

Christian Marxt, Sascha Kraus und Daniel Müller (Hg.)

ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT

Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Urs Baldegger



SCHRIFTENREIHE DES INSTITUTS FÜR MANAGEMENTFORSCHUNG

Herausgegeben durch das Institut für Managementforschung Köln e.V.

Wissenschaftliche Leitung: Der Vorstand

PD Dr. Rainer Harms, Dr. Matthias Fink, Prof. Dr. Sascha Kraus

ISSN 1865-391X

Christian Marxt, Sascha Kraus und Daniel Müller (Hg.)

ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT

Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Urs Baldegger

ibidem-Verlag
Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Dieser Titel ist als Printversion im Buchhandel
oder direkt bei *ibidem* (www.ibidem-verlag.de) zu beziehen unter der

ISBN 978-3-8382-0154-2.

∞

ISSN: 1865-391X

ISBN-13: 978-3-8382-6154-6

© *ibidem*-Verlag
Stuttgart 2012

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|--|---|---------|
| Daniel Müller, Christian Marxt, Sascha Kraus | Würdigung: 60 Jahre Urs Baldegger – oder: From Good to Great | 7-12 |
| Jutta Emes, Marc Gruber | Der Markteintritt junger Unternehmen: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde | 13-26 |
| Pascal Gantenbein, Jens Engelhardt, Nils Herold | Unternehmensgründungen und Wirtschaftswachstum | 27-46 |
| Christian Hillbrand | Planungs- und Controllingsysteme in jungen und schnell wachsenden Unternehmen – Stand der Forschung und konzeptueller Rahmen | 47-62 |
| Marco Furtner | Self-Leadership und transformationale Führung: Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg? | 63-78 |
| Sascha Kraus, Susanne Schleppehorst, Tamara Elke-Tyshkun | Krisen- und Turnaround-Management in KMU: Ergebnisse einer qualitativ-empirischen Untersuchung | 79-98 |
| Barbara Fuchs | Die Konvertierung von Lead User-Ideen in kommerzielle Produkte: Ein wissensbasiertes Prozessmodell für etablierte Unternehmen | 99-118 |
| J.-Michael Gasda, Urs Fueglistaller, Urs Frey | Erfahrung, Lernen & Unternehmertum: Anmerkungen vor dem Hintergrund der Forschungsarbeiten von Urs Baldegger | 119-128 |
| Christine Vallaster | Was kann Papa von Hannah und Samuel abschauen? Oder: Was erfolgreiche Unternehmer von Kindern lernen können | 129-144 |
| Stefan Güldenberg | Unternehmerische Führung: Erfolg ist machbar! | 145-168 |
| Andreas Müller, Christian Marxt | Corporate Entrepreneurship – Entrepreneurial Corporation | 169-202 |
| Frank Halter, Susanne Durst, Thomas Zellweger | Die Perspektive des Unternehmensnachfolgers – Eine Differenzierung zwischen familieninterner und -externer Nachfolge | 203-218 |
| Norbert Kailer | Entrepreneurship Education als Herausforderung für Hochschulen | 219-242 |
| Rico Baldegger, Patrick Schüffel | Eine unternehmerische Betrachtungsweise der Internationalisierung von KMU | 243-268 |

Würdigung

60 Jahre Urs Baldegger – oder: From Good to Great

Daniel Müller, Hochschule Liechtenstein
Christian Marxt, Hochschule Liechtenstein
Sascha Kraus, Hochschule Liechtenstein

Gerne möchte ich mit Ihnen ein wenig auf den bisherigen Lebensabschnitt des Jubilars zurückschauen. Dies ist nicht gerade einfach, weil dieser Abschnitt natürlich schon etwas länger dauert – aber vor allem deshalb, weil Prof. Dr. Urs Baldegger in den vergangenen 60 Jahren schon so manches erlebt und geleistet hat.

So versuche ich als langjähriger Schüler, Wegbegleiter, Freund und Vertrauter, Ihnen einen kleinen Einblick anhand von einigen wichtigen, spannenden, prägenden und vielleicht auch lustigen Episoden zu gewähren.

1. Akt: Kind sein

Am 11. August 1950 wurde Urs Alber Baldegger als fünftes – und wie er immer sagt, als schönstes – von sieben Kindern im schmucken Schweizer Städtchen Altstätten geboren. Von seinen unternehmerischen Eltern geplant/gewünscht war, dass aus dem kleinen Urs irgendwann ein grosser Architekt werden sollte. Der kleine Urs jedoch träumte in seiner Kindheit viel und vielleicht nicht vom Architekt sein. Und weil er so ruhig, brav und süß war, wurde er schnell zum Liebling der Mutter, die ihn regelmäßig zu inspirierenden Modemessen und Geschäftsterminen mitnahm. Doch auch mit seinem Vater und seinen Brüdern unternahm Urs viel. So kaufte der Vater für seine Söhne ein altes Bauernhaus im Kobelwald (oberhalb von Oberriet), an dem sie als gemeinschaftliches Erlebnis fast jedes Wochenende ihre handwerklichen, gestalterischen und vor allem auch sozialen Fähigkeiten entwickeln durften. Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Kindheit waren die regelmäßigen Ausflüge z.B. zum Baggersee. Nach ausgiebigem Schwimmen und Picknick waren die Kinder jeweils so müde, dass die Eltern am Abend zu etwas Zeit für sich kamen. Auch die sonntäglichen und immer perfekt „heraus geputzten“ Besuche der katholischen Kirche gehörten zu den festen Ritualen in der Familie Baldegger. Höhepunkt eines jeden Jahres waren aber bestimmt die gemeinsamen Ferien im Süden. Zu einer Zeit, als noch nicht viele Ferien machten, fuhren die Baldeggers mit Kind & Kegel nach Spanien, Italien oder Frankreich, und die Kinder erlebten so schon früh, dass die Welt ausserhalb des St. Galler Rheintals auch sehr viel zu bieten hatte. So viel, dass es Urs zusammen mit seinem älteren Bruder Markus auch mal nach Paris zog – mit dem Velo (Für Nicht-Schweizer: Fahrrad). Auch das

Moulin Rouge haben die beiden Burschen angeblich besucht – oder vielleicht waren es nur die Bilder vor der Eingangstüre...

2. Akt: Mann werden

Irgendwann und ziemlich schnell kam dann aber die Zeit, wo aus dem kleinen verträumten Ursli der Mann Urs Albert werden sollte. So schickten die Eltern Baldegger ihren Urs, wie es in der Familie üblich war, ins katholische Internat/Gymnasium nach Fribourg. Als Urs merkte, dass er (irrtümlich?) in eine französischsprachige Klasse eingeteilt wurde, lernte er sehr schnell Französisch und realisierte zum ersten Mal, dass das Leben nicht nur ein Traum war. Im Collège St. Michel lernte Urs aber auch noch viele andere wichtige Dinge im Leben eines werdenden Mannes – doch darauf möchte Urs sicher auch nicht, dass ich weiter eingehe. Diese Jahre in der (fast) französischen Schweiz waren es also, wo Urs das „savoir vivre“ erlebte und er, wie er immer sagt, zum „Frankophilen“ wurde. Die nächste und vielleicht noch prägendere Periode auf der Entwicklung zum Mann war seine Zeit in der Armee. Das Militär und vor allem die Offiziersschule waren es, die aus Urs nicht nur einen Offizier und Hauptmann der Schweizer Armee machten, sondern vor allem seine Führungsqualitäten entwickelten. Noch heute gelten bei Urs sehr viele Führungs- und andere Grundsätze aus dieser Zeit. Während seiner Militärkarriere absolvierte Urs fast beiläufig sein BWL-Studium an der Universität St. Gallen, dass er mit Auszeichnung abschloss. Nach einer Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter und dem Abschluss seiner Dissertation bei Prof. Hans Jobst Pleitner am Institut für Gewerbliche Arbeit der Universität St. Gallen war Urs bereit und bestens ausgebildet für seine akademische und vor allem auch seine unternehmerische Karriere.

3. Akt: Entrepreneur sein & Entrepreneure machen

1980 startete Urs seine Karriere als selbständiger Unternehmensberater in St. Gallen und Zürich. Schon 1985 aber lockte eine steile Karriere im Wealth Management in der damaligen Schweizerischen Bankgesellschaft. Nach nur zwei Jahren zwangen gesundheitliche Probleme Urs, sich nochmals zu verändern und lehrten ihn eine weitere wichtige Lektion. Wieder voller Energie und Gestaltungswillen baute Urs zusammen mit seinem ehemaligen Studienkollegen Max Lüscher die damalige HWV (Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung) in Chur mit auf und unterrichtete dort seine ersten Studenten in fast allen Disziplinen der Wirtschaftswissenschaften – ich war einer davon. Es folgten über 10 Jahre erfolgreiche Führung dieser Schule, die sich nach einer Fusion zur Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) entwickelte. In dieser Zeit gründete Urs Baldegger nicht nur fünf sehr erfolgreiche Institute innerhalb der HTW, sondern er war zugleich ein Pionier der Entrepreneurship-Ausbildung in der Schweiz. Diese baute er in verschiedenen Studiengängen auf und infizierte unzählige Studenten mit seinem unternehmerischen Virus. Nach getaner und sehr erfolgreicher Aufbauarbeit an der HTW Chur machte sich Urs 2003 auf, neue Geschäfts-

chancen zu entdecken und getreu der Entrepreneurship-Philosophie umzusetzen. Diese Gelegenheit bot sich an der Hochschule Liechtenstein, wo er als Professor und Lehrstuhlinhaber seine Entrepreneurship-Bewegung fortsetzte, und ein KMU-Zentrum, das Institut für Entrepreneurship, den Master-Studiengang Entrepreneurship und diverse unternehmerische Weiterbildungsprogramme aufgebaut hat. Und auch hier in Liechtenstein hat Urs Baldegger mittlerweile schon wieder hunderte von Studenten und Kursteilnehmern zu Entrepreneuren gemacht.

4. Akt: Mensch bleiben

Ich bin sehr glücklich, dass ich Urs Baldegger auf seinem Weg nun schon während 15 Jahren begleiten und unterstützen darf – und ich bin jetzt schon gespannt auf seine nächsten Projekte, frei nach dem Wert, den ihm sein Mutter mit auf den Weg gab: „Gut ist nie gut genug“. Also auf die nächsten 60 Jahre – es gibt noch viel zu bewegen und gestalten, nicht nur für Architekten...

Wir sind stolz auf Dich!

Daniel Müller

(stellvertretend für alle, die Dich auf Deinem Weg begleiten durften und dürfen)

5. Akt: (Hochschul-)Lehrer sein

Auch, wenn ein überzeugter Schweizer nur ungern seine geliebte Heimat verlässt, hat sich Urs Baldegger 2003 über den Rhein ostwärts getraut, und mit dem Aufbau des Instituts für Entrepreneurship an der mit ca. 1000 Studenten kleinen und feinen Hochschule (seit 2005 mit Universitätsstatus) Liechtenstein Pionierarbeit geleistet. Wo es an anderen deutschsprachigen Universitäten eine BWL-Fakultät oder einen Fachbereich für Wirtschaftswissenschaften gibt, hat Urs Baldegger es mit Sachkenntnis, Beharrlichkeit und Überzeugungsarbeit geschafft, dass Politik und Wissenschaft im kleinen EWR-Staat Liechtenstein zu der Einsicht gelangt sind, dass die USP das Landes – und folglich auch der Hochschulausbildung – eben nicht ein x-beliebiges BWL-Studium sein kann, sondern die Konzentration auf die in der Region (Liechtenstein, St. Galler Rheintal, Vorarlberg und Bodenseeregion) ansässigen Betriebe und deren Bedarf: die mehr als 90 Prozent Mittelständler, KMU und Familienunternehmen, eben die Key Player des Entrepreneurship. Das Institut für Entrepreneurship wurde folglich die oberste Gliederungseinheit für betriebswirtschaftliche Studien an der Hochschule Liechtenstein, auf Bachelor-, Master- und Executive-Ebene, seit 2009 ergänzt um das Doktoratsstudienprogramm. Inzwischen arbeiten, forschen und lehren 33

Mitarbeiter (davon 13 Promovierte) an diesem von Urs Baldegger aufgebauten Institut, dessen Leitung er im vergangenen Jahr formal abgab, um sich verstärkt auf die Leitung seines 15-köpfigen (davon 7 Promovierte, und 3 Promovierende) Van Riemsdijk-Lehrstuhl für Entrepreneurship zu konzentrieren.

In der Lehre (getreu dem Motto „hart, aber fair“) hat für Urs Baldegger Exzellenz jederzeit höchste Priorität. Konzentration auf kleine Gruppen, die sich anderswo im deutschsprachigen Raum allenfalls durch teure Studiengebühren erkaufen werden können, sind im vom ihm konzipierten, überregional wahrgenommenen und vielerorts zum Vorbild auserkorenen Master of Science (M.Sc.) in Entrepreneurship-Programm der Hochschule Liechtenstein Standard – so werden maximal 25 Teilnehmer pro Jahrgang zum Studium zugelassen. Bei einer Bewerberzahl in immer ca. dreifacher Höhe achtet Urs persönlich auf eine ausgewogene Mischung der – in der Regel vier – Nationalitäten und Backgrounds (z.B. in Hinblick auf die Anzahl der Betriebswirte vs. Ingenieure in einer Kohorte). Auch ist die unternehmerische Tätigkeit in diesem berufsbegleitenden Studiengang Pflicht für die Studenten, was die ideale Verzahnung zwischen Theorie und Praxis wesentlich befördert und im vergangenen Jahr dazu geführt hat, dass das M.Sc.-Programm der Hochschule Liechtenstein hinter der ETH Zürich den 2. Platz im länderübergreifenden Ranking von Entrepreneurship-Programmen in der Schweiz, Liechtenstein und Österreich erzielen konnte. Der Offizier der Schweizer Armee und Pionier des „Action-Learning“-Ansatzes Urs Baldegger hat ohne jeden Zweifel die Entrepreneurship-Ausbildung im deutschsprachigen Raum in den vergangenen Jahrzehnten geprägt wie kein anderer. Neben ohnehin schon exzellenten Kontakten in die regionale Wirtschaft hält Urs Baldegger auch den Kontakt zu seinen Schützlingen, den Absolventen, die regelmäßig mit Freude zu Gastvorträgen an die Universität kommen, um den nachfolgenden Generationen die Sicht der Praxis näherzubringen.

Auch in der Forschung hat es Urs Baldegger verstanden, uns in der vergleichsweise kurzen Zeit, die wir ihn nun erst kennen dürfen, über alle Maße zu beeindrucken. Wir kommen nicht umhin zuzugeben, dass es wohl kaum jemand Beleseneren in der Entrepreneurship-Forschung (UND den ihr zugrundeliegenden Verhaltenswissenschaften) gibt als Urs Baldegger, was mitunter bei der Präsentation neuer Forschungsideen für uns als seine minimal jüngeren Kollegen vergleichsweise deprimierend enden kann (Zitat: „...ist doch ein alter Hut, gab es in der XYZ-Forschung schon in den 1970er Jahren. Die wichtigsten Autoren sind XYZ aus den Jahren...“). Dieses Wissen an die nachfolgenden Forschergeneration(en) weiterzugeben hat sich Urs derzeit zu einer seiner wesentlichen Aufgaben gemacht, und geht dieser voller Tatendrang und unter höchster Anspruchshaltung nach. Auch in seinem – mittleren – Alter noch die Schriftleitung einer wissenschaftlichen Fachzeitschrift zu übernehmen (seit 2009 gibt Urs Baldegger als Vertreter der Hochschule Liechtenstein zusammen mit Prof. Dr. Urs Fueglistaller von der Universität St. Gallen zusammen die renommierte und bereits im 58. Jahrgang beim Duncker & Humblot Verlag erscheinende „Zeit-

schrift für KMU & Entrepreneurship (ZfKE)“ heraus), ist eine neue Aufgabe, der er sich noch einmal voller Tatendrang und Perfektionismus stellt.

Die typisch Schweizerische (oder Urs'sche) Un-/Eigenart der absoluten Pünktlichkeit („13:00, nicht 13:01!“) einmal außer Acht gelassen (ein „Östricher“ und ein „Dütscher“ dürfen das so ausdrücken, davon sind wir überzeugt), ist es uns – wie auch den insgesamt 24 Weggefährten und Autoren von 11 verschiedenen Hochschulen/Institutionen aus allen vier deutschsprachigen Ländern, die zu seinen Ehren in diesem Sammelband 13 Artikel zusammengestellt haben – eine Freude und Ehre zugleich, Univ.-Prof. Dr. Urs Baldegger in seiner Eigenschaft als Vorbild, Lehrer, Leiter, Lenker und Mensch diese Festschrift erstellen zu dürfen. Wir alle haben Urs als leidenschaftlichen und beeindruckenden Menschen kennengelernt, und freuen uns sehr auf die nächsten Jahre, in denen er seine Erfahrungen und sein Wissen an seine Studenten, Mitarbeiter und Kollegen weitergeben wird. Ihm gebührt unser herzlicher Dank.

Christian Marxt & Sascha Kraus

Der Markteintritt junger Unternehmen: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde

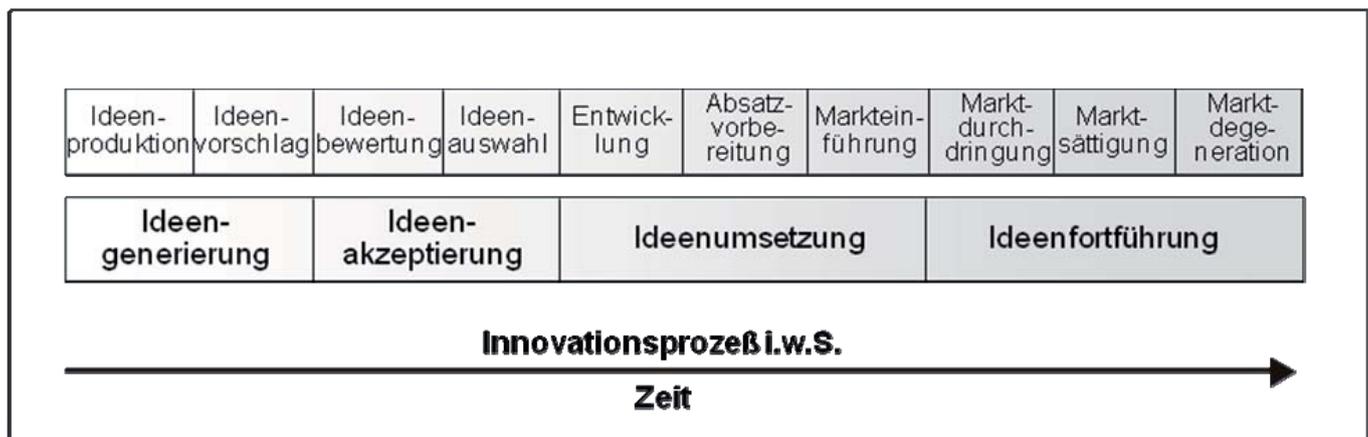
Prof. Dr. Jutta Emes, Universität der Bundeswehr München

Prof. Dr. Marc Gruber, EPFL Lausanne

1. Problemstellung: Markteintritt von Gründungsunternehmen

Die Ausgestaltung der Markteintrittsstrategie ist entscheidend für den langfristigen Erfolg junger, neu gegründeter Unternehmen. Eine Markteintrittsstrategie dient der sorgfältigen Einführung eines oftmals innovativen Leistungsangebots auf dem Zielmarkt. In einem erweiterten Verständnis entspricht die Markteintrittsphase der Ideenumsetzungsphase im Innovationsprozess und schließt sich an die Ideengenerierung, -evaluation und -auswahl an (siehe Abbildung 1).

Abb. 1: Teilstufen des Innovationsprozesses (verändert entnommen aus Michel 1987, S. 13)



Strategische Überlegungen zum Markteintritt erfolgen bereits parallel zur Ideengenerierung und erstrecken sich über den gesamten Innovationsprozess. Sie werden systematisch im Businessplan erfasst. Dieser detaillierte Geschäftsplan enthält u.a. eine Analyse des marktlichen und wirtschaftlichen Umfelds, die Erläuterung der Geschäftsidee, der Ziele und benötigten Ressourcen, die inhaltliche und zeitliche Marketing- und Vertriebsplanung sowie beabsichtigte Kontrollmaßnahmen. Damit werden wesentliche konzeptionelle Schritte zur Entwicklung einer Markteintrittsstrategie aufgegriffen.

Im vorliegenden Beitrag werden die besonderen Anforderungen an die Entwicklung von Markteintrittsstrategien junger Unternehmen untersucht. Nachfolgend wird daher zunächst auf die spezifischen Charakteristika von Gründungsunternehmen im Vergleich zu etablierten Unternehmen eingegangen und dargestellt, inwiefern dies Bedeutung für die Ausgestaltung des Marketings bzw. der Konzeption der Markteintrittsstrategie hat. Anschließend

werden die einzelnen Schritte bei der Entwicklung einer Markteintrittsstrategie für junge Unternehmen diskutiert, um vor diesem Hintergrund ausgewählte wissenschaftliche Untersuchungen zu Markteintrittsstrategien von Gründern zu analysieren.

2. Herausforderungen im Marketing von Gründungsunternehmen

Junge, neu gegründete Unternehmen besitzen eine Reihe von charakteristischen Eigenschaften, die sie markant von etablierten Unternehmen unterscheiden und die das Gründerteam mit besonderen Herausforderungen im Marketing konfrontieren. Insbesondere zählen hierzu die in der Regel sehr geringe Firmengröße, die Neuheit des Unternehmens und seines Produktangebots sowie die Ressourcenknappheit. Letzteres gilt nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern kommt auch in Zeitmangel sowie in einem Mangel an Spezialisten bzw. Mitarbeitern zum Ausdruck, die außerhalb des eigentlichen Leistungserstellungsprozesses für Analysen und Forschung zur Verfügung stehen. Der Zugang zu Management- und Technologiewissen ist für Unternehmensgründungen im Vergleich zu etablierten Unternehmen häufig erschwert. Darüber hinaus sind eine hohe Unsicherheit und Turbulenz im Umfeld charakteristisch. Junge Unternehmen verfügen über eine nur geringe Präsenz am Markt und haben kaum Marktmacht.¹ Sie sind aufgrund ihrer geringen Größe aber flexibler und damit oft schneller entscheidungsfähig als Großunternehmen. Hinzu kommt, dass Unternehmen häufig in jungen Branchen gegründet werden und somit in einem Umfeld, das sich durch eine besonders ausgeprägte Turbulenz kennzeichnet. Die strategische Markteintrittsplanung von Unternehmensgründungen muss deshalb auf mitunter recht vagen Annahmen zum Konsumentenverhalten, zur Marktentwicklung und zum kompetitiven Umfeld für den Zeitraum nach dem Markteintritt aufbauen. Die Gründung eines Unternehmens lässt sich daher auch als ein „reales Experiment“ verstehen, bei dem Hypothesen über den wertschaffenden Charakter bestimmter Ressourcenkombinationen und Strategien gegenüber bestehenden und innovativen Angeboten im Wettbewerb getestet werden.

Die Formulierung einer Markteintrittsstrategie für junge Unternehmen hat diesen Eigenschaften Rechnung zu tragen, wobei insbesondere die Unsicherheit der marktlichen Entwicklung zu berücksichtigen ist, wie z.B. ein möglicher Eintritt neuer Konkurrenten oder die Reaktion etablierter Unternehmen. Alles in allem stehen junge Unternehmen also vor spezifischen Herausforderungen die in Abbildung 2 zusammengefasst sind und die bei der Konzeption einer Markteintrittsstrategie beachtet werden sollten. Auf die einzelnen Schritte der Markteintrittsstrategie wird im Folgenden eingegangen.

¹ Vgl. Gruber (2003); Gruber und Henkel (2006); Stubner *et al.* (2007), S. 138 f.

Abb. 2: Spezifika des Gründungsmarketings

| Charakteristika | Herausforderungen im Marketing |
|---------------------------------------|--|
| Neuheit des Unternehmens | <ul style="list-style-type: none">- unbekannter Akteur für Kunden und andere Stakeholder- geringes Vertrauen in das Unternehmen und sein Angebot- keine bestehenden Austauschbeziehungen- keine internen Strukturen- geringe Erfahrung- keine Vergangenheitsdaten |
| Geringe Größe des Unternehmens | <ul style="list-style-type: none">- geringe finanzielle Ressourcen- geringe Anzahl Mitarbeiter- Fehlen kritischer Kompetenzen- geringe Marktpräsenz- geringe Marktmacht |
| Unsicherheit und Turbulenz | <ul style="list-style-type: none">- geringe Vorhersehbarkeit der Marktentwicklung- "Best Practices" noch nicht bekannt- dominantes Design häufig noch nicht ausgeprägt- sich rasch verändernde Wettbewerbssituation |

3. Konzeption der Markteintrittsstrategie

Die Konzeption der Markteintrittsstrategie basiert auf einem iterativen, mehrstufigen Planungs- und Entscheidungsprozess. Im Rahmen einer Situationsanalyse sollen zunächst grundlegende Informationen über den Absatzmarkt und die Konkurrenzsituation gesammelt und aufbereitet werden. Darauf aufbauend werden die Ziele der Markterschließung formuliert, die Leistungsangebote und die zu bearbeitenden Märkte ausgewählt, der Zeitpunkt des Markteintritts festgelegt sowie die Marktbearbeitungsstrategie, d.h. der längerfristige Vorgehensplan zur Umsetzung von Wettbewerbsvorteilen, bestimmt. Schließlich erfolgt die operative Umsetzung und Implementierung des Strategiekonzepts. Eine fortwährende Kontrolle soll Schwachstellen aufdecken und dafür sorgen, dass bei Abweichungen im Soll-Ist Vergleich ein Lernprozess einsetzt und Konzeptanpassungen vorgenommen werden können.²

3.1. Situationsanalyse

Im Wesentlichen werden bei einer Situationsanalyse die notwendigen entscheidungsrelevanten Informationen über die Markt- und Wettbewerbssituation der Unternehmung gesammelt und aufbereitet. Mit Hilfe von Marktforschungstechniken wird untersucht, ob ein ausreichend grosser Markt für das Leistungsangebot der Unternehmensgründung vorhanden ist. Schließlich wird das Nachfrage- und Wettbewerberverhalten im Detail betrachtet.³ Vor die-

² Vgl. Emes und Gruber (2008), S. 306.

³ Siehe hierzu z.B. Adler und Klein (2008).

sem Hintergrund werden auch die eigenen Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die Chancen und Risiken der Umwelt analysiert.

Zu berücksichtigen ist, dass Unternehmensgründer mit ihren Start-ups häufig in junge, erst im Entstehen begriffene Märkte eintreten, so dass in vielen Fällen nur wenige und oftmals kaum verlässliche Sekundärdaten zum Markt vorliegen. Von zahlreichen Gründern wird diese Tatsache als Grund angeführt, weshalb auf eine Situationsanalyse (gänzlich) verzichtet und sofort mit operativen Markterschließungsmaßnahmen begonnen wird. Verkannt wird dabei jedoch nicht nur die Chance, durch direkten Kontakt mit potenziellen Kunden Primärdaten zu sammeln, sondern ebenso durch die Konfrontation mit den verfügbaren Marketingdaten über das Gründungsprojekt zu lernen. Nicht selten ist es gerade die Auseinandersetzung mit (mitunter widersprüchlichen) Sekundärdaten, die einen kreativen Denkprozess bei den Gründern anstößt und zu interessanten Lösungen im Marketing führt. Ein Verzicht auf Marktforschung würde damit die Vernachlässigung wesentlicher entscheidungsrelevanter Informationen bedeuten. In diesem Zusammenhang zeigen Lodish, Morgan und Kallianpur, dass der Anteil gescheiterter Neugründungen um rund 60 % verringert werden kann, wenn vor der Gründung sorgfältige Marktanalysen durchgeführt werden.⁴

Jedoch haben insbesondere Gründer mit geringen Branchenkenntnissen häufig Schwierigkeiten bei der Suche nach geeigneten Datenquellen. Auch wenn keine unmittelbaren Marktdaten vorhanden sind, so können Daten statistischer Ämter, von Handelskammern, Verbänden, Forschungsinstituten usw. in der Regel weiterführende Hinweise für die eigene Fragestellung geben. Gleichfalls zeigt die Gründungspraxis, dass die Erhebung von Primärdaten (z.B. bei Experten) bereits bei geringen Fallzahlen zu aufschlußreichen Einsichten führen kann.

3.2. Festlegung ökonomischer und vorökonomischer Marketingziele

Für ein koordiniertes Vorgehen beim Markteintritt und als Orientierung bei der Entwicklung einer Erschließungsstrategie sind von den Gründern Marketingziele aufzustellen. Die im Marketing festzulegenden Ziele lassen sich anhand einer Zielpyramide beschreiben, an deren Spitze u.a. die Vision der Gründer sowie eventuell die Erwartungen weiterer Stakeholder stehen.⁵ Diese grundlegenden Vorstellungen bilden den Rahmen für die Zielbildung im Marketing, die sich auf Inhalte mit unterschiedlichem Abstraktionsgrad (strategisch, operativ) erstreckt und sowohl ökonomische Ziele wie Umsatz, Marktanteil und Gewinn als auch vorökonomische Ziele wie die Reputation und Bekanntheit des jungen Unternehmens beinhaltet. Oftmals erfolgt die Zielfestlegung anhand von Meilensteinen,⁶ wobei über die Bestimmung aufeinander folgender Meilensteine Ziele für den Verlauf der Unternehmensentwicklung geplant werden können.

⁴ Vgl. Lodish, Morgan und Kallianpur (2001).

⁵ Vgl. Becker (2009).

⁶ Vgl. McGrath und MacMillan (1995), S. 4 ff.

3.3. Strategische Marketingplanung

Die strategische Marketingplanung befasst sich mit der mittel- bis langfristigen Ausrichtung des Unternehmens und dient damit als Vorgabe für das operative Marketing. Als zentral für die strategische Marketingplanung und im weiteren Sinne auch für das strategische Gründungsmanagement wird die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz gesehen.⁷ Inhaltlich lassen sich verschiedene marketingstrategische Entscheidungsdimensionen unterscheiden, die zu einer integrierten Markteintrittsstrategie zusammengefasst werden können. Die wichtigsten Dimensionen werden nachfolgend erläutert.

3.3.1 Abgrenzung des relevanten Marktes, Marktsegmentierung und Marktabdeckung

3.3.1.1 Identifikation und Abgrenzung des Marktes

Die Abgrenzung des relevanten Marktes, welcher Gegenstand aller künftigen absatzpolitischen Bemühungen sein soll, bildet einen wichtigen Ausgangspunkt unternehmerischer Überlegungen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass Unternehmensgründungen aufgrund von Ressourcenfungibilität oftmals die Wahl haben, ihre (technologischen) Kompetenzen auf mehr als einem Zielmarkt anzubieten. Voraussetzung hierfür ist freilich die Identifikation verschiedener Marktmöglichkeiten, die Gründer vor besondere Herausforderungen stellt, da in der Regel jene Marktmöglichkeiten identifiziert werden, von denen die Gründer bereits eine (vage) Kenntnis besitzen. Insofern ist die Zusammenstellung des Wissensprofils im Gründerteam ein bedeutender Faktor, der die Selektion des relevanten Absatzmarktes wesentlich mitbestimmt und der vor allem auch den Blick auf gegebenenfalls lukrativere Marktchancen verbauen kann.

Die Auswahl des Marktes, in dem die Gründung ihre Aktivitäten entfalten will, und die Festlegung des zu offerierenden Leistungsangebots können als die mitunter bedeutsamsten strategischen Entscheidungen von Gründungsunternehmen erachtet werden.⁸ Mit diesen Entscheidungen werden die Produkt-Markt-Kombination und somit der Fokus der Unternehmenstätigkeit definiert, was nicht nur maßgeblichen Einfluss auf das Erfolgspotenzial des Gründungsvorhabens hat, sondern ebenso dessen Charakter (Identität) prägt. Definiert eine Unternehmung ihren sachlich relevanten Markt zu eng, so kann es passieren, dass sie erhebliche Mittel in ein nicht tragfähiges Marktsegment investiert, während bei zu breiter Marktdefinition die Leistung zu kundenunspezifisch angeboten sein kann, so dass die Nachfrager auf spezialisierte Anbieter ausweichen.⁹

⁷ Vgl. Gruber und Harhoff (2002).

⁸ Vgl. Gruber *et al.* (2008).

⁹ Vgl. z.B. Meffert *et al.* (2008), S. 51 ff.

3.3.1.2. Marktsegmentierung und -abdeckung

Die Marktsegmentierung verfolgt das Ziel, einen heterogenen Gesamtmarkt in homogene Kundengruppen zu unterteilen, um diese mit einer gezielten Strategie und entsprechenden Marketingmaßnahmen bearbeiten zu können.¹⁰ Grundlage für eine gelungene Segmentierung ist die Festlegung geeigneter Segmentierungskriterien, wobei in der Regel sozio-ökonomische und psychographische Kriterien Anwendung finden. Die Zahl zu differenzierender Marktsegmente wird von der Unterscheidbarkeit sowie Messbarkeit des Kundenverhaltens bestimmt. Basierend auf der vorgenommenen Segmentierung des Marktes kann die Entscheidung getroffen werden, in welchem Umfang eine Unternehmensgründung den Markt abdecken will, wobei es sich aus marketingstrategischen Gesichtspunkten anbietet, zwischen der Bearbeitung eines Teilmarktes (Segment) und des Gesamtmarktes zu unterscheiden. Eine spezielle Strategievariante der Marktabdeckung bildet die Nischenstrategie. Diese richtet sich auf Segmente, die entweder sehr klein und damit für andere Anbieter uninteressant sind oder die spezifische, bei der Konkurrenz nicht vorhandene Fähigkeiten (Kompetenzen) erfordern.¹¹

In diesem Kontext zeigt Rüggeberg, dass erfolgreiche Gründungen vor allem in Märkten mit hoher Bedürfnishomogenität aktiv sind.¹² Der Autor konstatiert jedoch ebenso, dass fast die Hälfte der von ihm untersuchten Gründungen trotz Bedürfnisheterogenität alle Kundengruppen eines bestimmten Marktes bearbeiten, mit der Folge, dass Standardisierungs- und Profilierungspotenziale oftmals nicht optimal genutzt werden können. Baron und Shane argumentieren, dass junge Unternehmen vor allem auf stark segmentierten Märkten chancenreich seien, da diese es besser verstünden, einzelne Nischen zu bedienen.¹³ Die Flexibilität und Schnelligkeit von Unternehmensgründungen kämen diesen dabei zugute. So wird in der Literatur oftmals empfohlen, dass sich Gründungen aufgrund ihrer Ressourcenknappheit auf die Bearbeitung einzelner Segmente konzentrieren sollten, um dem Wettbewerb mit größeren Unternehmen zu entgehen und sich der Generierung erster Umsätze und dem Aufbau von Reputation zu widmen. Sukzessive kann dann die Erschließung des größeren Marktes erfolgen.

Sowohl Carroll¹⁴ als auch Romanelli¹⁵ belegen mit ihren Studien die Vorteilhaftigkeit einer auf die Bearbeitung von Teilmärkten gerichteten Strategie. Jedoch existieren auch empirische Studien, die eine breite Marktbearbeitung von Unternehmensgründungen als vorteilhaft ansehen. So zeigen die Befunde von Miller und Camp über die Erfolgsfaktoren von Corporate Ventures, dass jene Unternehmen größere Erfolge erzielen, die eine im Vergleich zu den führenden Konkurrenten größere Zahl an Kundentypen und einen breiter gefassten

¹⁰ Vgl. Kuß (2009).

¹¹ Vgl. Becker (2009).

¹² Vgl. Rüggeberg (1997), S. 182.

¹³ Vgl. Baron und Shane (2008), S. 49.

¹⁴ Vgl. Carroll (1984), S. 126ff. sowie (1985), S. 1262 ff.

¹⁵ Vgl. Romanelli (1989), S. 385.

Markt bearbeiten.¹⁶ Wie diese Ergebnisse bereits suggerieren, erfordert die Wahl einer aussichtsreichen Marktabdeckung die Berücksichtigung von (Kontext-) Variablen. So geben beispielsweise die hier nicht vertieft diskutierten Ergebnisse organisationsökologischer Arbeiten deutlich zu erkennen, dass die Vorteilhaftigkeit einer Generalisten- oder einer Spezialisten-Strategie erheblich von den jeweiligen Umfeldbedingungen abhängt.¹⁷

3.3.2. *Bestimmung der Marktstimulierungsstrategie*

Eng verbunden mit der Bestimmung der Produkt-Markt-Kombination ist die Marktstimulierungsstrategie, also die Klärung der Frage, wie Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. Neben einer Konkretisierung der Positionierung im Zielsegment beinhaltet dies die Festlegung des gegenüber den Mitbewerben zu erreichenden Wettbewerbsvorteils. Gemäss der klassischen Definition können Wettbewerbsvorteile entweder in Preis- und Kostenvorteilen oder in Leistungsvorteilen (Differenzierung) gegenüber der Konkurrenz begründet sein.¹⁸

Die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils wird in Arbeiten zum Erfolg neuer Produkte als wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen.¹⁹ Empirische Untersuchungen bei Gründungen zeigen, dass die Mehrheit Wettbewerbsvorteile durch das Angebot eines technisch führenden Produkts bzw. einen Differenzierungsvorteil anstrebt,²⁰ nicht zuletzt aufgrund der häufig begrenzten Möglichkeiten, Skalen- oder Erfahrungskurveneffekte zu erzielen. Es überrascht daher nicht, dass eine Differenzierungsstrategie einer Vielzahl von Studien zufolge zu größeren Erfolgen bei Gründungen führt als eine Preis-Mengen-Strategie.²¹ Eine Gesamtschau der Befunde weist jedoch auch aus, dass wichtige Kontextvariablen die Erfolgswirkung moderieren. So zeigen Durand und Coeurderoy, dass der Markteintrittszeitpunkt berücksichtigt werden sollte, wobei eine Kostenführerschaft für Pionierunternehmen erfolgsversprechender ist, während Folger eine Leistungsdifferenzierung anstreben sollten.²² Dies bestätigt erneut, dass einzelne Strategiedimensionen als Teil einer Gesamtstrategie und im Kontext des Gründungsumfelds zu eruieren sind und dass davon losgelöste Befunde nur einen relativ begrenzten Erkenntnisbeitrag leisten können.

3.3.3. *Bestimmung der Marktarealstrategie (geographische Abgrenzung)*

Die Wahl des Marktareals zielt auf eine geographische Abgrenzung des Zielmarktes von jungen Unternehmen ab. Aus Sicht deutscher Gründungen lässt sich beispielsweise die Bearbeitung einer Region, von Deutschland, der deutschsprachigen Länder, Europa oder Europa und weiteres Ausland unterscheiden.

¹⁶ Vgl. Miller und Camp (1985), S. 99.

¹⁷ Vgl. z.B. Freeman und Hannan (1983), S. 1116 ff.

¹⁸ Vgl. Porter (1980) und Porter (1985).

¹⁹ Vgl. z.B. Montoya-Weiss und Calantone (1994), S. 406 f. oder Cooper und Kleinschmidt (1987), S. 172 ff.

²⁰ Vgl. z.B. Gruber (2005), S. 180 oder Kulicke *et al.* (1993), S. 83 f.

²¹ Vgl. z.B. Miller und Camp (1985).

²² Vgl. Durand und Coeurderoy (2001), S. 484 ff.

Zur Wahl des Marktareals liegen zahlreiche empirische Befunde vor. Beispielsweise zeigen Kulicke et al., dass lediglich 3% der von ihnen untersuchten Gründungen einen regionalen Markt in Deutschland bearbeiten und sich ein weiteres Drittel vor allem auf den deutschen Markt fokussiert, während 37% im europäischen Markt und 27% auf europäischen und außereuropäischen Märkten tätig sind. Zudem stellen sie fest, dass erfolgreiche Gründungen überdurchschnittlich häufig Auslandsmärkte selbst bearbeiten.²³ Internationale Ergebnisse von Freeser und Willard²⁴ lassen erkennen, dass stark wachsende Gründungen einen höheren Anteil an Auslandsumsätzen aufweisen und führen dies unter anderem darauf zurück, dass diese Unternehmen eine globalere Perspektive verfolgen. In diesem Kontext stellen Oviatt und McDougall fest, dass ein großer Anteil der von ihnen untersuchten Gründungen eine frühe Internationalisierung anstrebt, was im Extremfall zu so genannten *born globals* führen kann.²⁵ Rund drei Viertel der von Gruber untersuchten deutschen Venture Capital-finanzierten Gründungen haben bereits von Beginn an eine internationale Orientierung verfolgt, wobei 32% der Gründungen einen Kundenkreis bearbeiten, der Europa und das weitere Ausland umfasst.²⁶

Insgesamt zeigen diese Ergebnisse deutlich, dass für wachstumsorientierte Gründungen eine Orientierung ausschließlich am Heimatmarkt ein zu enges Marktareal darstellt. Für Gründungen aus deutschsprachigen Ländern spielt der europäische Markt eine wesentliche Rolle. Zur Durchsetzung eines Standards sowie zur Sicherstellung einer Technologieführerschaft kann es darüber hinaus für europäische Gründungen eine *conditio sine qua non* sein, rasch in den US-amerikanischen Markt einzutreten.

3.3.4. Timingstrategie: Bestimmung des Markteintrittszeitpunkts

Des Weiteren ist die Entscheidung über den Markteintrittszeitpunkt ein wichtiger Gegenstand der strategischen Marketingplanung von Unternehmensgründern. Insbesondere auf jungen, schnell wachsenden Märkten, wie z.B. im High-Tech-Bereich kann die richtige Wahl des Markteintrittszeitpunktes einen kritischen Erfolgsfaktor bilden.²⁷ Die Risiken eines eventuell zu frühen Markteintritts (unreifes Produkt oder fehlende Aufnahmebereitschaft des Marktes) müssen gegen die eines zu späten Eintritts (verpasste Chancen) sorgfältig abgewogen werden.

Im Rahmen der Strategiealternativen werden oftmals Marktpioniere von frühen Folgern und späten Folgern unterschieden.²⁸ Pionieren werden zahlreiche Vorteile zugeschrieben, weil sie bereits am frühen Marktwachstum partizipieren, Markteintrittsbarrieren errichten und ein temporäres Monopol nutzen können sowie frühzeitig Erfahrungen sammeln und Skaleneffekte

²³ Vgl. Kulicke et al. (1993), S. 88 ff.

²⁴ Vgl. Freeser und Willard (1990), S. 90 ff.

²⁵ Vgl. Oviatt und McDougall (1994), S. 49 ff. oder Rialp et al. (2005).

²⁶ Vgl. Gruber (2005), S. 179.

²⁷ Vgl. Ganco und Agarwal (2009), S. 228 ff.

²⁸ Vgl. Gruber (2004).

fekte erzielen können. Zudem können sich die meisten Kunden besser an den Markennamen eines Pioniers als an jenen der Folger erinnern.²⁹ Allerdings müssen Pionierunternehmen oftmals hohe Markterschließungskosten tragen und sehen sich einer relativ hohen Unsicherheit in Bezug auf die Akzeptanz der Innovation am Markt ausgesetzt. Die Literatur weist deshalb auch darauf hin, dass Folger von den Fehlern der Pioniere lernen und aus der sich sukzessive verringernden Unsicherheit in Bezug auf markt-, wettbewerbs-, technologie- und produktbezogene Merkmale Nutzen ziehen können.³⁰

Empirischen Studien zum Markteintrittszeitpunkt zeigen oft einen deutlichen Pioniervorteil (first-mover advantage).³¹ Wie Goldis und Teller jedoch darlegen, sind zahlreiche Untersuchungen zum first-mover advantage durch erhebliche methodische Mängel beeinträchtigt. Auf Basis ihrer Forschungsarbeiten zeigt sich eine Scheiterungsrate bei Pionieren von 47%. Nach Albers stellt die Pionierrolle deshalb auch „einen viel beschworenen Management-Mythos dar, der sich nicht unbedingt mit der Realität deckt.“³²

3.4. Operative Marketingplanung

Die operative Marketingplanung konkretisiert die Marketingstrategie, wobei operative Marketingmaßnahmen in der Regel auf einen Zeitraum von bis zu einem Jahr ausgerichtet sind. Im Wesentlichen erstrecken sich die operativen Maßnahmen auf die Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik (Marketing-Mix), die in ihrem koordinierten Einsatz zur Erreichung der Marketingziele und Umsetzung der Marketingstrategie beitragen sollen. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass sich die knappen finanziellen und personellen Ressourcen von Start-ups auf Wahl, Ausgestaltung und Intensität des Instrumenteinsatzes auswirken. Gründer greifen deshalb nicht selten auf unkonventionelle und kostengünstige Marketingmaßnahmen zurück, um trotz Ressourcenknappheit einen Einfluss auf das Marktgeschehen zu haben. Diese Maßnahmen werden in der populärwissenschaftlichen Literatur unter dem Stichwort *Guerilla Marketing* erörtert. Weitere Möglichkeiten zur Realisierung eines effizienten, ressourcensparenden Marketings bieten Marketing-Kooperationen, die Ansiedlung in Branchenclustern³³ und Abschöpfungsstrategien (Skimming Pricing). Die Skimmingstrategie erlaubt es, mit geringen Stückzahlen Erfahrungen im Markt zu sammeln, oftmals mit wichtigen Kunden wie Innovatoren und Meinungsführern. Der Preis wird hierbei höher als die Stückkosten festgesetzt, so dass positive Deckungsbeiträge schon mit den ersten Verkäufen erzielt werden können. Mit zunehmender Kapazität und dem Eintreten von Wettbewerbern können die Stückkosten sowie die Preise entlang der Erfahrungskurve gesenkt werden.³⁴

²⁹ Vgl. Lieberman und Montgomery (1988), 41 ff. sowie Szymanski *et al.* (1995), S. 17.

³⁰ Vgl. Boersch und Elschen (2002), S. 284 f.

³¹ Vgl. Golder und Tellis (1993), S. 158 ff.

³² Albers (2001), S. 84; siehe hierzu auch Fischer *et al.* (2007).

³³ Vgl. Arnold *et al.* (2003).

³⁴ Vgl. z.B. Backhaus und Voeth (2010).

4. Fazit

Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass das Marketing im Rahmen von Gründungsvorhaben eine zentrale Rolle spielt. Im vorliegenden Beitrag wurde ausgehend von den besonderen Herausforderungen, die das Marketing von Gründungen prägen, eine Übersicht zu wichtigen Forschungsergebnissen im Bereich Markteintrittsplanung gegeben. In der Gesamtsicht zeigt sich hierbei sehr deutlich, dass die strategische Markteintrittsplanung ein multidimensionales Aufgabenspektrum für den Gründer beinhaltet. Insbesondere Unternehmensgründer mit einem technologischen Ausbildungshintergrund nutzen die vielfältigen Möglichkeiten auf strategischer und operativer Marketingebeane oftmals nicht vollumfänglich aus, obgleich gerade technologiebasierte Unternehmen in vielen Fällen ein besonders ausgeprägtes Wachstumspotenzial aufweisen. Nicht selten kann man in diesem Zusammenhang beobachten, dass das Cliché eines produkt- bzw. technologieverliebten Gründers, der dem Marketing zu geringe Aufmerksamkeit zukommen lässt, noch immer durch viele Gründungsbeispiele bestätigt werden kann. Es bleibt deshalb Peter Drucker beizupflichten, wenn er betont: „You don't create a company for creating a product, you create a company for creating a customer.“

Literatur

- Adler, J. und Klein, A. (2008): Marktforschung als Aufgabe von Gründungsunternehmen, in: Freiling, J.; Kollmann, T.; Welling, M. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing. Gabler, Wiesbaden, S. 359-389.
- Albers, S.(2001): Marktdurchsetzung von Innovationen, in: Albers, S.; Brockhoff, K.; Hauschildt, J. (Hrsg.): Technologie- und Innovationsmanagement. Leistungsbilanz des Kieler Graduiertenkollegs, Wiesbaden, S. 79-116.
- Arnold, E., Meyer, M. und Emes, J. (2003): Wettbewerb und Kooperation in Branchenclustern: Analyse der medizintechnischen Industrie im Medical Valley, in: Zentes, J., Swoboda, B. und Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Gabler, Wiesbaden, S. 1133-1158.
- Backhaus, K. und Voeth, M. (2010): Industriegütermarketing. 9., überarbeitete Auflage, Vahlen, München.
- Baron, R.A. und Shane, S.A. (2008): Entrepreneurship: A Process Perspective. Mason, OH, Thomson, 2. Auflage.
- Becker, J. (2009): Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. 9. Aufl., Vahlen, München.
- Boersch, C. und Elschen, R. (2002): Erster Eintritt in den Markt, in: Hommel, U. und Knecht, T.C. (Hrsg.): Wertorientiertes Start-up Management. Vahlen, München, S. 272-291.
- Carroll, G.R. (1984): The Specialist Strategy, in: California Management Review, 26. Jg., S. 126-137.
- Carroll, G.R. (1985): Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations, in: American Journal of Sociology, 90. Jg., S. 1262-1283.
- Cooper, R.G. und Kleinschmidt, E.J. (1987): New Products: What separates Winners from Losers?, in: Journal of Product Innovation Management, 4. Jg., Nr. 3, S. 169-184.
- Durand, R. und Coeurderoy, R. (2001): Age, Order of Entry, Strategic Orientation, and Organizational Performance, in: Journal of Business Venturing, 16. Jg., Nr. 5, S. 471-494.
- Emes, J., Gruber, M. (2008): Die Ideenumsetzung im Rahmen von Markteintrittsstrategien (Start-up-Phase), in: Freiling, J., Kollmann, T. und Welling, M. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing. Gabler, Wiesbaden, S. 303-322.
- Fischer, M., Himme, A. und S. Albers (2007): Pionier, Früher Folger oder Später Folger: Welche Strategie verspricht den größten Erfolg?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 77. Jg., Heft 5, S.539-573.
- Freeman, J. und Hannan, M.T. (1983): Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations, in: American Journal of Sociology, 88. Jg., Nr. 6, S. 1116-1145.
- Freser, H. und Willard, G. (1990): Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low Growth High Tech Firms, in: Strategic Management Journal, 11. Jg., S. 87-98.

- Golder, P.N. und Tellis, G. J. (1993): Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend, in: *Journal of Marketing Research*, 30. Jg., Nr. 2, S. 158-170.
- Ganco M., Agarwal R. (2009): Performance Differentials between Diversifying Entrants and Entrepreneurial Start-Ups: A Complexity Approach, in: *Academy of Management Review*, 34. Jg., Nr. 2, 228-252.
- Gruber, M. (2005): *Marketingplanung von wagniskapitalfinanzierten Unternehmensgründungen — eine theoretische und empirische Analyse*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Gruber, M. (2004): Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence, in: *Schmalenbach Business Review (ZfbF)*, 56. Jg., S. 164-199.
- Gruber, M. (2003): Research on Marketing in Emerging Firms: Key issues and Open Questions, in: *International Journal of Technology Management (IJTM)*, 26. Jg., Nr. 5-6, S. 600-620.
- Gruber, M., MacMillan, I.C. und Thompson, J.D. (2008): Look before you Leap: Market Opportunity Identification in Emerging Technology Firms, in: *Management Science*, 54. Jg., Nr. 9, S. 1652-1665.
- Gruber, M. und Henkel, J. (2006): New Ventures based on Open Innovation — an Empirical Analysis of Start-up Firms in Embedded Linux, in: *International Journal of Technology Management (IJTM)*, 29. Jg., Nr. 4, S. 356-372.
- Gruber, M. und Harhoff, D. (2002): Strategisches Management in Start-ups: Generierung und nachhaltige Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile, in: Hommel, U. und Knecht, T. (Hrsg.): *Wertorientiertes Start-up Management*. Vahlen, Wiesbaden, S. 320-334.
- Kulicke, M. et al. (1993): *Chancen und Risiken junger Technologieunternehmen: Ergebnisse des Modellversuchs „Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen“*. Physica, Heidelberg.
- Kuß, A. (2009): *Marketing — Einführung, Grundlagen, Überblick, Beispiele*. 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Lieberman, M.B. und Montgomery, D.B. (1988): First Mover Advantages, in: *Strategic Management Journal*, 9. Jg., Sonderausgabe, S. 41-58.
- Lodish, L.; Morgan, H.L.; Kallianpur, A. (2001): *Entrepreneurial Marketing*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- McGrath, R.G. und MacMillan, I.C. (1995): Discovery-Driven Planning, in: *Harvard Business Review*, 73. Jg., Nr. 4, S. 4-12.
- Meffert, H., Burmann, C. und Kirchgeorg, M. (2008): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele*. Gabler, Wiesbaden.
- Michel, K. (1987): *Technologie im strategischen Management: ein Portfolio-Ansatz zur integrierten Technologie- und Marktplanung*. Erich Schmidt, Berlin.
- Miller, A. und Camp, B. (1985): Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures, in: *Journal of Business Venturing*, 1. Jg., S. 87-105.

- Montoya-Weiss, M.M. und Calantone, R. (1994): Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis, in: *Journal of Product Innovation Management*, 11. Jg., Nr. 5, S. 397-417.
- Oviatt, B.M. und McDougall, P.P. (1994): Toward a Theory of International New Ventures, in: *Journal of International Business Studies*, 25. Jg., Nr. 1, S. 45-64.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Rialp, A., Rialp, J. und Knight, G. A. (2005): The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? In: *International Business Review*, 14. Jg., Nr. 2, S. 147-166.
- Romanelli, E. (1989): Environments and Strategies of Organization Start-up: Effects on Early Survival, in: *Administrative Science Quarterly*, 34. Jg., S. 369-387.
- Rüggeberg, H. (1997): *Strategisches Markteintrittsverhalten junger Technologieunternehmen: Erfolgsfaktoren der Vermarktung von Produktinnovationen*. Gabler, Wiesbaden.
- Stubner, S., Wulf, T. und Hungenberg, H. (2007): Management Support and the Performance of Entrepreneurial Start-ups — An Empirical Analysis of Newly Founded Companies in Germany, in: *Schmalenbach Business Review*, 59. Jg., Nr. 2, S. 138-159.
- Szymanski, D.M., Troy, L.C. und Bharadwaj, S.G. (1995): Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination, in: *Journal of Marketing*, 59. Jg., Nr. 4, S. 17-33.

Unternehmensgründungen und Wirtschaftswachstum

Prof. Dr. Pascal Gantenbein, Universität Basel

Jens Engelhardt, Universität Basel

Nils Herold, Universität Basel

1. Einführung

Jungunternehmungen sind seit jeher von zentraler Bedeutung für das Wachstum und die Entwicklung von Volkswirtschaften und damit für den Wohlstand ihrer Gesellschaften. Die großen Expeditionen von Entdeckern wie Marco Polo, Bartolomeu Diaz, Christoph Kolumbus, Amerigo Vespucci, Vasco da Gama oder Fernando Magellan im 13. bis 16. Jahrhundert sind frühe Beispiele derartiger „Unternehmungen“.¹

Zunächst stellte die *Finanzierung* solcher Vorhaben eine große Herausforderung dar, galt es doch, beträchtliche Summen zu akquirieren, ohne die Sicherheit eines „Returns“ garantieren zu können — im wörtlichsten Sinne. Diese Unsicherheit rührt dabei nicht nur von den inhärenten *exogenen Risiken* solcher Unterfangen her, sondern hängt auch mit *Verhaltensunsicherheiten* der beteiligten Akteure zusammen: Der Unternehmer (oder Seefahrer) könnte sich egoistisch oder in anderer Weise unerwünscht oder schädlich verhalten.

Diese grundlegenden Aspekte gelten gleichsam auch für moderne Wagniskapitalfinanzierungen. Wenngleich sich der Fokus neu gegründeter Unternehmungen heute in Richtung *Life Sciences* oder *Informations- und Kommunikationstechnologien* verschoben hat, werden die Aktivitäten doch stets durch das Bestreben getrieben, neue Gebiete zu erkunden und das Wissen in marktfähige Produkte umzusetzen.

Dieses Bestreben ist zudem auch aus *volkswirtschaftlicher Sicht* äusserst wertvoll. Die Geschichte zeigt, dass erfolgreiche Innovationen im Regelfall zu positiven Wohlfahrtseffekten für die Gesellschaft führen. Gerade nach dem beispiellosen, durch eine Vielzahl von Innovationen getriebenen Aufschwung der westlichen Volkswirtschaften während der vergangenen sechs Jahrzehnte und der dadurch ausgelösten Anhebung des Lebensstandards auf Höchststände liegt die heutige Kernherausforderung darin, dieses Momentum zu halten.

¹ Vgl. Kay (2000), zitiert in Duffner (2003).

Letzteres gilt insbesondere für Länder wie die Schweiz. Diese darf sich zwar einerseits rühmen, zu den Ländern mit dem höchsten Lebensstandard überhaupt zu gehören. Allerdings zeigt sich gerade auch für die Schweiz, dass das Wachstum vor allem seit 1990 deutlich unter den OECD-Schnitt zurückgefallen ist.²

Es gibt verschiedene Evidenz dafür, dass den durch Jungunternehmen getragenen Innovationen für das volkswirtschaftliche Wachstum eines Landes eine zentrale Rolle zukommt. Der vorliegende Beitrag befasst sich daher mit der Verbindung der beiden oben genannten Aspekte, nämlich mit der Bedeutung von *Jungunternehmen* für die Generierung von Innovationen. Im Zentrum stehen drei Fragen:

Erstens: Welche Beziehung existiert zwischen *Wirtschaftswachstum*, Innovation und der Förderung von Jungunternehmen mittels Venture Capital?

Zweitens: Wie lässt sich der *Schweizer Markt für Venture Capital* charakterisieren, welches sind seine Determinanten und Rahmenbedingungen, und wie teilt sich der Markt auf die verschiedenen Branchen auf?

Und drittens: Worin besteht der *ökonomische Beitrag der Jungunternehmen*, und wie lässt sich dieser messen?

Methodische Grundlage unserer Analyse ist die in der Abteilung Finanzmanagement des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums der Universität Basel geschaffene *Frühphasen-Datenbank*. Ziel dieser Datenbank ist es, eine bessere Transparenz über das Universum von Jungunternehmen in innovativen Sektoren, über die involvierten Investoren sowie über die Transaktionen in diesem Bereich zu generieren. Dadurch soll es letztlich möglich werden, die volkswirtschaftliche Rolle von Jungunternehmen zu verstehen und die Rahmenbedingungen für Jungunternehmen zu verbessern.

2. Wirtschaftswachstum und Venture Capital

Das Wachstum einer Volkswirtschaft ist grundsätzlich durch zwei Faktoren getrieben, nämlich entweder durch die Steigerung des *Beschäftigungsniveaus* (d.h. durch die Anzahl Menschen in Arbeit bzw. die Anzahl Arbeitsstunden pro Mensch) oder durch eine Verbesserung der *Arbeitsproduktivität*.³ Beide Größen liegen für die Schweiz im Vergleich zu anderen OECD-Ländern auf einem sehr hohen Niveau und weisen daher ein nur noch geringes Wachstum auf. Angesichts natürlicher Restriktionen beim Beschäftigungsniveau kommt für

² Vgl. OECD (2006).

³ Vgl. Brunetti (2008).