



Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie  
Und Berufsakademie Göttingen  
Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt



**Kundenmanagement auf Basis einer  
Fördermittellandkarte am Beispiel der Carl Zeiss  
MicroImaging GmbH**

Thesis

Lisa Schleker  
Posthof 2  
37081 Göttingen

B09.W.004

26. April 2012

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	i
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	iii
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	iii
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	iii
<b>1. Einleitung</b> .....	1
<b>2. Kundenmanagement</b> .....	3
2.1 Definition und Aufgaben .....	3
2.2 Kundenstrukturanalysen zur Unterscheidung von Kundengruppen .....	5
2.2.1 Analyse von Kundenwert und Kundenpotenzialen.....	5
2.2.2 Markt- und Kundensegmentierung .....	8
2.3 Kundenkontaktmanagement .....	11
2.3.1 Relevanz einer systematischen Kundenansprache.....	11
2.3.2 Vorgehensweise auf Basis der Kundenstrukturanalyse .....	12
<b>3. Forschungsförderung</b> .....	14
3.1 Abgrenzung möglicher Varianten.....	14
3.2 Akteure des deutschen Forschungssystems .....	16
3.2.1 Förderkreis .....	16
3.2.2 Förderung von Bund und Ländern.....	19
3.2.3 Deutsche Forschungsgemeinschaft.....	22
3.2.4 VolkswagenStiftung.....	23
<b>4. Praxisbeispiel Carl Zeiss MicroImaging GmbH</b> .....	25
4.1 Unternehmensvorstellung .....	25
4.2 Kundengruppen und Märkte .....	26
4.3 Bedeutung von Fördermitteln für das Unternehmen .....	28
<b>5. Nutzung einer Fördermittellandkarte im Rahmen des Kundenmanagements</b> .....	29
5.1 Fördermittellandkarte.....	29
5.2 Möglichkeiten der Nutzung für die Carl Zeiss MicroImaging GmbH .....	31
5.2.1 Kundenstrukturanalyse auf Basis der Fördermittellandkarte.....	31
5.2.2 Systematische Kundenansprache .....	34

5.3 Strategische Handlungsempfehlungen für das Kundenmanagement.....	36
<b>6. Schlussbetrachtung.....</b>	<b>38</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>41</b>
<b>Internetquellenverzeichnis .....</b>	<b>44</b>
<b>Rechtsquellenverzeichnis .....</b>	<b>46</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>46</b>
<b>Erklärung der Urheberschaft .....</b>	<b>49</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
DFG	Deutsche Forschungsgesellschaft
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FhG	Fraunhofer-Gesellschaft
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWK	Gemeinsame Wissenschaftskonferenz
HGF	Helmholtz-Gemeinschaft
MPG	Max-Planck-Gesellschaft
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite
WGL	Wissensgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz e.V.
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Akteure des deutschen Forschungssystems.....	21
Abbildung 2: Märkte der Mikroskopie.....	29
Abbildung 3: Fördermittellandkarte.....	32

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klassifizierung der Bundesländer.....	35
Tabelle 2: Klassifizierung der Städte.....	46

## 1. Einleitung

Die strategische Unternehmensführung vieler moderner Unternehmen hat ihren Fokus in den letzten Jahren verstärkt auf den Kunden und seine spezifischen Bedürfnisse gelegt. Während die Wichtigkeit dieses Faktors immer mehr in das Bewusstsein der Unternehmenswelt eindringt, steigt auch die Relevanz eines strukturierten und effizienten Kundenmanagements. Zur Steigerung von Umsätzen und Gewinnen kann es für ein Unternehmen von Vorteil sein, die Besonderheiten in seiner Kundenstruktur zu kennen und diese im Rahmen der strategischen Unternehmensführung zu nutzen. So ist bei der Betrachtung des Kundenstammes der Carl Zeiss MicroImaging GmbH aufgefallen, dass ein bedeutender Teil der Kunden mittels öffentlicher Gelder finanziert wird. Als Mikroskophersteller beliefert das Unternehmen unter anderem Universitäten, Fachhochschulen und Forschungseinrichtungen, deren Forschungsaktivitäten zu großen Teilen von öffentlichen Einrichtungen gefördert werden. Die Frage ist nun, ob und wie die Informationen über die öffentliche Förderung im Kundenmanagement des Unternehmens genutzt werden können. Zu diesem Zweck soll eine Landkarte erstellt werden, die aufzeigt, wo und in welcher Höhe in Deutschland Fördermittel vergeben werden.

Um die Möglichkeiten der Nutzung einer solchen Fördermittellandkarte systematisch zu erarbeiten, wird zu Beginn der Arbeit das Kundenmanagement mit seinen Aufgaben und Zielsetzungen genauer betrachtet. Dabei sollen außerdem die Methoden und Möglichkeiten der Kundenstrukturanalysen auf Basis von Kundenwert und Kundenpotenzialen aufgezeigt werden. Auch das Kundenkontaktmanagement wird in dem Zusammenhang analysiert. In diesen Bereichen soll im letzten Kapitel der Arbeit der Einsatz der Fördermittellandkarte stattfinden.

Zunächst gilt es jedoch das System der Forschungsförderung in Deutschland genauer zu beleuchten. Zum Verständnis der Nutzungsmöglichkeiten der Fördermittel für das Unternehmen werden die verschiedenen Varianten der Forschungsförderung dargestellt und voneinander abgegrenzt. Zudem sollen in

diesem Kapitel auch die unterschiedlichen Akteure des deutschen Forschungs- und Fördersystems erläutert und ihre Beziehungen zueinander verdeutlicht werden. Dabei wird ein besonderer Fokus auf die Förderung von Bund und Ländern und die Deutsche Forschungsgemeinschaft gelegt, da diese Institutionen die wichtigsten Forschungsförderer in Deutschland sind.<sup>1</sup> Stellvertretend für die Förderung der Forschung durch private Stiftungen wird außerdem die VolkswagenStiftung vorgestellt.

Im darauf folgenden Kapitel folgt die Vorstellung der Carl Zeiss MicroImaging GmbH, die als Praxisbeispiel zur Anwendung der Fördermittellandkarte dient. Das Unternehmen wird kurz vorgestellt und seine Kundengruppen und Märkte näher betrachtet. Hier wird außerdem die Relevanz der Fördermittel für das Kundenmanagement des Unternehmens verdeutlicht.

Im letzten Teil der Arbeit kommt es schließlich zur Erstellung, Analyse und Interpretation der Förderlandkarte. Dafür werden alle laufenden Förderprojekte des Bundesministeriums für Bildung und Forschung untersucht und nach ihrer Relevanz für das Unternehmen ausgewählt. Mithilfe der Landkarte kann dann die regionale Verteilung der Gelder und ihr unterschiedlicher Umfang verdeutlicht werden. Auf der Grundlage dieser Darstellung sollen nun Nutzungsmöglichkeiten im Rahmen des Kundenmanagements des Unternehmens aufgezeigt werden. Dabei werden Methoden aus dem ersten Kapitel der Arbeit aufgegriffen und angewendet.

Zum Abschluss sollen konkrete Handlungsempfehlungen für das Unternehmen erstellt werden, die sich an den Daten und Informationen der Fördermittellandkarte orientieren. Somit findet die im Rahmen dieser Arbeit erstellte Landkarte ihren praktischen Einsatz im Unternehmen und kann konkret in verschiedenen Abteilungen und unterschiedlichen Stadien des Verkaufsprozesses genutzt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Herrman, D. / Spath, C. (Forschungshandbuch 2008) S. 213

## 2. Kundenmanagement

### 2.1 Definition und Aufgaben

Das Kundenmanagement übernimmt im Unternehmen die Planung, Gestaltung und Steuerung jeglicher Beziehungen zum Kunden. Dadurch soll gewährleistet werden, dass das unternehmerische Handeln an den jeweiligen Kundenbedürfnissen und -anforderungen ausgerichtet wird. Dies erfordert eine kundenorientierte Planung jeglicher Prozesse und Leistungen im Unternehmen, so dass das Ergebnis letztendlich den Kundenerwartungen entspricht.<sup>2</sup> Betroffen sind also jegliche Interaktionen zwischen Kunden und Unternehmen, daher ist das Kundenmanagement nicht als einzelne Abteilung anzusehen, sondern vielmehr als übergreifendes Handlungskonzept, das in allen Abteilungen berücksichtigt werden sollte.<sup>3</sup>

Zu den Hauptaufgaben des Kundenmanagements gehören die Betreuung von Bestandskunden und die Akquisition potenzieller Kunden. Dabei liegt der Fokus darauf, nur die richtigen, also die wirtschaftlich wertvollen und erfolgreichen, Kunden zu finden und zu binden. Die Neukundenakquisition und anschließende Pflege der Geschäftsbeziehungen wird daher unter dem Aspekt des Kundenwerts vorgenommen.<sup>4</sup> Zur Auswahl und Bearbeitung der geeigneten Kundenbeziehungen werden im Kundenmanagement verschiedene Methoden und Instrumente zur Kundenselektion und Kundenbearbeitung genutzt. Dazu gehören die Segmentierung des bestehenden Kundenstamms und der potenziellen Kunden mithilfe von Kundenstrukturanalysen. Dabei werden Kundenportfolios erstellt oder spezifische Kundenwerte ermittelt, die Aufschluss darüber geben, welche Kunden mit welchen Maßnahmen zu behandeln sind.<sup>5</sup> Auf dieser Basis können strategische Ziele formuliert und Handlungsempfehlungen zur Erreichung dieser

---

<sup>2</sup> Vgl. Schumacher, J. / Meyer, M. (Customer Relationship Management strukturiert dargestellt 2004) S. 18f

<sup>3</sup> Vgl. Brasch, C.-M. / Köder, K. / Rapp, R. (Praxishandbuch Kundenmanagement 2007), S. 27

<sup>4</sup> Vgl. Günther, B. / Helm, S. (Bewertung von Kundenbeziehungen 2001) S. 14

<sup>5</sup> Vgl. Schmid, R. / Bach, V. / Österle, H. (Mit Customer Relationship Management zum Prozessportal 2000) S. 33

ausgesprochen werden.<sup>6</sup> Das Kundenmanagement bildet an dieser Stelle die Schnittstelle vom Marketing zum Kunden. Gleichzeitig wird auch die Vertriebsabteilung mit einbezogen, da die Mitarbeiter hier den engsten Kundenkontakt haben.<sup>7</sup>

Zu den Zielen des Kundenmanagements gehört die gewinnbringende Gestaltung von langfristigen Geschäftsbeziehungen, mit denen wirtschaftliche Vorteile erreicht werden können. Durch die Orientierung an den Größen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung kann das übergreifende Unternehmensziel der Gewinnerzielung realisiert und unterstützt werden. Dafür werden im Rahmen des Kundenmanagements die Entwicklungen im Verhalten der Konsumenten und die Veränderungen auf dem Absatzmarkt erfasst, analysiert und ausgewertet.<sup>8</sup> Drei Leitfragen bilden hier die Grundlage des Handelns: Welche Kundenbeziehungen sind bereits im Unternehmen vorhanden und welche gilt es noch zu erschließen? Welche Investitionen sind notwendig, um bestehende Kundenbeziehungen dauerhaft abzusichern und neue gegenüber den Wettbewerbern zu gewinnen? Und welche Gewinn- und Ertragspotenziale sind mit diesen Investitionen verbunden?<sup>9</sup>

Die vier wichtigsten Säulen des Kundenmanagements sind Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und der daraus resultierende Kundenwert. Mithilfe eines kundenorientierten Handelns können Kundenbedürfnisse ermittelt und befriedigt werden. So werden die Erwartungen des Kunden erfüllt und Kundenzufriedenheit kann sich einstellen. Diese Zufriedenheit stellt die wichtigste Voraussetzung zur Bindung des Kunden dar. Wenn sich nun ein zufriedener Kunde zum erneuten Kauf beim Unternehmen entscheidet, sich für neue Produkte des Unternehmens begeistern lässt oder sogar Empfehlungen im

---

<sup>6</sup> Vgl. Günther, B. / Helm, S. (Bewertung von Kundenbeziehungen 2001) S. 10

<sup>7</sup> Vgl. Preißner, A. (Kundenmanagement leicht gemacht 2009) S. 27

<sup>8</sup> Vgl. Schumacher, J. / Meyer, M. (Customer Relationship Management strukturiert dargestellt 2004) S. 19

<sup>9</sup> Vgl. Smidt, W. / Marzian, S.K. (Brennpunkt Kundenwert 2001) S. 3

Bekanntenkreis ausspricht, so wurde an dieser Stelle ein Kundenwert generiert, der für das Unternehmen von Vorteil sein kann.<sup>10</sup>

Kurz gesagt übernimmt das Kundenmanagement im Unternehmen die Aufgabe der Erfassung und Analyse des Kundenstamms und der Selektion von profitablen Geschäftsbeziehungen. Auf dieser Basis können strategische Ziele und Bearbeitungsmaßnahmen formuliert werden.

## **2.2 Kundenstrukturanalysen zur Unterscheidung von Kundengruppen**

### **2.2.1 Analyse von Kundenwert und Kundenpotenzialen**

Kundenwertanalysen werden durchgeführt, um den monetären und nicht-monetären Wert sowie das Potenzial einer Kundenbeziehung zu ermitteln. Sie bilden damit die Grundlage für jegliche Investitionen in bestehende oder zukünftige Kundenbeziehungen.<sup>11</sup> Voraussetzung ist hier eine kundenorientierte Unternehmensführung, bei der der Kunde eine zentrale Rolle im unternehmerischen Handeln und im Marketing einnimmt. Dabei werden als Kunden alle tatsächlichen und potenziellen Nachfrager der unternehmerischen Leistungen definiert.<sup>12</sup>

Im heutigen Managementverständnis werden Kunden ebenso wie die Mitarbeiter eines Unternehmens oder seine Markennamen als immaterielle Vermögensgegenstände angesehen.<sup>13</sup> Ihren Wert zu maximieren gehört damit in den Fokus einer wertorientierten Unternehmensführung. Es wird angestrebt, Strategien zu entwickeln, mit denen Umsatzpotenziale im vorhandenen Kundenstamm und bei potenziellen Kunden am Markt aufgedeckt und bestmöglich genutzt werden können.<sup>14</sup> Der Kunde wird in diesem Fall als

---

<sup>10</sup> Vgl. Günther, B. / Helm, S. (Bewertung von Kundenbeziehungen 2001) S. 10f

<sup>11</sup> Vgl. Preißner, A. (Praxiswissen Controlling 2008) S. 342

<sup>12</sup> Vgl. Eberling, G. (Kundenwertmanagement 2002) S. 29

<sup>13</sup> Vgl. Preißner, A. (Kundencontrolling 2003) S. 26f

<sup>14</sup> Vgl. Schroeder, N. (Kundenwert als zentrale Größe 2006) S. 25

eigentlicher Verursacher von unternehmerischem Erfolg angesehen, was die Notwendigkeit eines systematischen Kundenmanagements unterstreicht.<sup>15</sup> Bei der Analyse von Wertbeiträgen verschiedener Kunden zum Unternehmenserfolg ist allerdings aufgefallen, dass nicht alle Kunden eines Unternehmens den gleichen Wert generieren. Einige Kunden sind profitabler als andere und diese Unterschiede gilt es im Rahmen der Kundenwertanalyse aufzudecken. Auf der Basis dieser Erkenntnis können anschließend Aussagen über die bestmögliche Verteilung von Ressourcen getroffen werden, damit die einzelnen Kundenbeziehungen so effizient wie möglich gestaltet werden.<sup>16</sup>

Der Begriff „Kundenwert“ kann aus zwei Perspektiven definiert werden. Zum Einen gibt es den Kundenwert aus Nachfragersicht. Damit ist der vom Kunden wahrgenommene Wert einer Leistung oder eines Produktes des Unternehmens gemeint. Er wird auch häufig als Customer Value bezeichnet.<sup>17</sup> Der Fokus soll in dieser Arbeit jedoch auf dem Kundenwert aus Anbietersicht liegen. Hierbei geht es um eine Einstufung der einzelnen Kunden anhand verschiedener Merkmale und Kriterien bezüglich ihres Werts, den sie zum Unternehmenserfolg beitragen.<sup>18</sup> Damit sind nicht allein monetäre Aspekte wie Umsätze oder Deckungsbeiträge gemeint. Viel mehr spielen Faktoren wie Informationspotenzial, Entwicklungspotenzial oder auch Kooperationsmöglichkeiten eine Rolle.<sup>19</sup> Das Ziel der Analyse ist es, auf der Basis der Kundenwerte profitable und gewinnbringende Geschäftsbeziehungen aufzubauen und zu pflegen. Da solche Beziehungen zeit- und kostenintensiv sind, ist es wichtig, die entsprechenden Investitionen vom individuellen Kundenwert abhängig zu machen. Nur so kann eine effiziente Ressourcenverteilung ermöglicht werden.<sup>20</sup>

Schon in der Phase der Kundenakquisition sollten mögliche Umsatzpotenziale beachtet werden. Ein mangelndes selektives Vorgehen an dieser Stelle kann zu

---

<sup>15</sup> Vgl. Eberling, G. (Kundenwertmanagement 2002) S. 47

<sup>16</sup> Vgl. Schroeder, N. (Kundenwert als zentrale Größe 2006) S. 22-25

<sup>17</sup> Vgl. Günther, B. / Helm, S. (Bewertung von Kundenbeziehungen 2001) S. 26

<sup>18</sup> Vgl. Schroeder, N. (Kundenwert als zentrale Größe 2006) S. 31

<sup>19</sup> Vgl. Günther, B. / Helm, S. (Bewertung von Kundenbeziehungen 2001) S. 7

<sup>20</sup> Vgl. Eggert, A. (Die zwei Perspektiven des Kundenwerts 2001) S. 42

einer Verschwendung wichtiger Ressourcen auf Kunden, die keinen Wert für das Unternehmen darstellen, führen. Vorhandene Kundenpotenziale gilt es dagegen bestmöglich auszunutzen, indem Wiederkäufe angeregt werden und Up- oder Cross-Selling betrieben wird.<sup>21</sup> Dabei werden dem Kunden weitere Produkte aus dem Produktsortiment verkauft, die nichts mit dem ursprünglichen Bedarf zu tun haben oder sich sogar einer höheren Preisklasse bedienen. Ein weiterer wichtiger Punkt im Rahmen der Kundenprofitabilität stellt das Informations- und Weiterempfehlungsverhalten dar. So können Kunden auch vom Unternehmen genutzt werden, um Informationen über den Absatzmarkt und das Konsumverhalten zu sammeln. Außerdem helfen sie durch Empfehlungen dabei, ein positives Unternehmensimage aufzubauen und dieses in der Öffentlichkeit zu verbreiten.<sup>22</sup>

Der Wert des Kunden für das Unternehmen kann somit von zwei Seiten betrachtet werden. Auf der einen Seite steht das Marktpotenzial. Es setzt sich zusammen aus den Ertrags- und Entwicklungsmöglichkeiten eines Kunden, ebenso wie aus seiner Cross-Buying-Bereitschaft und seiner Loyalität. Die andere Sichtweise betrachtet das Ressourcenpotenzial eines Kunden. Dabei wird der Kunde als Ressource des Unternehmens angesehen, die es möglichst gut zu nutzen gilt. Dies beinhaltet Informations- und Referenzmöglichkeiten oder auch mögliche Kooperations- und Synergiepotenziale.<sup>23</sup>

All diese Aspekte zusammengenommen stellen den Kundenwert dar. Mithilfe von Kundensegmentierung können auf dieser Basis Kundengruppen erstellt werden, für die individuelle Kommunikations- und Preiskonzepte angefertigt werden können.<sup>24</sup> Das Kundenwertmanagement übernimmt die Aufgabe der systematischen Gestaltung und Steuerung von Kundenbeziehungen aufgrund von Kundenwerten und folglich auch die wertorientierte Allokation von Ressourcen.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Belz, C. (Akzente im innovativen Marketing 1998) S. 550

<sup>22</sup> Vgl. Günther, B. / Helm, S. (Bewertung von Kundenbeziehungen 2001) S. 23f

<sup>23</sup> Vgl. Tomczak, T. / Rudolf-Sipötz, E. (Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes 2001) S. 130ff

<sup>24</sup> Vgl. Rapp, R. (Customer Relationship Management 2005) S. 100

<sup>25</sup> Vgl. Tomczak, T. / Rudolf-Sipötz, E. (Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes 2001) S. 139

### 2.2.2 Markt- und Kundensegmentierung

Die Analyse des Kundenwertes hat ergeben, dass verschiedene Kunden einen unterschiedlich hohen Wertbeitrag für das Unternehmen liefern. Das kann ganz einfach daran liegen, dass sie unterschiedliche Produktmengen abnehmen, oder dass die Servicekosten differieren.<sup>26</sup> Die Herausforderung liegt darin, diesen sehr heterogenen Kundenstamm in Gruppen und Segmente zu unterteilen, um auf dieser Basis geeignete Marketingstrategien zu entwickeln.<sup>27</sup> Die Kundensegmentierung kann daher als Weiterentwicklung der wert- und kundenorientierten Unternehmensführung angesehen werden. Liegt bei der Kundenwertanalyse zunächst nur der Fokus darauf, den Wert des einzelnen Kunden zu ermitteln, so findet hier eine Unterteilung der bestehenden und potenziellen Kunden in homogene Gruppen statt.<sup>28</sup> Denn um effizient und kundenorientiert zugleich arbeiten zu können, muss eine Kundenfokussierung stattfinden.<sup>29</sup>

Von besonderer Bedeutung ist das Verfahren der Kundensegmentierung im Industriegütersektor und im Dienstleistungsbereich. In diesen Branchen ist eine Identifizierung der einzelnen Kunden möglich und besonders im Industriegütersektor liegen häufig sehr lange Geschäftsbeziehungen zu den Kunden vor.<sup>30</sup> Voraussetzung für die Kundensegmentierung ist außerdem, dass auf dem Absatzmarkt des Unternehmens erkennbar unterschiedliche Kundengruppen existieren, die anhand ihrer spezifischen Merkmale erfasst und voneinander unterschieden werden können.<sup>31</sup> Das Ziel dieser Segmentierung liegt in der optimalen Verteilung von Marketing- und Vertriebsressourcen auf die einzelnen Kundensegmente.<sup>32</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Clark, M. / Peck, H. / Christoper, M. / Payne, A. (Relationship Management Kette 2003) S. 37

<sup>27</sup> Vgl. Schusser, S.W. (CRM Cockpit 2003) S. 138

<sup>28</sup> Vgl. Freter, H. (Markt- und Kundensegmentierung 2008) S. 54

<sup>29</sup> Vgl. Günther, B. / Helm, S. (Bewertung von Kundenbeziehungen 2001) S. 14

<sup>30</sup> Vgl. Krafft, M. / Rutsatz, U. (Messung des ökonomischen Kundenwerts 2001) S. 245

<sup>31</sup> Vgl. Martin, M. (Mikrogeographische Marktsegmentierung 1992) S. 11

<sup>32</sup> Vgl. Krafft, M. / Rutsatz, U. (Messung des ökonomischen Kundenwerts 2001) S. 255

Die unterschiedlichen Segmentierungsansätze werden dabei für zwei verschiedene Zwecke angewandt. Auf der einen Seite steht der Prozess der Marktaufteilung. Hier liegt der Schwerpunkt auf dem informativen Nutzen, also dem Wissen über die verschiedenen Teilmärkte und der darin agierenden Kunden mit ihren verschiedenen Bedürfnissen.<sup>33</sup> Dabei sollen Markt- und Umsatzpotenziale in den einzelnen Segmenten aufgedeckt werden und Prognosen über mögliche Entwicklungen und Veränderungen abgegeben werden. Auf dieser Basis können Strategien zu Aktion und Reaktion des Unternehmens entwickelt werden.<sup>34</sup> Auf der anderen Seite wird die Kundensegmentierung auch zur Marktbearbeitung genutzt. Auf diesem Wege werden spezifische Marketingziele und -strategien für die einzelnen Segmente definiert und das gesamte Marketingprogramm kann individuell auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden. Durch diese Präzisierung der angebotenen Leistungen können Wettbewerbsvorteile erreicht werden. Zudem nutzt die Marktsegmentierung der Entscheidungsfindung bei der optimalen Allokation von Ressourcen auf die einzelnen Segmente.<sup>35</sup>

Um die Vorteile der Markt- und Kundensegmentierung erfolgreich zu nutzen, müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein. Die gebildeten Käufergruppen müssen groß genug sein, um eine gesonderte Betrachtung und Bearbeitung zu rechtfertigen. Außerdem ist es anzustreben, die Gruppen intern so homogen wie möglich und extern so heterogen wie möglich zu bilden. Innerhalb der Gruppen sollen also die bewerteten Eigenschaft möglichst gleichartig sein, zwischen den Gruppen sollen jedoch klare Merkmalsunterschiede herrschen.<sup>36</sup>

Zur Bildung dieser Segmente gibt es verschiedene Methoden, die bezüglich ihrer Anwendbarkeit und Aussagekraft stark voneinander abweichen. Zunächst unterscheiden sich diese Methoden dahingehend, ob sie die Kunden individuell bewerten oder den gesamten Kundenstamm kumuliert betrachten. Außerdem wird differenziert, ob nur ein Merkmal zur Bewertung herangezogen wird –

---

<sup>33</sup> Vgl. Martin, M. (Mikrogeographische Marktsegmentierung 1992) S. 12

<sup>34</sup> Vgl. Freter, H. (Markt- und Kundensegmentierung 2008) S. 32

<sup>35</sup> Vgl. Martin, M. (Mikrogeographische Marktsegmentierung 1992) S. 13

<sup>36</sup> Vgl. Kerth, K. / Asum, H. (Strategietools 2008) S. 126

eindimensionale Darstellung – oder mehrere – mehrdimensionale Darstellung. Bei der individuellen Betrachtung der einzelnen Kunden gehört zum Beispiel der Customer-Lifetime-Value zu den eindimensionalen Methoden. Dabei werden die Erlöse und Kosten eines Kunden über die gesamte Kundenbeziehung hinweg gegeneinander aufgerechnet und so eine kundenbezogene Erfolgsrechnung der Geschäftsbeziehung aufgestellt.<sup>37</sup> Es ist hier allerdings kritisch zu beurteilen, dass lediglich der finanzielle Aspekt in die Berechnung einfließt. Geeigneter und aussagekräftiger ist an dieser Stelle das Scoring-Verfahren.<sup>38</sup> Dabei wird ein unternehmensspezifischer Kriterienkatalog aufgestellt, anhand dessen der Kunde bewertet wird. Dabei finden sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Aspekte ihre Beachtung, so dass eine differenzierte Bewertung des Kunden möglich ist. Die jeweiligen Ausprägungen der Merkmale des Kunden werden auf einer einheitlichen Skala erfasst und in Bezug zu den anderen Kunden gesetzt.<sup>39</sup>

Bei der kumulierten Betrachtung des gesamten Kundenstamms gehört die ABC-Analyse zu den eindimensionalen Verfahren. Dabei werden die Kunden auf Basis ihrer Umsätze oder Deckungsbeiträge in eine Reihenfolge gebracht und bezüglich ihrer Bedeutung für das Unternehmen klassifiziert. Zahlreiche Studien und Ermittlungen in verschiedenen Unternehmen haben ergeben, dass ein großer Teil des Umsatzes (ca. 80%) nur von einem sehr kleinen Teil der Kunden (ca. 20%) erwirtschaftet wird.<sup>40</sup> Die genauen Prozentsätze variieren je nach Branche. Aufgrund der Einordnung der Kunden in A-, B- oder C-Kunden können Aussagen über den angemessenen Betreuungsaufwand der einzelnen Gruppen getroffen werden.<sup>41</sup> Jedoch ist auch hier kritisch anzumerken, dass eine Fokussierung auf den monetären Aspekt der Kundenbeziehung stattfindet. Schon bei der Betrachtung des Kundenwerts hat sich herausgestellt, dass diverse andere Faktoren ebenfalls entscheidend für die Bewertung einer Kundenbeziehung sind. Die Methode der Erstellung von Kundenportfolios kombiniert zumindest zwei nicht-monetäre Aspekte der Kundenbeziehung. Alle potenziellen und

---

<sup>37</sup> Vgl. Krafft, M. / Rutsatz, U. (Messung des ökonomischen Kundenwerts 2001) S. 246

<sup>38</sup> Vgl. Henseler, J. / Hoffmann, T. (Kundenwert als Baustein zum Unternehmenswert) S. 60

<sup>39</sup> Vgl. Krafft, M. / Rutsatz, U. (Messung des ökonomischen Kundenwerts 2001) S. 246

<sup>40</sup> Vgl. Jung, H. (Controlling 2007) S. 446

<sup>41</sup> Vgl. Rapp, R. (Customer Relationship Management 2005) S. 80

vorhandenen Kunden werden hier anhand der Merkmale Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition in einem Portfolio dargestellt. So ist auf den ersten Blick ersichtlich, welche Segmente für das Unternehmen besonders attraktiv sind und wie hoch der Aufwand zur Erschließung oder zur Pflege dieser Kunden ist. Auf dieser Basis können für jedes einzelne Segment Strategien zur Bearbeitung entwickelt werden.<sup>42</sup>

## **2.3 Kundenkontaktmanagement**

### **2.3.1 Relevanz einer systematischen Kundenansprache**

Den durchschnittlichen Konsumenten erreichen an einem Tag bis zu 3000 Werbebotschaften über verschiedene Informationskanäle.<sup>43</sup> Nur ein Bruchteil davon erhält auch seine Aufmerksamkeit. Diese Aufmerksamkeit ist dadurch zu einer Ressource für die Unternehmen geworden, deren Wert durch die zunehmende Verknappung steigt.<sup>44</sup> Nicht das Unternehmen bestimmt, welche Nachrichten der Konsument aufnimmt, sondern der Konsument selbst entscheidet darüber, welche Informationen für ihn relevant sind und über welche Kanäle er diese aufnehmen will.<sup>45</sup> Die Anbieter stehen somit einigen Herausforderungen in der Kundenkommunikation gegenüber. Die Absatzmärkte vieler Branchen stagnieren oder schrumpfen sogar, da stetig neue Anbieter auf den Markt drängen, während die Kaufkraft der Konsumenten gleichbleibt oder sogar abnimmt. Das führt zu einem verstärkten Verdrängungswettbewerb, der durch die gleichartige Angebotsstruktur bezüglich der Preise und Produkte noch verstärkt wird.<sup>46</sup> Hinzu kommt ein sich veränderndes Konsumentenverhalten. Neue Werte wie Individualität, Spontaneität, Genuss und Ungebundenheit haben im Denken der Konsumenten Einzug gehalten und beeinflussen ihr Verhalten bei der Kaufentscheidung.<sup>47</sup> Die Kunden sind wechselbereiter und weniger loyal

---

<sup>42</sup> Vgl. Brasch, C.-M. / Köder, K. / Rapp, R. (Praxishandbuch Kundenmanagement 2007), S. 17

<sup>43</sup> Vgl. Schwarz, T. (Kundenansprache optimieren 2007) S. 99

<sup>44</sup> Vgl. Mast, C. / Huck, S. / Güller, K. (Kundenkommunikation 2005) S. 3

<sup>45</sup> Vgl. Schwarz, T. (Kundenansprache optimieren 2007) S. 100

<sup>46</sup> Vgl. Neu, M. (Verkaufsmanagement 2006) S. 70

<sup>47</sup> Vgl. Neu, M. (Verkaufsmanagement 2006) S. 70

gegenüber Marken und Unternehmen. Zudem sind sie oft sehr gut informiert, da ihnen vor allem über das Internet ein leichter Zugang zu Produkt- und Preisinformationen sowie zu Vergleichsangeboten möglich ist. Diese „smart customers“ haben höhere Erwartungen an die Unternehmen und ihre Angebote.<sup>48</sup>

Dieser gestiegene Konkurrenzkampf um die Aufmerksamkeit der Kunden hat zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse am Absatzmarkt geführt. Die Abnehmer haben nun die günstigere Position, was eine kundenorientierte Unternehmensführung notwendig für den Erfolg macht.<sup>49</sup> Die erschwerten Bedingungen fordern offensive, kundenzentrierte Kommunikationsstrategien.<sup>50</sup> Dabei rückt die individuelle Ansprache von einzelnen Kunden oder Kundengruppen immer mehr in den Fokus. Das Marketingverständnis entwickelt sich an dieser Stelle vom anonymen Massenmarketing weg und hin zur spezifischen und integrierenden Kundenansprache, bei der die individuellen Erwartungen des Kunden die Grundlage bilden.<sup>51</sup> So können langfristige Kundenbeziehungen aufgebaut werden, die Kundenzufriedenheit generieren und für das Unternehmen Gewinn bringend sind.

### 2.3.2 Vorgehensweise auf Basis der Kundenstrukturanalyse

Eine erfolgreiche Kundenansprache erfordert einen Perspektivenwechsel vom Unternehmen, um das Denken und Handeln des Kunden zu verstehen. Besonders wichtig ist an dieser Stelle das Erkennen des Kundenbedarfs, auf den es gezielt einzugehen gilt. Nun ist es wichtig auf dieser Grundlage systematisch vorzugehen, damit der Kunde umfassend informiert wird, ohne Überforderung oder Ablehnung zu erreichen.<sup>52</sup> Dafür muss eine Differenzierung der Kundenansprache stattfinden, da nur so die individuellen Erwartungen erfüllt werden können. Die Instrumente des Marketing müssen in unterschiedlichem Maße eingesetzt und auf die verschiedenen Kunden und Kundengruppen

---

<sup>48</sup> Vgl. Mast, C. / Huck, S. / Güller, K. (Kundenkommunikation 2005) S. 3

<sup>49</sup> Vgl. Neu, M. (Verkaufsmanagement 2006) S. 68

<sup>50</sup> Vgl. Mast, C. / Huck, S. / Güller, K. (Kundenkommunikation 2005) S. 49

<sup>51</sup> Vgl. Neu, M. (Verkaufsmanagement 2006) S. 68

<sup>52</sup> Vgl. Preißner, A. (Kundenmanagement leicht gemacht 2009) S. 209

ausgerichtet werden.<sup>53</sup> Die Kundenstrukturanalyse bietet hier Informationen und Unterstützung bei der Strategieentwicklung und genauen Planung der Kundenansprache.

Mithilfe der Kundenwertanalyse können Unternehmen die Kunden identifizieren, die eine besonders hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben. Hier kann nun eine Fokussierung der Marketing- und Kommunikationsaktivitäten stattfinden. Diese Kunden sollten gezielt angesprochen werden, um ihren Erwartungen und Bedürfnissen gerecht zu werden.<sup>54</sup> Durch eine gezielte Steuerung der Angebots-, Preis- und Marketinggestaltung können so Kundenvorteile geschaffen werden, die vom Wettbewerb schwer zu imitieren sind.<sup>55</sup> Hier wird auch von einer selektiven Marktbearbeitung gesprochen, bei der das unternehmerische Handeln auf den einzelnen Kunden ausgerichtet wird.<sup>56</sup>

Die Kundensegmentierung dient ebenfalls zur Unterstützung der systematischen Kundenansprache. So können Umsatzpotenziale in den verschiedenen Segmenten aufgedeckt und entsprechende Maßnahmen zur Erschließung dieser ergriffen werden.<sup>57</sup> Durch die gezielte Anpassung der Marketinginstrumente auf einzelne Kundensegmente werden die Konsumenten bedarfsgerechter angesprochen und erhalten Informationen, die nur für sie relevant sind. Durch eine unterschiedliche Preisgestaltung in den einzelnen Segmenten können außerdem verschiedene Preisbereitschaften vom Unternehmen ausgenutzt werden.<sup>58</sup>

Die Kundenstrukturanalysen dienen somit zunächst der Selektion geeigneter Kunden, für die das Produkt interessant ist und die ihrerseits für das Unternehmen interessant sind. So kann eine Zielgruppenbestimmung für die Kundenansprache stattfinden.<sup>59</sup> Bei der systematischen Akquisition der Kunden und der

---

<sup>53</sup> Vgl. Plinke, W. (Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements 1997) S. 13

<sup>54</sup> Vgl. Kleinaltenkamp, M. / Rieker, S.A. (Kundenorientierte Organisation 1997) S. 163

<sup>55</sup> Vgl. Kleinaltenkamp, M. / Rieker, S.A. (Kundenorientierte Organisation 1997) S. 166

<sup>56</sup> Vgl. Neu, M. (Verkaufsmanagement 2006) S. 74

<sup>57</sup> Vgl. Preißner, A. (Kundenmanagement leicht gemacht 2009) S. 75

<sup>58</sup> Vgl. Mast, C. / Huck, S. / Güller, K. (Kundenkommunikation 2005) S. 18

<sup>59</sup> Vgl. Preißner, A. (Kundenmanagement leicht gemacht 2009) S. 144f

anschließenden Pflege der Kundenbeziehung wird durch die Kundenstrukturanalysen eine effiziente Fokussierung der Marketing- und Kommunikationsressourcen auf gewinnbringende Geschäftsbeziehungen erreicht. Zudem können die Aktionen des Unternehmens optimal auf die einzelnen oft sehr heterogenen Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden. So können Angebote erstellt werden, die ideal auf den jeweiligen Kunden zugeschnitten sind.<sup>60</sup> Durch einen regelmäßigen Kontakt zum Kunden sind außerdem schnelle Reaktionen auf eventuelle Veränderungen möglich. So kann das Unternehmen mittels der Erreichung der Ziele ihrer Kunden die eigenen Ziele effizient erfüllen.<sup>61</sup>

### **3. Forschungsförderung**

#### **3.1 Abgrenzung möglicher Varianten**

In Artikel 5 Absatz 3 des Grundgesetzes heißt es: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei.“ Um diesen grundrechtlich verbürgten Freiraum für Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen gewährleisten zu können, müssen jedoch gewisse finanzielle Rahmenbedingungen vorhanden sein, die ein freies Forschen ermöglichen<sup>62</sup>. Diese Ressourcenabhängigkeit der Forschung<sup>63</sup> hat dazu geführt, dass sich ein komplexes System der Forschungsförderung etablieren konnte. Über verschiedene Formen der Förderung wird so von den diversen Akteuren der Forschungsförderung indirekt Einfluss auf die Gegenstände der Forschung genommen.<sup>64</sup> Zunächst hat die Forschungsförderung jedoch das Ziel, den Forschungseinrichtungen finanzielle Planungssicherheit und Spielraum für ihr Handeln zu gewährleisten.<sup>65</sup> Grundsätzlich sind dabei keine externen Leistungserwartungen zu erfüllen, jedoch gibt es hier unterschiedliche Ausprägungen der Einflussnahme durch den externen Geldgeber. Der Staat nimmt

---

<sup>60</sup> Vgl. Mast, C. / Huck, S. / Güller, K. (Kundenkommunikation 2005) S. 364

<sup>61</sup> Vgl. Plinke, W. (Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements 1997) S. 23

<sup>62</sup> Vgl. BMBF (Bundesbericht Forschung und Innovation 2010) S. 23

<sup>63</sup> Vgl. Pilniok, A. (Governance 2011) S. 54

<sup>64</sup> Vgl. Pilniok, A. (Governance 2011) S. 52

<sup>65</sup> Vgl. BMBF (Forschungspartner)

an dieser Stelle eine wichtige Position ein, da er die institutionellen Rahmenbedingungen für die Forschung bereitstellt.<sup>66</sup>

Zur Unterscheidung der verschiedenen Varianten der Forschungsförderung wird zunächst die projektbezogene Förderung von der institutionellen abgegrenzt. Erstere stellt im Rahmen von Förder- oder Fachprogrammen Mittel für zeitlich befristete Forschungsvorhaben zur Verfügung.<sup>67</sup> Bei einer indirekten Projektförderung werden dabei keine Auflagen bezüglich des Forschungsthemas gemacht. Sie wird für alle Forschungs- und Entwicklungsvorhaben gewährt und knüpft nicht an externe Leistungserwartungen oder Vergabekriterien.<sup>68</sup> Daher ist diese Form der Forschungsförderung besonders für die Grundlagenforschung von Bedeutung.<sup>69</sup> Auf der anderen Seite steht die direkte Projektförderung. Dabei wird die Vergabe von Geldmitteln an bestimmte Auflagen geknüpft, bzw. wird ein bestimmtes Forschungsfeld vorgegeben. So können die Mittelgeber die Forschungsaktivitäten in eine bestimmte inhaltliche Richtung lenken und von ihnen ausgewählte Bereiche besonders unterstützen.<sup>70</sup>

Neben der zeitlich begrenzten Projektförderung ist die institutionelle Förderung von großer Wichtigkeit für Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Dabei werden der gesamte Betrieb der Einrichtungen und nötige Investitionen in Geräte oder Ähnlichem über einen längeren Zeitraum gefördert.<sup>71</sup> Diese Form der Förderung ist die Grundlage für eine differenzierte und qualitativ hochwertige Forschungslandschaft. Mehr als ein Viertel aller staatlichen Fördermittel werden für die institutionelle Förderung aufgewandt.<sup>72</sup> Die geförderten Institutionen müssen dabei hohe Anforderungen erfüllen und in der Regel erhält das zuständige Ministerium, das für die Förderung verantwortlich ist, je nach Rechtsform der geförderten Institution einen Sitz im Aufsichtsrat oder eine Mitgliedschaft in

---

<sup>66</sup> Vgl. Weyer, J. (Transformationen der Technologiepolitik? 2008) S. 138

<sup>67</sup> Vgl. BMBF (Bundesbericht Forschung und Innovation 2010) S. 24

<sup>68</sup> Vgl. BMBF (Bundesbericht Forschung und Innovation 2010) S. 24

<sup>69</sup> Vgl. Pilniok, A. (Governance 2011) S. 56

<sup>70</sup> Vgl. DFG (Förder-Ranking 2009) S. 29

<sup>71</sup> Vgl. BMBF (Bundesbericht Forschung und Innovation 2010) S. 24

<sup>72</sup> Vgl. BMBF (Forschungspartner)

Vereinen oder Stiftungsgremien. So erfolgt die Rechtsaufsicht und Kontrolle über die Verwendung der zur Verfügung gestellten Mittel.<sup>73</sup>

Um das komplexe System der Forschungsförderung in Deutschland verständlich darzustellen, werden im Folgenden die verschiedenen Akteure genauer beleuchtet. Neben dem Förderkreis sollen dabei insbesondere einige fördernde Institutionen aufgezeigt und analysiert werden.

## **3.2 Akteure des deutschen Forschungssystems**

### **3.2.1 Förderkreis**

Das deutsche Forschungssystem ist durch seine hoch differenzierte und breit gefächerte Struktur gekennzeichnet. Forschung findet dezentral an einer Vielzahl von Einrichtungen in öffentlicher wie auch privater Hand statt.<sup>74</sup> Als ebenso differenziert gestaltet sich das System der öffentlichen Förderung der Forschung. Verschiedene Akteure spielen hier wichtige Rollen bei der Bewilligung und Verteilung von Geldern an die unterschiedlichen Einrichtungen. Bevor jedoch die Fördernden genauer beleuchtet werden, gilt es die verschiedenen Institutionen der Forschung voneinander abzugrenzen.

Man unterscheidet zunächst die private Forschung, die von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft durchgeführt wird, und die öffentliche Forschung. Der Fokus soll in dieser Arbeit auf letzterer liegen. Hier gibt es zwei tragende Säulen: die Hochschulen – Universitäten, Technische Universitäten und Fachhochschulen – und die außeruniversitären Forschungseinrichtungen<sup>75</sup>. In Hochschulen werden Forschung und Lehre miteinander verbunden und der wissenschaftliche Nachwuchs ausgebildet. Universitäten zeichnen sich dabei besonders durch ihre thematische und methodische Breite der Forschung aus, während Fachhochschulen eher anwendungsorientiert arbeiten.<sup>76</sup> In außeruniversitären

---

<sup>73</sup> Vgl. BMBF (Forschungspartner)

<sup>74</sup> Vgl. Prange-Gstöhl, H. (Forschungs- und Technologiepolitik 2008) S. 187

<sup>75</sup> Vgl. Pilniok, A. (Governance 2011) S. 53f

<sup>76</sup> Vgl. BMBF (Bundesbericht Forschung und Innovation 2010) S. 20

Forschungseinrichtungen stellt die Forschung den alleinigen Zweck der Organisation dar.<sup>77</sup> Es handelt sich hierbei um private Institutionen, die überwiegend öffentlich finanziert werden und ohne Erwerbszweck arbeiten.<sup>78</sup> Es gibt ein breites Spektrum dieser Einrichtungen, die in den unterschiedlichsten Wissenschaftsbereichen forschen und etwa ein Drittel der Gelder aus der direkten Projektförderung des Bundes und der Länder in Anspruch nehmen.<sup>79</sup> Die vier bedeutendsten Einrichtungen dieser Art sind die Fraunhofer-Gesellschaft, die Helmholtz-Gemeinschaft, die Leibniz Gemeinschaft und die Max-Planck-Gesellschaft.

Die Fraunhofer-Gesellschaft ist die größte europäische Organisation für angewandte Forschung und verfolgt das Ziel der Umsetzung von Forschungsergebnissen in neue und innovative Produkte, Verfahren und Dienstleistungen.<sup>80</sup> Sie vereinigt mehr als 80 Forschungseinrichtungen in Deutschland und beschäftigt 20.000 Mitarbeiter. Sie wird zu knapp 30 % von Bund und Ländern grundfinanziert, während der Rest des jährlichen Forschungsvolumens von ca. 1,8 Milliarden Euro durch die Vertragsforschung finanziert wird.<sup>81</sup>

Die Helmholtz-Gemeinschaft ist mit 32.698 Beschäftigten die größte deutsche Wissenschaftsorganisation und schließt sich aus 15 naturwissenschaftlich-technischen und medizinisch-biologischen Forschungszentren zusammen. Sie gliedert sich in die sechs Bereiche Energie, Erde und Umwelt, Gesundheit, Schlüsseltechnologien, Struktur der Materie, sowie Verkehr und Weltraum. Dabei verwaltet sie ein Jahresbudget von 3,4 Milliarden Euro, das zu zwei Dritteln von der öffentlichen Hand finanziert wird.<sup>82</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Pilniok, A. (Governance 2011) S. 54

<sup>78</sup> Vgl. BMBF (Bundesbericht Forschung und Innovation 2010) S. 20

<sup>79</sup> Vgl. DFG (Förder-Ranking 2009) S. 29

<sup>80</sup> Vgl. DFG (Förder-Ranking 2009) S. 68

<sup>81</sup> Vgl. Fraunhofer Homepage

<sup>82</sup> Vgl. Helmholtz Gemeinschaft (Zahlen und Fakten)

Die Wissensgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz e.V. ist ein Zusammenschluss aus 86 rechtlich und wirtschaftlich eigenständigen Instituten, die Fragestellungen von gesamtstaatlichem Interesse erforschen. Dabei schlagen sie eine Brücke zwischen der Grundlagenforschung und der angewandten Forschung. Für gewöhnlich sind sie auf Forschungsfeldern tätig, die eine langfristige Bearbeitung erfordern und sich wegen ihres Umfangs oder ihrer Inhalte nicht für Universitäten eignen.<sup>83</sup> Ihr Gesamtetat liegt bei 1,38 Milliarden Euro und sie beschäftigt 16.767 Mitarbeiter.<sup>84</sup> (Stand März 2012)

Zuletzt ist die Max-Planck-Gesellschaft zu nennen, die in knapp 80 Instituten mit 16.873 Mitarbeitern grundlagenorientierte Forschung in den Lebens-, Geistes- und Sozial-, sowie in den chemischen, physikalischen und technischen Wissenschaften betreibt. Sie wird fast ausschließlich durch öffentliche Mittel finanziert und arbeitet mit einem Jahresbudget von knapp 1,4 Milliarden Euro.<sup>85</sup>

Neben diesen außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die den Schwerpunkt der weiteren Bearbeitung bilden, ist noch die Ressortforschung als Institution der öffentlichen Forschung zu nennen. Dabei handelt es sich um staatliche Institute, die aktuelle gesellschaftliche, technologische, bevölkerungsmedizinische und wirtschaftliche Problemstellungen bearbeiten und sowohl Maßnahmen als auch Handlungsempfehlungen für den politischen Apparat entwickeln.<sup>86</sup>

Neben diesen Institutionen bestehen noch diverse kleinere Forschungseinrichtungen, die jedoch in dieser Arbeit zum Zweck der Übersichtlichkeit vernachlässigt werden. Die Struktur und das Konzept der Forschungsförderung kann an den genannten Akteuren ausreichend deutlich gemacht werden.

---

<sup>83</sup> Vgl. Bühner, S. / Edler, J. / Ruhland, S. (Politische und administrative Rahmenbedingungen 2007) S. 51

<sup>84</sup> Vgl. Leibniz-Gemeinschaft Homepage

<sup>85</sup> Vgl. Max-Planck-Gesellschaft (Zahlen und Fakten)

<sup>86</sup> Vgl. BMBF (Bundesbericht Forschung und Innovation 2010) S. 21

### 3.2.2 Förderung von Bund und Ländern

Die folgende Grafik soll einen Überblick über die verschiedenen Akteure des Forschungssystems und seiner Förderer bieten. Auf der Seite der Forschung wurden schon im letzten Kapitel die wichtigsten Institutionen der öffentlichen Forschung dargestellt und voneinander abgegrenzt. Nun gilt es, das System der Förderung genauer zu beleuchten.

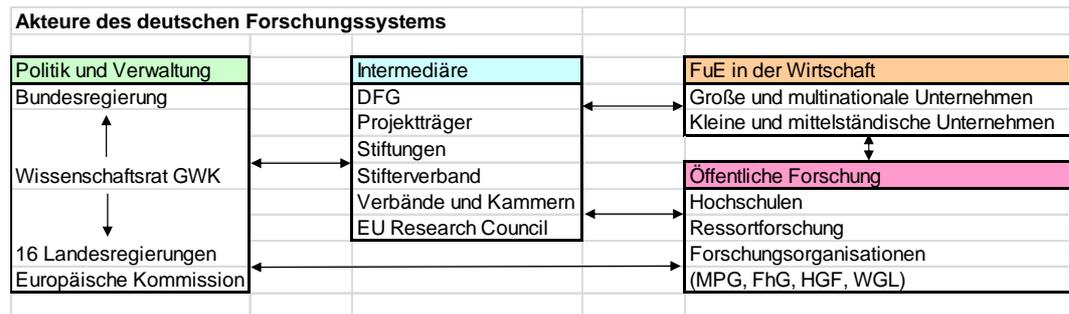


Abb. 1 Akteure des deutschen Forschungssystems<sup>87</sup>

Zur Verfügung gestellt werden die öffentlichen Gelder von der Bundesregierung, den einzelnen Landesregierungen oder der Europäischen Kommission. Das deutsche Forschungsfördersystem ist aufgrund seiner föderalen Struktur von einigen Besonderheiten gekennzeichnet. So liegen die Gesetzgebungs- und Finanzierungskompetenzen des Hochschulwesens grundsätzlich bei den einzelnen Landesregierungen.<sup>88</sup> Sie haben hier umfassenden Gestaltungsspielraum, wenn es um die Einrichtung von Forschungsorganisationen oder die Vorgabe von Themen für die Lehre geht. So haben sie die Möglichkeit, die regionalen Strukturen, Ressourcen und Fähigkeiten bei der Planung und Förderung von Forschungsmaßnahmen zu berücksichtigen und zu nutzen.<sup>89</sup> Eine Vielzahl an landesspezifischen Fördermaßnahmen konnte sich so entwickeln, wie z.B. in Niedersachsen das Programm zur „Förderung von geisteswissenschaftlichen

<sup>87</sup> In Anlehnung an BMBF (Bundesbericht Forschung und Innovation 2010) S. 20 Abb. 6

<sup>88</sup> Vgl. Pilniok, A. (Governance 2011) S. 98

<sup>89</sup> Vgl. BMBF (Bundesbericht Forschung und Innovation 2010) S. 27

Vorhaben mit Bezug auf Niedersachsen“, das eine zukunftsorientierte Förderung dieses Wissenschaftszweiges im Raum Niedersachsen ermöglichen soll.<sup>90</sup>

Neben der Förderung durch die Landesregierungen verfügt auch der Bund über eine konkurrierende Gesetzgebungskompetenz gemäß Art. 74 Abs. 1 Nr. 13 GG in Bezug auf die Förderung der wissenschaftlichen Forschung. Dies bedeutet, dass die Bundesregierung Gesetze über die Forschungsförderung erlassen kann, um z.B. für gleichwertige Verhältnisse im Bundesgebiet zu sorgen oder die Rechts- und Wirtschaftseinheit des Bundes zu wahren.<sup>91</sup> Konkretisiert wird diese Regelung in Art. 91b Abs. 1 GG, wo es heißt:

„(1) Bund und Länder können auf Grund von Vereinbarungen in Fällen überregionaler Bedeutung zusammenwirken bei der Förderung von:

1. Einrichtungen und Vorhaben der wissenschaftlichen Forschung außerhalb von Hochschulen;
2. Vorhaben der Wissenschaft und Forschung an Hochschulen;
3. Forschungsbauten an Hochschulen einschließlich Großgeräten.

Vereinbarungen nach Satz 1 Nr. 2 bedürfen der Zustimmung aller Länder.“

Dieser Artikel ermöglicht eine gemeinsame institutionelle Förderung von außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Hochschulen können jedoch vom Bund nur durch projektförmige Maßnahmen gefördert werden, da hier lediglich von zeitlich abgegrenzten „Vorhaben“ die Rede ist. Zusammenfassend kann man die Forschungsförderung also als Gemeinschaftsaufgabe von Bund und Ländern betrachten. Der zentrale Akteur auf Seiten des Bundes ist dabei das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Es verwaltet die Fördermittel des Bundes, ist zuständig für die institutionelle Finanzierung sowie die damit einhergehende Mitwirkung in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen<sup>92</sup> und vergibt im Rahmen von ministeriellen

---

<sup>90</sup> Vgl. Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (Innovative Hochschulprojekte)

<sup>91</sup> Vgl. Art. 72 Abs. 2 GG

<sup>92</sup> Vgl. BMBF (Forschungspartner)

Förderprogrammen Mittel zu vorgegebenen Forschungsthemen.<sup>93</sup> Neben der Deutschen Forschungsgemeinschaft ist das BMBF der größte Wissenschaftsförderer in Deutschland.<sup>94</sup> Dabei wird ein Großteil der Gelder im Rahmen von Fachprogrammen der Projektförderung vergeben, die konkrete Forschungsfelder von gesamtstaatlichem Interesse fördern und entwickeln sollen.<sup>95</sup> Die Abwicklung der einzelnen Förderprogramme erfolgt in der Regel über sogenannte Projektträger. Sie wirken unterstützend bei der Bekanntmachung der Projekte, der wissenschaftlichen Bewertung der Anträge und bei administrativen Aufgaben wie der Finanzkontrolle.<sup>96</sup> Als Beispiele sind hier der Projektträger Jülich oder auch das Deutsche Luft- und Raumfahrtzentrum zu nennen.

Zur Koordination der jeweiligen Förderpolitiken wurde die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) eingerichtet. Es handelt sich dabei um eine Konferenz bestehend aus den für die Wissenschaft und Forschung sowie für Finanzen zuständigen Minister und Senatoren des Bundes und der 16 Länder.<sup>97</sup> Hier soll das Zusammenwirken bei der Förderung von Forschungsorganisationen und der Unterstützung von Projekten mit überregionaler Bedeutung geregelt werden.<sup>98</sup>

Neben der direkten Förderung von Forschungseinrichtungen durch den Bund oder die Länder gibt es noch den Weg über zwischengeschaltete Organisationen. In Abbildung 1 wird deutlich, dass ein Teil der Fördergelder zunächst an Intermediäre vergeben wird, die die weitere Verteilung an die Forschungseinrichtungen übernehmen. Dies soll dazu dienen, die Ministerien zu entlasten und wissenschaftliche Sachverständige bei der Entscheidung über die Vergabe von Fördermitteln mit einzubeziehen.<sup>99</sup> Außerdem verwalten einige von

---

<sup>93</sup> Vgl. Pilniok, A. (Governance 2011) S. 105f

<sup>94</sup> Vgl. Herrman, D. / Spath, C. (Forschungshandbuch 2008) S. 213

<sup>95</sup> Vgl. Herrman, D. / Spath, C. (Forschungshandbuch 2008) S. 215

<sup>96</sup> Vgl. Pilniok, A. (Governance 2011) S. 106

<sup>97</sup> Vgl. GWK (Grundlagen der GWK 2009) S. 9

<sup>98</sup> Vgl. BMBF (Bundesbericht Forschung und Innovation 2010) S. 27

<sup>99</sup> Vgl. Pilniok, A. (Governance 2011) S. 106

ihnen, wie z.B. private Stiftungen, eigene Gelder, die sie zur Forschungsförderung einsetzen. Im Folgenden sollen stellvertretend für die Gruppe der Intermediäre die Deutsche Forschungsgemeinschaft und die VolkswagenStiftung vorgestellt werden.

### 3.2.3 Deutsche Forschungsgemeinschaft

Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) ist ein gemeinnütziger Verein, dessen Mitglieder die meisten deutschen Universitäten, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, wissenschaftliche Verbände und Akademien der Wissenschaften sind. Ihr Auftrag ist der Dienst an der Wissenschaft in allen ihren Zweigen.<sup>100</sup> Sie ist eine eigenständige Förderorganisation und zugleich die zentrale Selbststeuerungseinrichtung der deutschen Wissenschaft.<sup>101</sup> Im Kern besteht ihre Aufgabe in der finanziellen Förderung der Forschung, wobei sie den Fokus auf grundlagenorientierte Forschungsvorhaben legt.<sup>102</sup> Außerdem steht sie der Politik beratend zur Seite und repräsentiert die deutsche Wissenschaft und Forschung gegenüber ausländischen Wissenschaftssystemen.<sup>103</sup>

Finanziert wird die DFG auf der Basis von Art. 91b GG gemeinsam von Bund und Ländern. Vertreter der Bundesregierung und der einzelnen Landesregierungen sind daher auch in die Organe und Entscheidungsgremien der DFG eingebunden, haben allerdings ein geringeres Stimmgewicht als die wissenschaftlichen Vertreter.<sup>104</sup> Die DFG arbeitet außerdem eng mit der GWK zusammen und erörtert mit dieser wissenschaftspolitische und finanzielle Fragen.<sup>105</sup> Aktuell verfügt die DFG über ein Jahresbudget von rund 2 Milliarden Euro, mit dem sie satzungsgemäß alle Wissenschaftsbereiche und Forschungsfelder unterstützt.<sup>106</sup> Insbesondere in der universitären Forschung sind

---

<sup>100</sup> Vgl. DFG (Wer wir sind)

<sup>101</sup> Vgl. Pilniok, A. (Governance 2011) S. 108

<sup>102</sup> Vgl. DFG (Förder-Ranking 2009) S. 63

<sup>103</sup> Vgl. DFG (Beratung von Politik und Öffentlichkeit)

<sup>104</sup> Vgl. DFG (Hauptausschuss)

<sup>105</sup> Vgl. GWK (Grundlagen der GWK 2009) S. 27

<sup>106</sup> Vgl. DFG (Förder-Ranking 2009) S. 17

diese Mittel von großer Bedeutung, hier ist die DFG der größte Einzelförderer der Forschung.<sup>107</sup>

Etwas mehr als ein Drittel der DFG-Bewilligungen fallen in den Bereich der Lebenswissenschaften, gefolgt von den Naturwissenschaften (25,9%) und den Ingenieurwissenschaften (21,9%). Außerdem werden 15,7% der Gelder für die Geistes- und Sozialwissenschaften aufgewendet.<sup>108</sup> Konkret kann die Förderung eines Projektes in Form von finanziellen Mitteln, Sachbeihilfen, wie Geräten, Personalmitteln, Reisezuschüssen, Literaturbeihilfen oder Stipendien stattfinden.<sup>109</sup>

Die Vergabe der Gelder findet in verschiedenen Verfahren statt. Die Regel ist hier das Normalverfahren, bei dem Forschungsprojekte aller Bereiche ohne thematische Vorgaben gefördert werden.<sup>110</sup> Von Bedeutung sind außerdem die sogenannten Schwerpunktprogramme. Dabei handelt es sich um koordinierte Fördermaßnahmen, die ein bestimmtes Forschungsgebiet betreffen und hier verschiedene Vorhaben fördern. Damit soll das Interesse auf diese Bereiche gelenkt und der Informationsaustausch verbessert werden.<sup>111</sup>

### 3.2.4 VolkswagenStiftung

Die staatliche Forschungsförderung wird von einer großen Anzahl an Stiftungen unterstützt, die mit privaten Mitteln zur Förderung von Forschung und Lehre beitragen.<sup>112</sup> Dabei nimmt die VolkswagenStiftung den Rang als größte deutsche Wissenschaftsstiftung in Bezug auf ihr Fördervolumen ein.<sup>113</sup> Sie hat es sich zum Ziel gesetzt, die Wissenschaft und Technik in Forschung und Lehre zu fördern und mit finanziellen und Sachmitteln zu unterstützen. Organisiert ist sie als

---

<sup>107</sup> Vgl. DFG (Förder-Ranking 2009) S. 63

<sup>108</sup> Vgl. DFG (Förder-Ranking 2009) S. 27

<sup>109</sup> Vgl. Herrman, D. / Spath, C. (Forschungshandbuch 2008) S. 17

<sup>110</sup> Vgl. Pilniok, A. (Governance 2011) S. 108

<sup>111</sup> Vgl. Herrman, D. / Spath, C. (Forschungshandbuch 2008) S. 20f

<sup>112</sup> Vgl. BMBF (Bundesbericht Forschung und Innovation 2010) S. 22

<sup>113</sup> Vgl. VolkswagenStiftung (Perspektiven 2012, 2006) S. 3

eigenständige und gemeinnützige Stiftung privaten Rechts mit Sitz in Hannover.<sup>114</sup>

Anders als die DFG fördert die VolkswagenStiftung nicht alle Wissenschaftsbereiche, sondern konzentriert sich auf Forschungsvorhaben in jungen und zukunftssträchtigen Wissenschaftsgebieten.<sup>115</sup> Dafür entwickelt sie eigene Förderinitiativen, in deren Rahmen die Förderung stattfindet. Zurzeit laufen die Programme „Personen und Strukturen“, „Internationales“ und „Herausforderungen – für Wissenschaft und Gesellschaft“.<sup>116</sup> Besondere Aufmerksamkeit erhalten dabei der wissenschaftliche Nachwuchs und die Verbesserung von Forschungs- und Ausbildungsstrukturen. Ihr Status als autonome und finanziell autarke Stiftung sichert ihr gewisse Vorteile gegenüber den öffentlichen Förderern. So kann sie flexibel und zielgenau auf Einzelfälle eingehen und hier mit individueller Behandlung der Forschungsprojekte punkten. Sie übernimmt außerdem häufig eine Vorreiterfunktion in neuen Forschungsgebieten, da sie eine höhere Risikobereitschaft aufweist als der staatliche Apparat.<sup>117</sup>

Gegründet wurde die Stiftung 1961 mit Hilfe des Verkaufserlöses des Volkswagen-Konzerns von der Bundesregierung und dem Land Niedersachsen.<sup>118</sup> Ihr Stiftungskapital beträgt derzeit 2,3 Milliarden Euro und sie wendet rund 100 Millionen Euro jährlich für die Forschungsförderung auf.<sup>119</sup> Ein Teil der Mittel wird laut Satzung im Rahmen des „Niedersächsischen Vorab“ an wissenschaftliche Einrichtungen im Land Niedersachsen vergeben.<sup>120</sup> Im Jahre 2011 umfasste diese Förderung rund 70 Millionen Euro.<sup>121</sup>

---

<sup>114</sup> Vgl. VolkswagenStiftung (Die Stiftung)

<sup>115</sup> Vgl. Bühner, S. / Edler, J. / Ruhland, S. (Politische und administrative Rahmenbedingungen 2007) S. 48

<sup>116</sup> Vgl. VolkswagenStiftung (Die Förderung)

<sup>117</sup> Vgl. VolkswagenStiftung (Perspektiven 2012, 2006) S. 18

<sup>118</sup> Vgl. Herrman, D. / Spath, C. (Forschungshandbuch 2008) S. 38

<sup>119</sup> Vgl. VolkswagenStiftung (Die Stiftung)

<sup>120</sup> Vgl. Herrman, D. / Spath, C. (Forschungshandbuch 2008) S. 38

<sup>121</sup> Vgl. VolkswagenStiftung (Niedersächsisches Vorab)

## 4. Praxisbeispiel Carl Zeiss MicroImaging GmbH

### 4.1 Unternehmensvorstellung

Die Carl Zeiss AG wurde 1846 in Jena als Werkstatt für Feinmechanik und Optik gegründet und ist heute eine weltweit führende Unternehmensgruppe der optischen und optoelektronischen Industrie, die im Geschäftsjahr 2010/2011 einen Gesamtumsatz von mehr als 4 Milliarden Euro erwirtschaftete. Sie beschäftigt rund 24.000 Mitarbeiter in über 30 Produktions- und 50 Vertriebsstandorten in ca. 30 Ländern und ist insgesamt in mehr als 100 Ländern vertreten. Die Produktionsstätten befinden sich in Europa, Nord- und Mittelamerika sowie in Asien. Der Hauptsitz des Unternehmens ist Oberkochen in Baden-Württemberg. Eigentümerin der Carl Zeiss AG ist zu 100 Prozent die Carl-Zeiss-Stiftung, was dem Unternehmen eine langfristige Perspektive und die Sicherheit stabiler Besitzverhältnisse verschaffen soll.<sup>122</sup>

Die Carl Zeiss MicroImaging GmbH ist ein Tochterunternehmen der Carl Zeiss AG und im Bereich der Mikroskopie tätig. Im Geschäftsjahr 2010/2011 hat sie einen Umsatz von 544 Millionen Euro erwirtschaftet und 2.346 Mitarbeiter beschäftigt.<sup>123</sup> Das Unternehmen ist ein führender und weltweit tätiger Hersteller von Mikroskopsystemen und bietet Komplettlösungen für die biomedizinische Forschung, das Gesundheitswesen sowie die Hightech-Industrie an.<sup>124</sup> Das Produktspektrum reicht dabei von Lichtmikroskopen über Systeme für die Laser Scanning Mikroskopie und Spektrometrie<sup>125</sup> bis hin zu Hard- und Software für die Bildbearbeitung und -dokumentation.

---

<sup>122</sup> Vgl. ZEISS Homepage (Unternehmensdarstellung)

<sup>123</sup> Vgl. ZEISS: Imagepräsentation „Carl Zeiss Microscopy“

<sup>124</sup> Vgl. ZEISS Homepage (Mikroskopie und Digital Imaging)

<sup>125</sup> Methoden zur Untersuchung des Energiespektrums einer Probe, indem Strahlung nach ihrer Energie zerlegt wird. So können Hinweise auf die chemische Struktur unbekannter Substanzen gegeben werden. Vgl. Fraunhofer IAP (Spektrometrie)

## **4.2 Kundengruppen und Märkte**

Der Gesamtmarkt der modernen Mikroskopie umfasst ein Umsatzvolumen von etwa 2,8 Milliarden Euro.<sup>126</sup> Dabei unterscheidet man vier Teilmärkte, die verschiedene Kundengruppen und Anwendungsmöglichkeiten bieten, sich allerdings auch überschneiden können. Dabei liegen jeweils unterschiedliche Bedürfnisse für die Nutzung der Mikroskope vor. Der Bereich der Biologie umfasst die Forschung an Universitäten und Forschungszentren ebenso wie die industrielle Forschung in der Pharmaindustrie oder der Biotechnik. Hier sind verschiedene Wissenschaftsfelder gebündelt, wie unter anderem die Zellbiologie, Pathologie, Histologie oder die Neurowissenschaften<sup>127</sup>. Eng mit diesem Anwendungsbereich verbunden ist die Medizin, die einen weiteren Teilmarkt der Mikroskope darstellt. Hier zählen in erster Linie Krankenhäuser, Unikliniken und klinische Labore zu den Kunden.

Demgegenüber stehen die beiden Marktsegmente Material und Umwelt. Hier steht die Materialforschung und Qualitätskontrolle im Mittelpunkt der Anwendung. Zu den Kunden gehören in diesen Bereichen ebenfalls Universitäten und Forschungszentren, außerdem die Industrie und Landwirtschaft, der öffentliche Sektor sowie Qualitäts- und Kontrolllabore der Umwelttechnik.

---

<sup>126</sup> Interne Daten

<sup>127</sup> Gesamte Liste der Bereiche: Anatomie, Biochemie, Biotechnologie, -physik, Dermatologie, Entwicklungsbiologie, Genetik, Gentechnologie, Gewässerkontrolle / Kläranlagen, Gynäkologie, Hämatologie, Hydrobiologie, Hygiene, Parasitologie, Mikrobiologie, Molekularbiologie, Naturheilkunde, Neurologie, Onkologie, Pathologie, Histologie, Pharmakologische Toxikologie, Physiologie, Urologie; Interne Daten

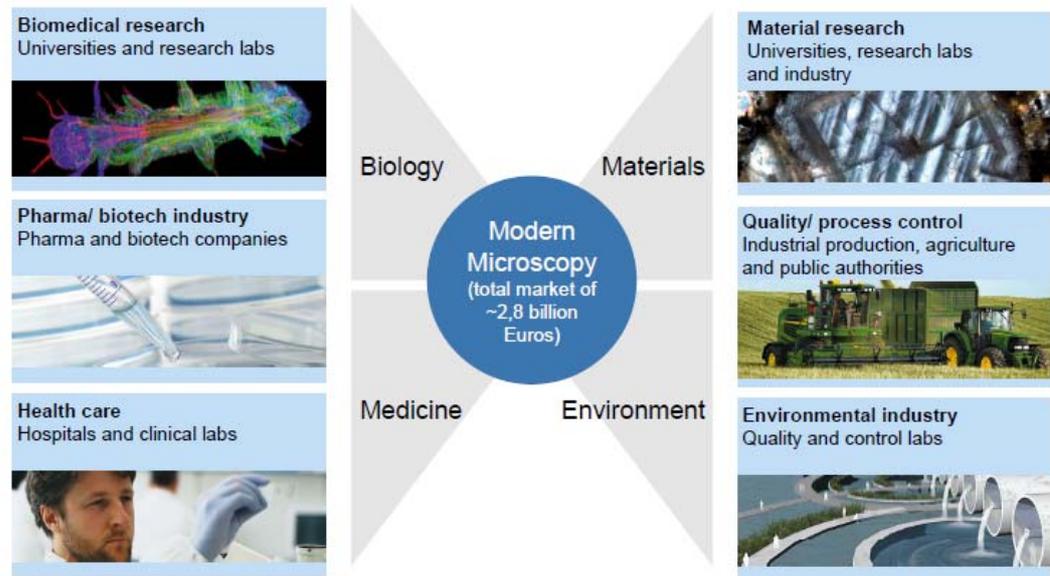


Abb. 2 Märkte der Mikroskopie<sup>128</sup>

Die Carl Zeiss MicroImaging GmbH hat ihre Geschäftstätigkeit entsprechend der verschiedenen zu bedienenden Marktsegmente in zwei Bereiche aufgeteilt. Auf der einen Seite steht die strategische Geschäftseinheit „BioSciences“. Hier werden Kunden aus den Bereichen der universitären und außeruniversitären Forschung und Ausbildung, sowie der industriellen Forschung in biotechnischen und Pharmaunternehmen betreut. Außerdem gehört der Bereich der medizinischen Anwendungen zu dieser Geschäftseinheit. Der Geschäftsbereich „Materials“ auf der anderen Seite umfasst die industrielle Materialforschung, sowie die Qualitätskontrolle und Umwelttechnologie. Grund für diese Aufteilung der Märkte sind die unterschiedlichen Anforderungen an die Mikroskope in den jeweiligen Märkten. Während im biologischen und medizinischen Bereich häufig organisches Material untersucht wird, werden bei der Materialmikroskopie für gewöhnlich anorganische Materialien wie Gesteinsproben oder Metalle untersucht. Die Mikroskope müssen zur Untersuchung dieser unterschiedlichen Proben jeweils andere Anforderungen bezüglich der Beleuchtung oder Probengröße erfüllen. Daher unterscheidet man Mikroskope je nach ihrem spezifischen Aufbau in biologische Mikroskope und Materialmikroskope.

<sup>128</sup> ZEISS: Imagepräsentation „Carl Zeiss Microscopy“ Folie 11

### **4.3 Bedeutung von Fördermitteln für das Unternehmen**

Die Betrachtung der verschiedenen Kundengruppen der Carl Zeiss MicroImaging GmbH zeigt, dass ein wichtiger Teil der Kunden aus dem Bereich der öffentlichen Forschung kommt. Zahlreiche Universitäten und Forschungszentren der Max-Planck-Gesellschaft, der Leibniz-Gemeinschaft, der Fraunhofer-Gesellschaft und der Helmholtz-Gemeinschaft gehören zu den Kunden des Unternehmens. Wie schon in vorherigen Kapiteln verdeutlicht wurde, werden diese Institutionen zu großen Teilen durch öffentliche Mittel gefördert. Es liegt hier also eine Besonderheit in der Kundenstruktur des Unternehmens vor, da die Gelder für den Kauf eines Mikroskops nicht direkt vom Kunden selbst, sondern in der Regel von einer fördernden Institution wie der DFG, dem Bund und den Ländern oder einer Wissenschaftsstiftung kommen.

Mit dieser speziellen Eigenschaft der Kunden sind verschiedene Vor- und Nachteile für das Unternehmen verbunden. Kritisch kann es sein, dass die tatsächlichen Anwender und Nutzer des Produktes in der Regel nicht die Personen sind, die über die Bewilligung von Geldern entscheiden können. So kann es vorkommen, dass Entscheidungen zugunsten geringer Preise und zulasten einer hohen Qualität der Produkte getroffen werden. Zudem sind die Fördergelder für eine Institution oder ein Projekt für gewöhnlich genau festgelegt, so dass es nur geringe Spielräume bei der Preisgestaltung gibt. Hinzu kommt die starke Verschuldung vieler Staaten, die sich negativ auf das Förderbudget auswirken kann.<sup>129</sup>

Neben diesen Herausforderungen bietet die Finanzierung der Kunden durch öffentliche Fördermittel jedoch auch gewisse Möglichkeiten für das Kundenmanagement, die im Folgenden näher beleuchtet werden sollen. Da es nämlich möglich ist, die Verteilung der Fördermittel öffentlich einzusehen, können so auch Umsatzpotenziale entdeckt und genutzt werden.

---

<sup>129</sup> Vgl. ZEISS Homepage (Risiko- und Chancenbericht)

## **5. Nutzung einer Fördermittellandkarte im Rahmen des Kundenmanagements**

### **5.1 Fördermittellandkarte**

Die folgende Landkarte stellt einen Überblick über die Verteilung der Fördermittel des BMBF innerhalb Deutschlands dar. Dabei handelt es sich um laufende Projekte in den für die Carl Zeiss MicroImaging GmbH relevanten Wissenschaftsbereichen in biologischen und medizinischen Forschungsfeldern (siehe Fußnote 113). Die Materialmikroskopie wird an dieser Stelle nicht berücksichtigt, da hier die öffentlich finanzierte Forschung nur einen vergleichsweise kleinen Teil des Gesamtkundenstamms darstellt. Im biologisch-medizinischen Bereich stellt sie dagegen den Großteil der Kunden, wobei ein besonderer Fokus auf Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen liegt. Die Fördermittellandkarte zeigt auf, in welchen Städten Deutschlands Hochschulen, außeruniversitäre Forschungszentren oder Institutionen der Ressortforschung vom BMBF gefördert werden. Dabei werden nur Gelder der Projektförderung aufgezeigt, da besonders diese Gelder für die Carl Zeiss MicroImaging GmbH interessant sind. Während die institutionelle Förderung nämlich in erster Linie den laufenden Betrieb der Forschungszentren gewährleistet, können Gelder der Projektförderung für die Anschaffung neuer Geräte wie zum Beispiel Mikroskopen genutzt werden.

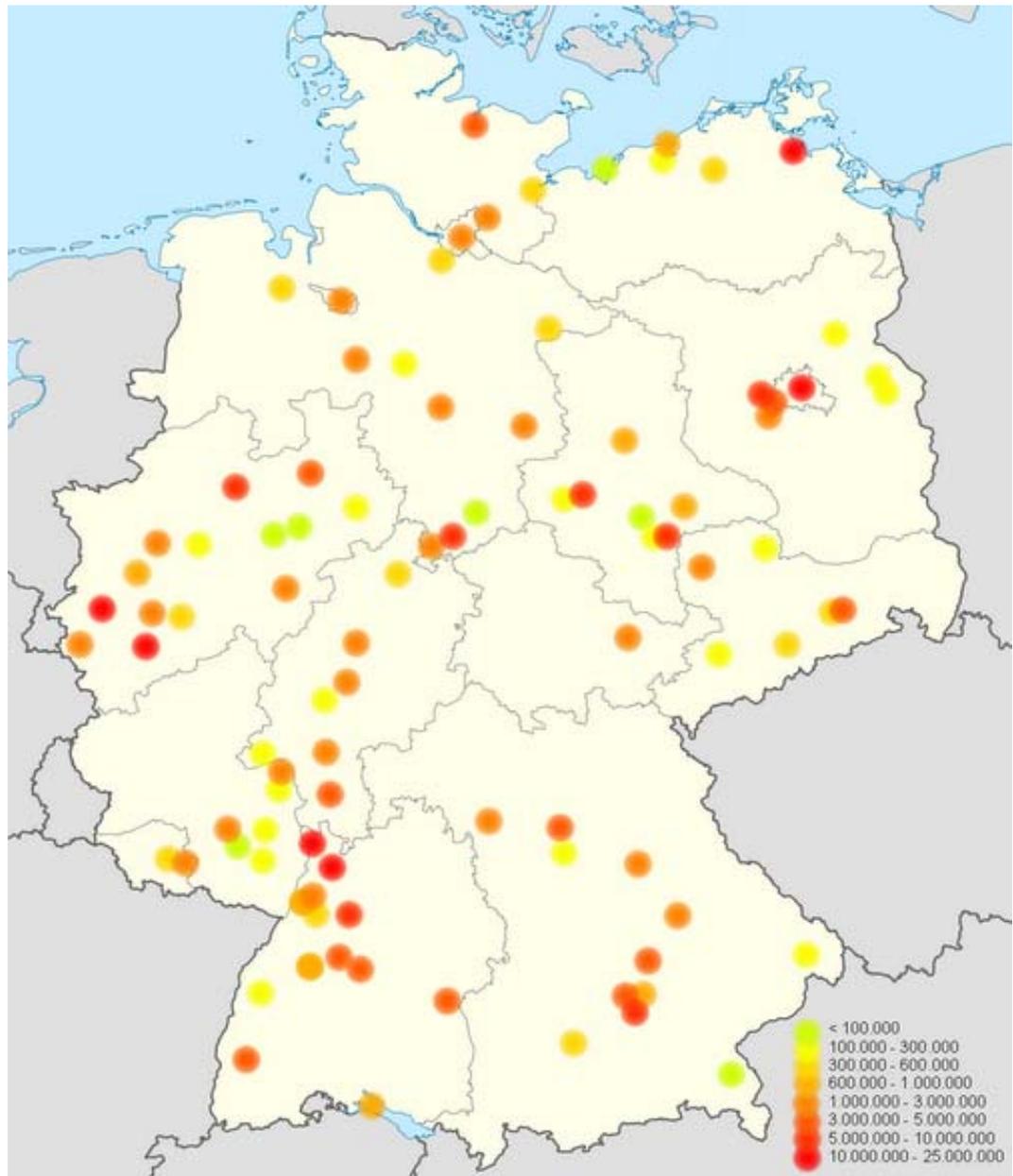


Abb. 3 Fördermittellandkarte<sup>130</sup>

Die Landkarte zeigt also, in welche Städte Gelder vom BMBF fließen und welche Höhe diese haben. So werden regionale Verteilungsstrukturen deutlich und es zeigt sich, dass die Gelder keineswegs gleichmäßig innerhalb Deutschlands vergeben werden. So werden hier auf den ersten Blick Ballungsräume deutlich, in denen sich hohe Fördersummen auf vergleichsweise engem Raum befinden.

<sup>130</sup> Eigene Abbildung auf Basis der Daten des Förderkatalogs der Bundesregierung: Filterung nach den Förderthemen in Fußnote 127, laufende Projekte, keine privaten gewerblichen Unternehmen als Förderempfänger

Betrachtet man zunächst die grobe Verteilung der Gelder, so fällt auf, dass im Süden und Westen Deutschlands wesentlich mehr und höher gefördert wird als im Osten und Norden. Bei der genaueren Betrachtung der einzelnen Bundesländer werden die Unterschiede noch deutlicher. Während in Thüringen lediglich der Wissenschaftsstandort Jena mit knapp 2,5 Millionen Euro gefördert wird, fließen in Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Bayern mit rund 27 bis 58 Millionen Euro das 10- bis 20-fache der Gelder.<sup>131</sup>

Eine besondere Konzentration der Fördergelder findet unter anderem im Norden von Baden-Württemberg statt. In und um die Städte Heidelberg, Mannheim, Stuttgart und Karlsruhe herum werden vergleichsweise viele Projekte mit hohen Summen gefördert. Ähnliche, wenn auch nicht ganz so stark ausgeprägte, Konzentrationspunkte sind die Regionen um München herum, Berlin und Potsdam und das nordrhein-westfälische Ballungszentrum rund um Düsseldorf, Köln, Essen und Dortmund.

Die fünf am stärksten geförderten Städte sind Heidelberg mit rund 22,5 Millionen Euro, Bonn und Berlin mit jeweils um die 15 Millionen Euro, Jülich mit 12,5 Millionen und Greifswald an der Nordseeküste Mecklenburg-Vorpommerns mit rund 11 Millionen Euro.<sup>132</sup>

## **5.2 Möglichkeiten der Nutzung für die Carl Zeiss MicroImaging GmbH**

### **5.2.1 Kundenstrukturanalyse auf Basis der Fördermittellandkarte**

Die Fördermittellandkarte bietet eine gute Grundlage zur Segmentierung der potenziellen Kunden in den einzelnen Regionen Deutschlands nach ihren jeweiligen Umsatzpotenzialen für das Unternehmen. Die genaue Höhe der Förderung in den einzelnen Gebieten ist dabei nicht entscheidend für die Klassifizierung der Kunden, da man davon ausgehen kann, dass jeweils nur ein gewisser Teil der Fördermittel für die Anschaffung neuer Geräte verwendet

---

<sup>131</sup> Vgl. Tabelle 1

<sup>132</sup> Vgl. Tabelle 2 im Anhang auf der Basis der Daten des Förderkatalogs der Bundesregierung

werden kann und auch nur ein Teil davon tatsächlich zum Kauf eines oder mehrerer Mikroskope zur Verfügung steht. Man kann jedoch eine Rangfolge erstellen, die aufzeigt, in welchen Regionen besonders hohe Umsatzpotenziale vorliegen. Auf dieser Basis können die einzelnen Gebiete miteinander verglichen und Aussagen darüber getroffen werden, in welchen Regionen Deutschlands besonders wichtige Kunden für das Unternehmen angesiedelt sind.

Da es sich hier um eine kumulierte Betrachtung aller vorhandenen und potenziellen Kunden handelt und lediglich ein Merkmal, das Umsatzpotenzial für das Unternehmen, untersucht wird, bietet sich die ABC-Analyse zur Strukturierung des Kundenbestands an. Auch wenn sie gewisse Nachteile aufgrund ihrer Eindimensionalität und Fokussierung auf monetäre Aspekte bietet, so kann sie doch einen geeigneten Überblick darüber liefern, welche Regionen Deutschlands für die Carl Zeiss MicroImaging GmbH besonders interessant sind.

Für einen groben Überblick werden zunächst die einzelnen Bundesländer betrachtet. Die Klassifizierung dieser wurde dabei so gewählt, dass die Unterschiede zwischen den Ländern gut erkennbar sind. Daher findet eine Abweichung von der gängigen Annahme statt, dass etwa 20% der Kunden 80% der Umsätze erwirtschaften<sup>133</sup>, doch handelt es sich hierbei auch um eine Potenzialanalyse der Kunden und nicht um tatsächlich erwirtschaftete Umsätze. Zudem sind diese Prozentsätze nicht fest geschrieben und weichen je nach Branche davon ab.

Die Gesamtsumme der laufenden Projektförderung des BMBF in den entscheidenden Wissenschaftsbereichen beläuft sich auf 248.082.341 Euro. Von diesen Geldern fallen über die Hälfte (53 %) auf die Bundesländer Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Bayern.<sup>134</sup> Diese Regionen können in der Klassifizierung demnach mit einem A bedacht werden, da es sich nur um einen kleinen Teil des gesamten Kundenbestandes handelt, der ein sehr hohes Umsatzpotenzial auf sich vereinigt.

---

<sup>133</sup> Vgl. Jung, H. (Controlling 2007) S. 446

<sup>134</sup> Vgl. Tabelle 1

Die weitere Klassifizierung der Bundesländer anhand der darin befindlichen Umsatzpotenziale wurde so vorgenommen, dass die Bundesländer der Gruppe B 35,5 % der Fördergelder auf sich vereinigen und die Gruppe C rund 11 %. Letztendlich soll die Einteilung zeigen, in welchen Bundesländern eine besonders hohe Konzentration an Fördergeldern vorhanden ist, um auf dieser Basis Strategien zur Nutzung dieser zu entwickeln.

Bundesländer	Fördergelder	Prozent	Klassifizierung
Baden-Württemberg	57.995.353,00	23,38	A
Nordrhein-Westfalen	47.349.750,00	19,09	A
Bayern	27.276.560,00	10,99	A
Sachsen-Anhalt	19.562.544,00	7,89	B
Niedersachsen	15.098.090,00	6,09	B
Berlin	14.926.240,00	6,02	B
Brandenburg	14.186.264,00	5,72	B
Mecklenburg-Vorpommern	13.381.870,00	5,39	B
Hessen	10.914.332,00	4,40	B
Sachsen	7.642.408,00	3,08	C
Schleswig-Holstein	5.974.393,00	2,41	C
Rheinland-Pfalz	3.551.277,00	1,43	C
Saarland	3.527.839,00	1,42	C
Hamburg	2.908.170,00	1,17	C
Thüringen	2.480.249,00	1,00	C
Bremen	1.307.002,00	0,53	C
Gesamt	248.082.341,00	100	

Tabelle 1: Klassifizierung der Bundesländer<sup>135</sup>

Neben dieser eher ungenauen Einteilung nach den Bundesländern können auch die einzelnen Städte, in denen die Empfänger der Fördergelder sitzen, nach der Höhe ihrer Umsatzpotenziale klassifiziert werden. Die umfangreiche Übersicht befindet sich in Tabelle 2 im Anhang. Es zeigt sich auch hier deutlich, dass knapp die Hälfte der Gelder (48,68%) auf einzelne wenige Städte verteilt sind. Die Förderlandkarte zeigt außerdem, dass sich diese besonders hohen Fördersummen auf einige wenige Regionen konzentrieren. Von Interesse sind hier insbesondere

<sup>135</sup> Eigene Abbildung auf der Basis der Daten des Förderkatalogs der Bundesregierung

die Gebiete um Berlin und Potsdam, München, Heidelberg und Mannheim, Greifswald, sowie Jülich und Bonn in Nordrhein-Westfalen. In diesen Bereichen sind die meisten Kunden mit A-Klassifizierung zu finden, was auf besonders große Umsatzpotenziale schließen lässt.

### 5.2.2 Systematische Kundenansprache

Die Informationen aus der Fördermittellandkarte können nicht nur genutzt werden, um den Kundenbestand zu strukturieren und zu segmentieren, sie können auch zur Verbesserung der Kundenansprache herangezogen werden. Zum einen gibt die Fördermittellandkarte Aufschluss darüber, wo sich Gelder befinden, die vom Unternehmen genutzt werden können. Das heißt ganz konkret, dass hier potenzielle Kunden aufgezeigt sind, die nun von den Außendienstmitarbeitern angesprochen werden können. Besonders von Vorteil ist dabei, dass nicht nur Informationen über vorhandene Gelder vorliegen, sondern auch das Wissen, dass diese Gelder für Projekte genutzt werden, die in Wissenschaftsfeldern stattfinden, in denen der Einsatz von Mikroskopen möglich oder nötig ist. Die Landkarte zeigt also detailliert wo ein möglicher Bedarf an Produkten des Unternehmens vorliegt und gleichzeitig auch die nötigen Gelder dafür vorhanden sind. Die Ansprache der Kunden kann nun also gezielt auf die in der Fördermittellandkarte markierten Gebiete fokussiert werden.

Die Informationen über die unterschiedliche Höhe der jeweiligen Fördermittel können ebenfalls bei der Kundenansprache genutzt werden. Auf der Landkarte ist deutlich zu erkennen, wo besonders hohe Summen für biologische oder medizinische Projekte zur Verfügung stehen und wo eher kleinere Beträge vorhanden sind. Beides kann für das Unternehmen interessant sein. Denn auch wenn die absolute Höhe der Förderung nicht zwangsläufig mit den Mitteln für einen möglichen Mikroskopkauf übereinstimmt, so kann doch davon ausgegangen werden, dass bei größeren Projekten auch ein höheres Umsatzpotenzial für die Carl Zeiss MicroImaging GmbH vorliegt. Nun kann die Ansprache einzelner Kunden sehr individuell auf deren Bedürfnisse angepasst werden. Für Standorte mit einer großen Menge an Fördermitteln wie z.B. Heidelberg könnten daher Angebote für Mikroskope aus dem höheren Preissegment erstellt werden.

Außerdem kann hier versucht werden Up- und Cross-Selling zu betreiben, da bekannt ist, dass das Potenzial für hohe Umsätze vorhanden ist.

Doch nicht nur die Standorte mit besonders hoher Projektförderung sind im Rahmen der systematischen Kundenansprache interessant. Auch Institutionen, die nur über vergleichsweise geringe Mittel verfügen, können nun vom Unternehmen besser erreicht werden. Dadurch, dass bei der Angebotserstellung direkt Rücksicht auf das niedrigere Budget genommen wird, indem kleinere Geräte aus dem niedrigeren Preissegment angeboten werden, können auch hier Kunden gewonnen werden. Auf diese Weise werden zwar keine großen Umsätze erreicht, dafür aber neue Kunden gewonnen oder bestehende enger an das Unternehmen gebunden. Da die Projektförderung des Bundes und der Länder immer wieder neue Gelder vergibt, kann es möglich sein, dass auch an diesen Standorten in Zukunft noch größere Umsatzpotenziale entstehen. Die Carl Zeiss MicroImaging GmbH wäre in diesem Fall schon bekannt bei den Kunden und hätte daher gute Chancen auf zukünftige Verkäufe. Zudem arbeiten viele Universitäten und Forschungszentren eng zusammen. Es kann also auch nützlich sein, einen Kunden mit geringen Umsätzen zu gewinnen und zu binden, da er in Kontakt zu anderen potenziellen Kunden steht und Empfehlungen für das Unternehmen aussprechen kann. Neben dem in der Fördermittellandkarte aufgezeigten Marktpotenzial der Kunden sind hier also das Informations- und Referenzpotenzial zu berücksichtigen.<sup>136</sup>

Die Fördermittellandkarte kann also zum einen genutzt werden, um Kunden mit einem hohen Umsatzpotenzial in Form von hohen Fördermitteln direkt anzusprechen und ihnen Angebote für ihre möglichen Bedarfe zu machen. Zum anderen kann sie bei der individuellen Gestaltung des Kundenkontakts unterstützen, da sie Informationen über die finanziellen Möglichkeiten der Kunden gibt. Das Kundenkontaktmanagement der Carl Zeiss MicroImaging GmbH kann nun also fokussiert und direkt Kunden erreichen, bei denen Bedarfe und Gelder vorhanden sind, und diese dann mit individuellen Angeboten

---

<sup>136</sup> Vgl. Kapitel 2.2.1

überzeugen. So erreicht das Unternehmen eine höhere Effizienz und Effektivität bei der Kundenansprache.

### **5.3 Strategische Handlungsempfehlungen für das Kundenmanagement**

Die Fördermittellandkarte zeigt, dass die Städte Heidelberg, Bonn, Berlin, Jülich, Greifswald und Mannheim besonders hohe Fördermittel erhalten. Hier gilt es nun verstärkt auf potenzielle oder bestehende Kunden zuzugehen und diese vom Kauf von Mikroskopen des Unternehmens zu überzeugen. Aufgrund der hohen Fördersummen kann davon ausgegangen werden, dass das Umsatzpotenzial hier besonders hoch ist, daher sind die Chancen für erfolgreiche Verkaufsabschlüsse gut. Außerdem sollten hier beim Kundenkontakt immer die Möglichkeiten für weitere Verkäufe über den ursprünglichen Bedarf hinaus geprüft und wenn möglich genutzt werden.

Grundsätzlich sollten die Vertriebs- und Marketingaufwendungen auf die mithilfe der Landkarte ermittelten A- und B-Kunden konzentriert werden. Das heißt konkret, dass in Gebieten wie München, dem nördlichen Baden-Württemberg oder im Ballungsraum in Nordrhein-Westfalen mehr Außendienstmitarbeiter eingesetzt werden sollten um einen engen Kontakt zum Kunden zu gewährleisten.

Es sollte außerdem wenn möglich ein Vergleich der bisherigen regionalen Umsatzstrukturen des Unternehmens mit der Fördermittellandkarte stattfinden. So können bisher ungenutzte Umsatzpotenziale aufgedeckt und Strategien zur Erschließung dieser entwickelt werden. Die Fördermittellandkarte unterstützt in diesem Fall die effiziente Kundenakquisition, da sie eine Fokussierung auf Kunden mit hohem Wert möglich macht.

Auch bei der Ausarbeitung von Angeboten für einzelne Kunden sollte die Fördermittellandkarte zur Rate gezogen werden, um die Preisbereitschaften der Kunden individuell zu berücksichtigen. Dadurch, dass bei gering vorhandenen Fördermitteln direkt kleinere Geräte angeboten werden, können so Zeit und

Aufwand im Kundenmanagement gespart werden. Zugleich können durch das Anbieten von größeren Systemlösungen in Gebieten mit hohem Umsatzpotenzial größere Gewinne realisiert werden.

Die Fördermittellandkarte kann also auf verschiedene Weisen im Kundenmanagement eingesetzt werden und bei der Maximierung des Gewinns, der effizienten Kundengewinnung und -bindung sowie der optimalen Allokation der Vertriebs- und Marketingmitteln nützlich sein.

## 6. Schlussbetrachtung

Ein strukturiertes und effizientes Kundenmanagement bietet viele Möglichkeiten, um die Prozesse der Kundenakquisition und -betreuung zu optimieren und spezifische Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen zu generieren. In dieser Arbeit sollte gezeigt werden, welche Möglichkeiten sich im Rahmen des Kundenmanagements bieten, Informationen über bestehende und potenzielle Kunden des Unternehmens zu sammeln, zu analysieren und gewinnbringend zu nutzen. Als Anwendungsbeispiel diene hierfür die Carl Zeiss MicroImaging GmbH, ein Unternehmen der optischen Industrie, das Mikroskope für biologische und medizinische Anwendungen sowie für die Materialforschung herstellt. Ein wichtiger Teil des Kundenstamms des Unternehmens ist in der öffentlichen Forschung an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen tätig. Diese Kunden werden mithilfe von öffentlichen Geldern finanziert. Dieser Umstand sollte nun im Rahmen des Kundenmanagements aufgegriffen werden, um Umsatzpotenziale aufzudecken und strategische Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

Im Kundenmanagement wird das Ziel verfolgt, die Geschäftsbeziehungen im Unternehmen gewinnbringend zu gestalten, indem der bestehende Kundenbestand erfasst und analysiert wird und eine Selektion der profitablen Kundenbeziehungen unter dem Aspekt des Kundenwerts stattfindet. Dabei wird sich an den Größen der Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung orientiert, die letztendlich in der Generierung eines Kundenwerts resultieren. Dieser zeigt den Wertbeitrag, den ein Kunde für das Unternehmen beiträgt und bildet damit die Grundlage für jegliche Investitionen, die in eine Kundenbeziehung unternommen werden. Dabei spielen sowohl monetäre Faktoren wie der Umsatz oder Deckungsbeiträge eine Rolle, als auch nicht-monetäre Aspekte wie Informations- und Entwicklungspotenziale. Die Berücksichtigung des Kundenwerts soll dabei helfen, die Ressourcen des Vertriebs und Marketings optimal zu verteilen und vorhandene Umsatzpotenziale bestmöglich auszunutzen. Da nicht alle Kunden den gleichen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg liefern, wird an dieser Stelle eine Segmentierung des vorhandenen oder potenziellen Kundenbestands durchgeführt. Dabei wird die für gewöhnlich heterogene Gesamtheit der Kunden in einzelne homogene Gruppen unterteilt, um so eine Fokussierung und

Anpassung der Vertriebs- und Marketingaktivitäten auf die einzelnen Gruppen zu ermöglichen. Hier kommen verschiedene Segmentierungsansätze zum Einsatz, die in ihrer Aussagefähigkeit und Anwendbarkeit unterschiedlich sind. Auf Grundlage der so gebildeten Gruppen können nun spezifische Programme für die einzelnen Gruppen erstellt und eine individuelle Kundenansprache erreicht werden. Dies kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen sein, da die Aufmerksamkeit der Kunden eine knappe Ressource ist und die Kundenloyalität in den letzten Jahren stark abgenommen hat. Auf Basis der Kundenstrukturanalysen kann nun eine systematische Kundenansprache erreicht werden, bei der die Marketinginstrumente gezielt auf die Bedürfnisse der Kunden in den einzelnen Segmenten angepasst werden. Zudem trägt die Fokussierung auf Kunden mit hohem Wert für das Unternehmen zur Effizienz des Kundenkontaktmanagements bei.

Die Carl Zeiss MicroImaging GmbH steht vor der Herausforderung, dass ein Großteil ihrer Kunden aus dem Bereich der Forschung und Lehre kommt und somit nicht direkt über eigene Mittel verfügt, sondern von öffentlicher Forschungsförderung abhängig ist. Dabei spielt insbesondere die Projektförderung eine wichtige Rolle, bei der Mittel für zeitlich begrenzte Forschungsvorhaben zur Verfügung gestellt werden. Bei der direkten Projektförderung sind damit außerdem gewisse Auflagen, wie z.B. das Forschungsfeld, verknüpft. Gefördert werden auf diese Weise in erster Linie Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, bei denen die Forschung der alleinige Zweck der Institution darstellt. Zu den wichtigsten Forschungsförderern gehören zum einen der Bund und die Länder, die auf Basis von Art. 91b Abs. 1 GG gemeinsam die Forschung in Deutschland fördern. Sie unterstützen die forschenden Institutionen direkt oder mittels gewisser Intermediäre, wie der DFG, die wissenschaftlichen Sachverstand bei der Vergabe der Gelder beisteuern. Die DFG gehört zu den größten Förderern der Forschung, daneben sind allerdings noch zahlreiche kleinere Institutionen und auch private Stiftungen aktiv.

Auf der Basis der Daten des Förderkatalogs der Bundesregierung wurde nun eine Landkarte erstellt, die zeigt, wo und in welcher Höhe Gelder der Projektförderung des Bundes in Deutschland vergeben werden. Dabei wurden die Bereiche der

biologischen und medizinischen Forschung betrachtet, die für die Carl Zeiss MicroImaging GmbH interessant sind. Diese Fördermittellandkarte hat gezeigt, dass es regionale Unterschiede bei der Verteilung der Fördermittel in Deutschland gibt. In einigen Gebieten herrscht eine hohe Konzentration an Fördermitteln vor, was auf große Umsatzpotenziale für das Unternehmen schließen lässt. Die auf diesen Daten basierende Kundenstrukturanalyse zeigt außerdem, welche Regionen nun besonders interessant für die Carl Zeiss MicroImaging GmbH sind. Die gebildete Rangfolge ermöglicht ein differenziertes Vorgehen bei der Kundenansprache in den einzelnen Gebieten, da die speziellen Umsatzpotenziale berücksichtigt werden können.

Die Fördermittellandkarte findet in verschiedenen Bereichen des Unternehmens ihre Anwendung, sei es bei der Unterstützung der Vertriebsmitarbeiter im direkten Kundenkontakt oder bei der Ausarbeitung von Strategien für die zukünftige Ausrichtung der Vertriebs- und Marketingaktivitäten. Sie zeigt nicht nur, wo Umsatzpotenziale für das Unternehmen bestehen, sondern bildet auch die Grundlage für eine individuelle Ansprache und Betreuung der einzelnen Kunden. So trägt sie zu einer Effizienzsteigerung im Kundenmanagement bei und unterstützt die effektive Verteilung von Marketingressourcen. Letztendlich können so Kosteneinsparungen und durch die Ausnutzung der gezeigten Potenziale auch höhere Umsätze erreicht werden.

---

## Literaturverzeichnis

**Belz, C.:** Akzente im innovativen Marketing, St. Gallen 1998

**BMBF:** Bundesbericht Forschung und Innovation 2010, Bonn, Berlin 2010

**Brasch, C.-M. / Köder, K. / Rapp, R.:** Praxishandbuch Kundenmanagement, Weinheim 2007

**Bührer, S. / Edler, J. / Ruhland, S.:** Politische und administrative Rahmenbedingungen internationaler Aktivitäten der öffentlich finanzierten Forschung, in: Edler, J. (Hrsg.): Internationalisierung der deutschen Forschungs- und Wissenschaftslandschaft, Karlsruhe, Mannheim, Wien 2007

**Clark, M. / Peck, H. / Christopher, M. / Payne, A.:** Vom funktionsorientierten Marketing zur prozessorientierten Relationship Management Kette, in: Payne, A. / Rapp, R.: Handbuch Relationship Marketing, 2. Auflage, München 2003

**DFG:** Förder-Ranking 2009, Institutionen – Regionen – Netzwerke, Weinheim 2009

**Eberling, G.:** Kundenwertmanagement, Wiesbaden 2002

**Eggert, A.:** Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration, in: Günther, B. / Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert, Wiesbaden 2001 S. 39-56

**Freter, H.:** Markt- und Kundensegmentierung, 2. Auflage, Stuttgart 2008

**GWK:** Grundlagen der GWK 2009, Bonn 2009

**Günther, B. / Helm, S.:** Kundenwert – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Günther, B. / Helm, S.: Kundenwert, Wiesbaden 2001, S. 3-39

**Henseler, J. / Hoffmann, T.:** Kundenwert als Baustein zum Unternehmenswert, Hamburg 2003 S. 60

**Herrman, D. / Spath, C.:** Forschungshandbuch 2008, 11. aktualisierte Ausgabe, Nackenheim 2008

**Jung, H.:** Controlling, 2. Auflage, München 2007

**Kerth, K. / Asum, H.:** Die besten Strategietools in der Praxis, 3. Auflage, München 2008

**Kleinaltenkamp, M. / Rieker, S. A.:** Kundenorientierte Organisation, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin, Heidelberg 1997, S. 161-218

**Krafft, M. / Rutsatz, U.:** Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts, in: Günther, B. / Helm, S.: Kundenwert, Wiesbaden 2001, S. 239-258

**Martin, M.:** Mikrogeographische Marktsegmentierung, Wiesbaden 1992

**Mast, C. / Huck, S. / Güller, K.:** Kundenkommunikation, Stuttgart 2005

**Neu, M.:** Verkaufsmanagement, Berlin 2006

**Pilniok, A.:** Governance im europäischen Forschungsförderverbund, Tübingen 2011

**Plinke, W.:** Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin, Heidelberg 1997, S. 1-62

**Prange-Gstühl, H.:** Forschungs- und Technologiepolitik im europäischen Mehrebenensystem: Vom Europäischen Forschungsraum zum Forschungsbinnenmarkt?, in: Schefold, B. / Lenz, T. (Hrsg.): Europäische Wissensgesellschaft, Berlin 2008, S. 183-197

**Preißner, A.:** Kundencontrolling, München, Wien 2003

**Preißner, A.:** Kundenmanagement leicht gemacht, München 2009

**Preißner, A.:** Praxiswissen Controlling, 5. Auflage, München 2008

**Rapp, R.:** Customer Relationship Management – Das Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, Frankfurt 2005

**Schmid, R. / Bach, V. / Österle, H.:** Mit Customer Relationship Management zum Prozessportal, in: Bach, V / Österle, H. (Hrsg.): Customer Relationship Management in der Praxis, Berlin, Heidelberg, New York 2000, S. 3-53

**Schroeder, N.:** Kundenwert als zentrale Größe zur wertorientierten Unternehmenssteuerung, Hamburg 2006

**Schumacher, J. / Meyer, M.:** Customer Relationship Management strukturiert dargestellt, Berlin, Heidelberg 2004

**Schusser, S.W.:** CRM Cockpit als Management-Instrument zur systematischen Steuerung des Kundenportfolios, in: Payne, A. / Rapp, R.: Handbuch Relationship Marketing, 2. Auflage, München 2003, S. 138-145

**Schwarz, T.:** Kommunikationskanäle kombinieren, Kundenansprache optimieren: Kundenkommunikation im Zeitalter des Informations-Overkills, in: Hubschneider, M.: CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung, 2. Auflage, S. 99-107

**Smidt, W. / Marzian, S.H.:** Brennpunkt Kundenwert, Berlin, Heidelberg 2001

**Tomczak, T. / Rudolf-Sipötz, E.:** Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes:  
Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, in: Günther, B. / Helm, S.  
(Hrsg.): Kundenwert, Wiesbaden 2001 S. 127-154

**VolkswagenStiftung:** Perspektiven 2012, Hannover 2006

**Weyer, J.:** Transformationen der Technologiepolitik? Die Hightechstrategie der  
Bundesregierung und das Projekt Galileo, in: Schefold, B. / Lenz, T. (Hrsg.):  
Europäische Wissensgesellschaft, Berlin 2008, S. 137-156

**ZEISS:** Imagepräsentation „Carl Zeiss Microscopy“

## **Internetquellenverzeichnis**

**BMBF:** Forschungspartner, <http://www.bmbf.de/de/142.php>, 19.03.2012

**DFG:** Wer wir sind,  
[http://www.dfg.de/dfg\\_profil/aufgaben/wer\\_wir\\_sind/index.html](http://www.dfg.de/dfg_profil/aufgaben/wer_wir_sind/index.html), 23.03.2012

**DFG:** Beratung von Politik und Öffentlichkeit,  
[http://www.dfg.de/dfg\\_profil/aufgaben/beratung\\_politik\\_oeffentlichkeit/index.html](http://www.dfg.de/dfg_profil/aufgaben/beratung_politik_oeffentlichkeit/index.html), 23.03.2012

**DFG:** Hauptausschuss,  
[http://www.dfg.de/dfg\\_profil/gremien/hauptausschuss/index.html](http://www.dfg.de/dfg_profil/gremien/hauptausschuss/index.html), 23.03.2012

**Fraunhofer Homepage:** <http://www.fraunhofer.de/de/ueber-fraunhofer.html>,  
19.03.2012

**Fraunhofer IAP:** Spektrometrie, <http://www.polymer-analytik.de/spektrometrie/index.html>, 12.04.2012

**Helmholtz Gemeinschaft:** Zahlen und Fakten,

[http://www.helmholtz.de/ueber\\_uns/zahlen\\_und\\_fakten/](http://www.helmholtz.de/ueber_uns/zahlen_und_fakten/), 19.03.2012

**Leibniz-Gemeinschaft Homepage:** [http://www.leibniz-](http://www.leibniz-gemeinschaft.de/?nid=pro&nidap=&print=0)

[gemeinschaft.de/?nid=pro&nidap=&print=0](http://www.leibniz-gemeinschaft.de/?nid=pro&nidap=&print=0), 19.03.2012

**Max-Planck-Gesellschaft:** Zahlen und Fakten,

[http://www.mpg.de/146017/Zahlen\\_Fakten](http://www.mpg.de/146017/Zahlen_Fakten), 19.03.2012

**Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur:** Innovative Hochschulprojekte und PRO\* Niedersachsen,

[http://www.mwk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation\\_id=6417&article\\_id=18756&psmand=19](http://www.mwk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=6417&article_id=18756&psmand=19), 19.03.2012

**VolkswagenStiftung:** Die Stiftung, [http://www.volkswagen-](http://www.volkswagenstiftung.de/stiftung.html)

[stiftung.de/stiftung.html](http://www.volkswagenstiftung.de/stiftung.html), 23.03.2012

**VolkswagenStiftung:** Die Förderung,

<http://www.volkswagenstiftung.de/foerderung.html>, 23.03.2012

**VolkswagenStiftung:** Niedersächsisches Vorab,

<http://www.volkswagenstiftung.de/foerderung/vorab.html>, 23.03.2012

**ZEISS Homepage:** Mikroskopie und Digital Imaging,

<http://www.zeiss.de/C12567BE00459794?Opendatabase>, 16.04.2012

**ZEISS Homepage:** Risiko- und Chancenbericht,

[http://corporate.zeiss.com/annual-report/de\\_de/financial-report/risk-report.html](http://corporate.zeiss.com/annual-report/de_de/financial-report/risk-report.html),  
04.04.2012

**ZEISS Homepage:** Unternehmensdarstellung, <http://www.zeiss.de/konzern>,

04.04.2012

**o.V.: Förderkatalog der Bundesregierung**

[http://foerderportal.bund.de/foekat/jsp/SucheAction.do?actionMode=searchmask,](http://foerderportal.bund.de/foekat/jsp/SucheAction.do?actionMode=searchmask)

26.03.2012

**Rechtsquellenverzeichnis**

Grundgesetz

**Anhang**

<b>Städte</b>	<b>Fördergelder</b>	<b>Prozent</b>	<b>Klassifizierung</b>
Heidelberg	22.546.697,00	9,14	A
Bonn	15.505.981,00	6,28	A
Berlin	14.926.240,00	6,05	A
Jülich	12.485.977,00	5,06	A
Greifswald	11.393.969,00	4,62	A
Mannheim	10.043.139,00	4,07	A
Gatersleben	9.792.001,00	3,97	A
Golm	8.042.783,00	3,26	A
Halle	7.828.244,00	3,17	A
München	7.564.517,00	3,07	A
Göttingen	7.469.000,00	3,03	B
Münster	6.410.130,00	2,60	B
Stuttgart	5.109.465,00	2,07	B
Ulm	4.701.450,00	1,91	B
Tübingen	4.583.903,00	1,86	B
Erlangen	4.518.107,00	1,83	B
Potsdam	4.505.189,00	1,83	B
Freising	4.216.886,00	1,71	B
Darmstadt	4.173.260,00	1,69	B
Dresden	4.140.379,00	1,68	B
Bielefeld	3.703.081,00	1,50	B
Reutlingen	3.638.213,00	1,47	B
Kiel	3.064.577,00	1,24	B
Freiburg	3.042.082,00	1,23	B
Oberschleißheim	3.010.021,00	1,22	B
Hamburg	2.908.170,00	1,18	B
Köln	2.904.231,00	1,18	B
Frankfurt a.M.	2.765.950,00	1,12	B
Hannover	2.755.056,00	1,12	B
Jena	2.462.382,00	1,00	B

Homburg	2.331.593,00	0,94	B
Karlsruhe	2.215.723,00	0,90	B
Kaiserslautern	2.110.348,00	0,86	B
Regensburg	2.046.678,00	0,83	B
Leipzig	2.035.670,00	0,82	B
Braunschweig	1.947.893,00	0,79	B
Gießen	1.714.045,00	0,69	B
Würzburg	1.647.837,00	0,67	B
Straubing	1.552.550,00	0,63	B
Essen	1.542.333,00	0,63	B
Hann. Münden	1.331.525,00	0,54	B
Marburg	1.322.788,00	0,54	B
Bremen	1.307.002,00	0,53	C
Schmallenberg	1.303.350,00	0,53	C
Borstel	1.270.740,00	0,51	C
Bergholz-Rehbrücke	1.174.778,00	0,48	C
Aachen	1.154.827,00	0,47	C
Großhansdorf	1.079.523,00	0,44	C
Mainz	1.029.760,00	0,42	C
Magdeburg	999.394,00	0,41	C
Düsseldorf	972.353,00	0,39	C
Rostock	929.524,00	0,38	C
Garching	858.024,00	0,35	C
Konstanz	849.579,00	0,34	C
Rohrdorf	735.600,00	0,30	C
Eggenstein-Leopoldshafen	648.034,00	0,26	C
Köthen	606.207,00	0,25	C
Freiberg	597.699,00	0,24	C
Lübeck	559.553,00	0,23	C
Planegg	544.307,00	0,22	C
Leverkusen	512.954,00	0,21	C
Kassel	502.065,00	0,20	C
Buxtehude	463.374,00	0,19	C
Schnega	438.708,00	0,18	C
Oldenburg	431.633,00	0,17	C
Sanitz	404.339,00	0,16	C
Sankt Ingbert, Potsdam, Nuthetal	350.000,00	0,14	C
Pfingztal	334.905,00	0,14	C
Tharandt	325.233,00	0,13	C
Dummerstorf	297.795,00	0,12	C
Paderborn	287.738,00	0,12	C
Nürnberg	283.465,00	0,11	C
Offenburg	282.163,00	0,11	C
Bochum	282.141,00	0,11	C

Zwickau	277.185,00	0,11	C
Geisenheim	271.757,00	0,11	C
Passau	268.307,00	0,11	C
Köllitsch	266.242,00	0,11	C
Müncheberg	188.046,00	0,08	C
Quedlinburg	180.500,00	0,07	C
Neustadt am Rübenberge	180.063,00	0,07	C
Waldsiedersdorf	174.763,00	0,07	C
Bad Nauheim	164.467,00	0,07	C
Leuna	156.198,00	0,06	C
Ludwigshafen am Rhein	142.108,00	0,06	C
Siebeldingen	129.498,00	0,05	C
Neustadt an der Weinstraße	128.240,00	0,05	C
Eberswalde	100.705,00	0,04	C
Insel Poel	91.645,00	0,04	C
Dransfeld	80.838,00	0,03	C
Dortmund	58.950,00	0,02	C
Teisendorf	30.261,00	0,01	C
Gotha	17.867,00	0,01	C
Trippstadt	11.323,00	0,00	C
Arnsberg	5.268,00	0,00	C
	246.751.061,00	100	

Tabelle 2: Klassifizierung der Städte

## Erklärung der Urheberschaft

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Ich versichere, dass ich bei allen Gedanken, Befunden und anderen Inhalten, die nicht von mir stammen, direkt vor Ort auf die entsprechenden Quellen verwiesen habe. Alle wörtlichen Zitate sind als solche kenntlich gemacht.

Name .....

Matrikelnummer .....

Ort, Datum .....

.....

(Lisa Schleker)