

Angelo Pira

SWOT-Analyse für eine
Strategieentwicklung und mögliche
Geschäftsmodelle - dargestellt am Beispiel
des Bienenprodukts Gelee Royal

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Diplomarbeit

SWOT- Analyse für eine Strategieentwicklung
und mögliche Geschäftsmodelle – dargestellt
am Beispiel des Bienenprodukts „Gelee Royal“



Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen Grades eines Diplombetriebswirts (FH).
Betriebswirtschaftliche Fakultät der
Fachhochschule Würzburg – Schweinfurt

von Angelo Pira

9. Fachsemester
Abgabetermin: 30.03.2007

Vorwort

Die Frage nach der Selbstständigkeit oder einem abhängigen Arbeitsverhältnis gewann mit dem Näherrücken des Studiumsendes immer mehr an Bedeutung. „Sich ins gemachte Nest setzen“ oder „Etwas Eigenes aufbauen“ waren die zwei prinzipiellen Alternativen. Die Diplomarbeit sollte mir zu dieser Grundsatzentscheidung, die viele Konsequenzen mit sich bringt, mehr Aufschluss geben. Neben der Erlangung des akademischen Grades motivierte mich für das Verfassen der Diplomarbeit die Durchleuchtung des Themas der Existenzgründung. Insbesondere ging es um die Gestaltung meines Berufseinstiegs.

Rückblickend belegte ich im Sommersemester 2006 den Schwerpunkt "International Business" bei Prof. Dr. Kiesel. In einem Projekt, das in Zusammenarbeit mit dem Science Park in Würzburg bearbeitet wurde, schloss ich Bekanntschaft mit Herrn Dr. Peter Vorstheim. Der Geschäftsführer dieses Kompetenzzentrums bot mir das oben angegebene Diplomarbeitsthema an. In Zusammenarbeit mit Herrn Prof. Dr. Jürgen Tautz, dem Lehrstuhlbeauftragten des Biozentrums für Verhaltensphysiologie und Soziobiologie, und Herrn Dr. Vorstheim steht die Teilerstellung eines Businessplans für eine Existenzgründung im Vordergrund. Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit soll die elementaren Vorbereitungen, die im Zuge einer Unternehmensgründung wichtig sind, benennen und erklären. Die konkrete Darstellung erfolgt am Beispiel des Bienenprodukts „Gelee Royal“. Die Auseinandersetzung mit der Thematik soll ein Gefühl für die Selbstständigkeit und die Lebensmittelbranche, zu der Gelee Royal gehört, vermitteln. Aufgrund der fundierten Analyse der Ist-Situation am Markt können im Anschluss strategische Entscheidungen für den Markteintritt getroffen werden. Die Konzentration der Analyse bezieht sich auf die Ausgangssituation, die nachweislich dargestellt wird. Aufbauend auf die resultierende Diagnose sind Strategieformulierungen möglich. Im Fokus der Arbeit liegen das Aufspüren eines potentiellen Marktes sowie die Entwicklung spezieller Branchenkenntnisse. In einer Synthese sind entsprechende kreative Produktvariationen und Vertriebsmöglichkeiten für den Markteintritt abzugrenzen.

Das Besondere an dieser Diplomarbeit ist zum einen das exklusive Bienenprodukt Gelee Royal, das große Margen verspricht. Zum anderen erfolgt simultan zur Abfassung der Diplomarbeit die Teilnahme an einem Businessplan- Wett-

bewerb. Das Netzwerk Nordbayern bietet in Zusammenhang mit Existenzgründern einen solchen Wettbewerb an. Dadurch gewinnt diese Diplomarbeit an weiteren Impulsen und hat somit größeren Praxisbezug. Ein Team aus kompetenten Juroren prüft kritisch zum Ende der ersten Wettbewerbsphase die Teilerstellung des Businessplans und gibt positives Feedback.¹ Weiterhin gelangt diese Diplomarbeit durch Workshops, bestehendes Know-how und Kontakte zu Informationen, die mit einfließen.

Danksagung

Bei der Realisierung dieser Diplomarbeit möchte ich mich recht herzlich bei verschiedenen Personen bedanken: Herr Prof. Dr. Kiesel, mein Betreuer der Fachhochschule, durch dessen gezielte Hilfestellungen und Kommentare ich einige „Schocks“ während der Diplomarbeitserstellung überwinden konnte; Herr Dr. Vorstheim, dessen praktische Tipps und Ideen mir zur Überbrückung von Lücken verhalfen; Herr Prof. Dr. Jürgen Tautz, der durch seine fachlichen Beiträge zum Gelee Royal helfend mitgewirkt hat; Dr. Stefan Albert, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Medizinische Strahlenkunde und Zellforschung, dem ich für seine wissenschaftlichen Erklärungen zum Bienenprodukt und Forschungsarbeiten danke.

Zuletzt speziellen Dank an meine Familie und Freunde für die moralische Unterstützung und mitfühlende Begleitung während dieser ganzen Zeit.

Würzburg, im Februar 2007

Angelo Pira

www.angelopira.de

¹ Vgl. Netzwerk- Nordbayern, 2006. Webauftritt unter <http://www.netzwerk-nordbayern.de/> (Stand: 3.11.2006).

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1. Einleitung- Mehr Erfolg bei der Existenzgründung	1
1.1. Der Status Quo.....	2
1.2. Das Ziel der Untersuchung	2
1.3. Die Vorgehensweise	3
1.4. Die Gliederung der Arbeit.....	4
2. Zentrale Begriffsdefinitionen	5
2.1. Der Businessplan	5
2.1.1. Zweckmäßigkeit des Businessplans	6
2.1.2. Kennzeichen gelungener Geschäftspläne	7
2.1.3. Die formale Struktur	9
2.2. Das Bienenprodukt Gelee Royal	11
2.3. Der Strategiebegriff	14
3. Entwicklung eines theoretischen Ansatzes	17
3.1. Elemente und Zusammenhang der Unternehmensführung.....	17
3.2. Der Prozess der strategischen Planung und Kontrolle	22
3.2.1. Ansätze und Modelle	22
3.2.2. Ablauf des Planungs- und Kontrollinstruments	23
3.2.3. Modellmodifikation für eine Eigenkonzeption.....	25
3.2.4. Die SWOT- Analyse.....	26

4.	Anwendung der Methode – die Analysearbeit	29
4.1.	Die marktorientierte Unternehmensführung – Die Umweltanalyse	29
4.1.1.	Globale Umweltanalyse	29
4.1.1.1.	Checkliste zur Globalanalyse	29
4.1.1.2.	Chancen	31
4.1.1.3.	Risiken	36
4.1.1.4.	Resümee	39
4.1.2.	Branchenanalyse	39
4.1.2.1.	Branchenabgrenzung	42
4.1.2.2.	Checkliste zur Branchenanalyse	42
4.1.2.3.	Rivalität	44
4.1.2.4.	Abnehmer	44
4.1.2.5.	Ersatzprodukte	45
4.1.2.6.	Lieferanten	45
4.1.2.7.	Potenzielle neue Anbieter	46
4.1.3.	Konkurrenzanalyse	47
4.1.3.1.	Firmenprofile und Vertriebskanäle	48
4.1.3.2.	Der Auslandssektor	51
4.1.3.3.	Konkurrenzprodukte	52
4.1.3.4.	Resümee	53
4.1.4.	Marktanalyse	54
4.1.4.1.	Marktsegmentierung	55
4.1.4.2.	Checkliste zur Marktanalyse	56
4.1.4.3.	Chancen	57
4.1.4.4.	Risiken	59
4.1.5.	Kundenanalyse	62
4.1.5.1.	Kundensegmentierung	62
4.1.5.2.	Persönliche Kundenbefragung	63
4.1.5.3.	Datenanalyse	64
4.1.5.4.	Telefonische Umfrage im Einzelhandel	65
4.1.6.	Zusammenfassendes Umweltprofil	66
4.2.	Die ressourcenorientierte Unternehmensführung- Die Unternehmensanalyse	68

4.2.1.	Erörterung des Status Quo- Das zusammenfassende Unternehmensprofil.....	68
4.2.2.	Darstellung der Stärken und Schwächen.....	70
5.	Integrierte Strategieentwicklung für ein Geschäftsmodell.....	72
5.1.	Die SWOT– Matrix	72
5.2.	Ableitung strategischer Stoßrichtungen.....	73
5.2.1.	S – O- Strategien	73
5.2.2.	W – O- Strategien	74
5.2.3.	S – T- Strategien.....	75
5.2.4.	W – T- Strategien.....	76
5.3.	Das Geschäftsmodell	77
5.4.	Produktmuster	79
6.	Kritische Diskussion der Ergebnisse sowie Grenzen der Untersuchung.....	81
7.	Fazit.....	85
7.1.	Zusammenfassung.....	85
7.2.	Kritischer Rückblick und eigene Meinung.....	88
7.3.	Ausblick.....	89
	Literaturverzeichnis.....	IX
	Anhangsverzeichnis.....	XXIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmensführung als funktionale Führung von Unternehmen (Quelle: Dillerup/ Stoi, 2006, S. 7)	18
Abbildung 2: Zusammenhang der Führungsebenen (Quelle: Dillerup/ Stoi, 2006, S. 37)	19
Abbildung 3: Integriertes System der Unternehmensführung (Quelle: Dillerup/ Stoi, 2006, S. 47)	20
Abbildung 4: Zusammenhänge und Elemente der strategischen Unternehmensführung (Quelle: Dillerup/ Stoi, 2006, S. 52)	21
Abbildung 5: Prozess der strategischen Planung und Kontrolle (Quelle: Dillerup/ Stoi, 2006, S. 361)	23
Abbildung 6: Modifiziertes Planungsprozessmodell für die Eigenkonzeption (Quelle: in Anlehnung an Dillerup/ Stoi, 2006, S. 361)	25
Abbildung 7: Analysebestandteile und Kontext der integrierten Strategieorientierung (Quelle: Dillerup/ Stoi, S. 179)	27
Abbildung 8: Aufbau der SWOT- Matrix (Quelle: in Anlehnung an Wheelen/ Hunger, 2006, S. 144 zitiert nach Dillerup/ Stoi, 2006, S. 236)	27
Abbildung 9: Diagramm zur Interviewbefragung	65
Abbildung 10: Einteilung der SWOT- Matrix	72
Abbildung 11: Gegenüberstellung der Stärken und Möglichkeiten	73
Abbildung 12: Gegenüberstellung der Schwächen und Möglichkeiten	74
Abbildung 13: Gegenüberstellung der Stärken und Risiken	75
Abbildung 14: Gegenüberstellung der Schwächen und Risiken	76
Abbildung 15: Das "RoyalLife"- Geschäftsmodell	78
Abbildung 16: "RoyalLife"- Produktentwürfe	80

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Checkliste zur Globalanalyse (Quelle: in Anlehnung an Dillerup/ Stoi, 2006, S. 182)	30
Tabelle 2: Branchenabgrenzung in eine strategische Gruppe	42
Tabelle 3: Checkliste zur Branchenanalyse (Quelle: in Anlehnung an Dillerup/ Stoi, 2006, S. 191)	43
Tabelle 4: Ausschnitt dreier Firmenprofile.....	49
Tabelle 5: Nahrungsergänzungsmittel mit GR	52
Tabelle 6: Marktsegmentierung.....	55
Tabelle 7: Checkliste zur Marktanalyse (Quelle: in Anlehnung an Dillerup/ Stoi, 2006, S. 206)	56
Tabelle 8: Kundensegmentierung	63
Tabelle 9: Zusammenfassendes Umweltprofil (Quelle: in Anlehnung an Dillerup/ Stoi, 2006, S. 236)	67
Tabelle 10: Zusammenfassendes Unternehmensprofil.....	69
Tabelle 11: Kumulierter Finanzbedarf (Quelle: in Anlehnung an Plümer, 2006, S. 156- 159).....	87

Abkürzungsverzeichnis

BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BP	Businessplan
GR	Gelee Royal
HWWI	Hamburgerisches Weltwirtschaftsinstitut
NEM	Nahrungsergänzungsmittel
NemV	Nahrungsergänzungsmittelverordnung
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
SDI	Sustainable Development Research Institute

1. Einleitung- Mehr Erfolg bei der Existenzgründung

„Nichts auf der Welt ist mächtiger als eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“²

Victor Hugo

So mitreißend und verführerisch dieser Sinnesspruch klingt, genauso schmerzhaft ist es einigen Firmengründern ergangen, die *dachten*, dass *ihre Zeit gekommen ist*.

Nach diesem Dogma müssen viele Selbstständige denken und handeln, die in Start-up- Firmen den Sprung in die Existenzgründung gewagt haben. Das wird deutlich, wenn der Grund für ihr Fehlschlagen näher angesehen wird. Genau betrachtet kann ungesunder Eifer und Idealismus *mit* Ursache für ein schnelles Scheitern der gesamten Unternehmung sein.³ Euphemismus und übertriebener Aktionismus können zum Misserfolg eines Jungunternehmers führen. In diesem Kontext ist es wichtig, grundsätzlich ehrlich zu sich selbst zu sein und keiner Selbsttäuschung oder Bagatellisierung zu verfallen. Dadurch wird mehr unternehmerische Substanz aufgebaut. Gerade bei strategischen Entscheidungen, die an soziale Verantwortung gekoppelt sind, ist eine würdige Betrachtungsweise angemessen.

Begeisterung und Einsatzbereitschaft sind unabdingbare Motivatoren für eine Firmengründung.⁴ Doch angesichts der Risiken, der zu tragenden Verpflichtungen und der Komplexität bedarf es einer Vorstrukturierung zur Umsetzung der Geschäftsidee. Genau hier liegt das Ziel dieser Diplomarbeit. Ihr Mehrwert begründet sich in der Analysearbeit und in zusammenhangsbezogenen Strategieaussagen für den Markteintritt.

² Zitiert nach Handbuch Businessplan- Erstellung, 5. Auflage, S. 18. Vgl. Netzwerk- Nordbayern, 2006. Onlinedokument unter <https://ssl.netzwerk-nordbayern.de/?f=/service/handbuch.php> (Download vom 1.10.2006).

³ Vgl. Wikimedia Foundation Inc., 2006. Onlinedefinition unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Businessplan> (Stand: 5.10.2006).

⁴ Vgl. Plümer, 2006, S.14f..

1.1. Der Status Quo

Neben den verschiedenen Honigarten ist Gelee Royal⁵ (GR) ein von Bienen bereitetes Nahrungsmittel. Arbeiterbienen werden lediglich im Larvenstadium mit diesem Futtersaft ernährt. Die Bienenkönigin erhält ihn allerdings ihr Leben lang. Das GR wird als Grundstoff für die verschiedenen Produkte der Pharma-, Kosmetik- und Lebensmittelbranche kommerziell verwertet. Beispiele hierfür können Arzneimittel, Cremes oder Tabletten sein. Im Gegensatz zu vergleichbaren Bienenprodukten wie Propolis oder Pollen ist GR in der Herstellung aufwendiger und wird somit am Markt zu höheren Preisen gehandelt. Während der Bienenhonig in nahezu jedem Haushalt zu finden ist und über verschiedenste Vertriebskanäle zum Endkunden gelangt, ist Gelee Royal weit weniger bekannt und verbreitet. Der Markt wird dennoch mit teuren GR- Produkten aus den unterschiedlichsten Sektoren überhäuft. Hieraus wird ein hohes Verkaufspotential abgeleitet. Teure Produkte lassen bei geringen Einkaufspreisen eine große Marge vermuten. Aus dieser Gegebenheit und einem bereits bestehenden Kontakt zu einem chinesischen GR- Rohstofflieferanten ist die Idee entstanden, eine Firma zu gründen, die auf dem GR basierende Produkte vertreibt.

1.2. Das Ziel der Untersuchung

Die oben beschriebene Ausgangssituation ist der Beweggrund für die **Zielsetzung** dieser Diplomarbeit.

Kern und primäres Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Chancen und Risiken einer Firmengründung im Vertriebsbereich von GR- Produkten zu evaluieren. Darauf aufbauend sind zielgerichtete Basisstrategien für ein auf das Produkt ausgelegtes Geschäftsmodell zu kreieren und Möglichkeiten für den Vertrieb aufzuzeigen. In diesem Kontext beantwortet die Diplomarbeit die nach ihrer Wichtigkeit genannten speziellen **Fragen**:

⁵ Vgl. die Begriffsdefinition von GR in Kapitel 2.2..