

Sommersemester 2024

Allgemeine BWL und Unternehmensgründung

Prof. Dr. Alexander Maier

Wer bin ich?



Alexander Maier

PHOENIX group



PORSCHE



Prof. Hochschule Furtwangen

Professur Technischer Vertrieb im Industriegütermarketing. Schwerpunkte:
Vertrieb, Industriegütermarketing, Dienstleistungsmarketing,
Kundenorientierung, Customer Relationship Management, International
Marketing

Vertr.-Prof. Hochschule RheinMain Wiesbaden

Vertretungsprofessur für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Dr. rer. pol. Universität Basel

Promotion am Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung von Prof. Dr. mult. h.c. Manfred Bruhn mit den Schwerpunkten Relationship Marketing, Dienstleistungsmanagement, Kundenorientierung und Qualitätsmanagement

Diplom Kaufmann Universität Mannheim

Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Organisation und Finanzwissenschaften/Gesundheitsökonomie

> 7 Jahre, einschlägige Erfahrung im Sales und Marketing, Business Development

u.a. in den Branchen Pharma, Groß- und Außenhandel, Konsumgüter- und Automobilindustrie, Werbeagenturen

Allgemeine BWL und Unternehmensgründung

Einordnung der Veranstaltung

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Kennnummer	Workload	Credits	Studiensemester	Häufigkeit
DM-11-2606	180 h	6	1	WiSe/SoSe
Veranstaltung		Sprache	Kontaktzeit	Selbststudium
a) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre		Deutsch	2 SWS / 22,5 h	67,5 h
b) Grundlagen der Unternehmensgründung		Deutsch	2 SWS / 22,5 h	67,5 h

Grundlagen BWL

- Ein generelles Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge erlernen
- Verständnis über marktwirtschaftliche Mechanismen und Wirtschaftssysteme
- Wichtige betriebswirtschaftliche Ansätze und Modelle kennenlernen
- Einzelne Bereiche und Abteilungen innerhalb eines Unternehmens kennen und verstehen

Grundlagen der Unternehmensgründung

- Die zentralen Schritte auf dem Weg zur Unternehmensgründung kennen
- Finanzierungsmöglichkeiten: Eigenkapital- vs. Fremdkapitalfinanzierung
- Die Wahl der geeigneten Rechtsform
- Kenntnisse zur Erstellung eines Business Plans

Allgemeine BWL und Unternehmensgründung

Organisatorisches

- Die **Unterlagen** zur Vorlesung finden Sie im **Materialordner des Felix-Kurses**:
„Grundlagen der BWL und Unternehmensgründung SoSe 2024“
- Bitte nutzen Sie auch das **Forum für Fragen und Diskussionen**.
- **Modulprüfung**: Klausur und semesterbegleitende praktische Arbeit
 - Grundlagen der BWL: Veranstaltungsübergreifende Klausur (ca. 80%)
 - Grundlagen Unternehmensgründung: Veranstaltungsübergreifende Klausur (ca. 20%)
 - Grundlagen Unternehmensgründung: Semesterbegleitende praktische Arbeit

Klausur

- Inhaltsaufgaben
- Verständnisaufgaben
- Anwendungsorientierung
- Beurteilung und Interpretation
- Ggf. Rechenaufgaben



Probeklausur etwa Mitte des Semesters

Allgemeine BWL und Unternehmensgründung

Organisatorisches

Schriftliche Ausarbeitung Unternehmensgründung: Erstellen Sie ein Gründungskonzept für eine Geschäftsidee, bestehend aus den folgenden Komponenten

- Management Summary
- Beschreibung der Geschäftstätigkeit (Dienstleistungs- bzw. Produktkonzept inkl. Nutzenversprechen)
- Entwicklung eines CANBAN-Modells
- Kapitalbedarf und Investitionsplan, inkl. Liquiditäts- und Ertragsvorschau
- Erstellung einer Go-To-Market-Strategie

Bearbeitung als Gruppenarbeit möglich (maximal 4 Personen).

Abgabe: 28.06.2024 im Abgabeordner Felix-Kurs

Allgemeine BWL und Unternehmensgründung

Literaturempfehlung

Zydorek
2023



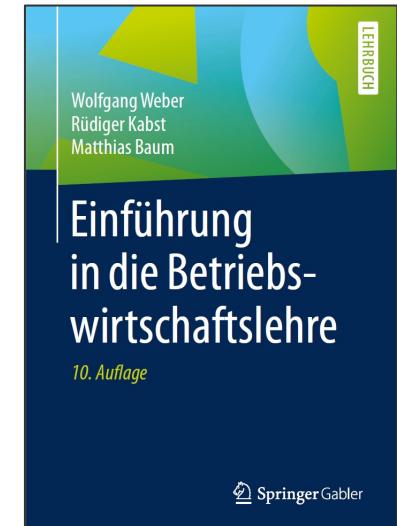
Plum et al
2016



Schreyögg
2016



Weber et al.
2019



Literatur zu Medienwirtschaft und
Unternehmensgründung

Organisations- und
Managemenliteratur

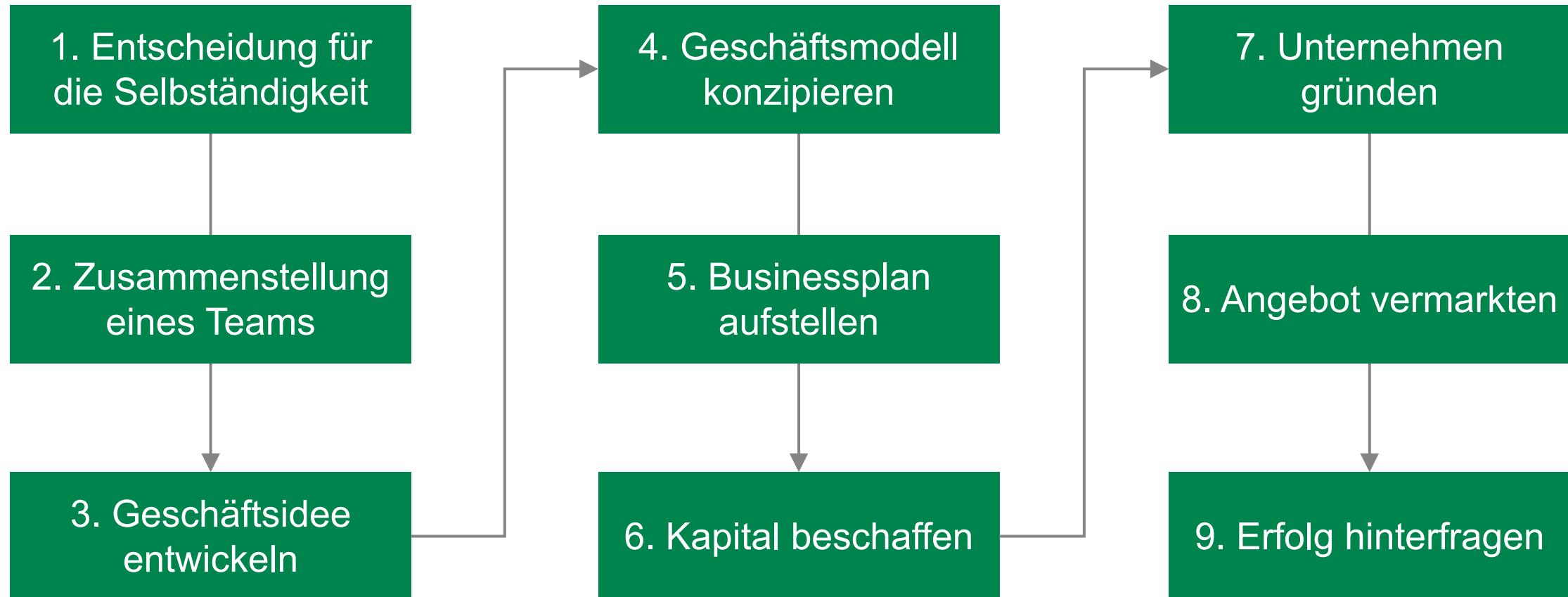
Diskutieren Sie einmal im Team:

- Aus welchen Motiven gründen Menschen Unternehmen?
- Was zeichnet einen guten Entrepreneur aus?
- Was sind die Vor- und Nachteile einer Unternehmensgründung?
- Welche einzelnen Schritte müssen Sie durchlaufen, von der Entscheidung bis hin zur erfolgreichen Etablierung einer Unternehmensgründung?
- Was sind entscheidende Faktoren einer erfolgreichen Unternehmensgründung?
- Was sind Gründe für ein Scheitern von Unternehmensgründungen?



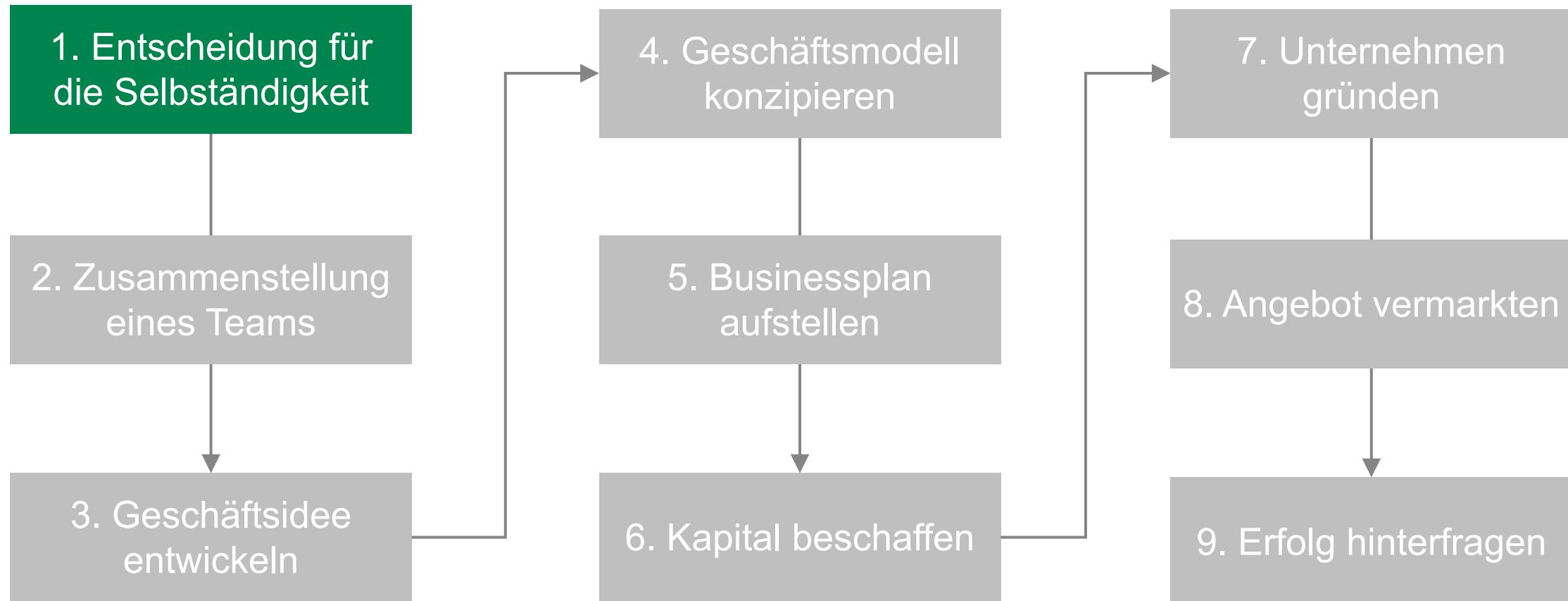
Grundlagen Unternehmensgründung

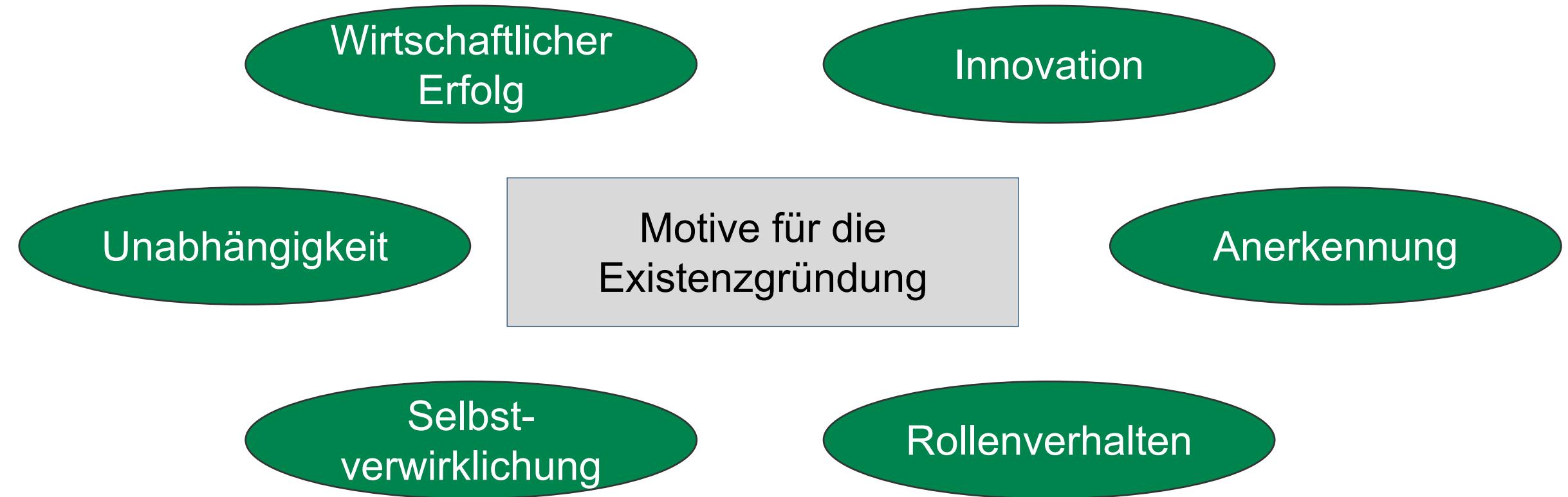
Neun Schritte zur Selbständigkeit

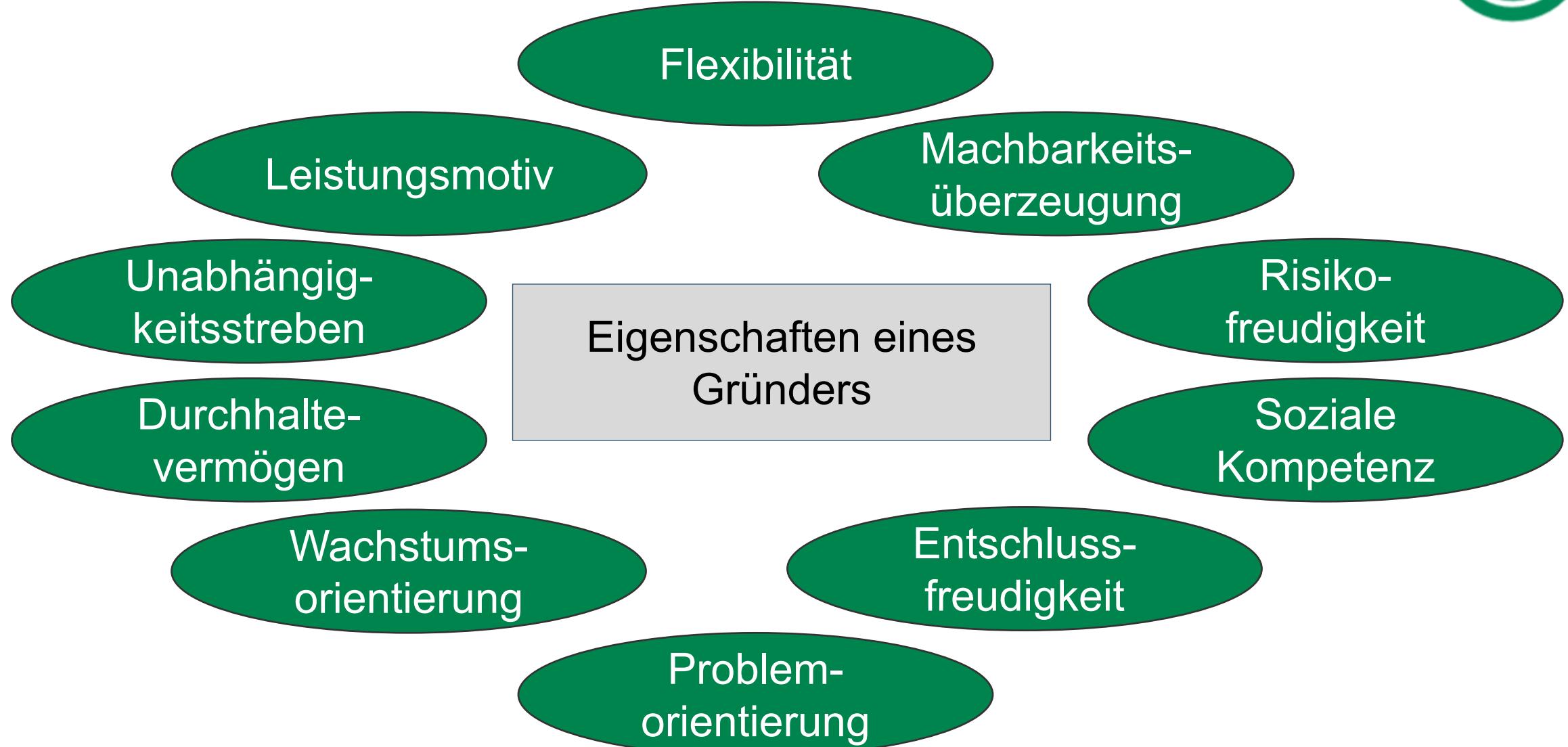


Grundlagen Unternehmensgründung

Neun Schritte zur Selbständigkeit







„Unternehmensgründungen sind kein spontanes Ereignis zu einem zufälligen Zeitpunkt, sondern das Ergebnis von **situativen** und **kulturellen** Faktoren“.

Äußere oder innere Lebensumstände

+

Positive Bewertung der Selbstständigkeit

+

Persönliche hohe Handlungsbereitschaft

=

Wahrscheinlichkeit der Unternehmensgründung

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

1. Entschluss zur Selbständigkeit

Äußere Lebensumstände	Innere Lebensumstände
<p>Berufsumfeld</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Angebote von Kunden, Partnern oder Investoren▪ Verlust des Arbeitsplatzes▪ Übergehen bei Beförderungen▪ Ungenügende Förderung▪ Streit mit Vorgesetzten <p>Allgemeine Umbrüche</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Umzug in eine neue Stadt▪ Erbschaft▪ Lottogewinn	<p>Biografische Zwischenstationen</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Abschluss einer Ausbildung▪ Scheidung▪ Auszug der Kinder <p>Änderung der Lebenseinstellung</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Langeweile▪ Traumatische Erlebnisse



Nichtselbstständige Arbeit

- Regelmäßiges Einkommen
- Geregelte Arbeitszeiten
- Bezahlter Urlaub
- Soziale Absicherung (KV, PV, AV, RV, UV)
- Kündigungsschutz
- Elternzeit/Mutterschutz
- Karrierechancen
- Kollegiales Umfeld
- Klare Arbeitsvorgaben
- Angemessene Einarbeitungszeit

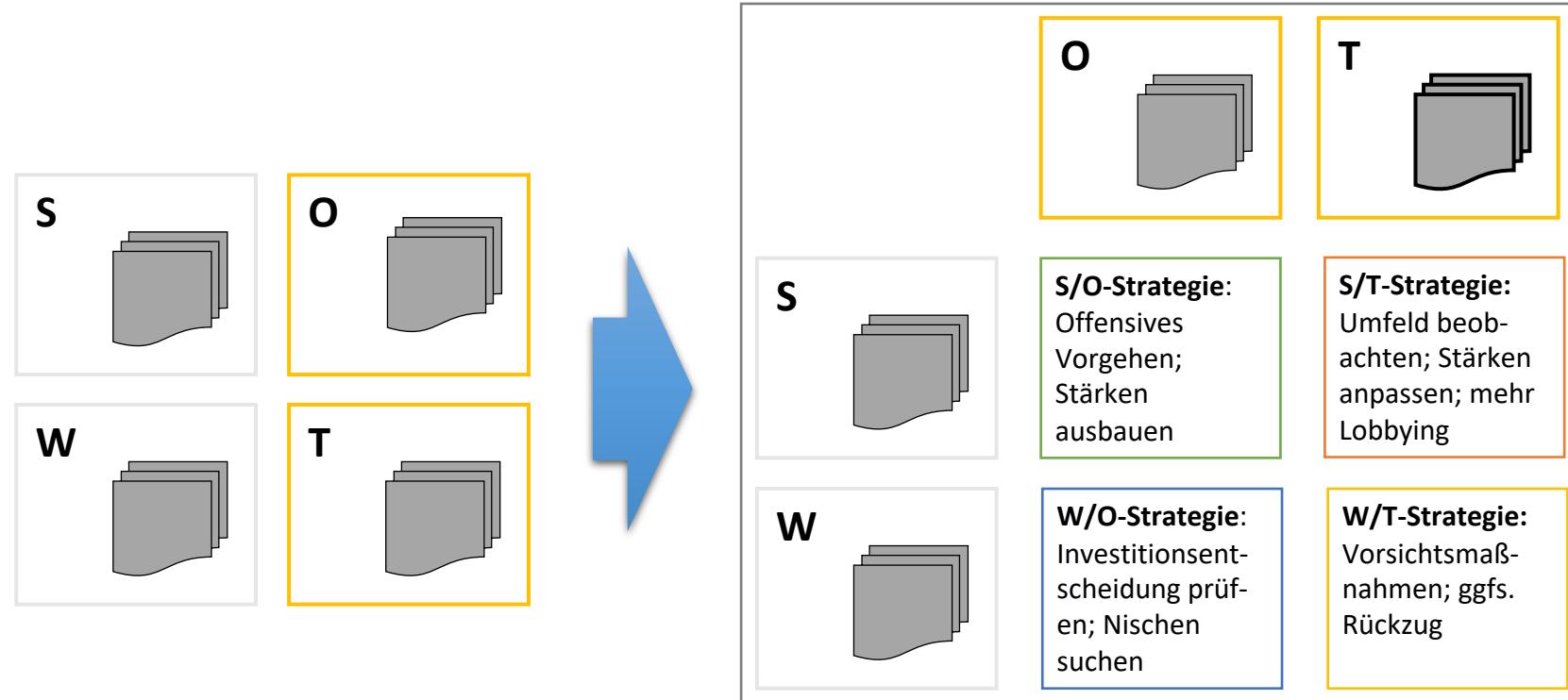


Selbstständige Arbeit

- Deutlich höheres Einkommen möglich
- Keine Bindung an Weisungsbefugte
- Kein interner Wettbewerb mit Kollegen
- Weitestgehend selbstbestimmte Arbeits- und Urlaubszeiten
- „Sein eigener Herr“ – Mehrarbeit kommt mir selbst zugute

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

1. Chancen und Risiken der Unternehmensgründung

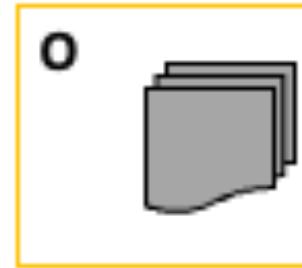


Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

1. Chancen und Risiken der Unternehmensgründung



- Innovative Geschäftsidee Motivation und Durchhaltevermögen
- Know-how
- Soziale Kompetenz
- Finanzielle Situation
- Familiäre Situation
- Fehlende Kenntnisse und Eigenschaften
- Fehlende finanzielle Mittel
- Schwierige familiäre Situation



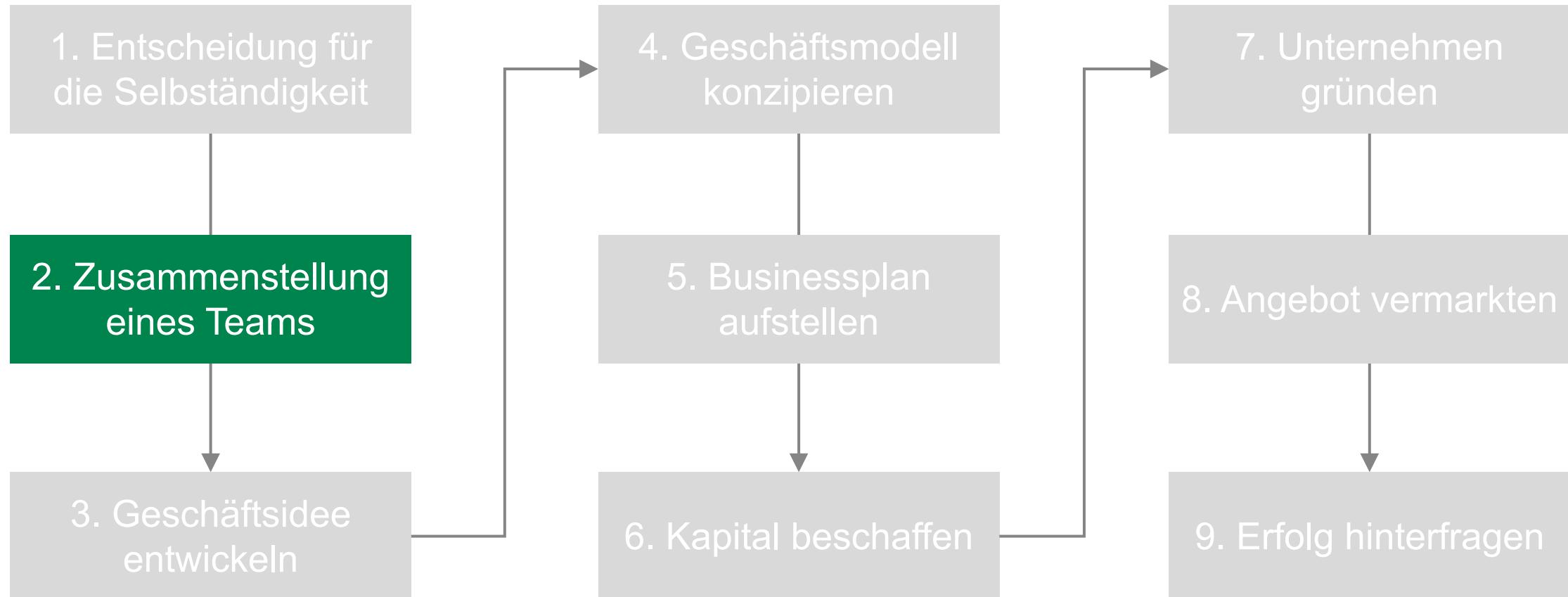
- Ungedeckte Bedürfnisse
- Potenzielle Kunden
- Potenzielle Partner
- Übernahme bestehendes Unternehmen



- Technische Risiken
- Absatzrisiken
- Rechtliche Risiken
- Finanzielle Risiken
- Personelle Risiken
- Persönliche Risiken

Grundlagen Unternehmensgründung

Neun Schritte zur Selbständigkeit



Gründe für eine Gründung im Team

- Ausgleich der vorhandenen Schwächen (Persönlichkeit, Kompetenz, Know-how)
- Größere Finanzkraft
- Geteiltes finanzielles Risiko
- Gegenseitige Sparringspartner bei Ideen- und Entscheidungsfindung

Aber...

- Verlust an Autonomie
- Aufteilen der Erlöse auf mehrere Gründer anteilig an Beteiligung



**Eine durchdachte Zusammensetzung des
Gründerteams ist entscheidend!**

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

2. Merkmale einer guten Teamzusammensetzung

- Teilen einer gemeinsamen Vision
- Gemeinsame Motivation
- Hohe Teamfähigkeit und gegenseitige Unterstützung
- Offene und regelmäßige Kommunikation
- Komplementäre Eigenschaften und Stärken
- Klare Vereinbarungen über Eigentumsverhältnisse
- Klare Vereinbarungen über Rechte und Pflichten
- Klare Aufteilung der Zuständigkeiten

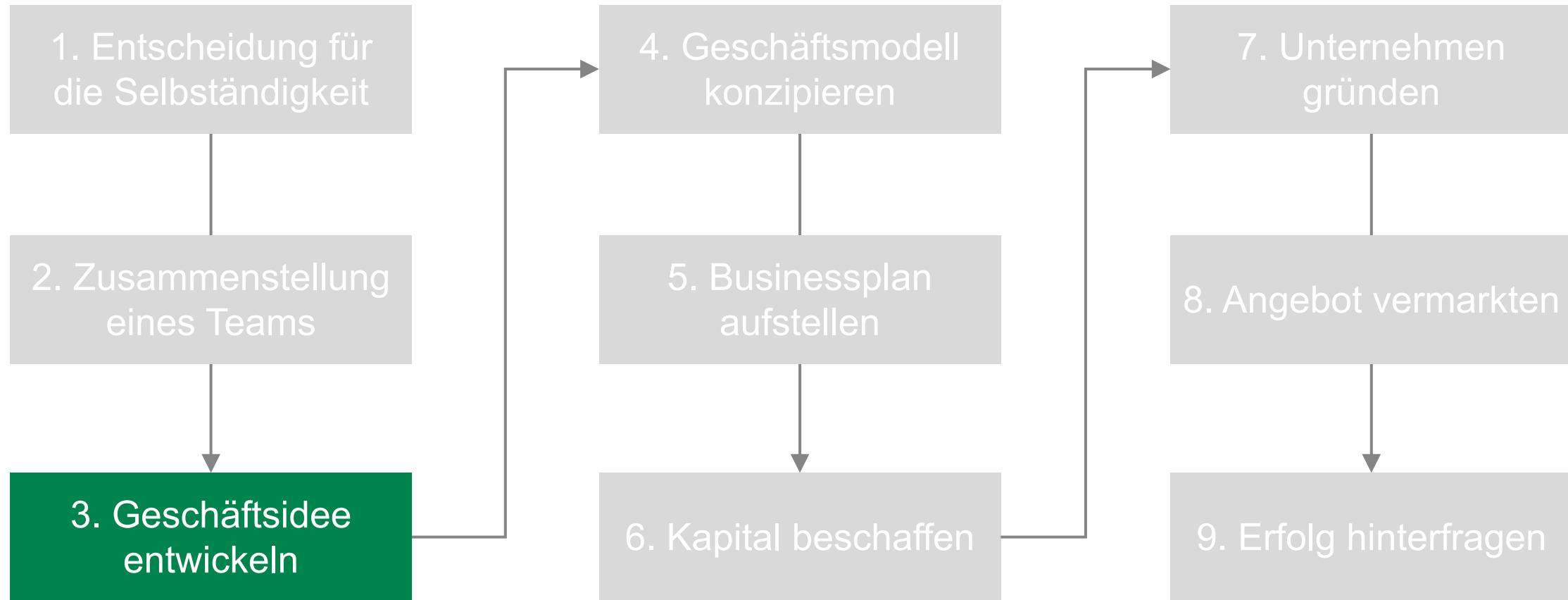


Grundlagen Unternehmensgründung



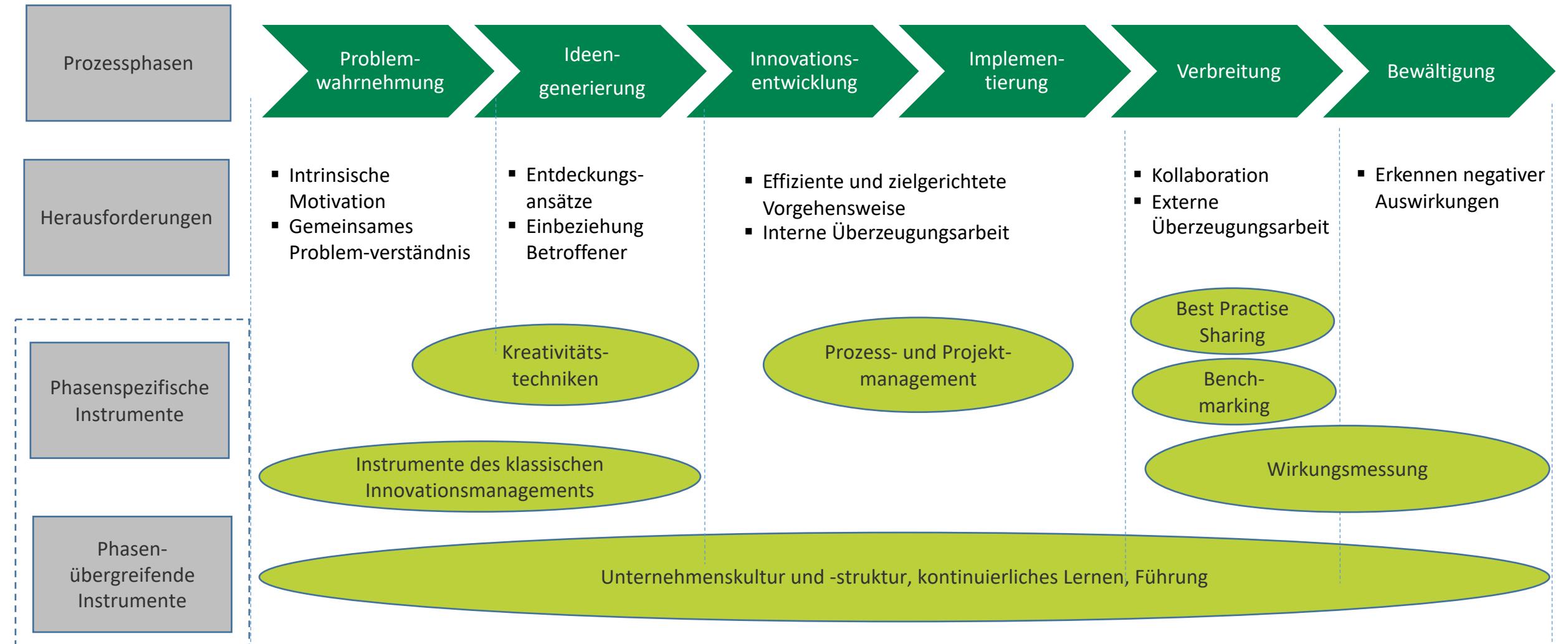
Grundlagen Unternehmensgründung

Neun Schritte zur Selbständigkeit



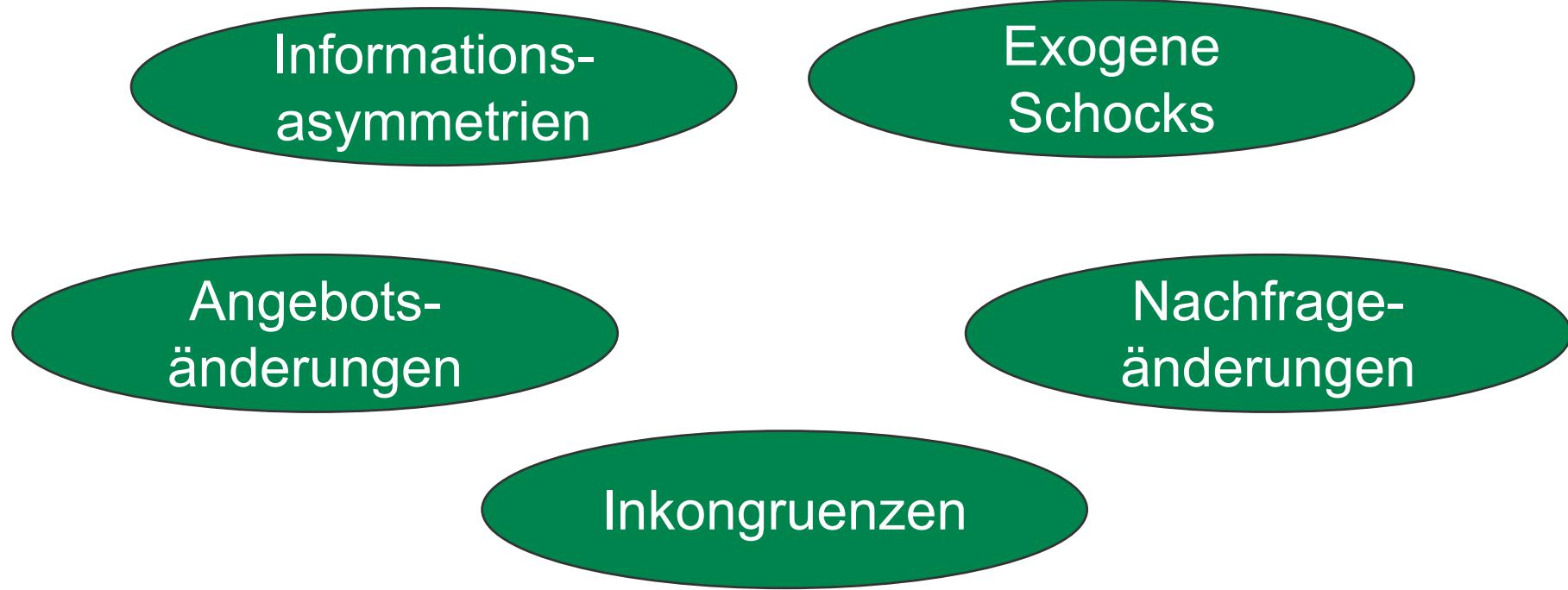
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

3. Geschäftsidee entwickeln – der Innovationsprozess



Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

3. Geschäftsidee entwickeln – Entdeckungsansätze



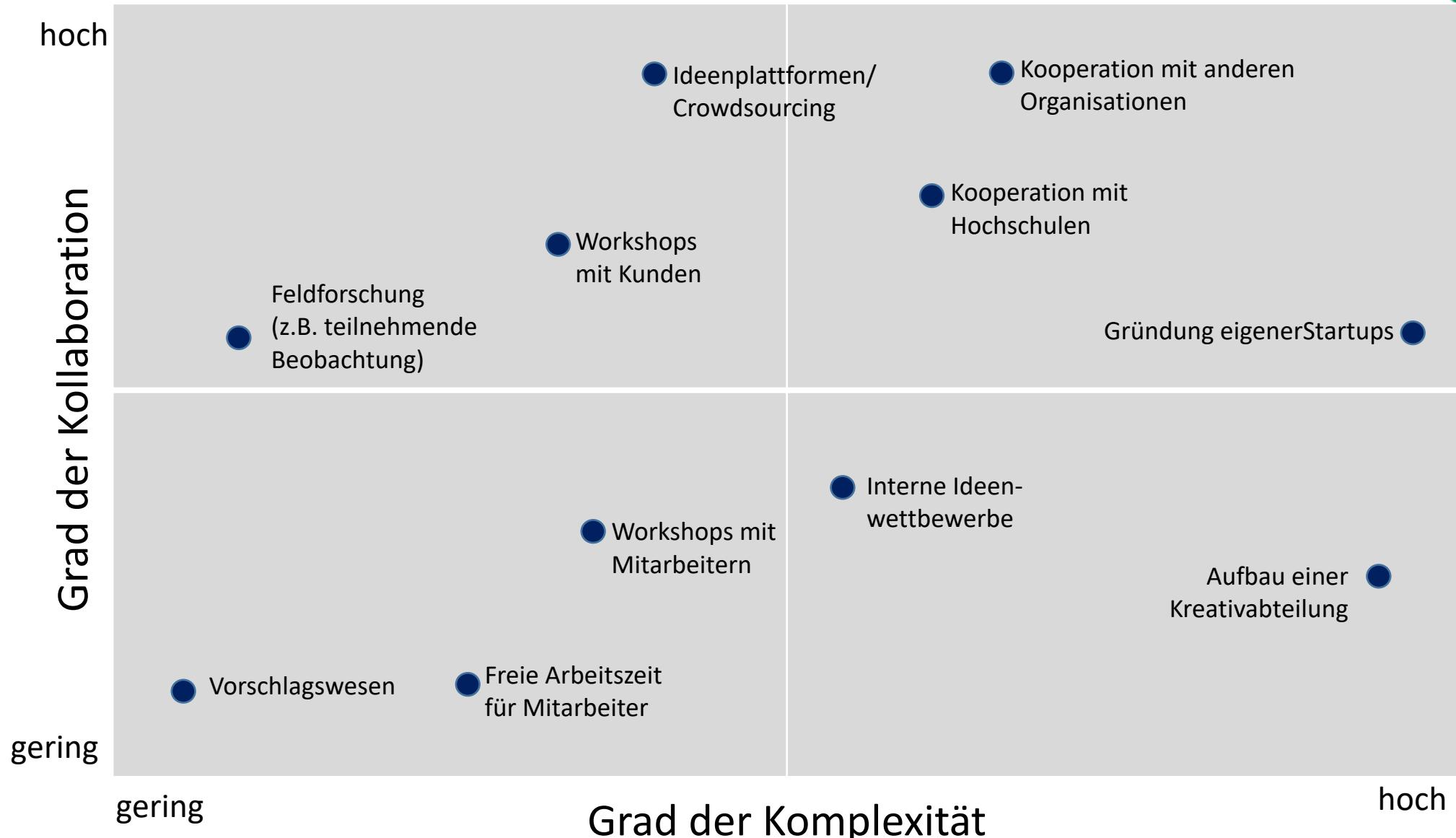
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

3. Geschäftsidee entwickeln – Angebotsänderungen



Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

3. Geschäftsidee entwickeln – der Innovationsprozess



Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

3. Geschäftsidee entwickeln – Kreativitätstechniken

Problemanalyse	Ist- und Potentialanalyse	Kundenanalyse	Klassische Kreativitätstools
Mindmapping	Stakeholderanalyse	Kano-Modell	Brainstorming
W-Fragen	Umfeldanalyse	Personas	6-3-5 Brainwriting
Lego Serious Play	PESTEL-Analyse	Customer Journey	Disney Denkstühle
Checkliste Problemanalyse	Mc-Kinsey-Matrix	Empathy Map	Reizwort und Bisoziation
Ursache-Wirkungs-Diagramm	Lebenszyklusanalyse	Customer Value Proposition	Morphologischer Kasten
Negativ-Positiv	Kernkompetenzanalyse	9-Fenster-Tool	Osborne Checkliste
Relationsdiagramm	Substitutionsanalyse	Kunden-Nutzen-Analyse	Attribute Listing
Baumdiagramm	Lessons Learned	New Product Blueprinting	Bionik

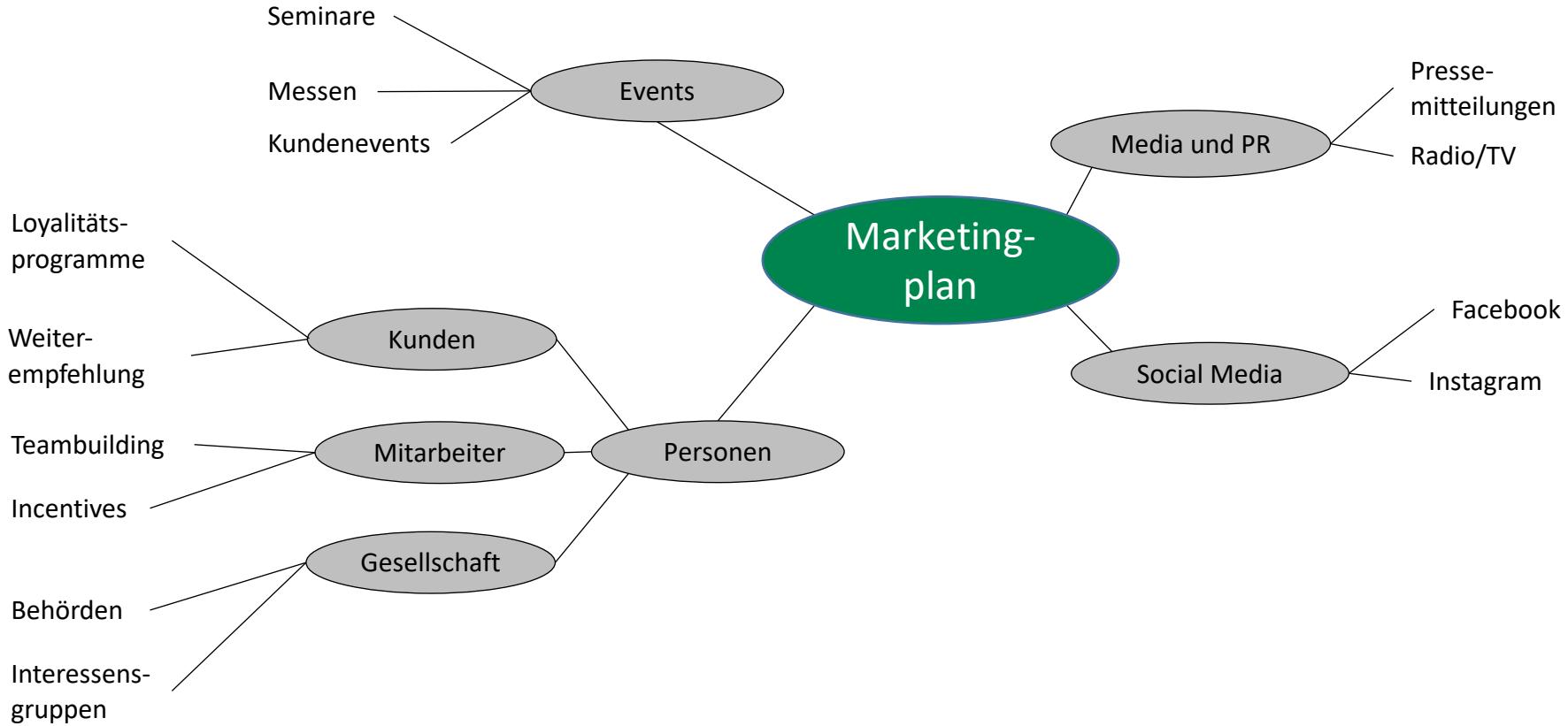
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

3. Geschäftsidee entwickeln – Kreativitätstechniken

Innovationstools	Analyse	Auswahl	Konzept, Plan, Umsetzung
Crowdsourcing	Ideencheckliste und Kriterien	Affinitätsdiagramm, Clustering	4-in-1-Canvas
Co-Creation	Denkhüte	Chancen-Machbarkeits-Matrix	System Footprint
Fokusgruppe	FMEA	ABC-Analyse	Business Model Canvas
Delphi-Methode	Risikoanalyse	Ranking	Mindmapping
Blue Ocean Methode	Return on Investment	Kartenreihung	Preotyping
Szenariontechnik	Break-Even-Analyse	Rating	Projektplanungs-Tools
Design Thinking	PMI	Paarweiser Vergleich	Project Canvas
Service Design	Go-/No-Go-Tabelle	Nutzwertanalyse	Lean Startup

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

3. Geschäftsidee entwickeln – Kreativitätstechniken



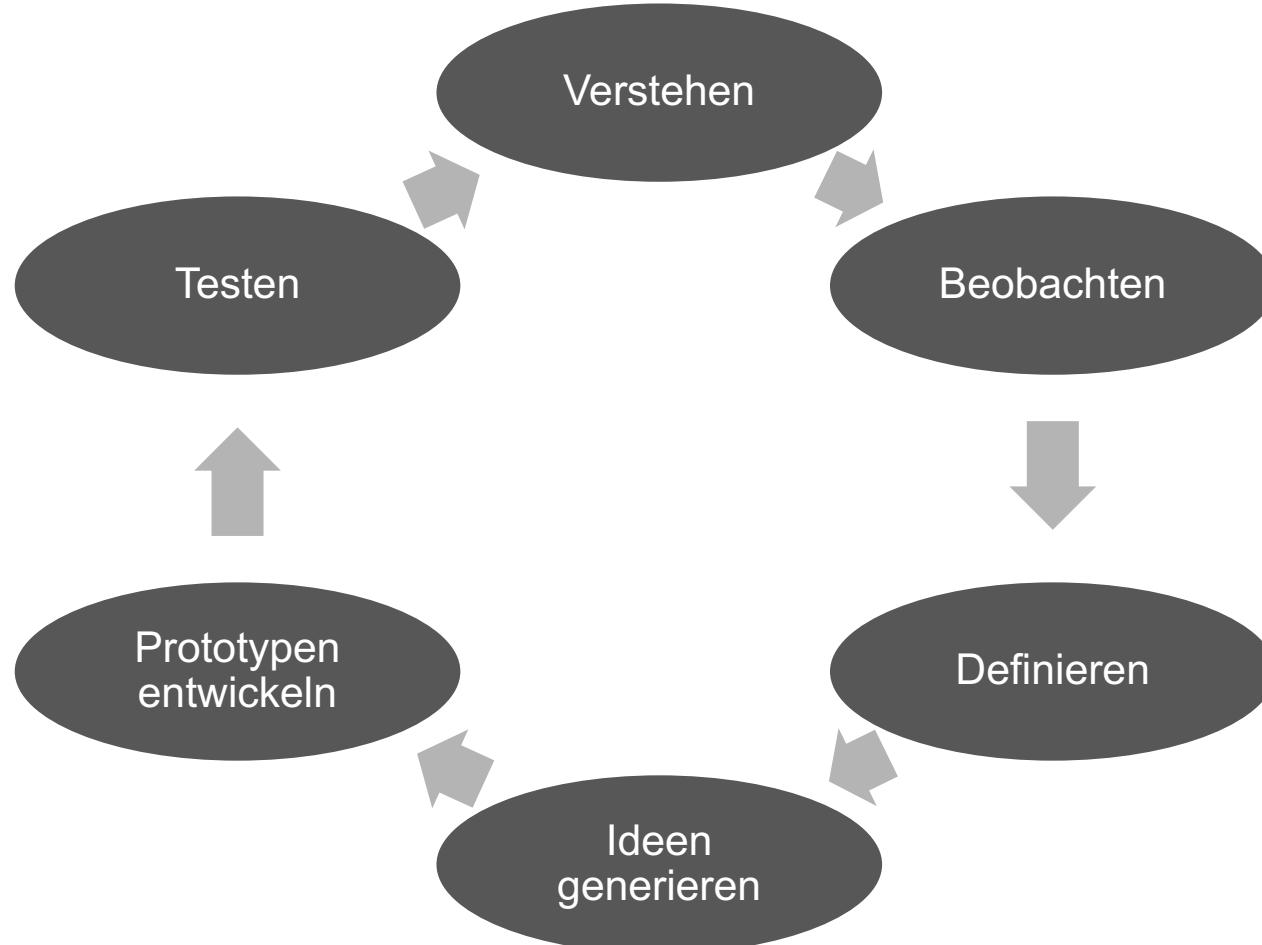
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

3. Geschäftsidee entwickeln – Einbeziehen Betroffener



Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

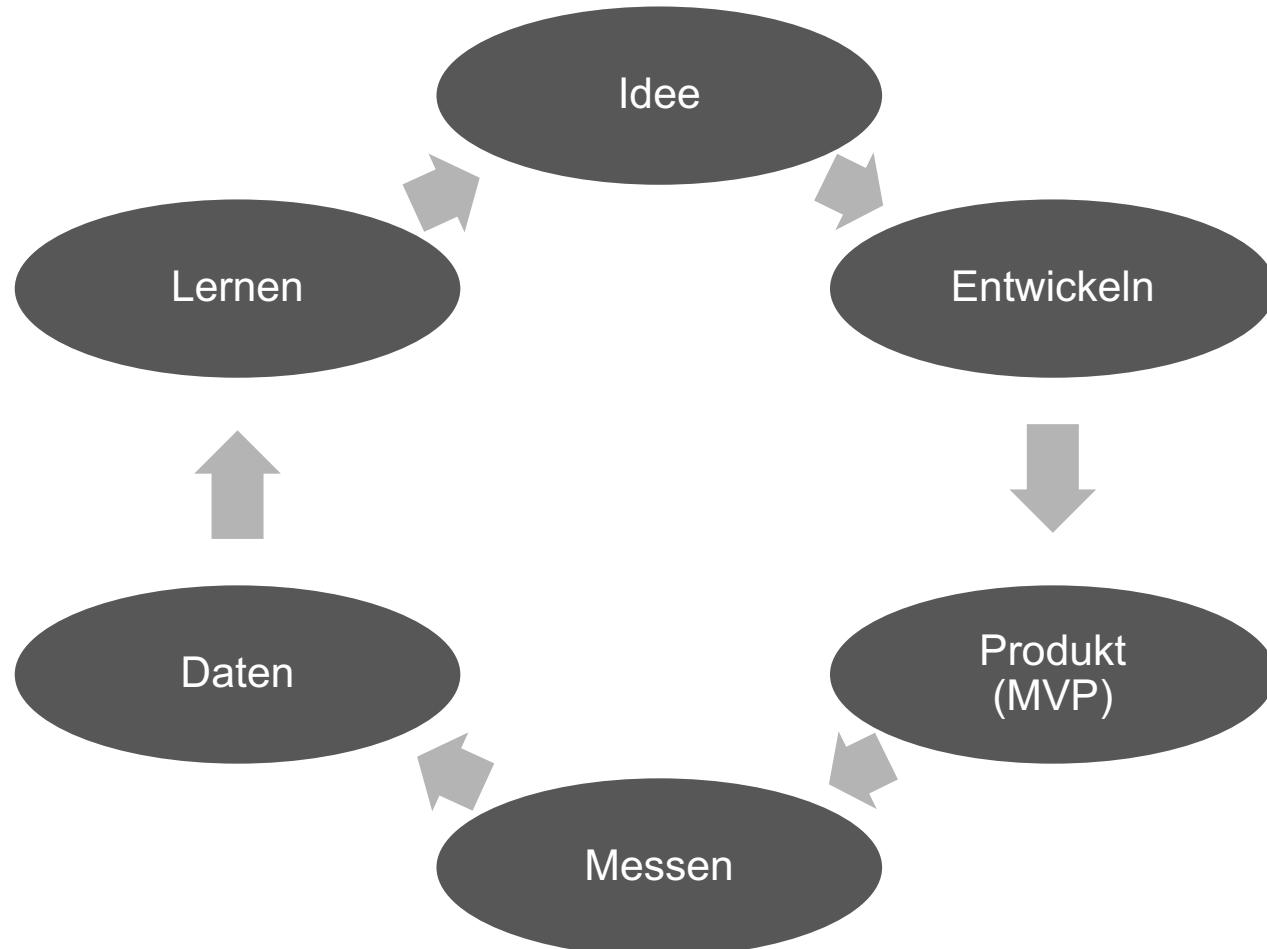
3. Geschäftsidee entwickeln – Design Thinking



- Orientierung an Nutzer und deren Bedürfnissen
- Erwünschtheit, Durchführbarkeit und Wirtschaftlichkeit
- Beteiligung interdisziplinärer Teams (fachlich, kulturell, national,...)
- Iterativer Prozess

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

3. Geschäftsidee entwickeln – Lean Startup



- „Lean“ = schlank
- Kostengünstige und schnellstmögliche Entwicklung eines Produktes
- Ausgangspunkt ist Idee, wie ein bestimmtes Kundenproblem gelöst werden könnte
- Lösung wird Kunden möglichst schnell zugänglich gemacht – „minimum viable product“

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

3. Geschäftsidee entwickeln – ERRC-Grid-Methode

„Eliminate – Reduce – Raise – Create“

Eliminieren

Welche Elemente, die die anderen anbieten, kann ich ersatzlos streichen?

Erhöhen

Welche Faktoren kann ich deutlich über dem etablierten Marktstandard anbieten?

Reduzieren

Welche Faktoren kann ich deutlich unter dem etablierten Marktstandard anbieten?

Generieren

Welche Faktoren kann ich hinzufügen, die in diesem Markt nicht angeboten werden?

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

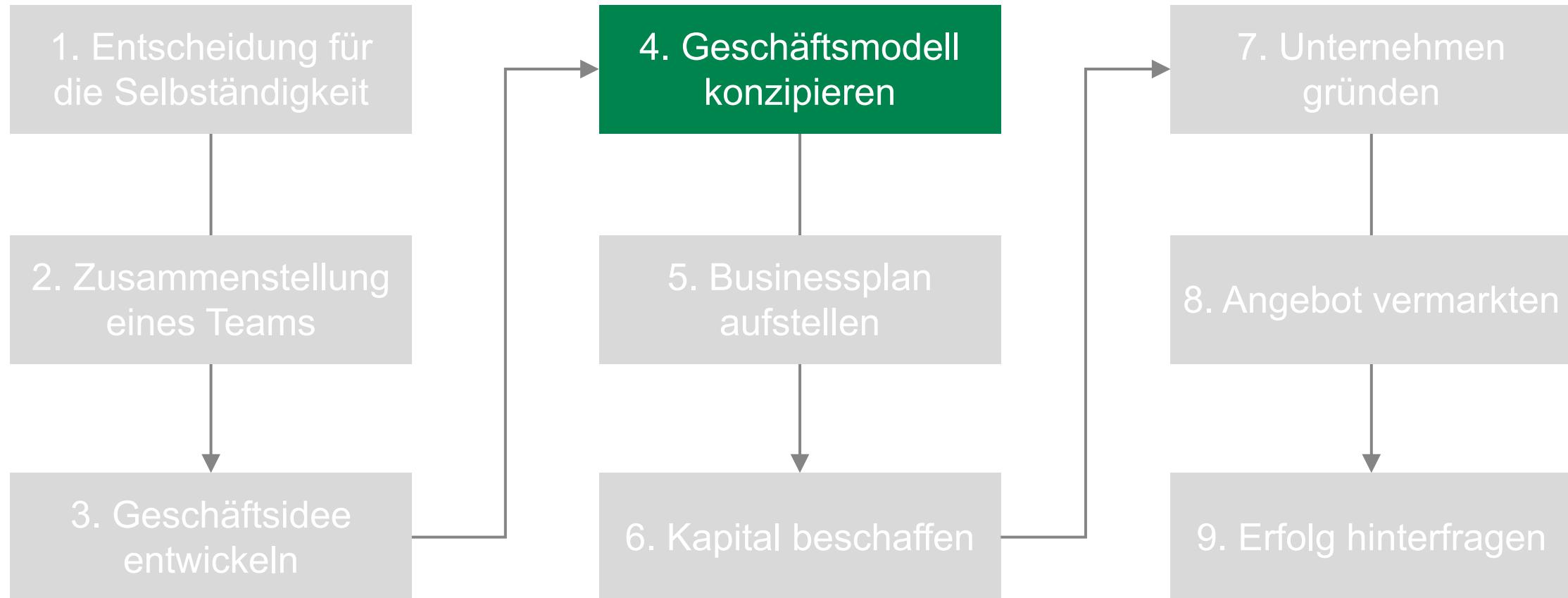
3. Geschäftsidee entwickeln – Bewertung der Ideen

Nutzwertanalyse (Scoring-Modell)

Kriterium	Gewicht jedes Kriteriums	Idee 1	Idee 2
Kundennutzen	0,4	3	2
Innovationsgrad	0,2	1	4
Praktikabilität	0,3	2	3
Reproduzierbarkeit	0,1	4	2
Gewichtete Summe	1	2,4	2,7

Grundlagen Unternehmensgründung

Neun Schritte zur Selbständigkeit



Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

4. Geschäftsmodell entwickeln – Business-Model-Canvas

Übung:

Erstellen Sie ein Business Model CANVAS für die Geschäftsidee
„Anbieten einer Webdesign-Dienstleistung für Friseurgeschäfte“



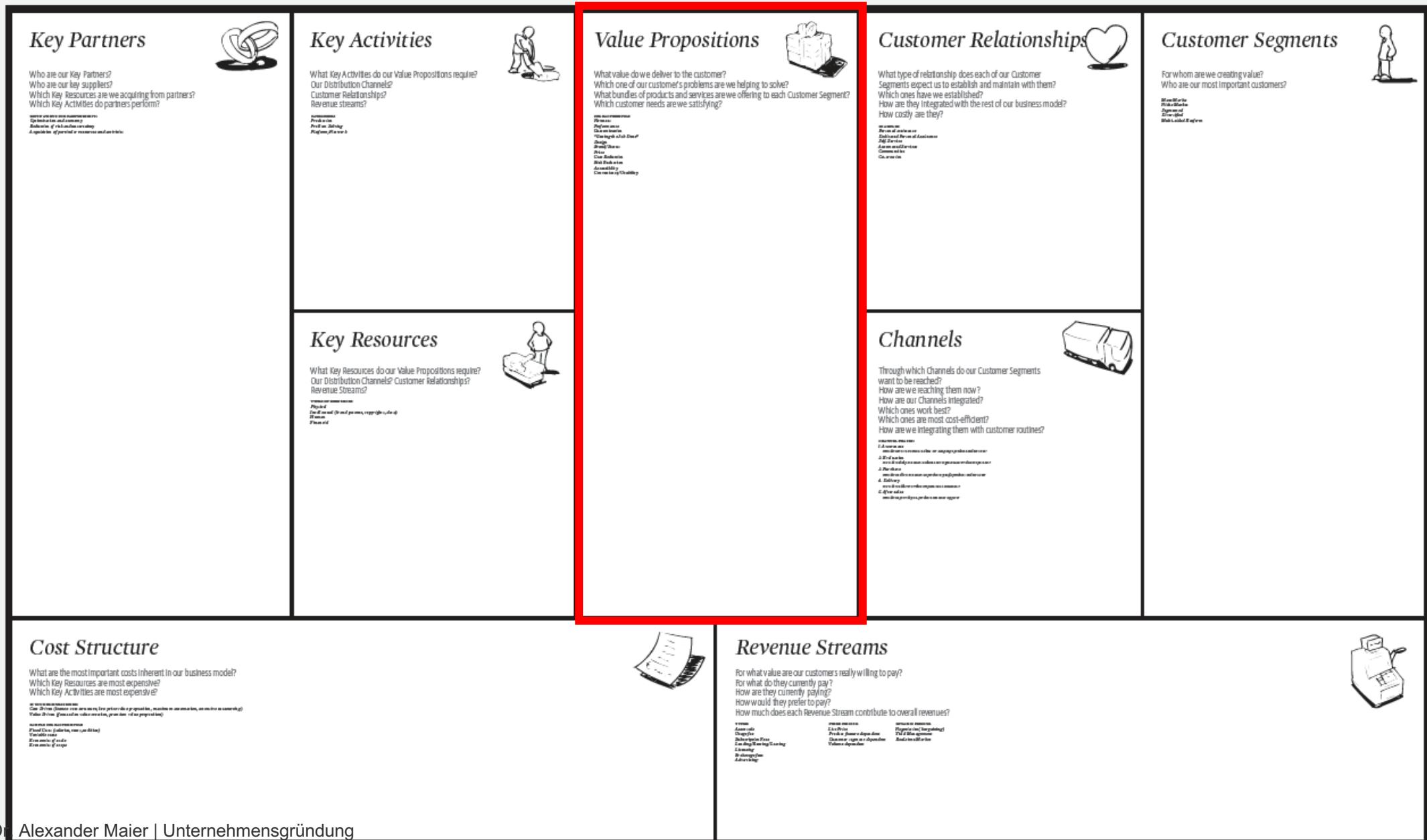
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year

Iteration: No



Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

4. Geschäftsmodell entwickeln – Business-Model-Canvas

Werteversprechen

- Welchen Nutzen haben die Kunden, wenn sie unser Produkt erwerben?
- Das Produkt muss ein Bedürfnis befriedigen, bzw. zur Lösung eines speziellen Problems beitragen
- Oder durch Neuheit ein neues Bedürfnis wecken
- Nutzen kann auch Arbeitserleichterung, Kosteneinsparungen, Anwenderfreundlichkeit oder das Produktdesign sein

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

4. Geschäftsmodell entwickeln – Business-Model-Canvas

Kundensegmente	Kundenbeziehungen	Kanäle	Einnahmequellen
<ul style="list-style-type: none">▪ Welche Kundengruppen?▪ Größe der Segmente▪ Wertvorstellungen▪ Bedürfnisse▪ Entscheidungsprozesse▪ Nischen- vs. Massenmarkt	<ul style="list-style-type: none">▪ Erwartungshaltung▪ Persönliche vs. automatisierte Beziehungen	<ul style="list-style-type: none">▪ Kommunikations- und Vertriebskanäle▪ Wie und wo soll Werbung gemacht werden?▪ Wie und wo soll das Produkt verfügbar sein (Point of Sale)▪ Groß-, Einzelhandel, Online vs. Offline, direkt vs. indirekt	<ul style="list-style-type: none">▪ Erlösstrukturen▪ Pricing▪ Einmaliger Kaufpreis vs. Alternativer Finanzierungs-möglichkeiten (Leasing, Miete, Ratenzahlung, Pauschal- vs. Stundenbasis)▪ Hürde senken, eine Geschäftsbeziehung einzugehen

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

4. Geschäftsmodell entwickeln – Business-Model-Canvas

Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Schlüsselressourcen	Kostenstruktur
<ul style="list-style-type: none">▪ Lieferanten▪ Allianzen▪ Zugang zu Ressourcen▪ Zugang zu Kunden	<ul style="list-style-type: none">▪ Was ist genau zu tun, um das Geschäftsmodell zu realisieren?▪ Im Hinblick auf Produktion, Kanäle und Einnahmequellen	<ul style="list-style-type: none">▪ Überhaupt in der Lage, das Produkt anzubieten?▪ Intellektuelle, physische, menschliche und finanzielle Faktoren▪ Know-how▪ Geschäftsräume▪ Personal▪ Investitionskapital	<ul style="list-style-type: none">▪ Fixe vs. variable Kosten▪ Kostenorientierte vs. wertorientierte Geschäftsmodelle

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

4. Geschäftsmodell entwickeln – Business-Model-Canvas

Drei zentrale Fragen der Geschäftsmodellentwicklung:

Welches Nutenversprechen (Value-Proposition) hat das zukünftige Unternehmen für Kunden und strategische Partner?

Auf welche Art und Weise soll dieser Nutzen gegenüber den Kunden generiert werden (Architektur der Wertschöpfung)?

Aus welchen Quellen soll das Unternehmen seine Einnahmen und Ausgaben generieren (Erlös- und Kostenmodell)?

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

4. Geschäftsmodell entwickeln – Business-Model-Canvas

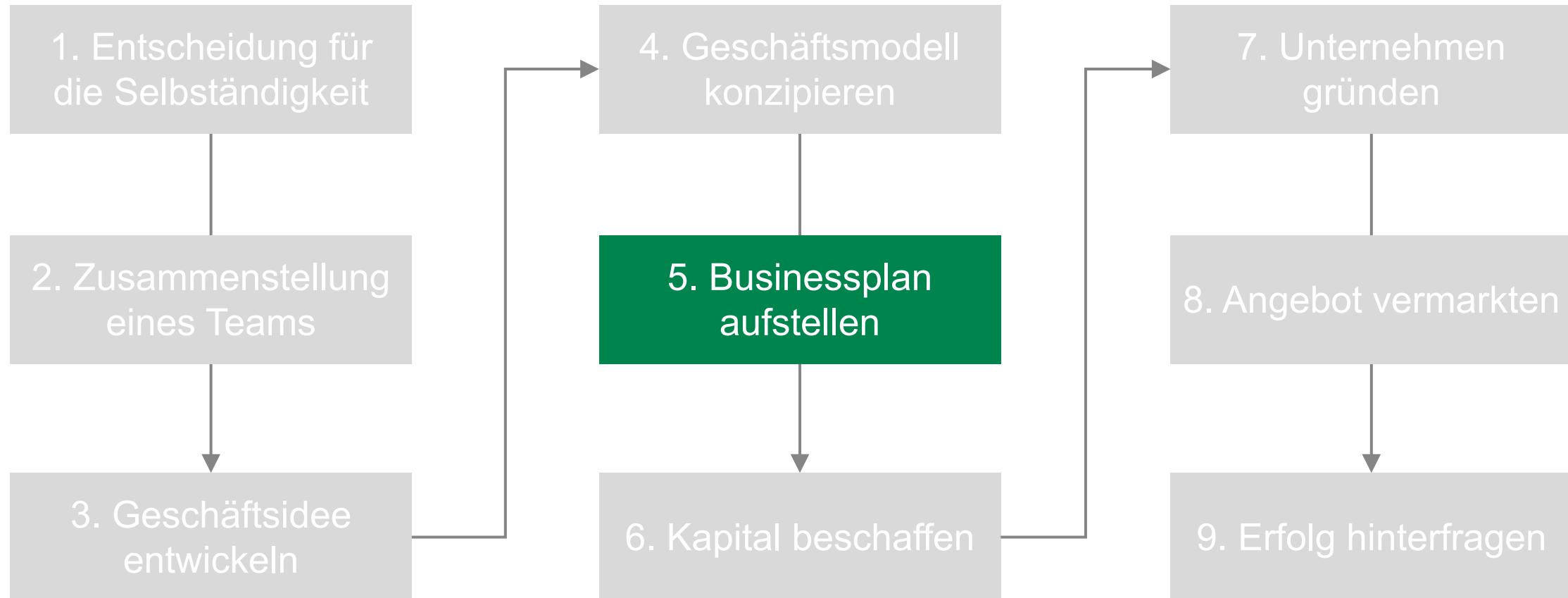
Übung:

Erstellen Sie ein Business Model CANVAS für die Geschäftsidee
„Anbieten einer Webdesign-Dienstleistung für Friseurgeschäfte“



Grundlagen Unternehmensgründung

Neun Schritte zur Selbständigkeit



Grundlagen Unternehmensgründung

5. Businessplan aufstellen

„Dokument mit 10-50 Seiten Umfang, je nach Komplexität des Gründungsvorhabens, in dem ein Gründer seine Geschäftsidee schriftlich darlegt, als Brücke zwischen Idee und Unternehmensgründung.“

Nach innen gerichtet

- Sicherheit bzgl. Machbarkeit
- Überblick über benötigte Ressourcen
- Strukturierung
- Ziele definieren und operationalisieren
- Meilensteine abstecken, Prioritäten setzen
- In die Zukunft denken
- Finanzielles Modell aufstellen, Liquiditätsplanung

Nach außen gerichtet

- Beschaffung finanzieller Mittel
- Überzeugung von Investoren
- Planung von Marketingaktivitäten
- Aufbau der Kommunikation mit Kunden und Partnern
- Partnerschaften etablieren (Lieferanten, Absatzmittler, sonstige Stakeholder)

Elemente eines Businessplans

- Zusammenfassung/Management Summary
- Gründerperson(en) (industrieller Hintergrund)
- Beschreibung der Geschäftstätigkeit (Dienstleistungs- bzw. Produktkonzept inkl. Nutzenversprechen)
- Business Model Canvas
- Umfeldanalyse (Markt und Zielgruppen, Konkurrenz, Standort)
- Operatives Marketing (Marketing-Mix) (Go-to-Market-Strategie)
- Organisationsform
- Personal
- Rechtsform
- SWOT-Analyse
- Operativer Kapitalbedarfs- und Investitionsplan
- Liquiditätsvorschau, Ertragsvorschau, geplante Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)
- Anlagen (Projektplan mit Meilensteinen, Lebenslauf, Gesellschaftervertrag, technische Gutachten/Unterlagen, Patente, ...)

Grundlagen Unternehmensgründung

5. Businessplan aufstellen – Management Summary

„Wichtigste Eckpunkte des Geschäftsplans für die jeweiligen Anspruchsgruppen. Die jeweils interessanten Aspekte sollen in kürzester Zeit erfasst werden können (Bsp. Investor: Angemessenes Risiko und angemessene Amortisationszeit)“

Elemente einer Management Summary laut BMWi

- Wie lautet der Name des zukünftigen Unternehmens?
- Wie lauten die Namen der Gründer?
- Was ist die Geschäftsidee?
- Was ist das besondere daran?
- Welche Erfahrungen und Kenntnisse qualifizieren die Gründer für dieses Gründungsvorhaben?
- Welche Kunden kommen für das Angebot infrage?
- Wie soll das Angebot die Kunden erreichen?
- Welchen Gesamtkapitalbedarf haben die Gründer?
- Welches Umsatzvolumen erwarten die Gründer in den nächsten Jahren?
- Wie viele Mitarbeiter wollen die Gründer nach drei Jahren beschäftigen?
- Welche Ziele haben sich die Gründer gesetzt?
- Welche Risiken sind mit dem Gründungsvorhaben verbunden?
- Wann wollen die Gründer mit dem Vorhaben starten?

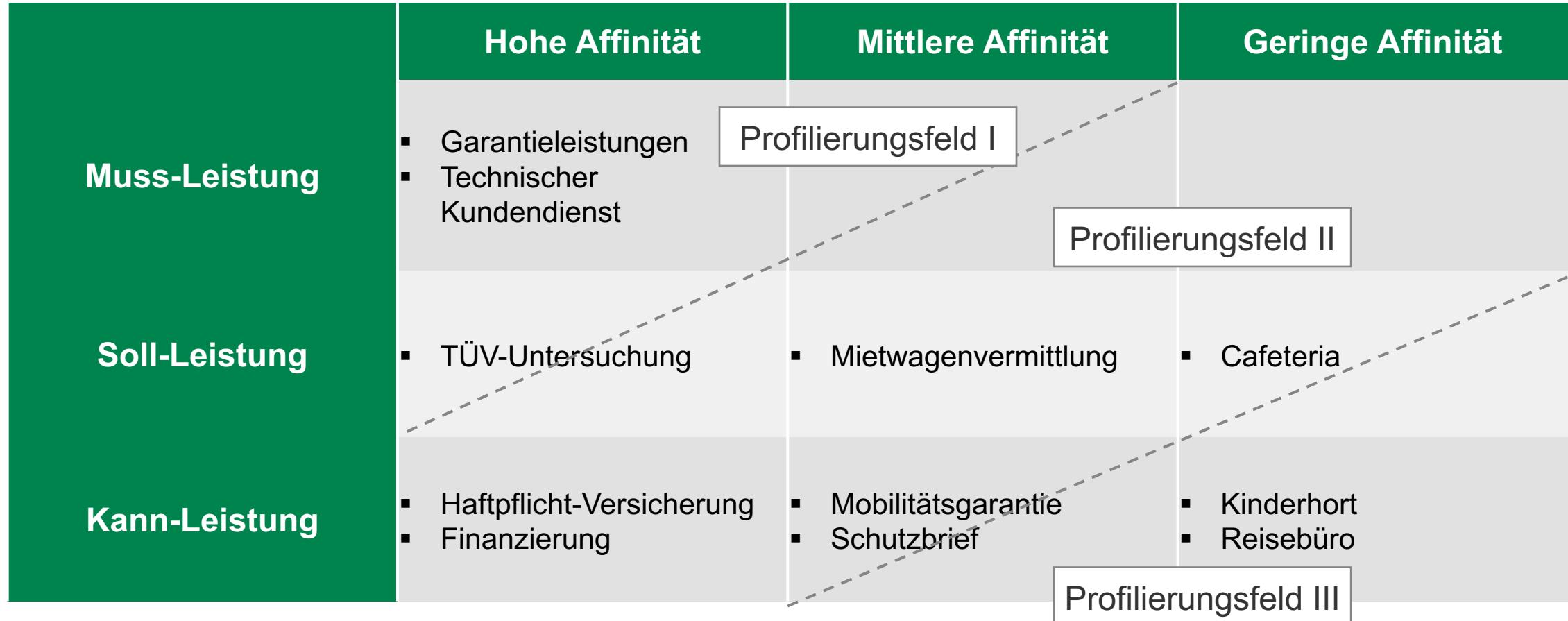
Grundlagen Unternehmensgründung

5. Businessplan aufstellen – Produktkonzept

Produktebenen	Beschreibung	Beispiel
Kernprodukt	Kernnutzen eines Produkts	<ul style="list-style-type: none">▪ Eigentliche Produktdefinition
Regelprodukt	Zusätzliche Elemente, die das Kernprodukt zum am Markt angebotenen Produkt machen	<ul style="list-style-type: none">▪ Funktionalität▪ Qualität▪ Design▪ Verpackung▪ Markenname
Erweitertes Produkt	Um Dienstleistungen erweitert	<ul style="list-style-type: none">▪ Installation▪ Garantie▪ Kundendienst▪ Schulungen

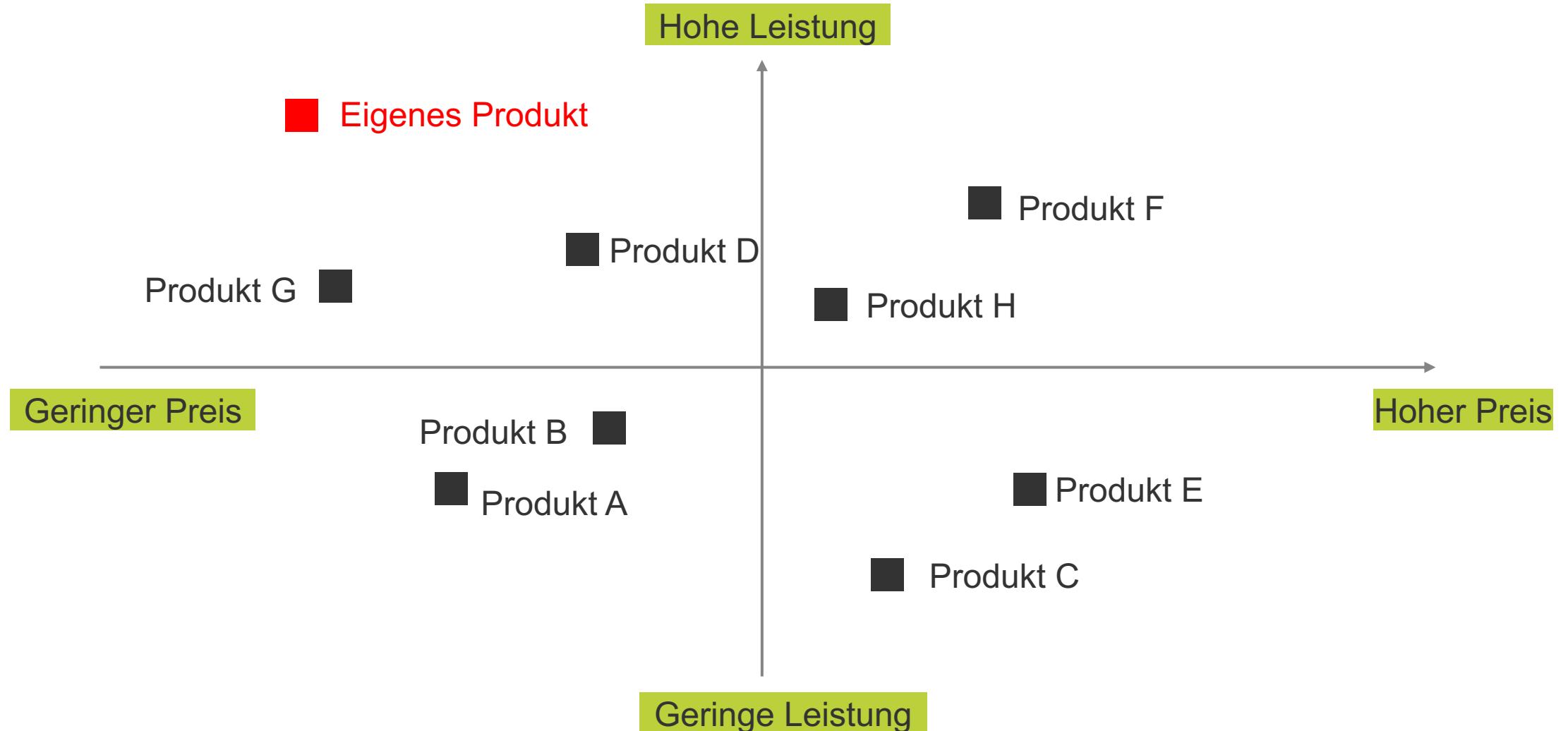
Grundlagen Unternehmensgründung

5. Businessplan aufstellen – Value Added Services



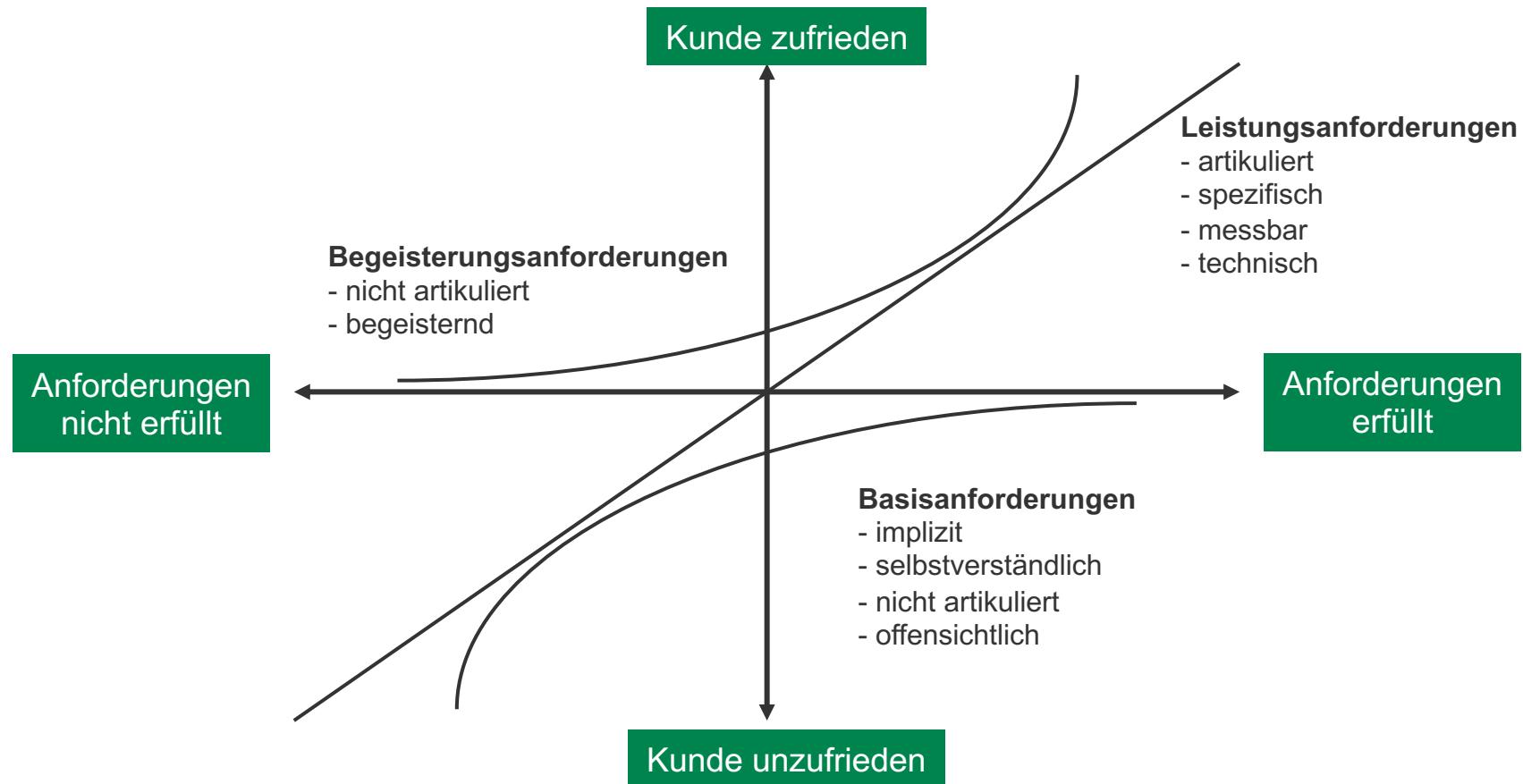
Grundlagen Unternehmensgründung

5. Kundennutzen - Positionierungsmodell



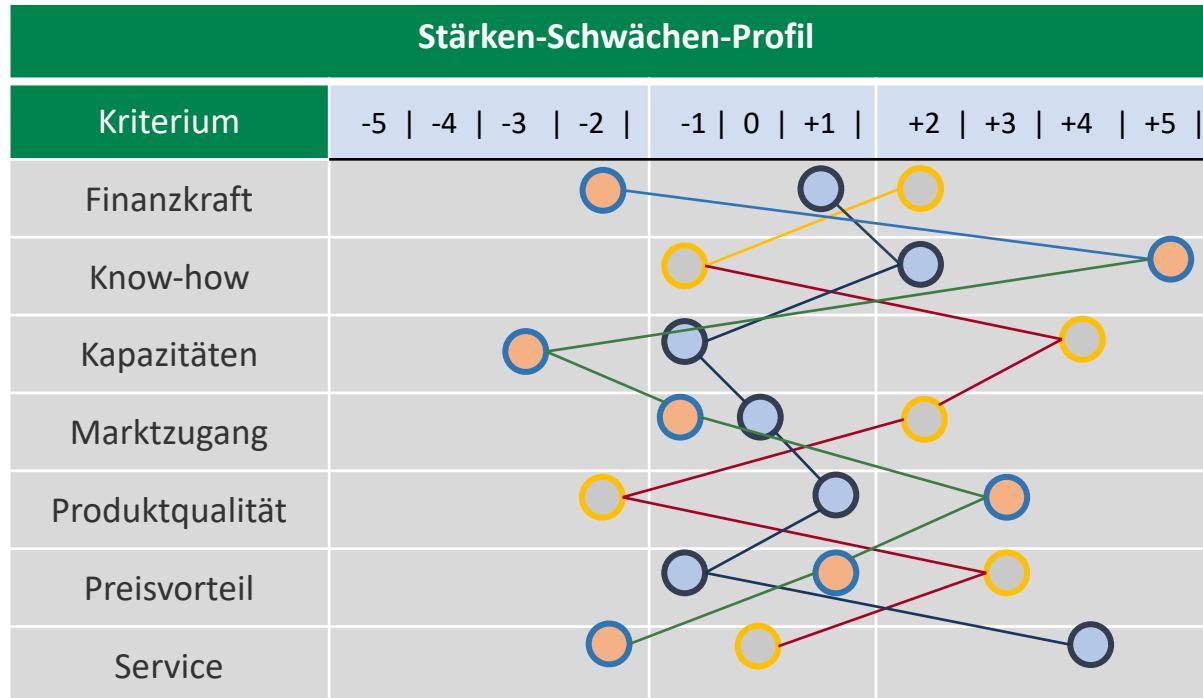
Grundlagen Unternehmensgründung

5. Kundennutzen – Das KANO-Modell



Grundlagen Unternehmensgründung

5. Kundennutzen – Stärken-Schwächen-Analyse



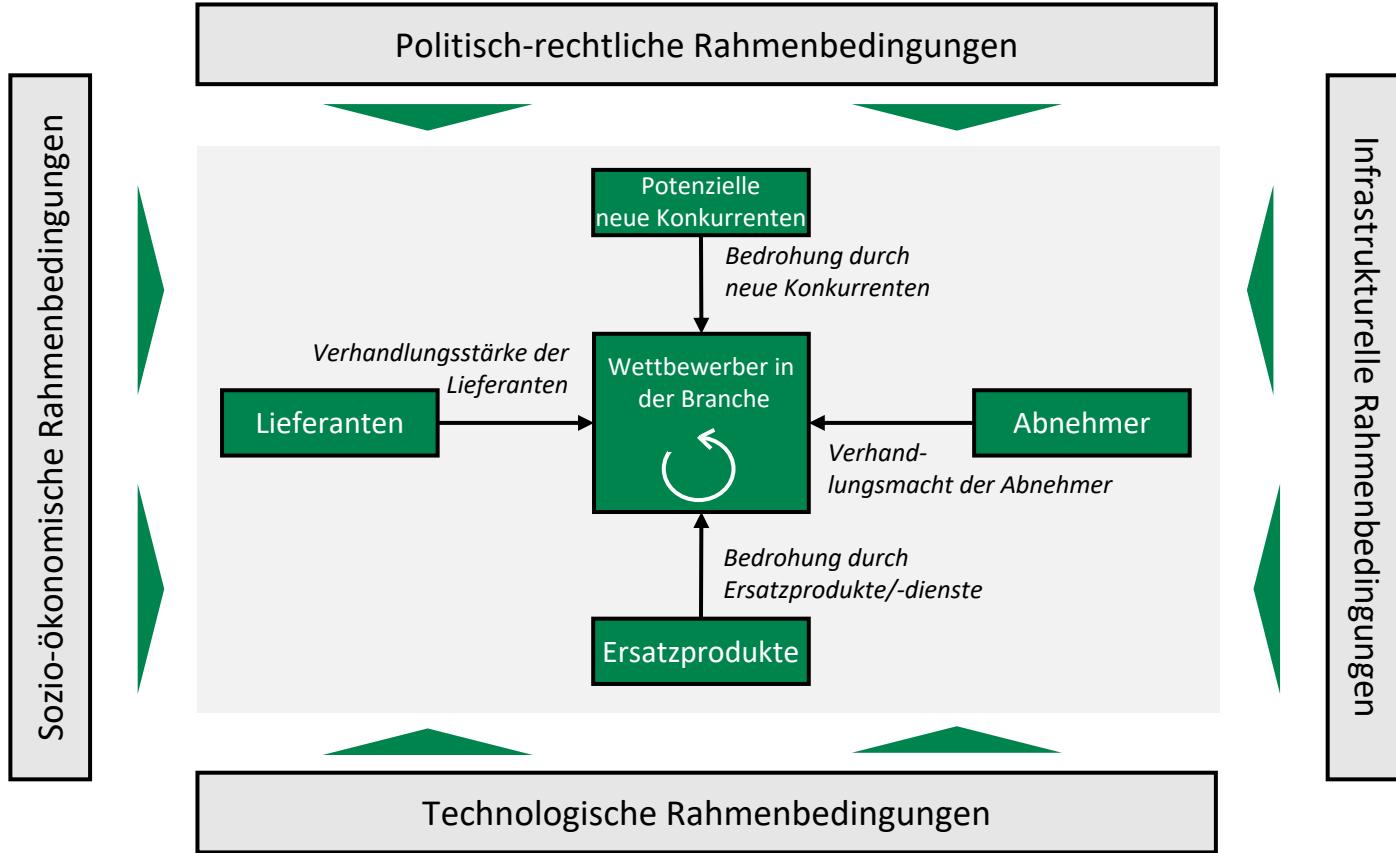
- Eigenes Unternehmen
- Konkurrenz 1
- Konkurrenz 2

Elemente eines Businessplans

- Zusammenfassung/Management Summary
- Gründerperson(en) (industrieller Hintergrund)
- Beschreibung der Geschäftstätigkeit (Dienstleistungs- bzw. Produktkonzept inkl. Nutzenversprechen)
- Business Model Canvas
- Umfeldanalyse (Markt und Zielgruppen, Konkurrenz, Standort)
- Operatives Marketing (Marketing-Mix) (Go-to-Market-Strategie)
- Organisationsform
- Personal
- Rechtsform
- SWOT-Analyse
- Operativer Kapitalbedarfs- und Investitionsplan
- Liquiditätsvorschau, Ertragsvorschau, geplante Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)
- Anlagen (Projektplan mit Meilensteinen, Lebenslauf, Gesellschaftervertrag, technische Gutachten/Unterlagen, Patente, ...)

Grundlagen Unternehmensgründung

5. Machbarkeit und Marktanalyse



Quelle: Liebmann, H.P.; Zentes, J.; Swoboda, B. (2008). Handelsmanagement, 2. Auflage, München, S. 18

Grundlagen Unternehmensgründung

5. Marktanalyse – Der KKV

Management von KKV (Komparativen Konkurrenzvorteilen):

Ein KKV liegt vor, wenn ein Leistungsangebot in der Wahrnehmung der Nachfrager im Vergleich zu allen relevanten Konkurrenzprodukten als überlegen eingestuft wird und zugleich für den Anbieter einen Ergebnisüberschuss erzeugt.

Effektivität:

- Bedeutsam
- Wahrgenommen

Effizienz:

- Dauerhaft/Verteidigungsfähig
- Wirtschaftlich



Backhaus/Voeth 2014, S. 12

Grundlagen Unternehmensgründung

5. Marktanalyse



Kunden:

- Wer sind die Kunden am Markt?
- Welches sind die grundlegenden Bedürfnisse der Kunden?
- Welchen grundsätzlichen Kundennutzen schafft das Unternehmen?
- Welche Kundensegmente lassen sich im Markt unterscheiden?
- Wie wird die Marktbearbeitung zwischen Segmenten oder Prioritätengruppen differenziert?

Wettbewerber:

- Wer sind die relevanten Wettbewerber am Markt?
- Ist Markteintritt (/Austritt) neuer (/existierender) Wettbewerber zu erwarten?
- Wie stark ist die Marktposition der einzelnen Wettbewerber und welche Veränderungen sind diesbezüglich erkennbar?
- Welche besonderen Stärken und Schwächen kennzeichnen die Wettbewerber?

Markt:

- Wie groß sind Marktvolumen und Marktpotenzial?
- Wie groß ist das Absatzvolumen und das Absatzpotenzial?

Marktpotenzial

Marktvolumen

Absatzpotenzial

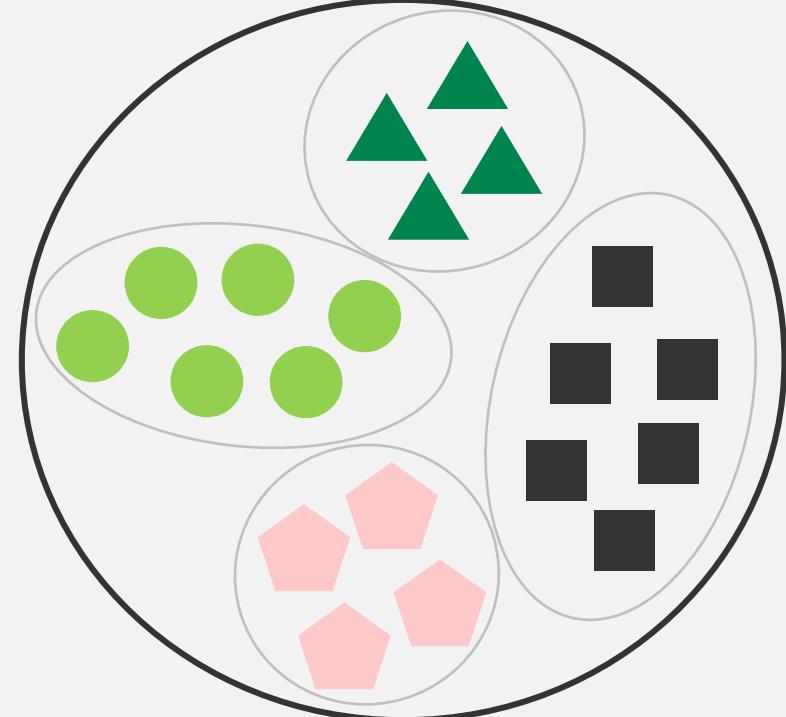
Absatzvolumen

Voeth/Herbst (2013), S. 83

Grundlagen Unternehmensgründung

5. Marktanalyse – Marktsegmentierung

Unter **Marktsegmentierung** wird die Aufteilung eines Gesamtmarktes in, bezüglich ihrer Marktreaktion, intern homogene und untereinander heterogene Untergruppen (Marktsegmente) sowie die Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Marktsegmente verstanden.



Meffert et al. (2019), S. 215

Grundlagen Unternehmensgründung

5. Kriterien der Marktsegmentierung



Meffert et al. (2019), S. 223

Ein Gründer will eine neuartige Schokolade in Tafeln für die Zielgruppe 50plus auf den Markt bringen, das Marktpotenzial schätzt er wie folgt ab:

- 32,33 Mio. Deutsche sind über 50 Jahre alt
- Sie konsumieren im Schnitt etwa alle 10 Tage eine Tafel Schokolade (ca. 37 Tafeln pro Jahr)
- Der Preis pro 100g-Tafel liegt im Schnitt bei etwa 1 EUR
- Der Gründer ist bisher nicht im Markt vertreten
- Der Gründer geht davon aus, dass ca. 5% der Zielgruppe zusätzlich 5 Tafeln der neuen Schokolade konsumieren würden
- Zudem geht er davon aus, dass jede zehnte der bislang konsumierten Schokoladen künftig auf die neue Schokolade wechseln würden

Berechnen Sie Absatzvolumen, Absatzpotenzial, Marktvolumen und Marktpotenzial

Elemente eines Businessplans

- Zusammenfassung/Management Summary
- Gründerperson(en) (industrieller Hintergrund)
- Beschreibung der Geschäftstätigkeit (Dienstleistungs- bzw. Produktkonzept inkl. Nutzenversprechen)
- Umfeldanalyse (Markt und Zielgruppen, Konkurrenz, Standort)
- **Operatives Marketing (Marketing-Mix)**
- Organisationsform
- Personal
- Rechtsform
- SWOT-Analyse
- Operativer Kapitalbedarfs- und Investitionsplan
- Liquiditätsvorschau, Ertragsvorschau, geplante Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

- Anlagen (Projektplan mit Meilensteinen, Lebenslauf, Gesellschaftervertrag, technische Gutachten/Unterlagen, Patente, ...)

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing (Marketing-Mix)

Systematisierung der Marketinginstrumente nach den 4 Ps



Quelle: In Anlehnung an Manfred Bruhn: Marketing - Grundlagen für Studium und Praxis, 14., Auflage (2019)

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Produktpolitik

Produktebenen	Beschreibung	Beispiel
Kernprodukt	Kernnutzen eines Produkts	<ul style="list-style-type: none">▪ Eigentliche Produktdefinition
Regelprodukt	Zusätzliche Elemente, die das Kernprodukt zum am Markt angebotenen Produkt machen	<ul style="list-style-type: none">▪ Funktionalität▪ Qualität▪ Design▪ Verpackung▪ Markenname
Erweitertes Produkt	Um Dienstleistungen erweitert	<ul style="list-style-type: none">▪ Installation▪ Garantie▪ Kundendienst▪ Schulungen

Produktpositionierung ist das Bestreben eines Unternehmens, seine Produkte so zu gestalten, dass bei der Zielgruppe eine Produktpräferenz entsteht.



Eine **Unique Selling Proposition (USP)** ist eine ...

... aus den Stärken/Schwächen des Produkts abgeleitete ...

... überlegende Leistung (im Vergleich zu allen anderen Angeboten) ...

... die ein aus Kundensicht **wichtiges Nutzenmerkmal** betrifft ...

... und von der Konkurrenz **nicht leicht eingeholt** werden kann.

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Produktpolitik



Innovative und
designorientierte
Lifestyle-
Produkte



Gute Qualität zum
besten Preis



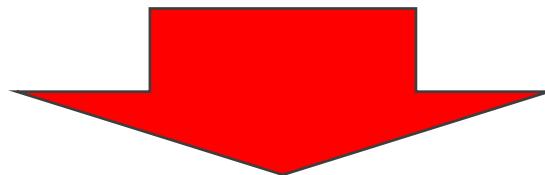
Convenience: überall zu
jeder Zeit verfügbar

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Produktpolitik



A **brand** is a name, term, sign, symbol or design, or a combination of these, that **identifies the products** or services of one seller or group of sellers and **differentiates** them from those of competitors (Kotler/Armstrong 2018, S. 226).



Eine **Marke** beschreibt ein Bündel aus **funktionalen und nichtfunktionalen Nutzen**, deren Ausgestaltung sich aus Sicht der Zielgruppen der Marke nachhaltig gegenüber konkurrierenden Angeboten differenziert (Burmann et al. 2018, S. 13).

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing Produktpolitik

Markenname (verbal):

- Firmenname: BMW
- Personenname: Opel
- Produktnamen: Knoppers



Markenzeichen (bildhaft-visuell):

- Symbol: Apfel, drei Streifen
- Schriftzug
- Farbe: „Milka-Lila“, „Telekom-Magenta“
- Akustische Signale: Telekom, Audi

Produkt-/Verpackungs-gestaltung:

- Visuelle Eindrücke von Design und Verpackung als Quelle innerer Markenbilder
- Form: Cola-Flasche, Ritter-Sport Quadrat

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Produktpolitik

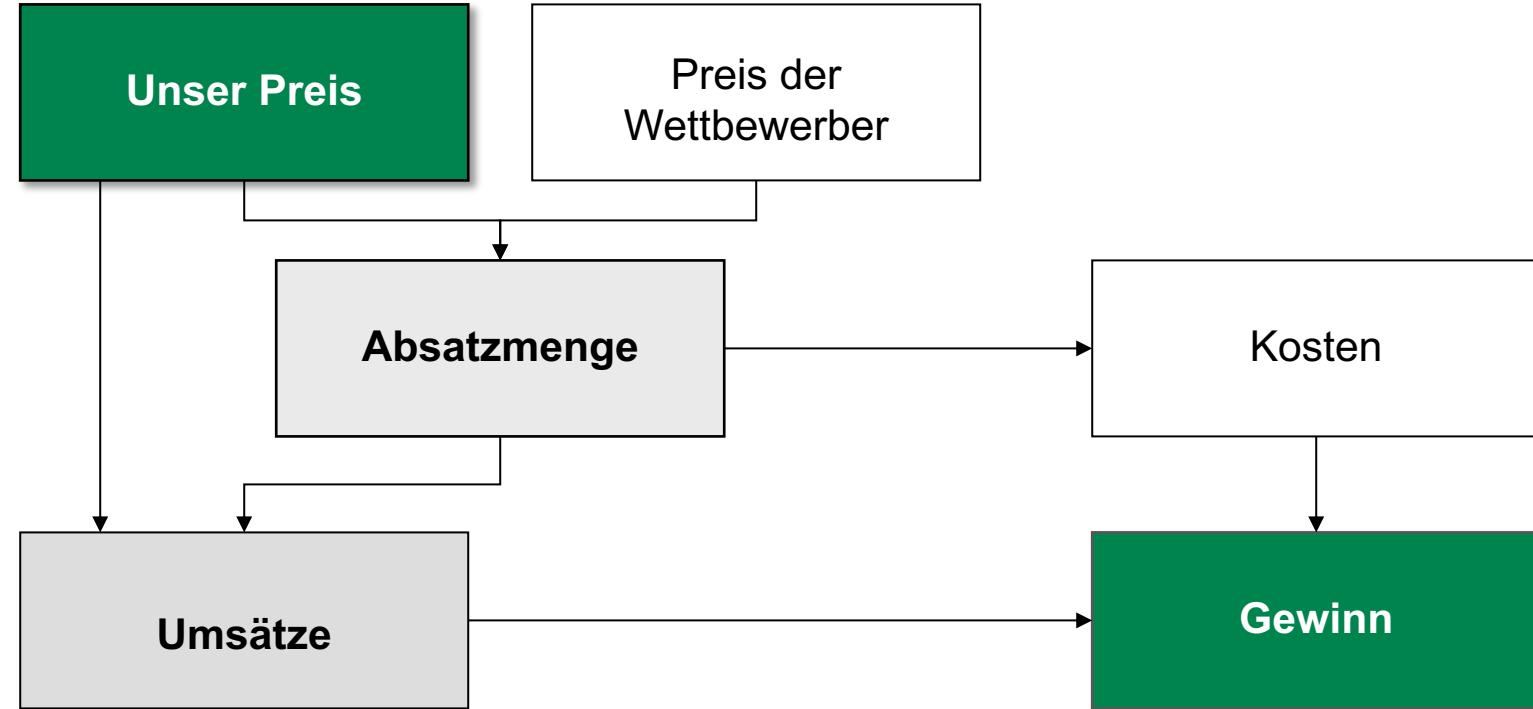
- „Erfolgreiche Marken sind stabile positive Vorurteile“
(In Anlehnung an Brandmeyer et al. (2008): Marken stark machen: Techniken der Markenführung, S. 34)
- „Marke ist ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einer Organisation, einem Produkt oder einer Dienstleistung.“
(Keller (1998); Meffert/Burmann (1998), S. 81)
- „Wesensmäßiger Bestandteil der Marke ist der Erfolg: Erst durch Erfolg hinsichtlich der **Markenfunktionen** und das Erreichen einer **symbolischen Wirkung** bei vielen Personen wird eine markierte Leistung zur Marke“
(Burkhardt (1997) in Anlehnung an Berekoven)



Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Preispolitik

Preispolitik umfasst alle Entscheidungen im Hinblick auf das vom Kunden für eine Sach- oder Dienstleistung zu entrichtende Entgelt (Preis).



Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Preispolitik



- **Kostenorientierte Preisbildung (cost-based-pricing)**

- Auf Vollkostenbasis
- Auf Teilkostenbasis (Deckungsbeitragsrechnung)



- **Wettbewerbsorientierte Preisbildung (competition-driven-pricing)**

- Preis-“Matching”
- Abstands-Preissetzung

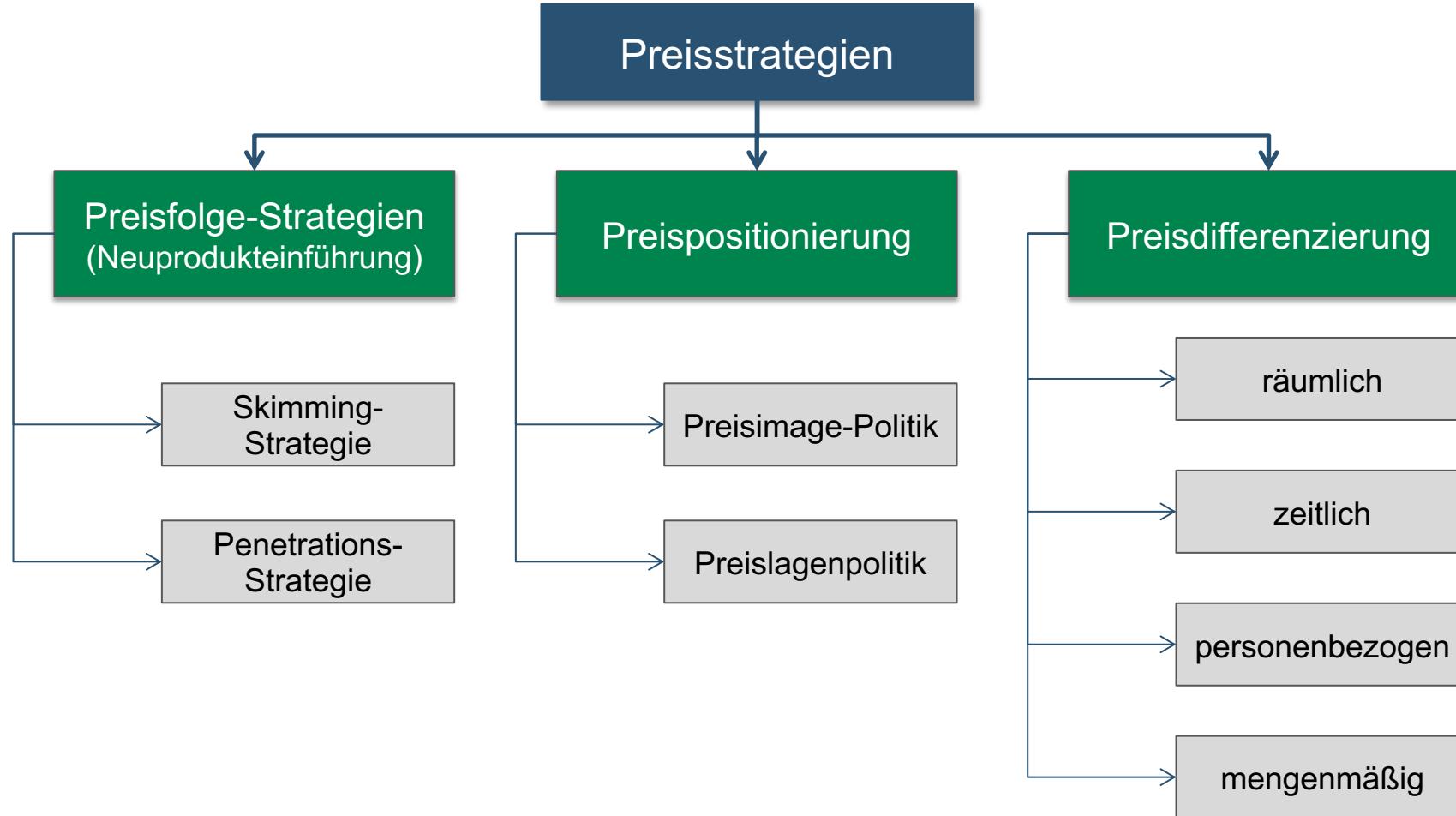


- **Nachfrageorientierte Preisbildung (value-based-pricing)**

- Berücksichtigung von preispsychologischen Effekten
- Orientierung am Kundennutzen
- Target Pricing / Preisdifferenzierung

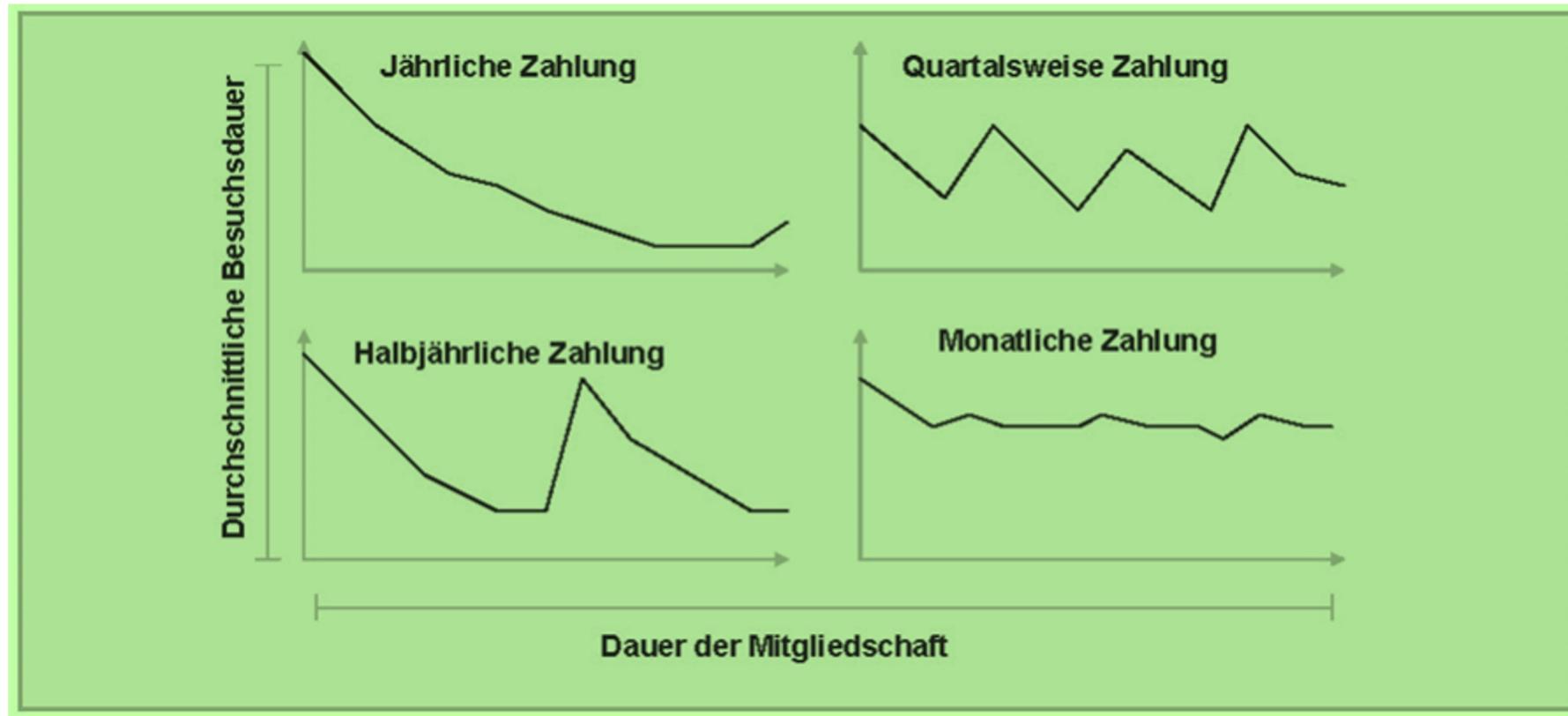
Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Preispolitik



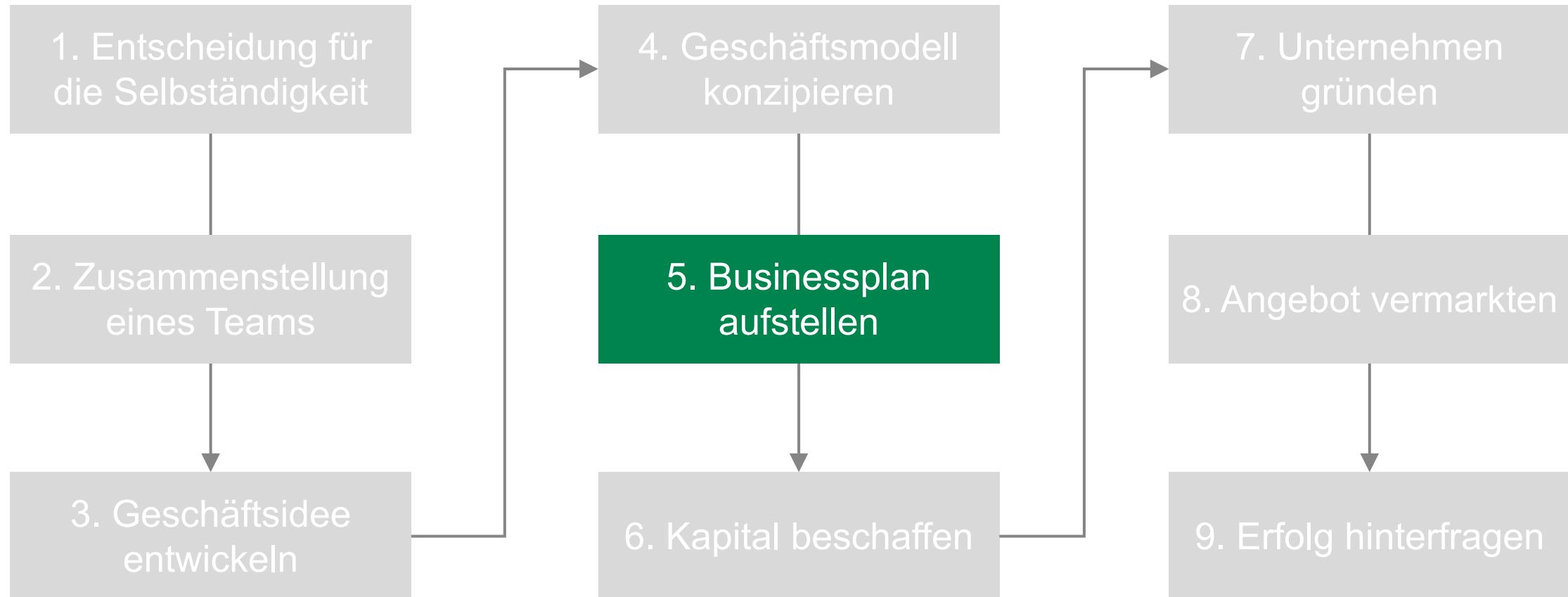
Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Preispolitik



Grundlagen Unternehmensgründung

Neun Schritte zur Selbständigkeit



Elemente eines Businessplans

- Zusammenfassung/Management Summary
- Gründerperson(en) (industrieller Hintergrund)
- Beschreibung der Geschäftstätigkeit (Dienstleistungs- bzw. Produktkonzept inkl. Nutzenversprechen)
- **Umfeldanalyse (Markt und Zielgruppen, Konkurrenz, Standort)**
- **Operatives Marketing (Marketing-Mix)**
- Organisationsform
- Personal
- Rechtsform
- SWOT-Analyse
- Operativer Kapitalbedarfs- und Investitionsplan
- Liquiditätsvorschau, Ertragsvorschau, geplante Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

- Anlagen (Projektplan mit Meilensteinen, Lebenslauf, Gesellschaftervertrag, technische Gutachten/Unterlagen, Patente, ...)

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Distributionspolitik



Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Distributionspolitik

Distributionspolitik umfasst alle Entscheidungen und Maßnahmen, die im Zusammenhang mit dem Weg des Produktes zum Kunden stehen.

Akquisitorische Distribution

Absatzwege-Entscheidungen: welche Institutionen (Handel, eigene Vertriebsorgane, Online-Shop, ...) übernehmen die Verteilung der Produkte (Distributionswege vom Hersteller zum Endabnehmer)

Physische Distribution

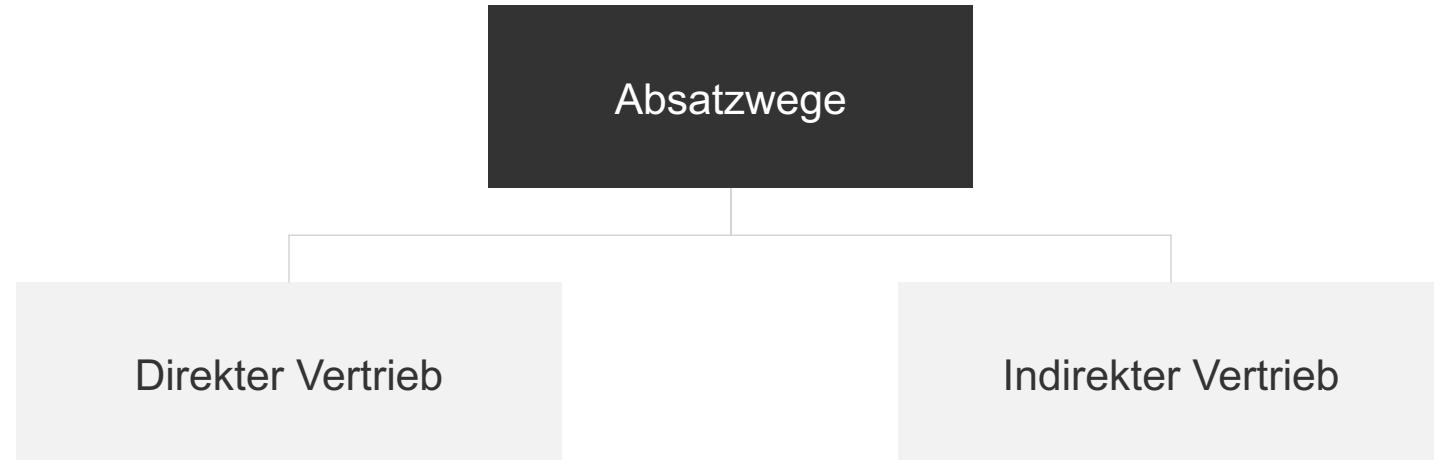
Entscheidungen über Disposition, Lagerung und Transport von Gütern (= **Logistik**)

Aufgaben und Ziele der Distributionspolitik:

- Verfügbarkeit der Leistungen für den Kunden sicherstellen (Versorgungsgrad)
- Fokussierung auf Absatzziele und Marktanteile
- Lieferfähigkeit und Lieferzuverlässigkeit
- Image und Qualität des Absatzkanals

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Distributionspolitik



Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Distributionspolitik

Direkter Vertrieb

- Hersteller verkauft unmittelbar an Endabnehmer, ohne Einsatz unternehmensfremder Absatzorgane.
- Übernahme aller Aufgaben und Funktionen, die bei Versorgung der Endkunden anfallen.
- Eignet sich vor allem in komplexen Verkaufssituationen und bei erklärungsbedürftigen Produkten.

Vorteile:

- Sicherstellung einer vorgegebenen Beratungsqualität,
- Direkte und umfassende Steuerung der vertrieblichen Aktivitäten
- Direkte Einflussnahme auf Endabnehmer
- Ansonsten fällige Handelsspanne verbleibt beim Hersteller

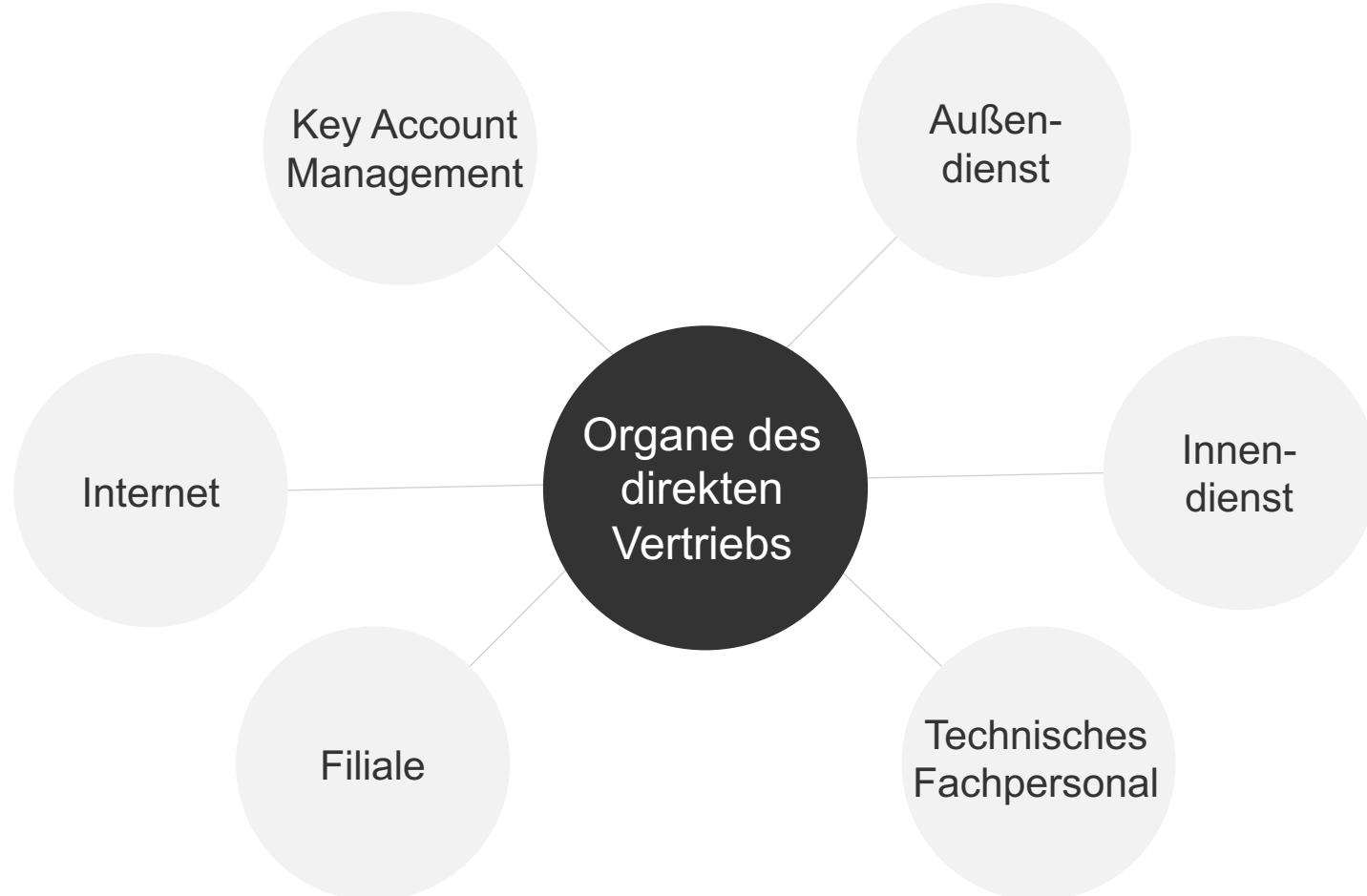
Nachteile:

- Hoher Kapitalbedarf zum Aufbau eines flächendeckenden Vertriebssystems und einer hohen Vertriebsdichte

Bruhn (2020), S. 240

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Distributionspolitik



Voeth / Herbst (2013), S. 417

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Distributionspolitik

Indirekter Vertrieb

- Vertrieb an Endabnehmer unter Einschaltung unternehmensfremder, rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Absatzmittler.
- Übertragung des Großteils der Distributionsaufgaben an Groß- und/oder Einzelhandelsbetriebe.
- Dezentraler Vertrieb i.d.R. bei Produkten mit geringer Erklärungsbedürftigkeit

Vorteile:

- Möglichkeiten der Erzielung hoher Distributionsgrade
- Schnellen Expansion,
- Höhere Flexibilität
- Geringere Vertriebskapitalbindung

Nachteile:

- Abhängigkeit von Absatzmittlern
- Geringe Distributionskontrolle

Bruhn (2020), S. 240

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Distributionspolitik



Voeth / Herbst (2013), S. 434f.

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Distributionspolitik

Intensive Distribution

- Keinerlei quantitative oder selektive Beschränkungen der Händler
- Ziel: Hoher Distributionsgrad der Leistung
- Insbesondere bei Leistungen mit Impulskauf und geringem Kaufrisiko



Selektive Distribution

- Auswahl der Mittler auf Basis von Qualitätsanforderungen (z.B. Größe des Filialnetzes etc.)
- Sicherstellung gewisser Vertriebsexklusivität zur Sicherung des Markenimages



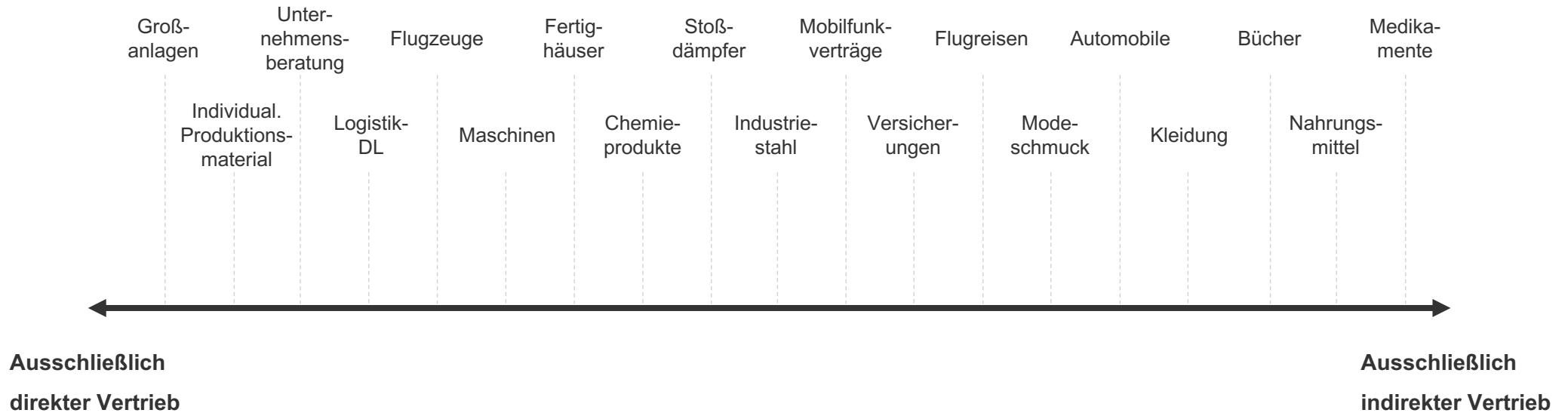
Exklusive Distribution

- Qualitative und quantitative Selektion der Absatzmittler (z.B. nach Absatzgebieten)
- Integration der Handelswahrnehmung in die Produktbeurteilung der Konsumenten



Grundlagen Unternehmensgründung

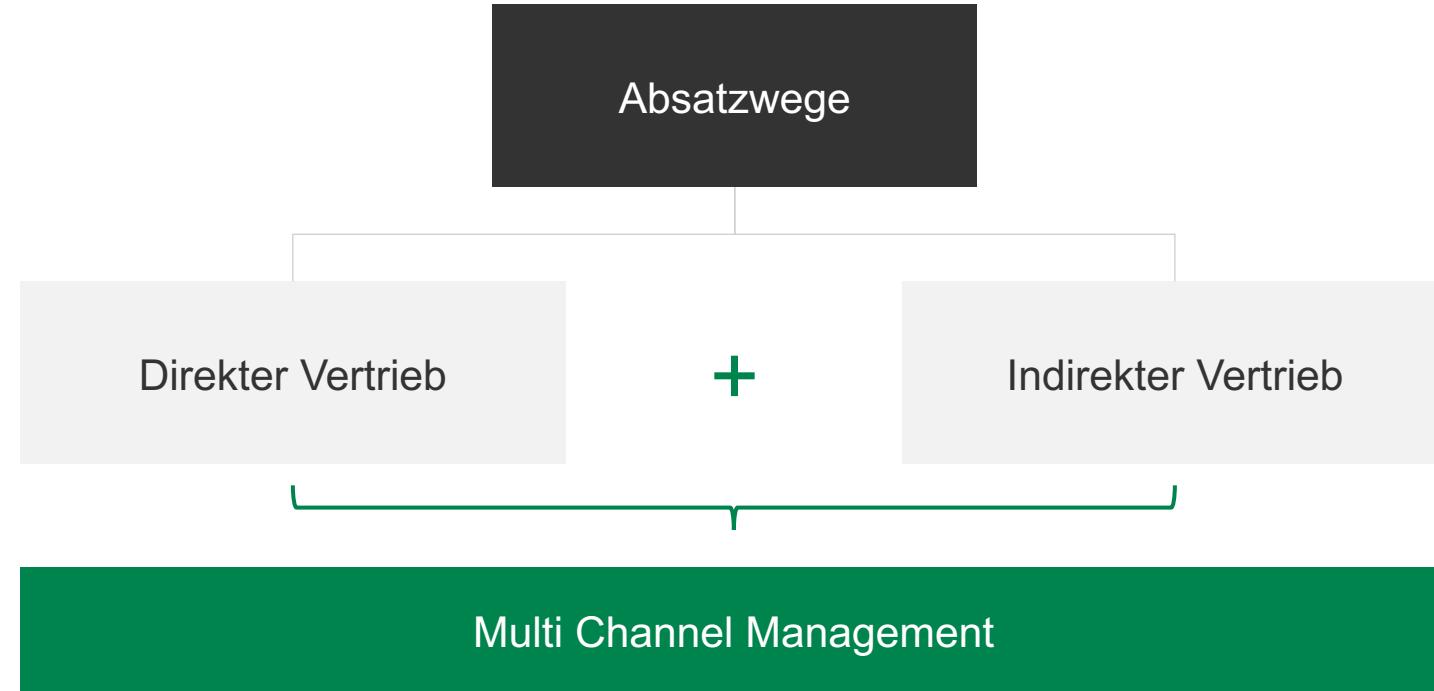
6. Operatives Marketing: Distributionspolitik



Homburg et al. (2020), S. 272

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Distributionspolitik



Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Distributionspolitik

Multi Channel-Management:

Aufbau, Entwicklung, Gestaltung und Steuerung mehrerer (direkter und indirekter) Vertriebskanäle zur Optimierung der Distribution.

Chancen:

- Höhere Marktdeckung: Marktzugang verbessern
- Kundengerechte Ansprache: spezifische Leistungen bieten
- Wirtschaftlichkeit: Kostensenkung realisieren
- Risikoausgleich: Abhängigkeit reduzieren
- Wettbewerbsvorteil: bei guter Abstimmung schwer imitierbar
- Markenpräsentation: erweiterte Möglichkeiten

Risiken:

- Kundenverwirrung: ungenaue Vorgaben
- Konflikte zwischen den Kanälen: Konkurrenzdenken
- Kontrollverlust: Komplexität erschwert Steuerung
- Suboptimierung: Anpassung an Erfordernisse der Kanäle
- Hohe Investitionskosten
- Gefahr des Know-how-Abflusses

Voeth / Herbst (2013), S. 457

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Distributionspolitik



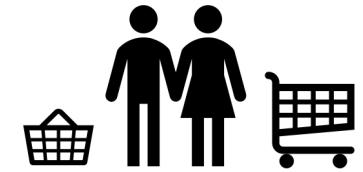
M&M's World
Flagship Stores



M&M's
Onlineshop



Supermärkte,
Kinos,...



Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Distributionspolitik



Akquisitorische Aufgaben

- Aufbau und Management von Vertriebssystemen (z.B. Absatzwege)
- Einsatz von Verkaufsorganen

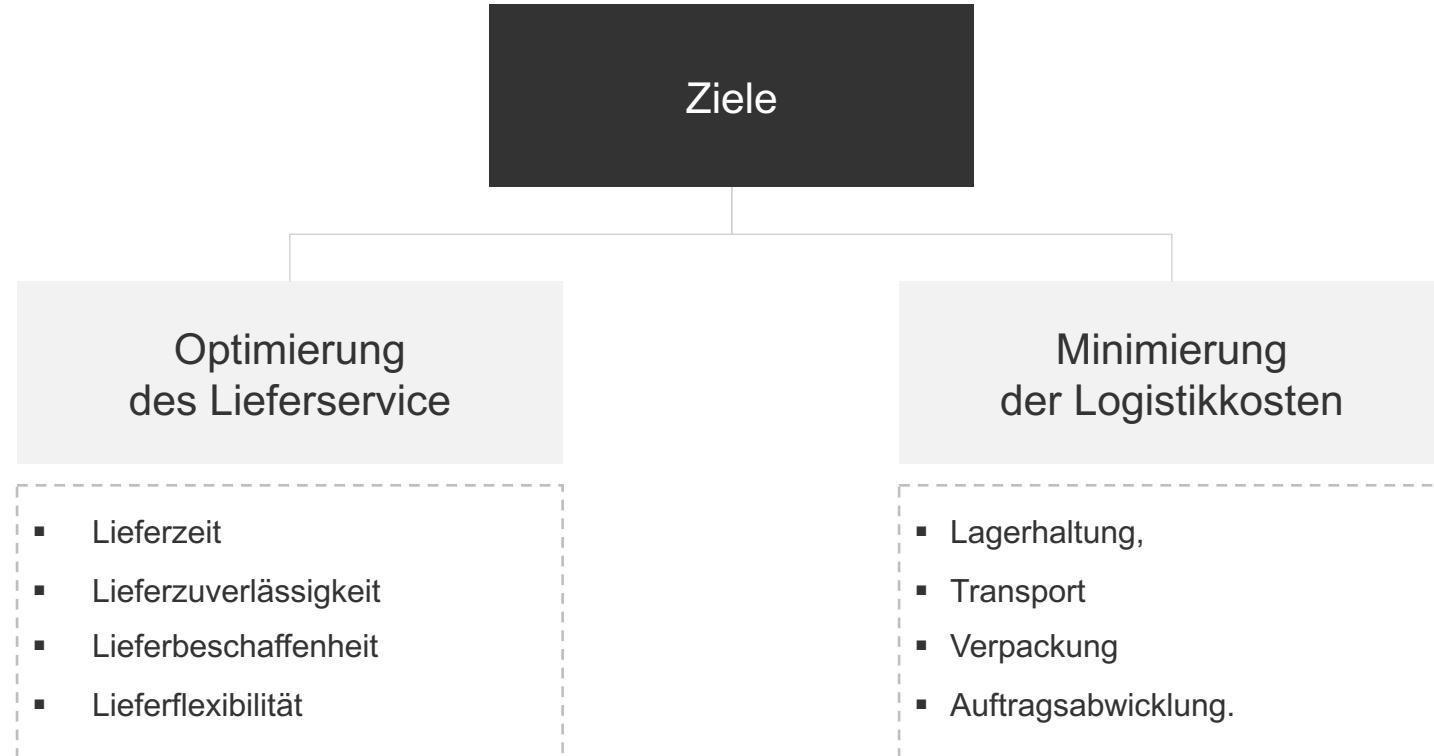


Logistische Aufgaben

- Gestaltung von Logistiksystemen

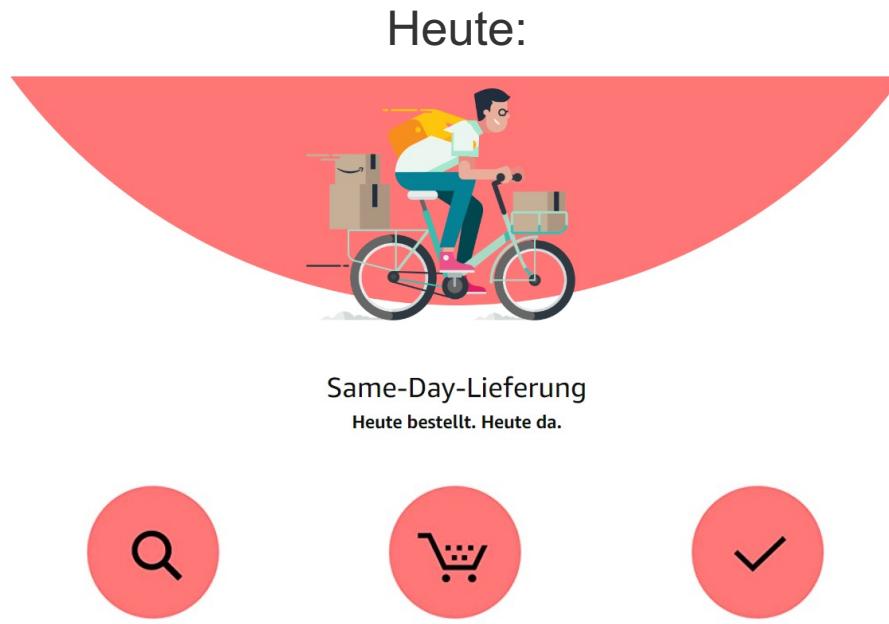
Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Distributionspolitik



Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Distributionspolitik



Amazon hat ein Patent angemeldet, das das Zeug zur nächsten Technik-Revolution hat: Das Wunschprodukt soll schon auf dem Weg zum Kunden sein, bevor der überhaupt auf "Bestellen" geklickt hat. Was nach einer gespenstischen Zukunftsvision klingt, ist für Amazon nur ein logischer Schritt.

RP Online (2014)

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Kommunikationspolitik



Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Kommunikationspolitik

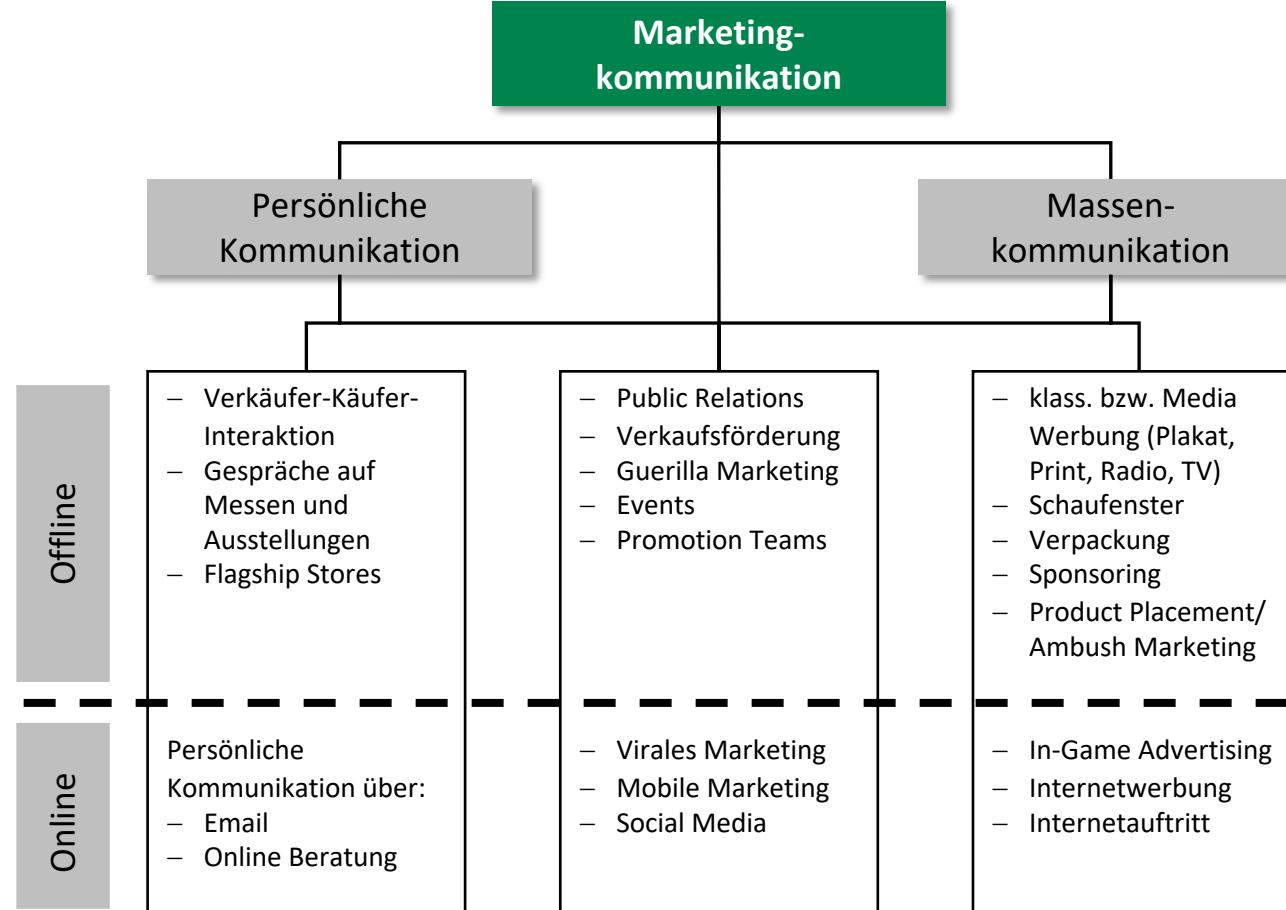
Aus Marketingperspektive versteht man unter **Kommunikation** das Senden von verschlüsselten Informationen, um beim Empfänger einer Wirkung zu erzielen.

Kommunikationspolitik umfasst die systematische Planung, Ausgestaltung, Abstimmung und Kontrolle aller Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens im Hinblick auf alle relevanten Zielgruppen, um die Kommunikationsziele und damit die nachgelagerten Marketing- und Unternehmensziele zu erreichen.

- **Wer** (Unternehmen)
- sagt **was** (Kommunikationsbotschaft)
- unter welchen **Bedingungen** (Umwelt-, Wettbewerbssituation)
- über welche **Kanäle** (Kommunikationsinstrumente)
- auf welche **Art und Weise** (Gestaltung der Kommunikationsbotschaft)
- zu **wem** (Zielgruppen)
- mit welcher **Wirkung** (Kommunikationserfolg)?

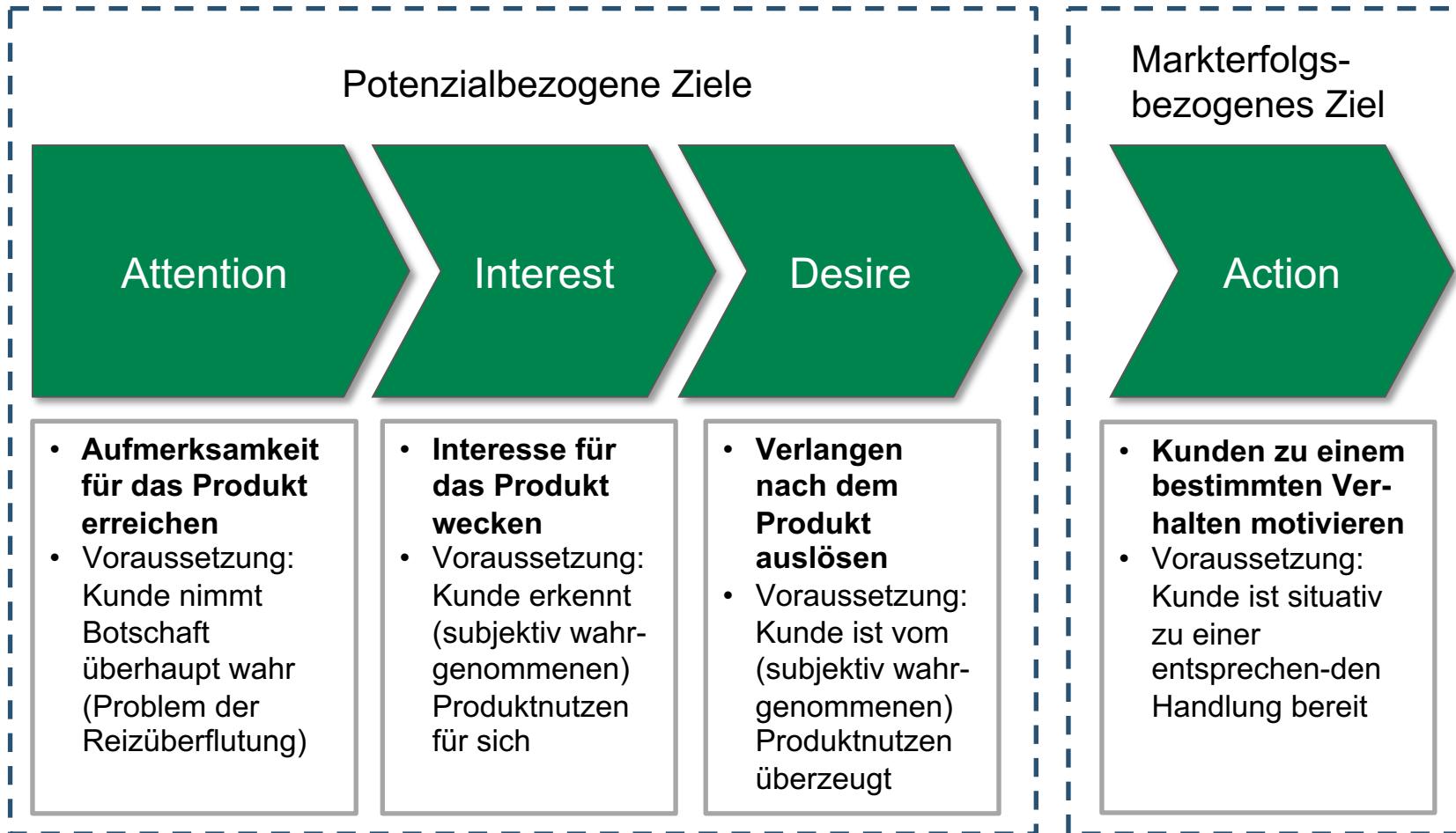
Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Kommunikationspolitik



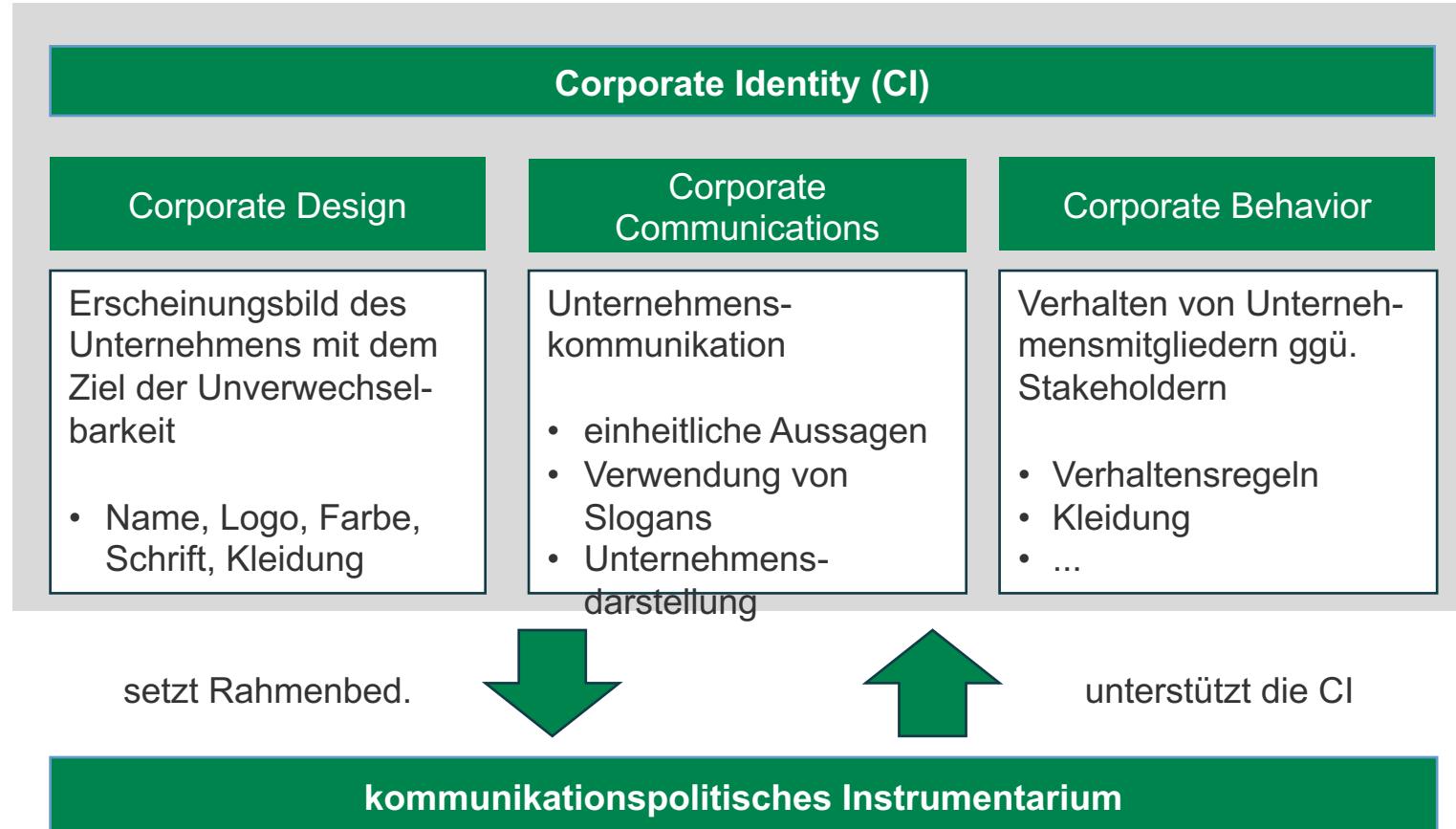
Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Kommunikationspolitik



Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Kommunikationspolitik



Der Einfluss von Bezugsgruppen auf die Kaufentscheidung

- Neben der Familie haben Bezugsgruppen einen hohen Einfluss im Rahmen der Kaufentscheidung.
- Bezugsgruppen sind Gruppen, nach denen sich das Individuum richtet und welche Normen für das individuelle Verhalten liefern.
- Drei Wirkungen des Bezugsgruppeneinflusses:
 - **Konformität:** Dem sozialen Einfluss entsprechende Reaktion
 - **Antikonformität:** Dem sozialen Einfluss entgegengesetzte Reaktion
 - **Unabhängigkeit:** Entzug des sozialen Einflusses
- Bezugsgruppeneinfluss besonders stark bei **sozial auffälligen Produkten**
- Gezielter Einsatz von Bezugsgruppen und Konsumnormen im Marketing

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Konsumentenverhalten

Gruppen:

Gruppen sind Personenmehrheiten, die Interaktionen unterhalten, zwischen denen also mehr oder weniger intensive wechselseitige Beziehungen bestehen.

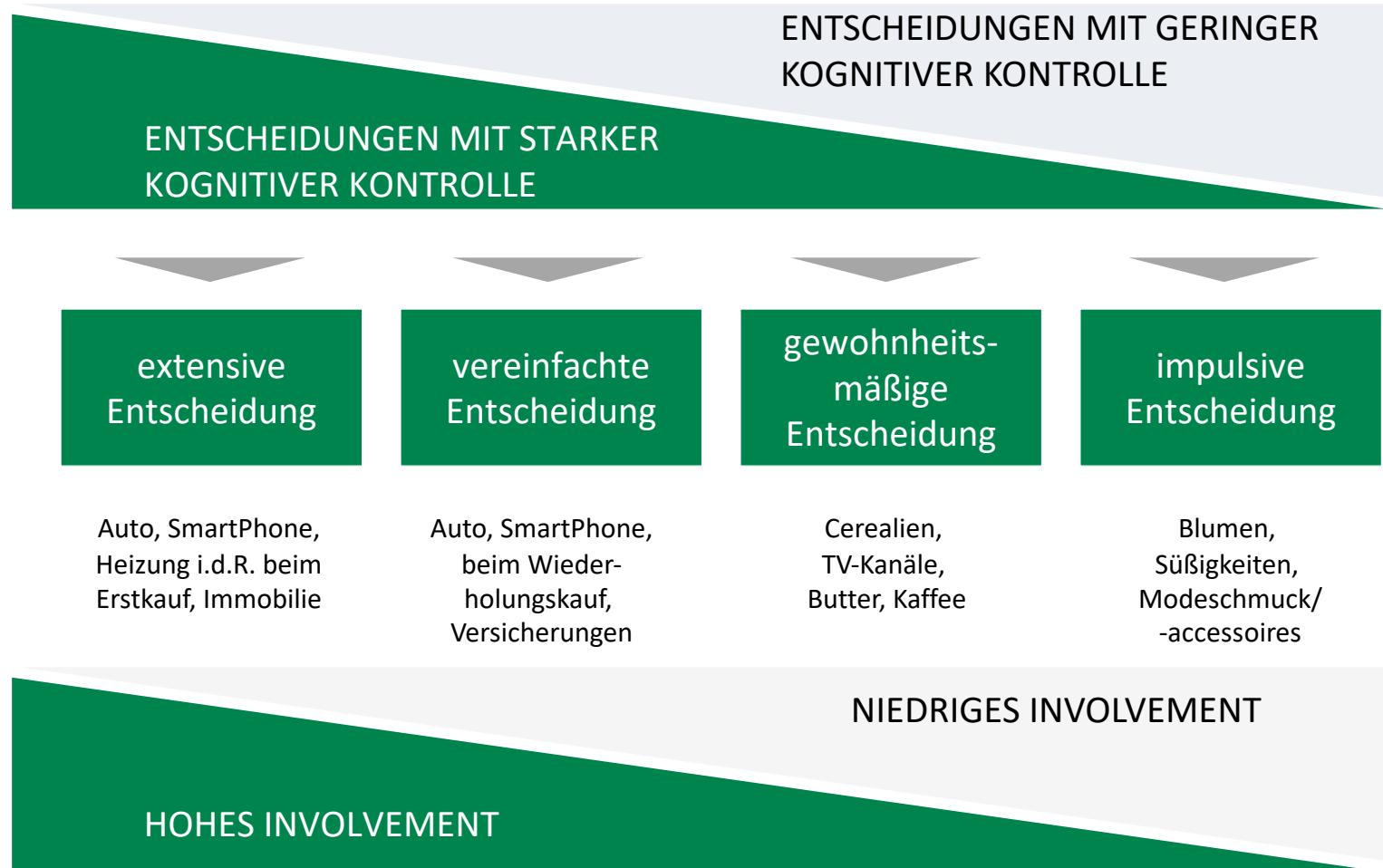
Primärgruppen beinhalten die Familie, Nachbarschaft sowie Gruppen von gleichaltrigen und sozial gleichgestellten, zu denen eine Vielzahl persönlicher Kontakte bestehen.

Sekundärgruppen bilden Großgruppen, zu denen i.d.R. nur unpersönliche und indirekte Beziehungen bestehen (z.B. Vereine, Betriebe).

Bezugsgruppen sind für das Marketing von besonderer Bedeutung. Durch Werbung und Marketingmaßnahmen kann versucht werden, Meinungsführer und Mitglieder der Bezugsgruppe zu beeinflussen.

Grundlagen Unternehmensgründung

6. Operatives Marketing: Konsumentenverhalten



Grundlagen Unternehmensgründung

Neun Schritte zur Selbständigkeit

