SITUATIVE ANALYSE DES MARKTEINTRITTSVERHALTENS NEUGEGRÜNDETER UNTERNEHMEN

Viktor Jung & Wolfgang Gaul
Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung,
Universität Karlsruhe (TH)

ÜBERBLICK

Die zielgruppengerechte Vermarktung des neu entwickelten Leistungsangebots hat einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg eines neugegründeten Unternehmens. Es gibt jedoch nur wenige detaillierte Anleitungen oder Studien darüber, was in einer konkreten Gründungssituation im Hinblick auf die Gestaltung des Markteintritts zu tun ist. Vor diesem Hintergrund wird die taktische Markteintrittsgestaltung neugegründeter Unternehmen untersucht, d.h. welche Maßnahmen aus den Bereichen Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik werden eingesetzt, wenn neue Unternehmen in die angestrebten Zielmärkte eintreten. Dazu wird ein situativer Ansatz verfolgt, bei dem Einflussfaktoren wie beispielsweise Innovationsgrad, Branche, geographischer Zielmarkt oder Wettbewerbssituation Berücksichtigung finden. Basis der empirischen Studie sind 2500 ehemalige Teilnehmer des StartUp-Wettbewerbs. Ergebnis ist eine detaillierte Analyse der in bestimmten Situationen von Unternehmensgründungen eingesetzten Marketing-Maßnahmen, welche zukünftigen Gründern als Leitfaden bei der Gestaltung des Markteintritts dienen kann.

EINFÜHRUNG

Zu Beginn eines Existenzgründungsprozesses stehen oftmals Fragestellungen der Finanzierung, des Unternehmensaufbaus oder auch der persönlichen Qualifikation der Unternehmensgründer im Blickpunkt. Dementsprechend erfahren diese Themenbereiche auch eine gesteigerte Aufmerksamkeit in der wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur. Dabei erfolgt häufig eine Konzentration auf frühe Phasen des Gründungsprozesses, speziell auf die Ideenfindung und -bewertung, die Entwicklung des Gründungskonzepts, die Sicherung der Finanzierung und die Planung des Gründungsprozesses. Die eigentliche Implementierung oder Umsetzung des Konzepts tritt oftmals in den Hintergrund. Gerade aber die Implementierung und Umsetzung unter Berücksichtigung der hohen Unsicherheit und Dynamik der Umfeldentwicklung und der nur beschränkt zur Verfügung stehenden Ressourcen verleihen dieser Themenstellung im Rahmen einer Unternehmensgründung eine noch höhere Bedeutung als bei großen, etablierten und relativ stabilen Unternehmen (Hills/LaForge, 1992). Sind die Anlaufschwierigkeiten des Gründungsprozesses erst einmal überwunden und die zum Unternehmensaufbau notwendigen Mittel soweit gesichert, rückt die Gestaltung des Eintritts in die angestrebten Zielmärkte in den Mittelpunkt und speziell die Frage, wie die ent-

wickelten Leistungsangebote in den Markt eingeführt und Kunden akquiriert werden sollen. Speziell die angesprochenen Rahmenbedingungen von Unternehmensgründungen und teilweise anspruchsvolle Wachstumsvorgaben der Investoren machen im Rahmen der Markteintrittsgestaltung einen besonders effektiven und effizienten Einsatz von Marketing-Maßnahmen notwendig.

Es gibt jedoch nur wenig detaillierte Anleitungen oder Studien darüber, was in einer konkreten Gründungssituation zu tun ist (Lodish et al., 2001, S. xi). Die besondere Schwierigkeit liegt darin, dass jede Gründung im Grunde genommen einzigartig ist und speziell angepasste Vorgehensweisen und Maßnahmen erfordert (Hills/LaForge, 1992). Dies spiegelt sich in der Literatur zum Einsatz des Marketing im Rahmen des Gründungsgeschehen wieder. Zur Untersuchung des Einsatzes konkreter Marketing-Maßnahmen während des Unternehmensaufbaus lassen sich nur wenige Studien finden (siehe z.B. Lodish et al., 2001; Grulms, 2000; Romano/Ratnatunga, 1995). Lodish et al. (2001) untersuchen beispielsweise Aspekte der Preisbildung, der Marketingbudgetfestlegung, der Distribution und der Öffentlichkeitsarbeit von neugegründeten Unternehmen in den USA. Eine Untersuchung des Einsatzes von Marketing-Maßnahmen nimmt auch Grulms (2000) vor, ohne allerdings situationsspezifische Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Dagegen findet die Betrachtung strategischer Fragestellungen oder der generellen Rolle des Marketing im Gründungsprozess eine größere Beachtung (siehe z.B. Rüggeberg, 1997; Meier, 1998; Zentgraf, 1999; Smith, 1998), da der Einsatz von Strategien allgemeiner diskutiert werden kann und nicht so stark von der konkreten Gründungssituation abhängt wie der Einsatz taktischer Maßnahmen. Untersuchungen beschränken sich oftmals auch nur auf gewisse Teilbereiche, wie z.B. die Informationsbeschaffung während des Gründungsprozesses (Brush, 1992; Cooper et al., 1995), oder konzentrieren sich auf bestimmte Branchen. Insbesondere das Marketing technologieorientierter junger Unternehmen ist dabei von gesteigertem Interesse und wurde in einigen Arbeiten empirisch untersucht (siehe z.B. Kulicke, 1993; Pleschak/Küchlin, 1994; Pleschak et al., 1995; Rüggeberg, 1997; Meier, 1998; Hagemann, 1999; Zanger, 1999; Zentgraf, 1999). Allerdings erfolgt die Betrachtung auch hier in der Regel eher auf strategischer oder konzeptioneller Ebene und weniger in Bezug auf konkrete Marketing-Maßnahmen, die von den Unternehmen zur Vermarktung der Produkte eingesetzt werden können.

UNTERSUCHUNGSDESIGN

Beschreibung der Untersuchungsziele und der Stichprobe

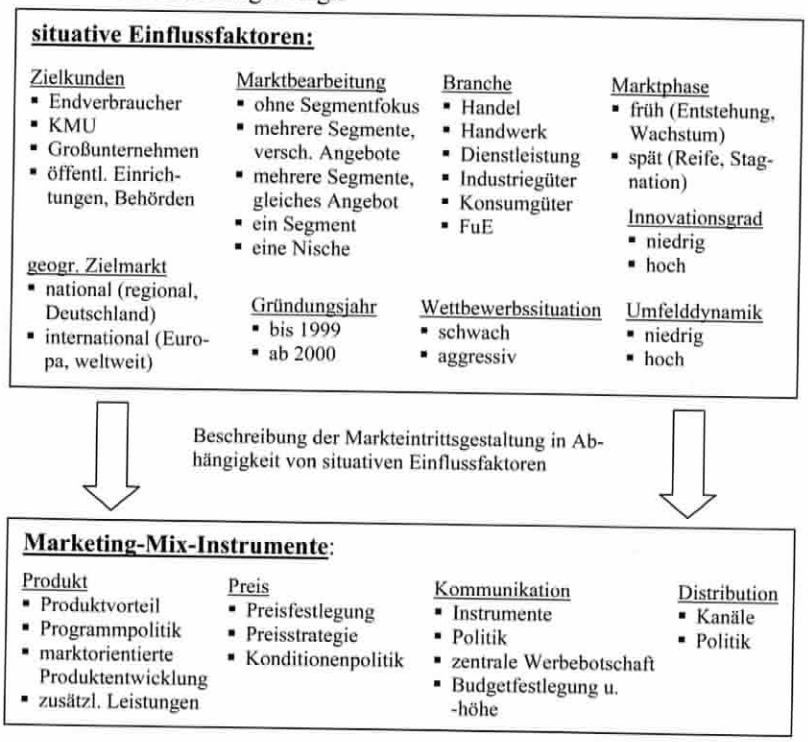
In Anbetracht der hohen Bedeutung, die der Gestaltung des Markteintritts zukommt, und dem bisher nur geringen Wissensstand bezüglich dieses Themas soll im Folgenden der Einsatz konkreter Marketing-Maßnahmen zur Vermarktung des Leistungsangebots neuer Unternehmen und speziell zur Kundenakquisition untersucht werden. Vor dem Hintergrund der großen Unterschiede, die sich bei Gründungen aus verschiedenen Angebotskonzepten und den jeweiligen Umfeldsituationen ergeben, ist eine generelle Betrachtung der eingesetzten Maßnahmen allerdings nur wenig aufschlussreich. Vielmehr sind einerseits interne Faktoren zu berücksichtigen, die wie der geographische

Zielmarkt oder die Marktbearbeitungsstrategie beispielsweise im Rahmen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens festgelegt werden. Andererseits können auch externe Rahmenbedingungen, wie z.B. die Wettbewerbssituation oder Umfelddynamik, den Einsatz der Maßnahmen beeinflussen und zu unterschiedlichen Vorgehensweisen bezüglich der Gestaltung des Markteintritts führen.

Im Wesentlichen sollen folgende Fragestellungen beantwortet werden: Welche Maßnahmen setzen Unternehmensgründer bei der Gestaltung ihres Markteintritts ein? Welche situativen Einflussfaktoren, wie z.B. Branche, Art der Zielkunden, Marktphase oder Wettbewerbssituation, führen zu Unterschieden in der Gestaltung des Markteintritts und wie verändert sich der Einsatz bestimmter Maßnahmen in Abhängigkeit der konkreten Situation?

Abb. 1 zeigt das Untersuchungsdesign zur situativen Analyse der Markteintrittsgestaltung von Unternehmensgründungen mit den untersuchten Marketing-Maßnahmen aus den Bereichen Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik und den hinsichtlich der Einflussfaktoren gebildeten Gruppierungen im Überblick.

Abb. 1: Untersuchungsdesign



Zur Untersuchung der Markteintrittsgestaltung neugegründeter Unternehmen wurde in Kooperation mit StartUp, der Gründungsinitiative von Sparkassen, Stern, ZDF und

McKinsey & Company, eine Umfrage durchgeführt. Der 1997 ins Leben gerufene StartUp-Wettbewerb, Deutschlands größter nationaler und branchenübergreifender Businessplan-Wettbewerb, hat bis heute ca. 7.500 angehende Existenzgründer auf dem Weg in die Selbständigkeit begleitet. Im Rahmen der Befragung sind Mitte 2002 insgesamt 2.500 Fragebögen an die jeweils punktbesten Teilnehmer der vergangenen fünf Wettbewerbsjahrgänge 1997/98 bis 2001/2002 verschickt worden. Letztendlich konnte ein Rücklauf von 537 Fragebögen erreicht werden, woraus eine Rücklaufquote von 21,5% resultierte. Von den antwortenden Wettbewerbsteilnehmern waren zum Zeitpunkt der Befragung 445 neue Unternehmen gegründet worden. 51 Teilnehmer hatten ihr Gründungsvorhaben zum Befragungszeitpunkt noch nicht umgesetzt, 21 hatten es aufgegeben. Neun schon bestehende Unternehmen wurden von ehemaligen Wettbewerbsteilnehmern übernommen.

Anmerkung: Aufgrund der nicht immer vollständig ausgefüllten Fragebögen ergeben sich für die im Folgenden untersuchten Fragestellungen unterschiedliche Anzahlen gültiger Antworten bzw. fehlender Werte. Die Unterschiede in den Fallzahlen differieren aber nur um wenige Einheiten, so dass dadurch keine als relevant einzustufenden Abweichungen in den Resultaten entstehen.

Einflussfaktoren und Zielmarktcharakteristika

Zur Darstellung von Unterschieden hinsichtlich der Bedeutung verschiedener Maßnahmen, die sich aus der konkreten Gründungssituation ergeben, werden bestimmte Einflussfaktoren einbezogen. Zunächst wird das Alter der Unternehmen in Form des Gründungsjahres berücksichtigt. Abb. 2 zeigt die Gründungsjahre der untersuchten Unternehmen. Zur Verdeutlichung von Unterschieden werden die Unternehmen für die spätere Analyse in zwei Gruppen unterteilt, Gründung bis einschließlich 1999 und ab 2000.

Abb. 2: Gründungsjahr

Gründung (Jahr)	bis 1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
N	9	48	80	80	90	110	36
%	1,9	10,6	17,7	17,7	19,9	24,3	7,9

Weiterer wichtiger Einflussfaktor ist die Branche, hier unterschieden in Handel, Handwerk, Dienstleistung, Industrie- bzw. Konsumgüter sowie Forschung und Entwicklung (FuE). Die entsprechenden Ausprägungen sind Abb. 3 zu entnehmen, wobei eine starke Konzentration im Dienstleistungsbereich festzustellen ist. Ebenfalls in Abb. 3 dargestellt sind die Ausprägungen der Stichprobe bezüglich der untersuchten Einflussfaktoren geographischer Zielmarkt (später nur noch unterteilt in national vs. international), Marktbearbeitung, angesprochene Zielkunden sowie Marktphase (später nur noch frühe vs. späte Phasen). Zusätzliche Faktoren, die die Gestaltung des Markteintritts beeinflussen können, sind die Wettbewerbssituation (beschrieben durch Ähnlichkeit der angebotenen Produkte, Intensität des Wettbewerbs, Entwicklung der Wettbewerberzahl), die Umfelddynamik (beschrieben durch Häufigkeit der Änderung der Kundenbedürfnisse, technische Dynamik, Marktwachstum beim Markteintritt) so-

wie der Innovationsgrad des Angebots im Vergleich zum Wettbewerb. Die Stichprobe wird bezüglich der Wettbewerbssituation in Gruppen mit schwachen bzw. aggressiven und bezüglich der Umfelddynamik und des Innovationsgrades in Gruppen mit hohen bzw. niedrigen Ausprägungen unterteilt, um so Unterschiede besser darstellen zu können.

Abb. 3: Charakteristika der befragten Unternehmensgründungen

Branche	N	%
Handel	58	13,0
Handwerk	39	8,7
Dienstleistung	266	59,6
Industriegüter	64	14,3
Konsumgüter	12	2,7
FuE	57	12,8
sonstige	58	13,0
(Mehrfachantworten)	554	

Marktbearbeitung	N	%
ohne Segmentfokus	22	5,0
mehrere Segmente, verschiedene Angebote	148	33,6
mehrere Segmente, gleiches Angebot	57	13,0
ein Segment	62	14,1
eine Nische	183	41,6
sonstige	8	1,8
(Mehrfachantworten)	480	

Zielkunden	N	%
priv. Endverbraucher	119	26,7
KMU	288	64,6
Großunternehmen	181	40,6
öffentl. Einrichtungen	104	23,3
sonstige	44	9,9
(Mehrfachantworten)	736	

geogr. Zielmarkt	N	%
regional	115	26,0
Deutschland	163	36,8
Europa	76	17,2
weltweit	89	20,1
	443	

Marktphase	N	%
Entstehung	122	29,9
Wachstum	164	40,2
Reife	51	12,5
Stagnation	71	17,4
	408	

(keine bzw. fehlende Antworten sind nicht widergegeben)

Nach Angaben der befragten Unternehmen wächst ihr Zielmarkt jährlich um durchschnittlich 25%. Die Unternehmen konnten nach eigenen Aussagen im Schnitt einen Marktanteil von 19% erreichen, wobei der Anteil des stärksten Konkurrenten durchschnittlich mit 27% angegeben wird. Diese hohen Werte sind zum einen durch die frühen Marktphasen der bearbeiteten Märkte zu erklären, zum anderen aber auch durch die starke Nischenorientierung und die damit eher enge Definition des Zielmarktes. Im Durchschnitt haben die befragten Unternehmen zum Zeitpunkt der Studie 8,5 feste Arbeitsplätze geschaffen und einen Umsatz von 1,55 Mio. EUR erzielt.

DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt getrennt nach den Bereichen Produkt/Preis, Kommunikation und Distribution. Da es im Rahmen dieses Artikels nicht möglich ist, alle Unterschiede detailliert darzulegen und zu interpretieren, werden die gesamten Ergebnisse bezüglich der untersuchten Marketing-Instrumente und Einflussfaktoren in Form von Übersichtstabellen zusammengefasst (siehe Abb. 4 (Produkt/Preis), Abb. 7 (Kommunikation) und Abb. 10 (Distribution)). Für die einzelnen Bereiche werden im

Folgenden kurze Beschreibungen der Ausprägungen für die gesamte Stichprobe gegeben. Anschließend werden Unterschiede und Besonderheiten des Einsatzes der betrachteten Instrumente für einige ausgewählte Einflussfaktoren erläutert und teilweise in Form von Profilzügen graphisch dargestellt.

Produkt/Preis

Eine detaillierte Darstellung der Unterschiede hinsichtlich des Einsatzes der im Rahmen der Markteintrittsgestaltung untersuchten Maßnahmen aus dem produkt- und preispolitischen Bereich ist Abb. 4 zu entnehmen. Hier sind zunächst die Ausprägungen der untersuchten Marketing-Instrumente für die gesamte Stichprobe angegeben. Anschließend sind die signifikanten Abweichungen der Mittelwerte (MW) beim Einsatz dieser Instrumente hinsichtlich der in Bezug auf die Einflussfaktoren gebildeten Gruppierungen dargestellt (++, +, (+), --, -, (-) bedeuten signifikant höheren/niedrigeren Einsatz bzgl. der Signifikanzniveaus 0,01, 0,05 und 0,1). Bei dichotom ausgeprägten Einflussfaktoren werden die beiden Gruppen (z.B. hoher vs. niedriger Innovationsgrad oder nationaler vs. internationaler Zielmarkt) miteinander verglichen. Bei Einflussfaktoren mit mehreren möglichen Ausprägungen (z.B. Branche, Zielkunden) werden diese für den Vergleich der Instrumente ebenfalls dichotomisiert, so dass in den entsprechenden Spalten z.B. das Verhalten der Unternehmen aus dem Handelsbereich mit dem der Unternehmen aus den anderen Branchen verglichen wird (z.B. auch Endverbraucher vs. andere Zielkunden, Nischen-Orientierung vs. andere Marktbearbeitung).

Die wichtigsten Wettbewerbsvorteile, die sich die Unternehmen aus ihrer Sicht erarbeiten konnten, sind Produktvorteile mit hoher Kundenbedeutung (80% der Unternehmen geben eine Bewertung ≥ 5 auf der zugrundeliegenden 7er Skala, abgekürzt: 80% (≥5)) gepaart mit einem im Vergleich zum Wettbewerb höheren Innovationsgrad (75% (≥5)) und neuartigen, bisher nicht angebotenen Produktmerkmalen (71% (≥5)). Trotz der innovativen Angebote legen die Gründer auf ein im Vergleich zum Wettbewerb besseres Preis-/Leistungsverhältnis wert (72% (≥5)). Die Gründungsidee hat ihren Ursprung in erster Linie in konkreten Kundenwünschen oder -bedürfnissen (70% (≥5)) und in geringerem Maße in technischen Innovationen (48% (≥5)). Der Großteil der Gründer gibt an, das ursprüngliche Angebot aufgrund von Kundeninformationen angepasst bzw. verbessert zu haben (72% (≥5)).

Abb. 4: Situative Analyse der Produkt- und Preispolitik

Mrkt.- Mix		Unterschiede des Maßnahmeneinsatzes / Bedeutungsgrades hinsichtlich situativer Einflussfaktoren (Signifikanz: ++/–<=0,01<+/-<=0,05<(+/-)<= 0,1)	Allg.	Branche						Zielkunden				Gründ.-jahr
			MW (1-7)	Handel	Handwerk	Dienstleistung	Industriegüter	Konsumgüter	FuE	Endverbraucher	KMU	Großunternehmen	öffentl. Einrich-tungen	ab 2000 vs. bis 1999
		N		58	39	266	64	12	57	119	288	181	104	236 | 217
Produkt	Angebots-vorteil	Neuartige, bisher nicht angebotene Merkmale	5,26		-	-	++		++			++	++	++
		Besseres Preis-/Leistungsverhältnis als Konkurrenz	5,32					(+)				+	+	++
		Produktvorteile mit hoher Kundenbedeutung	5,65			-	(+)	+	++				+	+
	Programm-politik	Größere Angebotstiefe als Konkurrenz	4,60							+			(+)	
		Größere Angebotsbreite als Konkurrenz	4,16					(-)		(+)			(+)	(+)
	Ideen-ursprung	Konkrete Kundenwünsche / -bedürfnisse als Ursprung	5,04					+						
		Technische Innovation als Ursprung	3,85		--	--	++		++	-		++		
	Innov.-grad	Innovationsgrad im Vgl. zu Wettbewerbern	5,57			-	++	+	++			++	++	
	markt-orientierte Produkt-entwicklung	Informelle Treffen/Kontakte mit Kunden/Zulieferern usw.	5,42	(+)										
		Anpassung / Verbesserung wegen Kundeninfos	5,11							-	(+)			
		Produkttests mit Kunden	4,60			--	++	(+)	++			(+)		
		Eigene Umfragen bei Kunden / Zulieferern usw.	4,49	(+)					(+)					(+)
		Entwicklung mit Hilfe von Lead Usern / Pilotkunden	4,38		-	(-)			++	--		++		
		Markttests, Testverkäufe in begrenztem Gebiet	2,70	+				(+)						
	zusätzl. Leistungen	Rückgabe- / Umtauschrecht	2,57	++						++		-		
		Garantiezeitverlängerung	2,12	++		-	(+)							
		Installation des Produktes	3,78					--			++	(+)		
		Inspektion, Wartung oder Reparatur	3,80		(+)								(+)	
Preis	Preispolitik	Ratenkauf / Leasing	2,29											
		Spezieller Einführungsrabatt	3,45		-	++		-						++
		Rabatte bei Vorbestellung	2,27	++										
		Kostenkalkulation	5,24							+			+	
		Konzepttests mit unterschiedlichen Preisen	3,03	(+)		++								

Abb. 4 (Forts.): Situative Analyse der Produkt- und Preispolitik

Mrkt.- Mix		Unterschiede des Maßnahmeneinsatzes / Bedeutungsgrades hinsichtlich situativer Einflussfaktoren (Signifikanz: ++/--<=0,01<+/-<=0,05<(+/-)<= 0,1)	geogr. Markt	Markt-phase	Marktbearbeitung					Wettbe-werb	Umfeld-dyn.	Innov.-grad
			internat. vs. national	früh vs. spät	ohne Segment-fokus	mehrere Segm., versch. Angebote	mehrere Segm., gleiches Angebot	1 Segment	Nische	schwach vs. aggressiv	hoch vs. niedrig	hoch vs. niedrig
		N	165 | 278	286 | 122	22	148	57	62	183	196 | 245	222 | 214	255 | 185
Produkt	Angebots-vorteil	Neuartige, bisher nicht angebotene Merkmale	++	++	--			(+)	++	++		++
		Besseres Preis-/Leistungsverhältnis als Konkurrenz			(-)							+
		Produktvorteile mit hoher Kundenbedeutung	++	++	--				(+)	++		++
	Programm-politik	Größere Angebotstiefe als Konkurrenz							+	(+)	+	++
		Größere Angebotsbreite als Konkurrenz									+	++
	Ideen-ursprung	Konkrete Kundenwünsche / -bedürfnisse als Ursprung				(-)	+		(+)	(+)		+
		Technische Innovation als Ursprung	++	++	(-)		(+)			++	+	++
	Innov.-grad	Innovationsgrad im Vgl. zu Wettbewerbern	++	+	-				+	++	(+)	++
	markt-orientierte Produkt-entwicklung	Informelle Treffen/Kontakte mit Kunden/Zulieferern usw.								(+)		
		Anpassung / Verbesserung wegen Kundeninfos									(+)	
		Produkttests mit Kunden	++	++						+		++
		Eigene Umfragen bei Kunden / Zulieferern usw.	+	(+)	(-)			(-)		(+)		++
		Entwicklung mit Hilfe von Lead Usern / Pilotkunden	++	++			+			+	(+)	++
		Markttests, Testverkäufe in begrenztem Gebiet		(+)						+		+
	zusätzl. Leistungen	Rückgabe- / Umtauschrecht							++			
		Garantiezeitverlängerung	+		(-)	+	(-)			++	(+)	++
		Installation des Produktes		(+)						+	+	++
		Inspektion, Wartung oder Reparatur						--		++	+	++
Preis	Preispolitik	Ratenkauf / Leasing		+		++		(-)		++		+
		Spezieller Einführungsrabatt		(+)		(-)				(+)		
		Rabatte bei Vorbestellung		++				(+)				
		Kostenkalkulation										(+)
		Konzepttests mit unterschiedlichen Preisen									+	+

Bei der Gewinnung von marktbezogenen Informationen spielen informelle Treffen mit Kunden oder Zulieferern eine wichtige Rolle. Eine marktorientierte Produktentwicklung, d.h. die Integration der Kunden, wird generell als wichtig eingestuft. Nur Markttests (als eher Ressourcen- und Know-how-intensives Instrument) haben eine relativ geringe Bedeutung.

Durchgängig als mäßig bedeutend wird das Anbieten von zusätzlichen Leistungen wie Inspektion, Wartung oder Reparatur sowie die Installation des Produktes bewertet. Ein spezielles Rückgabe-/Umtauschrecht sowie eine Garantieverlängerung (zur Überwindung von Adoptionshemmnissen und zur Vertrauenssteigerung) werden ebenfalls nur selten angeboten.

Neben der Betrachtung der von den Unternehmen bevorzugten Angebotskonzepte wurde auch untersucht, wie die Unternehmen ihre preispolitischen Maßnahmen beurteilen. Aus Abb. 4 wird ersichtlich, dass der Großteil der Unternehmen eine Kostenkalkulation durchführt bzw. diese als bedeutend bewertet (73% (≥5)). Das Testen von verschiedenen Preisen wird dagegen als eher unbedeutend eingestuft (61% (≤3)). Spezielle Instrumente der Preispolitik, die zur Überwindung von Kundenhemmnissen dienen können (wie Ratenkauf/Leasing, besonderer Einführungs- oder Vorbestellungsrabatt) werden nur selten eingesetzt, wobei aber das Anbieten eines speziellen Einführungsrabatts noch am höchsten bewertet wird (38% (≥5)).

Abb.5 zeigt zusätzlich, dass es kein dominierendes Verfahren zur Preisfestlegung gibt. Ein jeweils gleich großer Teil der Unternehmen orientiert sich entweder an den Nachfragern oder den Wettbewerbern. Eine individuelle Preisfestlegung auf Verhandlungsbasis wird ebenfalls häufig eingesetzt. Über die Hälfte der neugegründeten Unternehmen verfolgt eine mittlere Preisstrategie, während eine Niedrigpreisstrategie nur relativ selten zur Anwendung kommt. Mit 15% der Unternehmen besitzt ein verhältnismäßig großer Teil (evtl. noch) keine klar festgelegte langfristige Preisstrategie.

Abb. 5: Preisstrategie u. –festlegung

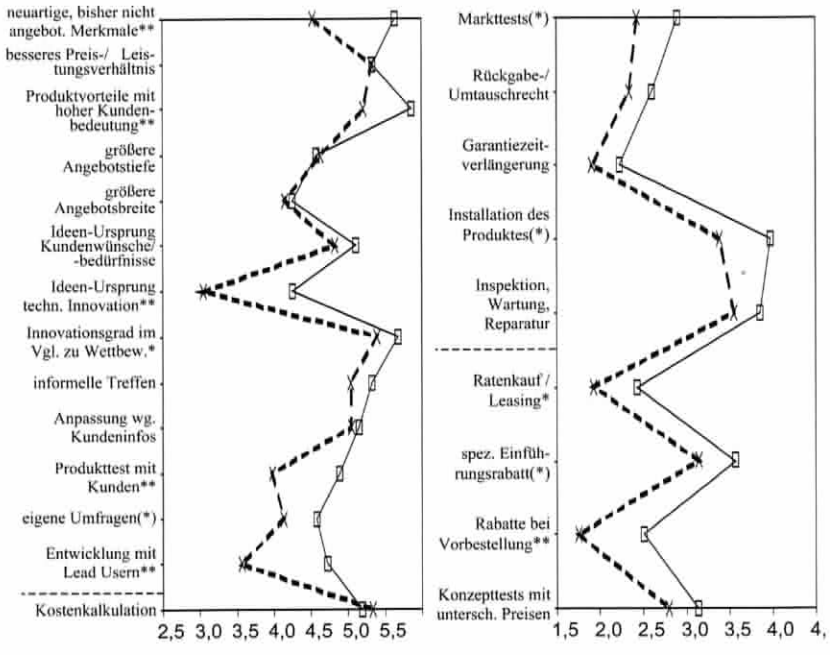
Preisfestlegung	N	%		**Preisstrategie**	N	%
Wettbewerbsorientiert	134	30,25		Hochpreisstrategie	91	20,50
Nachfrage-/Marktorientiert	136	30,70		mittlere Preisstrategie	233	52,48
Zuschlagsverfahren	28	6,32		Niedrigpreisstrategie	50	11,26
Ertragskalkulation	77	17,38		keine	70	15,77
Verhandlung	100	22,57				
kein spezielles Verfahren	27	6,09				
sonstige Verfahren	23	5,19				

Allgemeine Aussagen zu marketing-spezifischen Maßnahmen werden von Existenzgründern kritisch hinterfragt, wenn sie nicht sicher sind, dass daraus abzuleitende Handlungsempfehlungen z.B. für ihre Branche, in ihrem Zielmarkt oder bezüglich der Marktphase, in der sie sich augenblicklich befinden, Relevanz besitzen. Berücksichtigt man z.B. die Branche der neugegründeten Unternehmen, so spiegelt der entsprechende Ausschnitt aus Abb. 4 eine Reihe statistisch signifikanter Unterschiede beim Einsatz der angeführten Marketing-Maßnahmen aus der Produkt- und Preispolitik wieder.

Eher technisch orientierte Branchen wie Industriegüter und FuE setzten überdurchschnittlich stark auf Angebote mit neuartigen Merkmalen, die ihren Ursprung in einer technischen Innovation haben und dementsprechend einen im Vergleich zum Wettbewerb höheren Innovationsgrad bieten. Gleichzeitig wird von den Unternehmen aber auch die Entwicklung eines hohen Produktvorteils aus Kundensicht stärker betont und die Produktentwicklung durch die Integration von Kunden unterstützt, um so eine hohe Marktakzeptanz sicherzustellen. Im Dienstleistungsbereich werden dagegen zur Gewinnung von Neukunden häufiger spezielle Einführungsrabatte angeboten und verschiedene Preise getestet.

Neugegründete Unternehmen, die sich an Endverbraucher richten, bieten vermehrt ein Rückgabe-/Umtauschrecht an und führen auch häufiger eine Kostenkalkulation durch. Sie besitzen außerdem ein größeres Produktprogramm. Die Produktentwicklung mit Hilfe von Lead Usern wird naturgemäß weniger oft durchgeführt, da sich Endverbraucher nur selten als Lead User einsetzen lassen. Sind Großunternehmen die Adressaten des Angebots, so werden verstärkt Technologie-basierte Produkte mit neuartigen Merkmalen, einem besseren Preis-/Leistungsverhältnis und hohem Innovationsgrad angeboten, was auch notwendig ist, um als junges Unternehmen ohne Reputation die eher anspruchsvollen Kunden durch einen hohen Wettbewerbsvorteil zu überzeugen.

Abb. 6: Vergleich Produkt/Preis: frühe und späte Marktphasen



Im Hinblick auf den geographischen Zielmarkt, den die neugegründeten Unternehmen bearbeiten, ergeben sich aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzungen, Wachstumsvorstellungen und Rahmenbedingungen große Unterschiede hinsichtlich der Markteintrittsgestaltung. National orientierte Neugründungen zeigen beim Einsatz einer Reihe von Marketing-Maßnahmen aus dem produkt- und preispolitischen Bereich deutliche Unterschiede zu den international ausgerichteten Unternehmensgründungen (z.B. bei den Ausprägungen neuartige, bisher nicht angebotene Merkmale, Produktvorteile mit hoher Kundenbedeutung, technische Innovation, Innovationsgrad im Vergleich zu Wettbewerbern, Produkttests mit Kunden sowie Entwicklung mit Hilfe von Lead Usern/Pilotkunden).

Abb. 4 liefert für Vergleiche dieser Art eine Übersicht bzgl. allen zuvor erwähnten situativen Einflussfaktoren. Noch informativer wäre natürlich, die Unterschiede bei den einzelnen Einflussfaktoren mittels Profildarstelllungen zu visualisieren, wie es beispielhaft in Abb. 6 für den Einflussfaktor Marktphase durchführt worden ist. Aus Platzgründen müssen wir auf die Angabe anderer, ebenfalls interessanter Profildarstellungen verzichten.

Kommunikation

Abb. 7 zeigt (ähnlich wie Abb. 4 für die Produkt- und Preispolitik) eine Übersicht über den Einsatz ausgewählter Instrumente aus dem Kommunikationsbereich bezüglich der untersuchten situativen Einflussfaktoren bei neugegründeten Unternehmen. Zusätzlich ist diesmal jeweils die Rangfolge der eingesetzten Kommunikationsinstrumente für die verschiedenen Ausprägungen der Einflussfaktoren wiedergegeben worden, um Vergleiche mit der gesamten Stichprobe zu vereinfachen und Bedeutungsunterschiede zwischen Einflussfaktoren in Relation setzen zu können.

Die Kommunikationsinstrumente, die am häufigsten zur Gewinnung bzw. Kontaktaufnahme neuer Kunden eingesetzt werden, sind Empfehlungen bestehender Kunden, Kontakte aus dem bisherigen Geschäftsleben, Hilfe von Kooperationspartnern sowie private Beziehungen und Bekannte. Hier, wie später auch bei der Distribution, spielen informelle Kanäle sowie bestehende oder neu aufgebaute Netzwerke eine wichtige Rolle. Einige klassische Instrumente wie Radio- oder TV-Spots oder auch Point of Purchase Displays spielen für die Gestaltung der kundengerichteten Kommunikation in der Gründungsphase nur eine untergeordnete Rolle. Die hohe Bedeutung der informellen Kanäle und Netzwerke wird auch deutlich, wenn man sich die Bewertungen weiterer Maßnahmen der Kommunikationspolitik ansieht, die nur in sehr geringem Maße zum Einsatz kommen. Die Mehrzahl der Unternehmen führt Werbemaßnahmen nur manchmal durch (60% ($\leq$4)). Der Einsatz professioneller Werbeagenturen (73% ($\leq$ 3)), die Überprüfung der Werbewirkung (60% ($\leq$ 3)) sowie die Entwicklung mehrerer Werbekampagnen (73% ($\leq$ 3)) haben nur eine geringe Bedeutung.

Abb.7: Situative Analyse der Kommunikationspolitik

Mrkt.- Mix		Unterschiede des Maßnahmeneinsatzes / Bedeutungsgrades hinsichtlich situativer Einflussfaktoren Signifikanz: ++/--<=0,01<+/-<=0,05<(+/-)<= 0,1	Allg.		Branche														Zielkunden								Gründungsjahr (ab 2000 vs. bis 1999)	
			Rang	MW (1-7)	Handel		Handwerk		Dienstleistung		Industriegüter		Konsumgüter		FuE		Endverbraucher		KMU		Großunternehmen		öffentl. Einrichtungen			
		N			58		39		266		64		12		57		119		288		181		104		236	217
Kommunikation	Instrumente zur Kundengewinnung	Empfehlungen bestehender Kunden	1.	5,45	1.		1.	+	2.	+	1.	(-)	2.	-	2.		1.		2.		2.		1.		2.	(-)
		Kontakte aus bisherigem Geschäftsleben	2.	5,22	2.		2.		1.	(+)	2.		10.	-	1.		2.	(-)	1.	(+)	1.		2.		1.	(+)
		Hilfe durch Kooperationspartner	3.	4,52	3.		4.		4.		5.		7.	(-)	3.	++	5.		4.		3.		3.	(+)	3.	++
		Beziehungen & Bekannte	4.	4,46	5.		3.	+	3.	++	8.	--	4.		7.		4.		3.	+	6.		6.		5.	
		Presseberichte	5.	4,43	6.		5.		5.		4.		1.		5.		3.	+	5.		4.		4.	(+)	4.	
		Vorträge & Veröffentlichungen	6.	3,97	10.	-	14.	--	6.		7.		12.	--	4.	++	10.	-	6.		5.	++	5.	++	6.	
		Direkt-Mailings (Post, Email)	7.	3,58	7.	+	7.		7.		10.		5.		10.	--	7.	+	8.		10.		10.		7.	
		Messen & Ausstellungen	8.	3,58	4.	++	8.		10.	--	3.	++	3.		6.	++	9.		7.		8.		8.	+	8.	
		Events	9.	3,49	9.		6.		8.		9.		6.		8.		6.	++	9.		9.		7.	++	9.	(+)
		Besuche durch (Außendienst-) Mitarbeiter	10.	3,39	8.	(+)	12.	-	9.		6.	++	11.	-	9.		13.	-	10.		7.	++	9.	+	10.	
		Flyer & Plakate	11.	2,92	14.		10.		11.	+	11.		9.		14.	--	8.	++	12.		12.	(-)	11.	-	11.	+
		Internet (Bannerwerbung u.ä.)	12.	2,91	11.		11.		12.	+	14.	-	14.		12.		12.	++	11.		11.		12.		12.	
		Anzeigenwerbung	13.	2,50	12.	(+)	9.	++	13.		13.		13.		13.		11.	++	14.		14.	--	14.		14.	
		kostenlose Nutzung / Proben	14.	2,40	13.		15.		14.	--	12.		8.	(+)	11.		14.		13.		13.		13.		13.	
		Gewinnspiele	15.	1,46	15.	++	13.	++	15.		16.		17.		17.	(-)	15.	++	15.		16.	(-)	16.		15.	(+)
		Radio- oder Fernsehspots	16.	1,43	17.		17.		16.		15.		16.		15.		16.	++	16.	(-)	15.		15.		16.	
		Point of Purchase	17.	1,31	16.	+	16.	++	17.		17.		15.		16.		17.	++	17.	(-)	17.	--	17.		17.	
	Politik	Häufigkeit von Werbemaßnahmen		4,09	+												++								++	
		kreativere Werbung als Durchschnitt		3,54					(-)								++						(+)			
		Überprüfung der Werbewirkung		3,07			(+)		(+)								++						++			
		Werbung spricht Konkurrenzkunden an		2,96			+																(+)			
		professionelle Werbeagenturen		2,46					(-)																	
		höherer Werbedruck als die Konkurrenz		2,45											-		++						+		(+)	
		mehrere Werbekampagnen		2,37			++				(-)						++		-				+			
Kommunikationsbudget (in % des Umsatzes)				10,4	13,9		12,7		9,8		15,5		5,3		16,3		11,7		10,3		10,3		9,6		11,4	9,2

Abb.7 (Forts.): Situative Analyse der Kommunikationspolitik

Mrkt.- Mix		Unterschiede des Maßnahmeneinsatzes / Bedeutungsgrades hinsichtlich situativer Einflussfaktoren Signifikanz: ++/--<=0,01<+/-<=0,05<(+/-)<= 0,1	**geogr. Markt** (internat. vs. nat.)		**Marktphase** (früh vs. spät)		**Marktbearbeitung**						**Wettbew.situation** (schwach vs. aggressiv)		**Umfelddynamik** (hoch vs. niedrig)		**Innovationsgrad** (hoch vs. niedr.)	
							ohne Segment-fokus		mehrere Segm., versch. Angebote		mehrere Segm., gleiches Angebot		1 Segment		Nische							
		N	165	278	286	122	22		148		57		62		183		196	245	222	214	255	185
Kommunikation	Instrumente zur Kundengewinnung	Empfehlungen bestehender Kunden	1.		1.		3.		4.		1.	(+)	1.		1.		1.		1.		1.	
		Kontakte aus bisherigem Geschäftsleben	2.		2.		1.		2.		2.		2.		2.		2.	(-)	2.		2.	-
		Hilfe durch Kooperationspartner	4.		3.	++	4.		3.		3.		4.		5.		4.		3.	++	4.	
		Beziehungen & Bekannte	7.	–	5.		2.	(+)	1.		6.	(-)	3.		4.		5.		5.	(+)	6.	-
		Presseberichte	3.	+	4.	++	5.		15.	-	4.		5.		3.	++	3.	++	4.	+	3.	++
		Vorträge & Veröffentlichungen	5.	++	6.	++	8.		17.		8.		8.		6.	++	6.		6.	++	5.	++
		Direkt-Mailings (Post, Email)	10.		9.		6.		6.		9.		6.		9.		9.		10.	(-)	10.	
		Messen & Ausstellungen	6.	++	7.	++	10.		14.		5.		9.		8.		7.	+	7.	(+)	7.	++
		Events	9.	+	8.	+	7.		16.		10.		13.	–	7.	(+)	8.	++	8.		8.	++
		Besuche durch (Außendienst-) Mitarbeiter	8.	++	10.		9.		5.		7.		7.		12.	-	10.		9.		9.	++
		Flyer & Plakate	12.	(-)	11.	(+)	12.		8.		12.		12.		10.	++	11.	(+)	12.		11.	++
		Internet (Bannerwerbung u.ä.)	11.		12.		11.		10.		11.		10.		11.	+	12.	(+)	11.		12.	
		Anzeigenwerbung	14.		14.		14.	(-)	7.		13.		14.		13.	+	14.		14.	-	14.	
		kostenlose Nutzung / Proben	13.	+	13.		13.		13.	(-)	14.		11.	(+)	14.		13.		13.		13.	++
		Gewinnspiele	16.		15.		16.		11.		17.		16.		15.		16.		16.		16.	
		Radio- oder Fernsehspots	15.		16.		15.		9.	-	15.		15.		16.	(+)	15.	+	15.	(+)	15.	++
		Point of Purchase	17.		17.		17.		12.		16.		17.		17.		17.		17.		17.	(+)
	Politik	Häufigkeit von Werbemaßnahmen																				++
		kreativere Werbung als Durchschnitt																				++
		Überprüfung der Werbewirkung							(+)													
		Werbung spricht Konkurrenzkunden an															(-)				(+)	
		professionelle Werbeagenturen																			++	
		höherer Werbedruck als die Konkurrenz																			++	
		mehrere Werbekampagnen																		(+)		
Kommunikationsbudget (in % des Umsatzes)			11,6	9,5	11,1	8,6	13,9		11,5		14,2		7,7		8,8		11,1	9,8	10,2	10,6	11,2	8,9

Unternehmen zeigen im Hinblick auf die Kommunikationspolitik eine nur geringe Aggressivität gegenüber der Konkurrenz, da in der Regel kein höherer Werbedruck erzeugt wird (71% (≤ 3)) oder Konkurrenzkunden nur selten das direkte Ziel von Werbemaßnahmen sind (61% (≤ 3)). Die Durchführung von im Vergleich zur Konkurrenz kreativerer Werbung erhält vergleichsweise noch die höchste Bewertung (49% (≤ 3)).

Abb. 8: Kommunikationsfokus und Werbebudgetfestlegung

Kommunikationsfokus	N	%
technische Produktmerkmale	59	13,32
Kundennutzen	295	66,59
Angebotspreis	16	3,61
Unternehmen	68	15,35
sonstiges	4	0,90
	442	

Werbebudgetfestlegung	N	%
verfügbare Mittel	198	44,80
Umsatzanteil	21	4,75
Gewinnanteil	11	2,49
Ziele u. notwendige Maßnahmen	112	25,34
konkurrenzorientiert	6	1,36
gar nicht, ergibt sich aus einzelnen Aktiv.	81	18,33
sonstiges	13	2,94
	442	

Abb. 8 zeigt, dass zwei Drittel der Unternehmensgründungen beim Kommunikationsfokus den Kundennutzen ins Zentrum ihrer Kommunikationspolitik stellen. Den Angebotspreis betont nur ein sehr geringer Teil als zentralen Kommunikationsinhalt. Der Großteil der Unternehmen plant das Werbebudget nicht im Voraus; für fast die Hälfte der Neugründungen wird das Budget durch die zur Verfügung stehenden Mitteln bestimmt und für ca. 18 Prozent ergibt es sich einfach aufgrund der durchgeführten einzelnen Aktivitäten. Ein Viertel der Unternehmen plant das Budget anhand der angestrebten Ziele und der dafür notwendigen Maßnahmen. Eine Bestimmung des Werbebudgets auf Basis von Umsatz- oder Gewinnanteilen oder in Anlehnung an Konkurrenzaktivitäten findet nur selten statt. Im Durchschnitt geben die Unternehmen 10,4 Prozent ihres Umsatzes für Werbung aus.

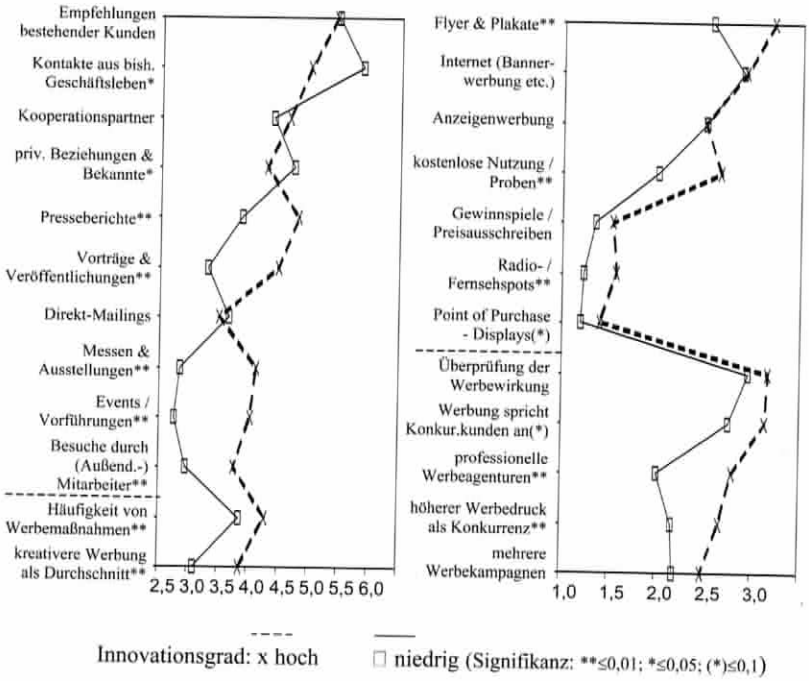
Im Handwerksbereich, um auch Ergebnisse einer kleineren in der Stichprobe vorkommenden Branche wiederzugeben, sind zum einen private Beziehungen und Bekannte sowie Empfehlungen von Kunden wichtig. Zum anderen zeigen speziell Anzeigenwerbung, Gewinnspiele und Point of Purchase Displays besonders signifikante Unterschiede, während Besuche durch (Außendienst-) Mitarbeiter weniger oft sowie Vorträge und Veröffentlichung in noch signifikant geringerem Maße zur Neukundengewinnung oder Kontaktaufnahme eingesetzt werden. Handwerksbetriebe sprechen häufiger direkt die Kunden von Konkurrenten an und nutzen aus ihrer Sicht signifikant häufiger mehrere Werbekonzepte.

Neugründungen, die sich an Endverbraucher richten, weisen die meisten signifikanten Unterschiede bei der Kommunikationspolitik im Hinblick auf den Faktor Zielkunden auf. Sie zeigen eine insgesamt höhere Intensität bei der Durchführung von Werbemaßnahmen. Kundenempfehlungen sind auch hier das wichtigste Instrument zur Kontaktaufnahme mit neuen Kunden während Kontakte aus dem bisherigen Geschäftsleben signifikant niedrigere Bewertungen erhalten, da diese bei Endverbrauchern als weniger

hilfreich einzuschätzen sind. Der Großteil der untersuchten Werbemaßnahmen (wie Anzeigenwerbung, Radio- oder TV-Spots, Gewinnspiele, etc.) wird bedeutend häufiger eingesetzt. Nur Vorträge und Veröffentlichungen werden als weniger geeignet angesehen, um Endverbraucher zu erreichen. Die Unternehmen erzeugen in stärkerem Maße einen höheren Werbedruck als die Konkurrenz (auf allerdings immer noch niedrigem Niveau), führen im Vergleich kreativere Werbung durch und entwickeln mehrere Werbekampagnen, aus denen sie auswählen können. Weltweit tätige Unternehmen können sich verständlicherweise weniger stark auf private Beziehungen verlassen und geben Messen und Ausstellungen, Vorträgen und Veröffentlichungen sowie Besuchen von (Außendienst-) Mitarbeitern eine höhere Bewertung.

Betrachtet man die Kommunikationsmaßnahmen der Unternehmensgründungen unter Berücksichtigung der Marktphase, so stellt man hier stark unterschiedliche Vorgehensweisen bei frühen und späten Phasen fest. In frühen Phasen erfahren Messen und Ausstellungen, Events und Vorführungen, Vorträge und Veröffentlichungen, Presseberichte sowie die Hilfe von Kooperationspartnern signifikant höhere Bewertungen. Einen großen Einfluss auf die Gestaltung und Auswahl der Kommunikationsmaßnahmen hat auch der Innovationsgrad des Produktkonzepts. Abb. 9 stellt die Unterschiede zwischen Unternehmen mit hohem und niedrigem Innovationsgrad graphisch dar.

Abb. 9: Vergleich Kommunikation: hoher vs. niedriger Innovationsgrad



Auch wenn es unterschiedliche Betonungen der einzelnen Instrumente im Hinblick auf den jeweiligen Gründungskontext gibt, so sind doch Kundenempfehlungen, private Beziehungen und bisherige Geschäftskontakte die wichtigsten Instrumente zur Kontaktaufnahme mit neuen Kunden.

Distribution

Eine Übersicht über die situative Analyse der Distributionspolitik wird in Abb. 10 gegeben. Der mit deutlichem Abstand wichtigste Distributionsweg neugegründeter Unternehmen ist der persönliche Verkauf durch den Unternehmensgründer. Unabhängig von der speziellen Situation ist dies der bedeutendste Weg, das Angebot an den Kunden zu bringen oder Verträge abzuschließen. Der Gründer ist also gleichzeitig der wichtigste Verkäufer. Erst dann folgt die Nutzung von Vertriebskanälen der Kooperationspartner, die Nutzung des Internets zur Bestellaufnahme und der persönliche Verkauf durch eigenes Vertriebspersonal. D.h. genauso wie bei Kommunikation und Kundengewinnung spielen auch beim Vertrieb persönliche Beziehungen sowie Netzwerke mit Kooperationspartnern eine wichtige Rolle. Den anderen Vertriebskanälen und speziell dem Einzel- oder Großhandel kommt nur eine untergeordnete Rolle zu. Als wichtig wird der Ausbau der vorhandenen Vertriebskanäle (83% ($\geq$5)) und in etwas geringerem Maße auch die Erschließung neuer Absatzwege (63% ($\geq$ 5)) eingeschätzt. Die Unternehmen geben überwiegend an, ein langfristiges Distributionskonzept entwickelt zu haben (69% ($\geq$ 5)) und eine Kundendatenbank aufbauen zu wollen oder schon zu besitzen (70% ($\geq$ 5)). Hohe Lieferbereitschaft und –treue haben einen großen Stellenwert (79% ($\geq$ 5)). Die Durchführung von Verkäuferschulungen hat nur eine mäßige Bedeutung (68% ($\leq$ 3)). Konzepttests mit Absatzmittlern werden ebenfalls nur in geringem Maße eingesetzt (85% ($\leq$ 3)). Beides ist angesichts der in erster Linie verwendeten Absatzwege allerdings nicht erstaunlich.

Jüngere Unternehmen (Gründungsjahr ab 2000) messen dem persönlichen Verkauf durch eigenes Vertriebspersonal erstaunlicherweise eine höhere Bedeutung bei als ältere Neugründungen. Die stärkere Betonung der Nutzung von Vertriebskanälen von Kooperationspartnern und des Internets erscheint in Anbetracht der beim Markteintritt in der Regel nur beschränkt zur Verfügung stehenden Ressourcen nachvollziehbar. Jüngere Unternehmen geben auch an, eher ein langfristiges Vertriebskonzept zu haben (evtl. ein Effekt der noch relativ aktuellen 3-Jahres Planung des Business-Plan-Wettbewerbs) und eine Kundendatenbank aufbauen zu wollen.

Unternehmen aus dem Handelsbereich bewerten insgesamt die Absatzkanäle höher. Speziell Handelsvertreter, der Groß- und Einzelhandel sowie Kataloge/Bestellung erhalten hier im Vergleich zu anderen Branchen signifikant höhere Bewertungen. Dementsprechend kommen einer hohen Lieferbereitschaft und –treue sowie der Durchführung von Verkäuferschulungen ebenfalls jeweils überdurchschnittliche Bedeutungen zu.

Abb. 10 : Situative Analyse der Distributionspolitik

Mrkt.- Mix		Unterschiede des Maßnahmeneinsatzes / Bedeutungsgrades hinsichtlich situativer Einflussfaktoren Signifikanz: ++/--<=0,01<+/-<=0,05<(+/-)<= 0,1	Allg.		Branche								Zielkunden						Gründungsjahr (ab 2000 vs. bis 1999)	
					Handel	Handwerk	Dienstleistung	Industriegüter	Konsumgüter	FuE	Endverbraucher	KMU	Großunter-nehmen	öffentl. Einrich-tungen		
Distribution		N			58	39	266	64	12	57	119	288	181	104	236	217
			Rang	MW (1-7)												
	Kanäle	pers. Verkauf Unternehmensgründer	1.	5,87	1.	1.	1. (+)	1.	1. -	1.	1. (-)	1. ++	1.	1.	1.	
		Vertriebswege von Kooperationspartnern	2.	4,11	3.	5. –	3. (-)	2. ++	2.	2. (+)	3. –	2. +	2. ++	2.	2.	++
		Internet	3.	3,96	2.	3. –	2. ++	5. –	3.	4. -	2. (+)	3. (+)	4.	3.	3.	++
		pers. Verkauf Vertriebspersonal	4.	3,71	4.	2. –	4.	3. +	7. (-)	3.	4.	4.	3. +	4.	4.	+
		Handelsvertreter	5.	2,06	8. ++	8.	7. –	4. ++	9.	5.	8.	6.	5. +	6.	5.	
		Katalog / Bestellung	6.	2,03	6. ++	7.	6. –	7.	8.	6.	7. ++	5.	6.	5. +	6.	
		eigene Verkaufsstellen	7.	2,01	9. +	4. ++	5.	9.	4. +	7.	6. ++	7. -	7.	7.	7.	
		Einzelhandel	8.	1,83	5. ++	6. ++	8. –	8.	6. (+)	8.	5. ++	8. (-)	9. –	8.	8.	
		Großhandel	9.	1,70	7. ++	9.	9. –	6. ++	5. ++	9.	9. ++	9.	8.	9.	9.	
	Ausweitung	Ausbau vorhandener Absatzkanäle		5,75	+	(-)		+								
		Erschließung neuer Absatzkanäle		4,80	+	–		+								
	Politik	Lieferbereitschaft und Liefertreue		5,53	++		(-)	+	(+)		-	+			-	
		Kundendatenbank		5,25	+	–	(+)		(-)			+				+
		längerfristiges Vertriebskonzept		5,05			-								+	
		Verkäuferschulungen		2,70	++		(-)				(+)				+	
		Konzepttests mit Absatzmittlern		1,77	(+)						+					

Abb. 10 (Forts.): Situative Analyse der Distributionspolitik

Mrkt.- Mix		Unterschiede des Maßnahmeneinsatzes / Bedeutungsgrades hinsichtlich situativer Einflussfaktoren Signifikanz: ++/--<=0,01<+/-<=0,05<(+/-)<= 0,1		geogr. Markt (internat. vs. nat.)		Marktphase (früh vs. spät)		Marktbearbeitung: ohne Segment-fokus		Marktbearbeitung: mehrere Segm., verschr. Angebote		Marktbearbeitung: mehrere Segm., gleiches Angebot		Marktbearbeitung: 1 Segment		Marktbearbeitung: Nische		Wettbew.situation (schwach vs. aggressiv)		Umfelddynamik (hoch vs. niedrig)		Innovationsgrad (hoch vs. niedr.)	
		N		165		278		286		122		22		148		57		62		183		196		245		222		214		255		185	
Distribution	Kanäle	pers. Verkauf Unternehmensgründer		1.		–		1.				1.		1.		1.		1.		1.		1.		(-)		1.				1.		–	
		Vertriebswege von Kooperationspartnern		2.		++		2.		++		3.		2.		2.		3.		3.		2.				2.		++		2.		++	
		Internet		4.				3.				4.	-	3.		4.	(-)	2.	(+)	2.		3.		(+)		3.				4.			
		pers. Verkauf Vertriebspersonal		3.		++		4.		++		2.		4.		3.		4.		4.		4.		(+)		4.				3.		++	
		Handelsvertreter		5.		++		5.		+		5.		5.		5.	++	7.		7.		5.		++		7.				5.		++	
		Katalog / Bestellung		6.				7.				7.		7.		8.		5.		5.	+	6.				6.				7.			
		eigene Verkaufsstellen		7.				6.				6.		6.		6.		6.		6.	(+)	7.				5.				6.		+	
		Einzelhandel		8.				8.				9.	-	8.		7.		8.		8.	+	8.				9.		(-)		8.			
		Großhandel		9.				9.				8.		9.		9.		9.		9.	+	9.				8.				9.		+	
	Ausweitung	Ausbau vorhandener Absatzkanäle				++																										++	
		Erschließung neuer Absatzkanäle				++		+								+						+										++	
	Politik	Lieferbereitschaft und Liefertreue				+										+																	
		Kundendatenbank														++																++	
		längerfristiges Vertriebskonzept				++										+						+										++	
		Verkäuferschulungen				++		+														(+)										++	
		Konzepttests mit Absatzmittlern				+		+								++										+						++	

Um die erklärungsbedürftigen Produkte des Industriegüterbereichs zu verkaufen, setzen die Unternehmen neben dem Verkauf durch eigenes Vertriebspersonal auch sehr stark auf Handelsvertreter, Kooperationspartner und Großhandelsunternehmen.

Hinsichtlich der für die angestrebten Zielkunden gewählten Absatzwege zeigen sich deutliche Unterschiede. Werden die Angebote an Endverbraucher abgesetzt, so kommt dem persönlichen Verkauf (obwohl wichtigstes Instrument) und dem Verkauf über Kooperationspartner (als drittwichtigstem Instrument) eine vergleichsweise geringere Bedeutung zu. Die Unternehmen setzten hier signifikant stärker als bei anderen Zielkunden auf eigene Verkaufsstellen, den Groß- und Einzelhandel sowie auf Kataloge und andere Bestellformen, um so ihre Zielgruppen unter den Endverbrauchern besser erreichen zu können.

Natürlich hätten noch weitere signifikante Unterschiede angesprochen und Profildarstellungen ausgewählter Aspekte zur Verdeutlichung herangezogen werden können. Mit Hilfe der Abb. 4, 7 und 10 kann dies entsprechend der jeweiligen Interessenlage dem einzelnen Leser überlassen bleiben.

FAZIT

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit dem Markteintrittsverhalten neugegründeter Unternehmen. Anhand einer Untersuchung des Einsatzes verschiedener Marketing-Maßnahmen aus den Bereichen Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik werden detaillierte Einblicke gegeben, wie neugegründete Unternehmen bei der Gestaltung des Markteintritts vorgehen.

Da die Rahmenbedingungen und speziellen Gegebenheiten einer Gründung sehr unterschiedlich sein können, wurde ein situativer Ansatz verfolgt, um differenzierte Aussagen über den Einsatz und die Bedeutung einzelner Maßnahmen in Abhängigkeit von der konkreten Gründungssituation treffen zu können. Dabei wurden die Einflussfaktoren Gründungsjahr, Branche, Zielkunden, geographischer Zielmarkt, Marktphase, Marktbearbeitung, Wettbewerbssituation, Umfelddynamik und Innovationsgrad berücksichtigt.

Es zeigt sich, dass Unternehmensgründer die internen und externen Bedingungen, mit denen sie sich konfrontiert sehen, bei der Ausgestaltung des Markteintritts geeignet berücksichtigen, was zu signifikanten Unterschieden hinsichtlich des Einsatzes der verschiedenen untersuchten Marketing-Maßnahmen führt. Besonders großen Einfluss haben der Innovationsgrad, der angestrebte geographische Zielmarkt sowie die Wettbewerbssituation.

Hinsichtlich der Verallgemeinerbarkeit der Aussagen hat man die Zusammensetzung der speziellen Stichprobe zu berücksichtigen, die im Rahmen der Studie befragt wurde. Da es sich um Teilnehmer eines Business-Plan-Wettbewerbs handelt, sind die zugrundeliegenden Gründungskonzepte in der Regel stärker wachstumsorientiert und

innovativer als bei „normalen" Existenzgründern. Auch ergeben sich insbesondere für Preisträger des Wettbewerbs positive Effekte, wie beispielsweise eine gesteigerte Aufmerksamkeit und Berichterstattung seitens der Medien, die auch die Markteintrittsgestaltung beeinflussen können. Dennoch können angehenden Gründern wichtige Hinweise und Hilfestellungen gegeben werden, welche Vorgehensweise auf taktischer Ebene in einer konkreten Gründungssituation zur Gestaltung des Markteintritts angebracht sein könnte.

LITERATURVERZEICHNIS

Brush, C. (1992): Marketplace Information Scanning Activities of New Manufacturing Ventures, *Journal of Small Business Management*, No.4, pp.41-51.

Cooper, A./Folta, T./Woo, C. (1995): Entrepreneurial Information Search, *Journal of Business Venturing*, No.10, pp. 107-120.

Grulms, M. (2000): *Marketing in neugegründeten Unternehmen - Eine empirische Analyse des Existenzgründer-Trainings "ExTra!"*, Josef Eul Verlag.

Hagemann, O. (1999): *Innovationsmarketing für technologieorientierte kleine und mittlere Unternehmen*, Wiesbaden.

Hills, G.E./LaForge, R. (1992): Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, No.3, pp. 33-59.

Kulicke, M. (1993): *Chancen und Risiken junger Technologieunternehmen: Ergebnisse des Modellversuchs "Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen"*, Heidelberg.

Lodish, L./Morgan, H./Kallianpur, A. (2001): *Entrepreneurial Marketing*, New York.

Meier, A. (1998): *Marketing junger Technologieunternehmen*, Wiesbaden.

Pleschak, F./Küchlin, G. (1994): *"Marketing junger Technologieunternehmen" zum Modellversuch "Technologieorientierte Unternehmensgründungen in den neuen Bundesländern"*, Fraunhofer – ISI, Karlsruhe.

Pleschak, F./Werner, H./Wupperfeld, U. (1995): *Marketing geförderter junger Technologieunternehmen*, Fraunhofer – ISI, Karlsruhe.

Romano, C./Ratnatunga, J. (1995): The Role of Marketing: Its Impact on Small Enterprise Research, *European Journal of Marketing*, No. 7, pp. 9-30.

Rüggeberg, H. (1997): *Strategisches Markteintrittsverhalten junger Technologieunternehmen: Erfolgsfaktoren der Vermarktung von Produktinnovationen*, Wiesbaden.

Smith, J. (1998): Strategies for Start-Ups, *Long Range Planning*, No. 6, pp. 857-972.

Zanger, C. (1999): Marketing als Erfolgsfaktor für innovationsorientierte Unternehmensgründungen, in: Sabisch, H. (Hrsg.): *Management technologieorientierter Unternehmensgründungen*, Stuttgart, S. 97-108.

Zentgraf, C. (1999): *High-Tech-Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen*, Wiesbaden.