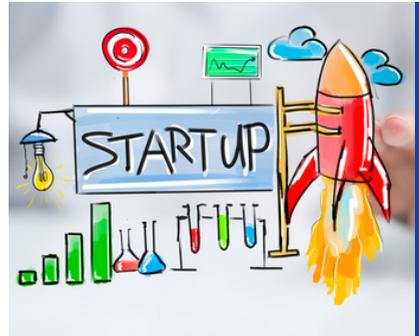


PATRICK SIEGFRIED (HG.)

Erfolgreiche Start-ups Band 1

Fallstudien und Arbeitsfragen

Rügener Insel Brauerei,
FANMILES, HERR HOLGERSON,
HolidayPirates, Travador,
Marley Spoon, Lieferheld



Erfolgreiche Start-ups
Band 1

PATRICK SIEGFRIED (HG.)

Erfolgreiche Start-ups

Band 1

Fallstudien und Arbeitsfragen

Rügener Insel Brauerei, FANMILES,
HERR HOLGERSON, HolidayPirates,
Travador, Marley Spoon, Lieferheld



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München 2017
© Thomas Martin Verlagsgesellschaft, München

Umschlagabbildung: © vege - Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urhebergesetzes ohne schriftliche Zustimmung des Verlages ist unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Nachdruck, auch auszugsweise, Reproduktion, Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie Digitalisierung oder Einspeicherung und Verarbeitung auf Tonträgern und in elektronischen Systemen aller Art.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und geprüft. Weder Autoren noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

e-ISBN (ePDF) 978-3-96091-511-9
ISBN (Print) 978-3-86924-988-9

Verlagsverzeichnis schickt gern:
AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München
Schwanthalerstr. 81
D-80336 München

www.avm-verlag.de

Erfolgreiche Start-ups

Band 1

Fallstudien und Arbeitsfragen

**Rügener Insel Brauerei, FANMILES,
HERR HOLGERSON, HolidayPirates,
Travador, Marley Spoon, Lieferheld**

Patrick Siegfried (Hrsg.)

Diese Fallstudien sind im Rahmen der Vorlesung
„Integrationsseminar Fallstudien“ im Wintersemester 2016/17
von Studenten des Kurses WHD 14 C der DHBW Mannheim
Fachrichtung Handel erarbeitet worden.

Prof. Dr. Dr. Patrick Siegfried hat an der ISM Hochschule
die Professur für Unternehmensführung und hat als
Lehrbeauftragter an der DHBW Mannheim
diese Fallstudien bearbeitet.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Analyse der Rügener Insel Brauerei GmbH, deren Alleinstellungsmerkmale sowie des Marktumfeldes, mit Hilfe einer SWOT-Analyse zur Erstellung von Handlungsempfehlungen zur Etablierung in der Craft Beer-Branche (Martin, A)	1
2 Analyse und Bewertung von Loyalty-Plattformen als Kundenbindungsinstrument am Beispiel des Start-up FANMILES GmbH (Eiberle, E.)	31
3. Analyse und Bewertung des Erfolgspotentials einer innovativen Buchhandlung auf dem deutschen Buchmarkt am Beispiel von HERR HOLGERSSON. LESEN & LEBEN (Gunzelmann, M.)	61
4. Analyse der Kundenzufriedenheit mit anschließenden Handlungsempfehlungen am Beispiel der HolidayPirates GmbH (Koebele, S.)	87

	Seite
5. Travador Eine Marktanalyse und die Chancen für das Unternehmenskonzept von Travador anhand einer SWOT-Analyse mündend in einer Handlungsempfehlung (Müller, M.)	113
6. SWOT-Analyse, Best-Practice-Beispiel und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen für das Start-up-Unternehmen Marley Spoon (Schlotawa, O.)	137
7. Benchmarking zur Analyse von Erfolgsfaktoren von Start-Ups am Beispiel von Lieferheld (Völkermann, H.)	161

1 Analyse der Rügener Insel Brauerei GmbH, deren Alleinstellungsmerkmale sowie des Marktumfeldes, mit Hilfe einer SWOT-Analyse zur Erstellung von Handlungsempfehlungen zur Etablierung in der Craft Beer-Branche

(Martin, A)

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Die SWOT-Analyse
3. Die Rügener Insel Brauerei GmbH
 - 3.1. Produktpolitik
 - 3.2. Preispolitik
 - 3.3. Distributionspolitik
 - 3.4. Kommunikationspolitik
4. Strukturanalyse der Craft Beer-Branche
 - 4.1. Markteintritt neuer Konkurrenten
 - 4.2. Gefahr von Ersatzprodukten
 - 4.3. Verhandlungsstärke der Abnehmer
 - 4.4. Verhandlungsstärke der Lieferanten
 - 4.5. Rivalität unter den vorhandenen Wettbewerbern

5	SWOT-Analyse der Rügener Insel Brauerei GmbH
5.1	SO-Strategien
5.2	WO-Strategien
5.3	ST-Strategien
5.4	WT-Strategien
6	Fazit und Ausblick
7	Arbeitsfragen
	Quellenverzeichnis

1. Einleitung

„Wir leben in einer Zeit, in der Konsumenten bereit sind, mehr Geld für gute Produkte zu bezahlen.“ - Pär Twinpigs¹

Trends im Einzelhandel unterliegen stetem Wandel. Bedingt durch eine neue Einstellung und Wertevorstellung der Gesellschaft rückt in den letzten Jahren das Individuum immer mehr in den Vordergrund. Der Wunsch der Kunden, die eigene Persönlichkeit zu inszenieren, bei gleichzeitig vorhandenem Preisbewusstsein und hohem Anspruch an die Qualität der Produkte, stellt für den Handel eine besondere Herausforderung dar.² Es genügt dabei nicht, dass junge Start-up-Unternehmen einen Weg finden, ihr Angebot in der Art und Weise zu gestalten, dass die aktuellen Trends bedient werden. Vielmehr ist es für sie notwendig, eine Marktlücke oder ein Alleinstellungsmerkmal zu finden, welches ihren Produkten ermöglicht, aus der Masse hervorzustechen.

Was ist nun unter einem Start-up-Unternehmen zu verstehen? Allgemein werden damit temporär existierende Unternehmen bezeichnet, auf der Suche nach einem skalierbaren, nachhaltigen Geschäftsmodell.³ Sie befinden sich in der ersten Phase eines Unternehmenslebenszyklus, weisen einen hohen Innovationsgrad auf und besitzen das Potential zu großem Wachstum.

Das Start-up-Unternehmen Rügener Insel Brauerei GmbH ist seit dem Jahr 2015 in der Bierbranche tätig und produziert Craft Beer nach eigens entwickelter Rezeptur.⁴ Unter dem Begriff Craft Beer (engl. handgemachtes Bier) werden allgemein Biere verstanden, welche in kleinen Betrieben mit hochwertigen Zutaten und meist nach eigenen Rezepturen gebraut werden. Da es in Deutschland keine

¹ Vgl. Laura Gertgen, 2016.

² Vgl. Hanns-Peter Laux, 2016.

³ Vgl. Blank u. a., 2015, S. XXI.

⁴ Vgl. Nina Anika Klotz, 2016.

eindeutige Definition gibt, ist die Abgrenzung von Craft Beer zu industriellem, in Massen gebrautem Bier, schwierig.⁵

Problemstellung und Zielsetzung

Der Bierkonsum in Deutschland ist seit Jahren rückläufig. Während im Jahr 2004 der Bierkonsum pro Kopf noch 116 l pro Jahr betrug, waren es im Jahr 2012 lediglich noch 107,3l.⁶ Gleichzeitig ist innerhalb dieser Branche jedoch ein Wertewandel der Konsumenten zu beobachten. Spezielle, hochwertig und regional hergestellte Biersorten werden zunehmend den in Massenproduktion erzeugten Bieren bevorzugt. Das Marktforschungsunternehmen Mintel Group Ltd. kam in einer Studie aus dem Jahr 2015 zu dem Ergebnis, dass von 1337 befragten Personen, 49% Biere aus regionaler Herkunft bevorzugen und 40% zu verschiedenen Biersorten greifen. Zudem wurde ermittelt, dass 23% der befragten Personen in den letzten 6 Monaten ein Craft Beer gekauft hatten.⁷ Auch wenn der Anteil von Craft Beer am deutschen Biermarkt mit ca. 1% sehr gering wirkt, wächst die Nachfrage stetig. Im Jahr 2012 kamen in Deutschland ca. 180 neue Biersorten auf den Markt. Der Anteil an Craft Beer betrug damals nur 1% und zwei Jahre später bereits 12%.⁸ 2016 wurden bereits über 250 neue Biersorten gezählt.⁹

Trotz des deutschlandweit sinkenden Bierkonsums ist eine starke Zunahme von Kleinbrauereien ein weiteres Indiz für den wachsenden Trend deutscher Craft-Biere. Zudem produzieren auch die etablierten und großen Brauereibetriebe Craft Beer. Um dem Widerspruch zu entgehen, als große Brauerei handwerklich

⁵ Vgl. Sylvia Kopp, 2013.

⁶ Vgl. Michael Breitenacher, 2013.

⁷ Vgl. Mintel Group Ltd, 2015.

⁸ Vgl. Mintel Group Ltd, 2015.

⁹ Vgl. Mitteldeutsche Zeitung, 2016.

Bier zu produzieren, werden Tochterunternehmen gegründet und das Craft Beer unter einem neuen Namen verkauft.¹⁰

Welche Möglichkeiten besteht für die Rügener Insel Brauerei GmbH trotz rückläufiger Branche und starker Konkurrenz ihr Produkt am Markt zu etablieren?

Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt in der Analyse des Start-up-Unternehmens Rügener Insel Brauerei GmbH und dessen Konkurrenzsituation innerhalb der Branche. Ziel ist es, die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken am Markt zu ermitteln und Handlungsempfehlungen auszusprechen, welche ein Wachstum am Markt ermöglichen.

Methodischer Aufbau der Arbeit

Die Einleitung dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Beschreibung der Marktsituation innerhalb der Branche und der Problematik, die sich daraus speziell für junge Unternehmen ergibt. Als theoretische Basis wird darauffolgend die SWOT-Analyse vorgestellt und deren einzelne Phasen näher erläutert. Es folgt die Vorstellung des Start-up-Unternehmens Rügener Insel Brauerei GmbH mit einer genauen Betrachtung ihrer Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zu Konkurrenzprodukten. Daran anschließend erfolgt die Darstellung des Marktumfeldes in Form einer Branchenstrukturanalyse. Im 5. Kapitel werden abschließend die mithilfe der SWOT-Analyse erarbeiteten Handlungsempfehlungen dargelegt.

2. Die SWOT-Analyse

Durch eine SWOT-Analyse lässt sich ermitteln, über welche Kompetenzen die Insel Brauerei bereits im Hinblick auf die Entwicklung und die Anforderungen des Craft-Beer-Marktes verfügt. Es werden hierzu Detailinformationen zusammengetragen, um zukünftige Chancen und Risiken zu erkennen sowie Schlüssel-

¹⁰Vgl. Thorsten Firlus-Emmrich, 2015.

faktoren zu identifizieren, mit deren Hilfe Strategien für zukünftiges Handeln entwickelt werden können.¹¹

Hierzu werden die Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und die Risiken (Threats) des Unternehmens in einer Vierfelder-Matrix (Key-Issue-Matrix) gegenübergestellt (s.u.).

	Stärken	Schwächen
Chancen	SO-Strategien	WO-Strategien
Risiken	ST-Strategien	WT-Strategien

Abb.1: Key-Issue-Matrix¹²

Somit ergeben sich SO-Strategien (Strengths/ Opportunities), welche helfen die Stärken eines Unternehmens weiter auszubauen, um weitere Chancen im Unternehmensumfeld zu nutzen; ST-Strategien (Strengths/ Threats), die die Stärken des Unternehmens dafür einsetzen, externe Bedrohungen zu neutralisieren oder zu mindern; WO-Strategien (Weaknesses/ Opportunities), bei denen die identifizierten Chancen genutzt werden, um Schwächen zu beseitigen oder zu mildern und WT-Strategien (Weaknesses/ Threats), die darauf abzielen, Unternehmensschwächen abzubauen, um die Gefahren im Unternehmensumfeld zu reduzieren.¹³

3. Die Rügener Insel Brauerei GmbH

Das unter dem Namen Insel Brauerei bekannte Start-up-Unternehmen wurde im August 2015 von Markus Berberich gegründet. Es beschäftigt sich hauptsächlich mit der Produktion aufwendig hergestellter Biere sowie seltener Biere mit

¹¹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2015, S. 224–226.

¹² Vgl. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Runia, P. u.a.: Marketing, 2007, S. 60.

¹³ Vgl. Runia u. a., 2007, S. 59–61.

hochwertigen Zutaten im Craft Beer-Sektor. Zu diesem Zweck wurde eigens eine Brauerei gebaut, welche ausschließlich auf die Produktion von Craft Beer ausgelegt ist. Dabei wird großer Wert auf verschiedene Alleinstellungsmerkmale gelegt. Sowohl die Produktverpackung als auch die Namen der diversen Biersorten, die zum Verkauf angeboten werden, zeichnen sich durch einen hohen Wiedererkennungswert aus. Das Ziel hierbei ist es, auf den zukünftig erwarteten Trend des Craft Beer in Deutschland gut vorbereitet zu sein. Nach außen hin versucht die Insel Brauerei durch eine moderne Website mit unkonventionellen Werbesprüchen gleichermaßen modern, als auch durch eine aufwendige Inszenierung ihrer Produkte, professionell zu erscheinen.¹⁴ Ursprünglich durch den Online-Versand auf nationaler Ebene agierend beliefert das Unternehmen inzwischen auch internationale Großkunden.¹⁵ Zudem wird das sogenannte „Inselbier“ im Einzelhandel und in ausgewählten Bars angeboten. Die Insel Brauerei steigerte dadurch bereits im ersten Jahr der Produktion die ursprüngliche Monatskapazität von ca. 150.000 Flaschen auf ca. 400.000 Flaschen im Jahr 2016. Ein weiteres Indiz für das starke Wachstum im ersten Jahr schlug sich in der Bilanzsumme des Unternehmens nieder, welche von anfangs 1.047.535€ auf 3.943.612€ am Ende des Jahres 2015 stieg. Der Anstieg des Anlagevermögens von fast 2,3 Mio. € zeigt hierbei, dass die Insel Brauerei in ihre Ausstattung investierte.¹⁶ Hierunter fiel eine Erweiterung der Braukapazitäten um eine 35 Hektoliter-Anlage aufgrund der starken Nachfrage. Die Rügenger Insel Brauerei beschäftigt 12 Mitarbeiter, darunter in der Produktion vier Brauer und zwei Braumeister.¹⁷

¹⁴ Vgl. Rügenger Insel-Brauerei GmbH, 2017.

¹⁵ Vgl. Uwe Driest/Christian Rödel, 2016.

¹⁶ Bundesanzeiger - Jahresabschlüsse, 2016

¹⁷ Vgl. Nina Anika Klotz, 2016.

Folgend werden die relevanten Eigenschaften der Insel Brauerei näher beschrieben. Hierzu erfolgt eine Gliederung entsprechend einem Marketing-Mix in Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik.¹⁸

3.1 Produktpolitik

In der Insel Brauerei wird ausschließlich Craft Beer produziert. Um sich in dieser Branche durchzusetzen, sollen drei Alleinstellungsmerkmale die Abgrenzung der Produkte gegenüber anderen Herstellern deutlich machen. Es handelt sich bei diesen drei Alleinstellungsmerkmalen um die Verpackung und den Namen, das Trinkritual sowie den Geschmack.¹⁹

Die Verpackung unterscheidet sich beispielsweise sehr stark von anderen Craft Beer-Brauereien, weil die Flaschen einzeln in bedrucktes Papier eingewickelt werden. Jede Sorte wird mit einem anderen Bild bedruckt, welches zum Namen der Biersorte passt. Auf der Flasche der Biersorte „Insel Kreide“ ist beispielsweise ein Kreideblock abgebildet, auf der Flasche der Sorte „Meerjungfrau“ befindet sich eine schematische Zeichnung einer Meerjungfrau.



Abb.2: Alleinstellungsmerkmal Insel Bier²⁰

¹⁸ Vgl. Schneider, 2009, S. 15–18.

¹⁹ Vgl. Nina Anika Klotz, 2016.

²⁰ Alleinstellungsmerkmal Insel Bier, Quelle: eigene Darstellung.

Versendet und präsentiert werden die Flaschen in eigens dafür entworfenen hölzernen Kästen. Dieses einheitliche Corporate Design, welches sich zum einen durch die rustikale Optik und zum anderen durch die regionale Verbundenheit mit der Insel Rügen definiert, schafft einen hohen Wiedererkennungswert für den Kunden. Verstärkt wird dieser Effekt durch eine ausgefallene Namensgebung der einzelnen Biersorten wie z. B. „Quadriga“ oder „Meerjungfrau“ (siehe Darstellung 2).

Das Trinkritual beschreibt eine Inszenierung des Bieres, welches dieses als ein Getränk für besondere Anlässe und somit etwa mit Champagner verglichen lässt. In einem eigenen Verkostungsraum der Brauerei, in Restaurants und Bars wird das Craft Beer der Insel Brauerei in besonderen Gläsern angeboten. Beispielsweise wird die Sorte „Insel Kreide“ (Champagner Ale) ausschließlich in Sektgläsern serviert, um eine Abgrenzung zum gewöhnlichem Bier zu schaffen.²¹ Außerdem liegt eine Broschüre bei, wenn das Bier im Einzelhandel verkauft wird. Diese gibt Trinkempfehlungen zu den einzelnen Sorten und informiert gleichzeitig über die Lagerung, die Trinktemperatur und die Wahl des Glases passend zur jeweiligen Sorte. Eine weitere Besonderheit stellt das Angebot verschiedener Flaschengrößen dar. Neben der in der Bierbranche üblichen 0,33l-Flasche werden die höherwertigen Biere der Insel Brauerei ebenfalls in 0,75l-Flaschen angeboten. Dies soll bewusst eine Alternative zum Wein schaffen und vermittelt so einen entsprechend hochwertigen Eindruck.²²

Geschmacklich ist es strittig, ob sich die Biere der Insel Brauerei von den Bieren anderer Hersteller unterscheiden. Die Insel Brauerei wirbt mit hochwertigen Zutaten und einer besonders vielfältigen Palette an Kombinationen, welche ebenso exotische Geschmacksnoten nach „Zimt“ oder „Orange“ enthalten. Darüber hin-

²¹ Vgl. Nina Anika Klotz, 2016.

²² Vgl. Rügener Insel Brauerei GmbH, 2017.

aus bietet sie eine eigene Hefezucht mit 24 verschiedenen Hefesorten, wovon zwei Hefearten pro Biersorte verwendet werden sowie vielfältige Hopfen- und Malzsorten, die eine geschmackliche Abgrenzung zu anderem Craft Beer ermöglichen und einen qualitativ hochwertigen Eindruck vermitteln sollen.²³

3.2 Preispolitik

Craft Beer wird im Gegensatz zu gewöhnlichen Biersorten als Einzelflasche angeboten. Es ist angedacht, dass der Verbraucher einzelne Sorten ausprobiert und sie als etwas Besonderes ansieht. Um sich weiter von den anderen Anbietern abzugrenzen und um das passende Klientel anzusprechen, wird das Craft Beer der Insel Brauerei preislich hoch angesetzt. Das Preisniveau wird mit hohen Produktionskosten gerechtfertigt.²⁴ Aufgrund der unklaren Definition von Craft Beer in Deutschland sowie der großen Brauereibetriebe, die versuchen Craft Beer günstig zu produzieren, lässt sich kein Durchschnittspreis nennen. Eine 0,33l-Flasche der Insel Brauerei liegt mit 2,49 € bis 2,99 € im oberen Preissegment. Die 0,75l-Flasche kostet je nach Sorte zwischen 5,99 € und 14,99 € („Quadriga“).²⁵ Somit werden gezielt einkommensstarke Kunden angesprochen und versucht, Craft Beer als Szene-Getränk zu etablieren.

3.3 Distributionspolitik

Das sogenannte Inselbier der Rügener Insel Brauerei GmbH wird über mehrere Absatzkanäle vertrieben. Neben einem Hofverkauf auf Rügen selbst, bei dem auch die Option besteht, die verschiedenen Sorten zu testen, erfolgt der Absatz hauptsächlich über die firmeneigene Website. Hier wird die Möglichkeit geboten, als Verbraucher oder als gewerblicher Kunde direkt die Ware zu ordern. Im Vordergrund der Vertriebspolitik steht dabei die Möglichkeit, Mischpakete zu

²³ Vgl. Nina Anika Klotz, 2016.

²⁴ Vgl. Nina Anika Klotz, 2016.

²⁵ Vgl. Rügener Insel Brauerei GmbH, 2017.

erwerben oder die Anzahl einzelner Sorten pro Kasten frei zu bestimmen.²⁶ Die Brauerei will damit den Eindruck größtmöglicher Flexibilität erreichen.

Seit Dezember 2016 exportiert die Insel Brauerei ihr Craft Beer sowohl ins europäische Ausland als auch nach Island, Israel und China.²⁷ Darüber hinaus wird das Craft Beer der Insel Brauerei in szenekundigen Onlineshops, wie z. B. „BierPost.com“ oder „craftbeer-shop.com“ angeboten.^{28,29} Hierdurch vergrößert sich der Streueffekt der Distribution enorm.

Zusätzlich beliefert die Insel Brauerei ausgewählte Einzelhändler. So bietet beispielsweise die Firma Globus SB-Warenhaus Holding in allen 46 Häusern in Deutschland das Insel Bier an (vgl. Kap. 3.1).

Separierte Szenebars und Restaurants bieten ebenfalls das Insel Bier an. In großen Städten mit starker Kaufkraft, wie etwa Hamburg, Berlin oder Frankfurt ist der Markt jedoch mit Craft Beer übersättigt. Diese Tatsache erschwert es der Insel Brauerei, hier Fuß zu fassen.³⁰

3.4 Kommunikationspolitik

Eine mediale Werbekampagne der Insel Brauerei existiert nicht. Viel mehr wird versucht über das Produkt selbst zu wirken und die Zielkundschaft zu erreichen. Dabei stützt sich die Brauerei sowohl auf Mundpropaganda in der Craft Beer-Szene als auch auf positive Pressemitteilungen. Die Differenzierung zu anderen handwerklich hergestellten Bieren steht im Vordergrund (siehe Kap. 3.1).

Wie auf den Bildern zu erkennen ist, werden Elemente der Sonderplatzierung genutzt, um die Biere der Insel Brauerei vom restlichen Craft Beer Sortiment abzuheben.

²⁶ Vgl. Rügener Insel Brauerei GmbH, 2017.

²⁷ Vgl. Uwe Driest/Christian Rödel, 2016.

²⁸ Vgl. Biercontor Wildberg, 2017.

²⁹ Vgl. Meyer Getränkemarkt Betriebsgesellschaft mbH Parchim, 2017.

³⁰ Vgl. Nina Anika Klotz, 2016.