiet 1.200 beträgt, kann keine Aussage darüber getroffen werden, in welchem Straßenabschnitt eine genaue Anzahl an Einwohnern wohnt. Ist die Anzahl der Einwohner in jedem Straßenabschnitt jedoch bekannt, kann man diese aggregieren und erhält somit die genaue Anzahl der nächsthöheren Ebene (ArcGIS o.J.).

Die Qualität von Geodaten zeichnet sich sehr stark durch ihre räumliche Genauigkeit aus. Je detaillierter Geodaten sind, desto aussagekräftiger sind diese. Somit sind qualitative Geodaten und gut gepflegte Geodatenbanken die wichtigste Grundlage für aussagekräftige Geoanalysen (Herter/Mühlbauer 2008, S. 34 ff.).

Es gibt die unterschiedlichsten Datenquellen, auf welche das Geomarketing zurückgreifen kann. Generell lassen sich die Datenquellen in zwei große Blöcke unterteilen: interne und externe Datenquellen. Als interne Datenquellen werden alle Quellen bezeichnet, die Daten aus einem Unternehmen, einer Organisation oder aus dem eigenen Erfahrungsschatz liefern, wie beispielsweise Absatz- und Umsatzzahlen, Filialstandorte oder auch Kundendaten. Als externe Datenquelle bezeichnet man alle externen Anbieter, von welchen Daten bezogen werden können. Dies können Daten von demographischen Strukturen, Verkehrsnetzen, PLZ-Gebieten o. Ä. sein. Externe Datenquellen lassen sich in kostenpflichtige und kostenfreie Datenquellen aufgliedern. Kostenpflichtige Geodaten können bei externen Anbietern in hoher Qualität erworben werden (Feix 2008). Als einer der Weltmarktführer ist beispielsweise Acxiom zu nennen. Es lässt sich kein pauschaler Preis für eine bestimmte Menge an Geodaten bestimmen, denn viele Faktoren können den Preis für externe Geodaten stark beeinflussen (GISWIKI 2006). Im Gegensatz dazu ist als kostenfreier, externer Datenanbieter OpenStreetMap (OSM) zu erwähnen. OSM ist ein internationales Projekt innerhalb einer großen Community. Ziel von OSM ist es, Geodaten für jedermann kostenfrei nutzbar zu machen. Alle Daten werden innerhalb dieser Community erhoben und überprüft. Trotz des kostenfreien Zugangs ist die Qualität dieser Daten, vor allem in Ballungsräumen, extrem hoch und oftmals aktueller als kostenpflichtige Datenstrukturen. Mittels diverser Drittanwendungen können direkt von OSM Datenstrukturen kostenfrei erworben werden. Hierbei ist anzumerken, dass von OSM ausschließlich räumliche Strukturen bezogen werden können. Demographie- oder Kaufkraftdaten müssen trotz allem in den meisten Fällen kostenpflichtig von Datenanbietern bezogen werden (OpenStreetMap 2016).

Die Qualität und der Feinheitsgrad der Daten entscheiden über Qualität und Preis der Analysen.

Interne Unternehmensdaten sollten unbedingt penibel gepflegt werden.

Geoinformationssysteme

Die Vielfalt der Geoanalysen lebt von der Kombination unterschiedlicher Datenquellen. Erst durch deren Verknüpfung können aussagekräftige Analysen generiert werden. Für die Speicherung, Bearbeitung und Verwaltung von Geodaten werden sogenannte Geodatenbanken verwendet (Wind/Kröger 2006, S. 58 ff.).

Um mit Geodatenbanken richtig umgehen zu können, benötigt man neben dem Know-how auch die geeigneten Softwarepakete. Solche Softwarepakete bezeichnet man als Geoinformationssysteme. In einem Geoinformationssystem werden Sachdaten aus unterschiedlichen Quellen, insbesondere Markt-, Demographie- und Unternehmensdaten sowie räumliche Strukturen, wie beispielsweise Straßenabschnitte, durch mathematische Operationen miteinander verknüpft, bearbeitet und gegenübergestellt. Als Ergebnis aus der Kombination von unterschiedlichen Geodaten in einem solchen System entstehen Geoanalysen. Das Wissen, wie ein Geoinformationssystem funktioniert und wie man mit diesem im Zusammenhang mit Geodatenbanken umzugehen hat, ist in jedem Fall essenziell. So unterstützen die gängigen Geoinformationssysteme den User zwar bei der Visualisierung von Datenstrukturen, dennoch ist es aber unabdingbar, ein fundiertes Grundwissen über die genauen Abläufe innerhalb des Systems zu besitzen (Herter/Mühlbauer 2008, S. 192).

Geoanalysen – Wie Unternehmensprozesse optimiert werden können

Im Folgenden werden drei Geoanalysen mit Hilfe von Beispielen genauer vorgestellt. Damit soll vor allem die Wichtigkeit von Geoanalysen und der Nutzen, den sie bieten können, verdeutlicht werden. Eine wichtige Anmerkung ist an dieser Stelle auch, dass es nahezu unendlich viele Analysemöglichkeiten gibt, da die verschiedenen Tools der Geoinformationssysteme in unterschiedlichen Kombinationen ganz verschiedene Mehrwerte bieten können.

Werbeoptimierung

Gerade in Zeiten, in denen Unternehmen vor vielen Herausforderungen bei der Kundenbindung sowie der Kunden- und Mitarbeitergewinnung stehen, macht eine Optimierung der Werbemaßnahmen Sinn. Weil vor allem die Heterogenität der Nachfrage steigt, wird eine Differenzierung vom Wettbewerb zunehmend erschwert, Qualität wird zu einer Selbstverständlichkeit, Angebote werden immer austauschbarer, Kunden sind weniger loyal und die Zahlungsbereitschaft wird immer geringer (Homburg, 2015, S. 25ff). „Zu den wichtigsten Aufgabenstellungen bei der Umsetzung lokaler Werbemaßnahmen [...] gehört die Festlegung und permanente Optimierung des Werbegebietes. Hierbei gilt es, Kundenpotentiale zu erkennen und Streuverluste zu vermeiden“ (Herter/Mühlbauer, 2008, S. 317).

Wie das Geomarketing unternehmerisches Handeln unterstützen, optimieren und lenken kann

Das ist auch die Essenz der Werbeoptimierung: die Platzierung von Werbung zu optimieren. Die Sichtbarkeit der Marketingmaßnahmen lässt sich um ein Vielfaches erhöhen, sobald diese gezielt platziert werden. Aber nicht nur die Sichtbarkeit der Werbung wird durch die an die Zielgruppen angepasste Platzierung der Werbemaßnahmen erhöht, auch der Streuverlust kann extremst reduziert werden. So macht es beispielsweise keinen Sinn, Werbung eines Jugendreisen-Anbieters in der Umgebung eines Altersheims zu schalten. Dieses gezielte Werben kann einen größeren Werbeeffect und gleichzeitig eine enorme Einsparung von Kosten mit sich ziehen.

Es gibt verschiedene Vorgehensweisen, um eine Werbeoptimierung vorzunehmen. In jedem Fall sind aber folgende Grundlagen wichtig:

- Festlegung und Definition der Zielgruppen, die erreicht werden sollen
- Eingrenzung der Werbemedien, welche genutzt werden sollen
- Festlegung grober Gebiete, in denen das Unternehmen werben möchte
 - Beschaffung von Daten zu den Gebieten (Straßen, U-Bahn-Stationen, demographische Daten etc.)
- Kenntnis über den Wettbewerb innerhalb der definierten Gebiete

Im Folgenden soll anhand eines Beispiels die Vorgehensweise bei einer Werbeoptimierung beschrieben werden. In diesem Fall soll in der Nähe von Hochschulen geworben werden, um neue Mitarbeiter (Studierende) für ein Unternehmen zu gewinnen. Dabei ist aber wichtig zu erwähnen, dass es neben der genannten Vorgehensweise und Methodik auch weitere Möglichkeiten für eine Werbeoptimierung gibt. Dies ist auch maßgeblich von den zur Verfügung stehenden Daten abhängig.

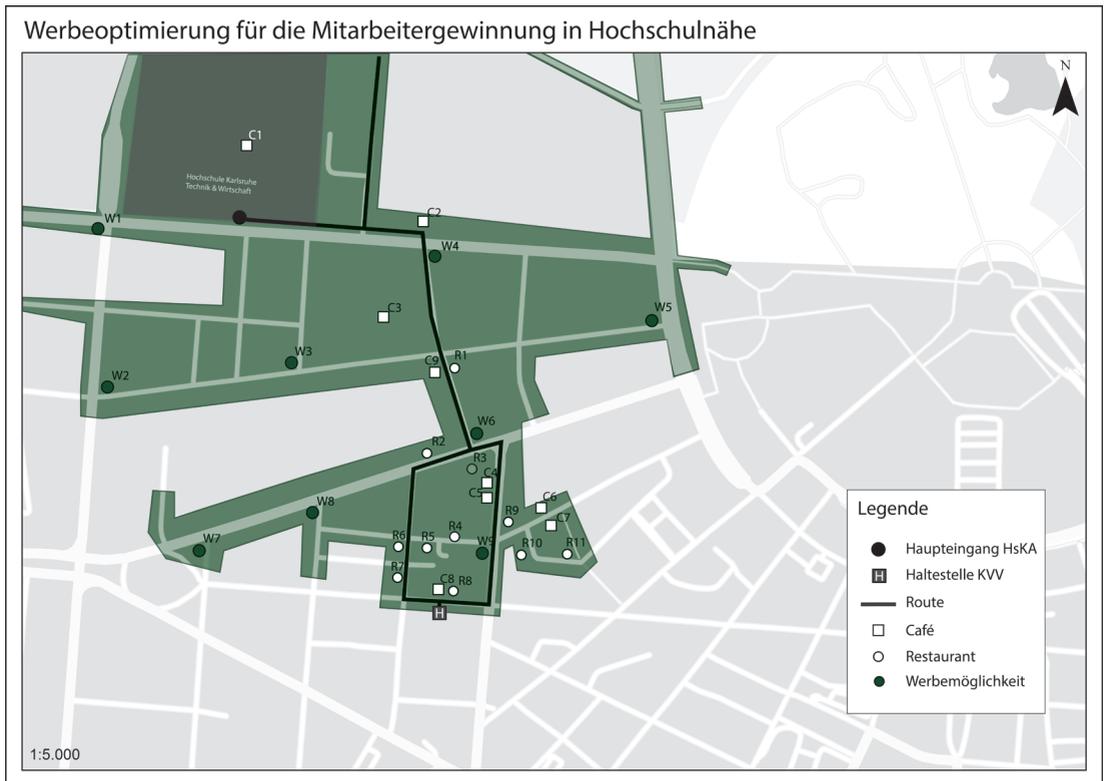


Abb. 2: Werbeoptimierung für die Mitarbeitergewinnung in Hochschulnähe (eigene Darstellung)

In diesem Beispiel ist die Hochschule Karlsruhe mit einem lokalen Ausgangspunkt zu sehen. Die nächste Straßenbahnhaltestelle wird durch das Viereck „H“, die kürzeste fußläufige Strecke von der Haltestelle zur Hochschule durch die schwarze Linie dargestellt. Diese Strecke ist somit von der Zielgruppe hochfrequentiert. In Sichtweite dieser Strecke macht es Sinn, Werbung jeglicher Art zu schalten. Diese kann alle möglichen Ausprägungen haben. Sie kann Live-Marketing-Aktionen wie Flyer-Verteilungen entsprechen oder auch von statischer Natur sein. In diesem Fall sind die statischen Werbemöglichkeiten (z.B. Litfaßsäulen) in der Karte eingezeichnet. Sie werden von den dunkelgrünen Punkten dargestellt.

Wie das Geomarketing unternehmerisches Handeln unterstützen, optimieren und lenken kann

Nun wird ein Einzugsgebiet um den Ausgangspunkt der Hochschule gelegt. Typischerweise kann ein Einzugsgebiet nicht nur auf Basis der Entfernung errechnet werden, möglich ist auch die Verwendung einer zeitlichen Komponente, beispielsweise einer bestimmten Laufzeit. (Herter/Mühlbauer 2008, S. 317 f.). In diesem Fall fällt die Wahl auf eine Laufzeit von zehn Minuten, da die Annahme getroffen wird, dass die meisten Studenten in Hochschulnähe zu Fuß unterwegs sind. Es wird außerdem angenommen, dass das Unternehmen Studenten nicht nur auf dem Weg zur Hochschule bzw. wieder zurück mit Werbung erreichen möchte, sondern auch während der Mittagspause. Zusätzlich wird davon ausgegangen, dass Studenten nicht mehr als zehn Minuten laufen, um zu einem Imbiss oder Restaurant zu gelangen. In der Praxis müssen solche Annahmen mit Umfragen und anderen Quellen untermauert werden.

Das Einzugsgebiet ist in der Karte grün dargestellt. Die innerhalb dieses Einzugsgebiets liegenden Cafés sind als weiße Vierecke, die Restaurants als weiße Punkte visualisiert. Die statischen Werbemöglichkeiten innerhalb dieses Gebiets sind, wie bereits erwähnt, in dunkelgrün abgebildet. Nun kann davon ausgegangen werden, dass Werbung, die auf der Strecke zwischen den Cafés/Restaurants platziert wird, sehr effektiv sein kann. Weitergehend könnte man durch eine Umfrage bei den Studierenden in Erfahrung bringen, wo die Mehrheit am liebsten essen geht. Die geeignetsten statischen Werbemaßnahmen in diesem Beispiel sind W₄, W₆ und W₉. Andere, nicht statische Maßnahmen können am besten auf der Strecke des Laufwegs, wo sich auch gleichzeitig die meisten Essensmöglichkeiten befinden, durchgeführt werden, denn in diesem Gebiet kann von einer sehr hohen Erreichbarkeit der Zielgruppe und somit auch von minimalem Streuverlust ausgegangen werden.

Die Werbeoptimierung hilft Unternehmen dabei, ihre Zielgruppen gezielt und ohne große Streuverluste anzusprechen.

Standortanalyse

Die Standortanalyse gehört wahrscheinlich zu den Geoanalysen, die auch außerhalb der Geomarketing-Thematik bekannt sind. Über die unzähligen, verschiedenen Ansätze der Standortanalyse mit ihren zahlreichen Facetten könnte man wahrscheinlich ein eigenes Buch schreiben. Eine einheitliche Definition der Standortanalyse gibt es als solche nicht, zu zahlreich sind ihre unterschiedlichen Ausprägungen. Daher soll im Folgenden eine Standortanalyse mit Fokus auf die Optimierung von Werbemaßnahmen und Verminderung von Streuverlusten beschrieben werden (Herter/Mühlbauer 2008, S. 140 ff.).

Für die folgende Standortanalyse wird davon ausgegangen, dass ein Händler mit mehreren Filialen innerhalb der Karlsruher Innenstadt seine Werbemaßnahmen optimieren möchte, um so einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten zu erhalten. Hierfür wird die Annahme getroffen, dass die potenziellen Kunden im Schnitt bereit sind, zwei Kilometer zurückzulegen, um in eine der Filialen zu gelangen. Diese Annahme kann dementsprechend auch für die Kundschaft des Wettbewerbers getroffen werden. Mit Hilfe eines routingfähigen Straßennetzwerkes

kann ein solches Einzugsgebiet für jede Filiale sowie die des Wettbewerbs errechnet werden (Herter/Mühlbauer 2008, S. 317 f).

Im Folgenden ist eine Standortanalyse aufgeführt, welche die Überlappungen der beschriebenen Einzugsgebiete für die bestehenden Filialen sowie die der Konkurrenz darstellt. Es wird davon ausgegangen, dass alle Filialen, den Wettbewerber miteingeschlossen, die gleiche Attraktivität für die Zielgruppe haben.

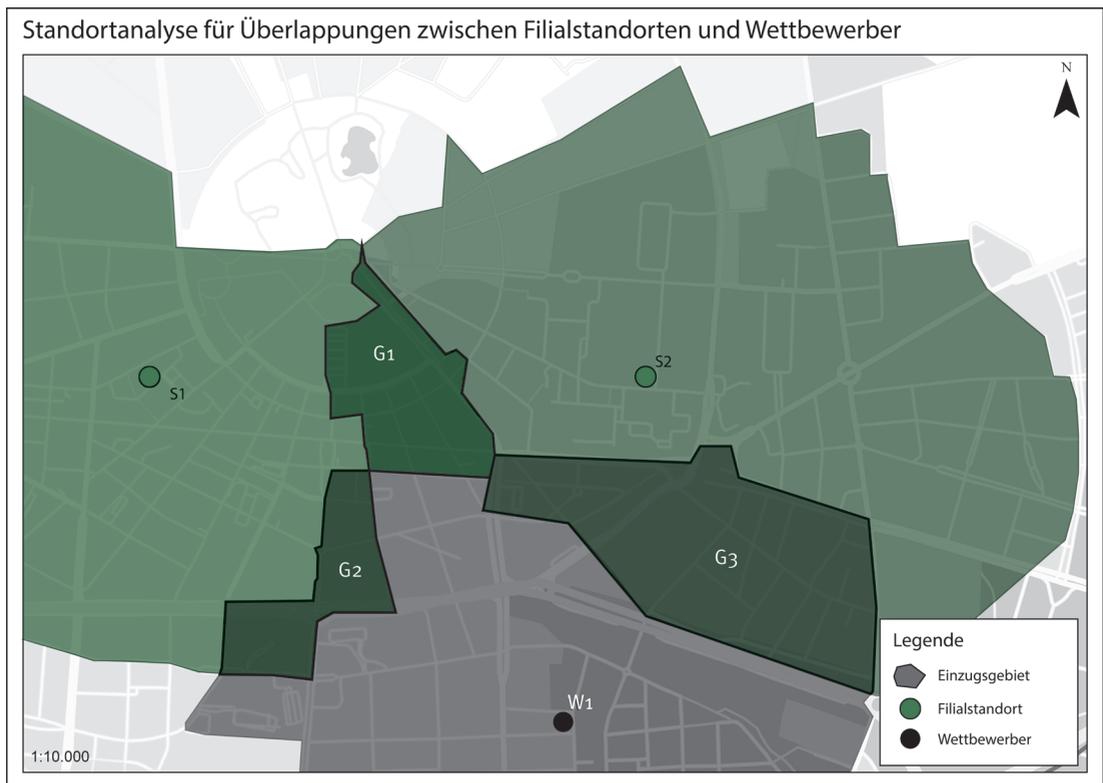


Abb. 3: Standortanalyse für Überlappungen zwischen Filialstandorten und Wettbewerber (eigene Darstellung)

Überschneidungen von eigenen Geschäftsgebieten werden durch die Kannibalisierungsbereiche aufgedeckt.

Klar zu erkennen sind die drei Überlappungsgebiete (G1, G2, G3) zwischen den Einzugsgebieten der zwei Filialstandorte (S1, S2) und dem Wettbewerb (W1). Da davon ausgegangen wird, dass die Zielgruppe maximal bereit ist, zwei Kilometer bis zur nächsten Filiale zu laufen, können verschiedene Aussagen über die Überlappungsgebiete getroffen werden. In dem Gebiet G1 ist eine Kannibalisierung vorzufinden. Die beiden Filialen S1 und S2 kannibalisieren sich gegenseitig in diesem Gebiet. Innerhalb dieses Gebietes würde es sich anbieten, die aktiven Werbemaßnahmen herunterzufahren. Da von der erwähnten

Wie das Geomarketing unternehmerisches Handeln unterstützen, optimieren und lenken kann

maximalen Entfernungsbereitschaft ausgegangen wird, ist zu erwarten, dass die in G₁ anzutreffende Zielgruppe keine andere Wahl hat, als eine der beiden Filialen S₁ oder S₂ aufzusuchen. Somit kann die Aussage getroffen werden, dass Werbemaßnahmen für die Filialen S₁ und S₂ innerhalb des Gebietes G₁ von keiner großen Bedeutung sind. Hierdurch kann eine Reduktion des Werbebudgets und weiterer Ressourcen erfolgen. Es bietet sich an, diese freigewordenen Ressourcen in Werbemaßnahmen innerhalb der beiden Gebiete G₂ und G₃ zu investieren, da in diesen Gebieten die Zielgruppe nicht mehr auf Basis der geographischen Entfernung entscheidet, ob sie zu einer der Filialen oder zum Wettbewerb geht. In diesen sollten aktiv Werbemaßnahmen geschaltet werden, um die Zielgruppe von der Attraktivität der eigenen Filialen zu überzeugen.

Marktpotenzialanalyse

Es ist nicht selten der Fall, dass Unternehmen auf die Verwendung von potenzialaufzeigenden Kennziffern verzichten. Stattdessen verlassen sie sich lieber auf Intuition, Erfahrung und subjektive Einschätzung. Eine Herangehensweise, die sich sogar oftmals als ausreichend herausstellt, in der heutigen Zeit aber auch einen Wettbewerbsnachteil nach sich ziehen kann. Nur wer seine Chancen und Potenziale am Markt richtig einschätzt und bewertet, kann auf langfristige Sicht erfolgreich an diesem agieren (Herter/Mühlbauer 2008, S. 205).

Mit der Marktpotenzialanalyse wird das eigene Geschäftsgebiet auf Potenziale und Schwachstellen untersucht. Die Analyse zeigt dem Betrachter all jene räumlichen Gebiete, in welchen er mit einem bestimmten Produkt für eine bestimmte Zielgruppe gut bzw. schlecht agiert. Grundsätzlich wird für die Marktpotenzialanalyse davon ausgegangen, dass mit einer Person aus einer Zielgruppe im Durchschnitt ein Betrag von X € erwirtschaftet werden kann. Diese Erkenntnis wird mit den anzutreffenden Einwohnern einer geographischen Struktur kombiniert, um eine Aussage über das ausstehende Potenzial treffen zu können. Die Ergebnisse aus der Marktpotenzialanalyse können vor allem in der Vertriebsplanung und im Marketing unterstützend wirken. Als Grundlage für die Marktpotenzialanalyse wird das eigene Geschäftsgebiet verwendet. Dabei muss das Geschäftsgebiet zwingend aus räumlichen Strukturen bestehen. Neben dem Geschäftsgebiet werden Informationen zu den jeweiligen Zielgruppen benötigt, wie beispielsweise Demographie oder Kaufkraftdaten. Für die Analyse werden interne Daten über die Bestandskunden des zu untersuchenden Unternehmens benötigt. Der Gegenstand einer Marktpotenzialanalyse muss nicht immer von haptischer Natur sein, möglich sind auch Dienstleistungs-, Finanz- oder Versicherungsprodukte (Feix 2008).

Im Folgenden wird die Herangehensweise für eine Marktpotenzialanalyse beispielhaft durchgeführt. Für diese fiktive Annahme wird von einem Produkthersteller aus dem B2C-Segment ausgegangen. Die folgende tabellarische Ansicht zeigt Marktinformationen für die drei Hauptprodukte des Herstellers. Dabei beziehen

KGS₁₂ = Kreis-Gemeinde-Schlüssel mit 12 Ziffern.

sich die Informationen jeder Zeile auf ein räumliches Gebiet, in diesem Fall auf ein KGS₁₂-Gebiet. Zusätzlich wird angenommen, dass eine Person aus der Zielgruppe von Produkt A für dieses im Durchschnitt 15 € pro Monat ausgibt. Bei Produkt 2 wird von 22 €, bei Produkt 3 von 13 € ausgegangen.

	Anzahl der Zielgruppe	Anzahl der Bestandskunden	Kundenreichweite	Marktpotenzial
Produkt A	800	260	32,5 %	8100 €
Produkt B	500	300	60 %	4400 €
Produkt C	780	140	18 %	8320 €

Tabelle 1: Kundenreichweite und Marktpotenziale dreier Produkte für ein räumliches Gebiet

Die Kundenreichweite lässt darauf schließen, wie gut ein jeweiliges Gebiet bearbeitet wird. Sie gibt aber auch Aufschluss darüber, welches Potenzial in einem Gebiet noch liegt, ob dieses also dementsprechend schlecht bearbeitet wird. Kombiniert man dieses Wissen mit einem durchschnittlichen Preis pro Kunde, welchen er für ein jeweiliges Produkt bereit ist zu zahlen, kann das Marktpotenzial berechnet werden. Die Visualisierung des Marktpotenzials auf einer räumlichen Strukturebene ermöglicht dem Betrachter, Zusammenhänge zu erkennen, auf die er mittels gängiger Excel-Tabellen-Betrachtungen nicht gekommen wäre.

Wie das Geomarketing unternehmerisches Handeln unterstützen, optimieren und lenken kann

Im Folgenden wird zur Verdeutlichung die Marktpotenzialanalyse für das Produkt A dargestellt:

Marktpotenziale für Produkt A in Karlsruhe und Umgebung



Abb. 4: Marktpotenzial für Produkt A in Karlsruhe und Umgebung (eigene Darstellung)

Dargestellt ist das operative Geschäftsgebiet eines lokalen B2C-Unternehmens. Das Geschäftsgebiet unterteilt sich in die bereits beschriebenen KGS12-Gebiete. Für jedes der Gebiete wurde ein Marktpotenzial ermittelt. Das Potenzial gibt Auskunft darüber, wie gut bzw. schlecht das Gebiet mit dem Produkt A durchdrungen ist.

Das Marktpotenzial gibt Informationen über einzelne Gebiete, in denen Optimierungsbedarf herrscht.

Klar zu erkennen ist, dass das Produkt A im Kern des Geschäftsgebietes gut verkauft wird. Hier sind eher selten Marktpotenziale von über 3.000 € anzutreffen. Im Gegensatz zu dem Kerngebiet liegen an den Randgebieten des Geschäftsgebietes die größten Potenziale. Hier würde sich ein intensiverer Werbeauftritt des Produktes A durchaus lohnen, denn dort herrschen noch große Marktpotenziale von über 5.000 €. Da dem Betrachter genaue geografische Gebiete aufgewiesen werden, kann er diese Gebiete gezielt mit weiteren Geoanalysen betrachten, wie beispielsweise der Werbeoptimierung.

Fazit

Es zeigt sich, dass das Geomarketing vielseitig Unternehmensprozesse unterstützen und verbessern kann. Dennoch ist es heute weiterhin eine – überwiegend von KMU – deutlich unterschätzte Komponente des Marketings. Vor allem die Tatsache, dass nicht nur bereits bekannte Analysen, wie die Standortanalyse, Unternehmensprozesse optimieren können, sondern es unendlich viele Analysemöglichkeiten gibt, zeigt, dass mit einfachen kreativen Überlegungen enorme Wettbewerbsvorteile entstehen können. Und genau diese Wettbewerbsvorteile sind es, nach denen heutzutage jedes Unternehmen strebt.

Mehrwerte, die Unternehmen durch den Einsatz von Geomarketing erhalten können, sind vielseitig. Geographische Darstellungen der Ist-Situation eines Unternehmens bis hin zu komplexeren Analysen und Auswertungen, die unterstützende, aber auch optimierende Auswirkungen auf die operative oder strategische Ausrichtung des Unternehmens haben können, sind nur einige Möglichkeiten, die schlicht und einfach häufig unterschätzt werden.

Literaturverzeichnis

ArcGIS (o.J.). Funktionsweise von „Aggregieren“. Abgerufen am 18.08.2018 von <http://desktop.arcgis.com/de/arcmap/10.3/tools/spatial-analyst-toolbox/how-aggregate-works.htm#>

Beivers, A./ Haag, G./ Steidel, G./ Wittig, N. (2017). Geomarketing. Vernetzung im Gesundheitswesen. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Feix, C. (2008). Geo Business Intelligence für Unternehmensentscheidungen – Geodaten als Basis für die Berechnung komplexer Algorithmen. Abgerufen am 18.08.2018 von https://www.geobasis-bb.de/verm_bb/pdf/1_o8_Feix_23-36.pdf

GISWIKI (2006). Geodaten. Abgerufen am 18.08.2018 von <http://giswiki.org/wiki/Geodaten>

Herter, M./ Mühlbauer, K. (2008). Handbuch Geomarketing Heidelberg: Herbert Wichmann Verlag.

OpenStreetMap (2016). Willkommen bei OpenStreetMap. Abgerufen am 18.08.2018 von https://wiki.openstreetmap.org/wiki/Willkommen_bei_OpenStreetMap

Schwarz, T. (2015). Big Data im Marketing. Chancen und Möglichkeiten für eine effektive Kundenansprache. Freiburg: Haufe-Verlag.

Tappert, W. (2007). Geomarketing in der Praxis. Grundlagen – Einsatzmöglichkeiten – Nutzen. Karlsruhe: Bernhard Harzer Verlag.

Wind, M./ Kröger, D. (2006). Handbuch IT in der Verwaltung. Berlin: Springer-Verlag.

Initiierung von Start-ups in größeren Unternehmen

Kurzfassung

In der jüngsten Entwicklung dreht sich die Strategie eines Unternehmens immer mehr darum, wie bestehende Institutionen so innovativ werden können wie Start-ups. (Kiechel 2010, S. III) Aufgrund von Umwelteinflüssen, kundenseitigen Veränderungen, schnellen technologischen Entwicklungen (bspw. Digitalisierung) und der (internationalen) Wettbewerbsaggressivität macht es vermehrt Sinn, dass Großunternehmen eigene Start-ups initiieren.

Im Folgenden werden zunächst in einer theoretischen Abhandlung die großen Unterschiede zwischen Großunternehmen und Start-ups dargestellt. Anschließend werden Umsetzungsmöglichkeiten zur Initiierung von Start-ups in Großunternehmen anhand von aktuellen Praxisbeispielen aus der Industrie aufgezeigt. Dabei soll vermittelt werden, welche Strategien die Großunternehmen verfolgen und welche Ziele damit erreicht werden sollen.

Abstract

The recent developments show, that the strategy of an existing company follows the thought, to be as innovative as a startup (Kiechel 2010, S. III). But through environmental influences, customer-related changes, rapid technological changes like the digitalization and the (international) aggressive competition, the interest of large enterprises is, to initiate their own start-ups.

In the following, the theoretical part describes the major differences between large enterprises and start-ups. Subsequently, implementation potentials of the initiation of start-ups in large companies are shown through current practical examples from the industry. The focus is on the description of the pursued strategies of the large enterprises and which goals they can achieve.

Schlüsselwörter:

Großunternehmen,
Start-ups,
Strategien,
Initiierung,
Kooperation

Keywords:

large company,
start-up, start-up
company, strategy,
initiation,
cooperation



Prof. Christoph Ewert ist Professor für Marketing und Unternehmensstrategie an der Hochschule Karlsruhe. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Konsumgütermarketing, wobei er sich besonders für die Themen Personality Marketing und Kundenorientierung interessiert.

Kontakt: christoph.ewert@hs-karlsruhe.de

*Larissa Herberger, Albert Moor, Friederike Renker
Masterstudiengang Technologie-Entrepreneurship, 3. Semester*



Großunternehmen vs. Start-ups

Bevor aktuelle Strategien aus der Praxis zur Initiierung von Start-ups in Großunternehmen betrachtet werden, werden zunächst anhand einer SWOT-Analyse die Stärken, Schwächen wie auch Chancen und Risiken der Großunternehmen sowie der Start-ups dargelegt und verglichen.

Großunternehmen

Effizienz im operativen Tagesgeschäft ist eine große Stärke von Großunternehmen.

Zu den *Stärken eines Großunternehmens* gehört die Effizienz im operativen Tagesgeschäft. Denn ein Großunternehmen versucht über die Jahre seiner Geschäftstätigkeit hinweg, sein sog. Kerngeschäft, mit seinen Prozessen, Strukturen und Ressourcen, möglichst effizient hinsichtlich der herzustellenden Produkte zu gestalten. Das Großunternehmen weist dabei meist eine größere Ressourcenverfügbarkeit auf und ist ergebnisorientiert. Die Produkte des Großunternehmens werden stetig weiter verbessert, um sie qualitativ noch besser zu machen (Kuckertz 2017, S. 17; O'Reilly/Tushman 2016, S. 15 ff.).

Risikoaversität als große Schwäche von Großunternehmen.

Mit der stetigen Weiterverbesserung der Produkte geht aber auch eine *Schwäche eines Großunternehmens* einher. Denn dadurch beziehen sich neue Aktivitäten, bspw. in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung (F&E) der Unternehmen, zu meist ausschließlich auf die Optimierung bereits existierender Technologien und Produkte. Der Grund hierfür liegt meist in einer Risikoaversität des Unternehmens in Bezug auf sein Kerngeschäft. Diese Art der Innovation birgt häufig ein geringeres Wachstumspotenzial. Erschwert wird dies durch die meist gewachsenen Strukturen und die damit verbundenen langen Entscheidungswege (Christensen 1997; Utterback 1994, S. 215 ff.).

Das *Großunternehmen bietet allerdings große Chancenpotenziale*, bspw. in Bezug auf das unternehmensinterne Know-how z.B. hinsichtlich der Technologien des Unternehmens. Auch bringt es eine hohe Ressourcenverfügbarkeit, insbesondere in einer Gegenüberstellung mit einem Start-up, mit sich. Ebenso besitzt es finanzielle Ressourcen und kann somit hohe Investitionsvolumen verwirklichen.

Einem *Großunternehmen stehen vor allem Bedrohungen* wie der steigende Kostendruck und strengere Regulationen gegenüber. Auch können falsche strategische Entscheidungen schwerwiegende Folgen haben, insbesondere auch bspw. in Bezug auf disruptive Technologiesprünge. Weitere Bedrohungen können im Imageverlust in Bezug auf die bestehenden Produkte liegen.

Start-up

Flexibilität, Risikofreude und Adaptionfähigkeit als Stärken von Start-ups.

Die *Stärken eines Start-ups* sind vor allem in dessen Motivation und extremer Flexibilität zu finden. Weiterhin weist ein Start-up meist eine hohe Risikofreude auf, da es sich auf einen, aus seiner Sicht, neuen Markt begibt. Das Geschäftsmodell

Initiierung von Start-ups in größeren Unternehmen

von Start-ups bezieht sich meist auf neue Technologien. In dem von einem Start-up bearbeiteten Markt weist dieses auch eine extreme Adaptionsfähigkeit in Bezug auf die Kundenbedürfnisse auf. Der großen Unsicherheit, besonders in Bezug auf den Markterfolg, steht ein hohes Wachstumspotenzial entgegen.

Diese Unsicherheit ist jedoch eine der *größten Schwächen* eines Start-ups. Oftmals muss das Start-up selbst noch herausfinden, wer der Zielmarkt und der Kunde ist und wie das Produkt im Speziellen aussehen soll. Weiterhin kämpft ein Start-up mit einer hohen Ressourcenknappheit. Die einzelnen Funktionen sind entweder mit mehreren Aufgaben überbelastet oder beschäftigen sich mit Aufgaben, bei welchen sie eine nur geringe Expertise aufweisen. Hinzu kommt ein hohes Liquiditätsrisiko.

Unsicherheit und Ressourcenknappheit gehören zu den großen Schwächen von Start-ups.

Dem gegenüber stehen die *großen Chancen eines Start-ups* bspw. hinsichtlich von Wachstumspotenzialen. Mit ihren oftmals radikalen oder disruptiven Ideen gelingt es ihnen, ganze Märkte neu zu erschaffen. Deshalb ist ihre Innovationsfähigkeit eines der herausragenden Chancenpotenziale. Festgelegte Prozesse existieren meist in einem Start-up zu Beginn nicht und werden erst nach und nach entwickelt.

Ein *Start-up sieht sich großen Bedrohungen*, wie bspw. der Übernahme durch Wettbewerber oder Großunternehmen, gegenüber. In diesem Zusammenhang ergibt sich auch die Gefahr durch Nachahmer, etwa aufgrund fehlender Schutzmaßnahmen. Da in einem Start-up die Gründer selbst oftmals die wichtigsten Ressourcen darstellen, ergibt sich weiterhin auch die Bedrohung des Ausscheidens oder der Überforderung einzelner Gründer. Auch die rechtlichen Risiken, bspw. die eines Rechtsstreites, werden oftmals durch die jungen Gründer unterschätzt und können das Start-up ggf. ruinieren (Kuckertz 2017, S. 7).

Notwendigkeit Ambidextrie

Über die Jahre der Geschäftstätigkeit hinweg versuchen etliche Großunternehmen stetig, ihre Qualität zu steigern und zugleich die Kosten und den notwendigen Zeitbedarf zur Erstellung ihrer Produkte zu senken. Der Fokus ist hierbei die operationale Exzellenz. Fortlaufend drängen allerdings neue Wettbewerber auf den Markt, innovative Technologien entstehen und Kundenbedürfnisse verändern sich (Kuckertz 2017, V). Diese Herausforderungen machen es für Großunternehmen interessant, von den Eigenschaften der Start-ups zu profitieren und Synergieeffekte zu nutzen.

Ein Unternehmen muss für sich eine Möglichkeit finden, wie es beide Wege *gleichzeitig* bewerkstelligen kann, sog. *Ambidextrie*. *Ambidexteres Management* definiert sich dabei als das duale Management widersprüchlicher Aufgaben, wie der explorativen und exploitativen Innovationstätigkeit (Kuckertz 2017, S. 17–22; Kollmann 2009, S. 297–322). *Exploitation* umfasst alle Aktivitäten eines Unternehmens, welche darauf abzielen, Exzellenz und Effizienz im bestehenden Geschäft zu ermöglichen (Kuckertz 2017, S. 17). Daneben benötigt das Unternehmen einen

Ambidextrie: Exzellenz und Effizienz (Exploitation) schaffen und gleichzeitig innovative Geschäfte ermöglichen (Exploration).

Unternehmensteil, der sich darauf konzentriert, die Zukunft zu erfinden und neue Geschäftsmodelle zu erstellen. Hierfür muss man eine Art *Innovations-Motor* implementieren (*Exploration*). *Exploration* umfasst alle Aktivitäten, welche darauf ausgerichtet sind, neue und innovative Geschäfte zu ermöglichen (Kuckertz 2017, S. 17). Diese Aktivitäten müssen neben dem aktuellen Geschäft implementiert werden. Diese Beidhändigkeit ist der Schlüssel, wie Unternehmen im 21. Jahrhundert überleben können und werden (O'Reilly III/Tushman 2011). „Ich glaube, dass Elefanten tanzen können.“ (René Obermann, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom)

Großunternehmen haben in der Initiierung und damit der Ausnutzung der Stärken eines Start-ups einen Weg für sich erkannt, wie sie die *Ambidextrie* meistern können. Nachfolgend werden hierfür Möglichkeiten aufgezeigt.

Umsetzungsvarianten zur Initiierung von Start-ups

Interne oder externe Initiierung von Start-ups.

Im Sinne der Exploration stehen einem Großunternehmen grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Verfügung. Zur Erschließung neuer und innovativer Geschäfte bietet sich zum einen an, externes Know-how in Form von Kooperationen oder Übernahmen in das Kerngeschäft zu integrieren. Zum anderen können Voraussetzungen geschaffen werden, um unternehmensinternen Innovationen durch die eigenen Mitarbeiter zu fördern.

Inkubatoren, Com- pany Builder und Akzeleratoren als Zwischenlösung.

Als Zwischenlösung haben viele Großunternehmen in den vergangenen Jahren Inkubatoren, Company Builder und Akzeleratoren geschaffen, um sowohl Kooperationen mit externen Start-ups anzustreben als auch eigenen Mitarbeitern Programme und Räume anzubieten, um ihre Kreativität zu fördern. Unter einem Inkubator versteht man in der Regel ein Programm, das einen geschützten Raum zur Entwicklung junger Unternehmen oder eigener Mitarbeiter bietet. In der Regel dauern diese Programme sechs bis zwölf Monate. Als Gegenleistung für die zur Verfügung gestellte Infrastruktur und personelle Ressourcen erhalten die Inkubatoren meistens eine Minderheitsbeteiligung. Company Builder sind ebenfalls Inkubator-Programme, die sich darin unterscheiden, dass die Gründungsprojekte vorgegeben und die Bestückung der Teammitglieder durch die Company Builder in einem Auswahlprozess vorgenommen werden. Eine weitere Abwandlung von Inkubator-Programmen sind Akzeleratoren. Diese sind auf einen kürzeren Zeitraum von drei bis sechs Monaten ausgelegt und wählen in mehreren Curriculum-Runden die besten Start-ups aus. Der Fokus liegt dabei nicht auf einzelnen Unternehmen, sondern auf mehreren Start-up-Teams und der schnellen Umsetzung der unternehmerischen Ideen (Kuckertz 2017, S. 82 f.).

Im Folgenden sollen die zwei Umsetzungsvarianten zur externen bzw. internen Initiierung von Start-ups in etablierten Großunternehmen detaillierter erläutert und einige Praxisbeispiele dargelegt werden.

Umsetzungsvarianten – Extern

In den letzten Jahren konnte man beobachten, wie etablierte Großunternehmen vermehrt mit externen Start-ups kooperieren. Insbesondere im Zeitalter des digitalen Wandels fällt es auch den Großunternehmen schwer, sich auf bestimmte Technologien strategisch festzulegen, da es mittelfristig nicht absehbar ist, welche der schnell wandelnden Technologien sich durchsetzen wird. Aus diesem Grund kann es von Vorteil sein, eine Kooperation mit verschiedenen Start-ups anzustreben und diese zu intensivieren, sobald absehbar wird, welche Technologie bzw. welches Start-up sich durchsetzt. Dabei können Großunternehmen unterschiedliche Kooperationsformen nutzen.

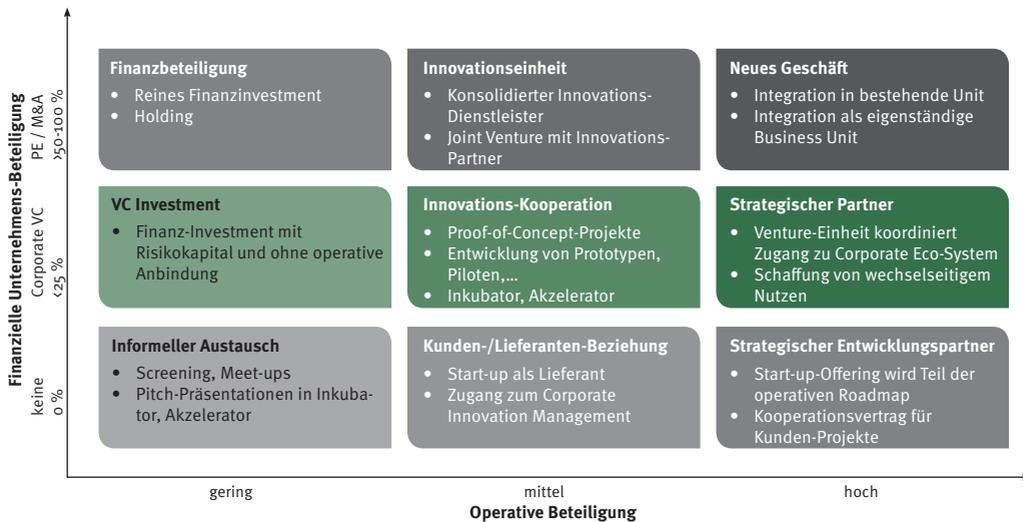


Abb. 1: Kooperationsformen zwischen Corporates und Start-ups, Quelle: In Anlehnung an Hilse und Susemihl 2018, S.23

Nach Hilse und Susemihl lassen sich die Kooperationsformen in zwei Achsen unterteilen. Zum einen in den Grad der finanziellen Unternehmens-Beteiligung des Großunternehmens an dem Start-up. Diese reichen von gar keiner finanziellen Beteiligung über eine Minderheitsbeteiligung in Form von Corporate-Venture-Kapital bis hin zu einer Finanzbeteiligung oder sogar Übernahme. Zum anderen lassen sich die Kooperationsformen untergliedern in die Art der operativen Beteiligung. Diese kann zum Beispiel sehr gering in Form eines rein informellen Austauschs sein. Denkbar ist auch eine Kunden- bzw. Lieferantenbeziehung, bei der das Start-up sowohl Lieferant als auch Kunde sein kann. Sofern die Kooperation ein Teil der strategischen Ziele des Großunternehmens wird oder das Start-up sogar als neues Geschäftsfeld in eine unternehmensinterne Business-Unit aufgenommen werden soll, kann man von einer hohen operativen Beteiligung ausgehen (Hilse/Susemihl 2018, S. 21 f.).

Kooperationsformen zur externen Initiierung von Start-ups in Großunternehmen.

Im Folgenden soll anhand von einigen Praxisbeispielen dargelegt werden, welche Kooperationsformen etablierte Großunternehmen bei Kooperationen mit Start-ups nutzen. Die Betrachtung basiert dabei auf subjektiven Einschätzungen aus der Analyse der direkten Unternehmenskanäle.

Fluxunit



Abb. 2: Praxisbeispiel Fluxunit

*Praxisbeispiel:
Fluxunit GmbH.*

Im Jahr 2016 hat Osram die Fluxunit GmbH gegründet, um unternehmensinterne und externe Innovationsideen zu fördern. Das Unternehmen bewegt sich dabei außerhalb der etablierten Konzern-Strukturen und bietet Start-ups einen Zugang zum technischen und industriellen Know-how des Konzerns sowie Minderheitsbeteiligungen in Form von Venture Capital. In der Unternehmenskommunikation wird die Investment-Strategie offen kommuniziert. Die Technologiefelder werden vorgegeben und eine langfristige strategische Kooperation beworben (Hilse/Susemihl 2018, S. 19; Fluxunit GmbH o.J.).

BASF



Abb. 3: Praxisbeispiel BASF Venture Capital GmbH

*Praxisbeispiel:
BASF Venture
Capital GmbH.*

Die BASF Venture Capital GmbH stellt jungen Unternehmen Venture Capital in Höhe von ein bis fünf Millionen Euro pro Investment zur Verfügung. Die Unternehmenskommunikation stellt den Investmentprozess in den Vordergrund und stellt hohe Anforderungen an die Beteiligungen. Ebenfalls wird offen kommuniziert, dass auch Exit-Optionen in Betracht kommen. Es ist also davon auszugehen, dass die BASF darauf abzielt, sich an erfolgversprechenden und bereits etablierten

Initiierung von Start-ups in größeren Unternehmen

Start-ups zu beteiligen, um mit bahnbrechenden Technologien neue Geschäftsfelder zu erschließen oder durch die Beteiligungen und mit den Ressourcen von BASF hohe Renditen zu erwirtschaften (BASF Venture Capital GmbH o.J.).

ZF



Abb. 4: Praxisbeispiel ZF Zukunft Ventures GmbH

Die ZF Friedrichshafen AG nutzt unterschiedliche Kanäle, um Kooperationen mit Start-ups zu fördern. Zum einen steht mit der ZF Zukunft Ventures GmbH eine Business Unit Finanzbeteiligung zur Verfügung, um sich an Start-ups beteiligen zu können. Die Unternehmenskommunikation legt dabei viel Wert auf eine Kooperation in Form einer Partnerschaft. Bei einigen Projekten wird darüber hinaus mit mehreren etablierten Großunternehmen und Start-ups zusammengearbeitet. Hierbei liegt also der Fokus auf Innovations-Kooperationen und strategischen Partnerschaften, aber auch auf der Erschließung neuer Geschäftsfelder. Zum anderen stehen mit den ZF Global Innovation Hubs in verschiedenen Gründungszentren der Welt Inkubatoren zur Verfügung, um Talente frühzeitig zu entdecken (Zukunft Ventures GmbH o.J.).

*Praxisbeispiel:
ZF Friedrichs-
hafen AG.*

Umsetzungsvarianten – Intern

Neben der Initiierung von externen Start-ups in Großunternehmen gibt es auch die Möglichkeit, im Großunternehmen interne Start-ups zu initiieren und zu fördern. Hierzu bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten an.

Spin-off

Eine Möglichkeit der internen Initiierung eines Start-ups in einem großen Unternehmen sind die sogenannten Spin-offs. Nach Markgraf bezeichnet der Begriff Spin-off die Gründung eines eigenständigen Unternehmens durch die Ausgliederung einer Organisationseinheit aus einem bestehenden Unternehmen (Wirtschaftslexikon Gabler o.J.). Diese Erscheinungsform der privatwirtschaftlichen Ausgründung nennt sich Corporate Spin-off. Demgegenüber stehen die Public Spin-offs, worunter öffentliche Ausgründungen aus Universitäten, Forschungsinstituten oder Fachhochschulen verstanden werden

*Spin-off:
Gründung durch
Ausgliederung.*

*Praxisbeispiel:
Siemens und Infi-
neon.*

Ein bekanntes Beispiel eines Corporate Spin-off ist die Ausgründung von Infineon aus dem Siemens-Konzern. Im Jahr 1999 unterlag das Speicherchip-Geschäft des Siemens-Konzerns zu großen Schwankungen, und als Konsequenz daraus hat Siemens den gesamten Halbleiterbereich mit 25.000 Beschäftigten ausgegliedert und in den Namen Infineon umfirmiert.

Anreizsysteme für Mitarbeiter

Als Stellvertreter von Anreizsystemen in großen Unternehmen, die der Kreativitätsförderung von Mitarbeitern dienen soll, wird in diesem Kapitel die unternehmerische Innovationskultur in Zusammenhang mit der 15-Prozent-Zeit-Regelung dargestellt sowie auf die flexible Urlaubsregelung eingegangen.

Unternehmerische Innovationskultur und 15-Prozent-Zeit

3M zählt zu den innovativsten Unternehmen weltweit (Kuckertz 2017, S. 57 f.). Diese Einschätzung wird durch die folgenden Zahlen bestätigt: Aktuell verfügt 3M über 26.000 Patente und investiert im Jahr 2017 rund sechs Prozent vom Umsatz in Forschung und Entwicklung, um jährlich 1.000 neue und innovative Produkte auf den Markt zu bringen. Dieser Innovationsreichtum wird zum einen durch eine auf Innovation und Unternehmertum ausgerichtete Organisationskultur und zum anderen durch kreativ und innovativ denkende Mitarbeiter aus F&E begünstigt.

*Unternehmerische
Innovationskultur
durch Vertrauen.*

Um diese Mitarbeiter intern zu fördern, werden sie über eine besondere Vertrauenskultur geführt. Dies bedeutet, wenn die Mitarbeiter sich selten beim Vorgesetzten melden, ist dies kein Grund zur Sorge, sondern eher ein Zeichen dafür, dass die Projekte vorankommen. Im Falle von nachlassender Kreativität werden die Mitarbeiter auf eine andere Position versetzt, um sich dort zu regenerieren und ihre Kreativität zurückzugewinnen.

Des Weiteren haben die Mitarbeiter aus der F&E-Abteilung die Möglichkeit, 15 Prozent ihrer Arbeitszeit nach eigenem Ermessen in innovationsbewusste oder -fördernde Projekte zu investieren. Ergebnis dieses Anreizsystems ist bei 3M die Zufallsentdeckung der Post-it® im Jahr 1980.

Flexible Urlaubsregelung

*Flexible Urlaubs-
regelung für TOP-
Arbeitskräfte bei
Netflix.*

Der amerikanische Videostreamingdienst Netflix bietet seinen Mitarbeitern immaterielle Anreizsysteme zur internen Förderung von Kreativität und Innovativität. Diese Anreizsysteme beziehen sich insbesondere auf die flexible Urlaubsregelung. Netflix ist der Auffassung, dass exzellent arbeitende Mitarbeiter erst mit persönlichen Freiheiten ihre Kreativität vollständig ausnutzen können. Um dies zu unterstützen, bietet das Unternehmen den Mitarbeitern eine freie Einteilung der Arbeitszeit und eine flexible Urlaubsregelung an. Dies bedeutet, die Mitarbeiter können so viel Urlaub nehmen, wie sie möchten. Führungskräfte werden sogar gebeten, ein gutes Vorbild zu sein und sich großzügig freizunehmen (Schmid 2014). Controller und Mitarbeiter aus dem Finanzwesen profitieren jedoch

nicht vollständig von diesen Vorzügen, da sie gebeten werden, zu den jeweiligen Quartalsabschlüssen vor Ort zu sein (Stern 2016). Allerdings ist die flexible Urlaubsregelung zurzeit nur in den USA zulässig.

Arbeitszeitmodelle

In diesem Kapitel werden beispielhaft drei Varianten aktueller Arbeitsmodelle dargestellt, die in großen Unternehmen zur Mitarbeiterförderung und -bindung eingesetzt werden. Hierzu zählen das Sabbatjahr, das Teilzeitarbeitsmodell von SAP und die Arbeitsauszeit von McKinsey.

Sabbatjahr und Teilzeitarbeitsmodell

Das Sabbatjahr bieten manche Großunternehmen, wie etwa SAP oder McKinsey, ihren Mitarbeitern als berufliches Auszeitmodell an. In der heutigen Arbeitswelt ist die „Work-Life-Balance“ ein immer wichtiger werdender Faktor. Große Unternehmen sind der Auffassung, wenn sie den Mitarbeitern eine Pause vom Beruf anbieten, werden sie dadurch wieder ausgeglichener, tanken Energie und kommen umso motivierter an ihren Arbeitsplatz zurück.

Beim Sabbatjahr stehen außerberufliche Zwecke wie z.B. das Reisen, die Kindererziehung oder die Persönlichkeitsentwicklung im Vordergrund. Viele Leute nutzen die Zeit auch, um sich im In- oder Ausland sozial zu engagieren. Wie der Name Sabbatjahr schon erahnen lässt, ist die maximale Auszeitdauer auf ein Jahr beschränkt. Je nach Arbeitgeber basiert diese berufliche Auszeit entweder auf bezahltem oder unbezahltem Urlaub. Es kann allerdings auch sein, dass angesparte Urlaubstage oder Überstunden dafür genutzt werden können (Wirtschaftslexikon Gabler o.J.).

Das Sabbatjahr bei McKinsey.

SAP hat im Jahr 2017 ein neues Teilzeitarbeitsmodell eingeführt, das den Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, zwischen einem Monat und 36 Monaten befristet in Teilzeit zu arbeiten. Dieses Modell ist zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu vereinbaren. Nach Inanspruchnahme kehrt der Mitarbeiter in ein Vollzeit-Arbeitsverhältnis zurück und arbeitet auf seiner vorherigen Beschäftigungsposition weiter (SAP 2017).

Teilzeitarbeitsmodell bei SAP.

Take Time

Die Unternehmens- und Strategieberatung McKinsey ist eines der großen Unternehmen, die das Take-Time-Modell für ihre Berater erfolgreich umgesetzt haben. Unter dem Begriff Take Time wird eine Arbeitsauszeit verstanden, die das Unternehmen jedem Mitarbeiter ermöglicht. Die Dauer dieser Auszeit beläuft sich auf jährlich zwei Monate, die mit der regulären Urlaubszeit auf drei Monate verlängert werden kann. Die Besonderheit ist, dass Mitarbeiter weiter sozial- und krankenversichert bleiben und ihr angepasstes Gehalt bekommen, was beim Sabbatjahr nicht der Fall ist. Bei einer Auszeit von drei Monaten sind das ein Neuntel des Jahresgehalts.

Take Time bei McKinsey: Freiwillige Arbeitsauszeit mit Vorteilen.

Durch die bereits gesammelte Erfahrung hat sich gezeigt, dass die Mitarbeiter dieses Angebot nutzen, um ihren persönlichen Interessen im Alltag nachzugehen, wie z.B. sich sozial zu engagieren, zu verreisen oder Vorstandsaktivitäten in einer Stiftung zu übernehmen. Ziel dieses Modells ist, dass die Mitarbeiter nach dieser Auszeit mit neuen kreativen Ideen das nächste Projekt bearbeiten (Metz 2011).

Thinktanks

Innovative Produktentwicklung durch Thinktanks.

Der Begriff des Thinktanks, auch Denkfabrik genannt, bezeichnet Projektgruppen oder Unternehmensbereiche, in denen sich interdisziplinäre Teams aus Mitarbeitern und Experten bilden, um zukunftsgerichtete Themen zu bearbeiten (Wirtschaftslexikon Gabler o.J.). Der Fokus bei der Themenbearbeitung liegt darauf, Dynamik und Kreativität bei den Mitarbeitern auszulösen. Inspirierende Kreativräume als Durchführungsorte sowie Methoden wie Design Thinking, Triz oder Business Model Canvas unterstützen dabei, den Ideenreichtum bei den Mitarbeitern anzukurbeln. Große Unternehmen setzen diese Thinktanks bewusst ein, um Mitarbeiter aus ihren gewohnten Arbeitsumfeldern herauszunehmen, damit sie ihr Wissen in neue Fragestellungen einbringen können. Allerdings wird den großen Unternehmen oft nachgesagt, dass sie durch die Thinktanks den schnelllebigen Spirit der Start-ups imitieren wollen (Wirtschaftslexikon Gabler o.J.).

Praxisbeispiel: Produktrevolution durch Thinktank bei Wittenstein SE.

Die Firma Wittenstein SE ist ein geeignetes Praxisbeispiel, in dem ein Thinktank erfolgreich umgesetzt wurde. Der Getriebehersteller hat sich zum Ziel gesetzt, mit einem interdisziplinären Team ein völlig neues Produkt zu entwickeln. Hierzu hat sich die Projektgruppe in dem unternehmenseigenen Kreativraum regelmäßig getroffen und mit Hilfe der Methode Triz das Galaxie-Getriebe, eine völlig neue Getriebebegattung, erfolgreich entwickelt (Wittenstein o.J.).

Fazit

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass es keine einheitliche Lösung zur Initiierung von Start-ups in Großunternehmen gibt. Jedes Unternehmen muss sich spezifische Lösungen überlegen, die zur Unternehmenskultur, den Kernkompetenzen und den strategischen Zielen passen. Abhängig von diesen Faktoren lässt sich ableiten, ob interne und externe Umsetzungsmöglichkeiten oder eine Kombination aus beiden angestrebt werden sollte. In den heutigen dynamischen Marktentwicklungen ist es für Großunternehmen essenziell, sich nah an den Märkten zu bewegen und schnell agieren zu können. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, sich mit den Umsetzungsmöglichkeiten zur Initiierung von Start-ups zu beschäftigen und den richtigen Weg für das eigene Unternehmen zu finden.

Die Zahnradfabrik (ZF) aus Friedrichshafen gehört als Großunternehmen mit zu den aktuellsten Treibern in dieser Entwicklung und ist ein prädestiniertes Praxisbeispiel zur Initiierung von Start-ups und Innovation, sowohl durch die Förderung von eigenen Mitarbeitern, z.B. durch den ZF Thinktank und die ZF Global Innovation

Hubs, als auch durch die Kooperation mit Start-ups in bestehenden und neuen Geschäftsfeldern, wie beispielweise mit der ZF Venture GmbH.

Literaturverzeichnis

BASF Venture Capital GmbH (o.J.). BASF Venture Capital GmbH. Abgerufen am 14.06.2018 von https://www.basf.com/de/de/company/about-us/companies/BASF_Venture-Capital.html

Christensen, Clayton M. (1997). The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail. [Rev. updated ed.], [Nachdr.]. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Fluxunit GmbH (o.J.). FLUXUNIT. Abgerufen am 14.06.2018 von <https://www.fluxunit.de/>

Hilse, Heiko; Susemihl, Ingo (2018). Erfolgreiche Kooperationen von Corporates und Start-ups. Wie David und Goliath gemeinsam Geschäfte von morgen entwickeln. Abgerufen am 14.06.2018 von https://www.osb-i.com/fileadmin/user_upload/Hilse_Susemihl_Erfolgreiche_Kooperationen_von_Corporates_und_Start_ups_OE_1_2018.pdf.

Kiechel, Walter (2010). Lords of Strategy. The Secret Intellectual History of the New Corporate World. Boston: Harvard Business Review Press.

Kollmann, Tobias (2009). GABLER KOMPAKT-LEXIKON. Unternehmensgründung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.

Kuckertz, Andreas (2017). Management: Corporate Entrepreneurship. Wiesbaden: Springer Gabler.

Metz, Carolin (2011). Drei Monate Auszeit für den Berater. Abgerufen am 14.06.2018 von <https://www.e-fellows.net/Karriere/Unsere-Partnerunternehmen/McKinsey/Take-Time>

next47 GmbH (o.J.). next47 - Home. Abgerufen am 14.06.2018 von <https://next47.com>

O'Reilly, Charles A.; Tushman, Michael (2016). Lead and disrupt. How to solve the innovator's dilemma. Stanford, California: Stanford Business Books an imprint of Stanford University Press.

O'Reilly III, Charles A.; Tushman, Michael L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action. How Managers Explore and Exploit. Vol. 53, No.4.

SAP (2017). SAP festigt mit neuer Teilzeitregelung Ruf als attraktiver Arbeitgeber. Abgerufen am 14.06.2018 von <https://news.sap.com/germany/sap-neue-teilzeitregelung-attraktiver-arbeitgeber/>

Schmid, Fabian (2014). Unendlich Urlaub, hohes Gehalt: Das Netflix-Geheimnis. Abgerufen am 14.06.2018 von <https://derstandard.at/2000001490259/Unendlich-Urlaub-hohes-Gehalt-Das-Netflix-Geheimnis>

Stern (2016). Das Geheimnis von Netflix: Deshalb sind Mitarbeiter dort so glücklich. Abgerufen am 14.06.2018 von <https://www.stern.de/wirtschaft/job/netflix-arbeit-job-geheimnis-7054036.html>

Utterback, James M. (1994). Mastering the dynamics of innovation. [Nachdr.]. Boston, Mass.: Harvard Business School.

Wirtschaftslexikon Gabler (o.J.). Wirtschaftslexikon Gabler. Abgerufen am 14.06.2018 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/spin-44915>

Wirtschaftslexikon Gabler (o.J.). Wirtschaftslexikon Gabler. Abgerufen am 14.06.2018 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-think-tank-54074>

Wirtschaftslexikon Gabler (o.J.). Wirtschaftslexikon Gabler. Abgerufen am 14.06.2018 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sabbatical-42466>

Wittenstein (o.J.). Galaxie® Getriebe. Abgerufen am 14.06.2018 von <https://www.wittenstein.de/de-de/produkte/galaxie/galaxie-getriebe/>

Zukunft Ventures GmbH (o.J.). Zukunft Ventures. Abgerufen am 14.06.2018 von https://zukunft-ventures.zf.com/site/zukunft_ventures/en/zukunft_ventures.html

Visualisierungstools in der Strategieplanung: Strategische Bilder und Roadmapping am Beispiel der TSG 1899 Hoffenheim

Kurzfassung

Globalisierung, interdisziplinäre Teams und komplexe Unternehmensstrukturen machen es Großunternehmen zunehmend schwerer, ihre Visionen und Ziele zu kommunizieren und ihre Geschäftsbereiche so zu steuern, dass Synergieeffekte optimal genutzt werden. Auch Profi-Fußballvereine, wie die TSG 1899 Hoffenheim, werden inzwischen hochprofessionell unternehmerisch geführt und stehen vor ähnlichen Problemstellungen wie Großunternehmen. Komplexe Verflechtungen mit strategischen Partnerunternehmen und marktorientierten verbundenen Gesellschaften erschweren dem strategischen Management eine einheitlich zielorientierte Unternehmensführung.

Im Rahmen des Technologie-Projekts des Masterstudiengangs Technologie-Entrepreneurship wurden, in Anlehnung an die unternehmerische Praxis von zwei Technologiekonzernen, bestimmte Methoden angewendet, um Lösungen zu entwerfen. Bei den im Folgenden vorgestellten Methoden handelt es sich um strategische Bilder und Roadmapping.

Abstract

Globalization, interdisciplinary teams and complex corporate structures will make it increasingly difficult for large companies to communicate their visions and goals as well as managing their business units in a way that synergy effects are used in an optimal way. Nowadays even professional football clubs like TSG 1899 Hoffenheim are managed in an entrepreneurial way and are facing similar problems as large companies. Complex linkages with strategic partner companies and market-oriented affiliated companies make it difficult for strategic management to pursue a goal-oriented corporate governance.

As part of the technology project of the Master's program in Technology Entrepreneurship based on the entrepreneurial practice of two technology companies certain methods were used to design solutions. The methods presented below are strategic images and roadmapping.

Schlüsselwörter:
Visualisierungen, Tools, Strategieplanung, Roadmap, TSG 1899, Sports Tech, SAP Sports One

Keywords:
Visualizations, tools, strategic planning, roadmap, TSG 1899, Sports Tech, SAP Sports One



Prof. Christoph Ewert ist Professor für Marketing und Unternehmensstrategie an der Hochschule Karlsruhe. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Konsumgütermarketing, wobei er sich besonders für die Themen Personality Marketing und Kundenorientierung interessiert.
Kontakt: christoph.ewert@hs-karlsruhe.de



Albert Moor
Masterstudiengang Technologie-Entrepreneurship, 3. Semester

Einleitung

*Technologie-Projekt
des Masterstudien-
gangs Technologie-
Entrepreneurship.*

Der neue Masterstudiengang Technologie-Entrepreneurship der Hochschule Karlsruhe bietet den Studierenden die Möglichkeit, im Rahmen eines Technologieprojekts ein Thema in einem selbstbestimmten, spezifischen Technologiebereich zu vertiefen. Dabei ist den Studierenden freigestellt, ob sie das Projekt in einem Unternehmen absolvieren, eine bestimmte Fachvorlesung besuchen oder eine eigene unternehmerische Idee bearbeiten.

Das Technologieprojekt, das Gegenstand dieses Artikels ist, wurde bei dem Fußballverein bzw. Unternehmen TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH durchgeführt. Mit der Unterstützung von Dietmar Hopp gelang dem Verein der Aufstieg von der Kreisliga bis zur höchsten deutschen Fußballklasse, in die Bundesliga, im Jahr 2008. Durch eine gute Jugendarbeit und eine einheitliche Philosophie gelang es dem Verein, sich in der Bundesliga zu etablieren und sich letztendlich in der Spielzeit 2017/2018 als Drittplatzierter direkt in die Champions League zu qualifizieren (TSG 1899 Hoffenheim o.J.). Diese Erfolgsgeschichte und die Kontinuität der TSG 1899 Hoffenheim zeigen, wie wichtig die langfristige Ausrichtung des Vereins mit einem klaren Leitbild war und ist. So wird versucht, sich durch Innovation und Forschung, insbesondere in der Talententwicklung und im Scouting, gegenüber anderen finanzstarken Fußballclubs Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Dazu gehört, dass man neuste Technologien und Erkenntnisse im Leistungssport ständig überprüft und gegebenenfalls implementiert. Als Technologie-Partner und Sponsor steht ihnen mit SAP SE einer der führenden Softwarehersteller zur Seite.

TSG 1899 Hoffenheim als Projektpartner des Technologie-Projekts.

In diesem Sinne konnte die TSG 1899 Hoffenheim als interessanter Projektpartner gewonnen werden, um das neue Format der Hochschule Karlsruhe anzugehen und eine aktuelle Problemstellung des Vereins zu bearbeiten. Zur Identifizierung der Problemstellung und als Betreuer stand mit Herrn Dr. Peter Görlich einer der Geschäftsführer der TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH zur Verfügung.

Problemstellung

*SAP Sports One ist
eine cloudbasierte
Vereinsmanage-
ment-Software.*

Die TSG 1899 Hoffenheim nutzt in ihrem Trainings- und Spielbetrieb das von der SAP SE zur Verfügung gestellte SAP Sports One. Diese cloudbasierte Plattform bietet Sportvereinen eine digitale Unterstützung in den Bereichen Team-Management, Trainingsplanung, Leistungsdiagnostik, Performance-Analyse und Scouting. Durch datengestützte Diagnosetools, eine einfache Oberfläche und anwendungsorientierte Apps können die Sportvereine jeden dieser Bereiche abdecken, Synergiepotenziale nutzen und ihren eigenen Bedürfnissen anpassen. Vereinsspezifische Anforderungen lassen sich über selbst entwickelte Apps

Visualisierungstools in der Strategieplanung: Strategische Bilder und Roadmapping am Beispiel der TSG 1899 Hoffenheim

umsetzen, die sich dann über bestimmte Schnittstellen in die Plattform von SAP Sports One integrieren lassen.

Konzernähnliche Verflechtungen und die strategische Steuerung der Geschäftsbereiche stellen die TSG 1899 vor eine Herausforderung.

Als einer der ersten Nutzer der SAP Sports One hat die TSG 1899 Hoffenheim für ihre eigenen Bedürfnisse solche Schnittstellen-Apps entwickelt und sich nun zur Aufgabe gemacht, diese spezifischen Lösungen anderen Sportvereinen ebenfalls zur Verfügung zu stellen, in der Annahme, dass diese Vereine ähnliche Lösungen benötigen. Um Zielkonflikte zu vermeiden, soll geprüft werden, ob es Mehrwerte bringt, für dieses Vorhaben eine eigene GmbH mit dem Namen Sports Tech zu gründen. Diese Gesellschaft soll dann weiterhin für die TSG 1899 Hoffenheim Apps und Schnittstellenlösungen entwickeln, diese dann aber auch gegen Entgelt und mit den erforderlichen Anpassungen dem Markt anbieten. Aus diesem Vorhaben lassen sich zwei Problemstellungen ableiten. Zum einen entstehen durch das Hinzukommen neuer GmbHs und das Koordinieren enger Geschäftspartner im Verein konzernähnliche Verflechtungen, die durch ihre Komplexität Kommunikationsschwierigkeiten erzeugen. Zum anderen ergeben sich für die TSG 1899 Hoffenheim durch die vielen Geschäftsbereiche Zielkonflikte, die sie durch eine einheitliche Strategie versucht zu bereinigen. Im Rahmen des Technologieprojekts sollte nun zunächst überprüft werden, wie sich die vereinsinterne Kommunikation durch eine Reduzierung der vorliegenden Komplexität verbessern lässt und die angedachte Sports Tech GmbH darin positioniert werden kann. Darüber hinaus soll die Überlegung angestellt werden, mit welchen Instrumenten die einzelnen Geschäftsbereiche gesteuert werden können.

Die in dem Technologieprojekt selbstständig entwickelten Lösungswege für diese Problemstellungen werden im Folgenden erläutert und präsentiert. Als Lösungsansatz zur Vereinfachung der Komplexität wird das Konzept der Wissensvisualisierung angewendet. Als Instrument zur strategischen Steuerung mehrerer Geschäftsbereiche wird das Tool Roadmapping vorgestellt

Visualisierungen in Organisationen

Die Verwendung von Visualisierungen reicht weit in die Geschichte der Menschheit zurück. Bereits 200 v. Chr. nutzten die alten Ägypter grafische Visualisierungen, unter anderem Karten und Diagramme, zur Navigation (Sutter 2016, S. 34). Auch heute sind Visualisierungen im Alltag und im unternehmerischen Betrieb allgegenwärtig. In dieser Zeit haben sich viele Definitionen für die Visualisierung herausgebildet. Im Rahmen dieser Arbeit soll auf die informationstechnische Definition von Charwat zurückgegriffen werden, der Visualisierungen wie folgt beschreibt:

Definition für Visualisierungen.

„Daten, Sachverhalte, Zusammenhänge und sonstige, ursprünglich nicht als Bild vorliegende Informationen werden durch Visualisieren in eine, meist graphische Darstellung gebracht (d.h. es handelt sich nicht um das Herstellen eines Abbilds). Zweck des Visualisierens ist, Information übersichtlicher, einprägsamer und leichter wahrnehmbar darzubieten als dies mit Schriftzeichen möglich ist, kurz: Verborgenes offensichtlich zu machen.“ (Charwat 1992, S. 455).

Informationsvisualisierung vs. Wissensvisualisierung.

Darüber hinaus wird in der heutigen wissenschaftlichen Literatur zwischen Informationsvisualisierung und Wissensvisualisierung unterschieden. Rolf Däßler definiert Informationsvisualisierung wie folgt: „Unter Informationsvisualisierung werden heute alle Konzepte, Methoden und Tools zur visuellen Darstellung von Informationen aus Datenbanken, digitalen Bibliotheken oder anderen großen Dokumentsammlungen zusammengefasst.“ (Däßler 1999). Nach dieser Definition kommt die Informationsvisualisierung heutzutage insbesondere bei der Darstellung von Big-Data-Analysen zur Anwendung und umfasst vor allem graphische Visualisierungen von großen Datensätzen. Bei der Wissensvisualisierung, die als Teilgebiet der Informationsvisualisierung angesehen wird, geht es darum, „den Erwerb und den Transfer von Wissen zwischen zwei oder mehreren Personen zu verbessern“ (Eppler und Burkhard 2004).

Normative, strategische und operative Bilder.

Speziell in der Betriebswirtschaft finden sich Visualisierungen als normative, strategische und operative Bilder wieder. Normative Bilder dienen dazu, die Unternehmensvision und -leitbilder visuell an die Mitarbeiter zu transferieren. Strategische Bilder werden verwendet, um entscheidungsrelevante Informationen, z.B. in Form von Wettbewerbs-Benchmarks, hervorzuheben und kompakter darzustellen. Im Bereich der organisatorischen Aufgabenbewältigung und Aufgabenkoordination kommen operative Bilder zum Einsatz (Möslein 2000, S. 4 f.).

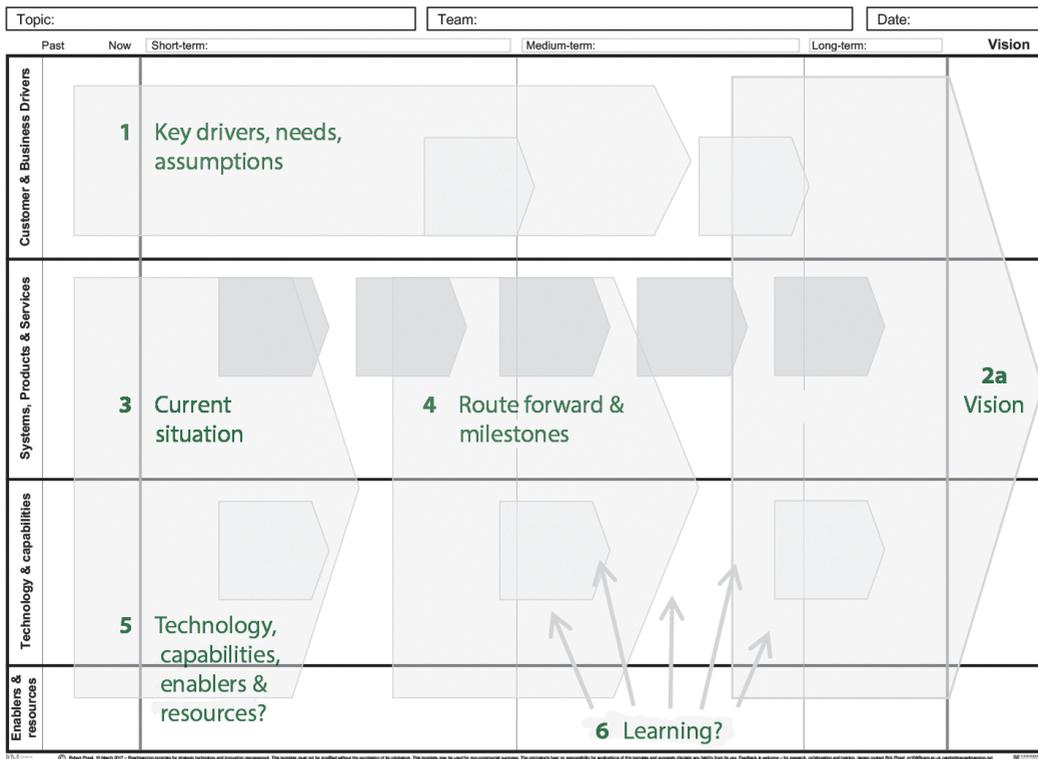
Grundlagen zu Roadmaps

Roadmapping kann als Instrument zur strategischen Planung verwendet werden.

Roadmapping ist eine visuelle Methode zur Analyse und Darstellung von zukunftsgerichteten Entwicklungspfaden, von Marktanforderungen, Produkten, Dienstleistungen, Technologien, Fähigkeiten und Ressourcen (Specht et al. 2017, S. 66 f.). Abhängig von der Gestaltungsform können Roadmaps branchenübergreifende Entwicklungen aufzeigen oder zur strategischen Planung unternehmensinterner Entwicklungspfade verwendet werden (Machate 2006, S. 8). Unternehmensintern gibt es verschiedenartige Strukturierungsmöglichkeiten der Roadmaps, die sich nach den Anforderungen der Unternehmensbereiche wie Forschung und Entwicklung, Business Development, Marketing oder der Führungsetage richten. Häufig genutzt werden zum Beispiel Produkt-Roadmaps zur strategischen Einordnung der künftigen Produktpalette an die zukünftigen Erwartungen des Marktes und der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Visualisierungstools in der Strategieplanung: Strategische Bilder und Roadmapping am Beispiel der TSG 1899 Hoffenheim

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es unterschiedliche Strukturierungsansätze zur Erstellung von Roadmaps. Der Ansatz von Robert Phaal von der University of Cambridge ist weit verbreitet. Dabei stellt er ein klassisches und ein neues Template vor. Im Rahmen dieser Arbeit wird das klassische Template verwendet und im Folgenden kurz erläutert.



*Abb. 1: Roadmap-Ansatz nach Robert Phaal, University
of Cambridge, Quelle: Robert Phaal 2017*

Vertikal ist das Template in vier Bereiche aufgeteilt: Geschäfts- und Kundenfaktoren, Produkte und Dienstleistungen, Technologie und Fähigkeiten sowie Impulsgeber und Ressourcen. Die Horizontale bildet den zeitlichen Verlauf ab, der in die Abschnitte aktueller Zeitpunkt, kurzfristig, mittelfristig, langfristig und Vision eingeteilt ist. Beim Anwenden der Methodik werden zunächst die wichtigsten Treiber und Bedarfe der Geschäfts- und Kundenfaktoren ermittelt und über den zeitlichen Verlauf eingetragen. Danach wird eine Produkt- oder Unternehmensvision formuliert, und davon werden die langfristigen Ziele abgeleitet. Im nächsten Schritt werden die aktuelle Situation bei den Produkten und Dienstleistungen

*Roadmapping-
Ansatz nach dem
klassischen Tem-
plate von Robert
Phaal.*

analysiert und die mittelfristigen Meilensteine zum Erreichen der langfristigen Ziele festgelegt. Im Anschluss wird überprüft, ob die notwendigen Technologien und Ressourcen zur Verfügung stehen oder welche Fähigkeiten und Kompetenzen erlangt werden müssen, um die festgelegten Ziele und Meilensteine zu erfüllen. Ebenso ist es vorgesehen, dass analysiert wird, welche Impulsgeber auf technologischer Seite in Zukunft auftauchen könnten, um bestimmte Ziele zu erreichen und Bedarfe auf dem Markt zu wecken.

Im Rahmen dieser Arbeit wird dieses Vorgehen mit einer Reihe von Modifikationen angewendet, um die Problemstellung der Steuerung der einzelnen Geschäftsbereiche der TSG 1899 Hoffenheim anzugehen.

Komplexitätsreduktion durch strategische Bilder

Visualisierungen dienen zur Vereinfachung der Informationsübermittlung.

Global tätige Großunternehmen stehen vor der Herausforderung, Visionen, Leitbilder, Ziele, Meilensteine und Aufgaben trotz der länderspezifischen kulturellen Unterschiede bei den verteilten Standorten weltweit zu kommunizieren. Hinzu kommt, dass in der heutigen Zeit Mitarbeiter in unterschiedlichen Standorten eingesetzt werden und dort mit den standortspezifischen Eigenheiten konfrontiert werden. Durch eine konzernweit einheitlich festgelegte Sprache, wie zum Beispiel Englisch, lässt sich die Kommunikation untereinander vereinfachen. Komplexe Zusammenhänge lassen sich jedoch nur schwer textuell oder sprachlich transferieren, weil dabei die Information nur nacheinander aufgenommen werden kann. Die Informationsaufnahme ist daher mit einem hohen zeitlichen Aufwand verbunden. Dagegen ermöglichen Visualisierungen bzw. Bilder eine gleichzeitige und schnelle Aufnahme der zu übermittelten Informationen (Luhmann 1987, S. 561).

Strategische Bilder sind ein fester Bestandteil bei der Rehau AG + Co.

Die Rehau AG + Co, mit mehr als 170 Standorten und 20.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Ländern, ist ein Beispiel für ein Großunternehmen, das mit dieser Herausforderung zu kämpfen hat. Als Kunststoffspezialist bietet das Unternehmen unzählige Produkte in fast allen Bereichen des Alltags an. Die Produktpalette reicht von Wassermanagement über erneuerbare Energien bis hin zur Wohn- und Arbeitswelt (Rehau AG + Co 2015). Textuell lässt sich das Angebot des Unternehmens kaum in Worte fassen. Aus diesem Grund nutzt das Unternehmen Visualisierungen, um einerseits Kunden und Lieferanten das Produktangebot zu veranschaulichen und andererseits Mitarbeitern zu vermitteln, in welchem Bereich sie tätig sind und wie diese Tätigkeit im Zusammenhang mit anderen Produkten des Unternehmens steht.

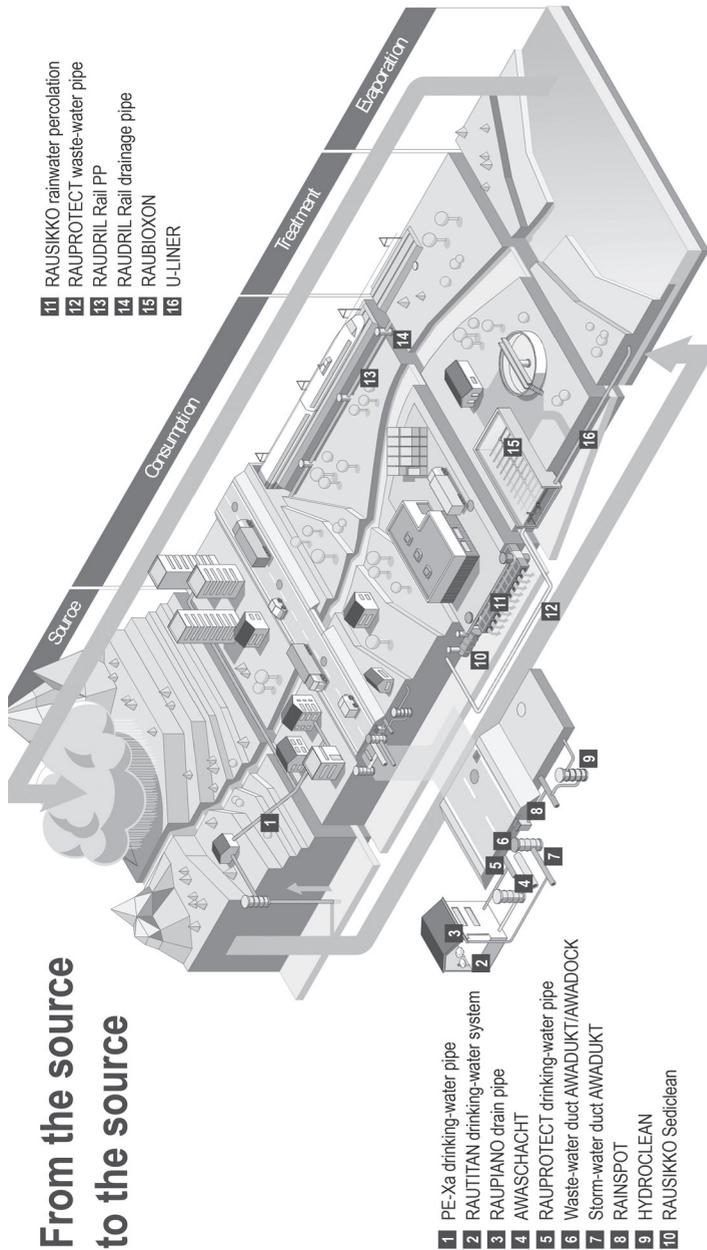


Abb. 2: Visualisierungen bei der Rehau AG + Co,
 Quelle: Dr. Maier, Konferenz: Roadmapping in der Praxis, Stuttgart 16.11.2017

Ein ähnliches Verfahren wird im Folgenden angewendet, um das Komplexitätsproblem der TSG 1899 Hoffenheim visuell zu reduzieren und die Kommunikation der relevanten Sachverhalte zu erleichtern. Als Darstellungsform wurde ein isometrisches dreidimensionales Design ausgewählt, da durch die dritte Dimension mehr Informationen in einem Bild visuell transferiert werden können. Die Grafiken wurden größtenteils selbst mit dem Programm Adobe Illustrator erstellt. Figuren wurden teilweise als Vektoren von dem Anbieter Freepik übernommen.

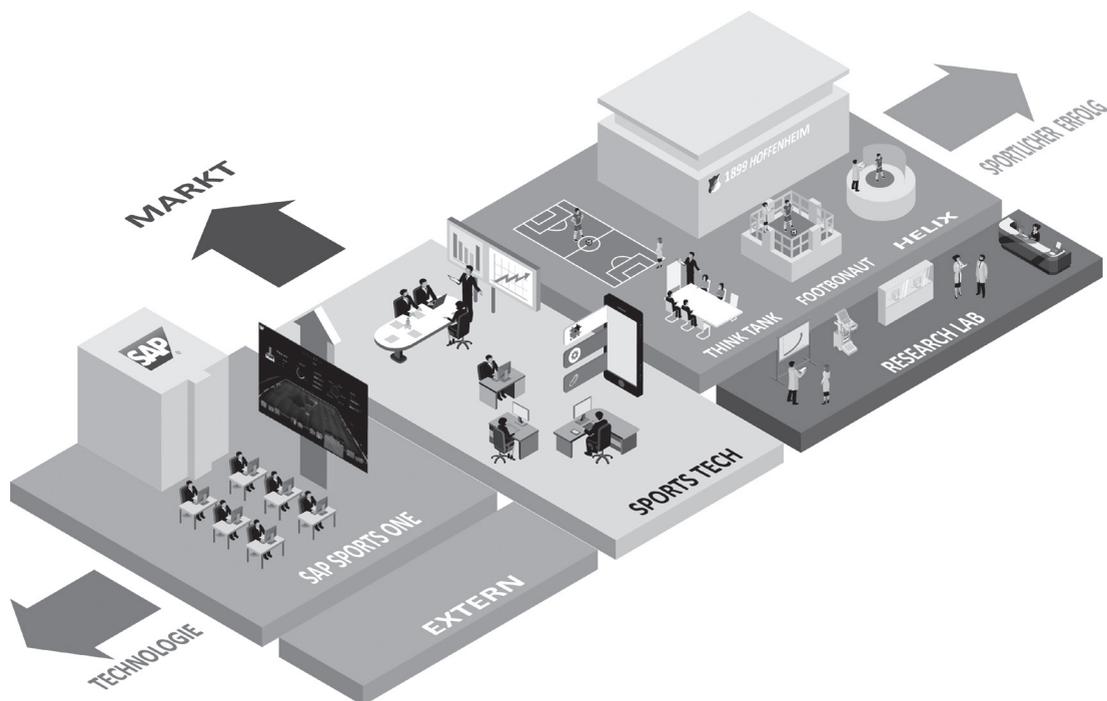


Abb. 3: Visualisierung für die TSG 1899 Hoffenheim, Quelle: Eigene Abbildung

Die Darstellung zeigt auf einen Blick die Verflechtungen der Geschäftsbereiche und strategischen Partner der TSG 1899 Hoffenheim, die im Zusammenhang mit der geplanten Sports Tech stehen. Als Technologie-Input dient die SAP SE, die zum Beispiel die TSG 1899 Hoffenheim an der cloudbasierten Vereinsmanagement-Software SAP Sports One partizipieren lässt. Der Verein nutzt diese Software unter anderem im Bereich der Leistungsdiagnostik zur Analyse und Darstellung von Daten, die zum Beispiel in den Trainingseinheiten, im Footbonauten oder in der Helix gesammelt werden. Beim Research Lab handelt es sich um eine geplante gemeinnützige GmbH, die unabhängig von der TSG 1899 Hoffenheim Forschung im Leistungssport betreiben soll. Dabei ist es denkbar, dass das Research Lab für Studien Datensätze der TSG 1899 Hoffenheim nutzt. Die geplante Sports Tech

Visualisierungstools in der Strategieplanung: Strategische Bilder und Roadmapping am Beispiel der TSG 1899 Hoffenheim

GmbH ist als Schnittstelle anzusehen, welche als Tochtergesellschaft der TSG 1899 Hoffenheim Spezialanwendungen (mobile Apps, Schnittstellen zur Datenerfassung etc.) entwickeln soll, die für eine effizientere Nutzung der SAP Sports One notwendig sind. Diese Anwendungen, die auch für andere Kunden der SAP Sports One von Interesse sind, sollen über einen App Store entgeltlich angeboten werden.

Zur strategischen Planung und Ausrichtung der hier vorgestellten Geschäftsbereiche wird im Folgenden mit Roadmapping ein weiteres visuelles Instrument vorgestellt.

Roadmap als Steuerungsinstrument der Strategieplanung

Die Strategieplanung eines Unternehmens hat die Aufgabe, Handlungsentwürfe zu entwickeln, die die langfristige und künftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichert. Dazu gehört die Identifikation und Reduktion von potenziellen Risiken, die Früherkennung von Marktchancen oder Technologiesprüngen sowie die Schaffung von Synergieeffekten oder Kosteneinsparpotenzialen. Ebenso ist es notwendig, die daraus resultierende Dynamik und Komplexität so weit zu reduzieren, dass Entscheidungsprobleme handelbar werden (Machate 2006, S. 44 ff.).

Als dynamische zukunftsgerichtete Methode eignet sich Roadmapping insbesondere zur strategischen Planung mehrerer Geschäftsbereiche, die gemeinsame Ziele oder eine einheitliche Vision verfolgen. Aus diesem Grund ist das Roadmapping heute eine weitverbreitete Methode in der Betriebswirtschaft (Machate 2006, S. 11 ff.). Beispielhaft nutzt das Technologieunternehmen NXP Semiconductors unternehmensintern eine ganze Reihe von Roadmaps. Zum einen werden System- und Produkt-Roadmaps verwendet, um künftige Kundenbedürfnisse und den Stand der Wettbewerber im Hinblick auf die eigenen Produktlinien abzubilden. Zum anderen werden anhand einer Vielzahl von Technologie-Roadmaps künftige technologische Entwicklungen und Wettbewerbspotenziale der einzelnen Geschäftsbereiche festgehalten. In einer übergelagerten Feature-Roadmap (siehe Abb. 4) werden die einzelnen Roadmaps zu einem einheitlichen Gesamtbild zusammengefasst. Zusätzlich werden aus den mittel- und langfristigen Marktanforderungen und den technologischen Entwicklungen sogenannte Features abgeleitet, die das Unternehmen anbieten können muss, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Anhand dieser Feature-Roadmap lassen sich schlussendlich die einzelnen Geschäftsbereiche so steuern, wie es die zukünftige strategische Entwicklung des Unternehmens erfordert. Dieses Konzept wird im Folgenden zur Lösung der Problemstellungen der TSG 1899 Hoffenheim genutzt.

NXP Semiconductors nutzt unternehmensintern eine ganze Reihe von Roadmaps zur Erkennung und Steuerung von Marktanforderungen und Technologieentwicklungen.

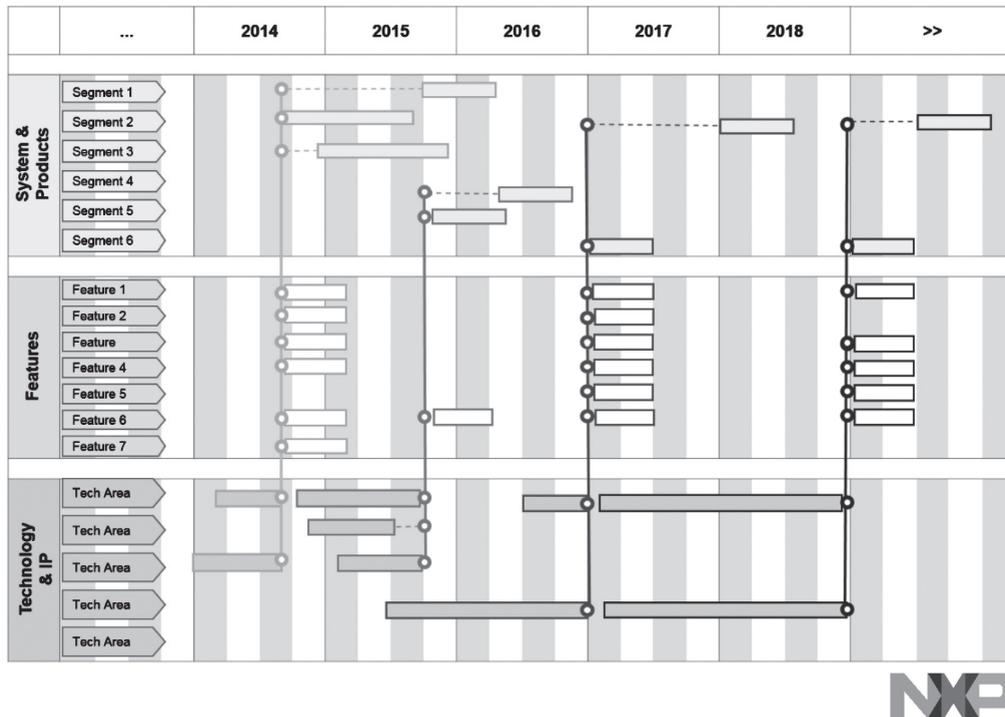


Abb. 4: Feature-Roadmap bei NXP Semiconductors,
 Quelle: Dr. Kemp, Konferenz: Roadmapping
 in der Praxis, Stuttgart 16.11.2017

Mit der geplanten Gründung der Sports Tech GmbH würde bei dem Verein TSG 1899 Hoffenheim ein Geschäftsbereich hinzukommen, der direkt Kunden am Markt adressiert. Mit der SAP SE steht bereits ein Technologiepartner zur Verfügung, der den Verein durch Proof of Concepts an den neusten Technologie-Entwicklungen partizipieren lässt. Mit der Fußballmannschaft der TSG 1899 Hoffenheim werden sportliche Ziele verfolgt, die dem Verein ebenfalls Einnahmen generieren. Wie lassen sich nun diese Geschäftsbereiche strategisch steuern, damit Synergieeffekte möglichst effizient genutzt und gemeinsame Ziele erreicht werden können? Und wie kann die geplante Sports Tech GmbH in dieses Konstrukt eingegliedert werden?

Diese beiden Fragen lassen sich durch den Einsatz der Feature-Roadmap beantworten.

Visualisierungstools in der Strategieplanung: Strategische Bilder und Roadmapping am Beispiel der TSG 1899 Hoffenheim

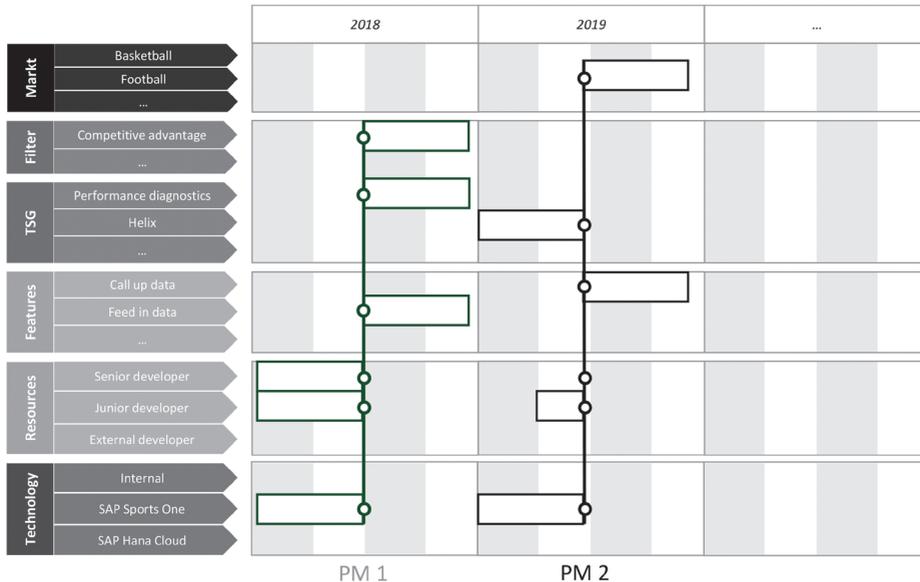


Abb. 5: Feature-Roadmap für die TSG 1899 Hoffenheim, Quelle: Eigene Abbildung

Der dem Spitzensport nahestehendste Geschäftsbereich bei der TSG 1899 Hoffenheim (siehe Abb. 5) begründet seine Wettbewerbsvorteile unter anderem durch Innovationen und Forschung. Diese Vorteile sind für die Wettbewerber von großem Interesse und könnten auf dem Markt (siehe Abb.5) sicherlich als Dienstleistungen gegen Entgelt angeboten werden. Um die eigene Position nicht zu gefährden, können allerdings nicht alle Wettbewerbsvorteile preisgegeben werden. Diese Barriere stellt in der Feature-Roadmap die Ebene Filter dar. In diesem Bereich kann die Führungsetage festlegen, welche Wettbewerbsvorteile kurz-, mittel- und langfristig für den Verein von hoher und welche von niedriger Bedeutung sind. In der grünen Ebene teilt der Technologiepartner SAP SE mit, an welchen künftigen Technologien die TSG 1899 Hoffenheim partizipieren kann. Es ist aber auch denkbar, dass die TSG 1899 Hoffenheim künftige Bedürfnisse des Marktes erkennt und in der Technologieebene festhält, welche Technologien zu welchem Zeitpunkt für den Markt bereitstehen sollten. Die Sports Tech GmbH könnte nun so eingegliedert werden, dass sie sowohl die zur Verfügung gestellten Technologien nutzt als auch die Markttauglichkeit der entwickelten Produkte an der TSG 1899 Hoffenheim testet. Sofern sich daraus interessante Lösungen ergeben, die jedoch keine bedeutenden Wettbewerbsvorteile für die TSG 1899 Hoffenheim (Filter) besitzen, können diese gegen Entgelt auf dem Markt angeboten werden. Die notwendigen Anforderungen für die Produktentwicklungen ergeben sich aus den Bedürfnissen der TSG 1899 Hoffenheim oder den Marktentwicklungen und werden als Features festgehalten. So kann die Führungsetage laufend beobachten, welche

Mit der Feature-Roadmap kann die TSG 1899 Hoffenheim die strategischen Ziele der einzelnen Geschäftsbereiche einheitlich steuern und Synergien optimal einsetzen.

Features an den Markt angeboten werden bzw. durch welche Features die eigene Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleibt. Darauf basierend, können die Ressourcen mittel- und langfristig eingeplant und die einzelnen Geschäftsbereiche einheitlich gesteuert werden.

Eine endgültige Beurteilung des Konzepts kann erst nach einer Pilotphase erfolgen. Als Fortführung des Technologieprojekts im darauffolgenden Semester soll zunächst überprüft werden, wie das theoretische Konzept operativ gehandhabt werden kann und welche Schritte zu einer Realisierung des Konzepts notwendig sind.

Fazit

Komplexe Sachverhalte und strategische Steuerungsprobleme lassen sich durch visuelle Werkzeuge vereinfachen. Mit strategischen Bildern lassen sich verschachtelte Unternehmensstrukturen übersichtlich darstellen, was eine vereinfachte Informationsweitergabe ermöglicht. Die visuellen Reize binden nicht nur alle Mitarbeiter in gleicher Weise in die Informationsaufnahme ein, sondern fördern auch noch die Kreativität aller Teilnehmer. Roadmaps eignen sich nicht nur zur Komplexitätsreduzierung, sondern, je nach Ausgestaltungsform, auch als Instrument zur strategischen und operativen Steuerung vieler Geschäftsbereiche.

Die erfolgreiche Anwendung dieser Instrumente hängt von der individuellen Umsetzung ab. Insbesondere für Roadmaps gibt die wissenschaftliche Literatur heutzutage vielerlei Strukturierungs- und Verfahrensvorschläge vor. Es ist jedoch ratsam, den Einsatz von Roadmaps zunächst in kleineren Geschäftsbereichen zu testen, um für sich eine anwendungsspezifische operative Handhabung zu entwickeln. Dass visuelle Instrumente inzwischen ein fester Bestandteil in der Betriebswirtschaft großer Technologieunternehmen sind, zeigen die in dieser Arbeit vorgestellten Unternehmen Rehau AG + Co und NXP Semiconductors sowie das Interesse des Profi-Fußballvereins TSG 1899 Hoffenheim.

Literaturverzeichnis

Charwat, Hans Jürgen (1992). Lexikon der Mensch-Maschine-Kommunikation. München: Oldenbourg.

Däßler, Rolf (1999). Informationsvisualisierung. Stand, Kritik und Perspektiven. Abgerufen am 30.08.2018 von <http://fiz1.fh-potsdam.de/volltext/fhpotsdam/03021.pdf>.

Eppler, M.; Burkhard, R. (2004). Knowledge Visualization. Towards a New Discipline and its Fields of Application. St. Gallen: NetAcademy on Knowledge.

Visualisierungstools in der Strategieplanung: Strategische Bilder und Roadmapping am Beispiel der TSG 1899 Hoffenheim

Luhmann, Niklas (1987). Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Machate, Alexander (2006). Zukunftsgestaltung durch Roadmapping. Vorgehensweise und Methodeneinsatz für eine zielorientierte Erstellung und Visualisierung von Roadmaps. Abgerufen am 30.08.2018 von <https://mediatum.ub.tum.de/doc/612845/612845.pdf>

Möslein, Kathrin M. (2000). Bilder in Organisationen. Wandel, Wissen und Visualisierung. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden, s.l.: Deutscher Universitätsverlag.

Phaal, Robert (2017). Roadmapping template for strategic technology and innovation management. Abgerufen am 30.08.2018 von <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/ifmecs/business-tools/roadmapping/roadmap-templates/>

Rehau AG + Co (2015). Ideen, die bewegen. Lösungen, die ankommen. Das Rehau Unternehmensprofil. Abgerufen am 30.08.2018 von <https://www.rehau.com/download/2029886/das-rehau-unternehmensprofil.pdf>

Specht, Dieter; Behrens, Stefan; Richter, Martin (2017). Strategische Planung mit Roadmaps. Möglichkeiten für das Innovationsmanagement, die Personalbedarfs- und die Fabrikplanung. In: Martin G. Möhrle und Ralf Isenmann (Hg.): Technologie-Roadmapping. Zukunftsstrategien für Technologieunternehmen. 4. Auflage. Bremen: Springer Vieweg.

Sutter, Janina (2016). Grafische Visualisierungen bei der Stellenübergabe. Ein Werkzeug zur Externalisierung von implizitem Wissen. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

TSG 1899 Hoffenheim (o.J.). Historie » achtzehnj99. Abgerufen am 29.08.2018 von <https://www.achtzehnj99.de/tsg/historie/>

Variety-Seeking Behavior und seine Bedeutung für die Kundenbindung

Kurzfassung

Schlüsselwörter:
*Kundenbindung,
Wechselverhalten,
Variety-Seeking,
Kunden-
zufriedenheit*

Keywords:
*Customer loyalty,
switching behavior,
Variety-Seeking,
customer
satisfaction*

Im Fokus dieser Arbeit steht das Variety-Seeking als Auslöser für das Wechselverhalten von Kunden. Wie sich zeigt, stellt das Abwechslungsstreben eine Grenze für den Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung und eines festen Abnehmerkreises dar. Um dies zu analysieren, wird in einem ersten Schritt auf die Entstehung und die Vorteile der Kundenbindung eingegangen. Davon ausgehend wird das Wechselverhalten als sein Gegenpol betrachtet. Mithilfe durchgeführter Studien werden typische persönlichkeits- und produktbezogene Merkmale identifiziert, welche das Aufkommen von Abwechslungsstreben bewirken. Es wird deutlich, dass Anbieter kaum Einfluss auf die Entstehung haben. Stattdessen gelingt es aber, die Anbieterwahl durch geeignete Marketinginstrumente zu lenken und somit die Kundenabwanderung zu verhindern.

Abstract

This paper focuses on Variety-Seeking as the relevant motivation for customers to switch products. As it turns out, Variety-Seeking prevents customer loyalty and therefore relationship building as well as a strong customer base. To make that clear, customer loyalty and its importance for companies are pointed out. The loyalty of customers is contrasted with switching behavior, which can be motivated by Variety-Seeking. In order to analyze this topic, characteristic personal- and product-related factors are examined that lead to the desire of variety. The paper shows that suppliers have no significant impact on the origin of Variety-Seeking. Instead they can respond to switching behavior by influencing the customer's choice of brand. This means that by adapting marketing strategies, companies are able to prevent customer migration.



Prof. Dr. Marion Murzin ist Professorin an der Hochschule Karlsruhe für die Fachgebiete Marketing und Vertrieb. Ihre Forschungsgebiete liegen im Bereich Serviceleistungen bei technischen Produkten und im persönlichen Verkauf.

Kontakt: Marion.Murzin@hs-karlsruhe.de



Jessica Lo Casale

Absolventin des Bachelorstudiengangs International Management

Einleitung

Die Umsetzung der Kundenbindung gilt heutzutage als strategischer Erfolgsfaktor für Unternehmen, um die Wettbewerbsfähigkeit in Anbetracht der heutigen, sich schnell verändernden Marktbedingungen nicht zu verlieren (vgl. Homburg/Bruhn 2013, S. 6). Beispielsweise steigt aufgrund der Globalisierung die Anzahl der Mitbewerber und somit auch der Konkurrenzdruck. Gleichzeitig zeichnet sich aufgrund der übersteigenden Angebotsvielfalt eine Tendenz zum Käufermarkt ab (vgl. Eggert 1999, S. 2). Die Austauschbarkeit der Produkte erschwert es Unternehmen außerdem, Alleinstellungsmerkmale zu schaffen. Insgesamt sind ein zunehmend gesättigter Markt und der schärfer werdende Wettbewerb für den Kampf um die Kunden verantwortlich. Umso wichtiger ist es, einen festen Abnehmerkreis zu halten und sich damit einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Der Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung zu den Käufern gewinnt zunehmend an Bedeutung und wird im Rahmen der Kundenbindung erzielt. Die Umsetzung wird jedoch u.a. durch das Wechselverhalten des Nachfragers erschwert. Die Folge können abwandernde Kunden sein, was dem ursprünglichen Ziel der Bindung entgegenwirkt. Um dies zu verhindern, ist eine Auseinandersetzung mit dieser Thematik für Unternehmen empfehlenswert.

Die Thesis beschäftigt sich mit dem Variety-Seeking als Motiv für das Entstehen von Wechselverhalten. Nachdem dieses analysiert wird, kann seine Relevanz für die Kundenbindung festgestellt werden. Die Ergebnisse basieren auf ausgewählter Fachliteratur ebenso wie auf bereits durchgeführten Studien, die zur Erkenntnisgewinnung herangezogen wurden.

Grundlagen zur Kundenbindung

Homburg und Bruhn definieren die Kundenbindung aus der verhaltensbezogenen Sichtweise wie folgt: „Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“ (Homburg/Bruhn 2013, S. 8)

Die verhaltensbezogene Sichtweise als Definition der Kundenbindung.

Aus dieser Definition geht deutlich das Ziel der Kundenbindung hervor, welches sich im Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung äußert. Die Tatsache, dass sich diese positiv auf das Unternehmen auswirkt, wird im Folgenden erläutert.

Die Kundenwertpotenziale

Je länger die Beziehung zu einem Kunden anhält, umso stärker treten die monetären und nicht-monetären Kundenwertpotenziale zum Vorschein.

Unternehmen schöpfen während langfristigen Kundenbeziehungen aus den sogenannten Kundenwertpotenzialen, welche sich nach ihrer monetären bzw. nicht-monetären Wirkung unterteilen lassen (vgl. Halfmann und Rennhak 2006, S. 16) (siehe Abb. 1).

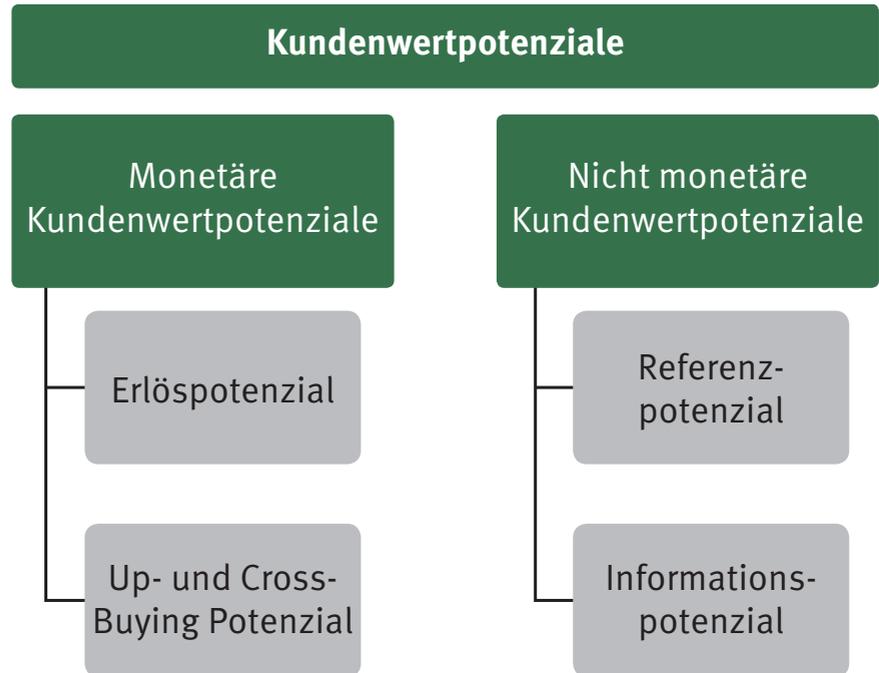


Abb. 1: Kundenwertpotenziale, Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Halfmann/Rennhak 2006, S.16)

Zu den monetären Kundenwertpotenzialen zählen sowohl der generierte Umsatz eines Produkts als auch die Einnahmen durch Zusatzkäufe im Rahmen des übrigen Leistungsportfolios eines Anbieters. Statt des Erlöses stehen bei der zweiten Kategorie die Vorteile nicht-finanzieller Art im Vordergrund. Beispielsweise wird der Abnehmerkreis vergrößert, indem bereits bestehende Konsumenten im Rahmen des Referenzpotenzials die Neukundenakquise übernehmen. Außerdem herrscht aufgrund der langandauernden Beziehung eine erhöhte Bereitschaft des Kunden, persönliche Informationen an den Hersteller zu liefern, die den Unternehmen für Marktforschungszwecke dienen (vgl. Halfmann/Rennhak 2006, S. 18).

Die Erreichung strategischer Ziele

Je länger der Kunde dem Anbieter treu bleibt, umso deutlicher erkennbar sind die Kundenwertpotenziale, welche schließlich zur Erreichung strategischer Ziele beitragen (vgl. Diller 2006, S. 100). Dabei handelt es sich um einen um mehr Sicherheit, was durch den routinierten Einkauf charakterisiert wird (vgl. Eggert 1999, S. 46). Die Gewohnheit leitet den Kunden bei seiner Produktauswahl und sorgt dafür, dass dieser wiederholt das gleiche Produkt kauft und somit eine hohe Markentreue aufweist. Zudem folgt aus der Habitualisierung der sogenannte Immunisierungseffekt. Dieser beschreibt das gesunkene Interesse des Kunden gegenüber Konkurrenzprodukten und seine geringere Reaktion auf die Ansprache übriger Hersteller. Wie an späterer Stelle deutlich wird, hat die habitualisierte Kaufentscheidung einen erheblichen Einfluss auf das Wechselverhalten des Kunden.

Das zweite Ziel, mehr Wachstum, ist als eine Absatz- und Umsatzsteigerung zu verstehen, die durch die monetären Kundenwertpotenziale wie beispielsweise das Cross-Buying-Potenzial erreicht wird. Andererseits steht das Wachstum auch für die Erweiterung der Marktanteile und die Zunahme des Kundenstamms (vgl. Eggert 1999, S. 44). Dies gelingt mithilfe des Referenzpotenzials, wobei die Weiterempfehlungen Neukunden akquirieren.

Ein fester Kundenstamm führt darüber hinaus zu Kostenersparnissen sowie zu Umsatzsteigerungen und fördert damit das dritte Ziel: die Gewinnzunahme.

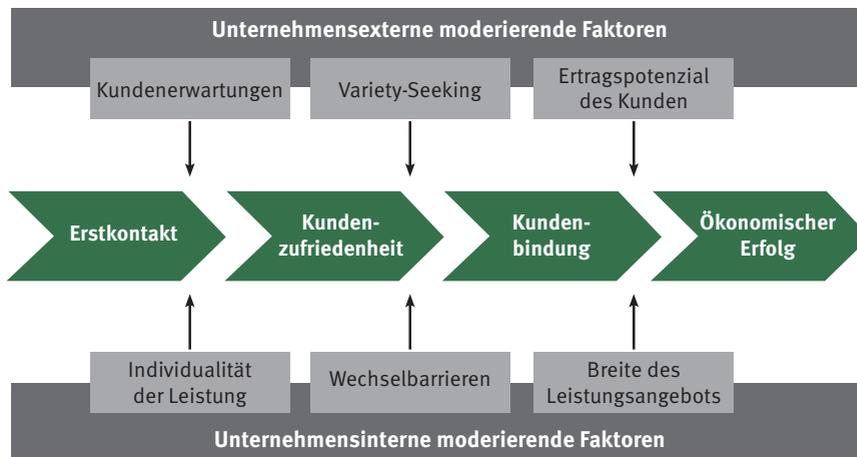


Abb. 2: Die Wirkungskette der Kundenbindung, Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Homburg/Bruhn 2013, S.10

Die Wirkungskette nach Homburg und Bruhn zeigt den Weg über die Kundenbindung bis hin zum ökonomischen Erfolg.

Es ist erkennbar, dass Stammkunden in verschiedenster Hinsicht vorteilhaft für Unternehmen sein können. Wie die Realisierung der Kundenbindung bis hin zum ökonomischen Erfolg aussieht, zeigt die Wirkungskette nach Homburg und Bruhn (siehe Abb. 2).

Am Beginn steht der Erstkontakt zwischen Anbieter und Nachfrager, welcher sich im Produktkauf und der anschließenden Güternutzung äußert. Was folgt, ist die Leistungsbewertung, durch die sich Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit einstellt. Um den nächsten Schritt in der Wirkungskette gehen zu können, ist jedoch von dem erstgenannten Fall, der positiven Haltung gegenüber dem Anbieter, auszugehen. An diese sollten Unternehmen nun anknüpfen und dafür sorgen, dass beispielsweise Folgekäufe getätigt werden. Dies gelingt mithilfe der Instrumente der Kundenbindung, die sich in die situative, vertragliche, ökonomische, technisch-funktionale und psychologische Bindung gliedern lassen (vgl. Meyer/Oevermann 1995, S. 1341). Ziel ist es, Wechselbarrieren aufzubauen, welche die bereits bestehenden Kunden davon abhalten, den Anbieter zu wechseln. Stattdessen entstehen Stammkunden, zu denen eine langfristige Beziehung aufgebaut werden kann. Die dabei erscheinenden Kundenwertpotenziale steuern letztlich den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens.

Zu beachten ist, dass die Wirkungskette während des gesamten Verlaufs sowohl von internen als auch von externen Faktoren beeinflusst wird. In Anbetracht der Thematik gilt die Aufmerksamkeit vor allem dem Faktor des Variety-Seeking. Dem Verlauf der Wirkungskette ist zu entnehmen, dass das Variety-Seeking unmittelbar vor der Kundenbindung steht und folglich den Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung beeinflusst.

Variety-Seeking als Wechselverhalten

Das Wechselverhalten wird abhängig von seiner intrinsischen oder extrinsischen Motivation in das direkte oder indirekte Wechselverhalten unterschieden.

Nachdem die Kundenbindung detailliert dargestellt wurde, geht es im Folgenden um ihren Gegenpol, das Wechselverhalten. Dieses lässt sich der zugrundeliegenden Motivation nach in ein abgeleitetes und direktes Wechselverhalten unterscheiden (vgl. McAlister/Pessemier 1982, S. 311).

Handelt es sich um eine geänderte Kaufwahl, die sich auf externe Einflüsse zurückführen lässt, ist darunter das abgeleitete Wechselverhalten zu verstehen. Der Kunde reagiert auf Faktoren wie die eigene Geschmacksänderung, Werbung von Konkurrenzanbietern oder Nichterhältlichkeit des ursprünglichen Produkts, indem er die Marke ändert und die Ware eines anderen Herstellers bezieht. Im Gegensatz dazu ist das direkte Wechselverhalten intrinsisch motiviert (vgl. van Trijp et al. 1996, S. 281 f.). Der Kunde strebt in diesem Fall aktiv nach einer geänderten Produktwahl, da er sich Veränderung wünscht und einen Nutzen in dem Wechsel sieht (vgl. Herrmann/Gutsche 1994, S. 64). Dieser Kategorie ist das Variety-Seeking zuzuordnen.

Variety-Seeking Behavior und seine Bedeutung für die Kundenbindung

Versteht man das Variety-Seeking wörtlich, ist es als die Suche nach Abwechslung zu verstehen, die der Kunde bei seinem Produktkauf äußert (vgl. Givon 1984, S. 2 f.). Das besagte Abwechslungsstreben stellt damit die einzige Motivation dar, die die geänderte Kaufentscheidung begründet. Das Ziel ist es also nicht, externe Faktoren zu bedienen, wie beispielsweise den geänderten Geschmack. Vielmehr besteht der Nutzen für den Kunden in dem Wechsel an sich (vgl. Tschelin/Helmig 2007, S. 550). In diesem Fall können neue Reize und Stimulation erlangt werden, wie im Folgenden genauer erläutert wird.

Variety-Seeking steht für die Suche nach Abwechslung und verfolgt das Ziel, neue Reize zu erlangen.

Die Entstehung des Variety-Seeking

Ein Produkt sorgt mit seinen Eigenschaften und der gesamten Kaufsituation für verschiedenartige Reize, die durch den Kunden aufgenommen und verarbeitet werden. Die dabei verspürte Höhe des aktuellen Reizniveaus beschreibt das Actual-Stimulation-Level (ASL) und ist somit situativ und produktspezifisch bestimmt (vgl. van Trijp et al. 1996, S. 282). Dahingegen steht das Optimum-Stimulation-Level (OSL) für diejenige Menge an Reizen, die von einem Individuum als besonders angenehm empfunden wird. Insgesamt ist dieses Niveau personenabhängig, wobei gemäß des OSL-Modells von einer nicht näher definierten mittleren Höhe auszugehen ist (vgl. Steenkamp/Baumgartner 1992, S. 434 f.). Der Mensch ist bestrebt, dieses OSL aufrecht zu erhalten. Stimmen das ASL und OSL aber nicht überein, ergeben sich zwei Möglichkeiten, das optimale Niveau wiederherzustellen (siehe Abb. 3).

Das OSL-Modell gilt als die grundlegende Erklärung für das Entstehen von Variety-Seeking.

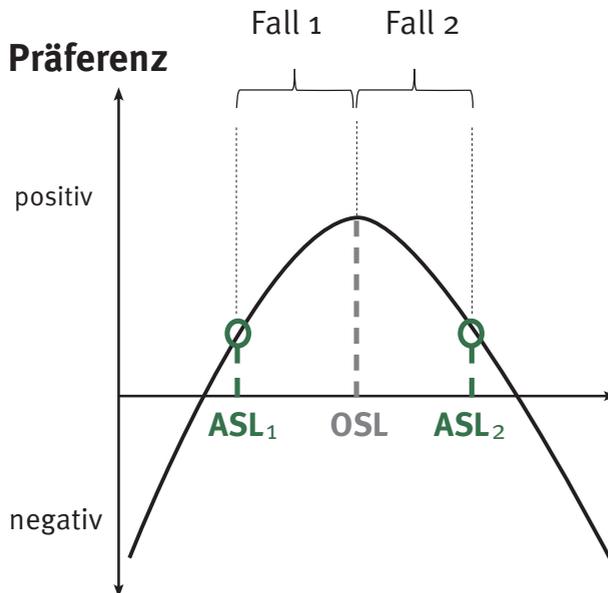


Abb. 3: Das optimale Stimulationslevel, Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Hempelmann/Lürwer 2001, S.13

Variety-Seeking entsteht, wenn das wahrgenommene Stimulationslevel unter dem Optimum liegt.

Befindet sich das aktuelle Stimulationslevel unter dem Optimum (siehe Fall 1), empfindet der Kunde eine geringe innere Spannung und schließlich Langeweile. In diesem Fall wurde ein Reiz zu oft wiederholt und verliert dadurch seine individuell wahrgenommene Anregungskraft (vgl. Dechêne 2006, S. 1). Dieser Zusammenhang wird in Abb. 4 verdeutlicht. Hierbei ist das Stimulationspotenzial in Abhängigkeit von der Kontaktanzahl dargestellt. Es ist erkennbar, dass das Stimulationspotenzial abnimmt, je häufiger man sich dem gleichen Stimulus aussetzt. Die Folge ist ein hohes Bedürfnis, neuartige Reize erleben zu wollen, was den Wunsch nach Abwechslung (Variety-Seeking) begründet. Die höhere Anregungskraft der fremden Reize sorgt schließlich für das Erreichen des OSL.

Im Gegensatz dazu befindet sich beim Variety-Escaping das ASL über dem OSL (siehe Fall 2). Der Kunde empfindet eine Reizüberflutung, weshalb er die Kaufsituation vereinfacht und weitere Reize vermeidet (vgl. Tscheulin/Helmig 2007, S. 551).

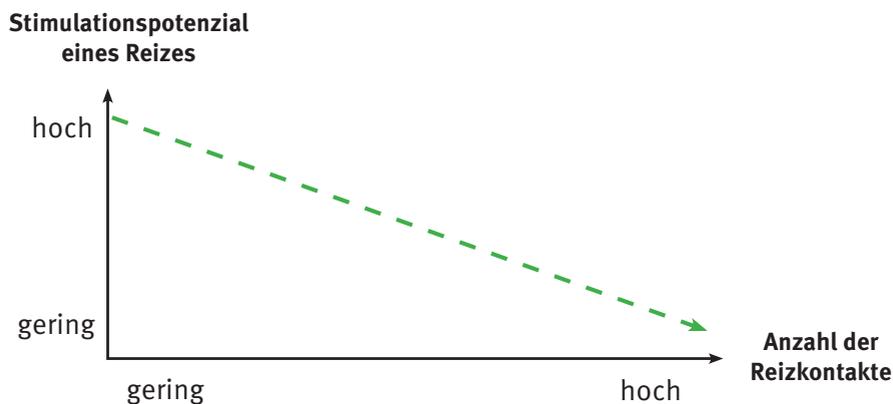


Abb. 4: Das Stimulationspotenzial eines Reizes, Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Hempelmann/Lürwer 2001, S.13

Bestimmungsfaktoren des Variety-Seeking

Persönlichkeitsmerkmale definieren die Wechselneigung des Kunden (OSL), wohingegen die produktspezifischen Faktoren die Höhe des ASL bestimmen.

Als erster Schritt konnte nun bereits gezeigt werden, dass das Variety-Seeking aufgrund der Diskrepanz zwischen dem niedriger gelegenen ASL und dem OSL entsteht. Was folgt, sind tiefergehende Analysen, in denen die Einflussfaktoren des OSL und ASL betrachtet werden. Dazu wurde in der Bachelorarbeit zwischen den persönlichkeits- und produktspezifischen Merkmalen unterschieden. Während die erstgenannte Gruppe die Höhe des OSL bestimmt, wirken sich die produktspezifischen Faktoren auf das ASL aus.

Personenspezifische Einflüsse auf das OSL

Sowohl die Charaktereigenschaften als auch die persönliche Werteorientierung können als Triebkräfte des OSL angesehen werden. So neigen aufgeschlossene Personen mit erhöhter Extraversion und Offenheit eher dazu, Neues ausprobieren zu wollen (vgl. Steenkamp/Burgess 2002, S. 133). Die Abenteuerlust, Neugierde und das Explorationsstreben sorgen für einen hohen Bedarf an Reizen und führen zu einem insgesamt höher angelegten optimalen Stimulationsniveau (vgl. Steenkamp/Burgess 2002, S. 146). Kundengruppen, die die eben beschriebenen Charakterzüge aufweisen, zeigen eine stärkere Wechselneigung, da sie eine hohe Anzahl an Reizen benötigen, um ihr OSL zu erreichen (vgl. Raju 1980, S. 272). Anders sieht das bei Personen aus, die sich durch Charaktereigenschaften wie Neurotizismus und Gewissenhaftigkeit auszeichnen (vgl. Steenkamp/ Burgess 2002, S. 133; vgl. Raju 1980, S. 276). Sie halten an Altbekanntem fest und suchen die Kontinuität. Die Folge ist ein niedrig gelegenes OSL und demnach auch ein weniger stark ausgeprägtes Variety-Seeking (vgl. Raju 1980, S. 272 f.).

Charakterzüge wie Extraversion, Offenheit, Hedonismus und Neugierde als Triebkräfte der Wechselneigung.

Die soziodemographischen Faktoren zählen zu weiteren Einflüssen des Abwechslungsstrebens. Diverse Untersuchungen beschäftigten sich mit der Frage, wie sich das Alter, das Geschlecht, das Einkommen und die Bildung auf die Höhe des OSL auswirken. Dabei stellte sich heraus, dass Männer zu einer höheren Suche nach Abwechslung bei der Produktwahl tendieren als Frauen (vgl. Tscheulin 1994, S. 57 f.). Außerdem zeigte sich eine negative Korrelation zwischen dem Alter und dem OSL (vgl. Steenkamp/ Burgess 2002, S. 136). Das bedeutet, jüngere Personen wollen mehr ausprobieren, besitzen deshalb ein hohes Stimulationsniveau und äußern dies in Variety-Seeking. Im Gegensatz dazu verzichten ältere Personen auf neue Reize und präferieren altbekannte Gewohnheiten. Schließlich konnte je ein positiver Zusammenhang zwischen dem Variety-Seeking und den Faktoren Bildung und Einkommen festgestellt werden (vgl. Steenkamp/Burgess 2002, S. 145). Demnach wünscht sich eine Person mit hohem Bildungsgrad eher eine Abwandlung bei der Produktwahl. Sein Ziel ist es, Komplexität mithilfe der geänderten Entscheidung zu erzeugen und somit kognitiv beansprucht zu werden. Außerdem begünstigt ein hohes Einkommen ebenfalls das Variety-Seeking, da es den mehr verdienenden Haushalten besser gelingt, die Risiken eines Markenwechsels abzufangen.

Produktspezifische Einflüsse auf das ASL

Das ASL beschreibt die wahrgenommene Stimulation beim Kunden, die durch die Reizeigenschaften eines Produktes ausgelöst wird. Je niedriger diese ausfällt, umso stärker tritt das Abwechslungsstreben auf. In der Bachelorarbeit wurden u.a. die habitualisierte Kaufentscheidung und die Attributspezifität als mögliche Einflüsse thematisiert.

Die habitualisierte Kaufentscheidung führt zu einem niedrigen ASL.

Insgesamt existieren vier verschiedene Kaufentscheidungsprozesse, die sich in Abhängigkeit des Involvements des Kunden, also gemäß seiner Ich-Beteiligung, unterscheiden lassen (vgl. Foscht/Swoboda 2011, S. 169). Die Mischformen, die limitierte und impulsive Kaufentscheidung, tragen für das Variety-Seeking kaum Relevanz, sodass sie unbeachtet bleiben. Lediglich die Extrema treten in den Vordergrund. Bei der extensiven Entscheidung handelt es sich um Produkte mit einem langen Nutzungszeitraum und hohen Anschaffungskosten, wie z.B. das Auto oder Smartphone. Der Kunde wird aufgrund der langfristig ausgelegten und bedeutenden Entscheidung kognitiv stark beansprucht, was für ausreichende Stimulation sorgt. Hier tritt also ein hohes ASL und somit eine geringe Tendenz für das Abwechslungsstreben auf (vgl. Helmig 1997, S. 53 f.). Anders ist dies bei dem habitualisierten Kaufentscheidungsprozess. Hierbei wurde die Produktauswahl bereits so oft identisch wiederholt, dass sie wie automatisch abläuft. Dies ist vor allem bei sogenannten convenience goods, also bei Gütern des täglichen Bedarfs, der Fall, wie beispielsweise bei Lebensmitteln oder Kosmetika (vgl. Foscht/Swoboda 2011, S. 19). Die Gewohnheit und die ständige Wiederholung des Kaufs sorgen bei Kunden für vertraute Reize, sodass hier ein niedriges ASL das Variety-Seeking begünstigt.

An dieser Stelle werden die zwei entgegengesetzten Seiten der Habitualisierung deutlich: Einerseits ist sie ein positives Anzeichen für Markentreue, da der Kunde das Produkt quasi automatisch einkauft. Aus Sicht der Kundenbindung ist die Routine also eine erstrebenswerte Handlungsweise seitens des Käufers. Andererseits ist das sich wiederholende Verhalten der Auslöser für Monotonie und Langeweile, sodass das Bedürfnis nach Abwechslung besteht. Um eine Kundenabwanderung zu verhindern, sehen sich Unternehmen vor der Herausforderung, ein Gleichgewicht zwischen Bekanntem und Neuem bei der Kaufentscheidung herzustellen.

Laut Givon ist das Variety-Seeking vom jeweiligen Produkt abhängig, da es Güter gibt, die das Abwechslungsstreben stärker hervorrufen als andere.

Ein weiterer Einflussfaktor des ASL ist die Attributeigenschaft von Produkten. In einer Studie (vgl. Givon 1984) überprüft Givon 28 Produkte unterschiedlicher Klassen, die jedoch alle der habitualisierten Kaufentscheidung zuzuordnen sind. Dabei stellte er fest, dass einige Güter einen negativen Variety-Seeking-Index aufweisen, was mit einem treuen Kaufverhalten gleichzusetzen ist (siehe das Produkt Taschentücher in Abb. 5). Gleichzeitig zeigen andere Produkte einen positiven Wert auf und deuten somit auf Abwechslungsstreben hin (siehe das Produkt Salat Dressing in Abb. 5). Abgeleitet aus diesen Ergebnissen, stellt Givon die Annahme auf, dass Variety-Seeking produktspezifisch sein müsse und der Abwechslungswunsch je nach Artikel stärker oder schwächer auftritt.

Variety-Seeking Behavior und seine Bedeutung für die Kundenbindung

Produkt	Variety-Seeking-Index
Taschentücher	- 0,19
Aluminiumfolie	- 0,15
Butter	-0,07
Waschmittel	0
Erfrischungsgetränk	0,06
Salat Dressing	0,19

Abb. 5: Der Variety-Seeking-Index bei ausgewählten Produkten, Quelle: Eigene Darstellung nach Givon 1984, S.12f.

Diese Annahme wurde im Rahmen der Bachelorarbeit mithilfe des Sättigungsmodells nach McAlister tiefer untersucht (vgl. McAlister 1982). Demzufolge stellt ein Produkt nur solange einen Nutzen für den Kunden dar, bis die ideale Menge eines spezifischen Attributs erreicht und der Konsument davon gesättigt ist. Als Beispiel kann der Fruchtgehalt bei einem Getränk angesehen werden. Sobald der Bedarf nach einer fruchtigen Erfrischung gestillt ist, stellt auch die zusätzliche Einheit keine weitere Befriedigung mehr dar, weshalb die Präferenz sinkt, das gleiche Produkt erneut zu wählen. Der Wunsch nach Abwechslung ist also nicht wie von Givon vermutet vom Produkt abhängig, sondern viel mehr von seinen Attributen (im Falle des Beispiels entspricht das Attribut dem Fruchtgehalt).

Das Sättigungsmodell zeigt, dass Variety-Seeking hauptsächlich von den Produktattributen und dessen Sättigung beim Kunden abhängig ist.

Bei den Produktattributen ist grundsätzlich zwischen den utilitaristischen und hedonistischen Eigenschaften zu unterscheiden. Während sich der Kunde bei Erstgenanntem die Frage nach der Nützlichkeit und Zweckerfüllung des Guts stellt, liegt bei den hedonistischen Attributen die Emotion im Fokus, die er bei der Nutzung des Produkts empfindet (vgl. Foscht/Swoboda 2011, S. 233). Es zeigte sich, dass hedonistische Güter den Kunden schneller sättigen. Aufgrund des stark sinkenden Reizpotenzials liegt das ASL auf einem niedrigeren Niveau als das OSL. Die Folge ist das Auftreten von Variety-Seeking.

Hedonistische Produkte führen beim Kunden eher zum Variety-Seeking als utilitaristische Güter.

Zusammenfassung und die Bedeutung des Variety-Seeking für die Kundenbindung

Das Ziel der Bachelorarbeit war es, das Variety-Seeking als Form des Wechselverhaltens mithilfe ausgewählter Bestimmungsfaktoren aus bestehenden Studien zu analysieren und seine Auswirkungen auf die Kundenbindung darzustellen.

Es wurde aufgezeigt, dass das Variety-Seeking als intrinsische Motivation beim Käufer besteht. Diese äußert sich in dem Aufrechterhalten des als optimal empfundenen Stimmulationslevels, das mithilfe von Abwechslung erreicht werden kann. Unter Berücksichtigung tiefergehender Analysen ist es gelungen, den typischen Variety-Seeker zu charakterisieren. Die Suche nach Abwechslung zeigt sich vor allem bei Personen jungen Alters und männlichen Geschlechts mit sowohl hohem Ausbildungsgrad als auch hohem Einkommen. Außerdem sind diese charakterlich offen gegenüber Neuem und extravertiert. Sie verfolgen Werte wie Hedonismus, Stimulation und Selbstbestimmung, was sich in Genuss, Abenteuerlust und Neugierde äußert. All diese Eigenschaften lösen bei den Individuen einen hohen Bedarf an Stimulation aus und zeigen sich in einem hoch angelegten OSL. Um das Optimum zu erreichen, tritt die Suche nach Abwechslung auf. Die individuelle Wechselneigung des Kunden ist aber nicht allein für die Entstehung des Variety-Seeking verantwortlich. Einen wesentlichen Beitrag leistet ebenfalls das Produkt selbst. Auch in diesem Fall konnten mithilfe vielfältiger Analysen aus der Literatur diejenigen Güter identifiziert werden, bei denen das Variety-Seeking klassischerweise auftritt. Dabei kommt es vor allem auf eine habitualisierte Kaufentscheidung an, wobei der Abwechslungswunsch durch ein hedonistisches Produkt verstärkt wird. Es handelt sich also um Güter, die mit ihren Eigenschaften die Sensorik des Kunden ansprechen, wie z.B. den Geschmack.

Prinzipiell stehen sich das Variety-Seeking und die Kundenbindung aufgrund ihrer Wirkungsweise gegenüber und rufen unterschiedliche Reaktionen beim Nachfrager hervor. Während erstgenanntes zu einem Markenwechsel führt, soll mithilfe der Kundenbindung eine stabile Geschäftsbeziehung aufgebaut werden. Der Wunsch nach Abwechslung stellt somit eine Grenze der Kundenbindung dar.

Wie sich zeigt, bieten sich für Unternehmen jedoch nur sehr geringe Einflussmöglichkeiten auf das Entstehen des Abwechslungsstrebens. Wie im Rahmen der Ausarbeitung dargestellt wurde, ist die Suche nach Abwechslung intrinsisch motiviert. Wie stark die Präferenz dafür ausfällt, ist psychologisch und demographisch bedingt und muss als gegeben angesehen werden. Dies gilt auch für die produktspezifischen Faktoren. So beschränkt sich die Einflussnahme der Unternehmen darauf, sich des Abwechslungsstrebens bewusst zu sein und die Kaufsituation entsprechend zu gestalten, sodass der Kunde trotzdem erhalten bleibt. Mithilfe der Strategien aus dem Marketing-Mix gelingt es, dies zu steuern. Besonders die Instrumente aus der Produktpolitik bieten sich hier an. Beispielsweise sollten im Rahmen der Produktdifferenzierung verschiedene Varianten angeboten werden. Diese geben dem Nachfrager die Möglichkeit, bei einer eintretenden Sättigung eines Attributs auf eine andere Variante umzusteigen, ohne jedoch die Marke zu wechseln. Gleichzeitig ist es sinnvoll, Varianten auch ab und zu vom Markt zu nehmen. Werden Produkte beispielsweise nur saisonal angeboten, bewahrt der Hersteller den Kunden auf diese Weise vor der Reizabnutzung eines immer gleichen Produktkaufs.

Abschließend lässt sich sagen, dass in Unternehmen ein zu geringes Bewusstsein in Bezug auf die Thematik des Variety-Seeking herrscht. Möchte man aber die Beziehung zu Kunden sichern und die Abwanderung von Konsumenten verhindern, sollte die Suche nach Abwechslung nicht unbeachtet gelassen werden. Grund für die geringe Aufmerksamkeit in der Praxis könnte die unzureichende Erforschung der Problematik sein. Deshalb sollten in Zukunft aktuelle Studien und empirische Bestätigungen folgen, um die Forschungslücken zu beseitigen und den Unternehmen mehr Wissen zu verschaffen. Dadurch gelingt es, geeignete Lösungsvorschläge für den Umgang mit Variety-Seeking abzuleiten und dessen Wirkung auf die Kundenbindung einzugrenzen.

Literaturverzeichnis

Dechêne, Christian Frédéric (2006): Abwechslungsbedürfnis und Werbewirkung. 1. Aufl. s.l.: DUV Deutscher Universitäts-Verlag. Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=748163>.

Diller, Hermann (2006): Die Bedeutung des Beziehungsmarketings für den Unternehmenserfolg. In: Hajo Hippner und Klaus D. Wilde (Hg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 97–120.

Eggert, Andreas (1999): Kundenbindung aus Kundensicht. Konzeptualisierung - Operationalisierung - Verhaltenswirksamkeit. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden, s.l.: Deutscher Universitätsverlag. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-663-08677-2>.

Foscht, Thomas; Swoboda, Bernhard (2011): Käuferverhalten. Grundlagen - Perspektiven - Anwendungen. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Dordrecht: Springer. Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=969564>.

Givon, Moshe (1984): Variety Seeking Through Brand Switching. In: Marketing Science 3 (1), S. 1–22.

Halfmann, Marion; Rennhak, Carsten (2006): Kundenwert. In: Carsten Rennhak (Hg.): Herausforderung Kundenbindung. 1. Aufl. s.l.: DUV Deutscher Universitäts-Verlag, S. 15–24.

Hempelmann, Bernd; Lürwer, Markus (2001): Erklärung und Analyse hybrider Formen des Markenwahlverhaltens. In: Planung & Analyse 28 (5), S. 12–18.

Herrmann, Andreas; Gutsche, Jens (1994): Ein Modell zur Erfassung der individuellen Markenwechselneigung. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 46 (1), S. 63–80.

Homburg, Christian; Bruhn, Manfred (2013): Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Manfred Bruhn und Christian Homburg (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 8., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–39.

McAlister, Leigh (1982): A Dynamic Attribute Satiation Model of Variety-Seeking Behavior. In: Journal of Consumer Research 9 (2), S. 141–150.

McAlister, Leigh; Pessemier, Edgar (1982): Variety Seeking Behavior: An Interdisciplinary Review. In: Journal of Consumer Research 9, S. 311–322.

Meyer, Anton; Oevermann, Dirk (1995): Kundenbindung. In: Bruno Tietz, Richard Köhler und Joachim Zentes (Hg.): Handwörterbuch des Marketing. 2., völlig neu gestaltete Aufl. Stuttgart: Poeschel (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 4), S. 1340–1351.

Raju, P. S. (1980): Optimum Stimulation Level: Its Relationship to Personality, Demographics, and Exploratory Behavior. In: Journal of Consumer Research 7 (3), S. 272–282.

Steenkamp, Jan-Benedict E. M.; Baumgartner, Hans (1992): The Role of Optimum Stimulation Level in Exploratory Consumer Behavior. In: Journal of Consumer Research 19 (3), S. 434–448.

Steenkamp, Jan-Benedict E.M.; Burgess, Steven M. (2002): Optimum stimulation level and exploratory consumer behavior in an emerging consumer market. In: International Journal of Research in Marketing 19 (2), S. 131–150. DOI: 10.1016/S0167-8116(02)00063-0.

Tscheulin, Dieter K. (1994): „Variety-seeking-behavior“ bei nicht-habitualisierten Konsumentenentscheidungen. Eine empirische Studie. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 46 (1), S. 54–62.

Tscheulin, Dieter K.; Helmig, Bernd (2007): Markentreue, Wiederkauf- und Wechselverhalten. In: Sönke Albers und Andreas Herrmann (Hg.): Handbuch Produktmanagement. Strategieentwicklung - Produktplanung - Organisation - Kontrolle. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 539–559.

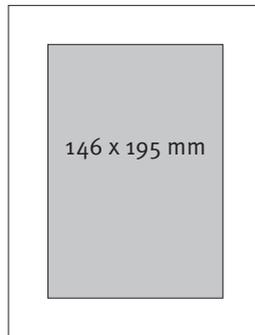
van Trijp, Hans C. M.; Hoyer, Wayne D.; Inman, J. Jeffrey (1996): Why Switch? Product Category: Level Explanations for True Variety-Seeking Behavior. In: Journal of Marketing Research 33 (3), S. 281. DOI: 10.2307/3152125.

Mediadaten markeZin

Die Marketing-Fachgruppe der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Karlsruhe plant die elfte reguläre Ausgabe der Karlsruher Marketing-Fachschrift „markeZin“ im Februar 2020. Darin enthalten sind Artikel zu aktuellen Marketing-Themen aus den Bereichen Forschung und Praxis. Die fachlichen Schwerpunkte sollen hier praxisnahen Bezug finden.



Vorschau Cover



Satzspiegel



1/1 Seite

Zielgruppe:	Fach- und Führungskräfte aus der Region Karlsruhe, Marketinginteressierte, Professoren und Professorinnen, Studierende
Anzeigenschluss:	15. Oktober 2019
Auflage:	ca. 2300 Stk.
Erscheinungsdatum:	Februar 2020
Anzeigenpreis:	€ 500, -- (zzgl. 19% Mehrwertsteuer)*
1/1 Seite:	Vierfarbdruck oder schwarz/weiß
Format:	185 x 240 mm (plus 3 mm Anschnitt)
Satzspiegel:	146 x 195 mm

*Die Finanzierung der Versandkosten erfolgt über die Anzeigen. Ein Gewinn ist mit der Herausgabe der Marketing-Fachschrift nicht verbunden.

Bitte per E-Mail an christoph.ewert@hs-karlsruhe.de oder per Fax an 0721 / 925 1947 zurücksenden:

Ja, wir möchten eine Anzeige schalten!

Firma: _____

Ansprechpartner: _____

Adresse: _____

E-Mail-Adresse: _____

Unterschrift: _____

Besuchen Sie uns auch gerne auf unserer Internetseite www.hs-karlsruhe.de/markezin

Dort finden Sie weitere interessante Informationen rund um das Thema Marketing, die Vollversionen der Artikel dieser Ausgabe, sowie alle bisher herausgegebenen Ausgaben der Marketing-Fachschrift **markeZin**.

Sie kennen weitere Interessenten für diese Fachschrift oder möchten Ihr Exemplar bequem nach Hause geliefert bekommen?

Bitte senden Sie eine E-Mail (Betreff „Interessent markeZin“) mit dem Namen und der vollständigen Adresse an **christoph.ewert@hs-karlsruhe.de**, damit wir Sie oder Interessenten in unsere Datenbank aufnehmen können.

Sie haben Fragen, Kritik oder Anregungen zu unserer Marketing-Fachschrift markeZin?

Bitte kontaktieren Sie uns unter **Telefon 0721/9251935** oder senden Sie eine E-Mail an **christoph.ewert@hs-karlsruhe.de**. Wir stehen Ihnen gerne zur Verfügung.

Impressum

Herausgeber:

Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Moltkestr. 30
76133 Karlsruhe

Verantwortlicher:

Christoph Ewert,
christoph.ewert@hs-karlsruhe.de

Redaktion:

Christoph Ewert (W), Dr. Christian Braun (W),
Reinhold König (W), Dr. Christian Seiter (W), Dr.
Marion Murzin (W), Stefanie Götz (W), Katja Volova

Konzeption, Layout, Anzeigen:

Stefanie Götz (W), Katja Volova

Korrektur/Lektorat:

Dr. Joachim Lembach, Stefanie Götz

Titelbild:

Urheber: Fotolia

Druck:

NINO Druck GmbH

Auflage:

2.300 Stück, einmal jährlich

Copyright:

Abdruck nur nach vorheriger Genehmigung durch
die Redaktion.

Erscheinungsjahr/Erscheinungsort:

2019/Karlsruhe

ISSN 1869-9820

Technologie-Entrepreneurship

Master of Science (M.Sc.)



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Näher dran.

Der Studiengang für angehende Jung-Unternehmer
mit technologiebasierten Geschäftsideen

W Fakultät für
Wirtschaftswissenschaften

Spezialisierungsrichtungen



Was bieten wir den Studierenden?

- Förderung von visionärem, unternehmerischen Denken
- Kompetenzen im Umgang mit disruptiven Veränderungen (Risiko- und Chancenbewertungen)
- Nutzung von Technologiekompetenz als Querschnittsfunktion und Übertragung auf nachhaltige Geschäftsmodelle



Infos unter www.hs-karlsruhe.de/teem oder unter 0721-925-1945



Lust auf Erfolg

Aigner Offensiv

„Genau die richtige Medizin
gegen die Durchschnittsfalle“
Rainer Aigner

Lust auf Erfolg - Übertragbare Strategien aus dem Profisport

www.aigner-offensiv.de

Offensives Verhalten als Strategie für Führung und Motivation

EINFACH HÖCHSTE ANSPRÜCHE UMSETZEN

Die Herausforderung für Profis liegt natürlich zunächst auf den Big Points. Dafür braucht es eine perfekte Vorbereitung um im täglichen Führungs-, Vertriebs- und Verkäuferleben besser als die Wettbewerber zu sein.

Die außergewöhnlichen Erfahrungen, Teil hervorragend aufeinander eingespielter Teams sein zu dürfen, wie beispielsweise den Mannschaften vom TSV 1860 München, des FC. Bayern München oder Fortuna Düsseldorf, den Unternehmen Adam Opel AG, Bertelsmann oder KW AG und SP Serviceplattform. Ich habe von ihrem hohen Qualitätsniveau profitiert, aber auch gelernt, an mich hohe Anforderungen zu stellen.

Sie leben bereits das Prinzip des offensiven Handelns. Sie gehen vorurteilsfrei, motiviert und mit einem Lächeln auf den Lippen auf andere Menschen zu, die sie beraten und denen sie damit helfen, passgenaue Entscheidungen zu treffen.

Für diese Mitarbeiter zählt nicht, wo man herkommt, sondern vor allem und im Besonderen wo man hin will.

Ihr Vorteil »Motiviert leben & begeistern«

Warum dieser Vortrag? Weil man von den Ideen und Inhalten eigene Überzeugungen schärft und klare Aussagen bekommt wie Lust auf Erfolg möglich ist! Wichtige Erfahrungen in absoluten Grenzsituationen aus dem Sport und dem Unternehmerleben geben Impulse seine eignen Potentiale weiter zu steigern.

Dieser Vortrag liefert Ihnen viele schlichte und pragmatische Angebote. Möglicherweise können Sie davon genauso profitieren wie ich und damit Ihre persönlichen Ziele und Wünsche verwirklichen.

Offensives Verhalten

hat meinem Leben in einer für mich äußerst schwierigen Zeit mit folgendem Satz eine neue Wendung gegeben:

Hartmut Bergemann: „Lieber Rainer, mache Dir immer bewusst: **„Der, der Dich ärgern kann, hat Macht über Dich und das darf nicht sein.“**

Er hatte recht und ich schaffte es, mein Leben fortan selbst in die Hand zu nehmen. Ich richtete meine Ziele neu aus und seither geht es intensiv aufwärts.

Vortrag, 60 Min.,
Termine auf Anfrage

BENEFITS DES MODULS »Lust auf Erfolg«

Buchung oder bei Fragen zum Modul »Lust auf Erfolg« wenden Sie sich bitte an: