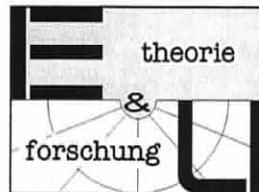


**Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung
Universität Karlsruhe (TH)**



Prof. Dr. Wolfgang Gaul
Dipl.Wi.-Ing. Viktor Jung

Ausgewählte Auswertungen zur Studie

„Marketing als Erfolgsfaktor neugegründeter Unternehmen“

Befragung der Teilnehmer der
StartUp-Wettbewerbe 1997/98 - 2002

in Kooperation mit



der Gründungsinitiative von
stern, den Sparkassen,
McKinsey&Company
und dem ZDF

Karlsruhe
September 2002

Inhaltsübersicht

	Seite
Zusammenfassung	III
I. Allgemeine Umfrageinformationen	1
a) Teilnehmerstrukturen, Wettbewerbsplatzierung und Branchenzugehörigkeit	1
b) Gründungsstatus und Wunsch nach Selbständigkeit.....	2
II. Der StartUp-Wettbewerb und seine Teilnehmer	3
a) Auswirkungen der Wettbewerbsteilnahme	3
b) Ausgewählte Kriterien für StartUp-Unternehmen	5
b.1) Arbeitsplätze	6
b.2) Umsatz	8
b.3) Gewinnsituation	10
b.4) Investitionen.....	11
III. Markteintrittsgestaltung durch StartUp-Unternehmen	12
a) Für Unternehmensgründer interessante Märkte	12
a.1) Geographischer Markt	12
a.2) Marktphase zum Eintrittzeitpunkt	12
a.3) Marktbearbeitung und –segmentierung	13
a.4) Zielkunden	13
b) Gewinnung marktorientierter Informationen	14
c) Preis-/Leistungs politik	15
c.1) Selbsteinschätzung in Bezug auf das Leistungsangebot	15
c.2) Bedeutung des Einsatzes ausgewählter Maßnahmen	16
c.3) Preisliche Aspekte	16
d) Distributionspolitik	19
d.1) Absatzwege	19
d.2) Selbsteinschätzung in Bezug auf Distributionsaspekte	19
e) Kommunikationspolitik	20
e.1) Kommunikationsfokus	20
e.2) Kommunikationsmaßnahmen	21
e.2) Selbsteinschätzung in Bezug auf Kommunikationsaspekte	22
e.3) Marketing- und Werbebudget	23

Zusammenfassung:

Dieser Bericht stellt ausgewählte Ergebnisse einer Umfrage vor, die vom Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung der Universität Karlsruhe in Kooperation mit StartUp, der Gründungsinitiative von stern, den Sparkassen, McKinsey&Company und dem ZDF, bei ehemaligen Teilnehmern am StartUp-Wettbewerb durchgeführt wurde. Im Zeitraum von Ende Mai bis Ende Juni wurden insgesamt 2500 Fragebögen an die jeweils punktbesten Teilnehmer der Wettbewerbsjahrgänge 1997/98 bis 2002 verschickt. Mit 537 eingegangenen Antworten konnte eine Rücklaufquote von 21,5 % erreicht werden.

Das fünfjährige Bestehen des StartUp-Wettbewerbs diente als Anlass, eine Zwischenbilanz zu ziehen. Ziel der StartUp-Initiative ist die Förderung und Unterstützung von Unternehmensgründungen. Aus diesem Grunde wurden die ehemaligen Wettbewerbsteilnehmer gebeten, ihre Teilnahme am StartUp-Wettbewerb und die daraus entstandenen Auswirkungen auf den Gründungsprozess zu beurteilen. Zukünftigen Teilnehmern des Gründungswettbewerbs sollen auf diese Weise die Erfahrungen ihrer Vorgänger aus den ersten Gründungsjahren bei den eigenen Planungen zu Nutzen kommen.

Zur Überprüfung von Erfolgsdimensionen ist die Erfassung des aktuellen Stands der wirtschaftlichen Entwicklung der durch die Wettbewerbsteilnehmer gegründeten Unternehmen und hier speziell die Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze und der erzielten Umsätze von besonderem Interesse. Um den Kenntnisstand hinsichtlich erfolgversprechender Vorgehensweisen bei der Gestaltung des Markteintritts von neugegründeten Unternehmen zu steigern und angehenden Unternehmensgründern Hilfestellungen geben zu können, wurde ein besonderer Schwerpunkt auf die Untersuchung dieses Sachverhalts gelegt.

Ein spezielles Augenmerk liegt auf der Betrachtung der unterschiedlichen Entwicklungsverläufe und Vorgehensweisen der hinsichtlich ihres Wettbewerbserfolgs in Bundes- und Landesieger sowie Nicht-Preisträger klassifizierten Unternehmen.

Die Umfrage lieferte eine eindrucksvolle Bilanz hinsichtlich des wirtschaftlichen Entwicklungsstandes der durch die bisherigen Wettbewerbsteilnehmer gegründeten Unternehmen. Diese beschäftigten bereits im 3. Jahr der Geschäftstätigkeit durchschnittlich 9,7 festen Mitarbeitern und erzielten einen Umsatz von 3,4 Mio. DM. Die Bundessieger des Wettbewerbs konnten ihre Platzierung bestätigen, indem sie mit durchschnittlich 16,3 festen Mitarbeitern und 4,5 Mio. DM Umsatz im 3. Geschäftsjahr die zuvor genannten, ohnehin schon überdurchschnittlichen Werte deutlich übertrafen.

Hinsichtlich des Markteintrittsverhaltens ergeben sich deutliche Unterschiede zwischen den untersuchten Gruppierungen. Schon bei der Wahl des Zielmarktes zeigen sich unterschiedliche Vorgehensweisen, indem Preisträger beispielsweise deutlich häufiger auf internationale Märkte ausgerichtet sind und auch eher zum Eintritt in Marktnischen tendieren. Eine mögliche Erklärung für den höheren Markterfolg der Preisträger stellt ihre höhere Marktorientierung und speziell ihre größere Kundenorientierung dar. Sie bemühen sich in höherem Maße, Informationen über ihre Kunden und deren Verhalten einzuholen und diese beispielsweise in Form von Lead-Usern in den Entwicklungsprozess zu integrieren. Dies kommt den stärker

technisch orientierten Produktkonzepten mit einem im Vergleich zum Wettbewerb höheren Innovationsgrad entgegen. Technische Innovationen und Kundenbedürfnisse werden so zu neuen Merkmalsdimensionen mit hohem Kundenvorteil zusammengeführt, was einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil begründet und so einen höheren Markterfolg nach sich zieht.

Eine generell wichtige Rolle bei der Gestaltung des Markteintritts spielen informelle Mittel und Wege. Diese werden zum einen bei der Gewinnung neuer Kunden und auch beim Vertrieb der Produkte eingesetzt. Zu nennen sind hier beispielsweise der persönliche Verkauf durch den Unternehmensgründer, die Hilfe von Kooperationspartnern, Kundenempfehlungen oder auch persönliche Beziehungen. Für Werbung geben die Unternehmen durchschnittlich 10% des Umsatzes aus.

Fazit:

Die Umfrage belegt in eindrucksvoller Weise, welchen positiven Beitrag die StartUp-Initiative für die Existenzgründungsszene leisten kann. Die Umfrageergebnisse werden mit helfen, die Ausgestaltung des StartUp-Wettbewerbs und die Erwartungen der Wettbewerbsteilnehmer noch weiter aufeinander abzustimmen und erfolgreiches Handeln von Unternehmensgründern aufgrund der mitgeteilten Erfahrungen der ehemaligen Teilnehmer am Wettbewerb noch besser unterstützen zu können. Auch aus wissenschaftlicher Sicht liefert die Umfrage neue Erkenntnisse, z.B. zur Marktorientierung von Existenzgründern und zur Beantwortung der Frage, welche Marketingstrategien für neugegründete Unternehmen besonders erfolgversprechend sind.

I. Allgemeine Umfrageinformationen

StartUp – eine Initiative von stern, den Sparkassen, McKinsey&Company und dem ZDF – unterstützt seit 1997 Existenzgründer auf ihrem Weg in die Selbständigkeit. Durch Befragung ehemaliger Teilnehmer am StartUp-Wettbewerb sollen zukünftige Teilnehmer in die Lage versetzt werden, die Erfahrungen ihrer Vorgänger aus den ersten Gründungsjahren bei ihren Planungen zu berücksichtigen.

Zu den Zielsetzungen der diesjährigen Studie, die in Kooperation mit der StartUp-Initiative vom Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung der Universität Karlsruhe durchgeführt wurde, gehörte, den aktuellen Entwicklungsstand des Existenzgründungsvorhabens der Wettbewerbsteilnehmer zu erfassen, sowie insbesondere das Markteintrittsverhalten der von den Teilnehmern gegründeten Unternehmen zu untersuchen.

a. Teilnehmerstrukturen und Branchenzugehörigkeit

Im Zeitraum Ende Mai bis Ende Juni 2002 wurde die empirische Erhebung der Daten durchgeführt. Dazu sind insgesamt 2500 Fragebögen an die jeweils punktbesten Teilnehmer der Wettbewerbsjahrgänge 1997/98 bis 2002 verschickt worden. Im folgenden wird hier immer das Jahr der Preisverleihung angegeben. Es konnte ein Rücklauf von 537 Fragebögen erreicht werden, woraus eine Rücklaufquote von 21,5% resultiert. Aufgrund der nicht immer vollständig ausgefüllten Fragebögen ergeben sich für die einzelnen Fragen unterschiedliche Anzahlen gültiger Antworten bzw. fehlender Werte.

Die Befragten wurden gebeten anzugeben, ob sie zu den Platzierten des StartUp-Wettbewerbs gehörten (Bundessieger, Landessieger). Antworten kamen von 62 Bundessiegern, 126 Landessiegern und 329 Teilnehmern, die nicht zu den Preisträgern gehörten. 20 Fragebögen enthielten hierzu keine Angabe. Die Einteilung in Bundessieger, Landessieger und Nicht-Preisträger (Abkürzung: kein Preis) wird im folgenden oft benutzt, um die Unterschiede im Antwortverhalten zu verdeutlichen. Wenn die Werte für Bundes- und Landessieger ähnlich sind, werden nur die Ergebnisse der Bundessieger und der Nicht-Preisträger in Beziehung gesetzt.

(in %)	gesamt	kein Preis	Landessieger	Bundessieger
Handel	13,0	13,2	12,7	10,9
Handwerk	8,7	10,9	5,5	5,5
Dienstleistung	59,6	63,9	58,2	45,5
Industriegüter	14,4	9,4	21,8	21,8
Konsumgüter	2,7	2,3	3,6	3,6
FuE	12,8	8,7	19,1	18,2
sonstiges	13,0	15,0	9,1	10,9

Tabelle 1-1: Überblick über die Branchenzugehörigkeit

(Mehrfachnennungen möglich)

Hinsichtlich der Branchenverteilung der Stichprobe gehört der Großteil der Unternehmen mit fast 60% dem Dienstleistungsbereich an. Bei den Preisträgern erkennt man einen höheren Anteil von Unternehmen aus dem Industriegüter- und dem FuE-Bereich im Vergleich zu den Nicht-Preisträgern. Tabelle I-1 gibt einen umfassenden Überblick.

b. Gründungsstatus und Wunsch nach Selbständigkeit

Interessant ist, in wieweit die Teilnehmer am StartUp-Wettbewerb ihr Gründungsvorhaben vorangetrieben haben. Hierüber gibt Tabelle I-2 Auskunft.

Von den antwortenden Wettbewerbsteilnehmern waren zum Zeitpunkt der Befragung 445 neue Unternehmen gegründet worden, das entspricht einer Gründungsquote von 83%. 21 sind mittlerweile aber nicht mehr am Markt aktiv. 51 Teilnehmer haben ihr Gründungsvorhaben bis jetzt noch nicht umgesetzt, 21 haben es ganz aufgegeben. 9 schon bestehende Unternehmen wurden von Wettbewerbsteilnehmern übernommen.

	Wettbewerbsjahrgang						gesamt
	1998	1999	2000	2001	2002	k.A.	
noch keine Gründung	5		5	11	26	4	51
Gründung aufgegeben	5	4	4	5	2	1	21
Neugründung	118	52	91	94	71	19	445
Übernahme	3	1		3	1	1	9
keine Angaben							11

Tabelle I-2: Stand des Gründungsvorhaben

Auf die Frage, ob der Schritt in die Selbständigkeit auch in Anbetracht der momentanen wirtschaftlichen Lage noch einmal unternommen werden würde, antworten, wie in Tabelle I-3 dargestellt, über 90% mit ja. Insbesondere die Teilnehmer der aktuelleren Wettbewerbsjahrgänge sind von dem Weg in die Selbständigkeit überzeugt. Als wichtige Gründe hierfür werden Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung, freie Zeiteinteilung, das Umsetzen einer guten Idee mit großen Marktchancen, aber auch mangelnde Alternativen auf dem Arbeitsmarkt genannt. Gründe, die gegen eine erneute Selbständigkeit angeführt werden, sind hohe bürokratische Hemmnisse oder Finanzierungsschwierigkeiten.

in %	Wettbewerbsjahrgang					gesamt
	1998	1999	2000	2001	2002	
nein	13,2	15,4	9,1	7,7	2,8	9,2
ja	86,8	84,6	90,9	92,3	97,2	90,8

Tabelle I-3: Wunsch nach Selbständigkeit im Zeitablauf

Dabei scheint der Wunsch nach Selbständigkeit – vielleicht auch bedingt durch die durch StartUp und andere Gründerwettbewerbe mit beeinflusste Diskussion über Existenzgründungsmöglichkeiten – zumindest aus Sicht von StartUp-Wettbewerbsteilnehmern in den letzten Jahren zuzunehmen.

II. Der StartUp-Wettbewerb und seine Teilnehmer

Das gesamtwirtschaftliche Interesse an Existenzgründungen und einer gesunden Entwicklung von jungen Unternehmen hat eine Reihe von Gründen. Zu nennen sind u.a. ihr globaler Einfluss auf den wirtschaftlichen Strukturwandel und ihre Beispielfunktion für den sich immer wiederholenden Prozess der Anpassung an sich verändernde wirtschaftliche Bedingungen, ihre Beiträge zur Konkurrenzfähigkeit und Standortsicherung der heimischen Wirtschaft im weltwirtschaftlichen Rahmen sowie ihre positiven Effekte im Bereich der Beschäftigung. Im folgenden werden deshalb sowohl Beurteilungen über den StartUp-Wettbewerb als auch über seine Teilnehmer vorgestellt.

a. Auswirkungen der Wettbewerbsteilnahme

Die Antworten auf die Frage „Wie hat sich die Teilnahme an StartUp insgesamt auf die Gründung ausgewirkt?“ zeigen, wie außerordentlich positiv (in dem Sinne, dass so gut wie keine negativen Antworten zu verzeichnen sind) die StartUp-Initiative beurteilt wird. Bei den Preisträgern ergeben sich naturgemäß deutlich positivere Einschätzungen der Auswirkungen auf das Gründungsvorhaben. Aber auch bei denjenigen, die keinen Preis gewonnen haben, werden nicht signifikant mehr negative Antworten gegeben.

Bei den Preisträgern sprechen ca. 50% von positiven oder sehr positiven Auswirkungen. Weitere Einzelheiten zeigt Abbildung II-1.

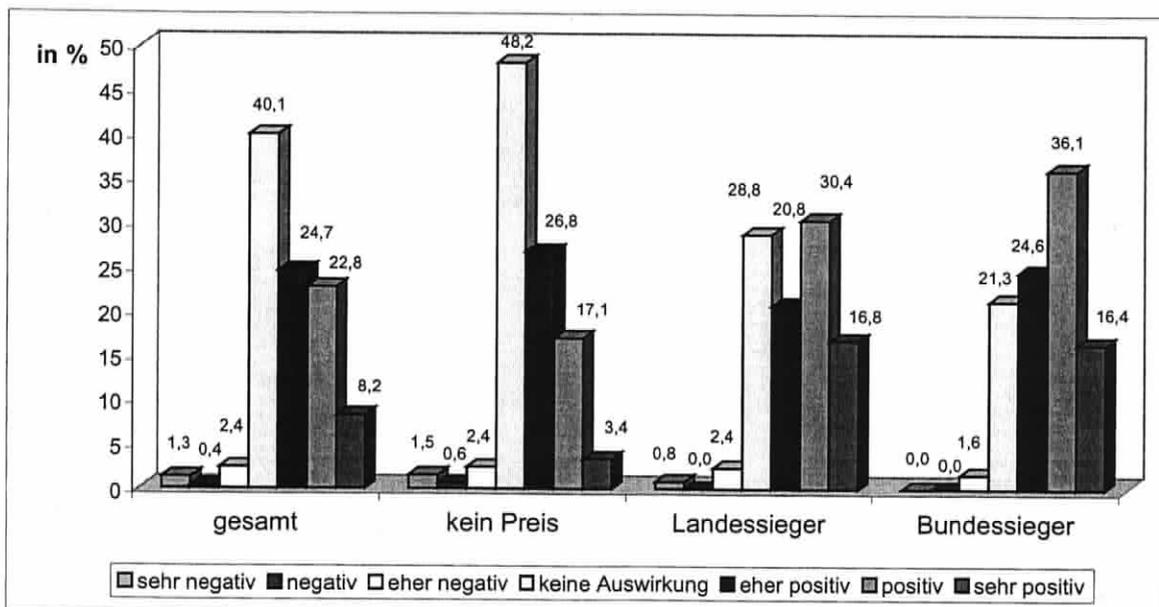


Abbildung II-1: Auswirkungen der StartUp-Teilnahme auf die Gründung

Abbildung II-2 zeigt, dass wichtige Dimensionen wie „bessere Planung durch Vorgaben des Handbuchs“, „bessere Verhandlungsgrundlage mit Investoren“, „Hinweise zur Verbesserung der Geschäftsidee“ sowie „ein insgesamt besser vorbereiteter Unternehmensstart“ hinsichtlich der Frage nach den konkreten Auswirkungen der Wettbewerbsteilnahme die besten Bewer-

tungen erhalten. Die Hauptziele des Wettbewerbs wurden demnach erreicht. Die bei der Beurteilung der Auswirkungen im Bereich „Kontakte“ gemachten Angaben sind der überregionalen Ausrichtung des StartUp-Wettbewerbs zuzuschreiben. Kleine, regionale Wettbewerbe können durch ihre Vor-Ort-Netzwerke den Bereich Kontakte besser abdecken.

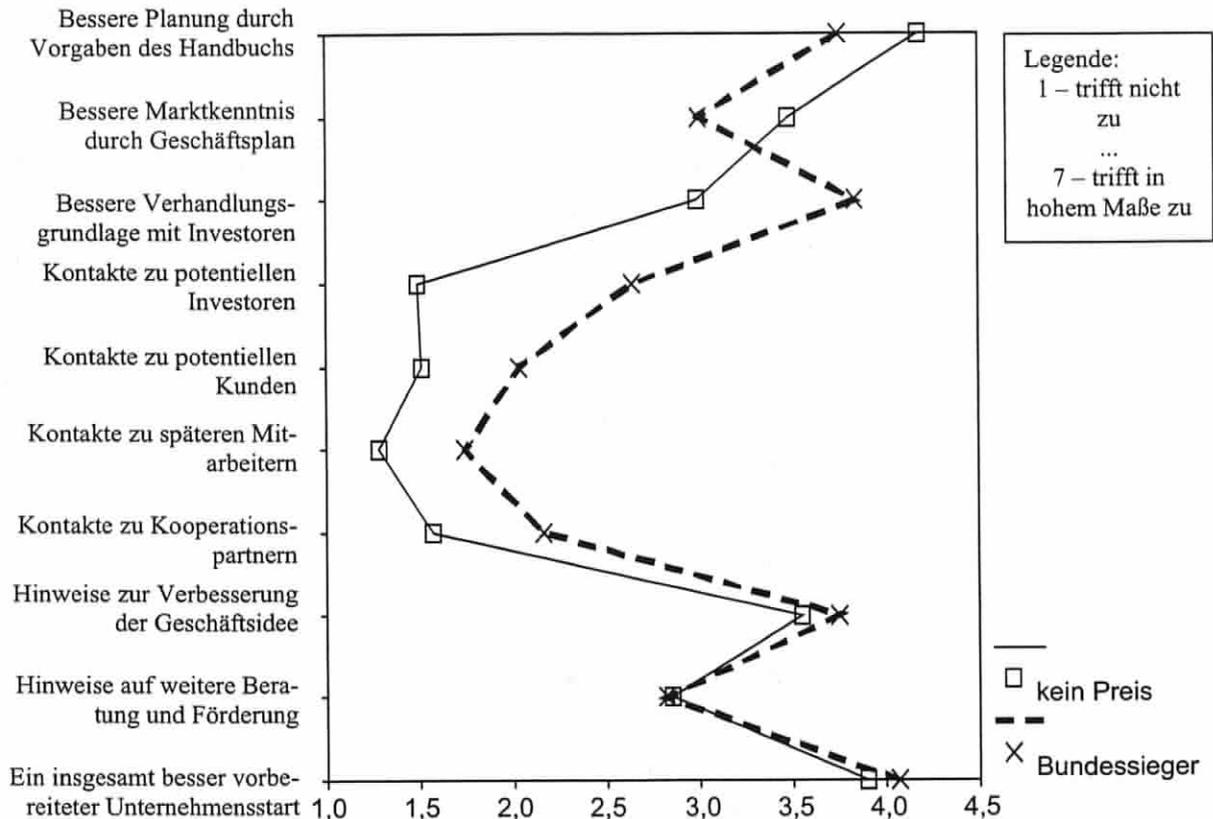


Abbildung II-2: Auswirkungen der Wettbewerbsteilnahme bei Nicht-Preisträgern und Bundessiegern

b. Ausgewählte Kriterien für StartUp-Unternehmen

Das Abschneiden der Teilnehmer beim StartUp-Wettbewerb richtet sich nach den eingereichten Unterlagen und i.w. nach der Beurteilung des beigefügten Businessplans und des darin dargestellten Unternehmenskonzepts sowie der in diesem Zusammenhang erkennbaren Kompetenz des Gründungsteams durch eine ausgewählte Jury. Deshalb ist es von besonderem Interesse zu überprüfen, inwieweit die Sieger im StartUp-Wettbewerb ihrer Platzierung gerecht werden und ihre qualitativ höher eingeschätzte Ausgangsbasis in eine überlegene Unternehmensperformance umsetzen können.

Zur Charakterisierung der von den Teilnehmern des StartUp-Wettbewerbs gegründeten Unternehmen – im folgenden kurz StartUp-Unternehmen genannt – werden geschaffene Arbeitsplätze, der Umsatz, die Gewinnsituation sowie getätigte Investitionen herangezogen.

Anmerkung: Bereits in Abschnitt I wurde darauf hingewiesen, dass aufgrund der nicht immer vollständig ausgefüllten Fragebögen unterschiedliche Fallzahlen bei der Zusammenstellung von einzelnen Ergebnissen zu berücksichtigen sind. Bei der jahreszahlbezogenen Berechnung

von Arbeitsplatz- und Umsatzzahlen (z.B. in den Abbildungen II-3 oder II-4) tritt dieser Effekt häufiger auf. Die Unterschiede in den Fallzahlen differieren aber nur um wenige Einheiten, so dass dadurch keine als relevant einzustufenden Abweichungen in den Resultaten entstehen.

b.1) Arbeitsplätze

Hinsichtlich der Anzahl fester und freier Mitarbeiter sowie Auszubildender (Azubis) ergibt sich für die StartUp-Unternehmen die in Tabelle II-1 wiedergegebene Entwicklung vom 1. bis zum 5. Geschäftsjahr:

	Geschäftsjahr				
	1. GJ	2. GJ	3. GJ	4. GJ	5. GJ
Ø - feste Mitarbeiter	3,7	6,4	9,7	9,5	12,0
Summe feste Mitarbeiter	1.186	1.722	1.881	1.154	638
Anzahl gültiger Antworten	324	268	194	121	53
Ø - freie Mitarbeiter	2,9	4,2	4,3	4,4	6,0
Summe freie Mitarbeiter	500	713	474	320	221
Anzahl gültige Antworten	175	169	110	73	37
Ø - Azubis	1,0	1,5	1,7	1,8	2,3
Summe Azubis	43	76	79	62	48
Anzahl gültiger Antworten	42	50	48	34	21

Tabelle II-1: Entwicklung der Arbeitsplatzzahlen

Tabelle II-2 zeigt, dass die nach dem Wettbewerbserfolg gebildeten Gruppen der Nicht-Preisträger, Landes- und Bundessieger deutliche Unterschiede hinsichtlich der geschaffenen Arbeitsplätze aufweisen und damit ihr Abschneiden auch in der ex-post Analyse aus Wettbewerbssicht rechtfertigen (Auf die weitere Betrachtung der freien Mitarbeiter und der Azubis wird im folgenden verzichtet, da die festen Mitarbeiter das wichtigste Arbeitsplatzsegment darstellen und sich für freie Mitarbeiter und Azubis keine zusätzlich besonders auffälligen Unterschiede zwischen den untersuchten Gruppierungen ergeben.).

	kein Preis			Landessieger			Bundessieger		
	N	Summe	Ø	N	Summe	Ø	N	Summe	Ø
feste Mitarbeiter 1.GJ	176	522	3,0	90	337	3,7	47	278	5,9
feste Mitarbeiter 2.GJ	149	708	4,8	70	492	7,0	41	427	10,4
feste Mitarbeiter 3.GJ	111	742	6,7	49	563	11,5	28	456	16,3
feste Mitarbeiter 4.GJ	75	442	5,9	24	319	13,3	18	288	16,0
feste Mitarbeiter 5.GJ	31	260	8,4	10	128	12,8	9	204	22,7

(Anmerkung: N = Anzahl der Antworten, Summe = Summe der jeweiligen Arbeitsplätze, Ø = Durchschnittliche Anzahl der jeweiligen Arbeitsplätze pro Unternehmen)

Tabelle II-2: Entwicklung der Arbeitsplatzzahlen nach Preisträgern

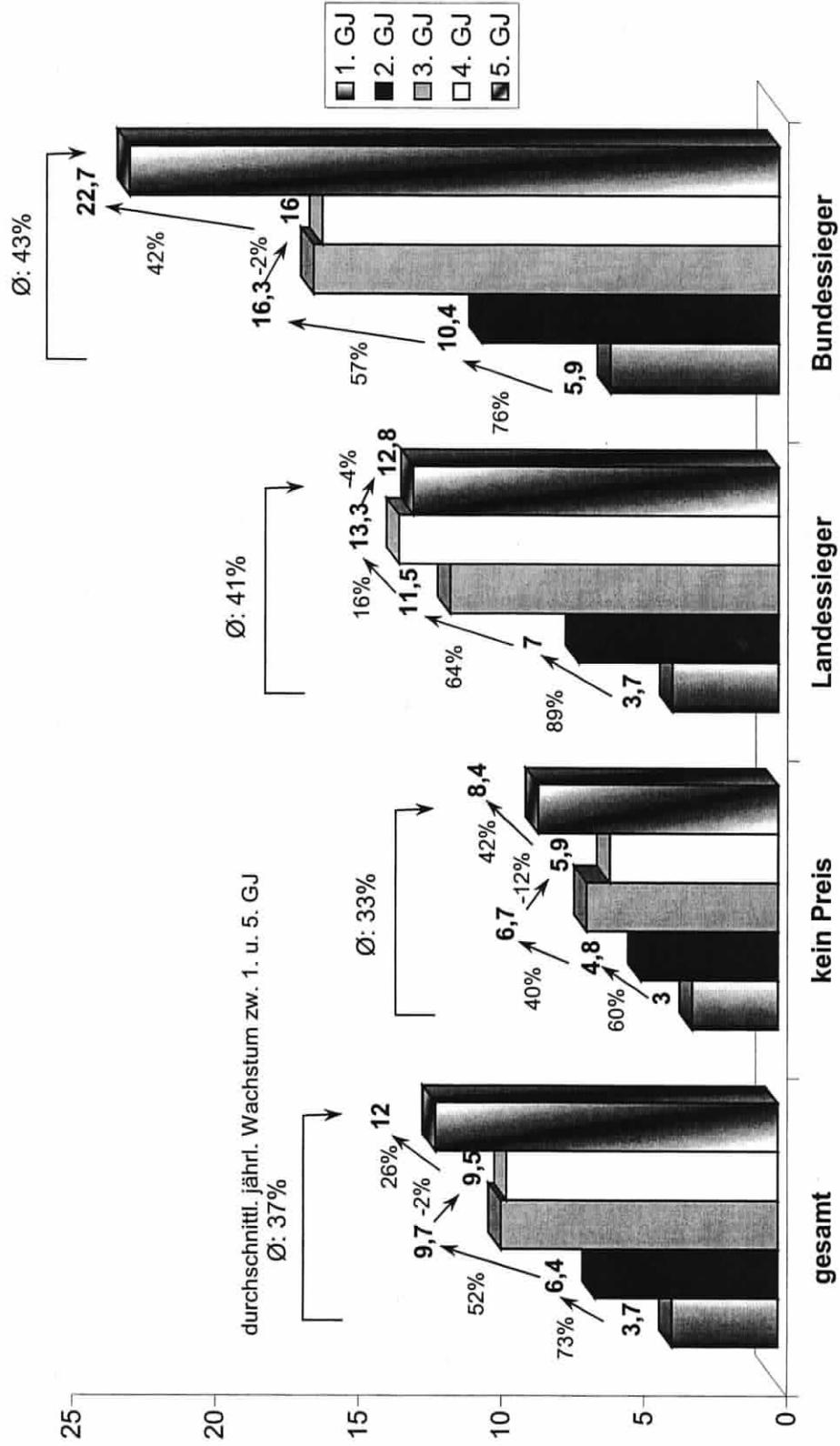


Abbildung II-3: Entwicklung der durchschnittlichen Anzahl fester Mitarbeiter nach Geschäftsjahren und nach Preissträgern

Abbildung II-3 stellt die Entwicklung der durchschnittlichen Anzahl fester Mitarbeiter und deren jährliche Wachstumsraten nach Preisträgern dar. Bei der Analyse der gesamten Stichprobe ergibt sich ein durchschnittliches jährliches Wachstum bei den festen Mitarbeitern zwischen dem 1. und 5. Geschäftsjahr von 37% im Vergleich zu 33% bei den Nicht-Preisträgern und 41% bzw. 43% bei den Landes- bzw. Bundessiegern. Auch hinsichtlich der jährlichen Wachstumsraten sind die Unterschiede sowohl innerhalb der gebildeten Gruppen nach Jahreszahlen als auch zwischen den Gruppen beachtlich.

Dabei gibt die jeweils über einem Balken platzierte Zahl in Abbildung II-3 die durchschnittliche Anzahl an festen Mitarbeitern im zugehörigen Geschäftsjahr an, die an den Pfeilen notierten %-Werte die zugehörigen Wachstumsraten. Man beachte hierbei, dass es von größer werdenden Ausgangsniveaus immer schwieriger wird, zuvor realisierte Wachstumsraten wieder zu erreichen.

Die StartUp-Unternehmen in der Stichprobe haben insgesamt eine Summe von 2.857 festen Mitarbeitern, 991 freien Mitarbeitern und 74 Auszubildenden mitgeteilt, d.h. dass zum Zeitpunkt der Studie von den antwortenden ehemaligen Teilnehmern an StartUp-Wettbewerben 3.983 Arbeitsplätze geschaffen worden sind, wobei die wirklichen Effekte im Beschäftigungsbereich wegen fehlender Kenntnisse über die Verhältnisse bei denjenigen, die nicht geantwortet haben oder gar nicht erst für die Stichprobe ausgewählt wurden, nicht angegeben werden können, sich aber insgesamt natürlich zu einem wesentlich höheren Effekt kumulieren. Im Schnitt resultieren aus den vorliegenden Angaben momentan durchschnittlich 8,5 feste Mitarbeiter bei einem Durchschnittsalter der Unternehmen von 2,9 Geschäftsjahren.

b.2) Umsatz

Ein weiterer Indikator zur Beschreibung des aktuellen Entwicklungsstandes von Unternehmensgründungen und ihres Erfolgs im Markt ist der erreichte Umsatz. Aufgrund von sehr starken Unterschieden hinsichtlich der erreichten Umsatzniveaus in der Stichprobe ist es allerdings schwierig, im vorliegenden Fall allgemeingültige Aussagen zu treffen. Insbesondere ein überdurchschnittlich erfolgreiches Unternehmen aus der Gruppe der Landessieger mit einem Umsatz von 240 Mio. DM im 3. Geschäftsjahr und 385 Mio. DM im 4. GJ trägt zu den nicht unbeträchtlichen Schwankungen im Hinblick auf die folgenden Auswertungen bei.

Für die gesamte Stichprobe lässt sich die in Tabelle II-3 gezeigte Umsatzentwicklung bezüglich der einzelnen Geschäftsjahre aufstellen.

	Geschäftsjahr				
	1. GJ	2. GJ	3. GJ	4. GJ	5. GJ
durchschnittlicher Jahresumsatz (TDM)	422	1.345	3.432	5.877	2.425
Summe Jahresumsatz (TDM)	121.908	314.777	576.540	564.225	92.147
Anzahl gültiger Antworten	289	234	168	96	38

Tabelle II-3: Entwicklung des Jahresumsatzes für gesamte Stichprobe

Im 5. GJ ist aufgrund der Tatsache, dass einige überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen bisher nur bis ins 4.GJ hin Umsätze erzielt haben, ein beträchtlicher Rückgang des durchschnittlichen Umsatzes zu verzeichnen.

Tabelle II-4 zeigt die Entwicklung der Jahresumsätze für die (Nicht-)Preisträger. Der Vergleich zwischen den Nicht-Preisträgern und den Bundessiegern zeigt – wie zuvor bereits bei den Arbeitsplatzzahlen – die deutlich höhere Performance der prämierten Unternehmen insbesondere in den ersten Jahren der Geschäftstätigkeit. Für die Landessieger können aus den zuvor erwähnten Gründen keine Vergleiche gezogen werden.

(Geschäftsjahr)	kein Preis		Landessieger		Bundessieger	
	N	Ø (TDM)	N	Ø (TDM)	N	Ø (TDM)
1.GJ	175	225	71	441	34	1.268
2.GJ	144	576	50	3.367	32	1.559
3.GJ	105	798	35	10.985	20	4.481
4.GJ	58	1.246	16	24.805	14	3.300
5.GJ	20	2.166	6	1.150	7	4.565

Tabelle II-4: Entwicklung des Jahresumsatzes nach Preisträgern

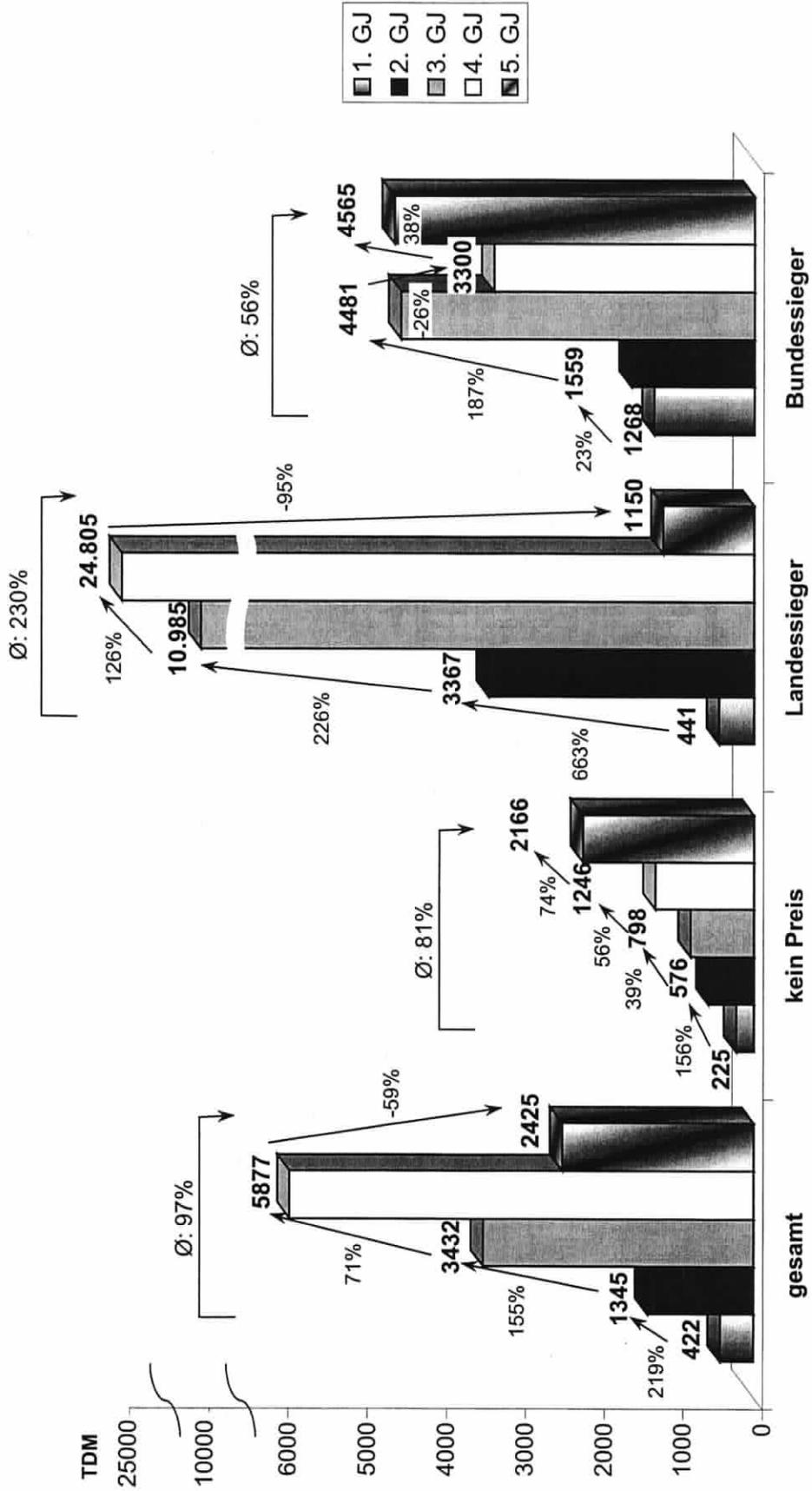


Abbildung II-4: Entwicklung des durchschnittlichen Umsatzes nach Geschäftsjahren und nach Preisträgern

In Abbildung II-4 sind die Entwicklungen der durchschnittlichen Jahresumsätze und die sich daraus ergebenden jährlichen Wachstumsraten nach Preisträgern dargestellt worden, wobei wieder das bereits für Abbildung II-3 erläuterte Darstellungsschema (jetzt für Umsätze) verwendet wurde. Für die gesamte Stichprobe ergibt sich eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von 97%. Nicht-Preisträger erreichen mit 81% im Vergleich zu den Bundessiegern zwar ein größeres jährliches durchschnittliches Umsatzwachstum, aufgrund des deutlich höheren Anfangsniveaus bei den Bundessiegern erzielen diese aber insgesamt wesentlich höhere Umsatzzahlen.

Insgesamt haben die antwortenden StartUp-Unternehmen zum Zeitpunkt der Studie einen Umsatz von ca. 900 Mio. DM erzielt, was einem Mittelwert von 3,04 Mio. DM pro Firma entspricht (bei einem Durchschnittsalter von 2,8 GJ).

b.3) Gewinnsituation

Abbildung II-5 und Tabelle II-6 belegen, dass etwa 40% der StartUp-Unternehmen die Gewinnzone schon erreicht haben und dies durchschnittlich nach 2,2 Geschäftsjahren. Start-Up-Unternehmen, welche die Gewinnzone bisher noch nicht erreicht haben, streben dies nach 3,8 Geschäftsjahren an. Preisträger haben die Gewinnzone in deutlich geringerem Maße schon erreicht bzw. planen dies auch tendenziell für einen späteren Zeitpunkt. Dies ist ein Indiz für einen hohen Anteil an wachstumsorientierten Unternehmen unter den Preisträgern.

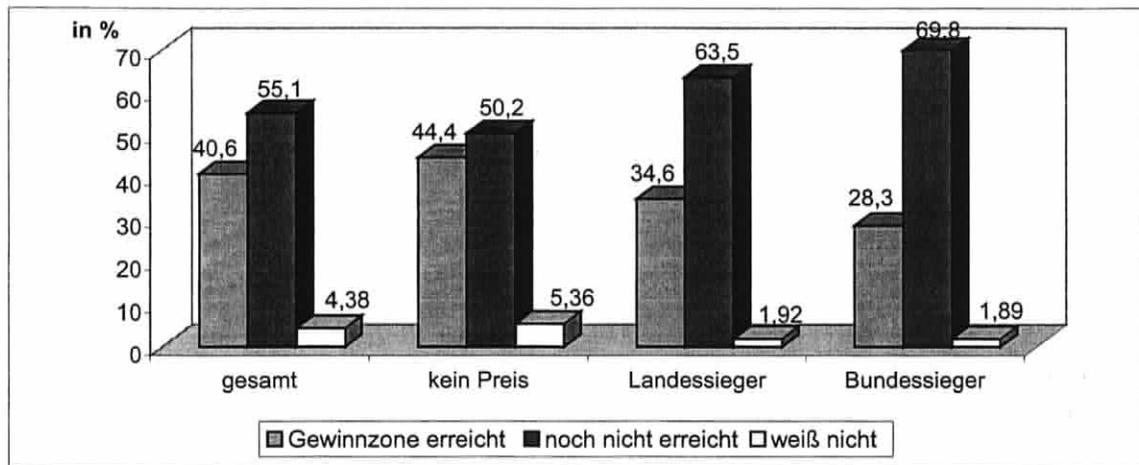


Abbildung II-5: Gewinnsituation bei StartUp-Unternehmen

	gesamt	kein Preis	Landessieger	Bundessieger
in welchem GJ erreicht (MW)	2,2	2,1	2,0	2,7
in welchem GJ geplant (MW)	3,8	3,7	3,8	4,1

Tabelle II-6: Erreichen der Gewinnzone nach Geschäftsjahren

Berücksichtigt man bei der Analyse der Gewinnsituation das Alter der Unternehmen, so ergeben sich erwartungsgemäß abnehmende Anteile für die schon Gewinn-erzielenden StartUp-Unternehmen in Abhängigkeit vom Gründungsjahr. Auffällig ist hier, dass jüngere Unter-

nehmen hinsichtlich des angestrebten Zeitpunkts der Gewinnerzielung zu optimistischeren Aussagen tendieren. Tabelle II-7 liefert hierzu einen Überblick.

	bis 1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Gewinnzone erreicht (%)	62,5	66,7	56,4	50,6	33,3	24,3	8,6
noch nicht erreicht (%)	37,5	28,9	37,2	46,8	64,3	72,8	77,1
weiß nicht (%)	-	4,4	6,4	2,6	2,4	2,9	14,3
in welchem GJ erreicht (MW)	2,8	2,9	2,5	2,3	1,8	1,3	1,0
in welchem GJ geplant (MW)	9,0	5,8	5,4	4,6	3,6	2,9	2,3

Tabelle II-7: Gewinnsituation nach Gründungsjahr

b.4) Investitionen

Bezüglich der Investitionen wurde nach dem Investitionsvolumen im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr gefragt. Insgesamt wurden von den 292 Unternehmen, die Angaben zu ihren Investitionen gemacht haben, fast 168 Mio. DM investiert, wobei Tabelle II-8 noch zwischen Investitionen in Verwaltung/Büro/Produktion, Grundstücke/Gebäude und Beteiligungen unterscheidet. Da der Durchschnittswert von ca. 575 TDM pro StartUp-Unternehmen wenig aussagekräftig ist, weist die Abbildung II-6 die durchschnittlichen Gesamtinvestitionen nach Platzierung im StartUp-Wettbewerb aus.

	N	Summe (TDM)	Ø (TDM)
gesamte Investitionen	292	167.752	574,49
Verwaltung / Büro / Produktion	212	55.556	262,06
Grundstücke / Gebäude	36	22.552	626,44
Beteiligungen	23	4.319	187,78

Tabelle II-8: Investitionen durch StartUp-Unternehmen im letzten Geschäftsjahr

Von den Preisträgern und speziell den Bundessiegern werden deutlich höhere Investitionen getätigt. Diese investierten im letzten Geschäftsjahr im Schnitt fast 2 Mio. DM.

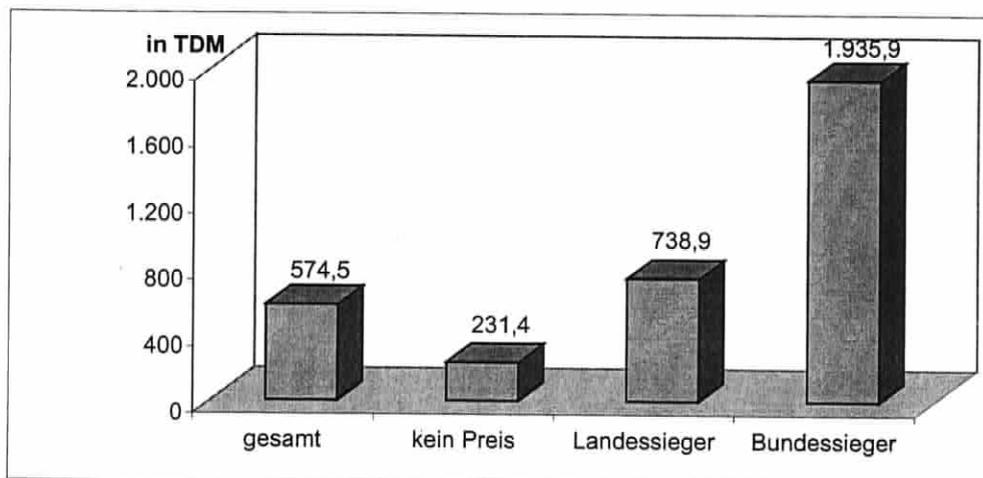


Abbildung II-6: Durchschnittliche Gesamtinvestitionen im letzten Geschäftsjahr nach Platzierung im StartUp-Wettbewerb

III. Markteintrittsgestaltung durch StartUp-Unternehmen

Nachdem in Abschnitt II die StartUp-Unternehmen durch wirtschaftliche Kennzahlen wie geschaffene Arbeitsplätze, Umsätze, Gewinne etc., beschrieben worden sind, wird im folgenden untersucht, ob und in wieweit unterschiedliche Strategien der Markteintrittsgestaltung eingesetzt werden und welche Zusammenhänge im Einsatzspektrum der verschiedenen Marketinginstrumente erkennbar sind. Den Ausgangspunkt bilden allgemeine Betrachtungen bzgl. der für StartUp-Unternehmen interessanten Märkte. Danach folgen Aussagen zur Gewinnung marktorientierter Informationen, bevor Ausgestaltungsmöglichkeiten klassischer Marketingpolitik-Bereiche (Preis-/Leistungspolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik) auf Besonderheiten beim Einsatz durch Existenzgründer hin untersucht werden.

a. Für Unternehmensgründer interessante Märkte

a.1) Geographischer Markt

Der größte Teil der StartUp-Unternehmen ist zur Zeit deutschlandweit tätig. Bei den Preisträgern ist eine starke Zunahme von Tätigkeiten in internationalen Märkten zu erkennen (Abbildung III-1).

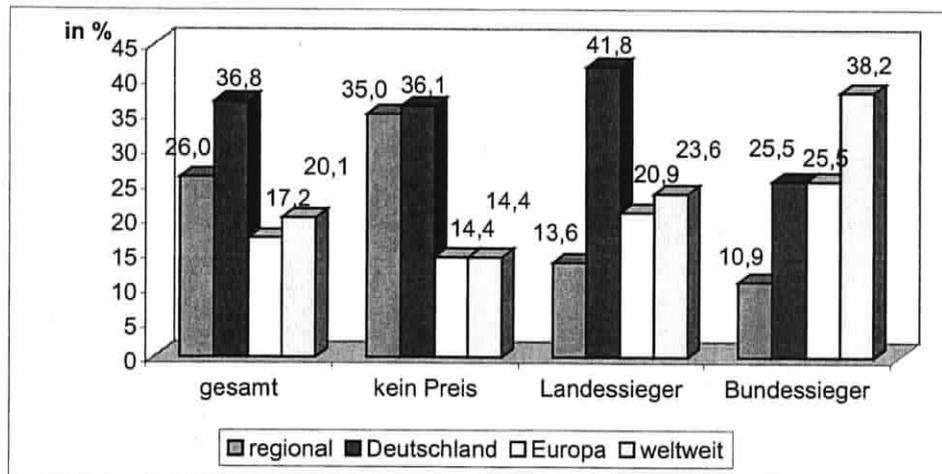


Abbildung III-1: Zur Bedeutung geographischer Märkte

a.2) Marktphase zum Eintrittszeitpunkt

Die StartUp-Unternehmen treten überwiegend in Märkte ein, die sich in der Entstehungs- oder Wachstumsphase befinden, wobei diese Tendenz bei den platzierten Unternehmen noch stärker ausgeprägt ist. Hier ergibt sich eine offensichtliche Verbindung zu dem deutlich höheren Innovationsgrad, über den die Platzierten im Vergleich zu den Nicht-Preisträgern berichten (siehe Abbildung III-5). Das durchschnittliche Wachstum der ausgewählten Zielmärkte beträgt zum Eintrittszeitpunkt knapp 25% und lässt die Anforderungen erahnen, die eine solche Marktdynamik (neben den offensichtlichen Chancen) an die StartUp-Unternehmen stellt. Abbildung III-2 liefert den zahlenmäßigen Überblick.

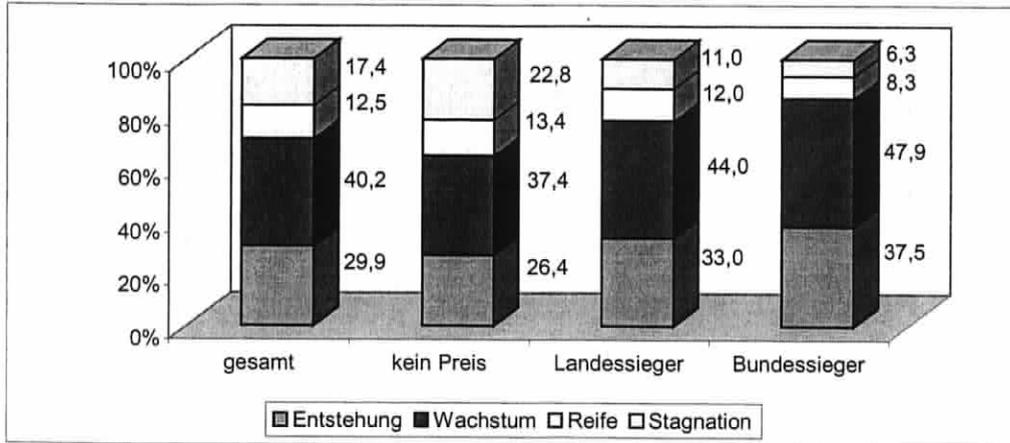


Abbildung III-2: Marktphasenverteilung zum Eintrittszeitpunkt

a.3) Marktbearbeitung und -segmentierung

Hinsichtlich der Marktbearbeitung zeigt Tabelle III-1, dass sich die Mehrheit der StartUp-Unternehmen auf eine Nische konzentriert oder mehrere Kundensegmente mit jeweils verschiedenen Leistungsangeboten bearbeitet. Auf den Massenmarkt, d.h. auf eine Marktbearbeitung ohne Segmentfokus, sind nur sehr wenig StartUp-Unternehmen ausgerichtet. Auffällig bei den Preisträgern ist der überdurchschnittlich hohe Anteil der Bundessieger, die sich auf eine Nische konzentrieren bzw. (an 3. Position) mehrere Segmente mit dem gleichen Angebot bearbeiten. Eine Marktbearbeitung ohne Segmentfokus wird von keinem der Bundessieger durchgeführt.

(in %)	gesamt	kein Preis	Landessieger	Bundessieger
ohne Segmentfokus	5,0	6,5	3,7	-
mehrere Segmente mit unterschiedlichen Angeboten	33,6	35,0	34,9	27,8
mehrere Segmente mit dem gleichen Angebot	13,0	11,4	12,8	20,4
ein Segment	14,1	13,7	19,3	9,3
eine Nische	41,6	40,3	37,6	51,9
sonstiges	1,8	1,9	0,9	1,9

Tabelle III-1: Marktbearbeitung durch StartUp-Unternehmen

a.4) Zielkunden

Als Zielkunden richten sich die befragten StartUp-Unternehmen in erster Linie an kleine und mittlere Unternehmen, gefolgt von Großunternehmen und privaten Endverbrauchern. Landessieger zeigen im Verhältnis private Endverbraucher / Großunternehmen eine deutlich andere Kundenstruktur, wobei sie sich mehr auf Großunternehmen konzentrieren. Insgesamt ist bei den Preisträgern ein geringerer Anteil an kleinen und mittleren Unternehmen und ein etwas größerer Anteil an Behörden und öffentlichen Einrichtungen unter den Zielkunden festzustellen. Abbildung III-3 zeigt die erwähnten Unterschiede und Gemeinsamkeiten in graphischer Form.

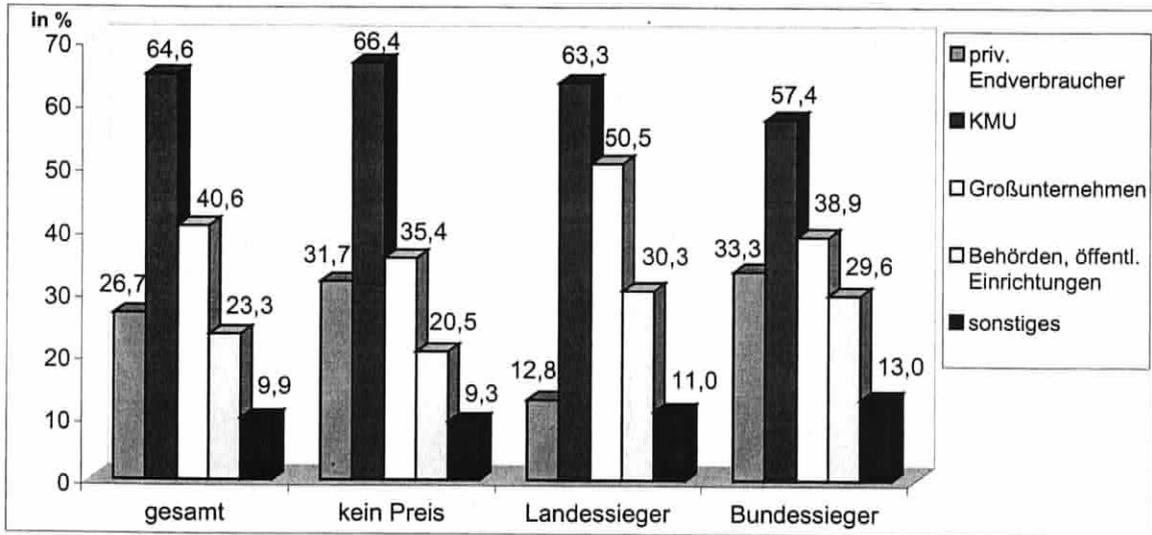


Abbildung III-3: Struktur der wichtigsten Zielkundengruppen

b. Gewinnung marktorientierter Informationen

Abbildung III-4 gibt einen Überblick über die Anstrengungen der StartUp-Unternehmen, Informationen über die für sie interessanten Märkte und Marktteilnehmer zu erhalten.

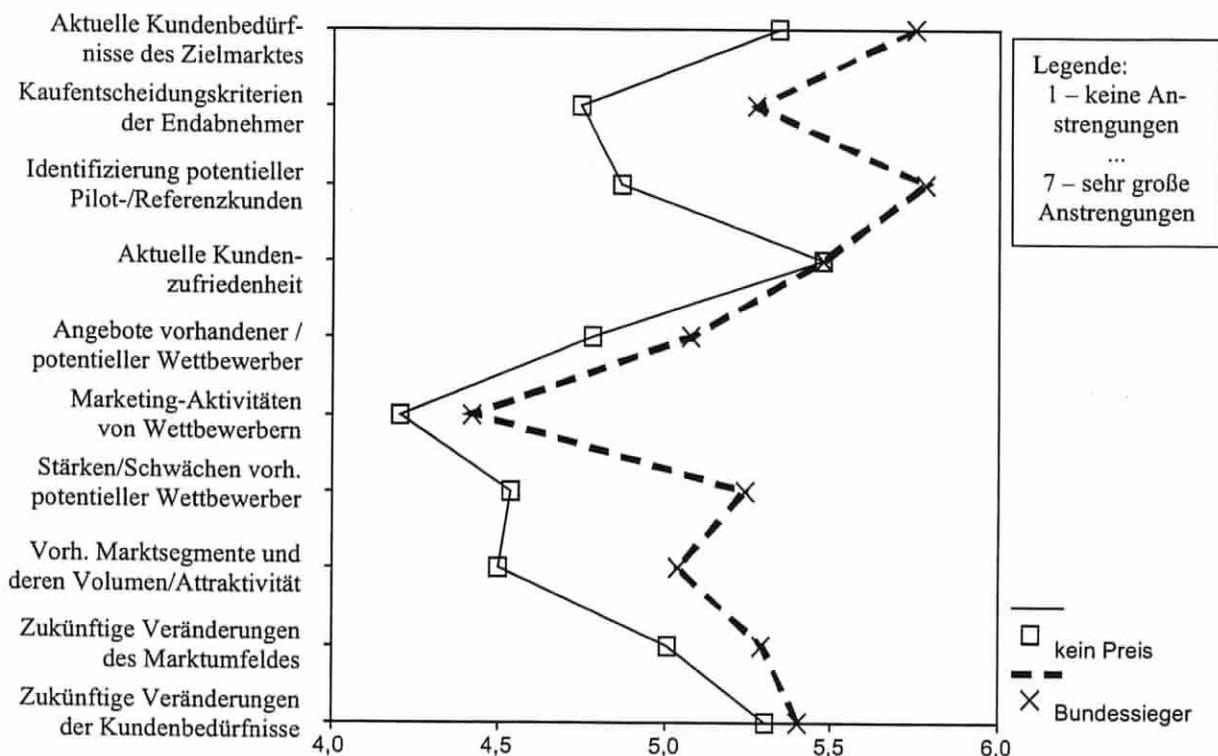


Abbildung III-4: Anstrengungen bei der Gewinnung marktorientierter Informationen

Die wichtigsten Informationen, für deren Gewinnung die StartUp-Unternehmen die größten Anstrengungen unternehmen, beziehen sich (in der Reihenfolge der Wichtigkeit) auf die aktuellen Kundenbedürfnisse des Zielmarktes, die Kundenzufriedenheit, zukünftige Veränderun-

gen der Kundenbedürfnisse, die Identifizierung potentieller Pilot-/Referenzkunden sowie auf zukünftige Veränderungen des Marktumfeldes. Weniger wichtig erscheint ihnen die Informationsgewinnung hinsichtlich der (Marketing-)Aktivitäten von Wettbewerbern.

Preisträger berichten insgesamt über höhere Anstrengungen bzgl. aller Dimensionen der Informationsgewinnung. Speziell bei der Identifizierung potentieller Pilot-/Referenzkunden, den Kaufentscheidungskriterien der Endabnehmer, der Gewinnung von Informationen in Bezug auf Stärken und Schwächen vorhandener oder potentieller Wettbewerber sowie in Bezug auf vorhandene Marktsegmente und deren Volumen bzw. Attraktivität sind die größten Unterschiede im Ausmaß der Anstrengungen zu erkennen.

c. Preis-/Leistungspolitik

c.1) Selbsteinschätzung in Bezug auf das Leistungsangebot

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit der Untersuchung des Leistungsangebots, das im Zuge der Unternehmensgründung entwickelt, angepasst und verbessert wurde. Abbildung III-5 belegt, dass bei Preisträgern ein deutlich höherer Anteil von technisch bedingten Innovationen bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Kundenwünschen feststellbar ist. Preisträger bringen technische Innovationen („technology push“) und Kundenwünsche („market pull“) besser in einem Angebot zusammen. Sie führen in erheblich größerem Maße Produkte und Dienstleistungen mit neuartigen, bisher nicht angebotenen Merkmalen in den Markt ein. Die eingeführten Leistungsangebote besitzen mehr Vorteile mit hoher Kundenbedeutung und einen im Vergleich zum Wettbewerb signifikant höheren Innovationsgrad.

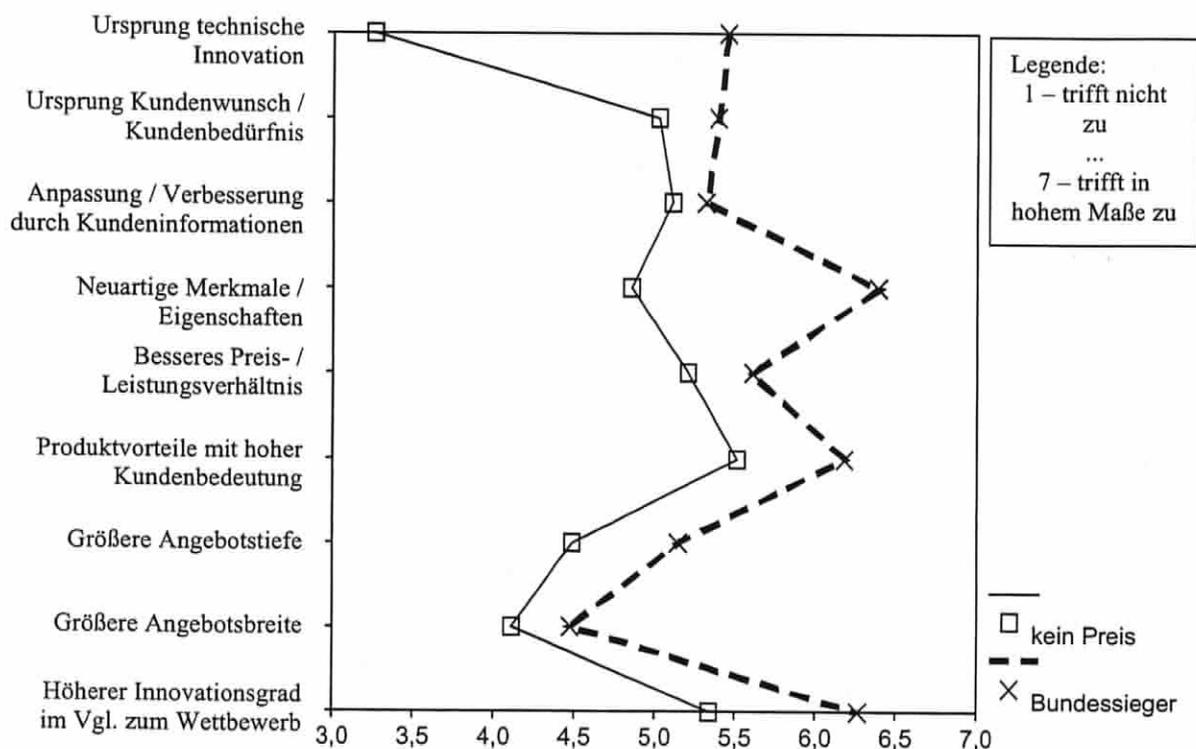


Abbildung III-5: Beurteilungen des eigenen Leistungsangebots durch die StartUp-Unternehmen

c.2) Bedeutung des Einsatzes ausgewählter Maßnahmen

Abbildung III-6 zeigt, dass die Bedeutung, die (Nicht-)Preisträger dem Einsatz von im Zusammenhang mit dem Leistungsangebot anwendbaren Maßnahmen beimessen, im wesentlichen sehr ähnlich gesehen wird, wobei – nicht verwunderlich – Bundessieger i.d.R. höhere Bewertungen aufweisen. Nur beim Einsatz von Lead-Usern im Rahmen der Produktentwicklung, sowie beim Anbieten zusätzlicher Leistungen wie der Installation des Produktes, der Inspektion, Wartung oder Reparatur ergeben sich größere Unterschiede, die für die eher technisch orientierten und innovativeren Produkte der Bundessieger typisch sind. Interessanter sind deshalb die Bedeutungsunterschiede beim Einsatz der einzelnen Instrumente. Neben der Kostenkalkulation werden z.B. informelle Treffen mit Kunden und Zulieferern sowie Produkttests mit Kunden in der Bedeutung am höchsten eingestuft.

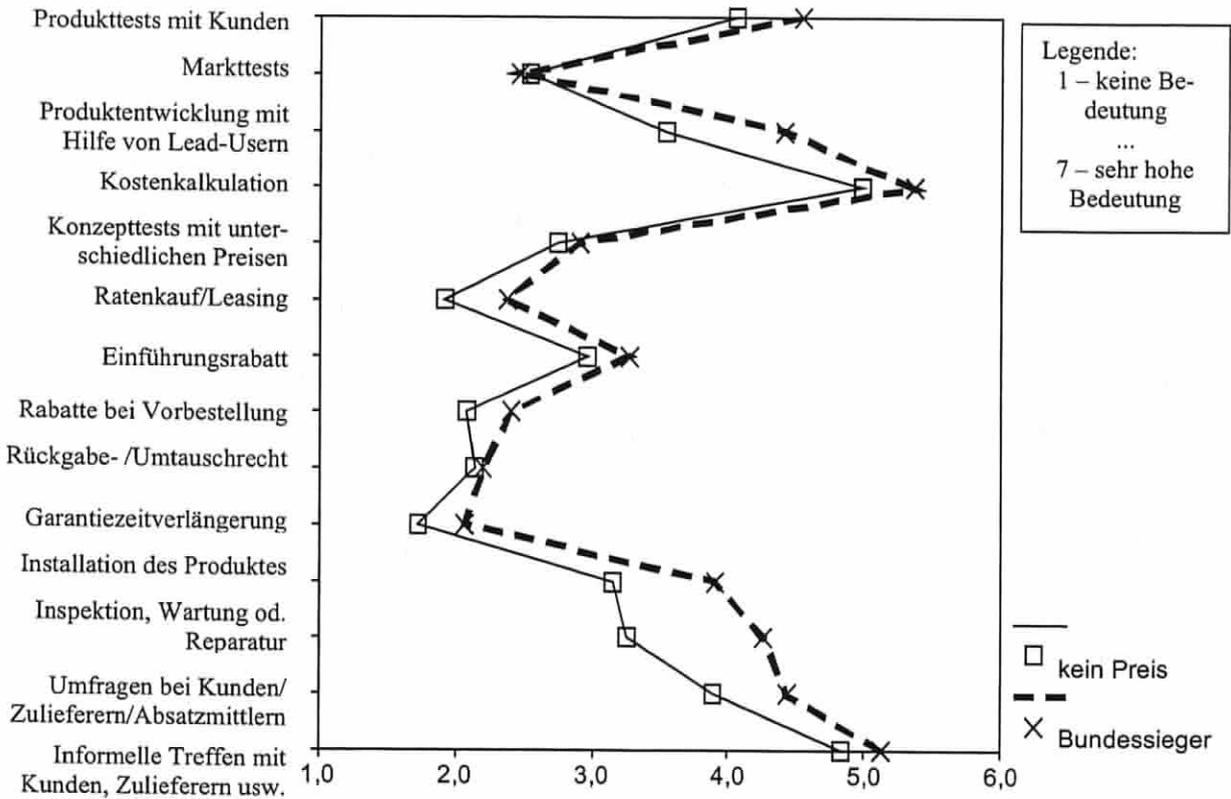


Abbildung III-6: Einsatz ausgewählter Maßnahmen

c.3) Preisliche Aspekte

Hier sind u.a. die Preisfestsetzung für das erste Leistungsangebot (Abbildung III-7 und Tabelle III-2) sowie langfristige Preisstrategien (Abbildung III-8 und Abbildung III-9) von Interesse.

Bei der ersten Preisfestlegung orientieren sich die StartUp-Unternehmen in erster Linie am Wettbewerb und an der Nachfrage. Auffällig ist, dass Bundessieger überdurchschnittlich oft eine Ertragskalkulation oder ein Zuschlagsverfahren einsetzen. Als sonstige Verfahren werden vorwiegend gesetzliche Vorgaben und Gebührenordnungen genannt.

Bezüglich der verschiedenen Branchen lassen sich deutliche Unterschiede bei der Preisfestsetzung feststellen. Im Handwerk und im Konsumgüterbereich setzten die StartUp-Unternehmen überdurchschnittlich oft auf eine wettbewerbsorientierte Preisfindung. Dafür werden im Handwerk eher selten nachfrageorientierte Verfahren verwendet. Im Industrie- und Konsumgüterbereich kommt eine Ertragskalkulation häufiger zum Einsatz und dafür seltener eine Preisfindung auf Verhandlungsbasis.

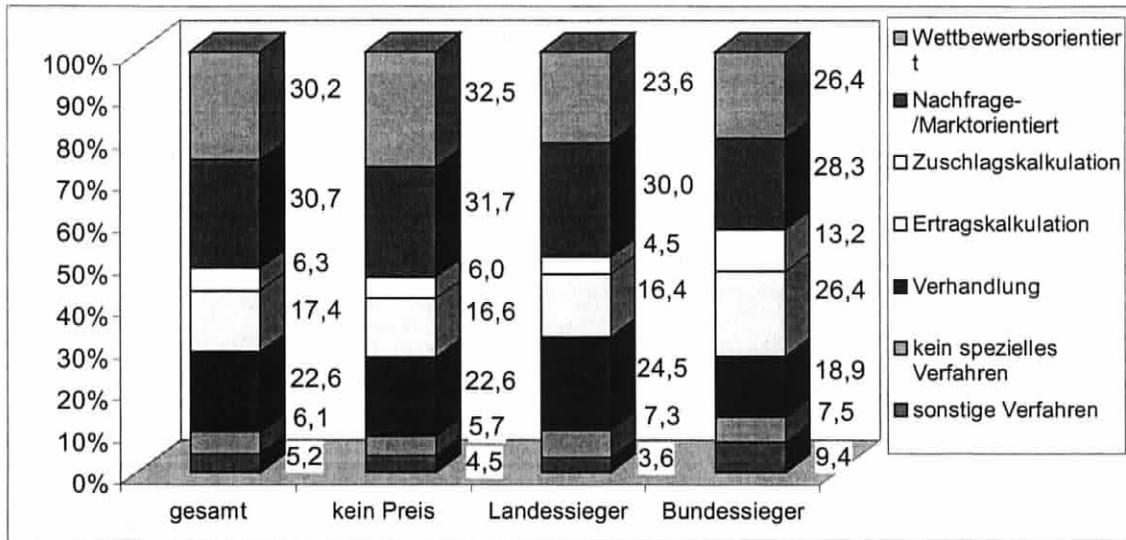


Abbildung III-7: Preisfestlegung für das erste Leistungsangebot

(in %)	Handel	Handwerk	Dienstleistung	Industriegüter	Konsumgüter	F&E	Sonstige
Wettbewerbsorientiert	38,2	44,7	28,8	31,7	50,0	33,3	22,4
Nachfrage-/Marktorientiert	34,5	15,8	30,4	33,3	33,3	29,6	34,5
Zuschlagskalkulation	7,3	15,8	4,6	12,7		5,6	8,6
Ertragskalkulation	18,2	13,2	16,5	22,2	25,0	13,0	17,2
Verhandlung	25,5	18,4	27,3	9,5	8,3	25,9	20,7
kein spezielles Verfahren	9,1	13,2	4,6	4,8	8,3	7,4	5,2
sonstige Verfahren	1,8	5,3	5,0	4,8		9,3	12,1

Tabelle III-2: Preisfestlegung nach Branchen

Über die Hälfte der StartUp-Unternehmen verfolgt eine Preisstrategie, die auf eine mittlere Preislage ausgerichtet ist. Eine Niedrigpreisstrategie wird nur von einem vergleichsweise geringem Anteil der befragten Unternehmen verfolgt. Landessieger setzen stärker auf eine Hochpreisstrategie und entsprechend weniger auf eine mittlere oder eine Niedrigpreisstrategie.

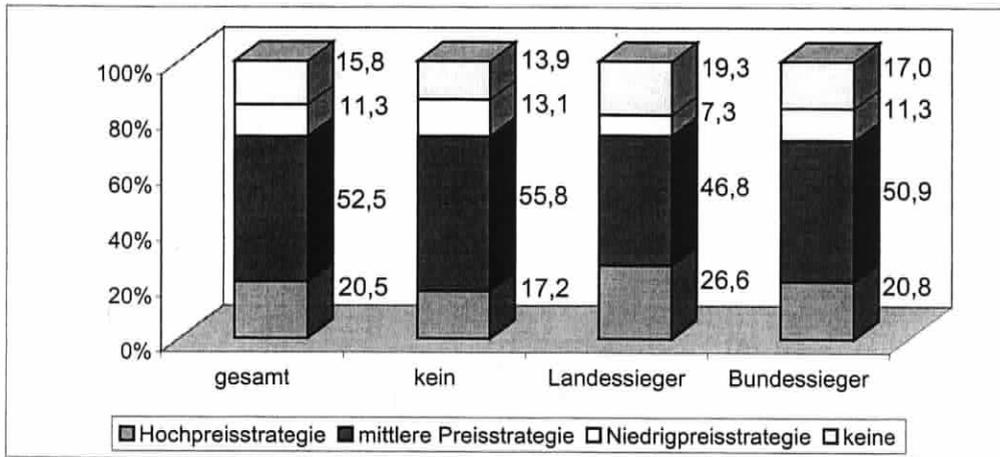


Abbildung III-8: Einsatz von Preisstrategien

Auch im Vergleich der verschiedenen Branchen ist die mittlere Preisstrategie die am häufigsten gewählte Variante. Im Handel, der Konsumgüterindustrie und dem FuE-Sektor wird allerdings überdurchschnittlich häufig auf eine Hochpreisstrategie zur Einführung des Leistungsangebots gesetzt. Im Konsumgüterbereich wird in größerem Maße eine Niedrigpreisstrategie verfolgt.

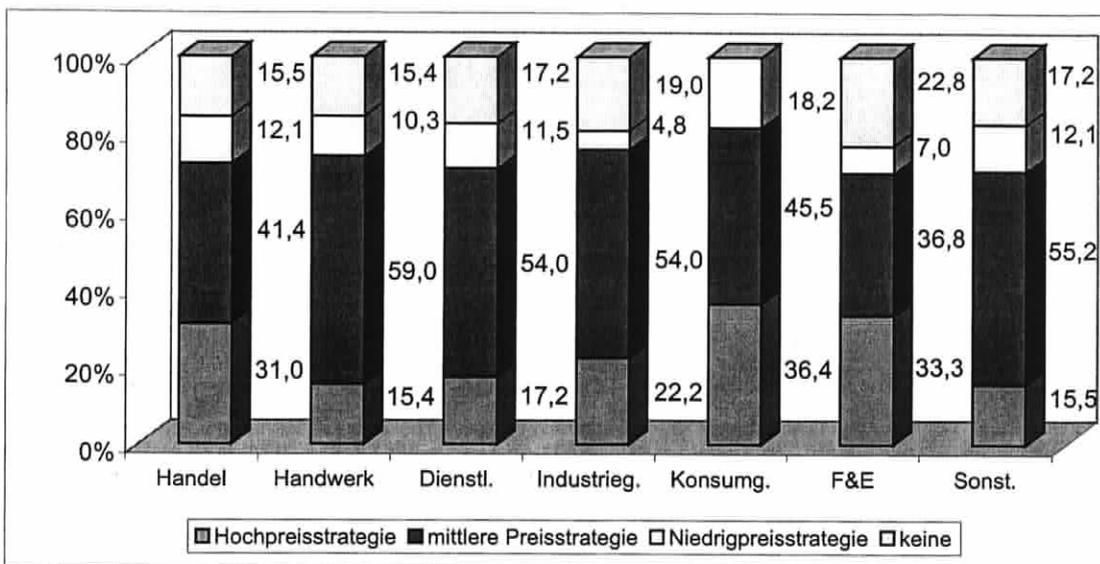


Abbildung III-9: Einsatz von Preisstrategien nach Branchen

d. Distributionspolitik

d.1) Absatzwege

Der mit deutlichem Abstand wichtigste Absatzweg der StartUp-Unternehmen ist der persönliche Verkauf durch den Unternehmensgründer. Danach folgen Vertriebswege von Kooperationspartnern, der Verkauf über das Internet sowie durch eigenes Vertriebspersonal. Nur geringe Bedeutung besitzt der Absatz über Groß- und Einzelhändler.

Abbildung III-10 verdeutlicht die Unterschiede zwischen Bundessiegern und Nicht-Preisträgern und zeigt, welche Bedeutungsdifferenzen auftreten. Bis auf den persönlichen Verkauf durch den Unternehmensgründer werden die meisten anderen Absatzwege von den Nicht-Preisträgern für weniger bedeutend gehalten, nur hinsichtlich des Einsatzes von eigenem Vertriebspersonal und der Vertriebswege von Kooperationspartnern zeigen sich größere Unterschiede zugunsten der Bundessieger.

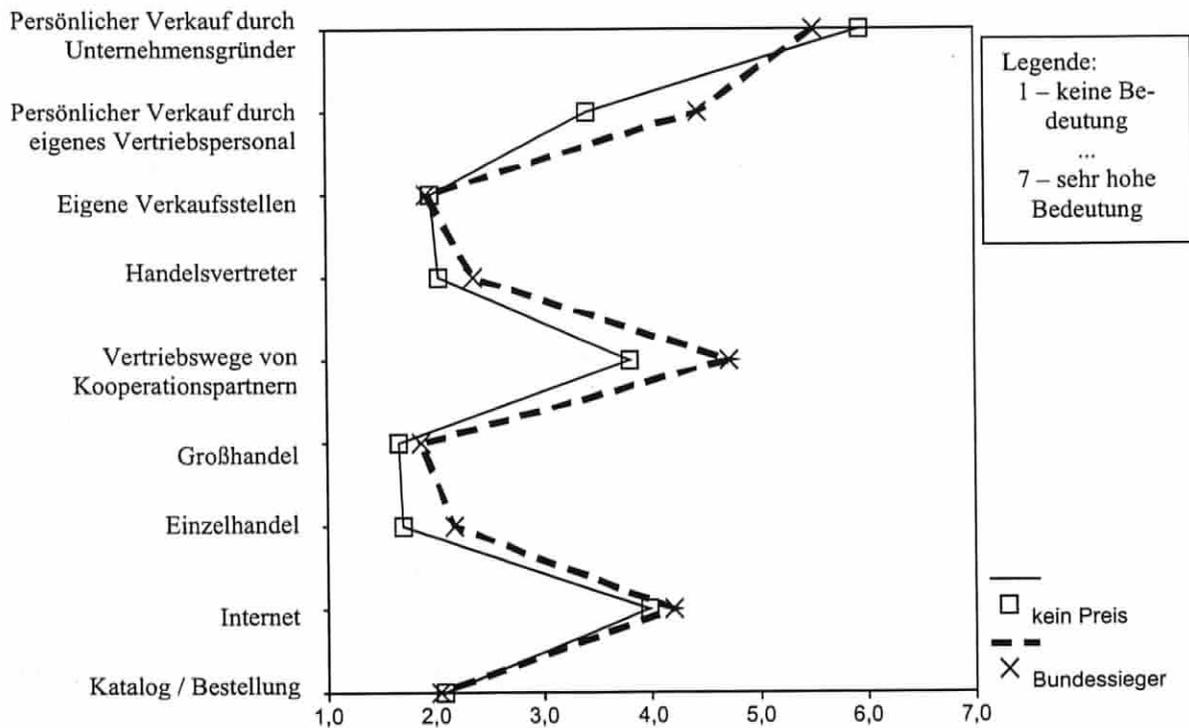


Abbildung III-10: Bedeutung der Absatzwege

d.2) Selbsteinschätzung in Bezug auf Distributionsaspekte

Eine vergleichsweise ähnliche Tendenz im Antwortverhalten, wie sie in Abbildung III-10 zu erkennen war, zeigt auch Abbildung III-11.

Bezüglich der Durchführung von Verkäuferschulungen und dem Durchführen von Konzepttests mit Absatzmittlern, die allerdings nur in vergleichsweise geringem Maße eingesetzt werden, bestehen die deutlichsten Unterscheide zwischen Preisträgern und Nicht-Preisträgern. Erstere besitzen außerdem häufiger ein längerfristiges Vertriebskonzept.

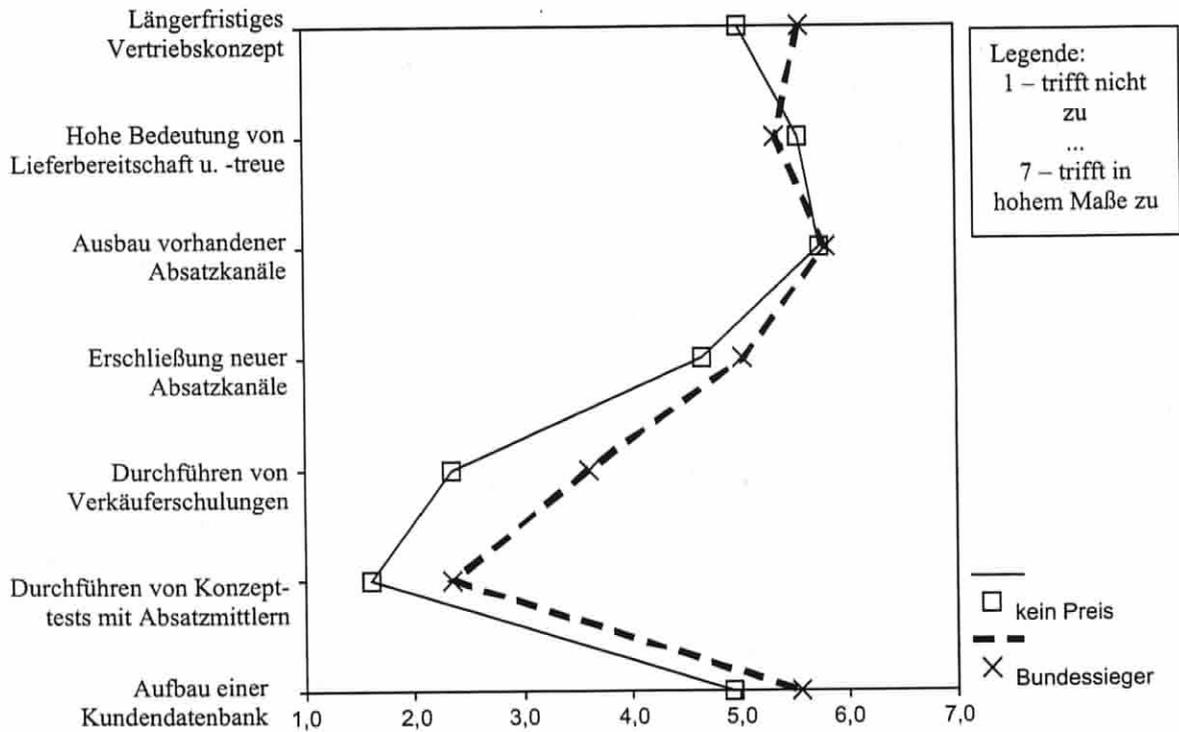


Abbildung III-11: Distributionsaspekte der Unternehmenspolitik

e. **Kommunikation**

e.1) Kommunikationsfokus

Im Mittelpunkt der Kommunikation steht bei der Mehrheit der StartUp-Unternehmen der Kundennutzen des Leistungsangebots. Abbildung III-12 zeigt, dass dies insbesondere bei den Bundessiegern der Fall ist. Der Preis des Angebots wird nur von einem sehr kleinen Prozentsatz der StartUp-Unternehmen in den Mittelpunkt gestellt.

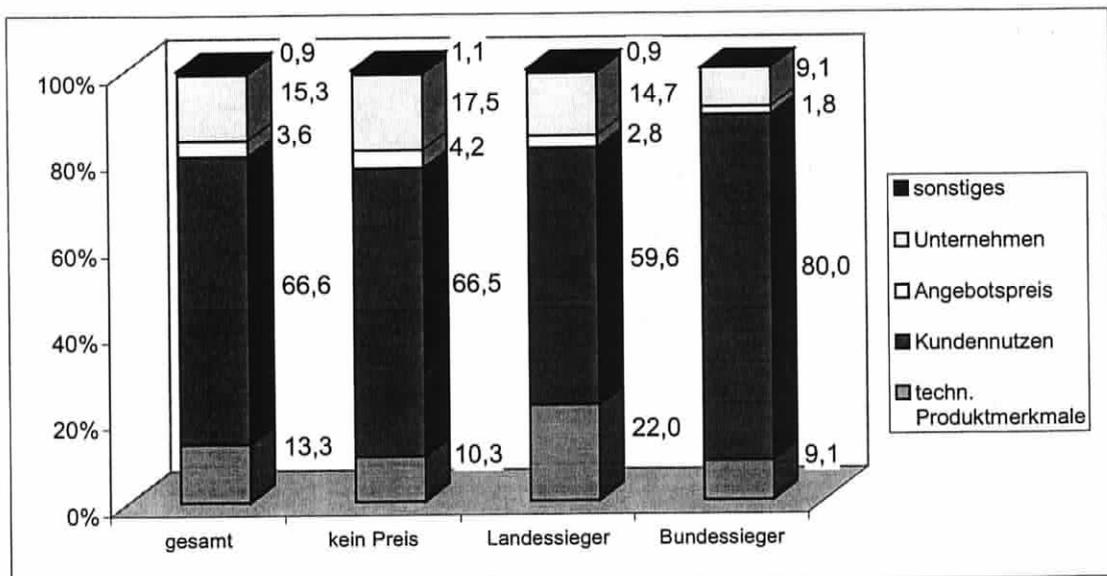


Abbildung III-12: Kommunikationsfokus

Hinsichtlich der unterschiedlichen Branchen (Abbildung III-13) fällt auf, dass speziell StartUp-Unternehmen aus dem Industriegüter- und dem FuE-Bereich neben dem Kundennutzen auch technische Produktmerkmale in stärkerem Maße kommunizieren. Eine vergleichsweise überdurchschnittliche Betonung des Unternehmens als Ganzes findet im Handwerk statt, im Konsumgüter-Bereich konzentriert man sich am stärksten auf Kommunikationsinhalte zum Kundennutzen.

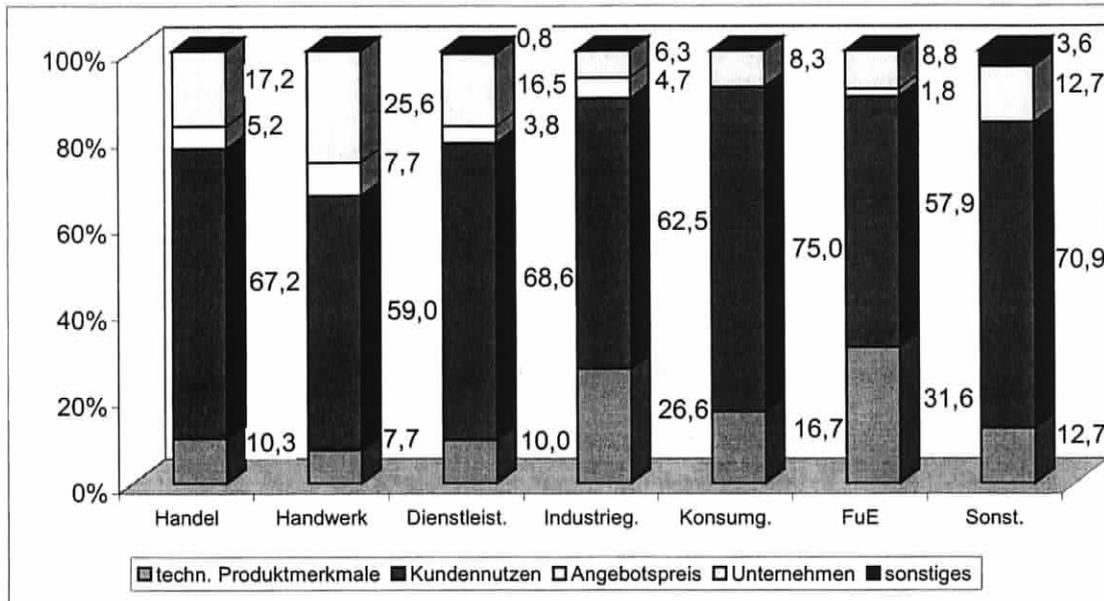


Abbildung III-13: Kommunikationsfokus nach Branchen

e.2) Kommunikationsmaßnahmen

Als Antwort auf die Frage zur Rolle, die Kommunikationsinstrumente zur Gewinnung neuer Kunden gespielt haben, erhält man die Auflistung der Tabelle III-3. Die wichtigsten Instrumente zur Gewinnung neuer Kunden sind Empfehlungen bestehender Kunden, Kontakte aus dem bisherigem Geschäftsleben, Hilfe von Kooperationspartnern und private Beziehungen und Bekannte. Hier wird die hohe Betonung von informellen Wegen zur Gewinnung von neuen Kunden deutlich. Eine dementsprechend geringe Bedeutung haben traditionelle Kommunikationsmaßnahmen wie Radio- oder Fernsehspots, Gewinnspiele oder Point of Purchase-Displays.

1. Kundenempfehlungen
2. Kontakte aus bisherigem Geschäftsleben
3. Hilfe von Kooperationspartnern
4. private Beziehungen & Bekannte
5. Presseberichte u. -informationen
6. Vorträge u. Veröffentlichungen
7. Direkt-Mailings
8. Messen & Ausstellungen
9. Events, Vorführungen
10. (Außendienst-)Mitarbeiter

Tabelle III-3: Die wichtigsten Instrumente zur Gewinnung neuer Kunden

Abbildung III-14 liefert zusätzlich einen Überblick über die Bedeutungsunterschiede zwischen Bundessiegern und Nicht-Preisträgern. Bei Bundessiegern zeigt sich ein häufigerer Einsatz von (Außendienst-)Mitarbeitern, Messen & Ausstellungen sowie von Events, Präsentationen und Vorführungen zur Gewinnung neuer Kunden. Eine deutlich stärkere Bedeutung be-

sitzen Presseberichte sowie Vorträge und Veröffentlichungen, was u.a. auf die PR-Wirkung als Preisträger des StartUp-Wettbewerbs zurückgeführt werden kann.

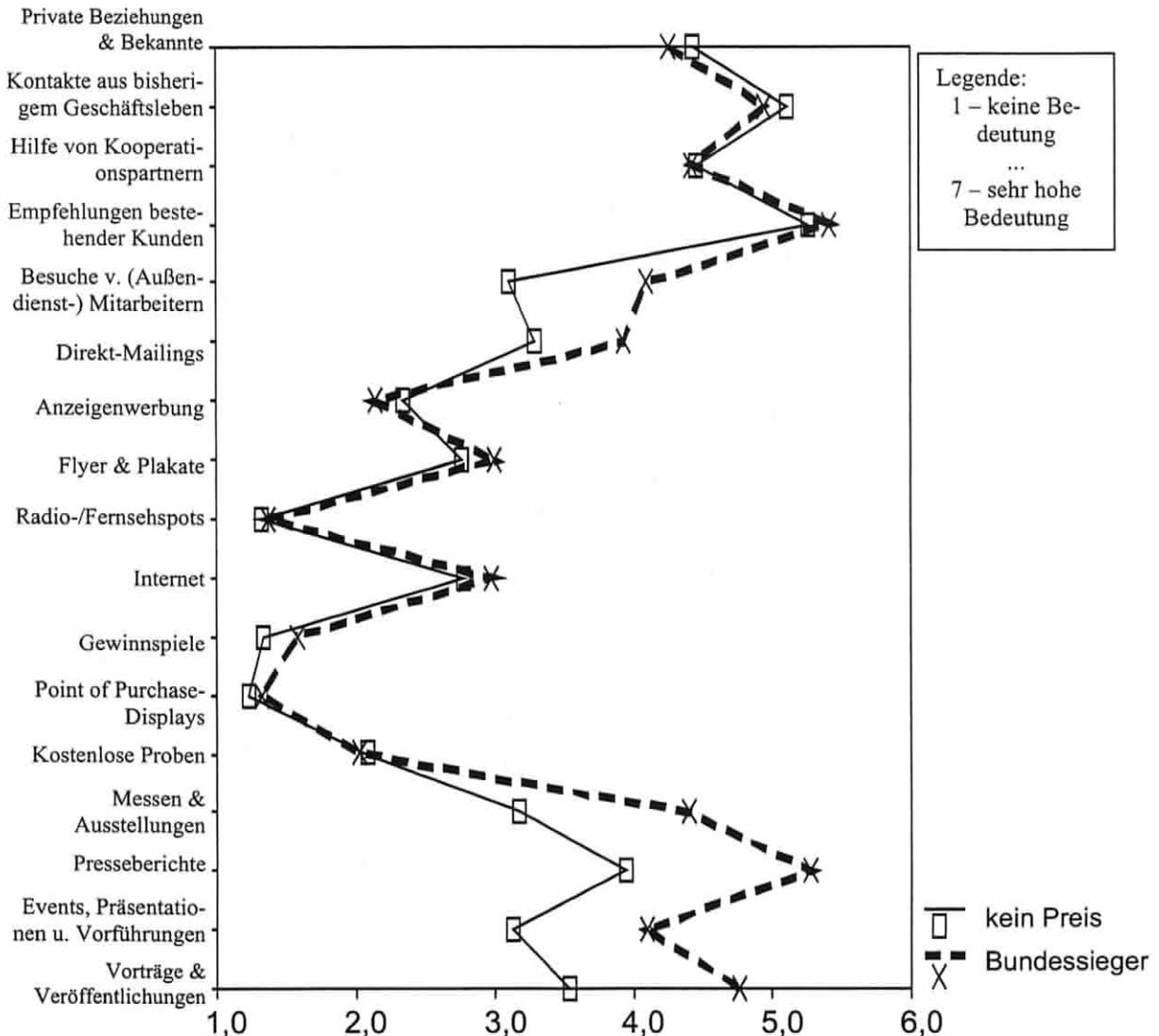


Abbildung III-14: Bedeutung von Kommunikationsmaßnahmen

e.3) Selbsteinschätzung in Bezug auf Kommunikationsaspekte

Aussagen, in welchem Maße die Berücksichtigung von Kommunikationsaspekten in der eigenen Unternehmenspolitik zutrifft, sind in Abbildung III-15 graphisch aufbereitet worden, wobei wieder die Unterschiede zwischen Bundessiegern und Nicht-Preisträgern zusätzliche Interpretationsmöglichkeiten erlauben.

Beim Vergleich der Kommunikationspolitik zwischen Bundessiegern und Nicht-Preisträgern zeigt sich, dass erstere insgesamt kreativere Werbung betreiben, öfter professionelle Werbeagenturen einsetzen und eine stärkere Überprüfung der Werbewirkung beim Kunden vornehmen. Ein Indiz für ihre stärker ausgeprägte Wachstumsorientierung ist hier z.B., dass sie ihre Kommunikationsmaßnahmen zusätzlich stärker auf Kunden der Konkurrenz ausrichten.

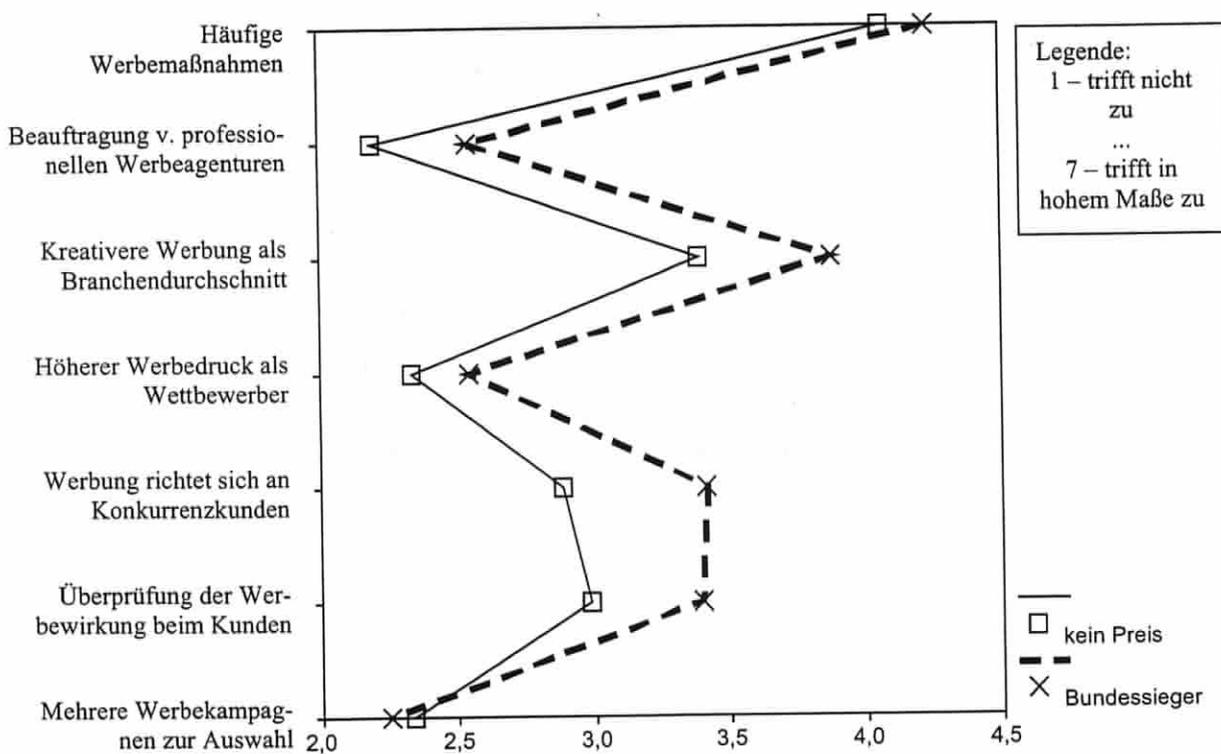


Abbildung III-15: Kommunikationsaspekte der Unternehmenspolitik

e.4) Marketing- und Werbebudget

Das Budget, das die StartUp-Unternehmen im Schnitt zur Durchführung ihrer Marketing- und damit auch Werbemaßnahmen einsetzen, beträgt ca. 10% des Umsatzes. Tabelle III-4 zeigt, dass auch bei den Preisträgern nur leicht höhere Werte festzustellen sind.

	gesamt	kein Preis	Landessieger	Bundessieger
in % d. Umsatzes	10,4	9,6	10,6	11,8

Tabelle III-4: Marketingbudget

Die Aufteilung nach Branchen gemäß Tabelle III-5 ist hier aussagekräftiger. Ein überdurchschnittliches Budget wird von StartUp-Unternehmen im FuE- sowie im Industriegüterbereich eingesetzt. Im Konsumgüterbereich wird dagegen deutlich weniger für Werbung ausgeben.

	Handel	Handwerk	Dienstleistung	Industriegüter	Konsumgüter	FuE	Sonstige
in % d. Umsatzes	13,9	12,7	9,8	15,5	5,3	16,3	10,4

Tabelle III-5: Marketingbudget nach Branchen

Bei der Festlegung des Werbebudgets verfolgt die Mehrzahl der StartUp-Unternehmen eine sehr pragmatische Vorgehensweise. Abbildung III-16 zeigt, dass man sich überwiegend an den verfügbaren Mitteln orientiert. An zweiter Stelle steht in allen Fällen, das Budget aufgrund der Kosten für die angestrebten Ziele und notwendigen Maßnahmen zu bestimmen. Eine Planung aufgrund Umsatz- oder Gewinnanteilen findet nur in sehr geringem Maße statt, allerdings setzen Bundessieger diese Vorgehensweisen vergleichsweise überdurchschnittlich oft ein.

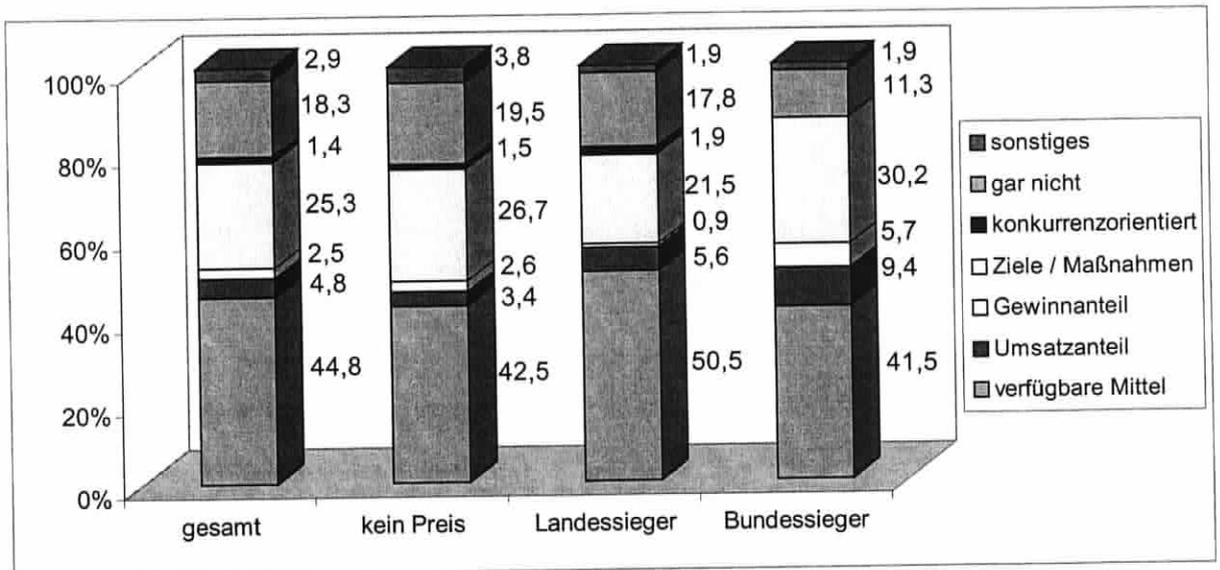


Abbildung III-16: Werbebudgetfestlegung

Kontaktadressen:

Dipl. Wi.-Ing. Viktor Jung
 Institut für Entscheidungstheorie
 und Unternehmensforschung
 Universität Karlsruhe (TH)
 Postfach 6980
 D-76128 Karlsruhe
 Tel. + 49 (0) 721 / 608 - 3830

Email: viktor.jung@wiwi.uni-karlsruhe.de
<http://marketing.wiwi.uni-karlsruhe.de>

Nadine Helterhoff
 StartUp - Deutscher Gründerpreis
 Charlottenstraße 47
 D-10117 Berlin
 Tel: +49 (0) 30 / 20 225 - 169

Email: nadine.helterhoff@dsgv.de
<http://www.startup-initiative.de>