



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Näher dran.



markeZin

Karlsruher Marketing Fachschrift
Heft 2, Februar 2011

Hochschulrankings aus Unternehmenssicht –
Wie Ranking-Tabellen Unternehmen bei der
Beurteilung von Hochschulen unterstützen

Qualitative Bewertung neuer Geschäftskonzepte – aus der
Perspektive von Venture-Capital-Gesellschaften

Methode zur Vorhersage der Unternehmensentwicklung
von Key Accounts (KAfo)

Online-Marketing – Die Chance der Online Medien
in der Kommunikationspolitik

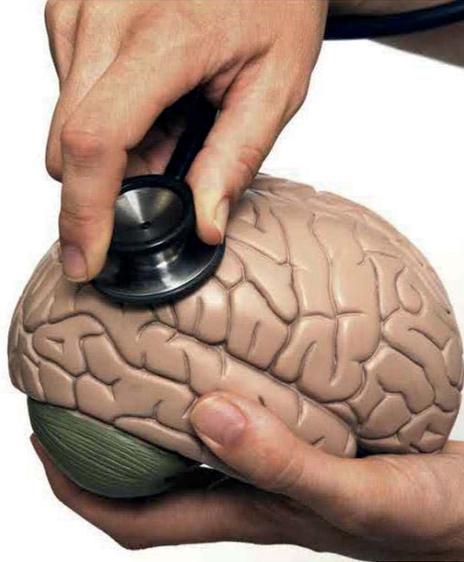
ISSN 1869-9820

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.



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 2, 2011

Editorial

Prof. Christoph Ewert.....S. 05

Inhalt

Hochschulrankings aus Unternehmenssicht – Wie Ranking-Tabellen Unternehmen bei der Beurteilung von Hochschulen unterstützen.
Kerstin Heinemann.....S. 05-15

Qualitative Bewertung neuer Geschäftskonzepte – aus der Perspektive von Venture-Capital-Gesellschaften
Prof. Christoph Ewert, Fabian Becker.....S. 16-35

Methode zur Vorhersage der Unternehmensentwicklung von Key Accounts (KAfo)
Prof. Reinhold König, Jochen Künstel, Simon Strohmaier.....S. 37-51

Online-Marketing – Die Chance der Online-Medien in der Kommunikationspolitik
Prof. Dr. Marion Murzin, Sabrina Heuser.....S. 53-59

Ausblick auf die markeZin-Sonderausgabe (erscheint im Mai 2011)

Marketing 2.0 – Die Kommunikationsmedien der Zukunft

Mit dieser Sonderausgabe vom markeZin beleuchten wir die aktuellen Online-Medien und die sich daraus ergebenden Marketingchancen für Unternehmen.

- ▶ Soziale Netzwerke
- ▶ Suchmaschinenmarketing
- ▶ Internet Communities
- ▶ Blogs und Foren
- ▶ E-Werbung
- ▶ Mobile-Marketing
- ▶ Online-Shops
- ▶ Brand Communities
- ▶ ...und vieles mehr

markeZin - Sonderausgabe
Marketing 2.0

Neben der vertiefenden Betrachtung der neuen digitalen Kommunikations- und Vertriebswege wird anhand von Fallbeispielen gezeigt, wie diese in ausgewählten Branchen erfolgreich Anwendung finden.

- ▶ E-Marketing in der Immobilienbranche
- ▶ E-Marketing in der Automobilbranche
- ▶ E-Marketing in der Politik
- ▶ ..und andere

Schalten auch Sie eine Anzeige in diesem Sonderheft (Mediadaten s. Seite 60).

Impressum

Herausgeber:

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

Redaktion:

Christoph Ewert (W) verantwortlich
Reinhold König (W), Dr. Christian Seiter (W),
Dr. Marion Murzin (W), Antje Borbonus (W)

Konzeption, Layout, Anzeigen:

Antje Borbonus
Tel. 0721/925-1069
antje.borbonus@hs-karlsruhe.de

Titelbild:

Urheber: Fotolia

Druck:

E & B engelhardt und bauer Druck und Verlag GmbH

Auflage:

3.000, einmal jährlich

Copyright:

Abdruck nur nach vorheriger Genehmigung durch die
Redaktion.

Erscheinungsjahr/Erscheinungsort:

2011/Karlsruhe

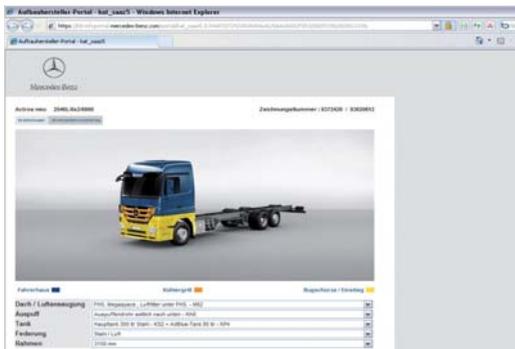
ISSN 1869-9820



3D Configuration



CGI of Product Variants



CyberChampion
2010



Entdecken Sie Neues in der Welt der 3D-Oberflächenanalyse

leistungsfähig

forschen

schnell

mehr entdecken

Erkenntnis gewinnen

innovativ

NF11003

NanoFocus unterstützt Sie mit modernster Technologie.

Sekundenschnell liefern die optischen Messsysteme von NanoFocus präzise 3D-Aufnahmen technischer Oberflächen in der Mikro- und Nanometerdimension. Um Ihnen bei Ihrer Messaufgabe immer die beste Lösung zu bieten, entwickeln und produzieren wir bereits seit 15 Jahren Hard- und Software aus einer Hand. Bei der Analyse von Mikrogeometrie, Rauheit, Topografie und Schichtdicke vertrauen deshalb Hochschulen und Forschungsinstitute weltweit auf unsere Technologie.

- ▶ Hochauflösende 3D-Konfokalmikroskope
- ▶ Schnelle und präzise 3D-Scanning-Profilometer
- ▶ Mobile Messsysteme
- ▶ Sensoren zur Integration in bestehende Anlagen und Systeme
- ▶ Leistungsstarke Software für Analyse und Automation

... und auf Wunsch individuell angepasst an Ihre Messaufgabe.



ysurf explorer

Kontaktieren Sie uns jetzt für eine unverbindliche und kostenlose Probemessung.



Dr. Josef Frohn
Hauptsitz Oberhausen
Tel. +49(0)208-62000-52
frohn@nanofocus.de



B. Eng. Rouven Lenz
Niederlassung Ettlingen
Tel. +49(0)7243-715846
lenz@nanofocus.de

nanofocus
see more

NanoFocus AG

Lindnerstraße 98 | 46149 Oberhausen | Tel. +49(0)208-62000-0 | Fax +49(0)208-62000-99 | info@nanofocus.de | www.nanofocus.de

Editorial

Wer ist die Nr.1

Top 10 Listen dominieren unsere Welt. Wer auf den Ranglisten ganz oben steht, gilt als Überflieger. So bewerten die Marktforscher von Millward Brown den Internetpionier Google als weltweit wertvollste Marke in 2010, wohingegen Branchenkonkurrent Interbrand die Brause Coca Cola ganz vorne sieht! Deutschlands Sachbuch-Bestseller war im vergangenen Jahr laut Stern-Ranking das Buch „Deutschland schafft sich ab“, die meistverkaufte Tageszeitung mit über 3 Millionen Auflage war einmal mehr die Bild Zeitung und Stiftung Warentest kürte den Blue-Ray-Player von Sony zur Nr.1. Schließlich steht die beste Fachhochschule, wenn man dem aktuellen Wirtschaftswoche-Ranking glauben darf, in Karlsruhe!

Es ist allerdings eine grundlegende Erkenntnis, dass nicht immer die Besten an erster Stelle stehen, schon alleine deshalb, weil im Prinzip jeder Kunde andere Schwerpunkte bei der Bewertung eines Produkts oder einer Dienstleistung festlegt. Umso wichtiger ist es für die Marketingverantwortlichen, Produkte und Dienstleistungen so ins rechte Licht zu rücken, damit interessierte Kunden sich ein eigenes Bild von der Qualität, den Inhalten, dem Design, der Preiswürdigkeit etc. machen können.

Wir haben den Ranking-Dschungel im Bildungsbereich untersucht und erleben hautnah, was es bedeutet, ganz oben zu stehen – die Bewerberzahlen bewegen sich auf Rekordniveau. Mit welchem Geschäftsmodell der Erfolg wahrscheinlicher wird, haben wir bereits in der ersten Ausgabe von markezin beleuchtet. Aufgrund der starken Resonanz stellen wir an dieser Stelle die Zusammenfassung einer herausragenden Masterthesis zu diesem Thema vor. Der Beitrag zur Vorhersage von Key Accounts zeigt die Wichtigkeit einer konsequenten Planung auch im Vertriebsbereich auf. Abschließend soll der vorliegende Artikel über Online-Marketing einen kleinen Vorgeschmack auf unser Sonderheft im Mai 2011 zum Thema „marketing 2.0“ geben.

Viel Spass beim Lesen wünscht



Christoph Ewert

P.S. Ab sofort finden Sie unter www.markezin.de alle Artikel auch online sowie weitere spannende Neuigkeiten rund um das Thema Marketing.

Sind Grünanlagen alles, was man für eine grüne Stadt braucht?



QR-Code mit dem Handy scannen und mehr über unser Umwelt-Portfolio erfahren.

Unsere Infrastrukturlösungen sorgen für eine umweltverträgliche und nachhaltige Stadtentwicklung. Und somit für grünere Städte.

Jeder, der in einer Großstadt lebt, kennt diese Fragen: Könnte die Luft nicht sauberer sein? Das Wasser reiner? Der öffentliche Nahverkehr schneller, die Infrastruktur besser und die medizinische Versorgung effizienter? Unsere Antwort: zahlreiche innovative Produkte und Lösungen, die helfen, das Leben in der Stadt für ihre Bewohner grüner und gesünder zu machen – einfach lebenswerter eben.

[siemens.com/answers](https://www.siemens.com/answers)

SIEMENS

Hochschulrankings aus Unternehmenssicht – Wie Ranking-Tabellen Unternehmen bei der Beurteilung von Hochschulen unterstützen

Kurzfassung

Hochschulrankings stellen nicht nur eine Hilfestellung für Studienanfänger dar, sondern können auch Unternehmen bei der Identifikation von Top-Hochschulen unterstützen. Damit ist es ihnen möglich, ihre Rekrutierungs- und Marketing-Maßnahmen auf die besten Hochschulen zu konzentrieren. Hierfür sind zunächst die Anforderungen an die Qualität von Hochschulen seitens der Unternehmen zu klären. Der Artikel analysiert aufgrund der relevanten Anforderungen aus Unternehmenssicht verschiedene Rankings hinsichtlich ihrer Eignung als Informationsquelle.

Darauf aufbauend werden Empfehlungen dahingehend abgegeben, welche Rankings für Unternehmen in Deutschland am besten geeignet sind. So können Informationen darüber gewonnen werden, welche Hochschulen die besten Absolventen hervorbringen.

Abkürzungen

ARWU	Academic Ranking of World Universities
CHE	Centrum für Hochschulforschung
dapm	Der Arbeitskreis Personal Marketing e. V.
THE	Times Higher Education
QS	Quacquarelli Symonds

Abstract

Rankings of higher education institutions do not only represent a supportive tool for students, they can also be of use to companies to identify top universities. Thus, they enable companies to focus their recruiting and marketing efforts on the best schools. This, however, requires the clarification of what companies expect in terms of quality of universities. Based on relevant requirements from a corporate point of view, this article presents an analysis of different league tables with regard to their aptitude as a source of information for companies.

The analysis concludes with the recommendation of those rankings that are most suitable for German corporations seeking information about the universities with the best graduates.

Schlüsselwörter:
*Hochschulrankings,
Rekrutierung,
Hochschulqualität*

Keywords:
*university rankings,
recruiting,
quality in higher
education*



*Kerstin Heinemann (Cand. MSc.) untersucht seit Anfang 2010 den Bereich Hochschulrankings in der Marketinggruppe der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Im Anschluss an ihr Bachelorstudium war sie von 2006 bis 2010 in leitender Position im Bereich Softwaremarketing tätig.
Kontakt: kerstin.heinemann@hs-karlsruhe.de*

Ausgangssituation und Zielsetzung

Bei Unternehmen sind Spitzenkräfte mehr denn je gefragt, der „Krieg um Talente“ ist entbrannt¹, und die Rekrutierung der Top-Absolventen der besten Hochschulen ist zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden. Doch wo finden Unternehmen Hinweise darüber, welche Hochschulen „die besten“ sind? Hochschulrankings sind eine möglich Quelle für Unternehmen, um ihre Ressourcen bei der Rekrutierung und im Personalmarketing optimal auf diejenigen Hochschulen zu verteilen, von denen sie sich die besten Absolventen versprechen. Dabei geht es darum, die Elite vor der eigenen Haustüre zu identifizieren und diejenigen Hochschulen zu finden, deren Absolventen sich in der Praxis als High-Potentials bewähren. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen wichtig zu wissen, welche Hochschulrankings sie bei dieser Aufgabe am besten unterstützen. Dieser Artikel gibt einen praxisorientierten Überblick über verschiedene Hochschulrankings und ihre Relevanz aus Unternehmenssicht.

Hochschulqualität in Rankings und Ratings

Jedes Hochschulranking basiert auf einem Qualitätsmodell. Anhand eines umfassenden Modells lassen sich relevante Qualitätsansprüche aus Unternehmenssicht identifizieren.

Unter dem Begriff „Hochschulrankings“ findet man sowohl Ratings als auch Rankings sowie Mischformen. Die beiden Begriffe werden häufig synonym verwendet. Der Unterschied zwischen Rankings und Ratings liegt in der Art der Ergebnisaufbereitung der verdichteten Daten: Während Objekte im Rahmen eines Ratings in Rangklassen eingeordnet werden, bestimmt ein Ranking die Rangfolge der Objekte². Das bedeutet, dass Ratings im Allgemeinen die Qualität einer Alternative unabhängig von der Qualität der anderen Alternativen beurteilen, während Rankings die Qualität einer Alternative aufgrund ihres Vergleichs mit den anderen ermitteln.³

Jedem Ranking-System liegt ein Qualitätsmodell zu Grunde, das eine Aussage über verschiedene Aspekte der Hochschulqualität zulässt. Um die Eignung von Rankings für einen bestimmten Zweck zu analysieren, ist es hilfreich, ein allgemeines, umfassendes Qualitätsmodell zu Grunde zu legen und dann auf die Qualitätsdimensionen zu reduzieren, die von Relevanz sind. Hierzu wurden verschiedene grundsätzliche Qualitätsmodelle in der Literatur untersucht. Es wurde überprüft, inwieweit die Ansätze jeweils eine umfassende Qualitätsbewertung ermöglichen oder ob sie lediglich Teilaspekte betrachten.⁴

¹ Vgl. Trechow, Peter: „Alle wollen Hochschulabsolventen: Krieg um Talente in der Fahrzeugbranche“, Frankfurter Allgemeine Hochschulanzeiger, 01.12.2008; Mortsiefer, Henrik: „Google sieht sich im „Krieg um Talente“, Der Tagesspiegel, 16.10.2010

² vgl. Bayer, Christian: Über die Notwendigkeit von Rankings in der Wissens- und Informationsgesellschaft und die Bewertung ihres entscheidungsunterstützenden Informationsgehaltes, S. 1

³ Vgl. Kladroba, Andreas, Statistische Methoden zur Erstellung und Interpretation von Rankings und Ratings, 2005, S. 11

⁴ Vgl. Finnie, Ross, Usher, Alex: Measuring the Quality of Post-secondary Education: Concepts, Current Practices and a Strategic Plan, S. 19f; vgl. Chickering, Arthur W., Gamson, Zelda F.: Seven Principles for Good Practice in Undergraduate Education, S. 3ff; vgl. Kladroba, Andreas, Statistische Methoden zur Erstellung und Interpretation von Rankings und Ratings, 2005, S. 54; vgl. Syrbe, Max, Bayer, Christian, „Gängige Kritik nicht verantwortlich, ein quantitatives Wirkungsmodell von Universitäten“, in: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 3, 1997, S. 269ff; Vgl. Pascarella, Ernest T.: Identifying Excellence in Undergraduate Education – Are We Even Close?, S. 19f; Vgl. Dill, David D., Soo, Maarja: Academic Quality, League Tables, and Public Policy: A Cross-National Analysis of University Ranking Systems, S. 499ff; Vgl. Usher, Alex, Savino, Massimo: A World of Difference: A Global Survey of University League Tables, S. 14f

Hochschulrankings aus Unternehmenssicht – Wie Ranking-Tabellen Unternehmen bei der Beurteilung von Hochschulen unterstützen

Das umfassendste Modell stammt von den kanadischen Wissenschaftlern USHER und MEDOW.⁵ Aufgrund der Analyse verschiedener bestehender Rankings wurde es um die Dimensionen Internationalisierung, Technologie- und Wissenstransfer sowie Persönliches Studiensumfeld erweitert. So ergibt sich eine umfassende Liste an Dimensionen, die bei der Qualitätsbewertung von Hochschulen grundsätzlich relevant sind (vgl. linker Teil von Abbildung 1). Sie dient im Folgenden als Grundlage zur Identifikation der relevanten Qualitätsaspekte aus Unternehmenssicht.

Hochschulqualität aus Unternehmenssicht

Laut einer im Jahr 2007 vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag bei 2.135 deutschen Unternehmen aller Branchen und Größenklassen durchgeführten Untersuchung liegen die wichtigsten Anforderungen, die Unternehmen an Absolventen stellen, im Bereich der persönlichen und sozialen Entwicklung, gefolgt von einem breiten Fachwissen in der erlernten Fachdisziplin.⁶ Ebenfalls entscheidend ist für Unternehmen, dass Absolventen das Erlernte auch in der Praxis umsetzen können.⁷ Wendet man die genannten Anforderungen auf das im vorangegangenen Abschnitt hergeleitete Modell der Qualitätsdimensionen für Hochschulen an, lassen sich die für Unternehmen relevanten Kriterien identifizieren:

Umfassende Qualitätsdefinition Hochschulrankings

- » Ausgangsmerkmale der Studierenden
- » Lern-Input (Personal)
- » Lern -Input (Finanzielle und Sach-Mittel)
- » Lern-Umfeld
- » Lern-Ergebnisse
- » Endergebnisse
- » Technologie und Wissenstransfer mit Wirtschaft und Gesellschaft
- » Forschung
- » Reputation
- » Internationalisierung
- » Persönliches Studiensumfeld

Relevante Dimensionen der Hochschulqualität aus Unternehmenssicht

- » **Ausgangsmerkmale der Studierenden**
- » **Lern-Input (Personal)**
- » **Lern-Input (Finanzielle und Sach-Mittel)**
- » **Lern-Umfeld**
- » **Lern-Ergebnisse**
- » **Endergebnisse**
- » **Technologie- und Wissenstransfer mit Wirtschaft und Gesellschaft**
- » **Forschung**
- » **Reputation**
- » **Internationalisierung**

Abbildung 1: Relevante Qualitätsdimensionen aus Unternehmenssicht

Quelle: Eigene Darstellung

⁵ Vgl. Usher, Alex, Medow, Jon: A Global Survey of University Rankings and League Tables, S. 9ff

⁶ Vgl. Pankow, Franziska: Die Studienreform zum Erfolg machen! Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen, S. 5

⁷ Vgl. ebd., S. 9

Aus Unternehmenssicht leisten bestimmte qualitative Dimensionen einen größeren Beitrag zur Erfüllung ihrer Anforderungen an eine Hochschule als andere. Ausgehend von den Ergebnissen der bereits genannten Untersuchung kann zwischen relevanten, bedingt relevanten und nicht relevanten Dimensionen unterschieden werden. Demnach stehen für die Unternehmen **Lernergebnisse** im Mittelpunkt ihrer Anforderungen.⁸ Folglich ebenfalls relevant sind die für die Ergebnisse verantwortlichen Inputs: **Personal** und **Ressourcenausstattung**, das **Lernumfeld** und die **Ausgangsmerkmale**, welche eine Hochschule von ihren Studierenden erwartet. Auch die **Endergebnisse** der Hochschulbildung sind aus Unternehmenssicht relevant. Von der überwiegenden **Internationalisierung** der Unternehmen⁹ lässt sich ableiten, dass auch diese Dimension für Unternehmen relevant ist. Ein weiterer relevanter Aspekt, der genannt wird, ist die Praxisorientierung einer Hochschule, die ihren Niederschlag auch teils in ihrem **Transfer mit Industrie und Gesellschaft** hat.¹⁰ Als bedingt relevant wird die Reputation einer Hochschule eingestuft, denn sie ist nicht unbedingt mit den tatsächlichen Lernergebnissen verbunden.¹¹ Für Unternehmen, die sich hauptsächlich für Absolventen interessieren, die in ihrer Forschungsabteilung tätig werden, ist der Aspekt der Forschung zwar zentral. Da jedoch nur ein kleiner Teil an Absolventen in der industriellen Forschung tätig wird, wird dieser Gesichtspunkt hier als bedingt relevant bewertet.¹² Als nicht relevant wird das persönliche Umfeld einer Hochschule eingestuft. Somit ergibt sich die oben dargestellte reduzierte Liste an Dimensionen der Hochschulqualität aus Unternehmenssicht.

Eignung der Hochschulrankings für Unternehmen

Hochschulrankings geben den einzelnen Qualitätsdimensionen unterschiedliches Gewicht. Anhand der aus Unternehmenssicht relevanten Dimensionen lassen sich die relevanten Rankings identifizieren.

Auf Basis der im vorherigen Abschnitt ermittelten relevanten Qualitätsdimensionen aus Unternehmenssicht sind nun diejenigen Rankings ermittelbar, welche für Unternehmen die größte Aussagekraft besitzen. Hierfür wurden zunächst die einzelnen Indikatoren und Methoden verschiedener Rankings in einer umfassenden Untersuchung erfasst. Anschließend wurde für jeden der knapp 150 untersuchten Indikatoren bestimmt, welcher Dimension im Qualitätsmodell er zugeordnet werden kann. So fällt etwa die Anzahl der Studierenden, die auf einen Lehrenden kommen, in die Dimension Lern-Input (Personal). Unter Berücksichtigung der Gewichtung, welche die Rankings den einzelnen Indikatoren zuweisen, wurde eine Übersicht der Gewichtung der einzelnen Dimensionen in den Rankings erstellt (vgl. Tabelle 1). Es wird daraus ersichtlich, dass die Gewichtungen, welche die einzelnen Rankings den Dimensionen beimessen, stark variieren.

⁸ Vgl. ebd., S. 5f

⁹ Vgl. ebd., S. 4

¹⁰ Vgl. ebd., S. 3

¹¹ Reputationsdaten sind in der Ranking-Literatur aus mehreren Gründen umstritten, vgl. hierzu Federkeil, Gero, Reputation Indicators in Rankings of Higher Education Institutions, S. 19ff; Bowman, Nicholas A., Bastedo, Michael N., "Anchoring Effects in World University Rankings: Exploring Biases in Reputation Scores", Higher Education, S. 10; Schmidt, Peter, "Academics, Too, Can Be Led Astray by College Rankings, Study Finds", The Chronicle of Higher Education, <http://chronicle.com/article/Academics-Too-Can-Be-Led/65251/>

¹² Vgl. Rübsamen-Waigmann, Helga, Europäische Kommission: Frauen in der industriellen Forschung – Ein Alarmsignal für Europas Unternehmen, S. 19: Im Jahr 1999 arbeiteten lediglich etwa 500.000 Personen innerhalb der EU in der industriellen Forschung.

Hochschulrankings aus Unternehmenssicht – Wie Ranking-Tabellen Unternehmen bei der Beurteilung von Hochschulen unterstützen

Die Abbildung der Rankings wurde in einem zweiten Schritt weiter zusammengefasst, indem die Gewichte der relevanten, der bedingt relevanten und des irrelevanten Faktors jeweils addiert wurden. Dadurch wird deutlich, welche Rankings das größte Gewicht auf diejenigen Indikatoren legen, die aus Unternehmenssicht relevant sind (vgl. Tabelle 2).

Es zeigt sich, dass das Bachelor-Rating des Arbeitskreises Personalmarketing (dapm) und das CHE Hochschulranking am besten geeignet sind, um die Hochschulqualität aus Arbeitgebersicht zu beurteilen.

Das **dapm-Rating** hat seinen Schwerpunkt in der Employability der Absolventen und damit in den aus Unternehmenssicht relevanten Faktoren. Ein Vorteil des Ratings besteht darin, dass es Studiengänge aller deutschen Hochschultypen enthält. Auch erhebt es die Daten für das Rating weitestgehend anhand der Studien- und Prüfungsordnung der Studiengänge, woraus sich ein hoher Grad an Objektivität ergibt. Eine Einschränkung des dapm-Ratings ist, dass es lediglich Bachelorstudiengänge umfasst. Auch blieben bei der letzten Aktualisierung des Ratings im Jahr 2008 einige, damals noch nicht akkreditierte Studiengänge unberücksichtigt, sodass das Rating kein vollständiges Bild von der Hochschullandschaft abgibt.

Das dapm-Rating untersucht die Bachelorstudiengänge auf die Employability ihrer Absolventen.

Das **CHE-Hochschulranking**, das die Hochschulen in Spitzen-, Mittel- und Schlussgruppen einordnet, enthält ebenfalls einen großen Anteil an relevanten Daten. Es ist besonders umfangreich und betrachtet alle staatlich anerkannten Hochschulen in Deutschland sowie etliche Hochschulen in den Nachbarländern Deutschlands. Das CHE-Ranking bietet Unternehmen den Vorteil, dass in dem internetbasierten Ranking relevante Kriterien selbst selektiert werden können. Sind beispielsweise vorrangig die Bewertungen der Lern- und Endergebnisse von Interesse, können speziell die Ergebnisse zur Vermittlung von Fachwissen, Transferfähigkeiten, Problemlösungsfähigkeiten, selbständigem Arbeiten oder der Praxisorientierung abgerufen werden. Grundsätzlich ist beim CHE-Ranking zu beachten, dass viele Daten aus Urteilen von Studierenden und Absolventen gewonnen werden, deren Objektivität als eingeschränkt bewertet werden kann.¹³ Ein weiterer Kritikpunkt sind die in der Ranking-Methodik definierten Mindestanzahlen der Umfrageteilnehmer für eine Wertung. So reichen bereits die Antworten von 15 Studierenden eines Studienganges aus, um bei der CHE im Ranking gelistet zu werden, was die Frage aufwirft, ob diese Zahl erlaubt, ein repräsentatives Bild von der Qualität der Bildungseinrichtung zu gewinnen.¹⁴

Das CHE-Ranking ermöglicht eine individuelle Kriterien-selektion im Internet.

¹³ Vgl. Süllwold, Fritz, „Ranking ist oft ein Synonym für Unsinn – Hinweis auf ein meßmethodisches Grundproblem“, in *Forschung & Lehre*, Ausgabe 11/97, S. 578

¹⁴ Vgl. CHE Methodenwiki, „Studierendenbefragung“, <http://www.che.de/methodenwiki/index.php/Studierendenbefragung>

FACHHOCHSCHULEN



Abbildung 2: Beispiel – Beurteilung der Fachhochschulen für Wirtschaftsinformatik durch die Absolventen beim CHE-Ranking, Quelle: ranking.zeit.de/che2010/de/

Das *Wirtschaftswoche-Ranking* stützt sich auf die Beurteilung der Hochschulen durch Personalchefs.

Obwohl es ausschließlich bedingt relevante Daten zur Reputation heranzieht, kann auch das Ranking der **Wirtschaftswoche** für Unternehmen eine Hilfestellung darstellen, da es Ranglisten für deutsche Universitäten und Fachhochschulen in den wichtigsten Fachrichtungen liefert. Das Ranking stützt sich allerdings auf nur eine einzige Indikatordimension, die auch nur einen einzigen Indikator enthält, nämlich die Befragung von Personalverantwortlichen oder Personalchefs bezüglich der Hochschulen, von denen die besten Absolventen kommen. Reputationsurteile werden aus verschiedenen Gründen kritisch betrachtet: Sie spiegeln lediglich den subjektiven Kenntnisstand der befragten Personen wider, eine Ranking-Position aus der Vergangenheit kann die aktuelle Hochschulbewertung beeinflussen („Anchoring Effekt“¹⁵) und es kann Abstrahleffekte zwischen Hochschulen am selben Standort oder Fachbereichen derselben Hochschule geben. Trotz der genannten Kritikpunkte spricht aus Unternehmenssicht die Tatsache für das Ranking, dass es auf Basis von Urteilen ihresgleichen zustande kommt, nicht aufgrund von Studierenden-, Absolventen- oder Professorenurteilen, und dass es mit der Frage nach denjenigen Hochschulen, welche die besten Absolventen liefern, exakt die

¹⁵ Vgl. o. V., „Vom Mittelmaß weit entfernt: Mannheimer BWLER bei Uni-Ranking vorn“, wiwo.de, 14.01.2004, <http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/mannheimer-bwler-bei-uni-ranking-vorn-336511/>

Hochschulrankings aus Unternehmenssicht – Wie Ranking-Tabellen Unternehmen bei der Beurteilung von Hochschulen unterstützen

Fragestellung erörtert, die aus Unternehmenssicht relevant ist.

Betrachtet man das Wirtschaftswoche-Ranking am Beispiel des Abschneidens der beiden Studiengänge Wirtschaftsingenieurwesen und International Management der Hochschule Karlsruhe, zeigt sich, dass der Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen bereits ab der ersten Bewertung im Jahr 2005 unter den besten zehn vertreten war. Nach dem vierten Rang in jenem Jahr konnte im Folgejahr der erste Rang erreicht werden, der – bis auf das Jahr 2007, in dem der zweite Rang belegt wurde – bis heute gehalten wird. Dass dieses Ergebnis wohl zum Großteil auf der tatsächlichen Leistung der Hochschule und nicht auf einem Halo-Effekt¹⁶ basiert, lässt sich vom Abschneiden des relativ jungen Studienganges International Management (seit 1998) ableiten, der ebenfalls in der Fakultät W der Hochschule Karlsruhe angesiedelt ist. Wären Abstrahleffekte für das Abschneiden maßgeblich, hätte auch dieser Studiengang bereits früh gute Ergebnisse erzielen müssen, indem er vom guten Abschneiden der übrigen Studiengänge der Hochschule profitiert. Dass dies nicht der Fall war, sondern International Management nicht vor 2009 in Erscheinung trat und erst im Jahr 2010 unter die besten zehn gelangte, zeigt, dass ein Studiengang alleine aufgrund von Interferenzen nicht unter die besten gelangt. Das eingetretene Ergebnis wird vielmehr darauf zurückgeführt, dass zunächst eine gewisse Zahl an Studierenden den Studiengang absolvieren musste, um eine bestimmte positive Wahrnehmung auf Unternehmensseite zu erzeugen.

Sowohl das QS Ranking als auch das THE-Ranking, beide auf internationaler Ebene durchgeführt, enthalten nur einen relativ geringen Anteil an relevanten Daten. Ein Manko aus Sicht deutscher Unternehmen ist auch, dass nur wenige deutsche Hochschulen überhaupt in den beiden Ranglisten auftauchen und Fachhochschulen sowie Duale Hochschulen überhaupt nicht enthalten sind. Dieser Umstand ist der relativen Forschungslastigkeit der beiden Rankings geschuldet. Auch das internationale Academic Ranking of World Universities (ARWU), das von der Shanghai University publiziert wird, liefert für deutsche Unternehmen keine praktischen Hinweise, denn auch hier tauchen aufgrund der Forschungslastigkeit selbstverständlich Fachhochschulen und Duale Hochschulen nicht auf, sodass sich für Rekrutierungszwecke nur ein sehr unvollständiges Bild ergibt. Beim Unicheck.de-Ranking ergibt sich in der Gesamtbetrachtung ein verwässerter Fokus, sodass die Ergebnisse nicht zur Nutzung durch Unternehmen zu empfehlen sind. Denn während das Ranking zwar mehr als 50 % seines Gewichts auf Faktoren legt, die aus Unternehmenssicht relevant sind, haben die restlichen verwendeten Faktoren für Unternehmen keine Relevanz.

Internationale Rankings fokussieren stark die Forschung und lassen daher einen großen Teil der deutschen Hochschulen außen vor.

¹⁶ Unter dem Halo-Effekt versteht man einen Abstrahl- oder „Störeffekt bei der Einstellungs- und Imagebewertung“, vgl. Wübbenhorst, Klaus, „Halo-Effekt“, Gabler Wirtschaftslexikon

		Rankings						
		Academic Ranking of World Universities	CHE Hochschulranking	dapm Bachelorrating	QS World University Rankings (THE 2004-2009)	The Times Higher Education World University Ranking (ab 2010)	unicheck.de	Wirtschaftswoche Ranking
Gewichtung der verschiedenen Indikatorgruppen	Ausgangsmerkmale		6 %					
	Lern-Input (Personal)		6 %		20 %	5 %		
	Lern-Input (finanz./materiell)		11 %			2 %	25 %	
	Lern-Umfeld		24 %	24 %			33 %	
	Lern-Ergebnisse		17 %	38 %		8 %		
	Endergebnisse		2 %					
	Technologietransfer					2,5 %		
	Forschung	100 %	12 %		20 %	43 %		
	Reputation		2 %		50 %	35 %		100 %
	Internationalisierung		10 %	38 %	10 %	5 %		
	Persönliches Studiumfeld		10 %				42 %	
Aggregierte Indikatorgewichtung	Gewichtung relevante Faktoren	0 %	76 %	100 %	30 %	23 %	58 %	0 %
	Gewichtung bedingt relevante Faktoren	100 %	14 %	0 %	70 %	77 %	0 %	100 %
	Gewichtung irrelevante Faktoren	0 %	10 %	0 %	0 %	0 %	42 %	0 %

Tabelle 1: Gewichtung der verschiedenen Indikatorgruppen und die aggregierte Indikatorgewichtung, Quelle: Eigene Darstellung¹⁷

¹⁷ Zur Abbildung der Rankings wurden die Beschreibungen ihrer Methoden herangezogen; vgl. Quellenverzeichnis; Wenn die Rankings selbst den Indikatoren eine bestimmte Gewichtung zuweisen, wurde diese für die Übersicht herangezogen. Bei Rankings, die keine Indikatorgewichtung vornehmen, wurde der prozentuale Anteil an der Gesamtheit der Indikatoren als Gewicht ermittelt.

Was Unternehmen von Hochschulrankings lernen können

Es hat sich gezeigt, dass für deutsche Unternehmen nur wenige Hochschulrankings eine Unterstützung darstellen: Dies sind das dapm Bachelor-Rating, das CHE-Ranking sowie das Ranking der Wirtschaftswoche. Zur Bewertung der Aussagekraft eines Hochschulrankings ist es maßgeblich, dessen Fokus genau zu untersuchen und mit dem eigenen Qualitätsverständnis abzugleichen. Werden die unterschiedlichen Schwerpunkte der Rankings berücksichtigt, können sie Unternehmen zutreffende Anhaltspunkte über die Qualität verschiedener Hochschulen in einer zunehmend unübersichtlichen Hochschullandschaft liefern. Diese Schwerpunkte können im Allgemeinen, wie hier erfolgt, definiert werden, bedürfen aber im Einzelfall einer Anpassung auf die individuellen Anforderungen der Unternehmen.

Rankings bergen Nachteile und Risiken bezüglich der Zuverlässigkeit und der Gültigkeit der bereitgestellten Daten. Besonders Reputationsdaten und Studierendenbefragungen stehen diesbezüglich in der Kritik. Es ist daher für Unternehmen ratsam, verschiedene Rankings komplementär zu konsultieren, um sich ein umfassendes Bild zu verschaffen. Dabei versteht sich von selbst, dass Hochschulrankings bei der Bewertung einzelner Bewerber letztlich nur ein kleines Puzzleteil darstellen – denn dass sich ein Kandidat als High Potential entpuppt, kann eine Hochschule zwar fördern, das Ergebnis hat aber am Ende in erster Linie der Kandidat selbst in der Hand.

Bei der Verwendung von Rankings zur Qualitätsbeurteilung von Hochschulen sind die Schwerpunkte der Ranglisten zu berücksichtigen. So können Unternehmen die für sie nützlichen Rankings identifizieren und für ihre Rekrutierungsaktivitäten nutzen.

Literaturverzeichnis

Rankings und ihre Methoden:

- ▶ **Academic Ranking of World Universities 2010:** <http://www.arwu.org/>
- ▶ **CHE Hochschulranking:** <http://ranking.zeit.de/che2010/de/>
- ▶ **dapm Bachelor-Rating:** http://www.dapm.org/bachelor_rating__1_81.html
- ▶ **QS World University Rankings:** <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/home>
- ▶ **The Times Higher Education World University Ranking:** <http://www.time-shighereducation.co.uk/world-university-rankings/index.html>
- ▶ **Unicheck.de:** <http://www.unicheck.de>
- ▶ **Wirtschaftswoche Ranking:** <http://www.wiwo.de/management-erfolg/deutschlands-beste-unis-aus-personalchef-sicht-430954/>; Printausgabe: Rettig, Daniel, „Campus cum laude“, in WirtschaftsWoche, Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH (Hrsg.), Nr. 21 vom 22.05.2010, S. 146-153

Weitere Quellen

- ▶ Bayer, Christian: Über die Notwendigkeit von Rankings in der Wissens- und Informationsgesellschaft und die Bewertung ihres entscheidungsunterstützenden Informationsgehaltes, 2001
- ▶ Bowman, Nicholas A., Bastedo, Michael N., „Anchoring Effects in World University Rankings: Exploring Biases in Reputation Scores“, Higher Education, 01.05.2010
- ▶ Chickering, Arthur W.; Gamson, Zeldia F.: Seven Principles for Good Practice in Undergraduate Education, American Association for Higher Education & Accreditation Bulletin, März 1987
- ▶ Dill, David D.; Soo, Maarja: Academic Quality, League Tables, and Public Policy: A Cross-National Analysis of University Ranking Systems, Higher Education, Juni 2005
- ▶ Federkeil, Gero: Reputation Indicators in Rankings of Higher Education Institutions in: Kehm, Barbara M., Stensaker, Bjørn (Hrsg.): University Rankings, Diversity, and the New Landscape of Higher Education, Sense Publishers, Rotterdam, 2009
- ▶ Finnie, Ross; Usher, Alex: Measuring the Quality of Post-secondary Education: Concepts, Current Practices and a Strategic Plan, Canadian Policy Research Networks Inc., Ottawa, 2005
- ▶ Kladroba, Andreas, Statistische Methoden zur Erstellung und Interpretation von Rankings und Ratings, 2005
- ▶ Marhl, Marko; Pausits, Attila: Third Mission Indicators for New Ranking Methodologies – The E3M Project, Präsentation bei der IREG-5 Conference, 07.10.2010
- ▶ Mortsiefer, Henrik: „Google sieht sich im „Krieg um Talente“, Der Tagesspiegel, 16.10.2010
- ▶ o. V.: „Vom Mittelmaß weit entfernt: Mannheimer BWLer bei Uni-Ranking vorn“, wiwo.de, 14.01.2004
- ▶ Pankow, Franziska: Die Studienreform zum Erfolg machen! Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen, 2008

Hochschulrankings aus Unternehmenssicht – Wie Ranking-Tabellen Unternehmen bei der Beurteilung von Hochschulen unterstützen

- ▶ Pascarella, Ernest T.: Identifying Excellence in Undergraduate Education – Are We Even Close?, Change, Mai/Juni 2001
- ▶ Rübsamen-Waigmann, Helga: Frauen in der industriellen Forschung – Ein Alarmsignal für Europas Unternehmen, Amt für Amtliche Veröff. der Europ. Gemeinschaften, Luxemburg, 2003, http://ec.europa.eu/research/science-society/women/wir/pdf/wir-report_de.pdf, Abruf vom 08.11.2010
- ▶ Schmidt, Peter: “Academics, Too, Can Be Led Astray by College Rankings, Study Finds”, The Chronicle of Higher Education, 25.04.2010
- ▶ Süllwold, Fritz: „Ranking ist oft ein Synonym für Unsinn – Hinweis auf ein meßmethodisches Grundproblem“, in: Forschung & Lehre, Ausgabe 11, 1997
- ▶ Syrbe, Max; Bayer, Christian: „Gängige Kritik nicht verantwortbar, ein quantitatives Wirkungsmodell von Universitäten“, in: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 3, 1997
- ▶ Trechow, Peter: „Alle wollen Hochschulabsolventen: Krieg um Talente in der Fahrzeugbranche“, Frankfurter Allgemeine Hochschulanzeiger, 01.12.2008
- ▶ Usher, Alex; Medow, Jon: A Global Survey of University Rankings and League Tables in: Kehm, Barbara M.; Stensaker, Bjørn (Hrsg.): University Rankings, Diversity, and the New Landscape of Higher Education, 2009
- ▶ Usher, Alex; Savino, Massimo: A World of Difference: A Global Survey of University League Tables, 2006
- ▶ Wübbenhorst, Klaus: „Halo-Effekt“, Gabler Wirtschaftslexikon

Ausführliche Quellenangaben finden sich in der Online-Ausgabe der Publikation unter: www.markezin.de

Qualitative Bewertung neuer Geschäftskonzepte – aus der Perspektive von Venture-Capital-Gesellschaften

Kurzfassung

Abstract

Schlüsselbegriffe:

*Neue Geschäftskonzepte,
Erfolgsfaktoren,
Qualitative Bewertung,
Junge Wachstumsunternehmen,
Venture Capital*

Key words:

*new ventures,
success factor,
qualitative venture valuation,
high-growth company,
venture capital*

Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit der qualitativen Bewertung neuer Geschäftskonzepte, welche von jungen Wachstumsunternehmen umgesetzt werden. Dabei wird die Sichtweise einer Venture-Capital-Gesellschaft eingenommen. Ziel der Arbeit ist es, ein Modell zur qualitativen Bewertung zu entwickeln, welches das Risiko minimieren und zur effektiven Verteilung von personellen und ökonomischen Ressourcen beitragen soll.

Zur Erreichung dieser Zielsetzung wurden verschiedene Studien zur Erfolgsfaktorenforschung neuer Geschäftskonzepte analysiert. Die darin identifizierten Faktoren, welche für die erfolgreiche Entwicklung neuer Geschäftskonzepte verantwortlich sind, dienen als Grundlage des konzipierten Bewertungsmodells.

Abschließend werden verschiedene unternehmensintern und unternehmensextern zu verwendende Darstellungsmöglichkeiten sowie weiterführende Überlegungen zu möglichen Interpretationen der Bewertungsergebnisse aufgezeigt.

The present paper addresses the problem of developing a qualitative new venture valuation from the perspective of a venture capitalist. The designated valuation model is supposed to support a venture capitalist by minimizing his risk and by an effective and efficient allocation of human and economic resources. Thus, the goal is to design a valuation model which can provide an effective and efficient new venture valuation from a venture capitalist's perspective.

To achieve this goal, several empirical studies on success factors have been examined. The factors identified for a successful new venture creation form the foundation of the valuation model.

To conclude, various internal and external ways of representation and several ways of interpreting the results are considered.



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, Markenbildung und Kundenorientierung interessiert.

Kontakt: christoph.ewert@hs-karlsruhe.de

Fabian Becker MSc. hat im Anschluss an sein Bachelor-Studium auch sein Master-Studium im Studiengang Vertriebsingenieurwesen an der Hochschule Karlsruhe abgeschlossen. Seit 2010 nimmt er an einem Traineeprogramm im Bereich der dezentralen Energieerzeugung teil.



Einleitung

Bedeutung neuer Geschäftskonzepte

Neue Geschäftskonzepte nehmen im Wirtschaftsprozess eine herausragende Rolle ein. Sie stellen für Politik, Gesellschaft und vor allem für die Wirtschaft eine besondere Bedeutung dar.¹ VOLKMANN und TOKARSKI nennen sie auch die „Keimzelle eines funktionierenden marktwirtschaftlichen Systems“.²

Neue Geschäftskonzepte sind die Keimzelle eines funktionierenden marktwirtschaftlichen Systems.

Der österreichische Nationalökonom und spätere Harvard-Professor JOSEPH ALOIS SCHUMPETER beschrieb in seiner Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung von 1912 schon früh das Grundphänomen der ökonomischen Weiterentwicklung von Unternehmen und Volkswirtschaften.³ Nach dieser Theorie bescheren Innovationen deren Erfindern einen Vorteil, durch welchen eine unbefriedigende Wettbewerbssituation für die weiteren Anbieter entsteht. Bis dahin etablierte Produkte oder Verfahren werden nach und nach durch die erfolgreichen Neuerungen abgelöst. Der vom Wettbewerb angestrebte Ausgleich dieser für ihn unbefriedigenden Situation resultiert in einem Anstieg der Produktivität und folglich in einem Anstieg des Wohlfahrtsniveaus der ganzen Volkswirtschaft. Jede neue, erfolgreiche Geschäftsidee startet diesen Prozess auf ein Neues. Nach der Theorie von SCHUMPETER sind Innovationen somit der eigentliche Motor der wirtschaftlichen Entwicklung. Ähnlicher Meinung ist auch der deutsche Volkswirt HELMUT ARNDT, der wie SCHUMPETER im dynamischen Wettbewerb von Vorstoß und Verfolgung, also der ständigen Konkurrenz innovativer Unternehmen und spontan imitierender Nachfolger die einzig sinnvolle Form des ökonomischen Wettbewerbs sieht.⁴

Die Autoren VAHS und BURMESTER, Forscher auf dem Gebiet des Innovationsmanagements, verstehen diese beiden Modelle von ARNDT und SCHUMPETER als Ausgangspunkt und erste Meilensteine der modernen Innovationsforschung. Die Modelle zeigen, dass der technologische Fortschritt die wirtschaftliche Entwicklung einzelner Regionen und Nationen, vor allem aber auch einzelner Unternehmen, vorantreibt. Insbesondere für ein exportabhängiges Hochlohnland wie Deutschland ist die permanente Innovationstätigkeit von existenzieller Bedeutung. Die globale Wettbewerbsfähigkeit, der in diesem Hochlohnland bereits ansässigen oder noch zu gründenden jungen Unternehmen, und somit der ganzen Volkswirtschaft, hängt wesentlich von ihrer Innovationsfähigkeit ab.

Besonders für ein exportabhängiges Hochlohnland wie Deutschland ist die permanente Innovationstätigkeit von besonderer Bedeutung.

Verstärkt wird der durch die verschärfte Wettbewerbssituation und fortschreitende Globalisierung ohnehin schon hohe Druck auf die Unternehmen durch die ständige Verkürzung der Innovations- sowie der Lebenszyklen von Produkten und Verfahren.⁵ Diese Tatsache veranlasste den amerikanischen Managementwissenschaftler PETER F. DRUCKER bereits Ende der 1960er Jahre in seinem Buch *The Age of Discontinuity* zu

Die Förderung neuer Geschäftskonzepte ist ein wesentliches Schlüsselkriterium zum Wachstum von jungen Unternehmen.

¹ vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 2; Drucker (1969), S. 3 ff.

² vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 1.

³ vgl. Schumpeter (1987), S. 100 ff.

⁴ vgl. Arndt (1952), S. 33 ff.

⁵ vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 10; Schefczyk (2006), S. 1.

der Aussage, dass wir in einem Zeitalter der Diskontinuitäten⁶ leben, was die Bedeutung von neuen Geschäftskonzepten für einzelne, noch zu gründende oder schon bestehende Unternehmen und folglich für ganze Volkswirtschaften sowie die schnelle Entwicklung und Umsetzung der Ideen untermauert. Auch der Zeitdruck wird hieraus ersichtlich, unter dem neue Geschäftskonzepte heutzutage erdacht und vor allem umgesetzt werden müssen. Neue Geschäftskonzepte schaffen eine zeitweilige Alleinstellung des Unternehmens und somit Wettbewerbsvorteile. Dadurch werden sowohl bisher gesättigte Märkte belebt, sowie neue Märkte begründet. Die Förderung und Unterstützung von erfolgsversprechenden Innovationen ist demnach nicht nur der Schlüssel zur Sicherung der Existenz, sondern ein wesentliches Schlüsselkriterium zum Wachstum von vor allem jungen Unternehmen. Der Erfolg einzelner Unternehmen, und darauf aufbauend einzelner Volkswirtschaften, hängt demnach entscheidend von der Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte und Verfahren ab. Untersuchungen in der Vergangenheit haben gezeigt, dass Unternehmen, die danach handeln, sowohl ein schnelleres Wachstum als auch eine höhere Rentabilität aufweisen.⁷

Finanzierung neuer Geschäftskonzepte

Die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte und Verfahren im Rahmen neuer Geschäftskonzepte muss jedoch auch finanziert werden, wozu i. d. R. wiederum ein hohes Maß an Kapital benötigt wird. Vor allem junge Unternehmen in der Gründungs- und Aufbauphase haben oft das Problem, dass sie keine ausreichenden Sicherheiten für einen Bankkredit aufbringen können und gleichzeitig keine oder nur sehr geringe Erträge bei hohen Kosten haben.⁸ Dieser daraus entstehende Liquiditätseingpass schränkt den unternehmerischen Handlungsspielraum stark ein. Der Wert dieser vorwiegend innovativen Unternehmen liegt meist ausschließlich in den Wachstumsmöglichkeiten, einer patentierbaren Idee und in ihrem Humankapital.⁹ Speziell die Wachstumsmöglichkeiten sind jedoch besonders auf noch nicht entwickelten Zukunftsmärkten für einen Kapitalgeber außerordentlich schwer einzuschätzen.

Neue Geschäftskonzepte zu finanzieren ist speziell für junge Unternehmen sehr schwierig.

Venture Capital stellt für junge Unternehmen eine Alternative zum klassischen Bankkredit dar.

Eine Alternative zum klassischen und nur mit ausreichend Sicherheiten erhältlichen Bankkredit stellt hierbei das sog. Venture Capital (zu dt. Risiko- oder Wagniskapital) dar, das den jungen Unternehmen von privaten oder institutionellen Investoren, sog. Venture-Capital-Gesellschaften (nachfolgend VCG oder VCGen genannt) in den frühen Phasen der Unternehmensfinanzierung als voll haftendes Eigenkapital zur Verfügung gestellt wird. Diese Art von Kapitalgeber haben sich darauf spezialisiert junge Wachstumsunternehmen zu finanzieren, mit der Hoffnung, vom erwarteten starken Wachstum dieser zu profitieren. Jedoch auch unter vollem Bewusstsein des allgemein hohen Risikos. Unter jungen Wachstumsunternehmen werden in diesem Zusammenhang selbstständige, originäre Neugründungen oder seit kurzem existierende Unternehmen verstanden, die aufgrund ihrer neuartigen Geschäftskonzepte auf die berechnete Möglichkeit eines erheblichen Wachstumspotenzials schließen lassen.¹⁰

⁶ vgl. Drucker (1969), S. 1.

⁷ vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 12.

⁸ vgl. Schefczyk (2006), S. 1.

⁹ vgl. Jesch (2004), S. 23 f.

¹⁰ vgl. Achleitner/Nathusius (2004), S. 4.

Qualitative Bewertung neuer Geschäftskonzepte – aus der Perspektive von Venture-Capital-Gesellschaften

Im Gegenzug zur Kapitalbereitstellung werden die VC-Investoren an den kapitalnehmenden Unternehmen beteiligt. Als wesentliche Funktionen des VC nennt SCHEFCZYK, Professor am Lehrstuhl für Entrepreneurship und Innovation der Technischen Universität Dresden und langjähriger Forscher auf dem Gebiet des VC, u. a. die „Schließung der Eigenkapitallücke junger und kleiner Unternehmen, [...] und Förderung der Innovationsfähigkeit [...]“¹¹. Diesen Ausführungen nach scheint der Nutzen von VC-Finanzierungen vor allem für junge Unternehmen, in der Folge jedoch auch für ganze Volkswirtschaften, erheblich zu sein.

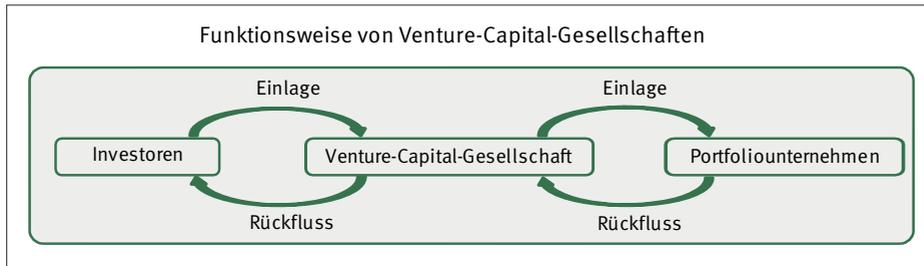


Abb. 1: Funktionsweise von Venture Capital-Gesellschaften

Gründe für die Konzeption eines Bewertungsmodells

Die beiden zuvor erläuterten Tatsachen der Bedeutung neuer Geschäftskonzepte für die Entstehung und das Wachstum junger Unternehmen sowie der erhöhte Zeitdruck bei deren Umsetzung können als ein deutliches Zeichen der künftigen Zunahme neuer Geschäftskonzepte interpretiert werden. Des Weiteren prognostiziert der BUNDESVERBAND DEUTSCHER KAPITALBETEILIGUNGSGESELLSCHAFTEN einen künftig wachsenden Markt für VC-Finanzierungen. SCHEFCZYK bestätigt diese Prognose aus seiner Sicht und betont, dass der deutsche VC-Markt noch signifikant hinter relevanten internationalen Vergleichspartnern zurückliegt.¹² Da der Fokus von VCGen auf der Finanzierung neuer Geschäftskonzepte liegt und der VC-Markt künftig wachsen wird, kann der zuvor gezogene Schluss, dass die Anzahl neuer Geschäftskonzepte künftig stark zunehmen wird, weiter bekräftigt werden. SCHEFCZYK betont ferner, dass „[...] die Gründung junger Unternehmen und das Unternehmertum allgemein [...]“¹³ in der deutschen Gesellschaft seit einigen Jahren wieder stärker positiv wahrgenommen werden. Diese Tendenz bestärkt einmal mehr die zuvor gefolgerten Erkenntnisse.

Die Anzahl neuer Geschäftskonzepte wird künftig zunehmen.

Für die VCGen als Finanziers neuer Geschäftskonzepte stellt sich also die Frage nach einer möglichst effektiven und effizienten Bewertung der steigenden Anzahl neuer Geschäftskonzepte. MACMILLAN, Forscher auf den Gebieten Entrepreneurship und Innovationsmanagement an der Wharton School, University of Pennsylvania, erwähnt in diesem Zusammenhang, dass die Bewertung und Auswahl neuer Geschäftskonzepte häufig nach einem „guten Gefühl“ der jeweiligen VCG erfolgt.¹⁴ Auch die bekannten Venture

VCGen wählen Beteiligungen an jungen Unternehmen häufig auf der Basis subjektiver Auswahlkriterien aus.

¹¹ Schefczyk (2006), S. 16.

¹² vgl. Schefczyk (2006), S. 1.

¹³ Schefczyk (2006), S. 1.

¹⁴ vgl. MacMillan et al. (1987), S. 124.

Capitalists MAY und SIMMONS (“The truth about valuating a start-up is that it’s often a guess”¹⁵) sowie QUINDLEN (“It’s much more art than a science”¹⁶) bestätigen die doch schon etwas ältere Meinung von MACMILLAN. Diese Aussagen könnten eine Erklärung für die geringen Quoten von erfolgreichen VC-Beteiligungen an neuen Geschäftskonzepten sein. Nach den Autoren SONG ET AL. sind nach einem Zeitraum von fünf Jahren lediglich noch ca. 20 % neuer, VC-finanzierter Geschäftskonzepte aktiv.¹⁷

Ein auf wissenschaftlich fundierten Erfolgsfaktoren basierendes Bewertungsmodell kann helfen, den Auswahlprozess zu unterstützen.

Nach den vorigen Ausführungen zu einer steigenden Anzahl neuer Geschäftskonzepte sowie der geringen Erfolgsquote von VC-finanzierten Geschäftskonzepten stellt sich aus der Sicht der VCGen somit die Frage, ob wissenschaftlich fundierte Faktoren gefunden werden können, welche für den Erfolg neuer Geschäftskonzepte ausschlaggebend sind. Für eine VCG kann die Beantwortung dieser Fragestellung einen bedeutenden, maßgeblich zu ihrem wirtschaftlichen Erfolg beitragenden Aspekt darstellen. Die Hauptgründe für diese Aussage liegen dabei in der Minimierung des Kapital-Ausfallrisikos sowie in der effektiveren Verteilung ihrer Ressourcen (personelle und ökonomische) auf erfolgsversprechende Beteiligungsprojekte.

Um neue Geschäftskonzepte aus der Sicht von VCGen zu bewerten, müssen drei Erfolgsdimensionen berücksichtigt werden.

Erfolgsdimensionen neuer Geschäftskonzepte

Um den Erfolg neuer Geschäftskonzepte aus der Perspektive einer VCG verstehen zu können muss deren Sichtweise eingenommen werden. Das Rentabilitätsziel stellt sich dabei als dominantes Ziel bei einer VC-Beteiligung heraus. Die beiden weiteren Zieldimensionen sind die Sicherheit sowie ein möglichst geringer Betreuungs- und Beratungsaufwand seitens der beteiligten VCG. Die drei genannten Erfolgsdimensionen sind in der Abb. 2 dargestellt.

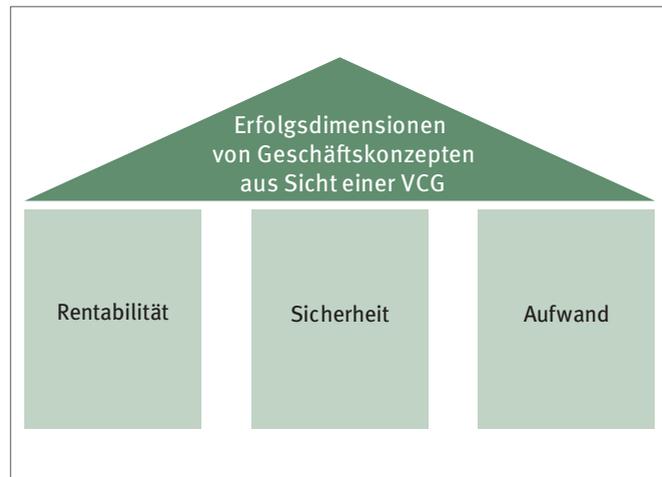


Abb. 2: Erfolgsdimensionen neuer Geschäftskonzepte aus der Sicht einer VCG

¹⁵ May/Simmons (2001), S. 129.

¹⁶ Quindlen (2000), S. 169.

¹⁷ vgl. Song et al. (2008), S. 8; Vinig/de Haan (2005), S. 60.

Zu den erwarteten Rentabilitäten bzw. ab welcher Rentabilitätshöhe Geschäftskonzepte als erfolgreich verstanden werden, können keine absoluten Angaben gemacht werden. Jede VCG muss gemäß ihren eigenen Zielsetzungen und Rentabilitätserwartungen selbst entscheiden, ob ein Geschäftskonzept ihren zuvor definierten Rentabilitätserwartungen entspricht. Analog zum Rentabilitätsziel verhält es sich sowohl beim Sicherheitsziel als auch beim Effizienzziel. Zu ihnen können ebenso keine absoluten Aussagen getroffen werden. Auch sie müssen ganz individuell nach den Vorstellungen und exakten Zielvorgaben der jeweiligen VCG beurteilt werden. Da der vorliegende Artikel die qualitative Bewertung von neuen Geschäftskonzepten behandelt stellen die fehlenden quantitativen Zielvorgaben jedoch keine Beeinträchtigung dar.

Grundlagen zum Bewertungsprozess von Beteiligungsmöglichkeiten

Im idealtypischen Fall besteht der Beteiligungsprüfungsprozess aus fünf Schritten, die in Abb. 3 dargestellt sind.¹⁸ Das konzipierte Bewertungsmodell soll sich als Teil des gesamten Bewertungsprozesses in den selbigen einfügen, wahlweise in den beiden Phasen 2 – Vorprüfung eines Geschäftskonzepts – oder 3 – Hauptprüfung eines Geschäftskonzepts. Maßgeblich für die Einordnung in die Vor- bzw. Hauptprüfungsphase sind die individuellen Zielsetzungen des Bewertenden. Eine detaillierte Ausführung dazu erfolgt am Ende des Artikels.

Der idealtypische Beteiligungsprüfungsprozess besteht aus fünf Schritten.



Abb. 3: Phasen eines idealtypischen Beteiligungsprüfungsprozesses

Vorprüfungsphase

Die Phase der Vorprüfung eines Geschäftskonzepts ist die erste Hürde, die ein kapitalsuchendes Unternehmen im Bewertungsprozess überwinden muss. In dieser Phase erfolgt i. d. R. eine Kurzbewertung des eingereichten Businessplans anhand eines möglichen ersten persönlichen Kontakts sowie mit Hilfe von Eckdaten zu u. a. nachfolgenden Punkten:¹⁹

- ▶ Zum eigentlichen Produkt,
- ▶ zu dessen Marktpotenzial und dem Marktwachstum,
- ▶ zu den Umsatz- und Ertragsaussichten des gesamten jungen Wachstumsunternehmens,
- ▶ zur Managementkompetenz der Unternehmensgründer,

¹⁸ vgl. Schefczyk (2006), S. 27 ff.; Jesch (2004), S. 60 ff.; Die Grenzen zwischen den einzelnen Bewertungsstufen sind nicht immer eindeutig zu identifizieren. Daher sind sowohl in der Wissenschafts- als auch in der Praxis-Literatur vereinzelt voneinander abweichende Einteilungen wiederzufinden. (vgl. Eckstaller/Huber-Jahn (2006), S. 83 ff.; Weitnauer (2007), S. 255 ff.)

¹⁹ vgl. Schefczyk (2006), S. 27 f.; Leopold et al. (2003), S. 116 ff.; Jesch (2004), S. 61 f.

- ▶ zur Qualität des Businessplans,
- ▶ zum Anteil des eigenen Vermögens mit dem die Unternehmensgründer bzw. das Managementteam an dem Unternehmen beteiligt sind,
- ▶ zur Branche bzw. Technologie,
- ▶ zum Investitionsvolumen.

Der Zweck einer Vorprüfung liegt vor allem darin, bei aussichtslos erscheinenden Projekten beiden Parteien Zeit und somit vor allem Geld zu ersparen.²⁰

Hauptprüfungsphase

Diejenigen Beteiligungsmöglichkeiten, die in der Vorprüfungsphase als positiv bewertet werden konnten, werden in der anschließenden Phase der Hauptprüfung einer sehr genauen und wesentlich detaillierteren Bewertung unterzogen. Dieser weitere Bewertungsverlauf setzt sich aus drei Komponenten zusammen:²¹

Bei der sog. **Field Research** finden weitere persönliche Kontakte mit dem Gründungs- bzw. Managementteam und ggf. ein Besuch des Unternehmens vor Ort statt. Beim **Hinzuziehen von Externen** werden Informationen von verschiedenen Referenzgebern des Unternehmens bzw. dessen Management eingeholt, beispielsweise von Verbänden, die Marktinformationen bereitstellen, oder von spezialisierten Unternehmens- bzw. Steuerberatern. Bei der dritten Komponente, der sog. **Due Diligence**, werden das zu bewertende Geschäftskonzept an sich sowie das Management genau analysiert.²²

Im Hinblick auf die beiden Bewertungsschritte (Vorprüfung und Hauptprüfung) bleibt festzuhalten, dass diese sich durchaus an einigen Stellen inhaltlich überschneiden können. Diese möglichen Überschneidungen sind damit zu begründen, dass die beiden Prüfschritte sich in ihrer jeweiligen Intensität, in der sie ihre Inhalte untersuchen, voneinander unterscheiden.

Das Bewertungsmodell

Bei der Konzeption des Bewertungsmodells wurden die genannten Anforderungen berücksichtigt.

Konzeptionelle und inhaltliche Anforderungen an das Bewertungsmodell

Etwas zu bewerten heißt letztendlich immer einen bestimmten Sachverhalt zu einem bestimmten Zeitpunkt zu entscheiden. Da die Bewertung, und somit auch die Entscheidung, immer von Personen durchgeführt wird, müssen die subjektiven Fehleinschätzungen, die für ein Unternehmen vor allem zu finanziellen Risiken führen können, so gut es geht minimiert werden.²³ Um ein systematisches, nachvollziehbares, anwenderfreundliches und zuverlässiges Bewertungsmodell konzipieren zu können und daraus aussagekräftige Ergebnisse zu bekommen, wurden bei der Konzeption des Modells nachfolgende Anforderungen an das selbige so gut es ging berücksichtigt:²⁴

²⁰ vgl. Jesch (2004), S. 62.

²¹ vgl. Schefczyk (2006), S. 28; Jesch (2004), S. 62.

²² vgl. Weitnauer (2007), S. 261.

²³ vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 188.

²⁴ vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 188.; Vahs/Burmester (2005), S. 193 f.

Qualitative Bewertung neuer Geschäftskonzepte – aus der Perspektive von Venture-Capital-Gesellschaften

- ▶ Die zu bewertenden Geschäftskonzepte müssen *eindeutig und umfangreich* charakterisiert sein.
- ▶ Die *Bewertungskriterien* müssen *vor der Bewertung festgelegt* werden.
- ▶ Die für eine erfolgreiche Bewertung notwendigen *Zielwerte* müssen *vor der Bewertung festgelegt* sein.
- ▶ Das Bewertungsmodell muss eine *hinreichende Realitätsnähe* besitzen.
- ▶ Die *Wirtschaftlichkeit* des Bewertungsmodells ist zu beachten.
- ▶ Die *Benutzerfreundlichkeit* des Bewertungsmodells ist zu beachten.
- ▶ Das Bewertungsmodell muss eine *ausgeprägte Zukunftsorientierung* besitzen.
- ▶ Das *immaterielle Vermögen* der jungen Unternehmen muss besonders beachtet werden.
- ▶ Die *meist knappen Ressourcen* der jungen Unternehmen müssen berücksichtigt werden.
- ▶ Vor allem die *Risiken, aber auch die Wachstumspotenziale* der jungen Unternehmen müssen betrachtet werden.

Das Bewertungsmodell besteht aus zwei Bewertungsstufen: 1. Bewertung von Ausschlusskriterien; 2. Bewertung der Erfolgsfaktoren.

Vorüberlegungen zur Konzeption des Bewertungsmodells

Die inhaltlichen Grundlagen des Bewertungsmodells – die Erfolgsfaktoren neuer Geschäftskonzepte – konnten aus sechs verschiedenen Untersuchungen zur Erfolgsfaktorenforschung neuer Geschäftskonzepte erarbeitet werden.²⁵ Als funktionaler Rahmen zur Bewertung dieser Erfolgsfaktoren dient das Prinzip eines sog. Scoring-Modells. Die Überlegungen und daraus resultierenden Vorteile, welche zum Einsatz eines Scoring-Modells geführt haben, werden im nachfolgenden Abschnitt kurz erläutert. Ferner wird der Einsatz eines Scoring-Modells in diesem Zusammenhang auch kritisch betrachtet.

Ein Scoring-Modell ist ein häufig verwendetes Instrument zur Quantifizierung qualitativ messbarer Kriterien und darauf basierenden Entscheidungsfindung.²⁶ Den Autoren WELGE und AL-LAHAM zufolge haben Scoring-Modelle die höchste praktische Relevanz bei der Lösung von aus qualitativen Kriterien bestehenden Bewertungsproblemen.²⁷ Das Grundprinzip eines Scoring-Modells ist, dass jedes einzelne Kriterium hinsichtlich seiner Erfüllung individuell bewertet wird. Das komplexe Bewertungsproblem wird also in einfacher zu bewertende Teilaspekte unterteilt. Die Bewertung der einzelnen Kriterien wird i. d. R. anhand von Zahlenwerten durchgeführt.²⁸ Anschließend werden diese Teilbewertungen zu einer umfassenden Bewertungsaussage zusammengefasst. Der große Vorteil einer Bewertung, die mit Hilfe eines Scoring-Modells durchgeführt wird, liegt in der simultanen Betrachtung und Vergleichbarkeit von Bewertungskriterien unterschiedlicher Dimensionen.²⁹ Alle für eine Entscheidungsfindung wesentlichen Faktoren können somit berücksichtigt werden. Weitere Vorteile eines solchen Modells

²⁵ vgl. MacMillan et al. (1987); Gartner et al. (1998); Kaplan/Strömberg (2000); Vinig/de Haan (2005); Ge et al. (2005); Song et al. (2008).

²⁶ vgl. Bechmann (1978), S. 20.

²⁷ vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 736.

²⁸ vgl. Bechmann (1978), S. 28.v

²⁹ vgl. Bechmann (1978), S. 40.

sind darüber hinaus die Formalisierung und die Objektivierung der Bewertung.³⁰ Durch die Formalisierung entsteht eine transparentere Bewertung, was sich beispielsweise bei einem Rückblick auf eine bereits abgeschlossene Bewertung, verständnisfördernd auswirkt. Durch die Objektivierung der Bewertung kann das Scoring-Modell auch als rationales Kommunikationsinstrument beispielsweise zwischen einem Bewertenden (hier: einer VCG) und einem Entscheider (hier: ein Investor), eingesetzt werden. Auch Chancen und Risiken können mit einem solchen Kommunikationsinstrument gut visualisiert werden. BECHMANN erwähnt ferner, dass der Einsatz eines solchen Verfahrens überall dort sinnvoll ist, wo, wie im Falle der Bewertung neuer Geschäftskonzepte von VCGen, häufig sich wiederholende oder gleichartige Probleme vorliegen.³¹ Natürlich kann an einem solchen Bewertungsverfahren auch Kritik geübt werden. Ein wesentlicher, kritisch zu betrachtender Aspekt ist dabei, dass die Güte des Bewertungsergebnisses entscheidend von der Qualität der Eingaben und demnach vom Bewertenden abhängig ist.³² Des Weiteren muss die Tatsache berücksichtigt werden, dass in einem solchen Modell i. d. R. keine Ausschlusskriterien berücksichtigt werden. Um diesen Kritikpunkt auszugleichen, wird bei dem konzipierten Bewertungsmodell eine, dem eigentlichen Scoring-Modell vorgelagerte Bewertungsphase eingeführt, in welcher eine Bewertung möglicher Ausschlusskriterien erfolgt. In der Literatur wird ferner darauf hingewiesen, dass eine zu treffende Entscheidung nicht ausschließlich auf den Ergebnissen eines Scoring-Modells ruhen sollte.³³ Vielmehr sollten die daraus resultierenden Ergebnisse durch zusätzlich zu beschaffende Informationen ergänzt werden.

Funktionsweise des Bewertungsmodells

Wie im vorigen Abschnitt schon erwähnt, besteht das Bewertungsmodell aus zwei Bewertungsstufen. In der Bewertungsstufe 1 muss der Bewertende das Geschäftskonzept vor dem Hintergrund der identifizierten Ausschlusskriterien bewerten.

Nur solche Geschäftskonzepte, die alle Ausschlusskriterien erfüllen, werden in der nachfolgenden Bewertungsstufe 2, dem Scoring-Modell zur qualitativen Bewertung der Erfolgsfaktoren, einer detaillierteren Betrachtung unterzogen. In der zweiten Bewertungsstufe wird das Geschäftskonzept demnach ausführlich analysiert. Die Vorgehensweise zur qualitativen Bewertung der Erfolgswahrscheinlichkeit des betrachteten Geschäftskonzepts wird daher im Folgenden detailliert beschrieben:

1. Bewertung aller Kriterien für jeweils das Worst-Case-, Base-Case- sowie Best-Case-Szenario.
2. Berechnung des jeweiligen Erfüllungsgrades der vier Kategorien *Unternehmer(team)*, *Markt*, *Produkt* und *Weitere Kriterien*.
3. Berechnung des gesamten Erfüllungsgrades aller Kategorien unter Berücksichtigung der Gewichtungsfaktoren der jeweiligen Kategorien.

³⁰ vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 735.

³¹ vgl. Bechmann (1978), S. 41.

³² vgl. Wübbenhorst et al. (2009); Bechmann (1978), S. 41.

³³ vgl. Wübbenhorst et al. (2009); Bechmann (1978), S. 41.

Qualitative Bewertung neuer Geschäftskonzepte – aus der Perspektive von Venture-Capital-Gesellschaften

Beim ersten Vorgehensschritt müssen alle Kriterien im Bewertungsmodell auf einer Skala von 0 bis 5 bewertet werden. Eine Bewertung mit einer 0 bedeutet dabei, dass das entsprechende Kriterium bei dem betrachteten Geschäftskonzept gar nicht erfüllt ist. Eine Bewertung mit einer 5 bedeutet hingegen, dass das entsprechende Kriterium optimal erfüllt ist. Um die Unsicherheiten berücksichtigen zu können, die vor allem bei der Bewertung von künftigen Entwicklungen (z. B. Marktentwicklungen) sowie bei der Bewertung von sehr subjektiv geprägten Kriterien (z. B. Persönliche Charakteristika des Unternehmer(team)s) vorhanden sind, wird dem Bewertenden die Möglichkeit gegeben, drei unterschiedliche Szenarien in die Bewertung aufzunehmen:³⁴ Ein wahrscheinliches Szenario, das sog. Base-Case-Szenario sowie zwei Extremszenarien, ein besonders pessimistisches Szenario, das sog. Worst-Case-Szenario sowie ein besonders optimistisches Szenario, das sog. Best-Case-Szenario. Speziell durch die beiden Extremszenarien soll der bzw. die Bewertende(n) eine Vorstellung von der Bandbreite der Entwicklungsmöglichkeiten und somit von den Ausprägungen etwaig vorhandener Bewertungsunsicherheiten des betrachteten Geschäftskonzepts bekommen.

Um etwaige Bewertungsunsicherheiten zu berücksichtigen, müssen drei verschiedene Szenarien bewertet werden.

Nachdem die Bewertung aller Kriterien erfolgt ist, müssen daraus im Anschluss die Erfüllungsgrade der einzelnen Kategorien *Unternehmer(team)*, *Markt*, *Produkt* sowie *Weitere Kriterien* berechnet werden. Dazu werden die eingetragenen Werte aller Kriterien einer Kategorie unter Berücksichtigung ihrer Gewichtungsfaktoren summiert und durch die maximal erreichbare Bewertungssumme der jeweiligen Kategorie geteilt (*Unternehmer(team): 40; Markt: 15; Produkt: 20; Weitere Kriterien: 20*).

Aus diesen somit errechneten Erfüllungsgraden 1-4 der einzelnen Kategorien wird in einem abschließenden Schritt das Gesamtergebnis der Bewertung berechnet. Dazu müssen zuvor die Erfüllungsgrade 1-4 mit den jeweiligen Gewichtungsfaktoren der einzelnen Kategorien *Unternehmer(team)*, *Markt*, *Produkt* und *Weitere Kriterien* multipliziert werden, bevor diese Werte dann zu einem Gesamtwert summiert werden können. Dieser Gesamtwert errechnet sich folglich aus den Punkten, die das betrachtete Geschäftskonzept in der Bewertung erreicht hat. Die im Bewertungsmodell maximal zu erreichende Punktzahl ist 100. Um den Gesamterfüllungsgrad der bewerteten Kriterien zu berechnen wird die tatsächlich erreichte Punktzahl zu der maximalen Punktzahl (100) ins Verhältnis gesetzt.

³⁴ vgl. Bea/Haas (2005), S. 287 ff.

Modell zur Bewertung neuer Geschäftskonzepte					
Bewertungsstufe 1:					
	OK	Nicht OK		OK	Nicht OK
Technische Machbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rechtliche Rahmenbedingungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktuell vorhandener Markt ODER künftig zu erwartender Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktakzeptanz des Produktes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Allgemeine Betrachtung der Entwicklung von Megatrends	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologische Rahmenbedingungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Weitere Ausschlusskriterien (falls vorhanden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewertungsstufe 2:					
Bewertungskriterien	Gewichtungsfaktor	Bewertungsszenarien (0=nicht erfüllt bis 5=vollständig erfüllt)			
		Worst Case	Base Case	Best Case	
1 Der Unternehmer / Das Unternehmerteam:					
I. Persönliche Charakteristika	x3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
II. Managementqualitäten	x3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
III. Persönlicher Umgang von VCG und Unternehmer(team)	x1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
IV. Erfolgsgeschichte des Unternehmer(team)s	x1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Erfüllungsgrad 1 (Differenzierender Scoring-Index)	$\sum (I - IV) / 40$	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	x35	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2 Der Markt:					
V. Günstige Wettbewerbssituation	x1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
VI. Positive Marktentwicklung	x1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
VII. Vorhandene Distributionskanäle	x1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Erfüllungsgrad 2 (Differenzierender Scoring-Index)	$\sum (V - VII) / 15$	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	x25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3 Das Produkt:					
VIII. Marktakzeptanz	x1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
IX. Geschützte Produkte	x1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
X. Entwicklungsstadium des Produkts	x1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
XI. Nischenstrategie und kundenspezifische Produkte	x1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Erfüllungsgrad 3 (Differenzierender Scoring-Index)	$\sum (VIII - XI) / 20$	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	x25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4 Weitere Kriterien:					
XII. Klar definiertes Geschäftsmodell	x1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
XIII. Kooperationen mit Lieferanten	x1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
XIV. Finanzielle Ressourcen	x1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
XV. Spezifische Fachkenntnisse	x1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Erfüllungsgrad 4 (Differenzierender Scoring-Index)	$\sum (XIII - XVI) / 20$	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	x15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Erreichte Punkte (Max. 100)		\sum gewichteter Erfüllungsgrad 1 - 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfüllungsgrad gesamt (Max. 1) (Allgemeiner Scoring-Index)		Erreichte Punkte/100	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ Die Bewertungskriterien Persönliche Charakteristika (I) und Managementqualitäten (II) wurden durch eine, im Rahmen der Zusammenführung der Studieneergebnisse durchgeführte Gruppierung gebildet. Da bei einer Bewertung jeweils drei einzelne, zuvor als erfolgskritisch nachgewiesene Kriterien in die jeweiligen Gruppen einfließen, werden die beiden, durch Gruppierungen erzeugte Kriterien (I, II) jeweils mit dem Faktor 3 gewichtet um ihren Einfluss somit nicht zu verfälschen. Der Grund für die Gruppierung liegt vielmehr in der dadurch verbesserten Übersichtlichkeit und folglich erhöhten Benutzerfreundlichkeit des Bewertungsmodells.

Abb. 4: Darstellung des Modells zur Bewertung neuer Geschäftskonzepte

Qualitative Bewertung neuer Geschäftskonzepte – aus der Perspektive von Venture-Capital-Gesellschaften

Darstellung der Bewertungsergebnisse

Um die Ergebnisse einer durchgeführten Bewertung visualisieren und kommunizieren zu können, wurden drei unterschiedliche Darstellungsformen erarbeitet. Diese variieren in der Differenzierung ihrer Ergebnisdarstellung und sollen vor allem

- ▶ eine *bessere Vergleichbarkeit* bei einer parallelen bewerteter Geschäftskonzepte sowie
- ▶ eine *differenzierte Darstellung* der Bewertungsergebnisse ermöglichen,
- ▶ als ein *einfach verständliches* und *transparentes Kommunikationsinstrument* dienen sowie
- ▶ mit Hilfe der Betrachtung der drei möglichen Szenario-Alternativen eine *Aussage zu etwaigen Bewertungsunsicherheiten* (bzgl. aktueller Einschätzungen oder künftiger Entwicklungen) ermöglichen.

Die Bewertungsergebnisse können auf unterschiedlichen Differenzierungsebenen visualisiert werden.

Die Darstellung des allgemeinen Scoring-Index ist dabei die allgemeinste Form der Ergebnisdarstellung. Etwas differenzierter sind die Bewertungsergebnisse anhand der vier differenzierenden Scoring-Indizes zu verstehen. Das abschließend gezeigte Stärken-Schwächen-Profil differenziert die Bewertungsergebnisse des Weiteren bis auf die unterste Ebene der Bewertungskriterien. Welche Darstellungsform welche Aufgaben erfüllen soll, wird in dem jeweiligen Abschnitt erläutert.

Die erste und allgemeinste Form der Ergebnisdarstellung, der allgemeine Scoring-Index (auch Scoring-Index I genannt), basiert auf den Gesamterfüllungsgraden der drei zu bewertenden Szenarien (Worst Case, Base Case, Best Case). Die Gesamterfüllungsgrade für die drei bewerteten Szenarien, die immer zwischen 0 und 1 liegen, werden dabei je nach Ausprägung auf einer horizontalen Achse angeordnet. Diese allgemeine und wenig differenzierende Form der Darstellung (Abb. 5) soll vor allem einen ersten schnellen und ganzheitlichen Überblick über das erzielte Bewertungsergebnis liefern. Dadurch wird eine erste, möglichst einfache Vergleichbarkeit der Erfolgswahrscheinlichkeit mehrerer, parallel bewerteter Geschäftskonzepte ermöglicht. Des Weiteren können mit dieser Darstellungsform die Abstände zwischen dem wahrscheinlichen Szenario und den beiden Extremszenarien gut visualisiert werden. Diese einfache Visualisierung der Bandbreite möglicher Eintrittsszenarien liefert eine Aussage zu den Bewertungsunsicherheiten, die entweder bei der Einschätzung eines Bewertungskriteriums vorherrschten oder die durch die Unsicherheit bzgl. bestimmter künftiger Entwicklungen entstanden sein könnten. Je geringer die Bandbreite der drei Szenarien ist, je geringer also die Abstände zwischen den drei Szenarien sind, desto weniger Bewertungsunsicherheiten bzgl. der künftigen Entwicklung des betrachteten Geschäftskonzepts existieren.

Der allgemeine Scoring-Index repräsentiert den Gesamterfüllungsgrad.

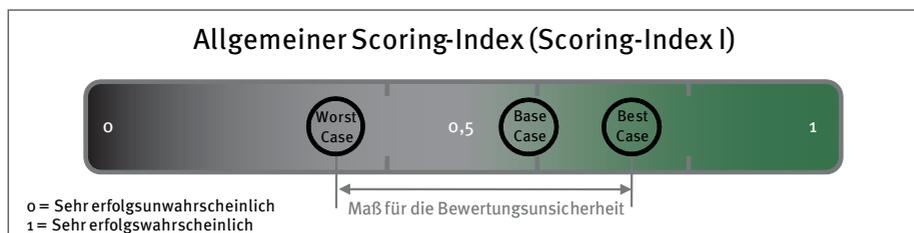


Abb.5: Darstellung des allgemeinen Scoring-Index

Die differenzierenden Scoring-Indizes repräsentieren die Teilerfüllungsgrade 1-4.

Die zweite, im Vergleich zum allgemeinen Scoring-Index detailliertere Darstellungsform der Bewertungsergebnisse ist die der differenzierenden Scoring-Indizes (auch Scoring-Indizes II genannt). Diese Darstellungsform basiert auf den unterschiedlichen Erfüllungsgraden der vier Kriteriengruppen (1) Unternehmer(team), (2) Markt, (3) Produkt und (4) Weitere Kriterien. Durch diese differenzierte Einzeldarstellung der vier Kriteriengruppen können die grundsätzlichen Stärken und Schwächen des betrachteten Geschäftskonzepts genauer analysiert werden. Ferner ermöglicht die, nach den vier Kriteriengruppen unterteilte Darstellung der differenzierenden Scoring-Indizes auch Dritten, die nicht bei der Bewertung beteiligt waren, einen schnellen Überblick über die spezifischen Stärken und Schwächen eines Geschäftskonzepts. Diese Art der Darstellung kann von dem oder den Bewertenden folglich als leicht verständliches unternehmensinternes oder unternehmensexternes Kommunikationsinstrument eingesetzt werden.

Wie bei der bereits erläuterten Darstellung des Scoring-Index I werden hierbei die individuellen Erfüllungsgrade der Kriteriengruppen 1-4 vor dem Hintergrund der drei möglichen Eintrittsszenarien zu jeder Kriteriengruppe abgebildet. Die Darstellung der differenzierenden Scoring-Indizes, inklusive beispielhafter Eintragungen, ist in Abb. 6 zu finden.

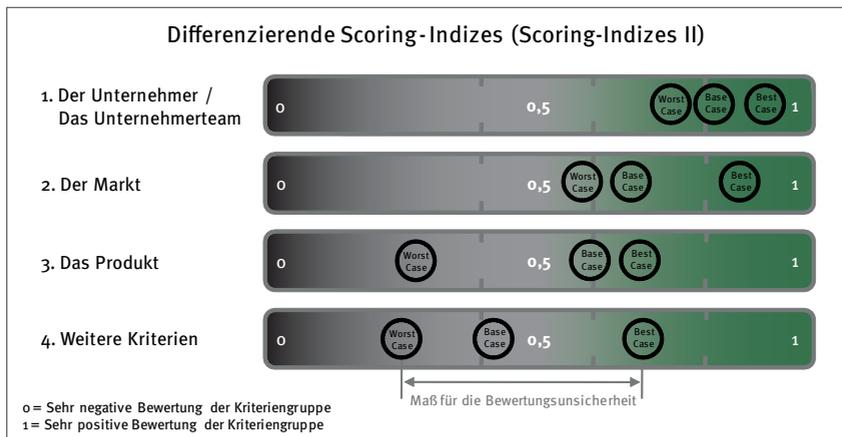


Abb. 6: Vergleichende Darstellung der differenzierenden Scoring-Indizes

Das Stärken-Schwächen-Profil repräsentiert die individuellen Bewertungen aller Erfolgsfaktoren.

Die differenzierteste Form der Ergebnisdarstellung ist das Stärken-Schwächen-Profil (Abb. 7). Bei dieser Art der Darstellung werden die individuellen Bewertungen jedes einzelnen Kriteriums miteinander verbunden. Somit wird ein Stärken-Schwächen-Profil für jedes der drei möglichen Szenarien erstellt. Diese Form der Darstellung soll auf der Basis der gebildeten Profile und vor allem durch ihren hohen Differenzierungsgrad eine einfache aber gleichzeitig umfassende Übersicht über die jeweiligen Ausprägungen der Einzelbewertungen ermöglichen. Dadurch können beispielsweise etwaige Ausreißer in den bewerteten Kriterien identifiziert werden oder auch grundsätzliche Aussagen zu den spezifischen Stärken und Schwächen des bewerteten Geschäftskonzepts gemacht werden. Für den oder die Bewertenden können in diesem Zusammenhang vor allem die etwaig

Qualitative Bewertung neuer Geschäftskonzepte – aus der Perspektive von Venture-Capital-Gesellschaften

vorhandenen Schwächen des bewerteten Geschäftskonzepts bedeutsam sein, die durch diese Art der Darstellung hervorgehoben werden. Speziell für den hierin betrachteten Anwendungsfall in einer VCG ist die Frage von Bedeutung, ob und mit welchem Aufwand (z. B. durch Betreuungs- und Beratungsaufwand) eine VCG diesen Schwächen entgegenwirken kann. Des Weiteren kann diese Art der Darstellung wie auch schon die beiden vorigen Varianten dazu dienen, die Unsicherheit, die bei der Bewertungs-Durchführung bzgl. der konkreten Einschätzung einzelner Kriterien oder ihrer künftigen Entwicklungen auftreten können, zu bestimmen. Dazu ist wiederum die Bandbreite der möglichen Szenarien zu betrachten.

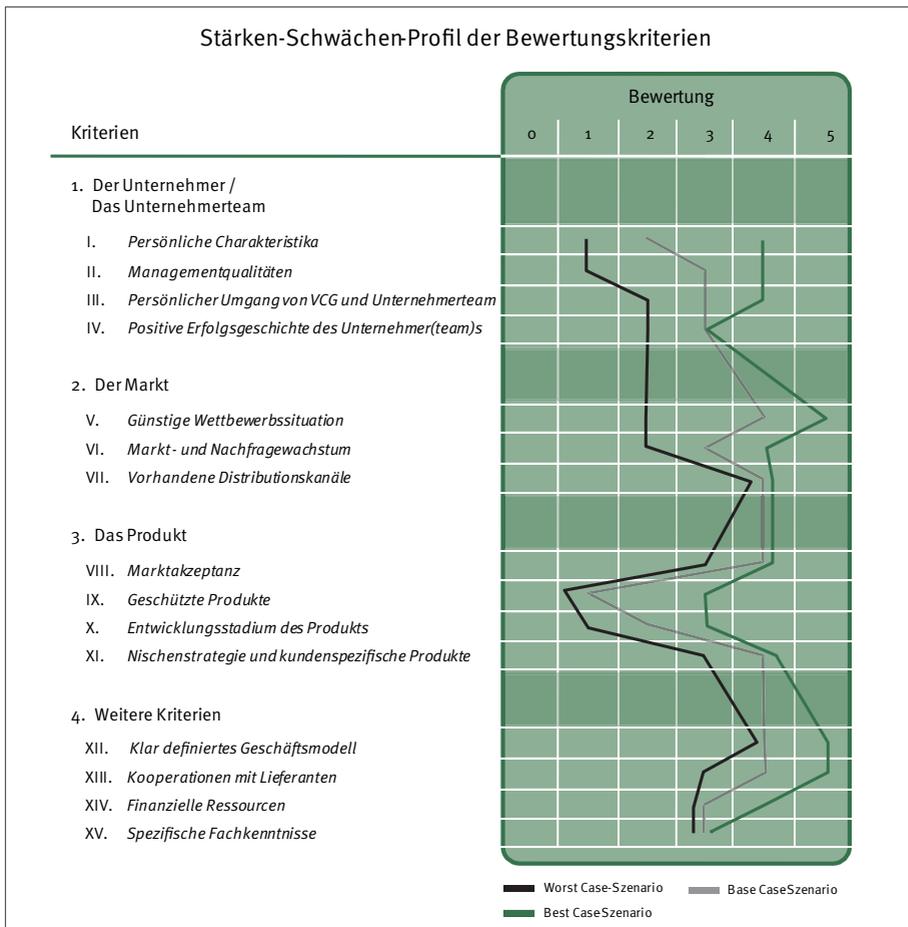


Abb. 7: Stärken-Schwächen-Profil der Bewertungskriterien

Interpretation der Bewertungsergebnisse

Die Bewertungsergebnisse können vor dem Hintergrund der drei Erfolgsdimensionen neuer Geschäftskonzepte interpretiert werden.

Um die gewonnenen Bewertungsergebnisse angemessen interpretieren zu können werden nun einige Zusammenhänge und Interpretationsmöglichkeiten abgeleitet. Dazu werden die qualitativen Bewertungskriterien in Verbindung mit den zuvor dargestellten Ergebnissen des Bewertungsmodells vor dem Hintergrund der identifizierten Erfolgsdimensionen neuer Geschäftskonzepte aus der Sicht von VCGen (1. Rentabilität, 2. Sicherheit, 3. Geringer Aufwand), genauer betrachtet. Die entscheidenden Fragen, welche sich aus der Sichtweise einer VCG in diesem Zusammenhang stellen sind demzufolge:

1. Durch welche Bewertungskriterien und Bewertungsergebnisse kann die mögliche zu erwartende *Rentabilität* eines bewerteten neuen Geschäftskonzepts aufgezeigt werden?
2. Durch welche Bewertungskriterien und Bewertungsergebnisse kann das zu erwartende *Risiko* eines bewerteten neuen Geschäftskonzepts aufgezeigt werden?
3. Durch welche Bewertungskriterien und Bewertungsergebnisse kann der *Aufwand*, den eine bewertende VCG in Form von Management-Unterstützung erbringen muss, dargestellt werden?

Die exakte zu erwartende *Rentabilität* eines betrachteten neuen Geschäftskonzepts ist mittels eines auf qualitativen Kriterien basierenden Bewertungsmodells gar nicht oder nur sehr schwer zu prognostizieren. Jedoch soll in der Folge versucht werden, qualitative Zusammenhänge zwischen den Bewertungskriterien und der zu erwartenden Rentabilität einer VC-Beteiligung aufzuzeigen.

Die erste Möglichkeit ist dabei, dass ein Zusammenhang zwischen der möglichen Rentabilität und des allgemeinen Scoring-Index I unterstellt wird und folglich daran abgelesen werden kann. Je besser also die ganzheitliche Bewertung der Entwicklungsmöglichkeiten eines Geschäftskonzepts ist, desto höher kann demzufolge die zu erwartende Rentabilität des betrachteten Geschäftskonzepts aus der Sichtweise einer VCG gesehen werden. Die zweite Möglichkeit, die zu erwartende Rentabilität eines betrachteten Geschäftskonzepts einzuschätzen, könnte die Betrachtung der differenzierenden Scoring-Indizes II sein. Eine mögliche zu erwartende Rentabilität könnte dabei an der gleichmäßigen Erfüllung der vier Scoring-Indizes II abgelesen werden. Je positiver alle vier Indizes sind, desto höher ist das Potenzial eines bewerteten Geschäftskonzepts und desto höher kann folglich die zu erwartende Rentabilität des Geschäftskonzepts aus der Sichtweise einer VCG sein. Die dritte Möglichkeit, die zu erwartende Rentabilität zu analysieren, könnte anhand der dritten und feinsten Differenzierungsebene, des Stärken-Schwächen-Profil, erfolgen. Je weniger ausgeprägt die etwaig vorhandenen Schwächen und je ausgeprägter die Stärken der einzelnen Bewertungskriterien des Geschäftskonzepts sind, desto besser kann sich dieses entwickeln und desto höher

kann folglich dessen potenzielle Rentabilität sein. In diesem Zusammenhang können vor allem die Bewertungskriterien zur Wettbewerbssituation (V), zur Marktakzeptanz des Produkts (VIII), zu geschützten Produkten (IX), zu deren Entwicklungsstadium (X) sowie zu einer Nischenstrategie (XI) von besonderer Aussagekraft sein und müssen im Stärken-Schwächen-Profil genauer betrachtet werden. Je günstiger die Wettbewerbsposition des jungen Wachstumsunternehmens und die Marktakzeptanz des Produkts sind, desto wahrscheinlicher ist eine zeitweilige Alleinstellung und desto rentabler kann ein bewertetes Geschäftskonzept in der Folge sein. Auch geschützte und final entwickelte Produkte können in diesem Zusammenhang eine zeitweilige Alleinstellung und somit höhere Preise und höhere Margen bedeuten, was wiederum zu einer höheren Rentabilität führen kann.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass über die absolute Höhe der möglichen Rentabilitäten neuer Geschäftskonzepte anhand dieses qualitativen Bewertungsmodells keine Aussagen gemacht werden können. Jedoch könnten die zuvor gezeigten Zusammenhänge zwischen den Bewertungskriterien sowie den Bewertungsergebnissen und möglichen Rentabilitäten bestehen, welche aber in weiteren Untersuchungen genauer analysiert und empirisch überprüft werden müssen.

Ebenso wie bei den vorigen Ausführungen zum Rentabilitätsziel stellt sich die Situation beim *Sicherheitsziel*, also bei möglichen Aussagen zu etwaigen Risiken des betrachteten Geschäftskonzepts, dar. Auch hierbei wird wiederum der Zusammenhang zwischen den beiden Scoring-Indizes (I & II) und einer Aussage zum Sicherheitsziel unterstellt. Je höher der Scoring-Index I ist bzw. je gleichmäßiger und positiver die Scoring-Indizes II sind, desto geringer könnten etwaige Risiken sein. Eine aussagekräftigere Rolle kann hierbei jedoch das Stärken-Schwächen-Profil einnehmen. Die darin eventuell auftretenden und zu erkennenden stark ausgeprägten Schwächen eines Geschäftskonzepts sind potenzielle, direkt zu berücksichtigende Risiken. Des Weiteren kann, wie schon bei den vorigen Ausführungen zu den Darstellungsmöglichkeiten der Bewertungsergebnisse erläutert, die Bandbreite der drei möglichen Eintrittsszenarien weitere wichtige Informationen zu möglichen Bewertungsunsicherheiten und damit zu eventuellen Risiken liefern. Je weiter die drei Bewertungsszenarien demnach jeweils auseinander liegen, desto unsicherer und folglich risikobehafteter ist deren Entwicklung. Je enger die drei möglichen Eintrittsszenarien hingegen zusammen liegen, desto eindeutiger erscheint deren Einschätzung bzw. künftige Entwicklung und desto weniger Bewertungsrisiken sind in der Folge vorhanden.

Zur dritten Zieldimension, also zum *Ziel des geringen Aufwands* aus Sicht einer VCG, erscheint es naheliegend, primär die Bewertungskriterien zum Unternehmer(team) zu betrachten. Der Aufwand von VCGen besteht vor allem in Betreuungs- und Beratungsleistungen für das jeweilige Unternehmen, welches die Umsetzung des betrachteten Geschäftskonzepts zum Ziel hat. Daher wird im Folgenden der Zusammenhang unterstellt, dass je besser die erste Kriteriengruppe zum Unternehmer(team) bewertet wurde, desto geringer der für die Dauer der VC-Beteiligung notwendige Betreuungs- und Beratungsaufwand einzuschätzen ist. Speziell die beiden Kriterien Persönliche

Charakteristika (I) und Managementqualitäten (II) des Unternehmer(team)s erscheinen in diesem Zusammenhang als aussagekräftige Indikatoren zur Beurteilung des künftigen, von einer VCG zu erbringenden Aufwands, da sie genau diese Fähigkeiten seitens des Unternehmer(team)s bewerten, welche auch von einer betreuenden und beratenden VCG unterstützt und ergänzt werden können.

Zum Abschluss der Ausführungen zu den dargestellten möglichen Zusammenhängen und Interpretationen erscheint es wichtig, noch einmal deutlich darauf hinzuweisen, dass diese nicht auf wissenschaftlich fundierten Untersuchungen, sondern vielmehr auf eigenen Überlegungen basieren. Um diese auf einer belastbaren Basis entweder verifizieren oder falsifizieren zu können, müssen weitere darauf aufbauende Untersuchungen zu dieser Fragestellung durchgeführt werden. Die zuvor abgeleiteten und beschriebenen Zusammenhänge bzw. Interpretationsmöglichkeiten sind in der Abb. 8 dargestellt.

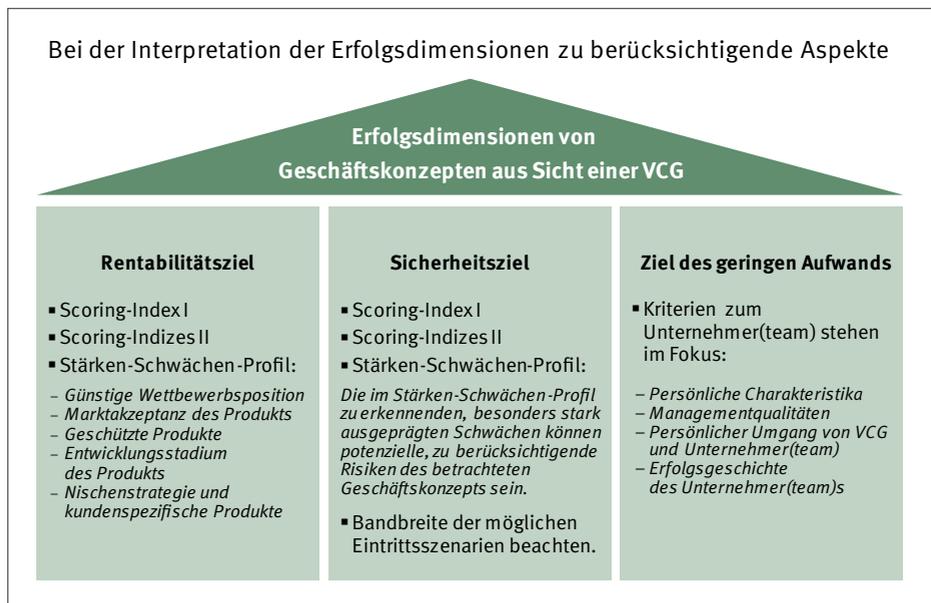


Abb. 8: Bei der Interpretation der Erfolgsdimensionen zu berücksichtigende Aspekte

Fazit

Eingangs dieses Artikels wurde deutlich, dass VCGen Entscheidungen zu Beteiligungen an jungen Wachstumsunternehmen häufig nach Gefühl und auf der Basis von subjektiven Auswahlkriterien treffen. Um die drei grundlegenden Erfolgsdimensionen neuer Geschäftskonzepte aus der Sicht von VCGen (1. Rentabilität, 2. Sicherheit, 3. Aufwand) differenziert beurteilen zu können, müssen die Geschäftskonzepte anhand von systematisch entwickelten Bewertungsmethoden analysiert werden. Das vorgestellte, auf qualitativen

Qualitative Bewertung neuer Geschäftskonzepte – aus der Perspektive von Venture-Capital-Gesellschaften

Erfolgsfaktoren basierende Bewertungsmodell soll die bewertenden VCGen daher bei der systematischen Bewertung und Auswahl erfolgswahrscheinlicher Geschäftskonzepte unterstützen. Ob das Modell dabei in der ersten Bewertungsphase – der Phase der Vorprüfung – oder in der zweiten Bewertungsphase – der Phase der Hauptprüfung – angewendet wird, hängt entscheidend von den Zielen ab, die eine VCG mit dem Einsatz des Bewertungsmodells verfolgt und dem Aufwand, den eine VCG bereit ist zu leisten:

- Möchte eine bewertende VCG eine erste grundsätzliche Bewertung der Entwicklungsmöglichkeiten eines neuen Geschäftskonzepts mit möglichst geringem Aufwand durchführen, kann das konzipierte Bewertungsmodell als Instrument in der ersten Bewertungsphase genutzt werden.
- Verfolgt eine bewertende VCG hingegen das Ziel, ein Geschäftskonzept ausführlich und abschließend, anhand von detaillierten und belastbaren Informationen nach seiner Erfolgswahrscheinlichkeit zu untersuchen, kann das Bewertungsmodell als Instrument in der zweiten ausführlichen Bewertungsphase genutzt werden.

Die vorgestellten Formen der Ergebnisdarstellung sollen ferner helfen, die Bewertung transparenter und somit verständlicher zu machen. In der Folge können durchgeführte Bewertungen bzw. deren Ergebnisse einfach sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern an potenzielle Investoren kommuniziert werden. Eine einfach verständliche, dennoch umfassende und differenzierte Darstellung eines bewerteten Geschäftskonzepts dürfte die Kapitalakquisition von bereits bekannten sowie von neuen Investoren erheblich erleichtern. Die abschließend erläuterten Interpretationsmöglichkeiten der Bewertungsergebnisse vor dem Hintergrund der drei Erfolgsdimensionen neuer Geschäftskonzepte sollen als weiterführende Denkanstöße zur Auswertung und tiefergehenden Analyse eines betrachteten Geschäftskonzepts dienen. Wenngleich diesbezüglich *noch einmal* erwähnt werden muss, dass diese Zusammenhänge in weiteren Untersuchungen differenzierter untersucht und validiert werden müssen. Darüber hinaus stellt das Bewertungsmodell eine wissenschaftlich fundierte Basis für weiterführende Arbeiten dar. Beispielhaft kann dabei eine Weiterentwicklung des Modells bzgl. bestimmter branchenspezifischer Besonderheiten genannt werden.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass das konzipierte Bewertungsmodell die im praktischen Unternehmensalltag von VCGen verbreiteten Instrumente der Beteiligungsprüfung nicht ersetzen, sondern diese bei der Bewertung der Entwicklungsmöglichkeiten eines neuen Geschäftskonzepts ergänzend unterstützen soll.

Quellen

- ACHLEITNER, A. K.; NATHUSIUS, E. (2004): Venture Valuation – Bewertung von Wachstumsunternehmen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- ARNDT, H. (1952): Schöpferischer Wettbewerb und klassenlose Gesellschaft, Berlin: Duncker & Humblot
- BEA, F. X. (2005): Strategisches Management, 4., neu bearbeitete Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius
- BECHMANN, A. (1978): Nutzwertanalyse, Bewertungstheorie und Planung, Bern, Stuttgart: Haupt
- DRUCKER, P. F. (1969): The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society, New York, NY: Transaction Publishers
- ECKSTALLER, C.; HUBER-JAHN, I. (2006): Private Equity und Venture Capital: Begriff – Grundlagen – Perspektiven, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis
- GARTNER, W.B.; STARR, J.A.; BHAT, S. (1998): Predicting New Venture Survival: An Analysis of „Anatomy of Start-Up.“ Cases from Inc. Magazine, in: Journal of Business Venturing, 14, S. 215-232
- GE, D.; MAHONEY, J. M.; MAHONEY, J. T. (2005): New Venture Valuation by Venture Capitalists: An Integrative Approach, Urbana-Champaign, IL: Working Paper, University of Illinois
- JESCH, T. A. (2004): Private-Equity-Beteiligungen – Wirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen aus Investorensicht, Wiesbaden: Gabler
- KAPLAN, S. N.; STRÖMBERG, P. (2000): How Do Venture Capitalists Choose Investments?, Chicago, IL: Working Paper, University of Chicago
- LEOPOLD, G.; FROMMANN, H.; KÜHR, T.(2003): Private Equity – Venture Capital: Eigenkapital für innovative Unternehmer, 2. Auflage, München: Vahlen
- MACMILLAN, I.C.; ZEMANN, L.; SUBBANARASIMHA, P. N. (1987): Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the screening process, in: Journal of Business Venturing, 2, S. 123-137
- MAY, J.; SIMMONS, C. (2001): Every Business Needs an Angel, New York, NY: Crown Business
- QUINDLEN, R. (2000): Confessions of a Venture Capitalist: Inside the High-stakes World of New Venture Financing, New York, NY: Warner Books
- SCHEFCZYK, M. (2006): Finanzieren mit Venture Capital und Private Equity – Grundlagen für Investoren, Finanzintermediäre, Unternehmer und Wissenschaftler, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- SCHUMPETER, J. A. (1987): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 7. Auflage (unveränderter Nachdruck der 4. Auflage 1934), Berlin: Duncker & Humblot
- SONG, M.; ET AL. (2008): Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis, in: The Journal of Product Innovation Management, 25, S. 7-27
- VAHS, D.; BURMESTER, R. (2005): Innovationsmanagement – Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 3., überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- VINIG, T.; DE HAAN, M. (2005): How do Venture Capitalists Screen Business Plans: an Art or a Science? Evidence from The Netherlands and the US, in: Journal of Financial Economics, 3(1), S. 60-69

Qualitative Bewertung neuer Geschäftskonzepte – aus der Perspektive von Venture-Capital-Gesellschaften

- VOLKMANN, C. K.; TOKARSKI, K. O. (2006): Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Stuttgart: Lucius & Lucius
- WEITNAUER, W. (2007): Handbuch Venture Capital – Von der Innovation zum Börsengang, 3., überarbeitete Auflage, München: C. H. Beck
- WELGE, M. K.; AL-LAHAM, A. (2008): Strategisches Management – Grundlagen – Prozesse – Implementierung, 5., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler
- WÜBBENHORST, K.; RÜRUP, B.; GRUESCU, S. (2009): Nutzwertanalyse, in: Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4761/nutzwertanalyse-v5.html>, Abruf vom 05.12.2009

Methoden zur Vorhersage der Unternehmensentwicklung von Key Accounts (KA Fo)

Abstrakt

Schlüsselbegriffe: Prognosemethode, Schlüsselkunde, Kundenverlust, Methoden der Unternehmensanalyse, Strategische Planung, Portfolio-Methode, Strategische Optionen, Proaktive Reaktion, Fallbeispiel

Keywords: method of forecasting, key-account customer, Business-to-Business, loss of customer, analysis of a company, strategic planning, portfolio method, strategic options, proactive reaction, case study

Im B2B-Geschäft hängt der Unternehmenserfolg oft von einigen wenigen Großkunden ab. Die Insolvenz eines einzelnen Großkunden kann zur Existenzbedrohung des Lieferanten werden. Aber nicht nur der Mangel an liquiden Mitteln kann zum Verlust eines Kunden führen, sondern auch erhebliche Marktveränderungen oder neue Technologien.

Bestimmte Umstände in der Finanzsituation wie z. B. die Eigentümer- oder die Kapitalstruktur des Schlüsselkunden können zu einer Fusion mit einem anderen Unternehmen führen. Dies hat eine veränderte Lieferantenstruktur zur Folge. Derartige Veränderungen sind für einen Lieferanten von extremer Wichtigkeit.

Abstract

Within B-to-B organizations a company's profit is sometimes realized by merely a few customers. Hence, the future of a supplier is heavily dependent on its key accounts. Insolvency of a single key customer may already pose an existential threat to the supplier.

Illiquidity, however, is not the only possible reason to lose customers. Major changes determined by the market or different technologies can also mean the loss of a key account. Certain financial circumstances of a key customer like ownership or capital structure may result in a merger, which may change the structure of suppliers altogether. In any case such changes are of great importance to the supplying company.



Reinhold König ist Professor für Industriegütermarketing an der Hochschule Karlsruhe und Leiter des Masterstudiengangs Wirtschaftsingenieurwesen. Außerdem ist er Leiter des „Steinbeis Transferzentrums Technischer Vertrieb und Management“. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Competitive Intelligence und Key Account Management.
Kontakt: reinhold.koenig@hs-karlsruhe.de



Jochen Künstel (o.) und Simon Strohmaier (u.) sind Absolventen des Masterstudiengangs Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule Karlsruhe. Im Rahmen Ihrer Abschlussarbeit zur Entwicklungsprognose von Key Accounts legte Herr Künstel seinen Schwerpunkt auf die Ermittlung relevanter Erfolgsfaktoren und Herr Strohmaier auf strategische Planungsmethoden und Prognosetechniken.



1 Problemstellung

Die Entwicklung eines Unternehmens ist in hohem Maße von der Entwicklung seiner Schlüsselkunden abhängig. Die „Einbrüche durch Marktentwicklungen oder Fehler schlagen direkt auf den Lieferanten durch. Diese Marktrisiken sind teilweise enorm. In den Zuliefermärkten wirken sich Schwankungen der Kunden häufig noch stärker aus.“ [1] Es ist keine Seltenheit, dass nur wenige Kunden für den Großteil des Umsatzes verantwortlich sind. Der Wegfall eines Schlüsselkunden bzw. Key Accounts stellt somit ein wesentliches Problem für Unternehmen mit einer derartigen Kundenstruktur dar. Mitunter kann dies zu einer existenziellen Bedrohung werden und zur Insolvenz führen [2].

Anhand von zwei Beispielen soll dies verdeutlicht werden. Der Wäschekonzern Triumph International geriet im Jahr 2009 in die Verlustzone, da der Absatz generell durch die Zurückhaltung der Konsumenten sank und außerdem mehrere Großkunden insolvent gingen [3]. Durch einen „unverschuldeten Verlust“ von vier Großkunden hatte Carlson Wagon Lit in Österreich im Jahr 2007 einen erheblichen Umsatzrückgang zu verzeichnen. Obwohl das Jahr 2007 kein Krisenjahr war, führte der Verlust von Großkunden zu einem Umsatzrückgang [4].

Andererseits kann die positive Entwicklung eines Schlüsselkunden ein nachhaltiges und profitables Wachstum mit sich bringen. Besonders Schlüsselkunden, die selbst sehr stark wachsen, sind für eine positive Entwicklung des Lieferanten sehr interessant. Der Lieferant muss dabei sicherstellen, dass er mit diesem Wachstum mithalten kann. Er muss in der Lage sein, Technologien und Leistungen zu liefern, die das Wachstum des Kunden ermöglichen. Wenn ihm dies nicht gelingt, riskiert er den Verlust eines Schlüsselkunden, obwohl dieser wächst und wirtschaftlich gesund ist.

Zukünftig gehen Experten von „einer wesentlich stärkeren Polarisierung von ‚echten Schlüsselkunden‘ und ‚Restkunden‘“ aus. Zu diesem Ergebnis kam eine Studie aus dem Jahre 2004 unter der Mitarbeit der Universität St. Gallen. Auf der Basis einer Befragung von 560 Topmanagern kann diese zukunftsweisende Einschätzung als repräsentativ angesehen werden [5].

Die bisherige Betrachtung zeigt, dass der Verlust von Schlüsselkunden eine große Gefahr für Lieferanten darstellt und dass andererseits die wechselseitige Bindung an Schlüsselkunden eine bedeutsame Zukunftschance sein kann. Beide Erkenntnisse führen zu der Konsequenz, dass sich Lieferanten in besonderem Maße mit der Situation und Zukunftsentwicklung von Schlüsselkunden beschäftigen müssen. Nur wenn ein Lieferant weiß, in welche Richtung sich ein Schlüsselkunde entwickelt, kann er sich auf mögliche Gefahren und Chancen rechtzeitig in angemessener Weise einstellen. Dabei sind bei der Beurteilung der Zukunftsentwicklung alle Bereiche der strategischen Unternehmensführung des Schlüsselkunden relevant. Insbesondere gilt dies für die Entwicklung wichtiger betriebswirtschaftlicher Verhältnisse, die Eigentümersituation, die Technologie und die Märkte des Schlüsselkunden. Die Stärken und Schwächen eines Schlüsselkunden beeinflussen dessen Strategie. Umgekehrt werden durch

dessen Strategie seine Stärken und Schwächen verändert. Entsprechende Analysen oder Überlegungen müssen von erfolgreichen Key Account-Managern durchgeführt werden. In vielen Fällen wird dies jedoch implizit und nicht auf Grundlage eines expliziten, systematischen Vorgehens erfolgen. Es wird also ein formalisierter Key-Account-Ansatz benötigt, der die Zukunftsentwicklung von Schlüsselkunden darstellt. Dieser Ansatz muss definierte Deskriptoren beinhalten, die Gegenstand der strategischen Analyse sind und geeignete Methoden zur Strategieplanung von Schlüsselkunden bereitstellen.

2 Vorstellung der Methode KAfo (Key-Account-Forecasting)

2.1 Die Methode KAfo im Überblick

Die Methoden in KAfo sollen zu denselben Ergebnissen führen, wie sie der Schlüsselkunde erzielen würde.

Die Literatur weist eine Vielzahl an Methoden zur strategischen Analyse auf [6]. Für KAfo waren also Methoden auszuwählen, die möglichst zu den Ergebnissen führen sollen, zu denen der Schlüsselkunde bei seiner eigenen strategischen Analyse kommt. Wesentliches Kriterium bei der Auswahl der Methoden war deshalb, dass eine große Wahrscheinlichkeit existieren sollte, dass der Schlüsselkunde selbst diese Methode einsetzt und damit eine Ergebniskongruenz erzielt wird. Gleichzeitig sollte die Methode für die Problemstellung «Ableitung von Zukunftsentwicklungen» geeignet sein. Dies führte zur Auswahl von Methoden, die in der Unternehmenspraxis weit verbreitet sind.

In KAfo werden somit die folgenden Methoden der strategischen Analyse eingesetzt:

- ▶ Erfolgsfaktorenanalyse
- ▶ Chancen/Risiko-Analysen
- ▶ Portfolio-Analyse

Auf der Basis der Analysen sind dann mögliche Zukunftsentwicklungen der Schlüsselkunden zu bestimmen. Hierfür sind geeignete Methoden der Prognoseerstellung zu wählen, die zumindest mittelfristige Prognosen erlauben. Wesentliches Auswahlkriterium für die Prognosemethode ist auch hierfür die Eignung der Methode und die Verbreitung in der Unternehmenspraxis. Abbildung 1 stellt die Kombination der in der Methode KAfo eingesetzten Methoden dar.

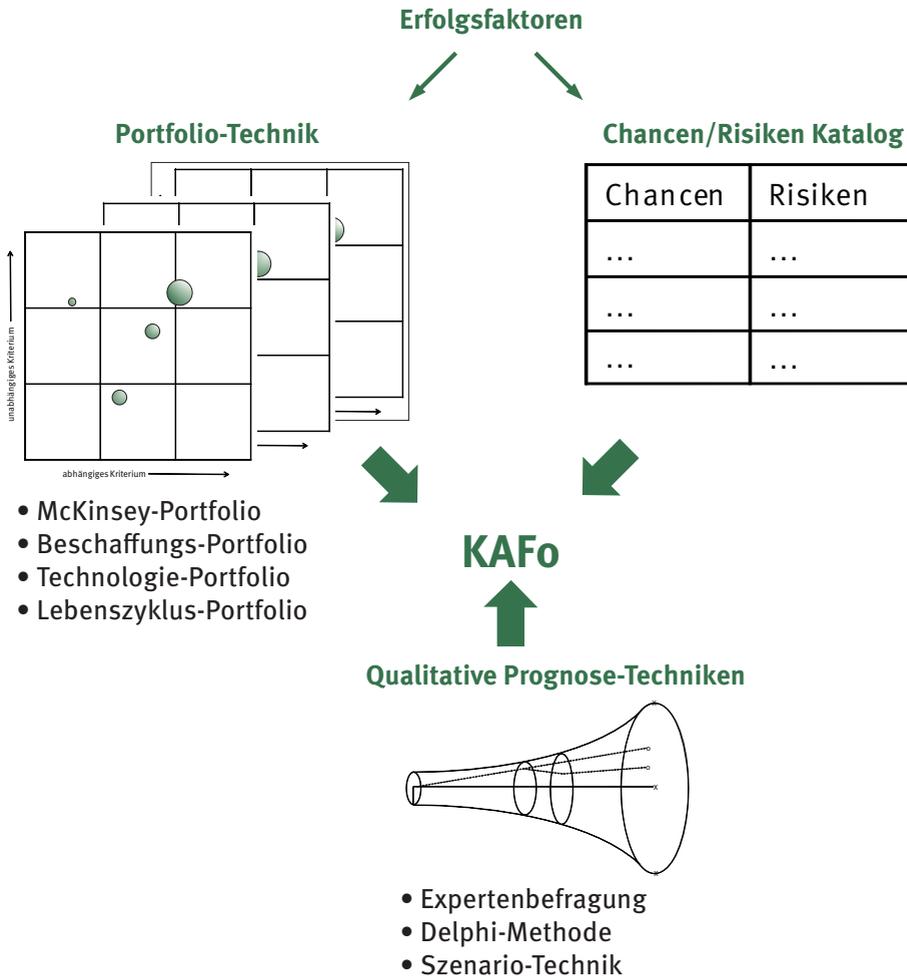


Abb. 1: Die Kombination der Methoden in KAfo

2.2 Erfolgsfaktoren

Für den Begriff «Erfolgsfaktor» findet man in der Literatur zahlreiche Definitionen. An dieser Stelle soll lediglich auf die Eigenschaft von Erfolgsfaktoren verwiesen werden, dass sie unternehmerischen Erfolg oder Misserfolg wesentlich beeinflussen. Diese Erfolgsfaktoren können unternehmensintern oder extern vorhanden sein. Es lassen sich eine Vielzahl an Erfolgsfaktoren ermitteln, die sich außerdem gegenseitig beeinflussen. Die Erfolgsfaktoren sind nicht alle gleich wichtig. Deshalb stellt sich die Frage, welches die kritischen Erfolgsfaktoren sind, die einen besonders großen Einfluss auf den Erfolg bzw. Misserfolg haben. Nach den Autoren STEINLE, SCHMIDT und LAWA müssen die kritischen Erfolgsfaktoren folgende Eigenschaften besitzen [7]:

- ▶ zukunfts- und langfristorientiert,
- ▶ unternehmenskongruent,
- ▶ dem Relevanzkriterium gehorchend und
- ▶ ein notwendiges Maß an Situationsadäquanz aufweisend.

Die Erfolgsfaktoren aus der empirischen Forschung sind nur wenig geeignet.

Dazu untersuchten wir zunächst die Studien zur empirischen Erfolgsfaktorenforschung PIMS, 7-S-Konzept von McKinsey u. a.. Es zeigte sich, dass über die Erkenntnisse aus der empirischen Erfolgsfaktorenforschung nur begrenzt eine Möglichkeit besteht, die kritischen Erfolgsfaktoren zu ermitteln. Denn bei einer zusammenfassenden Betrachtung der Arbeiten innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung stellen WELGE und AL-LAHAM fest, dass sich sehr heterogene, konzeptionell uneinheitliche und teilweise sogar widersprüchliche Befunde ergeben. Darüber hinaus nennen sie als weitere zentrale Probleme aller Studien

- ▶ „heterogene konzeptionelle und empirische Basis der Studien,
- ▶ fehlende Vergleichbarkeit der Variablen und ihrer Operationalisierungen,
- ▶ fehlende Validitätsnachweise der verwendeten Messinstrumente und
- ▶ fehlende situative Relativierung der Aussagensysteme“[8].

Vor diesem Hintergrund fiel die Entscheidung für die Ermittlung der Erfolgsfaktoren auf der Basis der Methoden der strategischen Analyse. Sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Erfolgsfaktoren werden auf dieser Basis ermittelt.

2.2.1 Unternehmensinterne Erfolgsfaktoren

PORTER bringt die Wertkette in die Diskussion des strategischen Managements [9]. Danach besteht die Aufgabe eines Unternehmens darin, einen größeren Wert für Kunden zu schaffen, als hierfür Kosten für das Unternehmen entstehen. Dazu unterscheidet er primäre und unterstützende Unternehmensaktivitäten. Diese Aktivitäten sind jeweils nach Ihrem Wertbeitrag zu beurteilen. Nach BEA und HAAS ist das Wertkettenmodell von PORTER zu sehr an traditionellen produzierenden Unternehmen orientiert. Mit ihrem Ansatz des strategischen Managements bauen sie auf der Wertkette von PORTER auf und teilen die Erfolgsfaktoren in Leistungspotenziale und Führungspotenziale auf. Die Bedeutung der Unternehmensführung wird dabei im Vergleich zu PORTER differenzierter dargestellt. Ferner führen sie die Bedeutung der internen Rahmenbedingungen für die Bestimmung der Erfolgsfaktoren an. Damit ergibt sich eine Kategorisierung der Erfolgsfaktoren wie in Abbildung 2 dargestellt.

Die Bedeutung der unternehmensinternen Erfolgsfaktoren kann nur in Verbindung mit den unternehmensexternen Erfolgsfaktoren bestimmt werden.

Das Wertkettenmodell von PORTER muss erweitert werden.

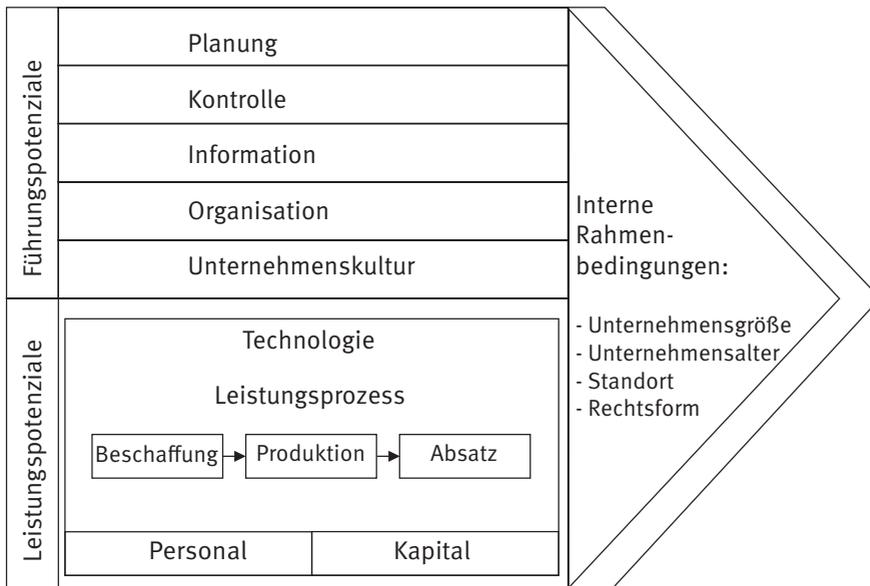


Abb. 2: Kategorien unternehmensinterner Erfolgsfaktoren

2.2.2 Unternehmensexterne Erfolgsfaktoren

BEA und HAAS stellen fest, dass ein Unternehmen dann erfolgreich ist, wenn die einzelnen Systeme der Unternehmensführung und die strategischen Leistungspotenziale untereinander und mit den Anforderungen der Unternehmensumwelt abgestimmt sind. Aus diesem Grund wurden bereits bei den unternehmensinternen Erfolgsfaktoren die Führungspotenziale als wichtige Kategorie postuliert. Für die unternehmensexternen Erfolgsfaktoren bedeutet dies, dass zunächst alle Anspruchsgruppen im Unternehmensumfeld zu betrachten sind. Es ist sinnvoll auf den fünf Wettbewerbskräften nach PORTER aufzubauen [10]. Danach lassen sich Chancen und Risiken ermitteln, die sich auf die folgenden Gruppen beziehen:

- ▶ Horizontale Wettbewerber in derselben Branche.
- ▶ Potenzielle neue Konkurrenten, die in den Markt eintreten könnten.
- ▶ Anbieter, die substituierende Produkte auf den Markt bringen.
- ▶ Lieferanten, die durch ihre Verhandlungsstärke das Wertschöpfungspotenzial reduzieren könnten.
- ▶ Abnehmer, die durch Ihre Nachfragemacht niedrigere Preise durchsetzen könnten.

Alle Anspruchsgruppen im Unternehmensumfeld sind zu betrachten.

Von BAUM, COENENBERG und GÜNTHER wird der Begriff Aufgabenumwelt geprägt [10]. Die fünf Wettbewerbskräfte werden der Ebene «Aufgabenumwelt» zugeordnet und weitere Anspruchsgruppen, die den Erfolg beeinflussen, hinzugefügt. Hierzu gehören der Staat und industrielle Beziehungen. Beispielsweise können Gesetzgebung, Subventionen und Lobby-Arbeit für den Geschäftserfolg sehr bedeutsam sein. Endabnehmer und

Absatzmittler werden aufgrund ihrer unterschiedlichen Interessenslagen differenziert. Auch die Verhandlungsmacht von Anbietern von Komplementen stellt eine Kraft in der Aufgabenumwelt dar.

Danach werden weitere Anspruchsgruppen der Ebene «Erweiterte Aufgabenumwelt» zugeordnet. Diese Anspruchsgruppen sind zwar nicht direkt in den Wertschöpfungsprozess oder die Nutzung der Werte involviert. Ihr Verhalten ist aber durchaus erfolgsrelevant, da Kostenstrukturen oder Marktchancen dadurch stark beeinflusst werden können.

Als dritte Ebene wird die «Allgemeine Umwelt» definiert. Durch diese Ebene werden Rahmenbedingungen gesetzt, die allgemein gültig sind, aber den spezifischen Aufgabenbereich von Unternehmen beeinflussen. Dazu gehören die ökonomische, die ökologische, die sozio-kulturelle, die politisch-rechtliche und die technologische Umwelt. Abbildung 3 zeigt die Kategorien der unternehmensexternen Erfolgsfaktoren, die auf den PORTER'schen fünf Wettbewerbskräften aufbauen.

Externe und interne Erfolgsfaktoren bilden die Basis für die Portfolioanalyse des Schlüsselkunden.

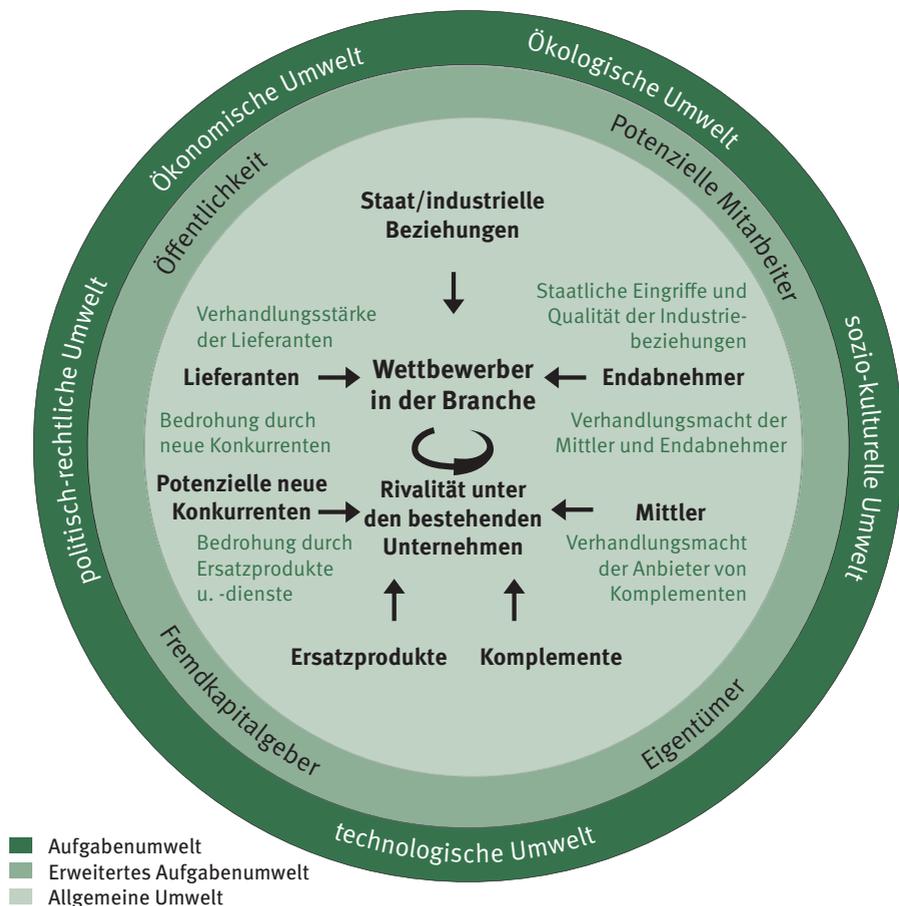


Abb. 3: Kategorien der unternehmensexternen Erfolgsfaktoren

2.2.3 Bestimmung der Erfolgsfaktoren

Nachdem nun die Kategorien der unternehmensinternen und unternehmensexternen Erfolgsfaktoren dargestellt sind, können unternehmensspezifisch die relevanten Erfolgsfaktoren bestimmt werden. Mit einer SWOT-Analyse kann die Bedeutung der relevanten Erfolgsfaktoren differenziert werden. Auf der Basis der auf diese Weise bestimmten Erfolgsfaktoren und deren Gewichtung wird nun im nächsten Schritt die Portfolio-Istanalyse durchgeführt.

2.3 Portfolio-Istanalyse

Bei der Portfolio-Analyse werden die Erfolgsfaktoren in die zwei Klassen «durch das Unternehmen beeinflussbare Erfolgsfaktoren» und «durch das Unternehmen nicht beeinflussbare Erfolgsfaktoren» eingeteilt [11]. Entsprechend der Bedeutung der Erfolgsfaktoren erfolgt eine Gewichtung. Für jedes Geschäftsfeld eines Unternehmens werden die Erfolgsfaktoren bewertet. Zusammen mit den Gewichten kann dann für jede der beiden Klassen ein Wert bestimmt und in einer zweidimensionalen Grafik visualisiert werden. Als Darstellungsform wird hier die McKinsey-9-Felder-Matrix verwendet.

Beim Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio dienen die nicht beeinflussbaren Erfolgsfaktoren der Bestimmung der Marktattraktivität und die durch das Unternehmen beeinflussbaren Erfolgsfaktoren der Bestimmung der Wettbewerbssituation.

Bei Unternehmen, in denen technologische Veränderungen wesentliche Erfolgsfaktoren darstellen, empfiehlt es sich, ein Technologie-Portfolio zu erstellen. Nicht beeinflussbare Erfolgsfaktoren, die zur Technologieattraktivität zusammengefasst werden, sind u. a. das Weiterentwicklungspotenzial der Technologie, die Anwendungsbreite oder die Kombinationsmöglichkeit mit anderen Technologien. Die beeinflussbaren Faktoren werden zur Ressourcenstärke zusammengefasst. Diese beinhaltet den technischen Beherrschungsgrad im Vergleich zur Konkurrenz, die Verfügbarkeit von personellen und finanziellen Ressourcen zur Nutzung der Weiterentwicklungsreserven und die Aktionsgeschwindigkeit in der Weiterentwicklung im Vergleich zur Konkurrenz [12].

In einem Beschaffungsportfolio werden die beeinflussbaren Erfolgsfaktoren in der Nachfragemacht zusammengefasst. Darin enthalten sind u. a. das Einkaufsvolumen, die Nachfrageentwicklung und Substitutionsmöglichkeiten. Während die nicht beeinflussbaren Faktoren u. a. in dem Kapazitätsauslastungsgrad, der Wettbewerbssituation und der Kostenstruktur des Lieferanten bestehen [8].

Mit der Bestimmung der Portfolios von Schlüsselkunden wird deren Situation beschrieben.

2.4 Zukunfts-Portfolios

Auf der Basis der Ist-Portfolios können nun zukünftige Entwicklungen in Zukunftsportfolios dargestellt werden. Die Entwicklung der nicht beeinflussbaren Erfolgsfaktoren kann mit Hilfe von Prognosen Dritter oder der Erstellung eigener Prognosen bestimmt werden. Die

hierfür geeigneten Prognosetechniken werden im nächsten Abschnitt beschrieben. Falls das Unternehmen keine strategischen Entscheidungen trifft und damit seine Position nicht verändert, ergeben sich in den Portfolien durch die prognostizierten nicht beeinflussbaren Erfolgsfaktoren neue Positionen. Diese Art von Zukunftsportfolio bezeichnen wir als «Wird-Portfolio». In Abbildung 4 ist eine solche Veränderung im Portfolio visualisiert.

Das Wird-Portfolio zeigt die Zukunftsentwicklung des Schlüsselkunden, wenn er keine strategischen Veränderungen herbeiführt.

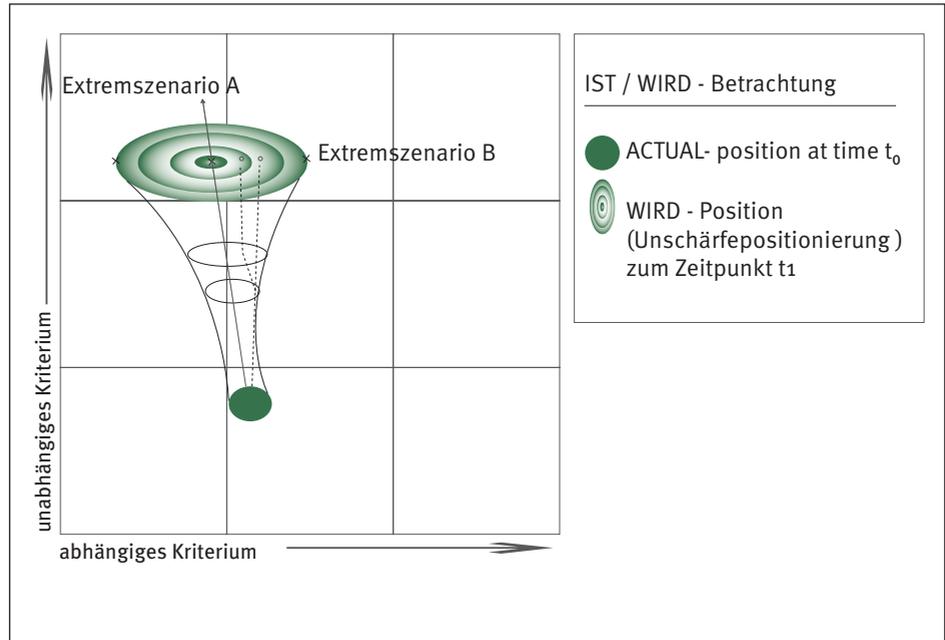


Abb. 4: Veränderung von der Ist- zur Wird-Position

Bezieht man Entscheidungen des betrachteten Unternehmens ein, dann stellt sich die Frage, welche strategischen Entscheidungen wird ein Unternehmen bei gegebenem Ist-Portfolio fällen. Die Literatur (siehe vorheriger Abschnitt) schlägt dazu für die möglichen Positionsbereiche in den Portfolios Normstrategien vor. Dies sind Strategien, die in dem jeweiligen Fall normalerweise anzuwenden sind. Bei Betrachtung der Entwicklung der nicht beeinflussbaren Erfolgsfaktoren (Wird-Portfolio) und Einbezug der Unternehmensentscheidungen nach der Normstrategie erhält man einen Zukunftsstatus als Soll-Portfolio. Die Veränderung der Position vom Istzustand zum Sollzustand wird in Abbildung 5 dargestellt.

Das Soll-Portfolio des Schlüsselkunden ist dann die Grundlage für die Entscheidungsfindung für das Verhalten des Lieferanten gegenüber dem Schlüsselkunden.

verarbeitet. Außerdem werden alternative Entwicklungen, die vom Eintreten bestimmter Ereignisse abhängig sind, explizit einbezogen. Dies führt dazu, dass nicht nur ein, sondern in der Regel mehrere mögliche Zustände für einen Zukunftszeitpunkt ermittelt werden. Das Ziel besteht unter anderem darin, dass sich ein Verwender der Prognose auf alternative Zukunftszustände vorbereitet. Die Szenariotechnik gilt als das aufwändigste qualitative Prognoseverfahren, das jedoch die besten Ergebnisse liefert.

3 Konzeption der Methode KAfo

Es ist die Strategie des Schlüsselkunden zu finden, die er wahrscheinlich verfolgen wird.

Mit der vorgestellten Methode soll die Strategie des Schlüsselkunden durch den Lieferanten bestimmt werden. Dabei steht nicht im Vordergrund, die bestmögliche Strategie für den Schlüsselkunden zu finden, sondern die Strategie, die er mit größter Wahrscheinlichkeit verfolgen wird. Denn dadurch wird dessen Zukunftsposition bestimmt, so dass sich der Lieferant auf die entstehenden Chancen und Risiken in Bezug auf den Schlüsselkunden einstellen kann. Bereits die Wahl der Methoden wurde im Hinblick dieses Ziel ausgewählt.

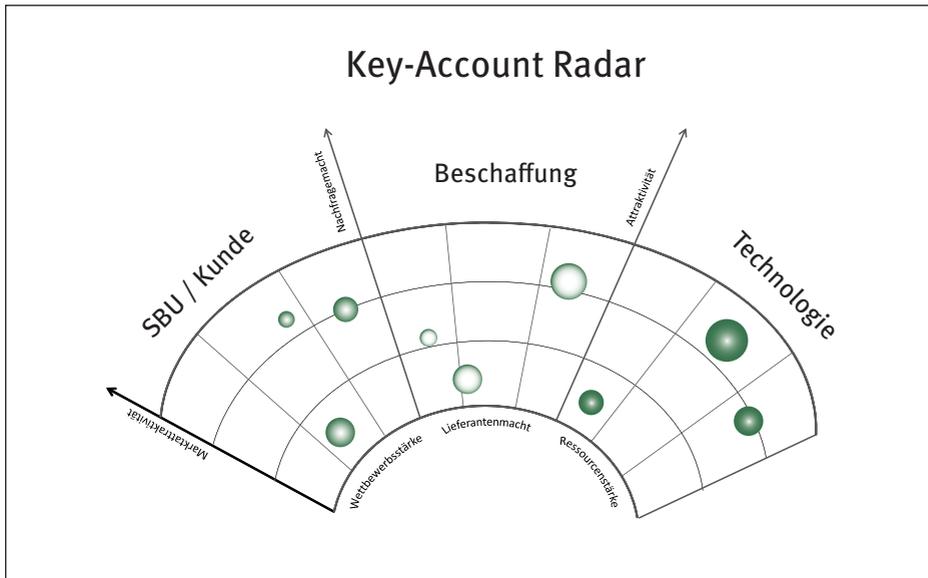
Der konzeptionelle Prozess beinhaltet zunächst eine Ist-Analyse des Schlüsselkunden mit den Schritten:

- (1) Bestimmung der Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken
- (2) Gewichtung der Portfolio-Faktoren
- (3) Informationssammlung und -verarbeitung
- (4) Bewertung der Faktoren auf Basis der Informationen
- (5) Bestimmung des Ist-Portfolios

Ausgehend von der Ist-Situation folgt der Prozess der Prognose von Zukunftszuständen des Schlüsselkunden.

- (1) Auswahl der Prognosemethode
- (2) Informationssammlung und -verarbeitung
- (3) Bewertung der Entwicklung externer Faktoren
- (4) Bestimmung des Wird-Portfolios
- (5) Abteuung von Normstrategien bzw. Stoßrichtung
- (6) Gestaltung des Soll-Portfolios

Die Qualität der Ergebnisse hängt von den gewählten Erfolgsfaktoren ab, die die Indikatoren der Portfolios darstellen. Für diese Indikatoren sind Informationsquellen zu identifizieren. Hierfür eignen sich insbesondere Unternehmensdatenbanken, die verantwortlichen Key-Account-Manager und freie Internet-Quellen. Auf dieser Informationsbasis werden die Normstrategien für die Schlüsselkunden erstellt. Insbesondere alternative Strategien sind aus Sicht des Schlüsselkunden zu bewerten. Die Ergebnisse der drei Ist- und Soll-Portfolios lassen sich in Form eines KAfo-Radars wie in Abbildung 6 visualisieren.



Das KAfo-Radar stellt einen Überblick über die strategischen Handlungsoptionen des Schlüsselkunden dar.

Abb. 6: KAfo-Radar

Mit dem KAfo-Radar bekommt der Lieferant einen Überblick über die Situation, strategische Handlungsoptionen und Entwicklungsrichtungen seiner Schlüsselkunden. Er kann sich somit rechtzeitig auf zu erwartende Veränderungen einstellen.

4 Fallbeispiel

Um zu überprüfen, ob das Verfahren in der Praxis anwendbar ist, wurde es bei einem mittelständischen Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie angewandt. Dabei wurden zwei Schlüsselkunden betrachtet, die jeweils einen Umsatzanteil von 10% hatten. Die Kernkompetenz sieht das Unternehmen in der Konstruktionsleistung und der Fertigung der konstruierten Produkte. Es beschäftigt etwa 50 Mitarbeiter und hat überwiegend nationale Kunden. Es gibt keine kundenbezogene Strategien. Das McKinsey-Portfolio in Abbildung 7 legt nahe, dass der Schlüsselkunde in einem Markt mit zunehmender Attraktivität und starker Wettbewerbsposition diese zumindest halten wahrscheinlich aber ausbauen wird.

Auch das Technologie-Portfolio (Abbildung 8) zeigt eine zunehmende Attraktivität der Technologie und eine starke Wettbewerbsposition des Schlüsselkunden. Deshalb wird er versuchen seine Position weiter auszubauen.

Das Beschaffungsmarktportfolio (Abbildung 9) zeigt bei einer relativ großen Nachfragemacht eine deutliche Zunahme der Lieferantenmacht. Nach den Normstrategien von KRALJIC sollte der Nachfrager entweder seine Position zur Abschöpfung des Lieferanten nutzen oder durch Diversifizierung der Lieferantenmacht begegnen [14]. Dies würde aus Sicht des Lieferanten bedeuten, dass er Gefahr läuft, seinen Schlüsselkunden ganz oder teilweise zu verlieren.

Das Unternehmen wird
seine starke Wettbe-
werbsposition ausbauen.

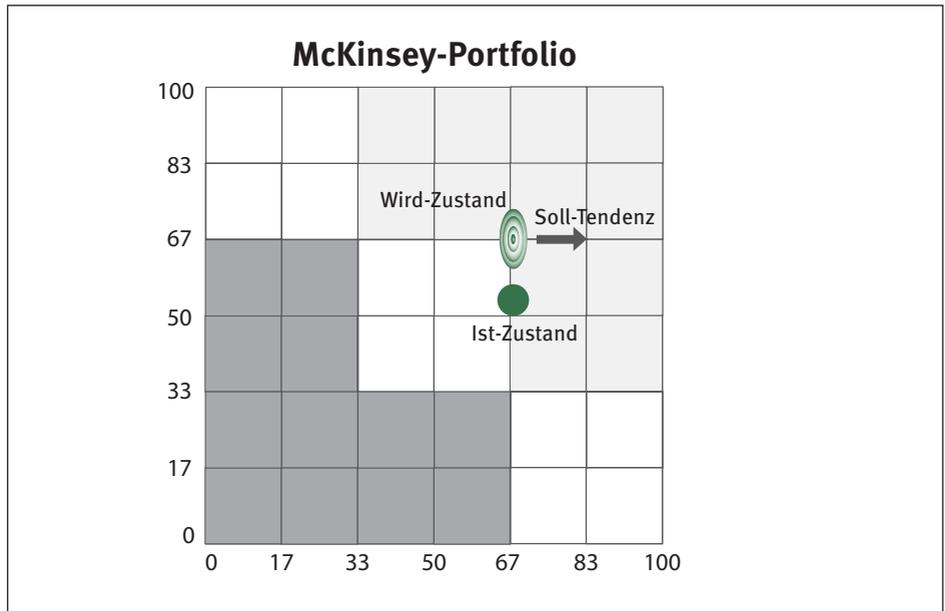


Abb. 7: McKinsey-Portfolio eines Schlüsselkunden

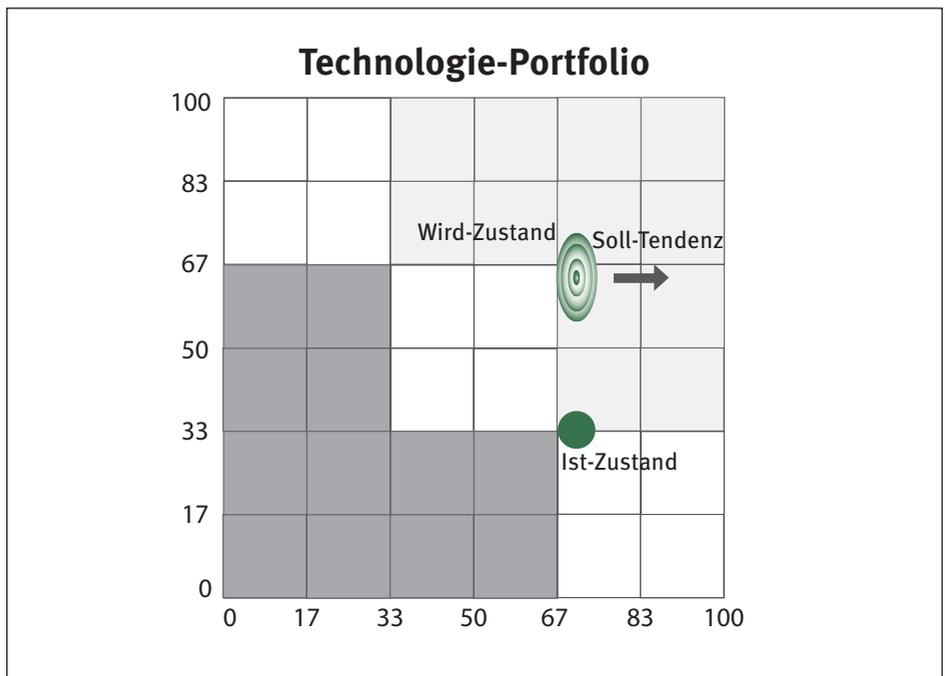


Abb. 8: Technologie-Portfolio eines Schlüsselkunden

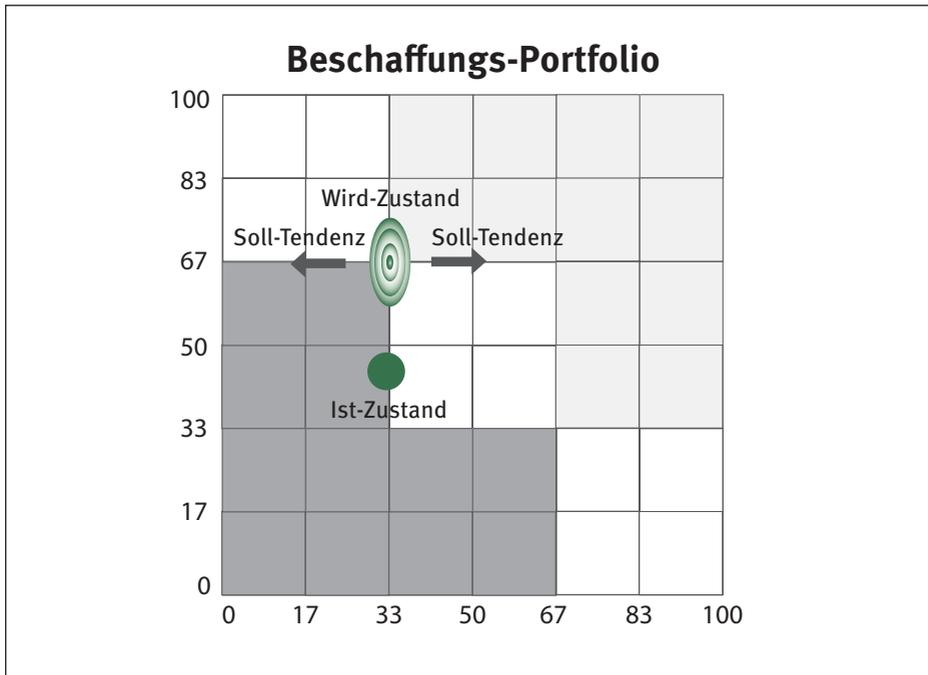


Abb. 9: Beschaffungs-Portfolio eines Schlüsselkunden

Vor allem in den Bereichen, in denen keine eindeutigen strategischen Handlungsoptionen aufgrund von Normstrategien abzuleiten sind, wie in diesem Fall beim Beschaffungsverhalten, empfiehlt es sich, dass detailliertere Untersuchungen und Beobachtungen des Schlüsselkunden durchgeführt werden.

5 Methodenkritik

Die eingesetzten Methoden Erfolgsfaktorenanalyse und Portfoliotechnik sind mit Kritik behaftet. Die Informationsbeschaffung und -bewertung ist aufwändig. Die schnelle Zunahme der online verfügbaren Daten in strukturierter Form wird dieses Problem zukünftig deutlich verringern. Die Szenariotechnik stellt eine komplexe Methode zur Prognoseerstellung dar und erscheint dem Management nicht sehr transparent. Auch der Ansatz, dass Schlüsselkunden bei der Entscheidungsfindung ein methodisches Vorgehen unter Einsatz bekannter Verfahren des strategischen Managements wählen, kann nicht als gesichert gelten.

Auch wenn nicht sicher gestellt werden kann, dass das Verfahren eine treffsichere Beschreibung der Zukunftsentwicklung eines Schlüsselkunden erlaubt, so wird zumindest erreicht, dass das Management die Wirkung von Erfolgsfaktoren aktiv verarbeitet, die Unternehmenssituation visuell aufbereitet und sich intensiv mit den Schlüsselkunden beschäftigt. Schon diese Sensibilisierung des Managements für die Beziehung zu Schlüsselkunden kann als wichtiger Nutzen der Methode gesehen werden.

6 Bibliographie

- [1] BELZ, D.; MÜLLNER, C.; ZUPANCIC, M. (2008): Spitzenleistungen im Key-Account-Management: Das St. Galler KAM-Konzept, Verlag Moderne Industrie, S. 314
- [2] SIDOW, H.D. (2002): Key Account Management: Wettbewerbsvorteile durch kundenbezogene Strategien, Verlag Moderne Industrie, S. 51
- [3] SIEPER, E. (2009): „Triumph: Einbußen durch Großkunden-Insolvenzen“, http://www.textilwirtschaft.de/news/topnews/pages/Triumph-Einbussen-durch-Grosskunden-Insolvenzen-_58693.html?a=1, 28.08.2009
- [4] REITSHAMMER, C. (2008): „CWT: Rückgang durch weniger Großkunden“, <http://www.tip-online.at/news/1953/>, 15.04.2008
- [5] SIECK, H. (2005): Key Account Management im Mittelstand: Die kurzfristige Einführung zum erfolgreichen Umgang mit Schlüsselkunden, WILEY-VCH; S. 7
- [6] BEA, F. X.; HAAS, J. (2005): Strategisches Management, Lucius & Lucius
- [7] STEINLE, C.; SCHMIDT, C.; LAWA, D. (1995): Erfolgsfaktorenkonzepte und ihre Relevanz für Planungssysteme, In: Das Wirtschaftsstudium (Betriebswirtschaftslehre), Heft 4, S. 313
- [8] WELGE, M.; AL-LAHAM, A. (2008): Strategisches Management (Grundlagen – Prozess – Implementierung), Gabler
- [9] PORTER, M.E. (1992): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten Campus Verlag
- [10] PORTER, M.E. (2008): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Campus Verlag
- [11] BAUM, H.-G.; COENENBERG, A. G.; GÜNTHER, T. (2007): Strategisches Controlling, Schäffer-Poeschel
- [12] PFEIFFER, W.; DÖGL, R. (1999): Das Technologie-Portfolio-Konzept, In: HAHN, D.; TAYLOR, B.: Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, S. 440-468
- [13] GESCHKA, H. (O. J.): Die Szenariotechnik in der strategischen Unternehmensplanung, In: HAHN, D.; TAYLOR, B.: Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, Physica-Verlag, S. 372-384
- [14] KRALJIC, P. (1988): Zukunftsorientierte BESCHAFFUNGS- und Versorgungsstrategie als Element der Unternehmensstrategie, In: HENZLER, H.A.: Handbuch Strategische Führung, Gabler, S. 491

Online-Marketing – Die Chance der Online-Medien in der Kommunikationspolitik

Kurzfassung

Um dem immer stärker zunehmendem Wettbewerbsdruck entgegenzuwirken, ist eine eindeutige Abgrenzung des eigenen Angebots zum Wettbewerber durch eine optimale Kommunikationspolitik erforderlich. Im Zeitalter von Web 2.0 erreichen die klassischen Medien jedoch lange nicht mehr alle Zielgruppen in gewünschtem Maße. Die Unternehmen sollten sich deshalb veranlasst sehen, das konventionelle Offline-Marketing zu überdenken und mit progressiven Online-Medien anzureichern.

Dieser Artikel beschäftigt sich mit der Frage, ob der Online-Kommunikationsmix den klassischen Kommunikationsmix in einem Unternehmen zukünftig ersetzen kann sowie mit dem Prozess der Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes für einen bestmöglichen Kommunikationsmix.

Abstract

To counteract ever increasing competitive pressure it is necessary to optimize marketing communication strategies and clearly set off own products against competing offers. The classic media do not longer reach all target groups. Therefore, it is advisable for enterprises to reconsider conventional (offline) marketing strategies and increase their use of progressive online media.

This paper deals with the question of whether this online communication mix will replace the conventional one in the future. Further, it describes the process of developing a communication concept to retrieve an ideal communication mix.

Schlüsselwörter:
Internet, Kommunikationspolitik, Instrumente, Online Marketing, Online-Kommunikation, Online-Medien.

Keywords:
internet, communications policy, marketing communications, online marketing, online communications, online media.



Dr. Marion Murzin ist Professorin an der Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft 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

Sabrina Heuser M.Sc. ist Absolventin des Master-Studiengangs Wirtschaftsingenieurwesens mit den Schwerpunkten Innovationsmanagement und Marketing an der Hochschule Karlsruhe. In Ihrer Master Thesis befasste sich Frau Heuser mit der Chance der Online-Medien in der Kommunikationspolitik.



Einleitung

Die Bedeutung von Marketing und Kundenkommunikation ist den meisten Unternehmen bekannt. Aber die rasante Entwicklung und Massennutzung des Internets hat zu einem Wandel in der Gesellschaft und vor allem in der Welt der Medien und des Marketing geführt. Auf hartumkämpften Märkten herrscht ein starker Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Kunden.¹ Die klassischen Medien erreichen lange nicht mehr alle Zielgruppen im gewünschten Maße. Die Flut der klassischen Marketing-Maßnahmen erfordert eine noch innovativere Kommunikation als die traditionellen Medien liefern können, um vom Kunden heute noch wahrgenommen zu werden.

Daher ist eine eindeutige Abgrenzung des eigenen Angebots zum Wettbewerber durch eine optimale Kommunikationspolitik unumgänglich.² Unternehmen, die langfristig ihre Marktposition erhalten oder verbessern wollen, müssen die Trends der elektronischen Medien erkennen und die Möglichkeiten, die Online-Marketing bietet, für sich nutzen und voll ausschöpfen. Denn „verglichen mit dem traditionellen Marketing zeichnet es sich durch geringe Kosten, höhere Effektivität und geringere Fehlerraten aus.“³

Online-Marketing beinhaltet dabei kein grundsätzlich neues Marketingverständnis. Mit dem Begriff Online-Marketing wird lediglich ein neues Mittel zur Erreichung der Marketingziele eingeführt. Online-Marketing wird allgemein als die Nutzung von Online-Medien für das Marketing von Unternehmen definiert.⁴ Das Internet als Online-Medium ist mittlerweile zu einem festen Element im Kommunikationsmix von Unternehmen geworden.

Im Hinblick auf die kommunikationspolitische Ausrichtung dieses Artikels erscheint die Definition von Online-Kommunikation von MEFFERT, BURMANN und KIRCHGEORG angemessen. Im Rahmen der Kommunikationspolitik werden alle Kommunikationsaktivitäten zwischen dem Unternehmen und dem Nachfrager im Sinne der Marketing- und Unternehmensziele als Online-Kommunikation verstanden, die über das Internetprotokoll (IP) abgewickelt werden.⁵

Online-Kommunikation und das Kanalreduktionsmodell

Kann Online-Marketing alle klassischen bisher eingesetzten kommunikationspolitischen Bereiche ersetzen? Bei einer zusammenfassenden Betrachtung der Eigenschaften des Online-Mediums und der Kommunikationsmodelle wird deutlich, dass die traditionelle Kommunikationskultur durch die speziellen Eigenschaften der Online-Kommunikation beeinflusst wird.

¹ vgl. Beck/Schweiger (2001): Attention please, S. 19ff

² vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): Marketing, S. 634f

³ Wolf (2007): E-Marketing, S. 4

⁴ vgl. Link (1998): Wettbewerbsvorteile durch Online-Marketing; Beitrag Tiedtke: Bedeutung des Online-Marketing für die Kommunikationspolitik, S. 81

⁵ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): Marketing, S. 662

WIEDMANN stellt fest, dass durch die Nutzung neuzeitlicher Medien neue Problemaspekte in der Kommunikation entstehen. Er betont, dass „zahlreiche Besonderheiten persönlicher Kommunikation zwischen Individuen oder Gruppen durch neue Technologien quasi gefiltert werden. **Körpersprache**, **Blickkontakt** und **emotionale Zuwendung** gehen häufig völlig verloren.“⁶

Paraverbale⁷ und nonverbale⁸ Kanäle können demnach über die Online-Kommunikation nicht angesprochen werden. Im Fall der rein geschriebenen Sprache findet ein Kommunikationsprozess über nur wenige Kanäle statt. „Man spricht deshalb von einer Kanalreduktion“.⁹

Das Kanalreduktionsmodell¹⁰ basiert auf dem Grundgedanken, dass computervermittelte Kommunikation (CvK) eine in ihren Ausdrucksmöglichkeiten nur beschränkte Kommunikation sein kann. Somit sind bei computervermittelter Kommunikation die meisten Sinnesmodalitäten ausgeschlossen. Die als Idealform dargestellte Sichtweise der Kommunikation geht jedoch davon aus, dass alle Sinneskanäle beteiligt werden.¹¹

Die im Rahmen einer Master-Thesis ausgeführten Analysen weisen darauf hin, dass die Online-Kommunikation die klassische Kommunikation nicht ersetzen kann, da nonverbale Kommunikationsformen nicht in ausreichender Form Berücksichtigung finden, wie es zur Erreichung der Kommunikationsziele erforderlich wäre. Es sollte daher eine Verknüpfung zwischen dem Online- und Offline-Kommunikationsmix angestrebt werden.

Der Planungsprozess: Online-Kommunikationsplanung Schritt für Schritt

Eine effiziente Kommunikation und der Entwurf eines Kommunikationskonzepts für einen Kommunikationsmix erfordern einzelne Schritte, die nachfolgend beispielhaft vorgestellt werden. Die Schritte können allerdings situations-, produkt- und branchenabhängig variieren.

Nach Festlegung des zu kommunizierenden Produkts oder der Dienstleistung muss zunächst die **Zielgruppe** identifiziert und definiert werden. Im Anschluss daran sind die Kommunikationsziele festzulegen, die Botschaft zu entwerfen und daraufhin die geeigneten Medien auszuwählen, mit denen die Botschaft übermittelt werden soll.¹²

⁶ Wiedmann/Stoll (2001): Online-Marketing, S. 40

⁷ Bei der paraverbalen Kommunikation werden unter anderem vor allem Stimmlage, Wortwahl und allgemeines Sprechverhalten sowie die Sprachmelodie wahrgenommen.

⁸ Die nonverbale Kommunikation beinhaltet die Elemente ohne Verwendung sprachlicher Zeichen wie Körpersprache., vgl. Misoch (2006): Online-Kommunikation, S. 22ff

⁹ Kielholz (2008): Online-Kommunikation, S. 14

¹⁰ Oftmals in der Literatur auch als Restriktionsmodell bezeichnet; vgl. Misoch (2006): Online-Kommunikation, S. 68ff

¹¹ Misoch (2006): Online-Kommunikation, S. 68

¹² vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2008): Grundlagen des Marketing, S. 851



Abbildung 1: Der Planungsprozess, eigene Darstellung

Bei der Planung von Online-Kommunikationsmaßnahmen sind diese grundsätzlichen Planungsschritte der Marketingkommunikation vor den speziellen Anforderungen an die Nutzung von Online-Medien zu betrachten.

Für jede Art der Marketing-Kommunikation muss ein Unternehmen klare Vorstellungen von seiner Zielgruppe haben. Die Zielgruppen können unterschiedliche Personengruppen darstellen, die sowohl Kaufinteressenten als auch bereits bestehende Kunden enthalten können. Außerdem können die Mitglieder einer Zielgruppe Personen sein, die Kaufentscheidungen treffen oder diese beeinflussen. Die Zielgruppe wird anhand gemeinsamer Merkmale ihrer Mitglieder definiert, z.B. deren Kaufverhalten oder Produktanforderungen. Damit ist eine effiziente sowie effektive Kommunikation mit Kunden und potenziellen Kunden möglich.¹³ Je nach Granularität der Einteilung sind denkbare Zielgruppen Einzelpersonen, Gruppen oder die allgemeine Öffentlichkeit.¹⁴ Die Auswahl der Zielgruppe ermöglicht eine bestimmte Kommunikationsausrichtung und die konkrete Festlegung dessen, was wann und wo gesagt wird und wie es gesagt wird.¹⁵

Nachdem die Zielgruppe definiert ist, muss sich der Verantwortliche entscheiden, welche Reaktion er bei der Zielgruppe hervorrufen will. Meist ist der Verkauf eines Produktes oder einer Dienstleistung das primäre Marketingziel des Unternehmens. Es gibt auch andere Ziele, die ein Unternehmen für seine Zielgruppe definieren kann, z. B. die Änderung von Einstellungen der Zielgruppe gegenüber den Produkten oder dem Unternehmen.

Weitere Ziele der Kommunikationspolitik können beispielsweise, wie von KOPPELMANN benannt, der Gewinn von Aufmerksamkeit, die Steigerung der Unternehmensbekanntheit, Wissensvermittlung, Verkaufsförderung oder Kaufbestätigung sein.¹⁶

Wenn das Unternehmen sich entschieden hat, welche Reaktion bei der Zielgruppe ausgelöst werden soll, muss eine Idee für die Botschaft ausgewählt werden, die der Erreichung der definierten Ziele zuträglich ist.

Anschließend folgen die Auswahl der Kommunikationskanäle und die Medienauswahl. Grundsätzlich können die Botschaften entweder durch persönliche Kommunikation oder reine Kommunikation durch Medien ohne persönlichen Kontakt übermittelt werden.¹⁷ So handelt es sich bei Werbebannern im Internet, z. B. in Form einer Flash-Animation, um eine reine Medienkommunikation ohne persönlichen Kontakt. Eine Videokonferenz über das Internet kann dagegen durchaus in einer etwas vorangeschritteneren Verkaufsphase den Vertrieb unterstützen und dazu dienen, ein persönliches Gespräch mit dem Kunden zu führen.

Es ist für ein Unternehmen wichtig, den Stellenwert der Online-Kommunikation zu

¹³ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): Marketing, S. 293ff

¹⁴ vgl. Pepels (2001): Kommunikationsmanagement, S. 220ff; sowie: vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2008): Grundlagen des Marketing, S. 851

¹⁵ vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2008): Grundlagen des Marketing, S. 851

¹⁶ vgl. Koppelman (2006): Marketing, S. 134

¹⁷ vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2008): Grundlagen des Marketing, S. 857ff

definieren. Bevor es eine Auswahl der Online-Medien trifft, sollte sich das Unternehmen entschließen, ob die Online-Kommunikation ein Kernelement wird oder ob es lediglich als Unterstützungsfunktion einzusetzen ist. Damit ein Online-Medium die Hauptkommunikation übernehmen kann, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt

sein. In erster Linie muss die zuvor definierte Zielgruppe online erreichbar sein. Darüber hinaus muss deren Internetnutzungsverhalten analysiert werden. Dazu gehört die **Identifizierung von Kanälen**, über welche die Zielgruppe über das Internet erreicht ist z. B. über Foren, soziale Netzwerke oder spezielle Webseiten. Auch die Art und Weise, wie diese Kanäle genutzt werden, gehört zu den entscheidenden Faktoren.

Ein gezielter Online-Kommunikationsmix ist vor allem für Unternehmen interessant, die keine reinen Internet-Dienstleister sind. Der B2B-Bereich lebt zum Beispiel in besonderem Maß davon, dass persönliche Kommunikation und ein persönlicher Verkauf betrieben werden. Neue Technologien erlauben allerdings auch eine zielgruppenorientierte und emotionale Präsentation von Produkten via Online-Kanäle. Daher sollten gerade B2B-Anbieter auf die Bildsprache im Internet setzen. Die Chance der Online-Medien besteht allerdings meist in einer lediglich ergänzenden bzw. unterstützenden Funktion z.B. durch soziale Netzwerke.

Fazit

In diesem Artikel wurde der Frage nachgegangen, ob ein Online-Kommunikationsmix den klassischen Offline-Kommunikationsmix ersetzen kann. Basierend auf dem Kanalreduktionsmodell wurde festgestellt, dass ein Online-Kommunikationsmix nur beschränkt nonverbale Kommunikationsformen zulässt. Deswegen darf die Offline-Kommunikation nicht außer Acht gelassen werden. Vielmehr sollte eine Verknüpfung zwischen dem Online- und Offline-Kommunikationsmix angestrebt werden.

Im zweiten Teil wurde der Planungsprozess für die Online-Kommunikationsplanung vorgestellt. Gerade für Unternehmen, die keine reinen Internetdienstleister sind, ermöglicht ein gezielter Online-Kommunikationsmix, eine zielgruppenorientierte und emotionale Präsentation von Produkten, neuen Technologien oder Dienstleistungen über Online-Kanäle.

Die Ausführungen sind Grundlage für eine Sonderausgabe der Karlsruher Marketing Fachschrift im Mai 2011 speziell zum Thema Online-Marketing. Darin werden aktuell relevante Aspekte des Online-Marketings, wie Social Media, Blogging und Suchmaschinenmarketing mit ihren Einsatzmöglichkeiten in Unternehmen detailliert unter die Lupe genommen.

Quellen

Beck, Klaus; Schweiger, Wolfgang: Attention please! Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit, München: Fischer 2001.

Fischer, Mario: Website Boosting 2.0. Suchmaschinen-Optimierung, Usability, Online-Marketing [Suchmaschinen: Marketing, Ranking, Keywords, Optimierung, Erfolgskontrolle; Usability: optische Gestaltung, verständliche Navigation, Konversionsoptimierung; Kundenbindung: Social Marketing, Affiliates, Weblogs, RSS-Feeds, Virales Marketing], 2. Aufl., Heidelberg: mitp Redline 2009.

Kielholz, Annette: Online-Kommunikation. Die Psychologie der neuen Medien für die Berufspraxis, mit 9 Tabellen [E-Mail, Website, Newsletter, Marketing und PR, Kundenkommunikation], Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg 2008.

Koppelmann, Udo: Marketing. Einführung in Entscheidungsprobleme des Absatzes und der Beschaffung, 8. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius 2006.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John; Wong, Veronica: Grundlagen des Marketing, 4. Aufl., München: Pearson Studium 2008.

Link, Jörg: Wettbewerbsvorteile durch Online-Marketing. Die strategischen Perspektiven elektronischer Märkte, Berlin: Springer 1998.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden 2008.

Misoch, Sabina: Online-Kommunikation, Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft mbH 2006.

Pepels, Werner: Kommunikations-Management. Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation, 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2001.

Wiedmann, Klaus-Peter; Stoll, Ingo: Online-Marketing. Chancen und Anforderungen an das Marketing der Zukunft, 1. Aufl., Göttingen: Cuvillier 2001.

Winkelmann, Peter: Marketing und Vertrieb. Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung [mit Wissenstest, Internetlösungen und Internetaktualisierung], 6., überarb. und erw. Aufl., München: Oldenbourg 2008.

Wolf, Volkhard: E-Marketing, München: Oldenbourg 2007.

Mediadaten für die Sonderausgabe im Mai 2011

Marketing 2.0 – Die Kommunikationsmedien der Zukunft

Die Marketing-Fachgruppe der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft plant eine Sonderausgabe zum Thema Marketing 2.0 – Die Kommunikationsmedien der Zukunft.



markeZin - Sonderausgabe
Marketing 2.0

Anzeigenkontakt: Prof. Dipl. Oec. Christoph Ewert
E-Mail: christoph.ewert@hs-karlsruhe.de
Telefon: 0721/925 1935
Fax: 0721/925 1947
Anschrift: Hochschule Karlsruhe
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Moltkestr. 30
76133 Karlsruhe

Zielgruppe:	Fach- und Führungskräfte aus der Region Karlsruhe, Marketinginteressierte, Professoren, Studenten
Anzeigenschluss:	15. März 2011
Auflage:	3.000 Stück
Erscheinungsdatum:	15. Mai 2011
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.

Marketing hat nix mit Glück zu tun!

© Henry Schmitt - Fotolia.com



Wir sind eine Werbeagentur mit Marketingausrichtung
und bieten Fachleuten gute Chancen (auch Praktika).

Swen Panten Werbeagentur GmbH · Stolzenbergstraße 26 a · 76532 Baden-Baden
Tel.: 07221 30227-0 · Fax: 07221 30227-10 · info@panten.de · www.panten.de

seit 1988
PANTEN

Einfach mehr als Werbung



Marketingplanung leicht gemacht!

Haben Sie Excel satt? Wünschen Sie sich eine echte Marketing-Software zur Planung und Budgetierung Ihrer Maßnahmen? Eine Software, die weiß, worauf es Ihnen als Marketer ankommt?

Dann sollten Sie den BrandMaker Marketing Planer kennenlernen.
Überzeugen Sie sich und testen Sie BrandMaker:
30 Tage – ohne Risiko, unverbindlich und kostenlos!

Mehr Informationen unter:

www.marketing-zeitmaschine.de