

---

## 2.1 Überblick

Das Kernelement der Vorbereitungsphase jeder Unternehmensgründung ist die Entwicklung einer Geschäftsidee und deren Abstraktion in einem Geschäftsmodell. Idealerweise sollte ein Geschäftsmodell drei zentrale Kriterien erfüllen: es sollte neu sein, einen konkreten Kundennutzen erzeugen und ein hohes Ertragspotenzial aufweisen. Existiert eine Geschäftsidee schon in ähnlicher oder gleicher Form, begibt sich das neu gegründete Unternehmen in wettbewerbsintensive oder bereits gesättigte Märkte und ist dementsprechend gezwungen um Marktanteile zu kämpfen. Die Eintrittsbarrieren in derartigen Märkten sind in den meisten Fällen sehr hoch. Demnach ist ein erheblicher finanzieller Aufwand notwendig, um sich in diesen Märkten zu etablieren, den Startups in der Regel zu Beginn nicht stemmen können. Des Weiteren fehlen dem neu gegründeten Unternehmen Markterfahrungen, über die bereits existierende Wettbewerber schon verfügen. Ein solcher Vorsprung lässt sich nur schwer einholen. Außerdem besteht die Gefahr, dass sich das neu gegründete Unternehmen ausschließlich auf das Ausschöpfen der im Markt bereits vorhandenen Nachfrage fokussiert und seine Strategie darauf ausrichtet, bestmöglich auf die Aktivitäten von Wettbewerbern zu reagieren. Dadurch fehlen letztendlich die nötigen Ressourcen, um eigene Innovationen zu entwickeln und Wachstum hervorzurufen. Wird jedoch von Beginn an eine neuartige Geschäftsidee verfolgt, begibt sich das Unternehmen in unberührte, konkurrenzfreie Märkte oder schafft sogar neue Märkte und ruft dadurch eine neue Nachfrage hervor. Diese Vorgehensweise zielt darauf ab, einen nachhaltigen Geschäftserfolg ad hoc zu erzielen.

Entscheidet sich ein Unternehmer dafür, als erster in einen unberührten Markt einzutreten, nimmt er solange eine Monopolposition ein, bis ihm ein Konkurrent folgt. Daraus ergeben sich zahlreiche Vorteile für das Startup-Unternehmen: Aufgrund der dominierenden Marktposition können die Verkaufspreise relativ hoch angesetzt werden, da zunächst

kein Preiskampf mit Wettbewerbern zu befürchten ist. Die zumindest vorübergehende Abwesenheit von Wettbewerbern hat außerdem zur Folge, dass das Nachfragepotenzial im Markt ungehindert abgeschöpft werden kann und das Unternehmen dadurch eine Chance auf schnelles Wachstum hat. Aufgrund des im Zuge des Unternehmenswachstums gesteigerten Produktions- und Absatzvolumens entstehen Skalen- und Verbundeffekte, die zu erheblichen Kostenvorteilen führen können und neuen Wettbewerbern zu Beginn verwehrt bleiben. Ein weiterer Vorteil ist, dass der Unternehmer mit seinem Produkt oder seiner Dienstleistung sehr schnell wertvolle Erfahrungen im jeweiligen Markt sammelt und sich dadurch Fachkenntnisse aneignet, über die später in den Markt eintretende Wettbewerber nicht verfügen. Ähnliches gilt für die Beschaffung von Produktionsfaktoren und knappen Rohmaterialien. Das Startup kann von Beginn an Beziehungen zu wichtigen Lieferanten aufbauen und sich anhand von Exklusivrechten den Zugang zu derartigen Ressourcen sichern oder diese bereits vorkaufen, sodass potenziellen Konkurrenten der Zugriff auf diese Schlüsselfaktoren erschwert wird. Neben den erheblichen Kostenvorteilen, die ein alleiniger Markteintritt mit sich bringen kann, lassen sich häufig außerdem signifikante Vorteile im Hinblick auf Marketingaktivitäten verzeichnen. Als Resultat der alleinigen, konkurrenzfreien Positionierung im Markt hat das Unternehmen die Möglichkeit, sich ein gutes Image aufzubauen und sein Markenprofil zu schärfen. Dadurch kann es sich am Markt etablieren und sich fest in den Köpfen der Verbraucher verankern. Je gefestigter die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden sind, desto höher werden die Wechselbarrieren. Neuen, bisher unbekannten Wettbewerbern wird es entsprechend schwer fallen, von potenziellen Kunden wahrgenommen und als denkbare Alternative in Betracht gezogen zu werden. Die genannten Vorteile stellen Markteintrittsbarrieren für künftige Konkurrenten dar und verschaffen dem Startup-Unternehmen somit einen Vorsprung, der zur Sicherung der eigenen Marktposition genutzt werden kann. Trotz aller Vorteile sollten bei einem Eintritt in einen unberührten Markt mögliche Nachteile nicht außer Acht gelassen werden. Beispielsweise sind oft signifikante Anfangsinvestitionen notwendig, um ein Produkt oder eine Dienstleistung bekannt zu machen und die anfängliche Skepsis der Verbraucher zu überwinden. Darüber hinaus könnten weitere Kosten anfallen, wenn die notwendige Infrastruktur fehlt, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erstellen und zu vermarkten. Deshalb ist es dringend erforderlich im Vorhinein eine detaillierte Aufstellung aller anfallenden Investitionen anzufertigen und möglichen Fehlern vorzubeugen.

Um sicherzugehen, dass ein interessantes Geschäftsmodell tatsächlich das Kriterium der Neuartigkeit erfüllt, ist eine eingehende Analyse des anvisierten Marktes erforderlich. Zu diesem Zweck kann der Gründer gezielt Branchenverzeichnisse durchsuchen, in denen ein ähnliches oder gar dasselbe Geschäftsmodell auftauchen könnte. Darüber hinaus bietet auch das Internet die Möglichkeit herauszufinden, ob ein Geschäftsmodell bereits existiert, indem zum Beispiel zentrale Bestandteile der Geschäftsidee als Suchwort in einer Suchmaschine eingegeben werden und anschließend eine Sichtung der Suchergebnisse vorgenommen wird. Stellt sich im Zuge der Recherche heraus, dass es sich wirklich um eine neuartige Geschäftsidee handelt, wird im nächsten Schritt das Geschäftsmodell ausgearbeitet.

Das Geschäftsmodell erklärt, welcher Kundennutzen bereitgestellt wird, auf welche Art und Weise dieser erzeugt wird und wie das Unternehmen Erträge erwirtschaftet. In einer modellhaften Darstellung werden demzufolge die drei Hauptkomponenten des Geschäftsmodells erläutert: Kundennutzen, Wertschöpfungsmodell und Ertragsmodell. Der Unternehmer klärt also zunächst die Frage, welchen Nutzen oder Mehrwert seine Geschäftsidee liefert, für den potenzielle Kunden bereit sein könnten zu zahlen. Dieser Kundennutzen wird als Value Proposition bezeichnet und verfolgt die Zielsetzung, ein Kundenbedürfnis zu befriedigen. Anschließend stellt der Unternehmer jene innerbetrieblichen Prozesse vereinfacht dar, die zur Generierung des Kundennutzens angewendet werden. Der Verbrauch und die Kombination von Ressourcen im Zuge dieses Wertschöpfungsprozesses verursacht Kosten. Aus diesem Grund muss sich der Unternehmer überlegen, welche Optionen ihm seine Geschäftsidee zur Erwirtschaftung von Erträgen bietet, mit denen er die entstandenen Kosten decken und Gewinne erzielen kann. Grundsätzlich richtet sich das Ertragsmodell danach, ob es sich um ein produktions- oder dienstleistungsbasiertes Geschäftsmodell handelt. Geht man von einem produktionsbasierten Geschäftsmodell aus, stammen die Erlöse aus dem Verkauf von Gütern. Hingegen zahlt der Kunde bei einem dienstleistungsbasierten Geschäftsmodell für die Inanspruchnahme einer immateriellen Leistung. Dazu zählen beispielsweise die Gebühren für die Durchführung von Transaktionen oder die Nutzung von Informationen und Wissen. Obwohl die Zahl der möglichen Geschäftsideen schier unerschöpflich ist, gestaltet es sich für jeden Unternehmer als große Herausforderung, ein gute Gewinnaussichten versprechendes Geschäftsmodell zu finden. Im folgenden Abschnitt werden deshalb Herangehensweisen für die Ermittlung von erfolgsversprechenden Geschäftsideen vorgestellt. Ein weiterer zentraler Aspekt sind die unterschiedlichen Ausgangssituationen einer Existenzgründung. Neben der Gründung eines neuen Unternehmens hat der Existenzgründer beispielsweise die Möglichkeit, mit einem Franchise-Konzept in die Selbstständigkeit zu starten oder sich mit einem Partnerunternehmen zusammenzuschließen.

Ein Geschäftsmodell zielt darauf ab, eine Geschäftsidee mit der höchstmöglichen Wertschöpfung umzusetzen. Ein Geschäftsmodell gibt wieder, wie eine Geschäftsidee inhaltlich umgesetzt wird, wie ein Unternehmen zu diesem Zweck strukturiert und organisiert wird und wie die Planung, Umsetzung und Kontrolle des Geschäftsmodells gestaltet ist. Das Geschäftsmodell gibt somit Antwort auf die Fragestellungen wer, wie, wo, wann und womit an der Bereitstellung eines Produkts, einer Dienstleistung beteiligt ist und ist auf die effiziente sowie effektive Gestaltung von Prozessen als Kernelemente der Wertschöpfungskette ausgerichtet. Dies umfasst beispielsweise auch die Entwicklung von langfristigen Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern.

## 2.2 Geschäftsmodellentwicklungen

Die besten Erfindungen entstehen oft aus Ideen, die der eigenen Phantasie und Denkleistung entspringen und sich ohne die direkte Einbeziehung äußerer Umstände durch spontane Einfälle oder ausgelöst durch unvorhersehbare Ereignisse ergeben, nach denen aber nicht aktiv gesucht wurde. Möchte ein Existenzgründer darauf verzichten, auf einen solchen Geistesblitz zu warten, muss er sich gezielt auf die Suche nach einer Geschäftsidee machen. Eine Möglichkeit besteht darin, nach Antworten auf offene Fragen zu suchen und so Bedürfnisse aufzudecken, die mit einer realisierbaren Lösung befriedigt werden können. Ebenfalls möglich ist es, bereits existierende Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse in einem Kontext einzusetzen, in dem sie bisher noch nicht bekannt sind. Der Vorteil dabei ist, dass sich die Erfolgchancen auf Basis von Erfahrungswerten konkreter einschätzen lassen als bei einer vollkommen neuen Idee. Neue Geschäftsideen ergeben sich außerdem insbesondere dann, wenn sich auf lokaler, nationaler oder globaler Ebene Trends entwickeln. Diese sind häufig die Folge eines kulturellen, sozialen, demographischen, wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen oder rechtlichen Wandels. Zum Beispiel könnte eine Veränderung der Kundenpräferenzen oder die Erfindung neuer Technologien zur Entwicklung neuer Produktideen führen. In einem späteren Abschnitt wird näher erläutert, wie Trends gezielt ermittelt werden können.

Bei der Suche nach neuen Ideen werden vor allem traditionelle Methoden der Marktanalyse eingesetzt. Dabei werden zum einen Ergebnisse aus dem Bereich der Primärforschung herangezogen, die entweder kontinuierlich durchgeführten Marktstudien entspringen oder anhand von einmalig erstellten Marktanalysen erhoben werden. Zum Anderen können sekundäre Informationsquellen wie bereits vorhandene Statistiken oder Literatur genutzt werden. Ein großer Nachteil der Primärforschung ist, dass statistische Erhebungen und intensive Recherchearbeit viel Zeit in Anspruch nehmen und signifikante Kosten verursachen. Das Internet bietet daher eine zeit- und kostensparende Ergänzung zur traditionellen Marktforschung. Marktinformationen sind oft kostenlos und leicht zugänglich verfügbar. Außerdem sind Daten in digitaler Form vorhanden und können somit schnell verarbeitet und ausgewertet werden. Da die Identifizierung eines neuartigen Geschäftsmodells eine große Herausforderung darstellt, werden in den folgenden Abschnitten Informationsquellen und Methoden vorgestellt, die bei der Recherche verwendet werden können.

### 2.2.1 Trendanalyse

Ein Querdenker zu sein, der das Potenzial eines Trends frühzeitig erkennt und sich zunutze macht, erfordert Mut und Überzeugungskraft, da es gilt Skeptiker von den Vorzügen einer Neuerung zu überzeugen. Dabei kommt es vor allem darauf an, eine Trendentwicklung zum richtigen Zeitpunkt zu nutzen, insbesondere wenn es sich um technologische Erfindungen oder Weiterentwicklungen handelt oder sich das Konsumverhalten in einer Gesellschaft grundlegend ändert. Um Trends ausfindig zu machen, ist es erforderlich, vergangen-

heitsbezogene Daten und frühere Ereignisse sowie Entwicklungsverläufe zu analysieren, da sich daraus ableiten lässt, welche Entwicklungstendenzen künftig voraussichtlich zu erwarten sind. In der Regel wird für die Zukunftsvorausschau im unternehmerischen Kontext die Methode der Zeitreihenanalyse angewandt. Dabei werden über einen Zeitraum hinweg zu ausgewählten Zeitpunkten kontinuierlich Daten mit denselben Charakteristika erfasst. Ergibt die quantitative Analyse dieser Daten hinterher ein deutlich erkennbares Muster, ist davon auszugehen, dass sich die Strömung in eine bestimmte Richtung in der Zukunft fortsetzen wird und es sich nicht nur um eine kurzfristige Schwankung handelt.

### **2.2.2 Konferenzen und Messen**

Konferenzen bieten eine ideale Plattform für die Erkundung einer Branche und die Beobachtung von Trends, da sich zu derartigen Anlässen Experten zusammenfinden, die über die aktuellsten Branchenneuerungen informiert sind und in ihren Vorträgen Einschätzungen darüber abgeben, wie sich eine Branche in Zukunft weiterentwickeln wird. Ferner gewähren die Branchenexperten oft Einblicke in Unternehmensabläufe, die Rückschlüsse darauf zulassen, welche Produkte oder Dienstleistungen in einer Branche fehlen. Allerdings sind die Teilnehmerzahlen bei Konferenzen in der Regel begrenzt und es fallen oft entsprechend hohe Teilnahmegebühren an. Der Besuch einer Messe ist die kostengünstigere Alternative, die ebenfalls die Möglichkeit bietet, sich über unbekannte Branchen oder internationale Märkte zu informieren, um Geschäftsideen zu identifizieren, die anderswo erfolgreich umgesetzt werden aber im Ausgangsmarkt des Gründers noch nicht etabliert oder gänzlich ungenutzt sind. Diese Geschäftsmodelle bieten den Vorteil, dass sie bereits erfolgserprobt sind und vergleichsweise geringfügige Adaptionen notwendig sind, um diese in einem anderen Umfeld zu implementieren. Der Nachteil ist jedoch, dass dauerhaft Lizenzgebühren fällig werden, wenn Ideen und Inhalte durch gewerbliche Schutzrechte oder Urheberrechte geschützt sind. Ebenfalls zu bedenken ist, dass Unternehmensgründer Konferenzen und Messen nutzen können, um wichtige Geschäftskontakte zu knüpfen. Beispielsweise könnte sich auf einer Fachmesse die Gelegenheit ergeben, sich mit potenziellen Lieferanten oder Abnehmern bekannt zu machen. Darüber hinaus bieten Fachmessen die Möglichkeit, Anregungen für die Vermarktung eines eigenen Produktes oder einer Dienstleistung zu sammeln.

---

## **2.3 Gründungsarten**

### **2.3.1 Neugründungen**

Die Neugründung einer Existenz geht mit der Motivation des Gründers einher, sich mit einer eigenen Idee selbstständig zu machen und ein Unternehmen von Beginn an selbst aufzubauen. Dementsprechend durchläuft der Existenzgründer alle Phasen der Unterneh-

mensgründung von der Entwicklung des Geschäftsmodells über die Geschäftsplanung, die Beschaffung von Ressourcen, die Umsetzung und die Weiterentwicklung selbst. Gerade in der Anfangsphase kann eine Neugründung aufgrund mangelnder Erfahrung und fehlenden Geschäftsbeziehungen ein schwieriges Unterfangen darstellen, da die Existenzgründer häufig Rückschläge einstecken müssen und sich das Unternehmen nur in langsamen Schritten weiterentwickelt. Dementsprechend ist diese Form der Gründung mit einem besonders hohen Risiko behaftet. Der Entwicklungsprozess birgt aber nicht nur das Risiko des Scheiterns, sondern auch die Chance, als Gesamtunternehmen an den Herausforderungen zu wachsen und daraus sukzessive zu lernen. Erfahrungswerte werden in einem dauerhaften Prozess schrittweise gesammelt und genutzt, um Optimierungspotenziale aufzudecken. Darüber hinaus haben die Gründer die Möglichkeit, das Unternehmen von Beginn an gemäß ihrer persönlichen Vision zu gestalten und selbstbestimmte Entscheidungen zu treffen. Aufgrund des hohen Risikos in Verbindung mit einer Neugründung kann es vorteilhaft sein, wenn sich mehrere Gründer zusammenfinden, um eine Geschäftsidee gemeinsam zu realisieren. Die Gründer bringen in der Regel unterschiedliche Fachkenntnisse und Erfahrungen mit, die sie einbringen können. Dadurch wird das Risiko minimiert, dass wichtige Aspekte übersehen werden. Des Weiteren teilen sich die Gründer auch das finanzielle Risiko. Die Gründung zusammen mit mehreren Partnern hat jedoch auch den Nachteil, dass der Gewinn auf mehrere Personen aufgeteilt wird. Außerdem können unterschiedliche Interessen und Vorstellungen, wie die Geschäftsidee realisiert werden soll, miteinander in Konflikt stehen. Dadurch wird die Entscheidungsfindung komplizierter.

### **2.3.2 Kooperationen**

Die Partnerschaft mit einem anderen Unternehmen kann ebenfalls Gegenstand einer Neugründung sein. Dabei kommen als Kooperationsformen im Allgemeinen zwei Möglichkeiten infrage. Kooperieren zwei oder mehr Unternehmen in Hinblick auf einzelne Geschäftsfelder oder Funktionsbereiche miteinander, handelt es sich um eine strategische Allianz. Gründen zwei oder mehr Unternehmen ein gemeinsames neues Unternehmen, wird diese Form der Zusammenarbeit als Joint Venture bezeichnet. Zudem wird zwischen unterschiedlichen Kooperationsarten unterschieden. Eine horizontale Kooperation besteht dann, wenn zwei oder mehr Unternehmen aus derselben Branche zusammenarbeiten, die sich somit an der gleichen Position in der Wertschöpfungskette befinden. Verbünden sich zwei Unternehmen, die in aufeinanderfolgenden Bereichen der Wertschöpfungskette agieren, wird von einer vertikalen Kooperation gesprochen. Kollaborieren zwei Unternehmen mit völlig unterschiedlichen Geschäftsfeldern, so wird dies als komplementäre oder laterale Kooperation bezeichnet. Der Hauptbeweggrund für die Kooperation mit einem anderen Unternehmen ist die Erzielung von Synergieeffekten. Zum Einen können durch die Kollaboration von Unternehmen häufig Kosteneinsparungen erreicht werden, die entweder durch die Erzeugung von Skaleneffekten zustande kommen, wenn kooperierende Unternehmen beispielsweise einen gemeinsamen Lieferanten nutzen oder durch

Verbundeffekte, wenn zwei Unternehmen zum Beispiel dieselbe Produktionsstätte nutzen, um zwei unterschiedliche Produkte zu produzieren. Zum Anderen sind eine Steigerung der Effizienz und Effektivität, eine Erhöhung der Qualität oder Produktivität und eine Verbesserung des Kundenservices mögliche positive Effekte. Kooperationen können außerdem den Vorteil haben, dass es dadurch möglich ist, dem Kunden eine integrierte und ganzheitliche Lösung aus einer Hand anzubieten, bei deren Bereitstellung sich jedes der beteiligten Unternehmen auf seine Kernkompetenzen konzentrieren kann. Darüber hinaus können Kooperationen dazu dienen eine kritische Größe zu erreichen, die den Markteintritt ermöglicht oder Marktanteile zu sichern und zu erweitern, um so Umsätze zu steigern und Wettbewerbsvorteile zu erzielen beziehungsweise andere Wettbewerber aus einem Markt zu verdrängen. Ferner können Kooperationen auch genutzt werden, um mit gesamtem Know-How Innovationen zu erzeugen. Das mit den dabei getätigten Investitionen verbundene Risiko wird für die einzelnen Unternehmen minimiert, da es sich auf alle beteiligten Partner verteilt. Überdies können durch den Wissenstransfer und den Austausch von Erfahrungen Lerneffekte angestoßen werden. Dieser Aspekt ist insbesondere Unternehmensgründer entscheidend, da ihnen ein Partner mit einem großen Erfahrungsschatz den Start in einer Branche oder einem Markt erheblich erleichtern kann. Damit es im Laufe einer Kooperation nicht zu Spannungen zwischen den beteiligten Partner kommt, müssen einige Voraussetzungen gegeben sein. Zu Beginn der Kooperation müssen sich die involvierten Unternehmen darüber austauschen, welche Erwartungen sie jeweils an eine Kooperation haben. Anschließend muss ein Vertrag zwischen den involvierten Parteien geschlossen werden, aus dem die gemeinsamen Ziele hervorgehen und der sicherstellt, dass alle Vertragsparteien sowohl in gleichem Maße von der Kooperation profitieren als auch gleich viel Aufwand betreiben und investieren. Ferner muss darin verankert sein, wie die anfallenden Aufgaben verteilt werden, welche Leistungen die beteiligten Partner erbringen müssen und wer die Entscheidungsbefugnisse erhält. Auch wenn dadurch ein Großteil der mit einer Kooperation verbundenen Risiken ausgeräumt werden können, besteht dennoch die Gefahr, dass die beteiligten Unternehmen im Rahmen der Kollaboration erfolgskritisches Know-How gegenüber ihren Partners preisgeben, dass diesen auch nach dem Ende einer Zusammenarbeit noch zur Verfügung steht. Insofern sollten in jedem Fall die Chancen und Risiken einer Kooperation gewissenhaft geprüft werden, bevor ein Vertrag unterschrieben wird. Denn umso intensiver die Vertragsparteien miteinander kooperieren, umso mehr begeben sie sich in Abhängigkeit voneinander und desto schwieriger wird es später, eine Zusammenarbeit kurzfristig zu beenden.

### 2.3.3 Franchising

Das Franchise-Konzept beruht auf dem zuvor beschriebenen Lizenzgebührenprinzip. Ein Franchisenehmer übernimmt ein erfolgreich getestetes Geschäftsmodell und übergibt dem Franchisegeber im Gegenzug eine Lizenzgebühr oder einen vertraglich festgelegten Anteil seines Gewinns. Der Franchisenehmer erwirbt somit das Recht, das Leistungsangebot



des Franchisegebers in einem zuvor festgelegten Gebiet zu verkaufen. Der Grundgedanke ist dabei, dass sowohl der Franchisenehmer als auch der Franchisegeber von der Partnerschaft profitieren und dabei selbstständig agieren. Aus Sicht des Franchisegebers liegt ist der entscheidende Vorteil, dass sich mit geringem Mitteleinsatz schnelles Wachstum erzielen lässt. Der große Vorteil dieses Konzepts aus der Perspektive des Franchisenehmers ist, dass er das Know How und die Marketingstrategie des Franchisegebers anwenden kann und dadurch Kosten einspart. Vor der Aufnahme der Geschäftstätigkeiten bieten Franchisegeber häufig Schulungen und ausführliches Informationsmaterial an, die den Franchisenehmern das nötige Rüstzeug für den erfolgreichen Markteinstieg vermitteln. Außerdem erhält er regelmäßig Marktinformationen und betriebswirtschaftliche Beratung, sodass das Risiko, erfolglos zu sein, geringer ist als bei einer Neugründung und sich der Franchisenehmer weniger mit dem übergreifenden Unternehmenskonzept und strategischen Planungsaufgaben befassen muss. Er kann sich anstatt dessen größtenteils auf die operative Umsetzung des Geschäftsmodells konzentrieren. Des Weiteren profitieren Franchisenehmer häufig von Skaleneffekten, da der Franchisegeber beispielsweise in der Beschaffung Sammelbestellungen für alle Franchisenehmer aufgeben kann und dadurch Mengenrabatte erzielt. Auch die Kosten für überregionale Marketingaktivitäten und Öffentlichkeitsarbeit oder für betriebliche Informationssysteme werden auf alle Franchisenehmer verteilt. Ferner profitieren die Franchisenehmer von dem bereits vorhandenen Bekanntheitsgrad des Franchise Unternehmens, der kostenintensive Kampagnen zur Markteinführung überflüssig macht. Gleichzeitig kann sich die Abhängigkeit vom Franchisegeber aber auch negativ auf die Weiterentwicklung des Unternehmens auswirken, da die Vorgehensweise von vornherein vorgeschrieben ist und wenig Spielraum für eigene Ideen lässt. Ein weiterer Nachteil ist, dass in der Regel fortlaufend ein prozentualer Anteil am Gewinn an den Franchisegeber entrichtet werden muss. Mit dem Ziel sicher zu gehen, dass beide Partner gleichermaßen von einem Franchise profitieren, sollten Existenzgründer die Seriosität eines angebotenen Franchise Systems im Vorhinein eingehend prüfen. Sobald die Entscheidung für ein Franchise System fällt, sollte außerdem vertraglich festgelegt werden, welche Leistungen beide Partner zu erbringen haben.

Der Franchisenehmer muss sich strikt an die vertraglich festgelegten Regelungen halten und dafür sorgen, dass sein Geschäft stets dem vorgeschriebenen Erscheinungsbild entspricht. Bei der Auswahl eines Franchise-Systems sollten Franchisenehmer darauf achten, dass ihnen zumindest in geringem Maße ein Recht zur Mitwirkung an der Weiterentwicklung des Geschäfts gewährt wird. Darüber hinaus ist es ratsam, im Vorhinein Informationen über den Franchisegeber einzuholen, um sicherzugehen, dass dieser über die nötigen Markterfahrungen und ausreichend Professionalität verfügt und im Hinblick auf die Kooperation und Kommunikation mit dem Franchisenehmer verantwortungsvoll und verlässlich agiert. Anhaltspunkte könnten beispielsweise die Anzahl der bisherigen Franchisenehmer und bekannte Referenzprojekte sein. Der Franchisenehmer muss außerdem realistisch einschätzen, ob er selbst über die notwendigen Erfahrungen und Fachkenntnisse sowie über ausreichen Startkapital verfügt und sich das Franchise System unter Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen an dem Ort realisieren lässt, den er für seine Gründung ins Auge gefasst hat.



## 2.4 The Long Tail: Ein Modell der Gewinnmaximierung innerhalb von Marktnischen

Modelle zur Gewinnmaximierung nach dem Prinzip der unternehmerischen Gelegenheit sind häufig Gegenstand der Diskussion. Dabei wird oft versucht, stark vereinfachte Modelle anzuwenden, um die oft komplexen Zusammenhänge zwischen zahlreichen abhängigen und unabhängigen Parametern zu vereinfachen.

Ein solches Modell ist das Long-Tail-Modell, das den Erfolg von Produkten und Unternehmen in Marktnischen beschreibt. Ein Long-Tail-Produkt ist dabei ein Produkt, das sich durch folgende Eigenschaften auszeichnet:

- Es ist ein Produkt fernab der sich in großen Stückzahlen verkaufenden Handelsartikel; es ist also ein Nischenprodukt
- Es ist ein Produkt, das eine klar umrissene Kundengruppe anspricht und deren Bedürfnisse in einer Art befriedigt, das ein Massenprodukt nicht zu befriedigen imstande ist
- Als Konsequenz des vorherigen Punkts wird ein Long-Tail-Produkt nur in kleinen Stückzahlen abgesetzt
- Es ist ein Produkt, das eine hohe Preisunelastizität aufweist, also auf Preisänderungen vergleichsweise geringfügig reagiert und überdurchschnittliche Gewinne erzielt

Der Gedanke hinter dem Long-Tail-Modell ist keinesfalls neu; es erfährt aber seit dem Jahr 2004 eine gewisse Renaissance im Bereich des Entrepreneurships durch Artikel und Bücher von Chris Anderson, dem Chefredakteur eines amerikanischen Magazins (zum Beispiel [Anderson 2009]). Aus wissenschaftlicher Sicht wird das grundlegende System des Long Tails von Erik Brynjolfsson, Yu Hu und Michael Smith am Massachusetts Institute of Technology seit etwa 2003 untersucht; dessen Ergebnisse beschreibt und diskutiert dieser Abschnitt des vorliegenden Buchs insbesondere.

Das Long-Tail-Modell ist ausdrücklich keine exakte Abbildung der Realität, sondern ein auf eine unternehmerische Entscheidung zielendes Entscheidungsmodell, auch wenn es mittlerweile als gut untersucht und fundamentiert gilt.

### 2.4.1 Definition Marktnische

Unter dem Begriff Marktnische werden Teilsegmente eines Marktes verstanden, deren Bedürfnisse entweder noch gar nicht oder nicht ausreichend durch existierende Angebote erfüllt werden. Zumeist ist detailliertes Branchen- oder Fachwissen erforderlich, um diese Versorgungslücken gezielt aufzuspüren. In einigen Fällen entdecken Unternehmer jedoch auch durch Zufall eine Geschäftsidee, die ihren persönlichen Erlebnissen entspringt. Gelingt es also eine Nische zu finden, kann die Bearbeitung des entsprechenden Marktsegments erhebliche Vorteile mit sich bringen. Zum einen führt die Fokussierung auf sehr spezifische Angebote dazu, dass diese durch potenzielle Wettbewerber schwer zu imitie-

ren sind und der Anbieter somit ein Nischenmonopol einnimmt oder sich zumindest einen strategischen Wettbewerbsvorteil verschafft.

Zum Anderen ermöglicht die Konzentration auf eine Nische aus Kundensicht eine Individualisierung der Leistung, die in vielen Fällen höhere Preise rechtfertigt als bei einer Standardleistung, sodass daraus eine erhöhte Rentabilität resultieren kann.

### **2.4.2 Grenzen einfacher Modelle am Beispiel des Pareto-Prinzips**

Wie jedes Modell stoßen auch Entscheidungsmodelle schnell an ihre Grenzen. Das oft zitierte und vermutlich noch häufiger angewendete Pareto-Prinzip ist hierfür ein gutes Beispiel. Stark entlehnt wird das Pareto-Prinzip dafür verwendet, um darzustellen, dass 20 % der Produkte für 80 % des Gewinns im Unternehmen verantwortlich sind.

An diesem Beispiel werden diese Grenzen schnell deutlich; denn augenscheinlich ist die Realität in eine derart einfache Formel nicht zu gießen, dafür sind die Zusammenhänge zu komplex. Außerdem ist die Formel eine starke Abstraktion einer Untersuchung, die Vilfredo Pareto in völlig anderem Zusammenhang durchgeführt hat, und dennoch wird sie in zahlreichen Publikationen immer wieder auch im Zusammenhang mit dem Gewinnbeitrag von Produkten zitiert.

Diese Grenzen gelten selbstverständlich für jede modellhafte Betrachtung: Sie sind stets eine Vereinfachung der Realität im Bestreben, eben diese möglichst getreu abzubilden. Dabei gilt: Je mehr Variablen ein Modell berücksichtigt, desto komplexer ist es. Konsequenz zu Ende geführt wird ein Modell eben nur dann der Realität entsprechen, wenn es tatsächlich alle relevanten Ereignisse und Einflussfaktoren einbezieht; dann jedoch ließe sich gleich die Realität zur Entscheidungsfindung heranziehen, und das Modell verliert seinen Wert, der in der Reduktion auf die wesentlichen Daten liegt.

Eine starke Vereinfachung einerseits und eine möglichst exakte Abbildung eines Umstands stehen also stets gegensätzlich zueinander.

Trotz aller Grenzen sind Modelle geeignet, wenn es um die unternehmerische Entscheidungsfindung geht: Hier steht nur selten wissenschaftliche Exaktheit im Vordergrund, sondern vielmehr der Wunsch, mit möglichst wenig Variablen ein handfestes Modell an der Hand zu haben, um eine unternehmerische Entscheidung herbeizuführen.

Das Long-Tail-Modell ist ein solches Modell – unter dieser Prämisse ist selbstverständlich auch dieser Abschnitt zu verstehen.

### **2.4.3 Substitutprodukte und Marktentwicklungen bei unendlicher Produktvielfalt**

Eine unternehmerische Chance erwächst aus Surrogat- oder Substitutprodukten. Die Theorie der Substitutprodukte ist zugleich mit dem Long-Tail-Ansatz verwoben. Demnach kauft der Anwender vor allem deshalb ein Massenprodukt, weil ein individuelles

Nischenprodukt, das exakt die Käuferbedürfnisse befriedigt, nicht verfügbar ist. Derartige Nischenprodukte wurden oft deshalb nicht entwickelt, weil sie unter den gegebenen Randbedingungen traditioneller Vertriebskanäle nicht profitabel darzustellen sind. So benötigt ein Massenprodukt eben ein Mindestmaß an Umschlagshäufigkeit einerseits und eine Gewinnmarge andererseits, unter anderem, um die entlang der Wertschöpfungskette bestehenden Vertriebsstrukturen im mehrgliedrigen Handel (Einzelhändler, Zwischenhändler, Großhändler, Importeur, Grossist usw.) bedienen zu können.

Vor allem mit der Entstehung des Internets als Vertriebskanal ist es möglich, direkt den Endkunden unter Ausschaltung der Absatzmittler zu beliefern („Business-To-Consumer“ oder kurz „B2C“). Dies erhöht den unternehmerischen Spielraum, der für die Errechnung des kalkulatorischen Deckungsbeitrags und damit des Gewinns besteht.

Daraus erwächst eine gesteigerte Produktvielfalt: Artikel also, die aufgrund der geschilderten Grenzen nicht profitabel darstellbar waren, können nun angeboten werden, selbst wenn die Umschlagshäufigkeit vergleichsweise niedrig ist.

Substitutprodukte werden dadurch schrittweise verdrängt durch die Produkte, die durch die Surrogate bisher ersetzt wurden. Dies führt, wie dieses Kapitel im Folgenden nachweist, zu einer gesteigerten Produktvielfalt.

#### **2.4.4 Preiselastizität für Nischenprodukte**

Durch den Entfall von Absatzmittlern nimmt also der unternehmerische Gestaltungsspielraum zu und Produkte werden auf den Markt gebracht, die zuvor noch nicht möglich waren.

Dieser Vorteil wird durch einen zweiten Effekt unterstützt, der großes unternehmerisches Potential birgt: Die Nischenprodukte innerhalb des Long Tails verfügen über eine deutlich unelastischere Preis-Absatz-Funktion. Preise können also innerhalb großer Grenzen verändert werden, ohne dass dies proportionale Auswirkungen auf den Absatz hätte.

Eine typische Preis-Absatz-Funktion eines Nischenprodukts lässt sich vergleichen mit einem Produkt, das schlecht zu substituieren ist. Das Surrogatprodukt weist eine nur geringe positive Kreuzelastizität zu dem Nischenprodukt auf. Zwar hat das Substitutprodukt, bevor das Nischenprodukt verfügbar wurde, dieses ersetzt; allerdings eben nur im Sinne eines unvollständig die Anforderungen des Anwenders erfüllenden Surrogats.

Ein Beispiel hierfür ist ein Spezial-Dünger: Wird – aufgrund des B2C-Direktvertriebs – ein Spezialdüngemittel für Orchideen auf den Markt gebracht, ersetzt der Orchideendünger das Surrogat des Blühpflanzendüngers. Ein zufriedener Anwender, der bei der Anwendung des Orchideendüngers einen besseren Zuchterfolg feststellt und deswegen dem Orchideen-Spezialdünger einen hohen Wert beimisst, wird kaum mehr zur Rückkehr zum Blühpflanzendünger zu bewegen sein: Eine inelastische Preis-Absatz-Funktion ist also die Folge.

Entrepreneurship

Unternehmensgründung, Businessplan und  
Finanzierung, Rechtsformen und gewerblicher  
Rechtsschutz

Pott, O.; Pott, A.

2015, XV, 443 S. 36 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-46412-0