

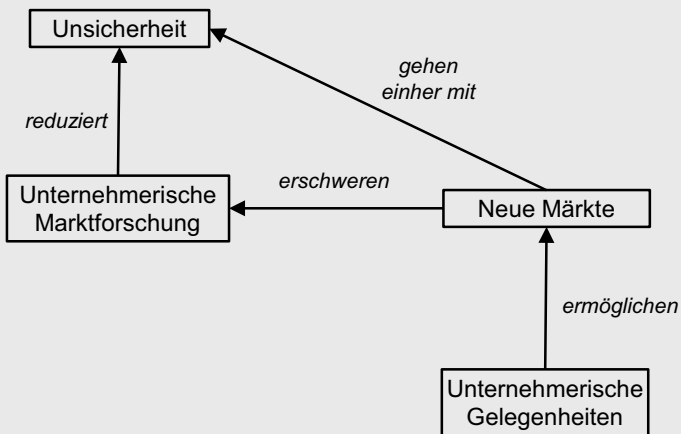
Märkte verstehen kontra neue Märkte schaffen

Andreas Kuckertz

Lern-Agenda

In diesem Kapitel werden Sie lernen,

- wie Marktforschung im Entrepreneurial Marketing geschickt eingesetzt werden kann und wo ihre Grenzen liegen,
- welche Bedeutung dem Schaffen vollkommen neuer Märkte durch Entrepreneurial Marketing zukommt,
- warum unternehmerische Gelegenheiten die Basis des Entrepreneurial Marketing sind und wie diese entdeckt, geschaffen und bewertet werden können.



■ Marktforschung vs. neue Märkte schaffen – Concept Map

2.1 Wie viel Sinn macht Marktforschung?

Kann Marktforschung überhaupt zum sinnvollen Instrumentarium des Entrepreneurial Marketing gerechnet werden? Man könnte leicht vermuten: Entweder sind Gründungs- und Wachstumsunternehmen so innovativ, dass die Marktforschung überhaupt keine verwertbaren Informationen über die mögliche Akzeptanz des innovativen Angebots liefern kann – oder aber, sie sind so klein und in ihren Mitteln derart limitiert, dass passable Marktforschung für das Unternehmen schlicht nicht bezahlbar ist. Es spricht zwar einiges dafür, sich auf den Standpunkt zu stellen, dass *Marktforschung* nur bei existierenden Märkten erfolgen könne [15] – sie wird damit zugegebenermaßen schwierig für innovative Unternehmen, ist aber für etliche Unternehmensgründungen dennoch nicht komplett unmöglich. Denn die Mehrzahl

der jungen Unternehmen ist in bereits bestehenden Märkten aktiv (wie bspw. in der Gastronomie, im Handwerk, bei etlichen Dienstleistungen), die sich einer Analyse keineswegs entziehen – hier gilt es vielmehr angesichts der knappen Ressourcen die richtigen Fragen an die **unternehmerische Marktforschung** zu stellen, um das Maximum an verwertbarer *Information* zu heben. Zwar mag es Situationen geben, in denen es dermaßen schwierig ist, verlässliche Informationen zu sammeln, dass ein Unternehmer am besten auf Marktforschung verzichtet. Trotzdem existiert jedoch eine Reihe von Möglichkeiten, Maßnahmen des Entrepreneurial Marketing mit nützlichen Informationen zu stützen.

Im Kontext des Entrepreneurial Marketing bedeutet das: Große *Unsicherheit* über Märkte und Akzeptanz des Angebots lassen sich über zusätzliche Informationen wenn schon nicht abbauen, so zumindest doch ein entscheidendes Stück weit reduzieren. Das Entrepreneurial Marketing steht damit vor der Herausforderung, für die Marktforschung einen akzeptablen Mittelweg zu finden zwischen groß angelegten Forschungsprojekten, wie sie nur in etablierten Unternehmen möglich sind, und einer kompletten Verweigerung, den Markt verstehen zu wollen und am Ende bspw. Kundenbedürfnisse lediglich zu raten [18]. Die Erfahrung zeigt dabei: In der Regel existieren leider keine richtigen Antworten – wohl aber falsche. Und angesichts der Unsicherheit jeder unternehmerischen Aktivität gilt: Das Einholen jeder verlässlichen *Information*, die dazu dienen kann, Unsicherheit abzubauen, kann bereits als Marktforschung betrachtet werden – der Unternehmer handelt faktenbasiert und nicht aufgrund von Vermutungen [12].

Merke!

Unternehmerische Marktforschung ist das Sammeln jeglicher verlässlicher Information, die dazu dient, Unsicherheit über ein unternehmerisches Projekt abzubauen.

Auslöser für unternehmerische Marktforschung sind typische *Entscheidungsprobleme*, die zu Beginn jedes unternehmerischen Projekts unbedingt gelöst werden müssen, und bei denen jede noch so kleine Information außerordentlich nützlich sein kann. Dazu zählen Fragen wie die nachstehenden [18].

- Sollte das Unternehmen eine bestimmte unternehmerische Gelegenheit nutzen oder nach Alternativen suchen?
- Wie groß ist das monetäre Potenzial einer bestimmten unternehmerischen Gelegenheit?
- Wie kann es gelingen, die Firma bestmöglich im Markt zu positionieren?
- Ist es sinnvoll, in den gleichen Medien Werbung zu schalten wie der Wettbewerb oder existieren effizientere Kommunikationskanäle, um die Kunden zu erreichen?

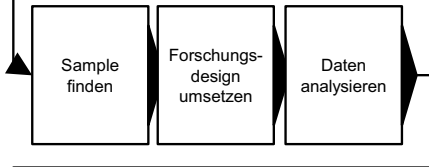
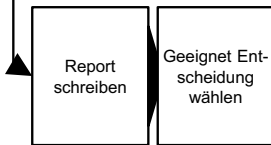
- Wer sind mögliche Frühadaptoren, die aufgrund ihrer Offenheit für Neues und ihrer geringen Preissensitivität über die ersten Marketingmaßnahmen angesprochen werden sollten?
- Wie sollten die Preise gestaltet werden und sollten diese Preise beispielsweise je nach Kundengruppe differenziert werden?
- Sollte ein eigener Vertrieb aufgebaut werden oder soll über Zwischenhändler verkauft werden?

Das Durchlaufen eines klassischen Marktforschungsprozesses kann zur Beantwortung dieser Fragen auch im Entrepreneurial Marketing durchaus dazu beitragen, interessante und verwertbare Informationen zu generieren. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass man diesen klassischen *Marktforschungsprozess* mit erheblicher Kreativität und dem vollen Bewusstsein angeht, dass Zeit und monetäre Mittel begrenzt sind. Effektivität und Effizienz müssen in Einklang gebracht werden.

Oftmals sehen sich wirtschaftliche Entscheider und Unternehmer jedoch mit dem Umstand konfrontiert, dass Ergebnisse der klassischen Marktforschung nicht hilfreich genug sind, um ihnen wirklich fundierte Entscheidungen zu ermöglichen. Dies liegt daran, dass man im Zuge der Marktforschung leicht dazu neigen kann, jegliche verfügbare Information aus den verschiedensten Quellen einzusammeln und so einen undurchschaubaren, überdimensionierten Informationspool generiert. Um diesem Problem zu entgehen, ist es sinnvoll, den klassischen Marktforschungsprozess vom Ende her zu denken, ihn also vom gewünschten Ergebnis her zu betrachten [18]. Dazu gibt **Abb. 2.1** einen Überblick.

Grundidee dieser Herangehensweise (Marktforschung rückwärts) ist es, unternehmerisch denkenden Personen zu helfen, sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Der Prozess der rückwärts gedachten Marktforschung beginnt also mit der grundlegenden Frage an sich selbst, welche konkreten Daten in welcher Form aufbereitet wirklich dazu dienlich sein können, dass eine sinnvolle Entscheidung möglich wird. Konkret gesprochen: Wie soll die Information aussehen, damit ich entscheiden kann? Eine solche Herangehensweise ist außerordentlich nützlich, um zum Kern des Entscheidungsproblems zu gelangen und bietet sich vor allem dann an, wenn große Unsicherheiten im Raum stehen – wie es bei unternehmerischen Projekten regelmäßig der Fall ist.

Konkret gestaltet sich ein solcher rückwärts gedachter Marktforschungsprozess so, dass bereits zu Beginn eine *vorläufige Antwort* auf die interessierende Frage formuliert wird. Wenn es also bspw. gilt, das Unternehmen bestmöglich am Markt zu positionieren, so wird vorab vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrung eine begründete Vermutung („educated guess“) aufgestellt, wie man sich in diesem bestimmten Markt prinzipiell positionieren könnte und nach welchen Kriterien eine solche Positionierung beschrieben werden könnte. Ein solcher Ausgangspunkt erlaubt es dann, im Zuge des Marktforschungsprozesses systematisch nicht relevante Informationen auszublenden, und bietet sofort einen Bezugspunkt, um beim Auffinden einer neuen

Aufbau**Messung****Entscheidung**

■ **Abb. 2.1** Marktforschung rückwärts
(in Anlehnung an [18])

Information entscheiden zu können, ob diese die Ausgangslösung verändern würde oder aber auch stützt.

Dieser Fokus auf das Wesentliche erfordert von der unternehmerisch ausgerichteten Marktforschung erhebliche Kreativität. Die unternehmerische Marktforschung beruht dabei auf einem Bündel von Prinzipien, die den Einsatz bestimmter Mittel in konkreten Marktforschungsprojekten nahelegen (■ [Tab. 2.1](#)). Wichtigstes Ziel in der Anwendung dieser *Prinzipien* und *Mittel* ist die Verschiebung der Perspektive weg von klassischen Umfragen, der Konzentration auf Zahlen und der impliziten Annahme, Konsumenten würden rational handeln und könnten dem einen Markt erkundenden Unternehmer klar und bewusst kundtun, wo ihre tatsächlichen Bedürfnisse liegen.

Die *Prinzipien* der unternehmerischen Marktforschung eint, dass sie es dem Unternehmer ermöglichen sollen, möglichst kreativ an die Recherche heranzugehen. Oberstes Prinzip ist das Denken wie ein *Guerilla*. Diese martialische Metapher macht deutlich, dass der Marktforschende seinen etablierten Wettbewerbern systematisch unterlegen ist (asymmetrisches Verhältnis), aber durch geschickt platzierte, kreative Impulse dennoch mehr erreicht, als diejenigen, die alle verfügbaren Möglichkeiten ausschöpfen und so nicht ressourceneffizient agieren. Junge Unternehmer, die unter dem Deckmantel der Recherche für eine studentische Abschlussarbeit ihre potenziel-

Tab. 2.1 Prinzipien und Mittel unternehmerischer Marktforschung [18]

Prinzipien		Mittel	
1.	Wie ein Guerilla denken	1.	Kunden direkt beobachten
2.	Die Umgebung nutzen	2.	Web-basierte Umfragen anlegen
3.	Einsichten im Gewöhnlichen finden	3.	Fokusgruppen analysieren
4.	Das Unbewusste erkunden	4.	Konsumentenpanel einrichten
5.	Forschung ins Tagesgeschäft einbauen	5.	Lead User befragen
6.	Technologie kreativ nutzen	6.	Snowballsampling durchführen
7.	Datenbanken anlegen/analysieren	7.	Archive durchsuchen
		8.	Weblogs beobachten
		9.	Einfache Experimente durchführen

len Wettbewerber befragen, handeln beispielsweise wie Guerillas – bei allen ethischen Bedenken, die man bezüglich einer solchen Vorgehensweise haben kann.

Auch gilt es, im Zuge der unternehmerischen Marktforschung die direkte *Umgebung* zu nutzen und *Einsichten im Gewöhnlichen* zu finden. Ein Gastronom, der die Lektüre seine Gäste registriert und in genau diesen Medien Werbung schaltet, nutzt die Umgebung genauso kreativ wie dasjenige Unternehmen, das seinen Einzugsbereich über die Kennzeichen auf seinem Kundenparkplatz ermittelt oder bspw. die Kindersitze in den Autos der Kunden zählt, um eine Meinung darüber zu gewinnen, ob sich spezielle Familienangebote lohnen könnten. Solche Vorgehensweisen dienen dazu, Einsichten im Gewöhnlichen zu gewinnen, sprich Muster zu erkennen. Zu solchen Mustern, die im Zuge der unternehmerischen Marktforschung gesucht werden, zählen [18]:

- Muster bezüglich der Zeitpunkte im Monat oder Jahr, an denen Kunden Aufträge erteilen,
- Muster bezüglich der Fragen, mit denen die Kunden an das Unternehmen herantreten,
- Muster bezüglich der Informationsquellen, die von den Kunden genutzt werden,
- Muster bezüglich der Beschwerden der Kunden oder der Rücksendungen/Rückläufe sowie
- Muster bezüglich der Charakteristika von Wiederholungskäufern als einer besonders interessanten Zielgruppe.

Und da es nicht primär darum geht, Umfragen und Zahlen über Marktforschung zu produzieren, ist jeder Mitarbeiter gefordert, auch im *Tagesgeschäft* wie ein Marktforscher zu agieren und Informationen über Kunden zu sammeln. Dabei gilt es, den Kunden nicht als durchweg rationalen Konsumenten zu betrachten, sondern das *Unbewusste* zu verstehen – was sich beispielsweise durch das Registrieren der Metaphern ergibt, die Kunden verwenden, wenn sie über das Unternehmen und sein Angebot sprechen. Und auch wenn es nicht hauptsächlich um Zahlen geht, so kommt dem Aufbau und der Pflege von *Datenbanken* und der kreativen Nutzung von *Technologien* eine besondere Rolle zu. Insbesondere Web-Startups [7] profitieren hiervon – datenbankgetriebene Geschäftsmodelle stellen den Kern des Web 2.0 dar und haben Unternehmensgründungen der jüngeren Vergangenheit, wie beispielsweise das zwischenzeitlich zum E-Commerce-Riesen gewachsene Zalando, erfolgreich gemacht.

Aus den Prinzipien der unternehmerischen Marktforschung ergibt sich, dass einige *Mittel* zur Umsetzung besser geeignet scheinen als andere. Mit den in ■ Tab. 2.1 aufgeführten Mitteln finden sich insbesondere solche Maßnahmen, die sich durch eine hohe Effizienz auszeichnen und damit ausgesprochen ressourcenschonend sind. Kombiniert mit der Kreativität und gelegentlichen Unverfrorenheit der genannten Prinzipien entsteht so ein hochgradig wirkungsvolles Instrumentarium.

In der unternehmerischen Marktforschung werden Kunden möglichst *direkt beobachtet* anstelle sie zu befragen – etwa indem man ihr Verhalten und ihre Meinungen online in Diskussionsforen und Blogs verfolgt. Wenn Kunden dennoch befragt werden, so werden entweder Verfahren eingesetzt, die durch das Gespräch das Heben unbewusster Bedürfnisse ermöglichen (Analyse von *Fokusgruppen*), oder aber kostengünstige Varianten der quantitativen Analyse wie die Nutzung von Konsumentenpanels und die Umsetzung von *web-basierten Umfragen*. Letztere stellen seit den späten 1990er Jahren und mit der zunehmenden Verbreitung des Internets in der Bevölkerung eine interessante Option in der Marktforschung dar – ihre Kosteneffizienz darf jedoch nicht dazu verleiten, nachlässig und vorschnell Befragungen zu initiieren, da so die Gefahr der sinkenden Akzeptanz und einer steigenden Tendenz zur Verweigerung von Antworten entsteht [14].

Lead User, also Kunden, die Trends im Markt anführen, sind besonders vielversprechende Kandidaten der unternehmerischen Marktforschung – in vielen Fällen sind sie nur schwer zugänglich und nicht einfach zu identifizieren. Zu ihrer Identifikation lässt sich beispielsweise das sogenannte „*Snowballsampling*“ einsetzen, das nicht mit einer repräsentativen Stichprobe aus einer bekannten Grundgesamtheit beginnt, sondern von einem bekannten Lead User Referenzen zu weiteren Lead Usern einfordert. Da diese in der Regel untereinander bekannt und vernetzt sind [13], wird die Stichprobe mit dem Fortschreiten der Recherche immer größer – ähnlich einem Schneeball, der von der Bergspitze herunter rollt und am Fuße des Berges als Lawine endet.

Ein weiterer Schlüssel zur Gestaltung der unternehmerischen Marktforschung findet sich mit dem Auffinden und Verwerten von Sekundärdaten in unternehmens-

eigenen und externen *Archiven*. Es sollen also bereits für andere Zwecke erhobene Information nochmals verwendet werden, da es durch diese gelingen kann, die extrem knappen Ressourcen eines unternehmerischen Projektes für das Entrepreneurial Marketing zu hebeln. Allerdings darf hier nicht mit der Erwartungshaltung gearbeitet werden, die eigene Frage wäre schon lange durch ein vorangegangenes Projekt beantwortet worden – das Potenzial der Sekundärdaten liegt eher in der geschickten und kreativen Kombination von bereits erhobenen Daten begründet, die so vollkommen neue Antworten liefern können und damit weit über ihren ursprünglichen Zweck hinaus Wert generieren. Einfache *Experimente* dienen ebenso dazu, schnell und effizient Informationen zu generieren.

- **Auf den Punkt gebracht:** Zur unternehmerischen Marktforschung zählt jegliche Methode, die dazu dient, Informationen zu generieren, um Unsicherheit über ein unternehmerisches Projekt zu reduzieren. Sie fokussiert sich auf das Wesentliche (Marktforschung rückwärts) und fußt auf Prinzipien, die Kreativität im Einsatz ressourcenschonender Mittel der Informationsbeschaffung möglich machen.

2.2 Wie können neue Märkte für innovative Angebote geschaffen werden?

Marktforschung im Entrepreneurial Marketing kann sinnvoll sein (► [Abschn. 2.1](#)). Oftmals entstehen neue Geschäftsmodelle jedoch fast ohne Informationen aus der Marktforschung. Eine solche Herangehensweise kann durchaus erfolgreich sein und manchmal sogar so weit gehen, dass vollkommen *neue Märkte* entstehen. Das Beispiel der Simpleshow, einem jungen Wachstumsunternehmen mit einer einzigartigen Gründungsidee, zeigt wie auch ohne ursprüngliche Marktforschung zu Beginn des Unternehmenslebenszyklus ein wachstumsstarkes und erfolgreiches Unternehmen entstehen kann.

Beispiel: Der Erfolg von Simpleshow – Unstrukturierter Zufall statt strukturierte Marktforschung

Marktforschung ist der natürliche Feind und Killer jeder Innovation, heißt es oftmals kritisch in der Kreativszene. Diese Aussage wird durch den Erfolg eines deutschen Startups gestützt, das sich innerhalb von wenigen Jahren von einer kleinen Kreativagentur zu einem etablierten Unternehmen mit knapp 120 Mitarbeitern und eigenen Büros in Berlin, London sowie Lizenznehmern in New York, Singapur und Tokyo entwickelt hat. Das Unternehmen aus Stuttgart heißt Simpleshow und erschuf im Jahr 2008 den Markt für Erklärvideos.

Doch diese rasante Entwicklung war anfänglich nicht geplant. In der Endphase des Studiums gründeten Jens Schmelzle, Adrian Thoma und Kai Blisch die Kreativagentur mit dem

eigentlichen Ziel, Geld für das eigene Musiklabel zu verdienen. Das Gründerteam betont bis heute, dass die Simpleshow ein Produkt des Zufalls war bzw. die Idee nicht durch sie alleine, sondern erst im fortlaufenden Dialog mit ihren Kunden entstand. Mit Hilfe des Kundenfeedbacks wurde bei den individuell wirkenden Erklärvideos sukzessive die Komplexität reduziert und gleichzeitig ein standardisiertes Produktionsverfahren entwickelt.

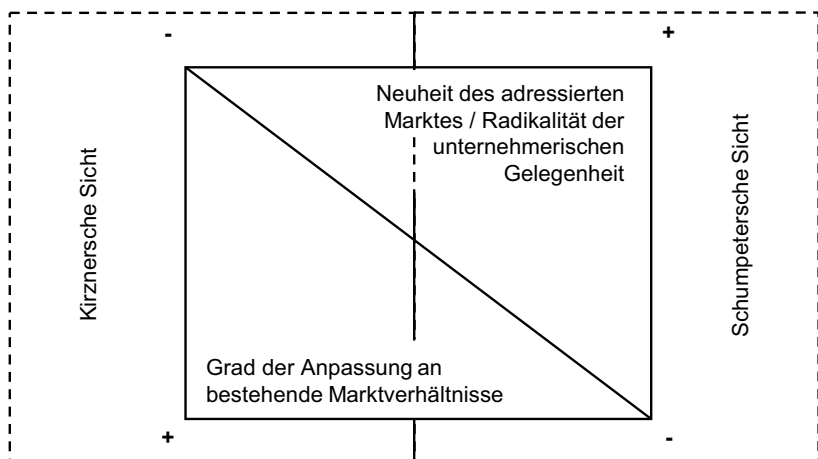
Nachdem die ersten Kunden positiv auf die Erklärvideos reagierten, wurden weitere Unternehmen durch Mund-zu-Mund-Propaganda und über virales Marketing auf Online-Videoplattformen auf Simpleshow aufmerksam. Dieser Vorgang ergab eine solche Eigendynamik, dass heute alleine zwei Drittel der deutschen DAX30 Unternehmen auf die Dienstleistungen des Unternehmens zurückgreifen. Im Jahr 2011 lag nach eigenen Angaben der Umsatz bereits im mittleren siebenstelligen Bereich.

Dass die erhebliche Nachfrage auf dem Erklärvideo-Markt kein deutsches Phänomen ist, zeigen die jüngsten Entwicklungen von Simpleshow. Anfragen von internationalen Kunden fördern die Erweiterung des Produktportfolios und begünstigen die Expansion. Für das Jahr 2014 wird das Marktpotential allein in Deutschland (mit jährlichen Marktwachstumsraten von über 50 Prozent) bei 30 Mio. Euro gesehen.

Für die Realisierung des weltweiten Wachstumspotentials ist im Jahr 2013 ein japanischer Privatinvestor zur Finanzierung miteingestiegen. Mit seiner Unterstützung will Simpleshow zum internationalen Erklärstandard aufsteigen und zu dem Experten für Komplexitätsreduktion werden. Hierfür wurde die Simpleshow Academy gegründet. Diese erfüllt zwei zentrale und synergiegetriebene Aufgaben. Einerseits werden durch die Akademie alle Mitarbeiter in dem Erklärstandard trainiert und zertifiziert. Andererseits beraten die Mitarbeiter der Simpleshow Führungskräfte in etablierten Unternehmen bei der Weiterbildung und wie man auch komplexe Sachverhalte einfach und schnell erklären kann.

Für den laufenden Erfolg wurde die Simpleshow 2011 u. a. mit dem Deutschen Preis für Onlinenkommunikation ausgezeichnet. Zudem ist die Simpleshow Finalist des „European Award for Technology Supported Learning 2014“. Das Beispiel Simpleshow zeigt, dass oftmals Innovationen nicht über das Instrumentarium Marktforschung entdeckt werden, sondern erst in einem längeren iterativen Prozess auch durch Zufall entstehen und einen eigenen Markt schaffen können.

Märkte für innovative Angebote und die Unternehmen, die diese Märkte bedienen, müssen jedoch nicht allein zufällig, wie im Beispiel der Simpleshow, entstehen. Märkte reagieren nicht nur auf Wandel, in vielen Fällen stimulieren sie ihn auch [18] und Entrepreneurial Marketing kann *neue Märkte* mit voller Absicht aus dem Nichts schaffen [1]. Immer dann, wenn basierend auf gesellschaftlichem, kulturellem, technologischem oder anders geartetem Wandel ein innovatives Angebot bestehende Muster im Markt erfolgreich zerstört, entsteht zwangsläufig ein neuer Markt. Aber auch dann, wenn innovative Angebote erfolgreich eine bislang nicht existierende Nachfrage bedienen, lässt sich von **Marktschaffung** sprechen.



■ Abb. 2.2 Kirznorsche vs. Schumpetersche Perspektive ([8])

Merke!

Marktschaffung heißt, durch innovative Angebote bestehende Märkte zu zerstören oder aber eine vollkommen neuartige Nachfrage zu generieren.

■ **Abbildung 2.2** zeigt, dass im Entrepreneurial Marketing prinzipiell zwei Handlungsoptionen bestehen. Diese beiden Handlungsoptionen gehen zurück auf zwei große Vordenker der Wirtschaftswissenschaften und gerade auch der Entrepreneurshipforschung: Joseph A. Schumpeter und Israel M. Kirzner. Je nachdem, ob ein Unternehmer sich eher an bestehenden Marktverhältnissen [6] orientiert oder aber neue Märkte mit radikal neuen Angeboten adressiert [19] kann er als eher kirznischer Unternehmer oder als eher schumpeterscher Unternehmer (kreativer Zerstörer) klassifiziert werden. D. h., kirznische Unternehmer agieren eher *nachfrageseitig*, schumpetersche Unternehmer hingegen eher *angebotsorientiert*. Basierend auf bestehenden Märkten nachfrageseitig zu agieren entspricht folglich eher der klassischen Herangehensweise des Marketings, wohingegen die angebotsorientierte Vorgehensweise stärker mit dem Kern des unternehmerischen Gedankens einhergeht und mehr Innovativität und Wagemut erfordert – hier werden vollkommen neuartige Märkte bedient oder sogar vollständig neu geschaffen.

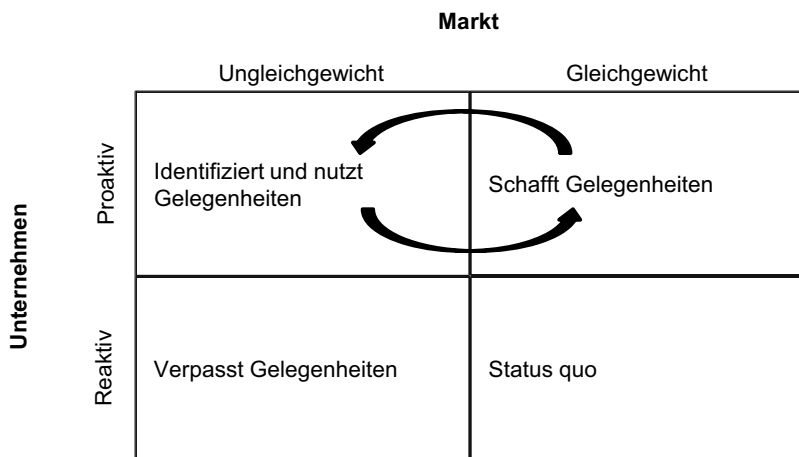
Ergebnissen der Marktforschung wird in diesem Zusammenhang nur wenig Bedeutung beigemessen. Der Prototyp des Unternehmers, Steve Jobs, hat es mit zahlreichen Produkten vorgemacht: Erst wird ein neues Angebot, wie beispielsweise im

Jahr 2007 das iPhone, entwickelt – danach wird der mögliche Absatz geklärt und wenn das Bedürfnis auf Seite der Kunden noch nicht erkannt ist, dann wird der Kunde dazu „erzogen“, dieses Bedürfnis befriedigen zu wollen. In der Konsequenz ist ein neuer Markt entstanden, im genannten Beispielfall der Markt für Smartphones mit all seinen Potenzialen und abgeleiteten Produkten (Apps, Mobile Commerce, etc.), der das tagtägliche Leben der Nutzer einschneidend verändert und etliche innovative Geschäftsmodelle (► [Kap. 4](#)) ermöglicht hat (bspw. standortabhängige Dienstleistungen – Location Based Services).

Die kirznersche und die schumpetersche Perspektive resultieren aus der grundlegenden Definition eines Markts als dem Platz, an welchem Angebot und Nachfrage aufeinander treffen. Daher lassen sich Märkte aus eben diesen zwei Perspektiven nicht nur betrachten, sondern auch schaffen [1]. Je nachdem, welche Sichtweise eingenommen wird, können Märkte also entweder als eine Gruppe von Konsumenten mit gleichartigen Wünschen und Bedürfnissen verstanden werden (Nachfrageseite) oder als eine Gruppe von Produkten, welche dieselben Wünsche und Bedürfnisse befriedigen (Angebotsseite). Gelingen ist die **Marktschaffung**, wenn eine Konsumentengruppe mit einer neuen Kombination homogener Bedürfnisse und Wünsche identifiziert und auch bedient wird. Dabei scheint die angebotsseitige Vorgehensweise der Marktschaffung einer nachfrageseitigen Vorgehensweise vorzuziehen zu sein. Dies liegt in folgenden *Problemen* der nachfrageseitigen Marktschaffung begründet [1]:

- Die Annahme, Konsumenten seien hinreichend rational und könnten ihre Vorlieben und Bedürfnisse Unternehmen gegenüber eindeutig artikulieren ist erfahrungsgemäß nicht haltbar – wenn dies aber nicht möglich ist, dann kann das Entrepreneurial Marketing auch keine verlässlichen Antworten über das Angebot von nachfragekonformen Produkten und Dienstleistungen machen.
- Auch die Annahme einer nachfrageseitigen Vorgehensweise, dass Geschmäcker und Präferenzen der Kunden hinreichend stabil wären, ist in vielen Fällen nicht zu halten – längere Produktentwicklungszeiträume werden damit unmöglich.
- Ebenfalls setzt die begrenzte Rationalität der Entscheidungsträger im Unternehmen einer nachfrageseitigen Vorgehensweise Grenzen – selbst wenn Konsumente ihre Präferenzen eindeutig bekunden könnten und selbst wenn ihre Präferenzen ausreichend lange stabil wären, so darf immer noch nicht davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse der Marktforschung durch Unternehmer und Manager sinnvoll bewertet werden können und darauf aufbauend angemessene Entscheidungen zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen getroffen werden.

Die Lösung dieser Problematik findet sich mit einer *angebotsseitigen Vorgehensweise*. Die Nachfrage in einer bestimmten Größenordnung (oder auch ihre Nichtexistenz) ist vom Entrepreneurial Marketing nicht zwangsläufig als gesetzt und unveränder-



■ Abb. 2.3 Dynamisches Modell der Marktschaffung [1]

lich hinzunehmen: „Der wirklich geschäftstüchtige Unternehmer akzeptiert – soweit wir es sehen können – Nachfrage oftmals nicht als gegeben, sondern betrachtet sie als etwas, von dem er gefordert ist, sie zu entwickeln (orig.: The really enterprising entrepreneur has not often, so far as we can see, taken demand as ‚given‘ but rather as something that he ought to be able to do something about).“ [16] Im Grunde setzt er damit auf das Saysche Gesetz, das besagt, dass jedes Angebot seine eigene Nachfrage erzeugt.

Dies soll allerdings nicht bedeuten, dass eine angebotsseitige Vorgehensweise die Bedürfnisse der Kunden ignoriert oder naiv wenig durchdachte Angebote macht, in der Hoffnung, diese würden am Markt überleben. Das Beispiel des Nordic Walking verdeutlicht die Vorgehensweise: Kein Kunde (in diesem Fall Sportler) hätte vor Mitte der 1990er Jahre überhaupt das Bedürfnis nach veränderten Skistöcken mit einem besonderen Handschlaufensystem artikulieren können. Nachfrageseitig wäre der Markt für sämtliche Produkte und Dienstleistungen (bspw. Kurse, Trainerzertifizierungen, Reisen, etc.) rund um diese noch verhältnismäßig neue Sportart folglich niemals entstanden. Angebotsseitig wurde jedoch das Bedürfnis nach einer gesundheitsfördernden Sportart mit niedriger Eintrittsschwelle erkannt – die Konsequenzen sind bekannt und heute in jedem Stadtpark zu beobachten.

Das *dynamische Modell der Schaffung von Märkten* (■ Abb. 2.3) verdeutlicht, wie die schumpetersche und die kirznersche Sicht miteinander zusammenhängen und sich gegenseitig bedingen. Auch wenn es also attraktiver zu sein scheint, angebotsseitig zu agieren, wenn das Ziel in der Schaffung neuer Märkte besteht, so bedeutet dies nicht, dass eine nachfrageseitige Orientierung im Entrepreneurial Marketing ausgeschlossen

wäre – aus einer übergeordneten, volkswirtschaftlichen Perspektive werden Marktakteure beider Couleur benötigt.

Das Modell berücksichtigt, ob die prinzipielle Haltung eines Unternehmers als eher *reaktiv* (vom Markt bestimmt) oder als eher *proaktiv* (den Markt bestimmend) beschrieben werden kann und stellt gleichzeitig die Frage, ob der Markt, auf welchem ein Unternehmen aktiv ist, sich im Gleichgewicht oder im Ungleichgewicht befindet. Wie Märkte entstehen und wie sie sich entwickeln, steht und fällt also mit proaktiven Unternehmen. Ein proaktives Unternehmen, welches in einem gesättigten und sich im Gleichgewicht befindenden Markt agiert, schafft unternehmerische Gelegenheiten und setzt damit den Markt ins Ungleichgewicht. Andere proaktive Unternehmen, die ihr Geschäft in eher turbulenten Umwelten betreiben und in ungleichgewichtigen Märkten agieren, haben dort die Möglichkeit, unternehmerische Gelegenheiten zu entdecken. Durch die Nutzung dieser Chancen setzen sie den Markt mittelfristig wieder ins Gleichgewicht.

Demgegenüber erhalten primär passive und reaktive Unternehmen in gleichgewichtigen Märkten tendenziell eher den Status quo – wenn sie sich aber in sich verändernden Märkten befinden, so verpassen sie unternehmerischer Gelegenheiten und gefährden damit ihre langfristige Existenz (Risiko, „das Boot zu verpassen“ [3]). Derart entsteht eine nie enden wollende Entwicklung: Märkte, die von schumpeterschen, kreativ-zerstörerischen Unternehmern zeitweilig aus dem Gleichgewicht gebracht worden sind (woraufhin vollkommen neue Märkte entstehen), werden von kirznerschen Unternehmern anschließend wieder ins Gleichgewicht gesetzt, woraufhin dieses Gleichgewicht wiederum zerstört wird – eine unendliche Geschichte, in Gang gesetzt und am Laufen gehalten von proaktiven Marktteilnehmern.

Neue Märkte beruhen also auf *unternehmerischen Gelegenheiten* – diese machen den Kern des Unternehmertums [4] und auch des Entrepreneurial Marketing aus [18]. In ■ Tab. 2.2 findet sich eine ganze Reihe herausragender Unternehmensgründungen, von Beginn des 20. Jahrhunderts bis heute, denen es gelungen ist, sich durch ein (zum Zeitpunkt ihrer Gründung) innovatives Angebot einen eigenen, neuen Markt zu schaffen.

Die in ■ Tab. 2.2 aufgelisteten Unternehmen machen deutlich, welches Potenzial mit einer guten **unternehmerischen Gelegenheit** einhergeht. Infolgedessen haben sich etlichen Mythen und Halbwahrheiten rund um das Konzept entwickelt, weshalb es sich lohnt, diese genauer zu betrachten.

Merke!

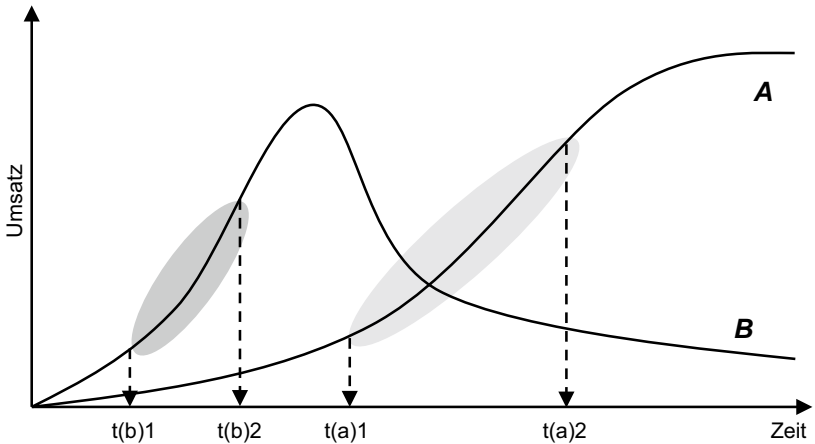
Eine **unternehmerische Gelegenheit** entspricht einer Situation, die es erlaubt, neue Güter, Dienstleistungen, Materialien und Methoden einzuführen und zu verkaufen.

■ **Tab. 2.2** Beispiele für durch Unternehmensgründer neu geschaffene Märkte [8]

Unternehmen	Gründer	Markt
Ford Motor Company (1903)	Henry Ford	Automobile als Massenprodukt
McDonald's (1955)	Ray Kroc	Fast Food Franchising
Atari (1972)	Nolan Bushnell und Ted Dabney	Computerspiele
Genentech (1976)	Herbert W. Boyer und Robert A. Swanson	Biotechnologie
Apple (1979)	Steve Jobs und Steve Wozniak	Personal Computer
Starbucks (1987)	Howard Schultz	Coffee Shop Franchising
Ebay (1995)	Pierre Omidyar	Online-Auktionen
DocMorris (2000)	Jacques Waterval und Ralf Däinghaus	Versand von Arzneimitteln (online)
Skype (2003)	Niklas Zennström und Janus Friis	Internettelefonie basierend auf Peer-to-Peer-Technologien
YouTube (2005)	Chad Hurley, Steve Chen und Jawed Carim	Internetvideoplattformen

Schindehutte et al. [18] erklären unternehmerische Gelegenheiten folgendermaßen: Eine unternehmerische Gelegenheit (auch marktliche Gelegenheit [5] oder neudeutsch Opportunity) entspricht der Option, Güter, Dienstleistungen, Materialien oder Methoden einzuführen und zu verkaufen – oftmals entsteht bei ihrer Nutzung einer neuer Markt. Dabei ist nicht jede Gelegenheit zum Handeln gleichzusetzen mit einer unternehmerischen Gelegenheit. Letztere geht immer mit einem ungewissen Ausgang einher (wird das Angebot letztlich wirklich vom Markt angenommen bzw. schafft es sich erfolgreich seinen Markt) und beinhaltet einen Akt der *neuartigen Wertschöpfung*. In der akademischen Literatur wird stark diskutiert, ob solche unternehmerischen Gelegenheiten objektiv vorhanden sind und entdeckt werden können oder aber ob sie von Unternehmern selbst geschaffen werden [2]. Auf welchen Standpunkt man sich auch immer stellt: unternehmerische Gelegenheiten resultieren i. d. R. aus wie auch immer gearteten Veränderungen – seien sie demographischer, kognitiver, das Wissen betreffender oder prozessualer Natur.

Dabei sind Ideen von unternehmerischen Gelegenheiten strikt zu trennen. Ideen für unternehmerisches Handeln fußen i. d. R. auf Problemen (bspw. Autos, die zu viel



■ **Abb. 2.4** Window of Opportunity (in Anlehnung an [18])

Benzin verbrauchen, Menschen, die sich übergewichtig fühlen) und können daher allenfalls die Grundlage einer unternehmerischen Gelegenheit sein. Denn nicht jedes Problem ist lösbar und selbst wenn es lösbar wäre, so kann nicht immer zwangsläufig davon ausgegangen werden, dass eine Zahlungsbereitschaft für die Lösung vorhanden wäre. In anderen Worten: Unternehmerische Gelegenheiten sind diejenigen Ideen, die sich bewährt haben – zumindest in der ersten Einschätzung des Unternehmers. Solche Ideen, die auch unternehmerische Gelegenheiten sind, sind attraktiv, passen zur Zeit, bestehen möglichst dauerhaft und können durch Entrepreneurial Marketing in ein konkretes Angebot für potenzielle Kunden übersetzt werden.

■ **Abbildung 2.4** illustriert das Konzept des „Window of Opportunity“, vergleicht den potenziellen Umsatzverlauf zweier verschiedener unternehmerischer Gelegenheiten miteinander (Kurve A und Kurve B) und macht damit die Zeitabhängigkeit unternehmerischer Gelegenheiten klar. Grundsätzlich wird dabei davon ausgegangen, dass es einen zu frühen Zeitpunkt zur Nutzung einer unternehmerischen Gelegenheit gibt (d. h. vor $t(b)1$ bzw. vor $t(a)1$), zu dem keine ausreichende Akzeptanz vorhanden ist. Genauso gibt es Zeitpunkte, an welchem der Markt lange entstanden ist, zwischenzeitlich gesättigt wurde und es somit zu spät ist, die unternehmerische Gelegenheit zu nutzen (nach $t(b)2$ bzw. nach $t(a)2$). Je nachdem, wie die Marktentwicklung verläuft, ergeben sich unterschiedlich lange Zeiträume, in denen die Gelegenheit zum Einstieg besteht (graue Ellipsen in ■ **Abb. 2.4**) – das sogenannte ‚Window of Opportunity‘.

Unternehmerische Gelegenheiten werden von problembewussten Unternehmern entdeckt oder geschaffen, wenn ihr jeweils ganz spezifisches Vorwissen und ihre Interessen zur Gelegenheit passen. Außerordentlich förderlich ist es in diesem Zusam-

menhang, so früh wie möglich und so häufig wie möglich mit anderen Personen (d. h. dem eigenen Netzwerk [13]) in Kontakt zu treten und den Austausch zu suchen. Die sogenannte *unternehmerische Methode* (Effectuation) ist ein viel versprechender Ansatz [15], der verdeutlicht, welches Potenzial im Austausch mit anderen verborgen liegt. Anstatt Gelegenheiten zum unternehmerischen Handeln zu entdecken und dann zu nutzen, schaffen Unternehmer, die nach dieser Methode handeln, unternehmerische Gelegenheiten basierend auf ihren jeweiligen (Alltags-)Erfahrungen und ihren persönlichen Werten (ähnlich wie im genannten Beispiel der Simpleshow).

Die unternehmerische Methode schlägt dazu vor, mit einer allerersten, ursprünglichen unternehmerischen Gelegenheit zu beginnen und ein erstes, vorläufiges Angebot zu entwickeln. Im Weiteren steht dieses Angebot dann aber nicht fix im Sinne einer Planrealisierung, sondern wird stetig weiterentwickelt. Dazu tritt der Unternehmer in die Diskussion mit möglichst vielen verschiedenen Anspruchsgruppen (sog. Stakeholdern) und entwickelt mit diesen zusammen die Gelegenheit in einem iterativen Prozess weiter. Begründet liegt diese Vorgehensweise in dem Wissen um die Probleme der nachfrageseitigen Marktschaffung und die Unmöglichkeit, die Zukunft konkret zu prognostizieren. Durch den iterativen Prozess und das Stakeholderfeedback wird Zukunft (also Markterfolg) zwar nicht vorhersagbar, aber ein großes Stück weit kontrollierbar. Dies gilt zumindest dann, wenn der Unternehmer seine eigenen Kompetenzen klar identifiziert hat und im Vorfeld des Prozesses für sich einen maximal erträglichen Verlust definiert hat, dessen Erreichen dann als Abbruchkriterium gilt.

Zur Erhöhung der Wahrnehmung potenzieller unternehmerischer Gelegenheiten existieren bislang nur wenige konkrete Instrumente. Grundsätzlich kann empfohlen werden, schlicht und ergreifend einfach mit der Suche zu beginnen – wer bewusst nach unternehmerischen Gelegenheiten sucht, wird zwangsläufig auf immer bessere Handlungsoptionen stoßen. Dies ist zurückzuführen auf das *Korridorprinzip* („corridor principle“ [17]), das besagt, dass allein aus den ersten Schritten, die in Richtung einer unternehmerischen Gelegenheit gegangen werden, weitere Opportunitäten entstehen, die anfänglich schlicht nicht wahrgenommen werden können. Das Bild des Korridors macht dies klar: Die Türen (sprich unternehmerischen Gelegenheiten), die am Ende eines langen Korridors liegen, sieht nur derjenige, der den Korridor entlang geht und nicht derjenige, der am Anfang des Korridors stehen bleibt – denn möglicherweise verläuft der Korridor auch nicht geradlinig und die nächste Tür liegt außer Sicht hinter einer Ecke verborgen.

Zur *Einschätzung potenzieller unternehmerischer Gelegenheiten*, die sich aus dieser Vorgehensweise ergeben, existiert eine Reihe von Kriterien, die sich aus unternehmerischer Erfahrung begründet. Eine unternehmerische Gelegenheit ist immer dann attraktiv, wenn [18]

- sie massive, kundenseitige Probleme mindert,
- sie einen großen, wachsenden Markt adressiert (‘Window of Opportunity’, vgl.  Abb. 2.4),

- sie von einem Team industrieerfahrener Experten realisiert wird,
- sie grundsätzlich machbar erscheint,
- sie mit möglichst geringen Kapitalanforderungen einhergeht,
- sie verspricht, zügig positive Cashflows zu generieren,
- sie deutliche Auszahlungen in der Zukunft ermöglicht,
- eindeutige Wettbewerbsvorteile (bspw. über Patente) geschaffen werden können und
- von Anfang an ein klar definierter Ausstieg möglich erscheint.

Diese Kriterien können prinzipiell an jede unternehmerische Gelegenheit angelegt werden; gerade die finanziellen Kriterien (geringe Kapitalanforderungen, positive Cashflows, etc.) würden jedoch dazu führen, dass einige interessante Hochpotenzialprojekte beispielsweise bei High-Tech-Gründungen [11] verworfen würden. Die Entscheidungskriterien von Wagniskapitalgebern (Venture Capital-Gesellschaften [10]) können hier einen Hinweis auf Attraktivität der unternehmerischen Gelegenheit geben. Venture Capital-Gesellschaften streben danach, die Unsicherheit über die Entwicklung einer unternehmerischen Gelegenheit möglichst weit zu reduzieren [9] und achten daher vor allem darauf, dass eine unternehmerische Gelegenheit [18]

- eindeutigen Wert beim Kunden oder Nutzer schafft oder erweitert,
- ein entscheidendes Problem löst oder aber Bedürfnisse bedient, für die jemand bereit ist, einen Aufpreis zu bezahlen,
- einen stabilen Markt und eine robuste Marge verspricht,
- zur Erfahrung und zum Hintergrund des Gründers oder des Gründerteams passt sowie
- mit einem ausgewogenen Verhältnis von Chance und Risiko einhergeht.

- **Auf den Punkt gebracht: Märkte werden basierend auf einer attraktiven unternehmerischen Gelegenheit geschaffen. Dies kann angebots- und nachfrageseitig geschehen, wobei die angebotsseitige Vorgehensweise vorzuziehen ist. Die unternehmerische Methode („Effectuation“) ermöglicht es, dieses Ziel zwar nicht risikolos, aber kontrolliert anzugehen.**

2.3 Lern-Kontrolle

Kurz und bündig

Unternehmerische Marktforschung soll dazu dienen, Unsicherheit abzubauen. Auch wenn ihr dies insbesondere angesichts großer Unsicherheit bei innovativen Vorhaben nie vollständig gelingen kann, so ist es dennoch sinnvoll, Informationen zu sammeln, die Unsicherheit potenziell reduzieren können. Die unternehmerische Marktforschung beruht vor diesem Hintergrund auf Prinzipien und Mitteln, welche helfen, sich auf das Wesentliche zu

fokussieren (Marktforschung rückwärts), dabei Kreativität in der Informationsbeschaffung zulassen und die knappen Ressourcen eines unternehmerischen Projekts schonen.

2

Außerordentlich große Unsicherheit findet sich immer dann, wenn durch Entrepreneurial Marketing neue Märkte geschaffen werden sollen. Solche neuen Märkte werden von proaktiven Marktteilnehmern geschaffen, die bestehende Märkte bewusst ins Ungleichgewicht setzen und so eine neuartige Wertschöpfung möglich machen, die allerdings immer mit einem ungewissen Ausgang verbunden ist. Prinzipiell können Märkte angebots- und nachfrageseitig geschaffen werden, die angebotsseitige Vorgehensweise erscheint jedoch attraktiver und besser beherrschbar. Dabei kann die sogenannte unternehmerische Methode („Effectuation“) hilfreich sein, das Ziel der Marktschaffung zwar nicht risikolos, aber kontrolliert anzugehen.

Let's check

1. Erläutern Sie, wie durch den rückwärts gedachten Marktforschungsprozess eine Konzentration auf das Wesentliche in der unternehmerischen Marktforschung möglich wird.
2. Welche Möglichkeiten der Schaffung von Märkten bestehen und welche ist zu empfehlen?
3. Was ist eine unternehmerische Gelegenheit und wann ist diese attraktiv?

Vernetzende Aufgaben

1. Ein Freund bittet Sie um Ihre Meinung, ob er ein mexikanisches Restaurant in der Fußgängerzone Ihrer Heimatstadt eröffnen soll. Schlagen Sie ihm einen Weg vor, wie er die Unsicherheit über den potenziellen Erfolg dieser Unternehmensgründung möglichst weit reduzieren kann.
2. Angenommen, Sie hätten eine radikal innovative Idee, die den kompletten Electronic Commerce überflüssig machen würde. Welche Möglichkeiten der Marktforschung bestehen in diesem Fall?

Lesen und Vertiefen

- Darroch, J., Morrish, S. & Deacon, J. (2013). Market Creation as an Entrepreneurial Marketing Process. In Z. Sethna, R. Jones & P. Harrigan (Hrsg.), *Entrepreneurial Marketing: Global Perspectives* (S. 179–197). Bingley: Emerald.
- Eckhardt, J. & Shane, S. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333–349.
- Kollmann, T. & Kuckertz, A. (2015). Implikationen des Market-Based-View für das Entrepreneurial Marketing. In J. Freiling & T. Kollmann (Hrsg./2. Auflage), *Entrepreneurial Marketing. Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen* (S. 51–65). Wiesbaden: Gabler.

Literatur

- 1 Darroch, J., Morrish, S., & Deacon, J. (2013). Market Creation as an Entrepreneurial Marketing Process. In Z. Sethna, R. Jones, & P. Harrigan (Hrsg.), *Entrepreneurial Marketing: Global Perspectives* (S. 179–197). Bingley: Emerald.
- 2 Alvarez, S. A., & Barney, J. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 11–26.
- 3 Dickson, P. R., & Giglierano, J. J. (1986). „Missing the Boat“ and „Sinking the Boat“: A Conceptual Model of Entrepreneurial Risk. *Journal of Marketing*, 50, 43–51.
- 4 Eckhardt, J., & Shane, S. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333–349.
- 5 Grichnik, D. (2006). Die Opportunity Map der internationalen Entrepreneurshipforschung: Zum Kern des interdisziplinären Forschungsprogramms. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 76(12), 1303–1333.
- 6 Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- 7 Kollmann, T. (2014). *E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- 8 Kollmann, T., & Kuckertz, A. (2015). Implikationen des Market-Based-View für das Entrepreneurial Marketing. In J. Freiling, & T. Kollmann (Hrsg.), *Entrepreneurial Marketing. Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen* (2. Aufl. S. 51–65). Wiesbaden: Gabler.
- 9 Kollmann, T., & Kuckertz, A. (2010). Evaluation uncertainty of venture capitalists' investment criteria. *Journal of Business Research*, 63(7), 741–747.
- 10 Kuckertz, A. (2006). *Der Beteiligungsprozess bei Wagniskapitalfinanzierungen. Eine informations-ökonomische Analyse*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- 11 Kuckertz, A. (2008). High-Tech-Entrepreneurship. In S. Kraus, & M. Fink (Hrsg.), *Entrepreneurship. Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management* (S. 109–120). Wien: facultas.wuv.
- 12 Kuckertz, A. (2012). Evidence-based Management – Mittel zur Überwindung der Kluft von akademischer Strenge und praktischer Relevanz? *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 64(1), 679–703.
- 13 Kuckertz, A., & Berger, E. (2013). Entrepreneure und Netzwerke. *WISU – Das Wirtschaftsstudium*, 42(8–9), 1071–1075.
- 14 Kuckertz, A., & Lomberg, C. (2007). Möglichkeiten und Grenzen von Onlineerhebungsverfahren für Markt- und empirische Wirtschaftsforschung. *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 36(11), 483–488.
- 15 Mauer, R., & Grichnik, D. (2011). Dein Markt, das unbekannte Wesen: Zum Umgang mit Marktungssicherheit als Kern des Entrepreneurial Marketing. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 81(Special Issue 6), 59–82.
- 16 Penrose, E. (1959). *The Theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- 17 Ronstadt, R. (1989). The corridor principle. *Journal of Business Venturing*, 3(1), 31–40.
- 18 Schindehutte, M., Morris, M., & Pitt, L. (2009). *Rethinking Marketing. The Entrepreneurial Imperative*. Upper Saddle River: Pearson Education.

- 19 Schumpeter, J. (1997). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. Berlin: Duncker/Humboldt. Unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Auflage



<http://www.springer.com/978-3-658-08979-5>

Management: Entrepreneurial Marketing

Kuckertz, A.

2015, X, 120 S. 28 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08979-5