

Volkswirtschaft Kompakt



Nr. 19, 9. Juli 2013

Notgründer setzen öfter auf den Preis

Autoren:

Prof. Dr. Jörn H. Block, Universität Trier,
Dr. Karsten Kohn, Telefon 069 7431-4473,
Dr. Katrin Ullrich, Telefon 069 7431-9791, research@KfW.de

Unternehmensgründer können über den Preis (Strategie der Kostenführerschaft) oder die angebotene Leistung (Strategie der Differenzierung) in den Markt eintreten. Die Strategiewahl wird durch das Gründungsmotiv beeinflusst, da dieses mit den verfügbaren Gründungsressourcen eng verknüpft ist. Entsprechend verfolgen Notgründer eher eine Strategie der Kostenführerschaft und seltener eine Strategie der Differenzierung. Dies birgt besondere Risiken.

Notmotiv impliziert häufig weniger Gründungsressourcen

Von den wirtschaftsaktiven¹ Gründungen der Jahre 2005 bis 2007 wurden 19 % aus einem Notmotiv – wegen fehlender abhängiger Beschäftigungsmöglichkeit oder als Ausweg aus der Arbeitslosigkeit – heraus gestartet. Notgründer haben ihre bisherige berufliche Karriere nicht auf eine Selbstständigkeit ausgerichtet und

besitzen somit oft weniger gründungsrelevante Ressourcen. Sie hatten häufig auch weniger Zeit, ihre Gründung vorzubereiten und sich mit einer Markteintrittsstrategie zu beschäftigen.

Die meisten Unternehmensgründungen verfolgen Markteintritt mit Differenzierungsstrategie

Wenn Unternehmen in einen Markt eintreten, kann dies auf der Basis verschiedener Strategien geschehen. Die einfachste Klassifizierung dieser Strategien ist diejenige nach Kostenführerschaft (niedrigerer Preis als die Konkurrenz) oder Differenzierung (bessere Leistung).

Die meisten Gründungen versuchen – unabhängig vom Gründungsmotiv – durch neue oder verbesserte Leistungen am Markt zu überzeugen (siehe Grafik). 21 % der Notgründungen, und damit ein überproportionaler Anteil, treten indes über den Preis in den Wettbewerb mit etablierten Unternehmen. Auch der Weg einer imitativen Strategie (vergleichbare Leistungen und Preise) ist bei den Notgründungen verstärkt anzutreffen.

Gründungsmotiv beeinflusst Strategiewahl

Auch wenn weitere Eigenschaften der Gründerperson und des neuen Unternehmens berücksichtigt werden, bleibt es bei dem Ergebnis: Notgründungen verfolgen eher die Strategie, sich über einen niedrigeren Preis von der Konkurrenz abzuheben. Darüber hinaus wird die Wahl einer Kostenführerschaft wahrscheinlicher, wenn die Gründer aus der Nichterwerbstätigkeit kommen.

Eine Strategie der Differenzierung über die Leistung wird für ein neues Unternehmen hingegen wahrscheinlicher,

- wenn es innovativ ist,
- je weniger Konkurrenten es hat,
- wenn Mitarbeiter vorhanden sind.

Auch Kostenführerschaft mit Risiken behaftet

Beide Strategieoptionen verlangen nach den passenden Ressourcen: Während ein niedrigerer Preis geringe Produktionskosten und hohe Effizienz voraussetzt, verlangt eine Differenzierungsstrategie beispielsweise Kreativität und den Mut, auf Neues zu setzen.

Auch wenn eine Kostenführerschaft für Gründungen zunächst als die einfachere Strategie erscheint und damit schneller umgesetzt werden kann, ist sie mit Risiken verbunden. Denn etablierte Anbieter profitieren ggf. von Größenvorteilen. In der längeren Frist können sich zudem die Kundenwünsche ändern oder Konkurrenten finden noch effizientere Produktionsmöglichkeiten.

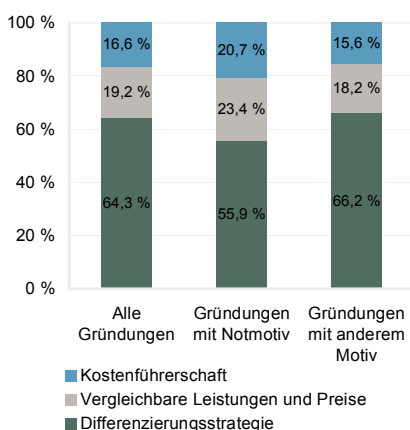
Passgenauigkeit als Erfolgsfaktor

Gründer sollten ihre Strategie auf ihr Unternehmen und die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen abstimmen. Dazu gehört eine gewissenhafte Kalkulation der gewährten Preisvorteile für die Kunden. Auch wenn ein niedrigerer Preis als die Konkurrenz zunächst eine zügig umzusetzende Markteintrittsstrategie ist, muss das neue Unternehmen diesen auch dauerhaft verteidigen können; es sei denn, es verbessert mittelfristig seine Produkte und Leistungen und wechselt zu einer Differenzierungsstrategie. ■

Für die ausführliche Analyse: Block, J.H., Kohn, K., Miller, D., K. Ullrich (2012), Necessity entrepreneurship and competitive strategy. Discussion Paper, mimeo.

¹ Diese Gründungen sind entweder in das Handelsregister eingetragen, haben für die Gründung auf Fremdkapital, Handelskredite oder Ähnliches zurückgegriffen oder sind die auf sonstige Weise, z. B. durch intensive Kundenbeziehungen, aktiv in den Wirtschaftsprozess eingebunden.

Grafik: Wettbewerbsstrategien von Notgründungen im Vergleich



Anmerkung: N=4.568 Gründungen.

Quelle: KfW/ZEW-Gründungspanel, Befragungswelle 2008.