

**Konzipierung eines Standardablaufs einer Markt-
analyse in der Vorgründungsphase**

**An der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft und
Wirtschaftsingenieurwesen der
Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur
Leipzig im Studiengang**

Betriebswirtschaft (19 BWB-1)

eingereicht

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades des
Bachelor of Science (B.Sc.)

Vorgelegt von: Denise Killmann
Matrikelnummer: 75430
Erstgutachter: Prof. Dr. Oliver Crönertz
Zweitgutachter: Yvonne Hahn
Abgabedatum: 20.09.2023

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
1. Einleitung.....	1
2. Gründen als alternativer Karriereweg	2
3. Konzeptionelle Grundlagen	3
3.1 Existenzgründung und Unternehmensgründung	3
3.2 Arten der Existenzgründung.....	4
3.3 Startup.....	5
3.4 Unternehmenslebenszyklus und Vorgründungsphase	5
4. Marktanalyse	6
4.1 Definition.....	6
4.2 Bedeutung von Marktanalyse in der Vorgründungsphase	6
4.3 Ausgewählte Verfahren der Marktanalyse.....	7
4.3.1 Branchenstrukturanalyse: Five Forces Modell nach Porter.....	8
4.3.2 Analyse der Makroumwelt: PESTEL-Analyse.....	8
5. Einsatzgebiet der Marktanalyse in der Vorgründungsphase	9
5.1 Startbahn 13 – HTWK Leipzig.....	9
5.2 Marktanalyse als Teil des Coaching-Angebots.....	10
5.3 Vergleich zu weiteren Gründungsberatungen	14
5.3.1 SMILE – Universität Leipzig	14
5.3.2 SAXEED – TU Freiberg und Hochschule Zwickau	16
5.3.3 Fazit.....	18
6. Literaturanalyse.....	20
6.1 Definition des Rechercheumfangs und Konzeptualisierung.....	20
6.2 Literaturrecherche.....	20
6.3 Literaturanalyse und Synthese.....	21
7. Qualitative Befragung	27
7.1 Durchführung der Experteninterviews	27
7.2 Auswertung.....	29
8. Konzept.....	31
9. Zusammenfassung und kritische Würdigung	32
Literaturverzeichnis	34
Anhang.....	37

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Five Forces Modell, vereinfachte Darstellung	8
Abbildung 1.1: Anzahl der Gründer in Deutschland im Zeitraum von 2000 bis 2002	38
Abbildung 1.2: Verteilung der Unternehmensgründer in Deutschland nach Altersgruppen im Jahr 2022.....	38
Abbildung 1.3: Anzahl Neugründungen von Unternehmen oder Betrieben in Deutschland im Jahr 2022.....	38
Abbildung 1.4: Übersicht relevanter Marktkennzahlen.....	39
Abbildung 1.5: Lebenszyklusmodell eines Unternehmens.....	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht relevanter Marktkennzahlen	7
Tabelle 2: Erstellte Konzepte.....	22
Tabelle 3: Konzeptmatrix.....	23

1. Einleitung

Existenzgründungen, insbesondere Start-ups, sind ein bedeutender Treiber des technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts in Deutschland. Sie fördern die Beschäftigung, das Wirtschaftswachstum und tragen letztendlich zum gesellschaftlichen Wohlstand bei. Durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze, die Förderung von Innovationen und die Erweiterung von Märkten spielen sie eine entscheidende Rolle in der Volkswirtschaft und sichern so das Bestehen einer agilen Unternehmenslandschaft.¹

Aus Perspektive der Gründenden kann der Schritt in die Selbstständigkeit oder die Unternehmensgründung insbesondere für jüngere Personen einen alternativen Karriereweg darstellen. Um jedoch mit einer vielversprechenden Idee am Markt zu bestehen und eine Finanzierung zu erhalten, ist eine intensive Recherche potenzieller Absatzmöglichkeiten unerlässlich. Dazu gehören „Informationen über Technologien, Ressourcen, Märkte, Gesetze usw.“² Oftmals haben Gründerinnen und Gründer jedoch Schwierigkeiten bei der Auseinandersetzung mit dem spezifischen Markt für ihr Produkt oder ihre Dienstleistung sowie den daraus resultierenden potenziellen Einnahmen.³

Die Herausforderungen reichen von der Identifizierung relevanter Marktteilnehmer bis hin zur Analyse von Marktkennzahlen. Insbesondere fehlt es oft an Wissen über den Zugang zu den benötigten Marktdaten und der Übertragung dieser Informationen auf die eigene Geschäftsidee. Eine gründliche Marktanalyse und eine realistische Einschätzung des Absatzmarktes sind jedoch entscheidend für den langfristigen Erfolg eines (jungen) Unternehmens. Besonders hinsichtlich des zunehmenden Wettbewerbsdrucks und weitgehend gesättigter Märkte.⁴

¹ Vgl. Bohländer 2021, S. 12.

² Geberl 2004, S. 214.

³ Vgl. Vorreyer, Persönliches Gespräch, 17.08.2023, S. 5 f.

⁴ Vgl. Kaufmann 2021, S. 180.

Ziel ist es, über eine umfassende Literaturrecherche, Experteninterviews und die Analyse von Best-Practice-Beispielen ein Konzept zu erstellen, mit dem eine fundierte Grundlage für eine Markteinschätzung erarbeitet werden kann. Auf dieser Basis können eine präzise Beurteilung des Marktes vorgenommen und ableitende Maßnahmen getroffen werden. Darüber hinaus sollen Hindernisse und Herausforderungen der Gründender in Bezug auf die Marktanalyse beschrieben werden. Zu beantworten sind die folgenden vier Forschungsfragen:

- (1) Kann ein Standardablauf einer Marktanalyse für Gründende bzw. Unternehmen in der Vorgründungsphase branchenunabhängig konzipiert werden?
- (2) Welche spezifischen Datenquellen und Analysetools werden in einer Marktanalyse für Unternehmen in der Vorgründungsphase verwendet?
- (3) Welche Herausforderungen können bei der Durchführung einer Marktanalyse für Unternehmen in der Vorgründungsphase auftreten und wie können sie überwunden werden?
- (4) Wie können Marktsegmente und Zielgruppen in einer Marktanalyse in der Vorgründungsphase effektiv identifiziert und priorisiert werden?

2. Gründen als alternativer Karriereweg

Existenzgründungen sind aus vielerlei Hinsicht eine attraktive Alternative zu einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis. Neben der Selbstverantwortung und Selbstbestimmung bieten sie eine Möglichkeit auf Selbstverwirklichung, die eigene Geschäftsidee am Markt umzusetzen, das Hobby zum Beruf zu machen und persönliche Erfahrungen einzubringen. Daneben kann sie eine Erhöhung des Einkommens und steuerliche Vorteile mit sich bringen.⁵

Ferner gibt es auch Motive, die mit einer veränderten Lebenssituation des Gründers in Zusammenhang stehen. So kann eine Vermeidung von Arbeitslosigkeit oder das Beenden von Ausbildung oder Studium Anlass für eine Existenz- bzw. Unternehmensgründung sein.⁶ Auch wenn sich laut einer Statistik aus dem Jahr 2022 mehr als ein Drittel der Unternehmensgründer im Alter von 25 bis 34 Jahren

⁵ Vgl. Tanski 2014, S. 6 f.

⁶ Vgl. Schinnerl 2018, S. 1.

befanden, sind alle Altersgruppen von 18 bis 64 Jahren mit einem signifikanten Anteil vertreten (siehe Anlage 1.2). So lässt sich folgern, dass Gründen weniger vom Alter, als vom richtigen Mindset abhängt.⁷

Allerdings bringt die Gründung des eigenen Unternehmens oder der Schritt in die Selbstständigkeit nicht ausschließlich Vorteile mit sich. Dies spiegelt sich in der seit 2000 zwar teilweise fluktuierenden, jedoch generell beträchtlich sinkenden Anzahl der Gründer in Deutschland wider. Lag der Spitzenwert 2011 noch bei mehr als 1,5 Millionen, so waren es im Jahr 2022 nur noch ein Viertel dieser Anzahl (Siehe Anlage 1.3).

Neben aktuellen Krisen, die sich mittlerweile auch in einer angespannten wirtschaftlichen Gesamtsituation zeigen⁸, ist insbesondere die Gründung eines Startups mit einem umfassenden Kapitalbedarf und der Suche nach Investoren verbunden. Gleichzeitig gestaltet sich die Rekrutierung neuer Mitarbeiter aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels schwierig.⁹ Zusammen mit mangelnden zeitlichen Ressourcen, nicht vorhandenem Wissen, fehlenden Vertriebsnetzen und Produktionsanlagen, führen diese Herausforderungen sehr häufig zum Scheitern eines Startups.¹⁰

3. Konzeptionelle Grundlagen

3.1 Existenzgründung und Unternehmensgründung

Gründungsformen lassen sich in folgende Kategorien einteilen: Neugründung, Übernahme/Kauf, Nachfolge, Beteiligung, Pacht, Franchising und Nebengewerbe.¹¹ Auf die unterschiedlichen Rechtsformen wird nicht genauer eingegangen. An dieser Stelle wird aber darauf hingewiesen, dass die Wahl der Rechtsform langfristige Auswirkungen auf wichtige Einflussfaktoren hat, die sich je nach

⁷ Vgl. Springer Gabler 2020, S. 30.

⁸ Vgl. <https://deutscherstartupmonitor.de/>, Internetrecherche vom 23.08.2023, S. 52.

⁹ Vgl. Ebenda, S. 7 f.

¹⁰ Vgl. Bohländer 2021, 32 f.

¹¹ Vgl. Schinnerl 2018, S. 14.

Gründung individuell unterscheiden können. Einige Relevante sind bspw. Haftung, Gewinn- und Verlustbeteiligung, Steuerbelastung oder auch Gründungskosten.¹²

3.2 Arten der Existenzgründung

Wird die Gründung eines Einzelunternehmens oder einer freiberuflichen Tätigkeit angestrebt, wird der Begriff Existenzgründung verwendet.¹³ Darunter fallen auch Teilzeitgründungen, die 2022 mehr als die Hälfte der Neugründungen insgesamt ausmachten.¹⁴ Die Gründung eines Einzelunternehmens bietet ein hohes Maß an Gestaltungsfreiheit für den Gründer. Unabhängig von Mitgesellschaftern und komplett eigenverantwortlich können alle wichtigen Entscheidungen getroffen werden.¹⁵

Eine Neugründung im Team bietet sich vor allem dann an, wenn sich insbesondere die fachlichen und kaufmännischen Fähigkeiten der Teammitglieder sinnvoll ergänzen. Um spätere Konflikte zu vermeiden, sollte Teamgründungen ein Vertrag zugrunde liegen, in dem wesentliche Punkte, wie Entscheidungsbefugnisse, Rechte und Pflichten jedes Mitglieds, die Unternehmensstrategie und Gewinnverteilung festgehalten werden.¹⁶

Eine besondere Form der Unternehmensgründung stellt das Startup dar. Wie in Kapitel 1 beschrieben, haben Startups eine besondere Bedeutung für die deutsche Volkswirtschaft. Da sich in mehreren Aspekten von traditionellen Gründungen unterscheiden, wird der Begriff nachfolgen definiert.

¹² Vgl. Tanski 2014, S. 36.

¹³ <https://www.deutschland-startet.de>, Internetrecherche vom 13.09.2023

¹⁴ <https://de.statista.com>, Internetrecherche vom 13.09.2023

¹⁵ Vgl. Wien 2009, S. 35.

¹⁶ Vgl. Schinnerl 2018, S. 14.

3.3 Startup

In der Literatur gibt es unterschiedliche Definitionen des Startup-Begriffs. Laut einer Begriffsbestimmung nach Bohländer ist ein Startup „eine temporäre Organisation, die unter starker Ungewissheit, auf der Suche nach einem wiederholbaren, skalierbaren und innovativen Geschäftsmodell ist.“¹⁷ Ergänzt wird diese Definition im Rahmen der vorliegenden Arbeit durch das Merkmal des jungen Alters von weniger als zehn Jahren, welches der Bundesverband Deutsche Startups e.V. angibt.¹⁸

3.4 Unternehmenslebenszyklus und Vorgründungsphase

Der klassische Unternehmenslebenszyklus setzt sich aus den Phasen: Vorgründung, Gründung, Wachstum, Reife bzw. Sättigung und wahlweise Innovation oder Marktaustritt zusammen (siehe Anlage 1.4).

Es ist für die weiteren Betrachtungen relevant, einen Überblick über die in der Vorgründungsphase stattfindenden Prozesse zu vermitteln. Die Vorgründungsphase umfasst die Suche nach Ideen, die Geschäftsmodellentwicklung und die Bildung eines Gründerteams. Während dieser Phase werden oft erste Tests der Markthypothese durchgeführt. Das Hauptziel dieser Tests ist die Bewertung, ob das Geschäftsmodell bei der Zielgruppe erfolgreich sein könnte. Diese Tests, die unter anderem im Rahmen eines Businessplans durchgeführt werden, können Schwachstellen im Gründungsvorhaben aufdecken und zu Änderungen in der Gründungsplanung führen. Durch wiederholte Planungsiterationen wird das Risiko des Gründungsprojekts reduziert. Frühe Gründungen und ungetestete Hypothesen erhöhen hingegen das Gründungsrisiko.¹⁹

Im Bereich der Gründerszene wird die Zeit, in der noch kein Unternehmen gegründet wurde, in die Pre-Seed, Seed- und die Startup-Phase gegliedert, wobei

¹⁷ Bohländer 2021, S. 31.

¹⁸ Vgl. <https://deutscherstartupmonitor.de/>, Internetrecherche vom 23.08.2023, S. 11.

¹⁹ Vgl. Fusan 2021, S. 15.

der Begriff Vorgründungsphase als Synonym für die Pre-Seed Phase verwendet wird.²⁰

4. Marktanalyse

4.1 Definition

Unter dem Begriff der Marktanalyse „soll im Folgenden [...] die Durchführung einer Marktforschung im Hinblick auf einen bestimmten Markt verstanden werden.“²¹ Der Prozess einer systematischen, zielgerichteten Marktuntersuchung, um über den Absatz[markt] [...] relevante Informationen zu gewinnen, wird als Marktforschung definiert.²²

4.2 Bedeutung von Marktanalyse in der Vorgründungsphase

In der Vorgründungsphase wird die Basis für den Markteintritt und Markterfolg eines Unternehmens gelegt. Gerade im Bereich von Startups erfolgt oftmals eine umfassende Marktanalyse, die aus einer systematischen Sammlung relevanter Marktdaten, deren Analyse, Bewertung und schließlich der Strategieentwicklung besteht.²³

Ziel ist es, mittels des erstellten ganzheitlichen Gesamtbildes des zu bearbeitenden Markts und seiner Umwelteinflüsse, Unsicherheiten in unternehmerischen Entscheidungsszenarien zu reduzieren.²⁴

Im Rahmen der Existenzgründung umfasst eine Marktanalyse vier Faktoren, dieses Gesamtbild des Zielmarktes abbilden. Eine Situationsanalyse, die Analyse und Differenzierung potenzieller Kunden, eine umfassende Konkurrenzanalyse und eine Zukunftsprognose der Marktentwicklung.²⁵

²⁰ Vgl. Kollmann 2022, S. 141.

²¹ Weis/Steinmetz 2012, S. 25.

²² Vgl. Ebenda, S. 19.

²³ Vgl. Schinnerl 2018, S. 44.

²⁴ Oehrich 2013, S. 77.

²⁵ Vgl. Kaschek 2006, S. 41.

In der nachfolgenden Tabelle ist ein Überblick über relevante Kennzahlen dargestellt, die im Rahmen einer Marktanalyse ermittelt werden.

Tabelle 1: Übersicht relevanter Marktkennzahlen

Kennzahl	Formel / Ermittlungsansatz
Marktpotenzial	Theoretisch mögliche Absatzmenge oder maximal erzielbares Umsatzvolumen innerhalb eines Marktes. Marktpotenzial = Anzahl potenzieller Käufer * durchschnittlichem Bedarf
Marktwachstum	Veränderung (Steigerung) des Marktvolumens im Vergleich zum Vorjahr. (Marktvolumen aktuelles Jahr – Marktvolumen Vorjahr) / Marktvolumen Vorjahr
Marktvolumen	Gesamtabsatz der Branche pro Jahr. Ist der Absatz nicht bekannt, wird der Umsatz genommen. Alternativ: Anzahl Käufer * Menge pro Käufer * Preis
Marktsättigung	Marktsättigung = Marktvolumen / Marktpotenzial * 100
Absoluter Marktanteil	Absoluter Marktanteil = (Eigener Marktanteil / Marktvolumen) * 100
Relativer Marktanteil (Menge)	Relativer Marktanteil (Menge) = Eigener Marktanteil / Marktanteil relevanter Wettbewerber
Relativer Marktanteil (Umsatz)	Relativer Marktanteil (Umsatz) = Eigener Umsatz / Umsatz relevanter Wettbewerber

Quelle: in Anlehnung an Kaufmann 2021, S. 92. und Pott/Pott 2015, S. 204.

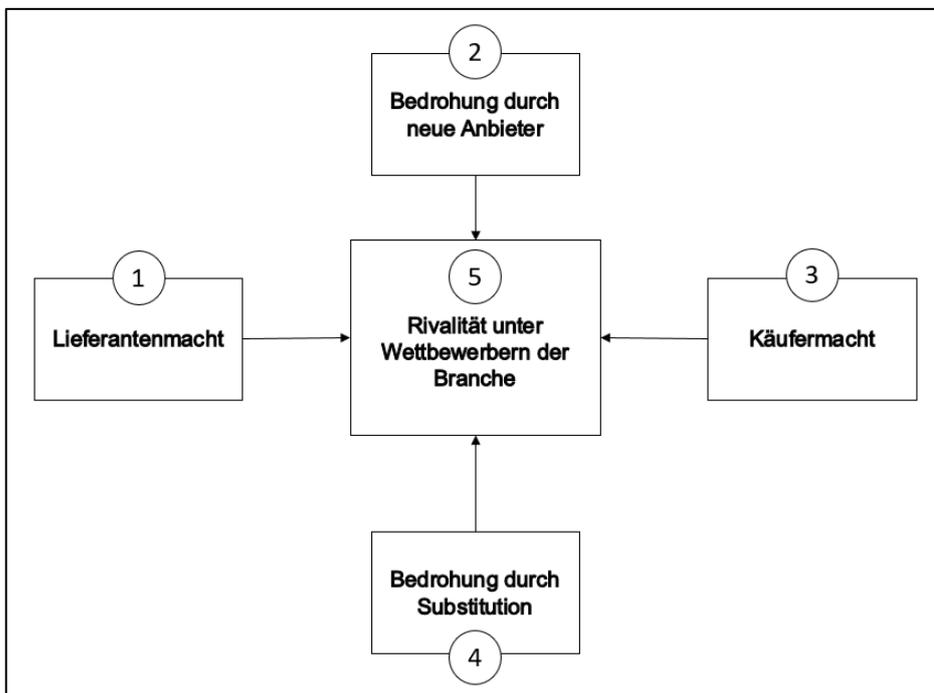
4.3 Ausgewählte Verfahren der Marktanalyse

Im Folgenden wird werden ausgewählte Verfahren der Marktanalyse zusammenfassend vorgestellt.

4.3.1 Branchenstrukturanalyse: Five Forces Modell nach Porter

Das Five Forces Modell nach Porter bietet Unternehmen eine strukturierte Methode, um die Attraktivität einer Branche zu bewerten und strategische Entscheidungen zu treffen. Unternehmen können auf Basis dieser Analyse Wettbewerbsvorteile entwickeln und sich besser auf die spezifischen Herausforderungen ihrer Branche vorbereiten (siehe nachfolgende Abbildung).

Abbildung 1: Five Forces Modell, vereinfachte Darstellung



Quelle: in Anlehnung an Kortmann 2015, S. 46.

4.3.2 Analyse der Makroumwelt: PESTEL-Analyse

Im Rahmen der PESTEL-Analyse werden sechs wichtige Umfeldkräfte analysiert. Das Akronym steht für die englischen Begriffe „**P**olitical – **E**conomic – **S**ocial – **T**echnological – **E**cological – **L**egal“.

Die politischen Faktoren beinhalten politische Stabilität, Gesetze und Vorschriften, Regierungspolitik, politische Risiken und mögliche politische Veränderungen, die sich auf das Unternehmen auswirken können.

Zum wirtschaftlichen Feld gehören Aspekte wie Wachstumsraten, Inflation, Wechselkurse, Zinssätze, Arbeitslosigkeit und andere wirtschaftliche Bedingungen, die die Geschäftstätigkeit beeinflussen können.

Hinsichtlich der sozialen Faktoren werden demografische Trends, Kultur, soziale Werte, Lebensstile, Verbraucherverhalten und soziale Veränderungen, die sich auf die Nachfrage nach Produkten oder Dienstleistungen auswirken können, betrachtet.

Technologische Faktoren: Diese beziehen sich auf technologische Entwicklungen, Innovationen, Forschung und Entwicklung, Automatisierung und die Auswirkungen von Technologie auf die Branche.

Zu den ökologischen Einflussfaktoren zählen Umweltauflagen, Nachhaltigkeit, Klimawandel, Energieeffizienz und die Auswirkungen auf die Unternehmenspraktiken. Schließlich werden rechtliche Faktoren betrachtet. Dies bezieht sich auf die rechtlichen Rahmenbedingungen und Vorschriften, die das Geschäftsumfeld beeinflussen, wie beispielsweise Gesetze, Handelsabkommen, Patente und Arbeitsrecht.²⁶

5. Einsatzgebiet der Marktanalyse in der Vorgründungsphase

5.1 Startbahn 13 – HTWK Leipzig

Die Gründungsberatung "Startbahn 13 – Die Gründungsberatung der HTWK Leipzig" (nachfolgend Startbahn 13) ist eine Einrichtung der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) Leipzig, die im Jahr 2019 im Rahmen des Förderprogramms "EXIST-Potentiale" des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) ins Leben gerufen wurde. Seit April 2020 bietet das Team von Startbahn 13 umfassende Beratungs- und Unterstützungsdienstleistungen für verschiedene Zielgruppen, darunter Studenten, Alumni, Forscher und Mitarbeiter der HTWK Leipzig, in den Bereichen Gründungsvorhaben, Unternehmensnachfolge und Beantragung von Fördermitteln.²⁷

²⁶ Vgl. Kotler et al. 2017, S. 108 f.; Vgl. Kaufmann 2021, S. 21 f.

²⁷ Vgl. <https://s13.htwk-leipzig.de>, Internetrecherche vom 13.09.2023

Die angebotenen Dienstleistungen von Startbahn 13 umfassen individuelle Coaching-Sitzungen sowie Workshops, die darauf abzielen, angehende Gründer in ihren Vorhaben zu stärken und zu unterstützen. Darüber hinaus fungiert Startbahn 13 als Vermittler von Kontakten innerhalb des Hochschulnetzwerks und kooperiert mit Partnern wie SMILE – der Gründerinitiative der Universität Leipzig. Dieses hochschulinterne Netzwerk und die Partnerschaften stellen eine wertvolle Ressource für Gründer dar, die auf ihrem Weg zur Selbstständigkeit oder bei der Realisierung ihrer unternehmerischen Projekte auf Unterstützung und Expertise angewiesen sind.²⁸

5.2 Marktanalyse als Teil des Coaching-Angebots

Gründer, die den Weg zur Selbstständigkeit einschlagen, haben die Möglichkeit, durch den Kontakt mit Startbahn 13 ihre Gründungsvorhaben voranzutreiben. Dies beginnt mit einem unverbindlichen Erstgespräch, in dem die individuellen Bedarfe ermittelt werden. Diese Bedarfe variieren je nach dem Stand des Gründungsvorhabens. Das Coaching-Angebot von Startbahn 13 deckt sämtliche für die Gründung relevanten Themen ab. Dazu gehört die Entwicklung eines Geschäftsmodells und die Erstellung eines fundierten Businessplans. Persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen werden ebenso berücksichtigt wie die Vernetzung und die Suche nach geeigneten Partnern. Zudem erhalten Gründer Unterstützung beim Prototyping, bei der Akquise von Fördermitteln sowie in den Bereichen Steuern, Recht, Patente und geistiges Eigentum.²⁹

Im Coaching spielt die Marktanalyse in dem Modul eine bedeutende Rolle, welches das Geschäftsmodell und die Businessplanerstellung beinhaltet. Sie wird als eine komplexe und umfassende Thematik betrachtet und folgendermaßen definiert: „Eine Marktanalyse umfasst die komplette Betrachtung eines Marktes, inklusive Kundensegmente, Marktgröße und -potenzial, Wettbewerber, Machtverhältnisse, Markteintrittsbarrieren etc.“³⁰

²⁸ Vgl. <https://s13.htwk-leipzig.de>, Internetrecherche vom 13.09.2023

²⁹ Vgl. Ebenda

³⁰ Vgl. Startbahn 13 2023, S13-Workshopunterlage Markt- & Wettbewerbsanalyse, S. 2.

Aufstrebende Unternehmer erhalten intensive Unterstützung bei der Bewertung des Wettbewerbs, der Identifikation ihrer Zielkunden, der Analyse des Marktes, der Entwicklung von Vertriebsstrategien und der Identifizierung von Trends. Diese Maßnahmen helfen ihnen, ihre Geschäftsideen auf eine stabile Basis zu stellen und langfristigen Erfolg zu sichern.³¹

Der Ablauf der Marktanalyse erfolgt nicht auf standardisierte Weise, sondern gliedert sich in die oben genannten Teilbereiche und Analysen und wird individuell mit den Gründern erarbeitet. Oft wird erst im Verlauf des Coachings festgelegt, wie an die Marktanalyse herangegangen wird.

Die Auswahl der zu untersuchenden Aspekte der Marktanalyse wird durch die Art der Existenzgründung determiniert. Es lassen sich drei Gruppen identifizieren: Gründungen im Nebenerwerb, Vollzeit-Selbstständige oder Freiberufler sowie Startups bzw. Gründungen mit erhöhtem Finanzierungsbedarf. Generell zeichnen sich Marktanalysen von Gründungen im Nebenerwerb durch einen begrenzten Umfang aus. Dies begründet sich aus der Sicherheit eines Angestelltenverhältnisses, durch das aus einem Scheitern resultierende Risiken eine geringere Gewichtung gegenüber dem Aufwand einer umfangreichen Marktanalyse erhalten.³²

Hingegen liegt bei Gründungen, die den Vollzeiterwerb anstreben, der Fokus größtenteils auf Fragen der Konkurrenz und des Wettbewerbs. Da das Erstellen eines Businessplans eine Voraussetzung für verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten, bspw. einem Zuschuss durch die Arbeitsagentur, einer EXIST-Förderung, Bankdarlehen etc. darstellt, sind Gründer hier gezwungen eine ausführlichere Marktanalyse durchzuführen. Bei Startups besteht durch die innovative Geschäftsidee die Schwierigkeit, dass Marktdaten nicht in der Art zur Verfügung stehen wie bei gängigen Geschäftsmodellen. Der Markteintritt für neue Produkte oder Dienstleistungen führt meist zu einer intensiveren und komplexeren Marktanalyse.³³

³¹ Vgl. Startbahn 13 2023, S13-Workshopunterlage Markt- & Wettbewerbsanalyse, S. 7 ff.

³² Vgl. Vorreyer, persönliches Gespräch, 17.08.2023, S. 5.

³³ Vgl. Ebenda S. 8 f.

Aufgrund der umfangreichen Natur der Marktanalyse fällt es vielen potenziellen Gründern schwer, sich dem Thema zu nähern und insbesondere zu bestimmen, mit welchem Aspekt sie beginnen sollen. Gleichzeitig existiert derzeit keine standardisierte Vorlage, anhand derer Gründer ihr Vorgehen dokumentieren können. Die Fachexperten der Startbahn 13 empfehlen den Gründern stets, den Aufwand und den Nutzen abzuwägen und sie beraten, wie tief diese in die verschiedenen Aspekte einsteigen sollten.³⁴

Eine erfolgreiche Marktanalyse liegt dann vor, wenn der Gründer oder das Gründungsteam auf der Grundlage dieser Analyse in der Lage ist, das Produkt bzw. die Dienstleistung sowie die eigene Positionierung auf dem Markt zu schärfen.³⁵ Das Ziel besteht darin, die Frage zu beantworten, ob man mit dem geplanten Geschäftsmodell langfristig am Markt bestehen kann.³⁶ Die Marktanalyse legt somit nicht nur die Grundlage für eine IST-Situations-Analyse, sondern ermöglicht in Kombination mit einer Trendanalyse die Formulierung späterer Unternehmens-, Vertriebs- und Marketingstrategien, zu denen ebenfalls die vier "P" des Marketing-Mix: Produkt, Preis, Vertriebswege und Promotion gehören (siehe Anlage 1.5).

Exemplarisch wird nachfolgend der Ablauf einer Marktanalyse beschrieben, der im Rahmen der Coaching-Dienstleistungen der Startbahn 13 angewendet wird. Dieser Vorgang basiert auf der im Workshop vermittelten theoretischen Grundlage, die im Coaching spezifisch angepasst wird. Es ist notwendig, individuell auf Geschäftsmodell, Ziel und Zielgruppe der Marktanalyse etc. einzugehen, um die relevanten Teilbereiche und Marktkennzahlen zu selektieren. Im Businessplan selbst werden oftmals zwei bis drei Kennzahlen verwendet, wohingegen für strategische Entscheidungen der Gründer ausführlichere Informationen von Nutzen sein können.³⁷

³⁴ Vgl. Vorreyer, persönliches Gespräch, 17.08.2023, S. 7.

³⁵ Vgl. Ebenda, 17.08.2023, S. 10.

³⁶ Vgl. Startbahn 13 2023, S13-Workshopunterlage Markt- & Wettbewerbsanalyse, S. 3.

³⁷ Vgl. Ebenda, S. 5 ff.

Um sich der Marktanalyse zu widmen, ist es erforderlich, dass bereits eine Produkt- und Zielkundenbeschreibung vorhanden ist. Nachdem diese beschrieben wurden, wird im ersten Schritt eine Zielmarktbeschreibung erstellt. Neben der Beschreibung des relevanten Marktes erfolgt eine Segmentierung nach Branchen, geografischer Lage, demografischer Struktur und Kaufverhalten. Im darauffolgenden Schritt werden auch die Zielgruppen segmentiert, wobei zwischen B2B- und B2C-Zielgruppen unterschieden wird.³⁸

Im dritten Schritt erfolgt eine eingehende Untersuchung der Konkurrenzsituation, um alle relevanten Wettbewerber zu identifizieren und somit die eigene Marktpositionierung adäquat einzuschätzen. Um einen umfassenden Überblick über bestehende Unternehmen, potenzielle neue Konkurrenten, Ersatzprodukte sowie indirekte Wettbewerber zu erhalten, werden den Gründern verschiedene Tools und Methoden vorgestellt. Dazu zählen das 5-Forces-Modell nach M. E. Porter, die Erstellung einer Stärken-Schwächen-Tabelle, die Leistungsmatrix oder die Abbildung einer Wettbewerbsbenchmark.³⁹

Im Anschluss erfolgt die Analyse der verfügbaren Vertriebskanäle, um Fragen hinsichtlich der Kunden-Suchwege und der Distribution der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen zu beantworten. Des Weiteren widmet sich die Marktanalyse dem Thema der Trends durch eine Umwelt- und Branchenanalyse. Diese Analysen dienen als Grundlage für die Ableitung von Strategien und Maßnahmen, um das Unternehmen auf zukünftige Veränderungen vorzubereiten.⁴⁰

Zur Marktanalyse gehört auch die Ermittlung bedeutender Marktkennzahlen, die bei Startbahn 13 das Marktpotenzial, das Marktvolumen, das Absatzvolumen, das Marktwachstum sowie den absoluten und relativen Marktanteil umfassen. Abschließend werden ausgewählte Faktoren auf potenzielle Markteintrittsbarrieren überprüft, die sich auf Technologien, Marktgegebenheiten, Ressourcen sowie rechtliche, ökologische oder soziale Faktoren beziehen können.⁴¹

³⁸ Vgl. Startbahn 13 2023, S13-Workshopunterlage Markt- & Wettbewerbsanalyse, S. 9.

³⁹ Vgl. Ebenda, S. 12 f.

⁴⁰ Vgl. Ebenda, S. 15.

⁴¹ Vgl. Ebenda, S. 18.

Die Gründungsberatung bietet den Gründern zudem weiterführende Unterstützung in Form von Leitfragen zur Markt- und Wettbewerbsanalyse, einer Aufdeckung häufiger Fehlerquellen sowie einer Liste von Informationsquellen.⁴²

5.3 Vergleich zu weiteren Gründungsberatungen

5.3.1 SMILE – Universität Leipzig

SMILE (Selbstmanagementinitiative Leipzig) ist ein 2006 gegründetes Kooperationsprojekt zwischen der Universität Leipzig, der HHL Leipzig Graduate School of Management und dem Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung (UFZ). Ziel des Projekts ist es, Gründern und Unternehmern Unterstützung im Bereich des Selbstmanagements anzubieten.⁴³

Die Gründungsinitiative SMILE zeichnet sich durch spezialisierte Coaches für verschiedene Branchen aus, darunter Handwerk, selbstständige und freiberufliche Tätigkeiten, kreative Branchen, Lebenswissenschaften, Technologie, IT und internationale Gründungen.⁴⁴ Für die Branchen Life Science, Medizintechnik und Gesundheitsdienstleistungen bietet SMILE abgestimmte Programme, da hier der Weg von der Entwicklung der ersten Technologieanwendung bis zur Kundengewinnung oft ein längerer Prozess ist als in anderen Bereichen. Der Entwicklungsprozess ist komplexer und die Zulassungsbedingungen für den Markteintritt sind strenger. Dies erfordert mehr Zeit, finanzielle Mittel und Branchenexpertise. Für den Bereich Umwelttechnologie und Klimaanpassungstechnologien bietet SMILE ebenfalls ein spezialisiertes Programm an. Dies liegt daran, dass gerade in diesen Wirtschaftssektoren die Unterstützung bei der Gewinnung von Fördermitteln und Investoren für die Erstellung von Prototypen und die Entwicklung geeigneter Marketing- und Vertriebsstrategien von großer Bedeutung sind.⁴⁵

⁴² Vgl. Startbahn 13 2023, S13-Workshopunterlage Markt- & Wettbewerbsanalyse, S. 21 ff.

⁴³ Vgl. <https://www.uni-leipzig.de>, Internetrecherche vom 11.09.2023

⁴⁴ Vgl. <https://www.smile.uni-leipzig.de>, Internetrecherche vom 11.09.2023

⁴⁵ Vgl. Ebenda

Das Coaching-Angebot von SMILE umfasst sowohl Soloselbstständige als auch Teams. Beim Coaching für Soloselbstständige liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung des Geschäftsmodells sowie der Erstellung eines tragfähigen Businessplans (entspricht Phase 1 des Teamcoachings). Je nach Bedarf können auch Unterstützung bei der Beantragung individueller Fördermittel wie dem InnoStartBonus, dem Gründerzuschuss oder dem Einstiegsgeld angeboten werden.⁴⁶

Beim Teamcoaching liegt der Fokus in der ersten Phase auf der Umwandlung der Geschäftsidee in ein Geschäftsmodell. Dabei wird auch der bestehende Wettbewerb am Markt betrachtet und Unterstützung bei der Entwicklung des Gründerteams sowohl auf regionaler als auch auf internationaler Ebene angeboten. Zudem hilft das Team bei der Identifikation von Fördermöglichkeiten und unterstützt bei der Antragstellung.⁴⁷

In der zweiten Phase des Teamcoachings behalten die Experten sowohl die Zusammensetzung als auch die Entwicklung des Gründerteams im Blick und bieten kontinuierliche Unterstützung in diesem Bereich. Diese Phase des Teamcoachings zielt typischerweise auf die Entwicklung eines Prototyps ab, der im Rahmen von Markttests evaluiert werden soll. Durch die Analyse des Marktfeedbacks können gezielte Optimierungen am geplanten Angebot vorgenommen werden, sodass eine Steigerung der Marktorientierung und des Markterfolgs des Gründungsprojektes erzielt wird. Dabei liegt der Fokus auf der realitätsnahen Prüfung der Umsetzbarkeit der Idee oder des Geschäftsmodells.⁴⁸

Die Ziele des SMILE.marktttest Moduls sind der Wissens- und Erfahrungstransfer bei der Analyse der Kundenbedürfnisse für innovative Produkte und Dienstleistungen, die Erhöhung des Markterfolgs durch marktorientiertes Prototyping und die Ermöglichung eines frühen Kundenfeedbacks zur Steigerung des Kundennutzens. Die angebotenen Inhalte dieses Moduls basieren auf gründungs-

⁴⁶ Vgl. <https://www.smile.uni-leipzig.de>, Internetrecherche vom 11.09.2023

⁴⁷ Vgl. Ebenda

⁴⁸ Vgl. Ebenda

spezifischen Fragestellungen und umfassen innovative und praxisorientierte Lösungsansätze im Bereich der digitalen Marktforschung, Rapid Prototyping und Markttests.⁴⁹

Am Ende der dritten Phase des Coachings hält der Gründungsinteressierte einen ausgearbeiteten Businessplan in den Händen und ist in der Lage, seine Geschäftsidee vor potenziellen Investoren zu präsentieren, um die Start- und Wachstumsfinanzierung des Unternehmens zu gewährleisten.⁵⁰

5.3.2 SAXEED – TU Freiberg und Hochschule Zwickau

Die Gründungsinitiative SAXEED arbeitet seit 2006 an den vier südwestsächsischen Hochschulen in Chemnitz, Freiberg, Mittweida und Zwickau gemeinsam daran, wirtschaftlich erfolgreiche Gründungen hervorzubringen und Studenten, Hochschulabsolventen und Mitarbeiter in diesen Belangen zu beraten.⁵¹

Im Rahmen einer nicht standardisierten telefonischen Befragung wurden ausgewählte Coaches des SAXEED Verbundes bezüglich des Ablaufs der Marktanalyse und Best Practices konsultiert. Die Kommunikation wurde in Form von E-Mails dokumentiert (siehe Anlage 4).

Es ist erkennbar, dass die Gründungsberatungen, ebenso wie Startbahn 13 und SMILE, ähnliche Ansätze verfolgen, um Gründende bei der Marktanalyse zu unterstützen.

Die Ansprechpartnerin der Gründungsberatung Zwickau weist darauf hin, dass im Beratungsangebot derzeit kein standardisierter Leitfaden genutzt wird. Insbesondere geht sie auf die Unterscheidung zwischen dem B2B- und B2C-Markt ein und empfiehlt verschiedene Tools. Die wichtigsten Erkenntnisse und Empfehlungen sind:

⁴⁹ Vgl. <https://www.smile.uni-leipzig.de>, Internetrecherche vom 11.09.2023

⁵⁰ Vgl. <https://www.smile.uni-leipzig.de>, Internetrecherche vom 13.09.2023

⁵¹ Vgl. <https://www.saxeed.net>, Internetrecherche vom 13.09.2023

B2C-Markt: Durch eine detaillierte Zielgruppenanalyse und Kundenzentrierung werden erfolgreiche Prozesse gewährleistet. Hierbei empfiehlt es sich, Persona und Kundensegmentierung im Team zu verwenden und das Feedback von Kunden sowie anderen Gründern und Kollegen einzuholen. Design Thinking Tools wie der Challenge Radar und die semantische Analyse helfen dabei, den Markt besser zu verstehen. Es wird empfohlen, die globalen Informationen der Internetrecherche mit eigenen Erhebungen, Befragungen und regionalen Informationen z.B. durch Industrie- und Handelskammern zu ergänzen. Speziell für das Beispiel eines Ladengeschäfts wird als Methode zur Datengewinnung die Beobachtung aufgeführt (z.B. Anzahl der Passanten zu verschiedenen Zeiten zu beobachten oder dies bei vergleichbare Einrichtungen in anderen Städten zu analysieren). Prototypen der Produkte/Dienstleistungen sollten erstellt und Kundenfeedback eingeholt werden (siehe Anlage 4.2).

B2B-Markt: Auch hier ist der direkte Austausch mit Unternehmen der Branche essenziell. Internetrecherchen liefern häufig nur den Status quo und Vergangenheitsdaten. Es wird empfohlen, Letter of Intents einzuholen, gemeinsame Entwicklungs- oder Forschungsprojekte anzugehen sowie Messen, Tagungen und Branchennetzwerktreffen zu besuchen, um wertvolle Markt-Insights zu erhalten (siehe Anlage 4.2).

Allgemeine Empfehlungen: Eine Customer Journey Map für jede Zielgruppe (Persona) oder Zielsetzung zu erstellen. Das Business Model Canvas nach Osterwalder eignet sich für die Visualisierung und (Weiter-) Entwicklung von Geschäftsmodellen, insbesondere wenn es um die Analyse von Wettbewerbern ergänzt wird.

Die Abstimmung der vier Bausteine - Kunden, Wertangebot, Kundenbeziehungen und Vertriebskanäle - ist entscheidend. Annahmen sollten durch Tests und Feedback gestützt werden. Auch Tools wie die Testing Cards können dabei hilfreich sein (siehe Anlage 4.2).

Der Ansprechpartner der Gründungsberatung Freiberg gab folgenden Ablauf eines Gründercoachings als weitgehend standardisiert an (siehe Anlage 4.1):

1. Sensibilisierung der Gründer für den Markt durch individuelle Workshops
2. Identifikation der Zielgruppe und eines für sie relevanten Problems, das eine Lösung verdient hat. Dieses Problem bildet die Grundlage der Marktanalyse.
3. Annäherung an den Markt durch die Erforschung des Problemausmaßes (Größe der Zielgruppe). Berechnete Kennzahlen sind Marktgröße (Einsatz des TAM SAM SOM-Modells), Marktwachstum und Marktpotenzial in Euro. Es wird eine Wettbewerbsanalyse durchgeführt, bei der der eigene Unique Selling Proposition (USP) im Vergleich zur Konkurrenz hervorgehoben wird. Es wird ermittelt, welche Daten die Teams benötigen und woher sie diese erhalten können. Es stehen sowohl kostenlose Informationsportale als auch Zugang zu spezialisierten Plattformen wie MarketsandMarkets zur Verfügung.
4. Beantwortung der zentralen Frage, ob es einen Markt für das Produkt oder die Dienstleistung gibt und wie groß dieser ist. Ausarbeitung einer spezifischen Markteintrittsstrategie mit konkreten Schritten, wie der Planung von Messebesuchen und der Umsetzung von Vertriebs- und Marketingaktivitäten.
5. Die Erstellung eines Businessplans wird in Erwägung gezogen, insbesondere wenn dies im Rahmen eines Förderprogramms wie EXIST erforderlich ist. Individuelle Prüfung des zumutbaren Aufwands für die Gründer. Für nebenberufliche Gründungen reicht oftmals ein Pitch Deck kombiniert mit einem ausgearbeiteten Finanzplan aus.

5.3.3 Fazit

Die Marktanalyse in der Vorgründungsphase umfasst die Untersuchung von Kundensegmenten, Marktgröße, Wettbewerbern und mehr. Eine genaue Zielgruppenanalyse und Kundenzentrierung sind entscheidend, wobei Tools wie Persona und Kundensegmentierung empfohlen werden. Feedback von Kunden und anderen Gründern wird als wertvoll erachtet. Die Marktanalyse sollte Internetrecherchen, eigene Erhebungen und regionale Informationen einschließen.

Die Betonung des Unique Selling Proposition (USP) ist wichtig. Die zu untersuchenden Aspekte variieren je nach Art der Existenzgründung. Markttests und Prototypenentwicklung sind hilfreich, um Kundenfeedback zu erhalten. Die Marktanalyse beeinflusst die Formulierung von Unternehmens-, Vertriebs- und Marketingstrategien.

Einige Gründungsberatungen, wie zum Beispiel SMILE, setzen auf spezialisierte Coaches, die Expertise in verschiedenen Branchen mitbringen, und bieten maßgeschneiderte Programme für unterschiedliche Arten von Existenzgründungen an. SMILE legt besonders großen Wert auf Markttests und Prototyping, um den Erfolg auf dem Markt zu steigern. Die Gründungsberatung in Zwickau hebt die Unterscheidung zwischen B2B- und B2C-Märkten hervor und empfiehlt spezifische Tools und Methoden für jeden Bereich.

Die genaue Vorgehensweise bei der Marktanalyse kann stark variieren und wird oft individuell mit den Gründern erarbeitet. Dies ermöglicht eine flexible Anpassung an die Bedürfnisse und Anforderungen jeder spezifischen Gründungssituation. Die Auswahl der zu analysierenden Aspekte hängt stark von der Art der Existenzgründung ab. Insbesondere Startups mit innovativen Geschäftsideen führen oft intensivere und komplexere Marktanalysen durch, da sie mit einzigartigen Herausforderungen konfrontiert sind.

Es ist wichtig anzumerken, dass es keine standardisierte Vorlage für die Dokumentation des Vorgehens in der Marktanalyse gibt. Dennoch bieten die Gründungsberatungen wertvolle Unterstützung und Beratung für Gründer, um sicherzustellen, dass die Marktanalyse effektiv durchgeführt wird.

Insgesamt ist die Marktanalyse ein entscheidender Schritt in der Vorgründungsphase, der Gründern hilft, ihr Geschäftsmodell zu verfeinern und langfristigen Erfolg auf dem Markt zu gewährleisten. Obwohl die Vorgehensweise variieren kann, bleiben die grundlegenden Prinzipien der Marktanalyse in den verschiedenen Gründungsberatungen ähnlich.

6. Literaturanalyse

6.1 Definition des Rechercheumfangs und Konzeptualisierung

Ziel ist es, anhand einer systematischen Literaturanalyse den aktuellen Forschungsstand zum Thema der standardisierten Marktanalyse in der Vorgründungsphase darzulegen und Forschungslücken aufzuzeigen.

6.2 Literaturrecherche

Um geeignete Quellen zu identifizieren, musste zunächst eine Klassifizierung der Literaturrecherche erfolgen. Folgende Charakteristiken wurden der Recherche zugeordnet: Der Fokus dieser Untersuchung liegt auf den Forschungsergebnissen im Kontext der Konzipierung einer standardisierten Marktanalyse in der Vorgründungsphase. Das Hauptziel besteht darin, zentrale Aspekte zu erfassen, um ein umfassendes Verständnis für die Marktanalyse zu entwickeln. Die Organisation der Analyse erfolgt systematisch, um eine neutrale und repräsentative Darstellung der Literatur zu gewährleisten. Die Zielgruppe dieser Arbeit erstreckt sich über die Allgemeinheit, wobei der Schwerpunkt auf Unternehmensgründern in der Vorgründungsphase und Mitarbeitern von Gründungsberatungen liegt. Die Abdeckung der Literatur erstreckt sich über verschiedene Quellen, von wissenschaftlichen Artikeln bis hin zu praktischen Fallstudien, um eine umfassende Betrachtung der Konzepte und Ansätze für die Marktanalyse zu gewährleisten.⁵²

Zur Eingrenzung der Recherche wurden zuerst Schlüsselbegriffe identifiziert (siehe Anlage 2.1) und Definitionen ausgearbeitet (siehe Kapitel 3).

Der Suchprozess nach geeigneter Literatur wurde im ersten Schritt mittels drei Datenbanken, dem Bibliothekskatalog der HTWK Leipzig⁵³, Google Scholar⁵⁴

⁵² Vgl. vom Bocke et al. 2009, 8 f.

⁵³ <https://katalog.bib.htwk-leipzig.de>

⁵⁴ <https://scholar.google.de>

und Springer Link⁵⁵ durchgeführt. Folgende Schlagwörter wurden verwendet: Businessplan, Startup, Marktanalyse, Vorgründungsphase, Pre-Seed Phase, Existenzgründung, Kotler, Meffert, Datenquellen Marktanalyse (siehe Anlage 2.2).

Alle Quellen auf Ihre allgemeine Anerkanntheit und Reichweite durch die auf Google Scholar angegebene Anzahl (hier: >40) überprüft, wie oft das Werk zitiert wurde. Bei jüngeren Quellen im Zeitraum von 2018-2023 wurde dieser Faktor vernachlässigt. Hier wurde überprüft, ob es einen genauen Literaturverweis (Quellenangabe mindestens je Kapitel).

Neben der allgemeinen Anerkanntheit und der Vertrauenswürdigkeit (hinreichend genaue Zitation) erfolgte die Literatursauswahl nach den weiteren Kriterien:

- Thema/ Ziel der Quelle passt zum Thema der Arbeit
- Mindestens einer der Schlüsselbegriffe: Marktanalyse, Pre-Seed Phase/ Vorgründungsphase taucht auf
- Keine „graue Literatur“
- Zeitbegrenzung der Keyword-Suche: alles ab 2003 (letzte 20 Jahre)

Diese Suche ergab eine Liste von 10 Titeln. Zusätzlich wurden Titel ausgewählt, wenn Sie beim Vorgang der Überprüfung der Anerkanntheit einer Quelle durch eine besonders hohe Anzahl an Zitationen hervorstachen (> 400 Zitationen). Diese Auswahl wurde ebenfalls dokumentiert. In Kombination mit einem Forward Search ergab sich eine Literatursauswahl von insgesamt 13 Quellen (siehe Anlage 2.3).

6.3 Literaturanalyse und Synthese

Um einen Überblick über die Inhalte der identifizierten Quellen zu erlangen und weiterhin eine Analyse und Synthese dieser zu ermöglichen, wurde als Methodik die Konzeptmatrix nach Webster und Watson 2002 gewählt. Zunächst wurden, auf den Forschungsfragen (siehe Kapitel 1) basierende Konzepte erstellt (siehe nachfolgende Tabelle).

⁵⁵ <https://link.springer.com>

Tabelle 2: Erstellte Konzepte

Thematik	Konzept
Marktanalyse-Prozess	<p>1) Wird ein Standardablauf oder Standardkonzepte einer Marktanalyse definiert?</p> <p>2) Wird ein Standardablauf einer Marktanalyse in der Vorgründungsphase definiert?</p> <p><u>Falls identifiziert, für 1) und 2) prüfen:</u></p> <p>A) Wird dieser auf Branchenunabhängigkeit untersucht?</p> <p>B) Wird dieser auf Produktunabhängigkeit untersucht?</p>
Datenquellen	3) Gibt es konkrete Aussagen zur Identifikation von Datenquellen wie Statistiken, Umfragen oder bspw. Sekundärdaten?
Analysetools	4) Werden Informationen zu Tools für die Datenverarbeitung, Trendanalyse, SWOT-Analyse u.a. gegeben?
Schwierigkeiten und Hindernisse	5) Gibt es weiterführende Aussagen zur Identifikation von Hindernissen bei der Marktanalyse in der Vorgründungsphase?
Strategien zur Überwindung	6) Werden Strategien zur deren Bewältigung vorgestellt?
Marksegmente	7) Sind Ansätze zur Identifikation von Marktsegmenten vorgestellt?
Zielgruppen	8) Sind Ansätze zur Priorisierung von Zielgruppen, bspw. anhand von Potenzial, Zugänglichkeit o.ä. vorgestellt?

Quelle: Eigene Erstellung

Im Anschluss wurden die identifizierten Schlüsselkonzepte mittels einer Konzeptmatrix gruppiert und darauf basierend diskutiert.⁵⁶

⁵⁶ Vgl. Webster/ Watson, 2002, S. xvii

Tabelle 3: Konzeptmatrix

Jahr	Literatur	Konzepte									
		1)	2)	A)	B)	3)	4)	5)	6)	7)	8)
1987	Kreilkamp	X				X	X	X		X	X
2007	Willer		X							X	
2009	Berekoven et al.	X				X	X	X	X	X	X
2012	Weis/Steinmetz	X				X	X			X	
2014	Nagl		X			X	X			X	X
2014	Hahn		X				X			X	X
2015	Kollmann		X			X	X	X	X	X	X
2015	Kortmann	X				X	X	X		X	
2015	Pott/Pott		X			X	X				
2017	Kotler et al.	X				X	X			X	X
2021	Kaufmann	X				X	X			X	X
2022	Helmold et al.		X			X	X			X	
2023	Pfannstiel/Dautovic		X				X			X	

Quelle: in Anlehnung an Webster/ Watson, 2002, S. xvii

Auffällig ist, dass sich die Autoren entweder mit dem Prozess einer Marktanalyse im Allgemeinen oder mit der Marktanalyse in der Vorgründungsphase befassen. Eine Betrachtung möglicher Unterschiede oder Überschneidung der Thematiken ist nicht vorgekommen.

Des Weiteren wurden in der Literatur zwar konkrete Vorgehensweisen jeweils bei der Marktanalyse und Marktanalyse in der Vorgründungsphase angegeben und notwendige Inhalte definiert, jedoch kam es in keinem Werk zu einer Überprüfung auf Branchen- oder Produktunabhängigkeit. Stattdessen wird konkret auf Unterschiede hinsichtlich bestimmter Produkte bzw. Dienstleistungen eingegangen.

So differenzieren Weis und Kotler et al. beispielsweise die Marktanalysen für jeweils B2B- und B2C-Unternehmen aufgrund der unterschiedlichen Eigenschaften von Industriegütermärkten (B2B) und Konsumgütermärkten (B2C).⁵⁷

Die Forschungslücke, die aus diesem Kontext abgeleitet werden kann, liegt in der Notwendigkeit einer umfassenden Untersuchung der Marktanalyse in der Vorgründungsphase, die die Branchen- und Produktunabhängigkeit berücksichtigt. Bisherige Arbeiten haben sich entweder auf generische Marktanalysen oder spezifische Analysen für bestimmte Produkt- oder Dienstleistungstypen konzentriert, ohne die potenziellen Unterschiede oder Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Branchen oder Sektoren zu erforschen.

Eine zukünftige Forschungsrichtung könnte darin bestehen, die Marktanalyse in der Vorgründungsphase auf eine breitere Palette von Branchen und Produkten auszudehnen und dabei die spezifischen Anforderungen und Unterschiede zu identifizieren. Dies würde dazu beitragen, ein umfassenderes Verständnis dafür zu entwickeln, wie Gründer in verschiedenen Kontexten erfolgreich Marktanalysen durchführen können, und könnte zur Entwicklung allgemeinerer Leitlinien und Methoden beitragen, die für eine breite Palette von Gründungsprojekten relevant sind.

Im Bereich von Existenzgründungen mit Erstellung eines Businessplans existiert ein Status Quo bezüglich der Inhalte der Marktanalyse. Betrachtet werden der angestrebte Markt und seine Entwicklung, die Konkurrenz, Trends und Zukunftsaussichten, Zielgruppen/Kunden.⁵⁸ Eine Analyse der Makroumwelt (Gesellschaft, Gesamtwirtschaft, Politik, rechtliche Faktoren, ökologische Faktoren, Technologien) wird in Bezug auf das Branchenumfeld des Zielmarktes ebenfalls als notwendig erachtet.⁵⁹ Mit dem Fokus auf der erfolgreichen Finanzierung eines Startups weisen Hahn und Pott/Pott darauf hin, dass nicht alleine ein Alleinstel-

⁵⁷ Vgl. Kotler et al. 2017, S. 264; Weis/Steinmetz 2012, S.476.

⁵⁸ Vgl. Pfannstiel/Dautovic 2023, S. 587.; Helmold et al. 2022, S. 97.

⁵⁹ Vgl. Kollmann 2015, S. 365.; Kaufmann 2021, S. 28.

lungsmerkmal des eigenen Produkts oder der Dienstleistung auf Basis der Konkurrenzanalyse herausgearbeitet werden muss. Für Investoren ist ebenfalls eine Darstellung des besonderen Nutzens des Produkts bzw. der Dienstleistung auf Basis der Analyse der Kundenbedürfnisse von hoher Wichtigkeit.⁶⁰

Die Datengewinnung für die Marktanalyse wird einheitlich in Primärforschung (Field Research) und Sekundärforschung (Desk Research) unterschieden.

Die Autoren begegnen enormen Vielfalt der Datenquellen im Bereich der Sekundärforschung differenziert. Einerseits werden die zahlreiche, oft kostenlos und leicht zugängliche Datenquellen als Chance begriffen.⁶¹ Andererseits wird angesichts der stetig wachsenden Menge an verfügbaren Informationen die Gefahr eines information overloads adressiert. Es wird betont, dass ohne das entsprechende Know-How entscheidende Informationen potenziell nicht berücksichtigt werden.⁶²

Vorgehensweisen der Primärforschung sind beispielsweise Beobachtungen und Befragungen.⁶³ Die Autoren sind sich einig, dass ein bedeutender Nachteil der Primärforschung darin liegt, dass sie zeitaufwändig ist und erhebliche finanzielle Aufwendungen erfordert. Insbesondere im Hinblick auf statistische Erhebungen und umfangreiche Recherchearbeiten. Deshalb wird in diesem Zusammenhang generell empfohlen, zunächst auf Sekundärdaten zurückzugreifen.⁶⁴

Falls die Quellen im Bereich Sekundärforschung die Informationsbedarfe nicht abdecken, stellt Kollmann Möglichkeiten zur Kostensenkung vor. Beispielsweise empfiehlt er gemeinsame Umfragen mit anderen Unternehmen, „Kooperationen mit Hochschulen und Universitäten [...] oder die Durchführungen eigener explorativer Studien mit kleineren Fallzahlen.“⁶⁵

⁶⁰ Vgl. Hahn 2018, S. 113; Pott/Pott 2015, S. 202.

⁶¹ Vgl. Berekoven 2009, S. 38 f.; Kaufmann 2021, S. 40.; Pott/Pott 2015, S. 66.

⁶² Vgl. Kollmann 2015, S. 363 f.

⁶³ Vgl. Pott/Pott 2015, S. 95.; Weis/Steinmetz 2012 S. 76.; Berekoven 2009, S. 41.

⁶⁴ Vgl. Kollmann 2015, S. 484; Weis/Steinmetz 2012, S. 63 f.

⁶⁵ Kollmann 2015, S. 484.

In diesem Zusammenhang geht Kollmann ebenfalls auf Schwierigkeiten von Unternehmen in der Vorgründungsphase ein. Neben einer zeitlichen Ressourcenknappheit spielt auch fehlendes Kapital als Problem bei der Marktanalyse aufgeführt.⁶⁶ Startups agieren in einem innovativen Umfeld unter starker Ungewissheit. Unzureichende oder fehlende Informationen, besonders hinsichtlich neuer Märkte, erschweren Gründern eine verlässliche Marktanalyse.⁶⁷ Ein Lösungsansatz von Nagl ist die zusätzliche Nutzung von Annahmen oder Schätzungen für die Berechnung des Marktpotenzials und -volumens.⁶⁸

Auch Ansätze zur Identifikation von Marktsegmenten gehören in der Literatur zum Status Quo. Hier erfolgt die Einteilung hinsichtlich geografischer, demografischer, und psychografische und verhaltensbasierter Segmentierungskriterien. Methoden dafür sind bspw. die Cluster-, Faktoren- und Diskriminanzanalyse.⁶⁹

In der Konzeptmatrix (siehe Tabelle 3) wird deutlich, dass ebenfalls Forschungslücken hinsichtlich der Auseinandersetzung mit Hindernissen bei der Marktanalyse in der Vorgründungsphase bestehen. Ebenfalls nur gering thematisiert sind entsprechende Strategien zur Bewältigung dieser Herausforderungen. Es besteht Bedarf an vertieften Untersuchungen, um ein umfassenderes Verständnis für die Herausforderungen, die Gründer in dieser Phase erleben, zu entwickeln und effektive Strategien zur Bewältigung dieser Hindernisse zu identifizieren und zu erforschen. Eine Möglichkeit dafür ist die Ergänzung der Literaturanalyse durch qualitative Befragungen von Experten oder Best Practices von Gründungsberatungen.

⁶⁶ Vgl. Kollmann 2015, S. 484.

⁶⁷ Vgl. Berekoven 2009, S. 317.; Pfannstiel/Dautovic 2023, S. 372.

⁶⁸ Vgl. Nagl 2014, S. 14; Kollmann 2015, S. 366.

⁶⁹ Vgl. Kortmann 2015, 189 f.; Kreilkamp 1987, S. 102 f.; Vgl. Kollmann 2015, S. 107.

7. Qualitative Befragung

7.1 Durchführung der Experteninterviews

Da der Begriff des Experten in der Literatur immer wieder Kritik hervorruft, ist es notwendig, diesen in Bezug auf die vorliegende Arbeit zu definieren.

Laut Gläser und Laudel definiert sich ein Experte über „die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte [...] [und] Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen“. ⁷⁰ Eine ausführlichere und konkretere Definition von Bogner (2014) lautet:

„Experten lassen sich als Personen verstehen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problemkreis bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren.“⁷¹

Diese wurde als Basis für die Auswahl der Befragten genutzt. Ein zusätzliches Kriterium war das Ziel, einen 360-Grad-Blick auf die Thematik "Marktanalyse in der Vorgründungsphase" zu erlangen. Folgende Zielgruppen wurden kategorisiert:

- Personen aus Gründungsberatungen in der freien Wirtschaft
- Personen aus Gründungsberatungen von Universitäten oder Hochschulen
- Wissenschaftliche Mitarbeiter des Projektträger Jülich (im folgenden PTJ)
- Gründer (Wobei diese Zielgruppe mit niedrigerer Priorisierung verfolgt wurde. Dies resultiert aus der Tatsache, dass Gründer lediglich über individuelles Wissen bezüglich ihrer eigenen Marktanalyse verfügen, während die anderen Zielgruppen Einblicke in vielfältige Durchführungen von Marktanalysen in der Vorgründungsphase besitzen.)

⁷⁰ Gläser/Laudel 2010, S. 12.

⁷¹ Bogner 2014, S. 13.

Zunächst wurde ein Leitfaden für das Interview auf Basis der Forschungsfragen (siehe Kapitel 1) erstellt. Da die ausgewählten Experten ihr Wissen aus jeweils einer der obig angeführten Kategorien mitbringen, wurden die Leitfragebögen je nach Befragter Person angepasst. Statt exakt identische Fragen zu stellen, wurden Formulierungen verändert, um die Experten in Bezug auf die forschungsrelevante Fragestellung hinsichtlich Ihres Hintergrundes individuell anzusprechen (siehe Anlage 3.2). So sollte ermöglicht werden, dass sie ihr für die Forschungsfrage relevantes Wissen optimal kommunizieren können.⁷²

Durch den explorativen Charakter des Interviews mit dem Ziel, neues Wissen zu generieren, wurden die vorstrukturierten Fragen generell als offene Fragen gestellt. Durch den hohen Zeitaufwand wurde lediglich eine kleine Fallzahl von Experten angestrebt.⁷³

Der reibungslose Ablauf einer qualitativen Befragung hängt von verschiedenen Variablen wie dem Zeitrahmen, der Relevanz und Verständlichkeit der Fragen, technischen Aspekte oder auch der Sicherheit des Interviewers ab. Um diese zu erproben oder auch weitere mögliche Probleme zu identifizieren, wurde im nächsten Schritt ein Pretest (Probeinterview) durchgeführt.⁷⁴

Im Probeinterview wurde der Interviewer für das individuelle Anpassen der Fragen abhängig vom Gesprächsverlauf sensibilisiert. Sonstige Schwierigkeiten wurden nicht festgestellt.⁷⁵

Nach dieser Überprüfung aller notwendigen Voraussetzungen wurden nach der Rückmeldung von acht angefragten Experten schließlich zwei persönliche Interviews durchgeführt. Ein Experte stellte sich ausschließlich für eine schriftliche Beantwortung der Fragen zur Verfügung. Dokumentiert wurden die gesamten Gespräche in Form einer Tonaufnahme, die im Nachgang mittels der Software

⁷² Vgl. Bogner 2014, S. 26.

⁷³ Vgl. Tausendpfund 2020, S. 278 f.

⁷⁴ Vgl. Bogner 2014, S. 32.

⁷⁵ Vgl. Vorreyer, persönliches Gespräch, 17.08.2023, S.18.

sonix.ai transkribiert wurde. Dafür wurde von den Befragten die Zustimmung eingeholt. Auf persönlichen Wunsch hin wurden die Interviewpartner anonymisiert.⁷⁶

7.2 Auswertung

Die Experteninterviews zum Thema der standardisierten Marktanalyse in der Vorgründungsphase haben verschiedene wichtige Aspekte hervorgehoben. In Bezug auf Kennzahlen wurde die Bedeutung von maximaler Marktgröße, Marktanteil, Umsatzpotenzial und Marktwachstum betont (siehe Anlage 3.6, S. 2).

Bei den Verfahren zur Marktanalyse wurde der Bottom-Up-Ansatz als effektiv beschrieben, bei dem einzelne Marktinformationen mittels Telefonaten, E-Mails oder Direktgesprächen mit potenziellen Kunden gesammelt werden. Auf diesen Daten basierende Zielgruppenanalysen ermöglichen eine genaue Einschätzung des Marktpotenzials. Der Experte beim PTJ gab an, dass auch das TAM SAM SOM Schema ein häufig eingesetztes Verfahren ist, mit dem Marktpotenziale gegliedert werden können. Die Akronyme stehen für: TAM (Total Addressable Market), SAM (Serviceable Addressable Market) und SOM (Serviceable Obtainable Market) (siehe Anlage 3.9, S. 3).

Es wurden jedoch auch Schwierigkeiten bei der Validierung von Daten und dem Aufwand einer detaillierten Analyse einzelner Märkte erwähnt. Die Suche und Auswahl relevanter Quellen werden als Hürden genannt sowie die hohe Komplexität von Marktanalysen in der Vorgründungsphase, die zu Fehlern bei der Vorgehensweise führen kann (siehe Anlage 3.7, S. 2).

Für diese Probleme wurden hilfreiche Lösungsansätze erläutert. Das Kapital in der Vorgründungsphase kann durch die Beantragung von Fördermitteln erhöht werden. In diesem Zusammenhang bietet sich die Zusammenarbeit mit Gründungsberatungen und Experten an, wobei besonders ein gezielter Wissenstransfer eine große Unterstützung sein kann. Eine Validierung der Daten kann durch

⁷⁶ Vgl. Bogner 2014, S. 40.

Plausibilitätstests bestätigt werden und reale Kundenanforderungen können mittels gezielter Markttests produkt- oder dienstleistungsspezifisch gewonnen werden. Es wurde darauf hingewiesen, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz zukünftig vielleicht bei der schnellen und validen Datenerhebung hilfreich sein kann. (siehe Anlage 3.8, S. 1).

Eine gute Marktanalyse ist für Gründer wichtig, um Investoren zu überzeugen. Der Experte beim PTJ und Körösi verdeutlichen, dass Gründer insbesondere bei Berechnungen, Abschätzungen und dem dahingehend gewählten Vorgehen einen Perspektivwechsel aus Sicht der Finanzmittelgeber vornehmen sollen. Diese legen einen großen Wert auf einen Beweis, warum das Geschäftsmodell erfolgreich wird (Proof of Concept) und fundiert identifizierte Marktkennzahlen. Kennzahlen können als Mittel zum Zweck einer gut recherchierten Argumentation für die wirtschaftliche Tragfähigkeit genutzt werden (siehe Anlage 3.4).

Schließlich wurde auf einige nützliche Tools für die Konkurrenzanalyse verwiesen. Neben Statista sind das Google Keyword Tool sowie Sistrix (ein Agenturtool) hilfreich bei Analysedurchführungen. Die genannten Datenquellen ließen sich in folgende Kategorien unterteilen: Öffentliche Statistiken und Studien, Branchendatenbanken und -analysen, Eigene Befragungen, Spezialmarktstudien sowie Verbände, Berichte und Behörden (siehe Anlage 3.5, S. 2).

In der Diskussion um die Standardisierung von Marktanalysen in der Vorgründungsphase wird deutlich, dass Experten auf mehrere entscheidende Bedarfe hinweisen. Hauptgründe für die Forderung nach Standardisierung sind der Mangel an Erfahrung bei Erstgründern sowie der Zeitaspekt. Erstere könnten von einem klaren, standardisierten Vorgehen profitieren, da es ihnen erlaubt, Fallstricke zu vermeiden und effizient vorzugehen. Die Zeitersparnis ist von besonderer Bedeutung, da die Gründungsphase häufig unter einem engen Zeitrahmen abläuft. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass innovative Gründungsideen oft mit Unsicherheiten bezüglich der Marktakzeptanz verbunden sind. Eine standardisierte Marktanalyse könnte dazu beitragen, diese Unsicherheiten zu bewältigen, indem sie klare Schritte zur Bewertung der Marktfähigkeit bereitstellt. Es ist jedoch zu beachten, dass trotz eines standardisierten Rahmens Anpassungen an

verschiedene Zielgruppen und Vertriebskanäle erforderlich sein können. Insgesamt wird die Standardisierung als wertvolles Instrument angesehen, um weniger erfahrene Gründer in den ersten Schritten zu unterstützen und somit die Effizienz und Erfolgswahrscheinlichkeit von Vorgründungsprojekten zu erhöhen (siehe Anlage 3.10, S. 1).

Insgesamt lassen sich die aus den Experteninterviews gewonnenen Erkenntnisse als wertvolle Ergänzung in Bezug auf die Konzipierung einer standardisierten Marktanalyse in der Vorgründungsphase bewerten.

8. Konzept

Im Rahmen des limitierten Umfangs der vorliegenden Arbeit wird die Konzepterstellung auf Startups in der Vorgründungsphase eingegrenzt. Auf Basis der drei unterschiedlichen Untersuchungsmethoden Marktanalyse in der Vorgründungsphase wurde das Konzept auf Basis der folgenden Bezüge erstellt (siehe Anlage 5).

Literaturanalyse:

- Inhalte der Marktanalyse: Eine umfassende Marktanalyse sollte den angestrebten Markt und dessen Entwicklung, die Konkurrenz, Trends und Zukunftsaussichten sowie die Zielgruppen und Kunden abdecken.
- Besonderes Augenmerk sollte auf den Bedürfnissen der Kunden und wie das Produkt oder die Dienstleistung diese abdeckt, gelegt werden.
- Die Analyse der Makroumwelt unter Verwendung des PESTEL-Frameworks (Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Umwelt, Recht) ist ebenfalls entscheidend.
- Segmentierung des Marktes: Die Segmentierung des Marktes nach geografischen, demografischen, psychografischen und verhaltensbasierten Kriterien ist von Bedeutung, um die Zielgruppen genauer zu verstehen und anzusprechen.

Experteninterviews:

- Die Anwendung von Marktanalyseverfahren wie TAM SAM SOM und Bottom-Up-Ansätzen sowie die Durchführung von Plausibilitätstests sind bewährte Methoden.
- Hinsichtlich der Datenquellen sollten öffentliche Statistiken und Studien, Branchendatenbanken und -analysen, eigene Befragungen, Spezialmarktstudien sowie Informationen von Verbänden, Berichten und Behörden genutzt werden. Tools wie das Google Keyword Tool und Sistrich können bei der Analyse hilfreich sein.

Best Practices der Gründungsberatungen:

- Das Five Forces Modell zur Analyse der Wettbewerbsstruktur sollte angewendet werden.
- Die Durchführung von Markttests ist entscheidend, um die Marktfähigkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung zu überprüfen. Wichtige Marktkennzahlen, darunter maximale Marktgröße, Marktanteil, Umsatzpotenzial und Marktwachstum, sollten ermittelt werden.
- Es ist ratsam, zwischen B2B- (Business-to-Business) und B2C- (Business-to-Consumer) Märkten zu unterscheiden, da die Herangehensweise an diese unterschiedlich sein kann.

9. Zusammenfassung und kritische Würdigung

Die Marktanalyse in der Vorgründungsphase ist ein äußerst komplexes und umfangreiches Thema. Es ist zu beachten, dass aufgrund des begrenzten Umfangs einer Bachelorarbeit nur auf den Ablauf und das Finden der wichtigsten Punkte einer Marktanalyse in dieser Phase fokussiert wurde. Um das erstellte Konzept abschließend zu validieren, wäre es sinnvoll, einen Test auf Branchenunabhängigkeit durchzuführen.

Positiv anzumerken ist, dass in das Konzept verschiedene Quellen eingeflossen sind, darunter eine Literaturanalyse, Experteninterviews und Best Practices anderer Gründungsberatungen. Eine sinnvolle Erweiterung der Literaturanalyse

bezogen auf verschiedene Branchen und Produktkategorien könnte dazu beitragen, ein umfassenderes Verständnis dafür zu entwickeln, wie Gründer in verschiedenen Kontexten erfolgreiche Marktanalysen durchführen können. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse könnten allgemeine Leitlinien und Methoden entwickelt werden, die für eine breite Palette von Gründungsprojekten relevant sind.

Im Hinblick auf den aktuellen Ablauf der Marktanalyse bei S13 lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten: Es sollten Plausibilitätstests eingebaut werden, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse nachvollziehbar und verlässlich sind. Zudem sollte überprüft werden, ob im Rahmen des Coachings ein höherer Fokus auf Markttests gelegt werden kann, da hierdurch schnell Kundenfeedback zum Produkt eingeholt werden kann und dadurch der Markterfolg deutlich verbessert werden kann.

Literaturverzeichnis

Literaturverzeichnis

- Berekoven, Ludwig (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 12., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler (Springer-Link Bücher).
- Bogner, Alexander (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS (Springer eBook Collection). Online verfügbar unter <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-531-19416-5>.
- Bohländer, Nico (2021): Offene Innovationsprozesse in Startups. 1st ed. Hamburg: Diplomica Verlag. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6879105>.
- Fussan, Carsten (2021): Existenzgründung und Existenzförderung in der Wirtschaftsförderung. Grundlagen für die Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer eBook Collection).
- Geberl, Stephan (2004): Impulse aus der Wirtschaftsinformatik. 5. Liechtensteinisches Wirtschaftsinformatik-Symposium an der Fachhochschule Liechtenstein. Unter Mitarbeit von Siegfried Weinmann und Daniel F. Wiesner. Heidelberg, Erscheinungsort nicht ermittelbar: Physica-Verlag HD. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6287933>.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag (Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://d-nb.info/1002141753/04>.
- Hahn, Christopher (Hg.) (2018): Finanzierung von Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für erfolgreiche Gründer: Finanzierung, Besteuerung, Investor Relations. Springer Fachmedien Wiesbaden. 2. Aufl. 2018. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5452807>.
- Helmold, Marc; Dathe, Tracy; Dathe, Isabel (2022): Entrepreneurship in Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung. Für Startup-Gründer und solche, die es werden wollen. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=7129876>.
- Kaschek, Bernhard (2006): Verkaufserfolg für Existenzgründer. Von der Geschäftsidee zum Vertriebskonzept. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Kaufmann, Traute (2021): Strategiewerkzeuge Aus der Praxis. Analyse und Beurteilung der Strategischen Ausgangslage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6714613>.
- Kollmann, Tobias (Hg.) (2015): Entrepreneurial Marketing. Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2015. Wiesbaden: Springer Gabler (SpringerLink Bücher).
- Kollmann, Tobias (2022): Digital Entrepreneurship. Grundlagen der Unternehmensgründung in der digitalen Wirtschaft. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer eBook Collection).
- Kortmann, Walter (2015): Eine neue Methode für systematische Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen. Berlin: Duncker & Humblot (Betriebswirtschaftliche Schriften,

v.154). Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4561196>.

Kreilkamp, Edgar (1987): Strategisches Management und Marketing. Markt- und Wettbewerbsanalyse, Strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management. Berlin: Walter de Gruyter (Marketing-Management, 11). Online verfügbar unter <https://www.degruyter.com/isbn/9783110861693>.

Nagl, Anna (2014): Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen Mit Checklisten und Fallbeispielen. 7., überarb. Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Gabler (SpringerLink Bücher).

Oehlrich, Marcus (2013): Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung am Businessplan-Prozess. 3., überarb. und aktualisierte Aufl. München: Vahlen.

Pfannstiel, Mario A.; Dautovic, Alma (Hg.) (2023): Transferinnovationen und Innovationstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Grundlagen, Erkenntnisse und Praxisbeispiele. 1. Auflage 2023. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Pott, Oliver; Pott, André (2015): Entrepreneurship. Unternehmensgründung, Businessplan und Finanzierung, Rechtsformen und gewerblicher Rechtsschutz. 2. Aufl. 2015. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1551242>.

Prof. Dr. Tobias Kollmann, Christina Strauß, Anna Pröpper, Caroline Faasen (Universität Duisburg-Essen), Dr. Alexander Hirschfeld, Jannis Gilde, Vanusch Walk (Startup-Verband) (2022): Deutscher Startup Monitor 2022. Innovation - gerade jetzt! Hg. v. Bundesverband Deutsche Startups e. V.

Schinnerl, Rudolf (2018): Erfolgreich in Die Selbstständigkeit. Von der Geschäftsidee über Den Businessplan Zur Nachhaltigen Unternehmensgründung. Wiesbaden: Gabler.

Springer Gabler (2020): Gründen mit Erfolg. Das eigene Startup-Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer eBooks Business and Economics).

Tanski, Joachim S. (2014): Existenzgründung. 6. Auflage. München: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (Haufe TaschenGuide). Online verfügbar unter https://www.wiso-net.de/document/HAUF,AHAU,VHAU__9783648050699127.

Tausendpfund, Markus (Hg.) (2020): Fortgeschrittene Analyseverfahren in den Sozialwissenschaften. Ein Überblick. 1st ed. 2020. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer VS (Springer eBook Collection).

vom Bocke, Jan; Simons, Alexander; Niehaves, Björn; Riemer, Kai; Plattfaut, Ralf; Cleven, Anne (2009): Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Search Process. Verona, Italien.

Weis, Hans Christian; Steinmetz, Peter (2012): Marktforschung. 8., verb. und aktualisierte Aufl. Herne: Kiehl (Modernes Marketing für Studium und Praxis).

Wien, Andreas (2009): Existenzgründung. Berlin/München/Boston: Walter de Gruyter GmbH. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5159220>.

Internet-Recherchen

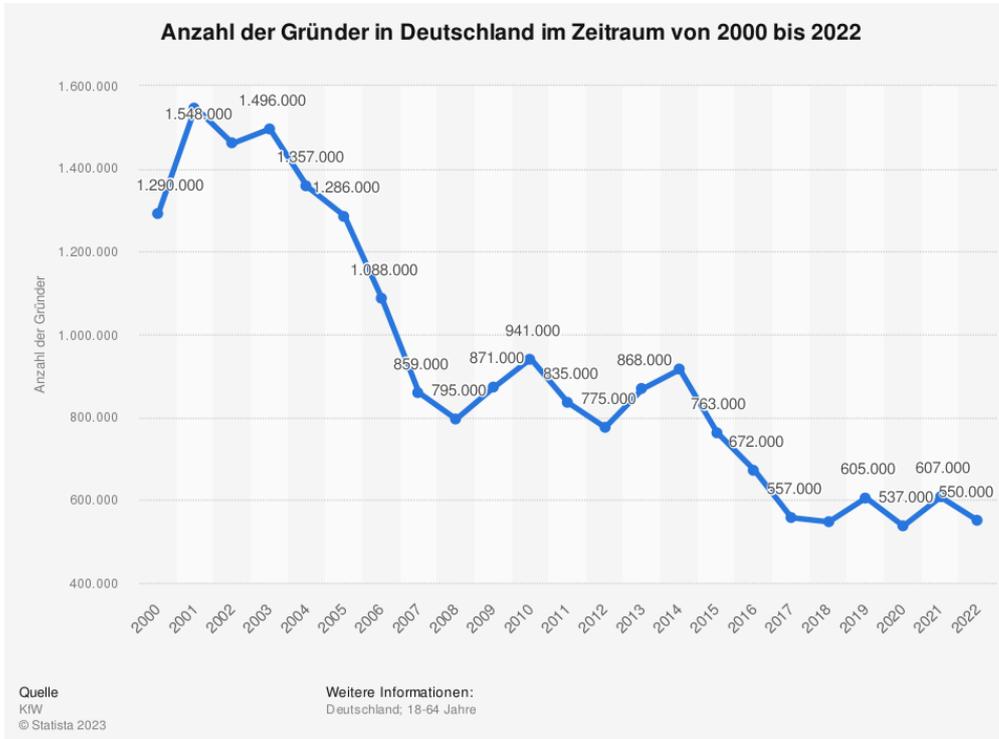
Quelle	Titel	Datum	Internet-Adresse
de.statista.com	Gründungen in Deutschland	08.09.2023	https://de.statista.com/statistik/studie/id/56321/dokument/gruendungen/
uni-leipzig.de	Grünungsinitiative SMILE	11.09.2023	https://www.uni-leipzig.de/transfer/wissen-anwenden/gruendungsinitiative-smile
s13.htwk-leipzig.de	Coaching	13.09.2023	https://s13.htwk-leipzig.de/fuer-gruendende-gruendungsinteressierte/coaching
smile.uni-leipzig.de	Gründercoaching	13.09.2023	https://www.smile.uni-leipzig.de/gruenden/#gr%C3%BCndercoaching
deutscherstartupmonitor.de	Befragung zum Deutschen Startup Monitor 2023 gestartet!	23.08.2023	https://deutscherstartupmonitor.de/

Anhang

Anlage 1: Abbildungen	38
Anlage 2: Literaturanalyse.....	41
Anlage 2.1: Mindmap Schlüsselbegriffe	42
Anlage 2.2: Dokumentation Literaturrecherche	43
Anlage 2.3: Ausgewählte Literatur.....	44
Anlage 3: Experteninterviews	45
Anlage 3.1: Auswahlkriterien der Experten	45
Anlage 3.2: Interviewleitfäden	46
Anlage 3.2.1: Leitfaden Vanessa Vorreyer.....	46
Anlage 3.2.2: Leitfaden Mario Körösi	48
Anlage 3.2.3: Leitfaden Experte PTJ.....	49
Anlagen 3.3: Transkripte der Experteninterviews	50
Anlage 3.3.1: Transkript mit Interviewpartner Vanessa Vorreyer (Pretest).....	50
Anlage 3.3.2: Transkript mit Interviewpartner Mario Körösi.....	50
Anlage 3.3.3: Transkript mit Interviewpartner Experte vom PTJ	50
Anlage 3.3.4: Ausgefüllter Fragebogen des Experten bei SMILE	50
Anlage 4: E-Mail Korrespondenz.....	51
Anlage 4.1: E-Mail Korrespondenz mit Andre Uhlmann, Standortleiter und Gründungsberater TU Bergakademie Freiberg	51
Anlage 4.2: E-Mail Korrespondenz mit Christina Militzer.....	53

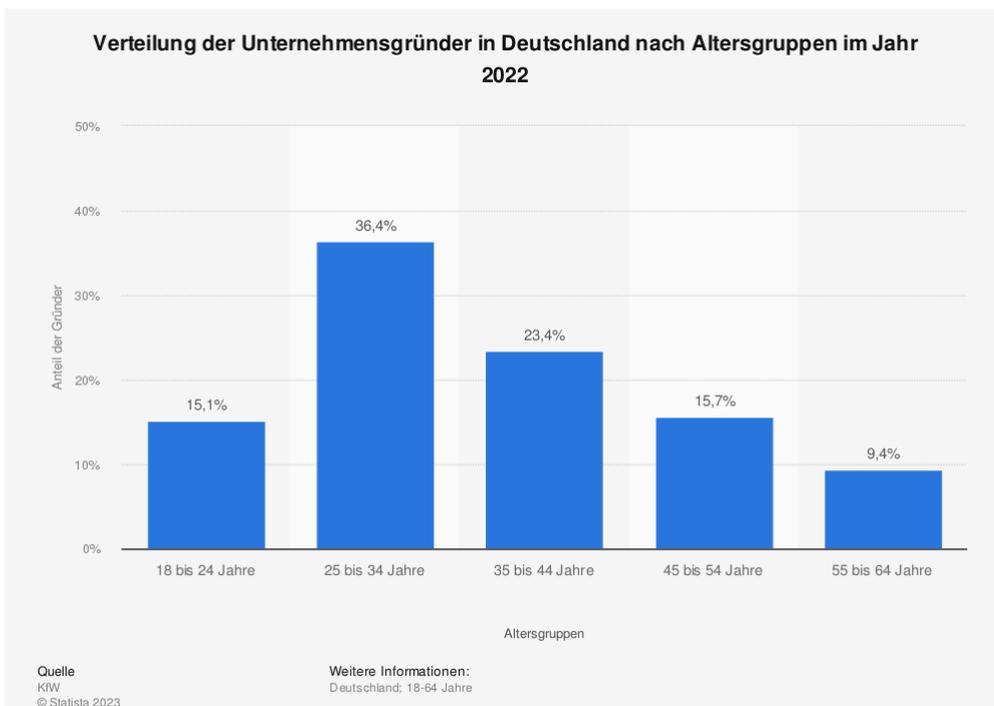
Anlage 1: Abbildungen

Abbildung 1.1: Anzahl der Gründer in Deutschland im Zeitraum von 2000 bis 2022



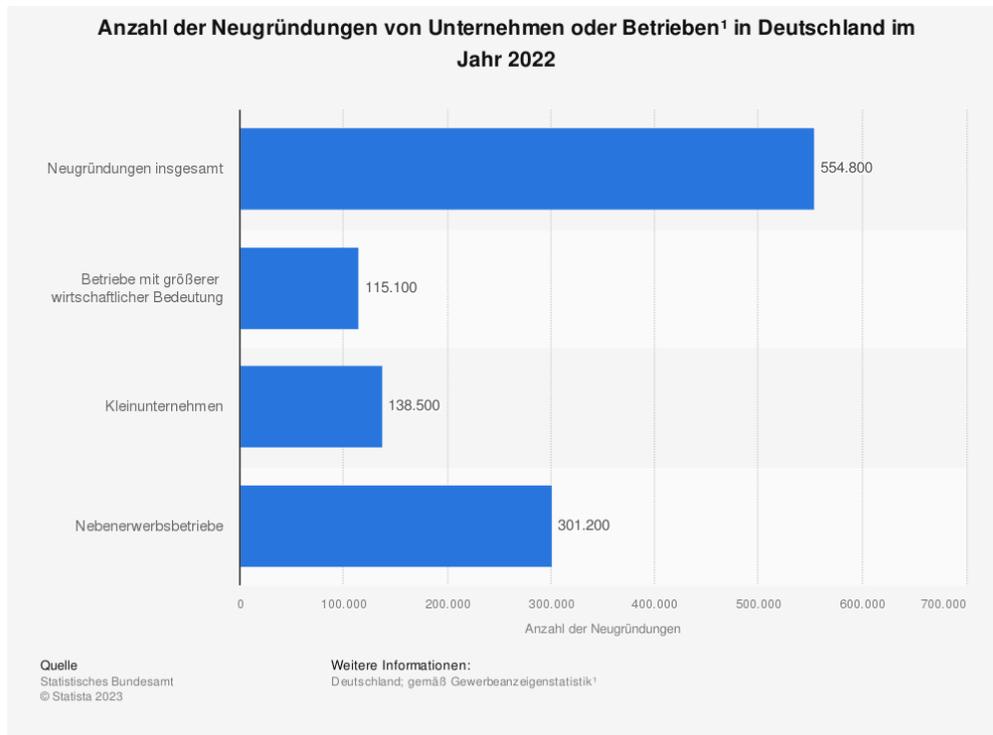
Quelle: <https://de.statista.com>

Abbildung 1.2: Verteilung der Unternehmensgründer in Deutschland nach Altersgruppen im Jahr 2022



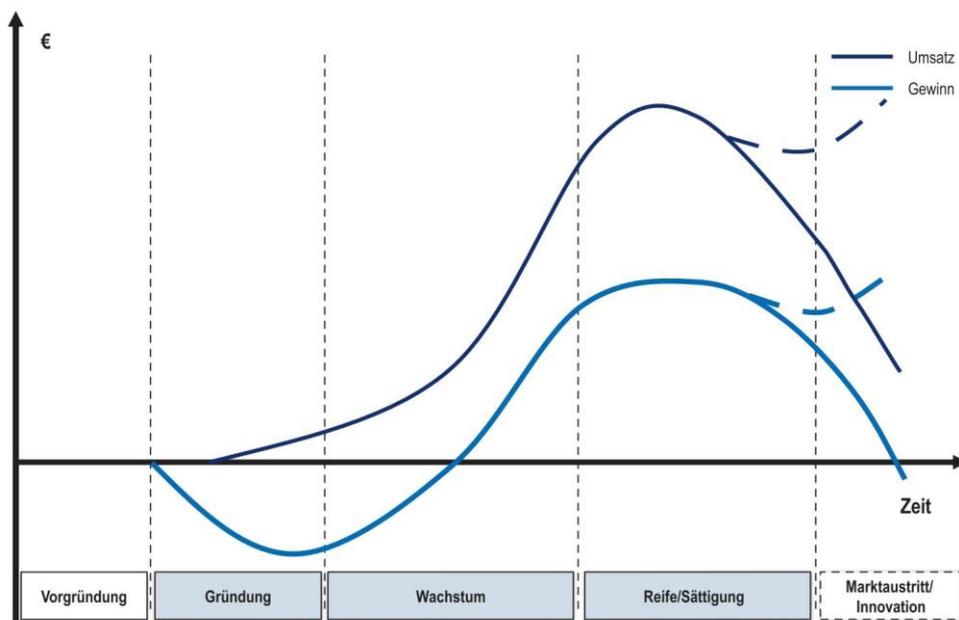
Quelle: <https://de.statista.com>

Anlage 1.3: Anzahl Neugründungen von Unternehmen oder Betrieben in Deutschland im Jahr 2022



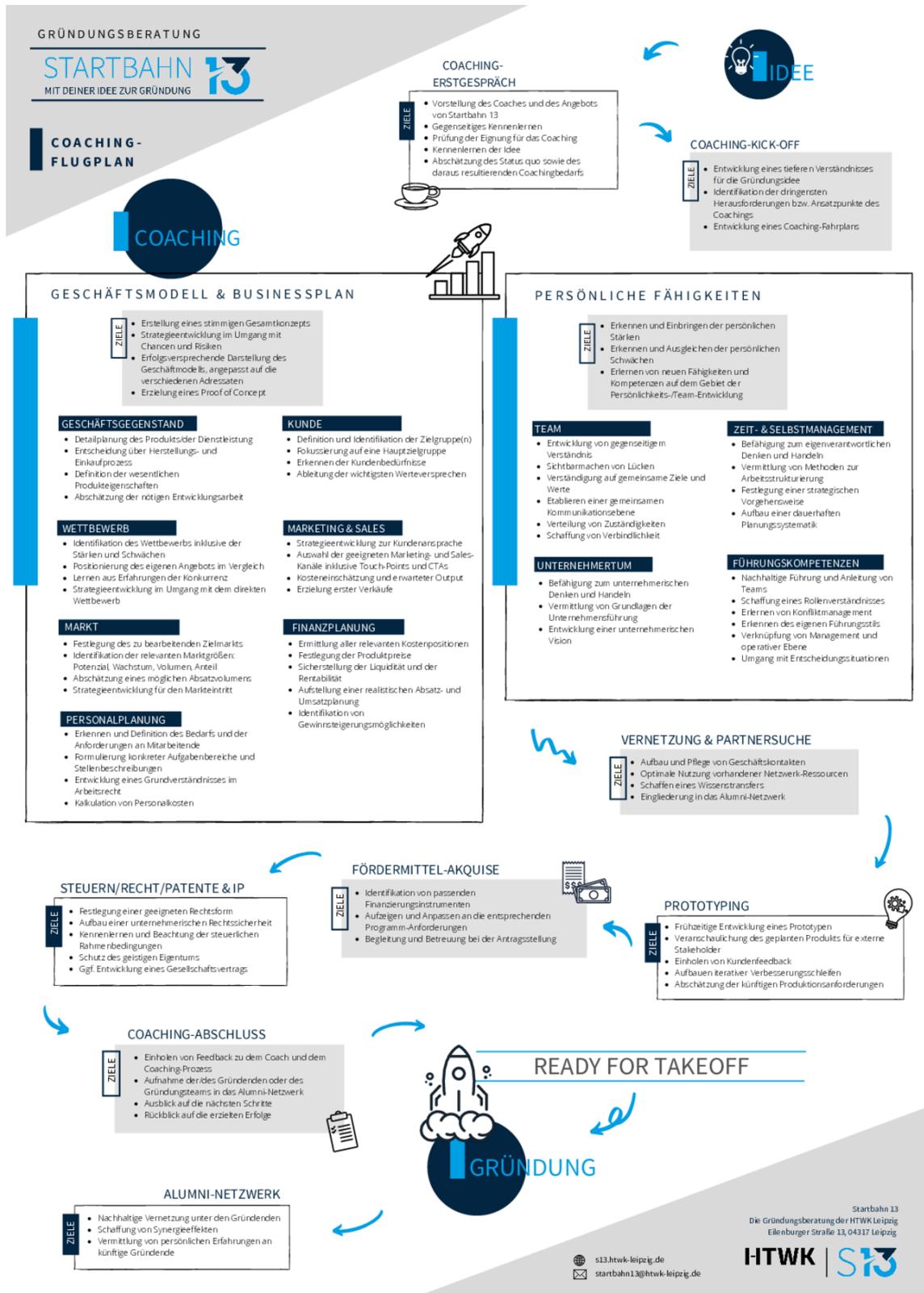
Quelle: <https://de.statista.com>

Anlage 1.4: Lebenszyklusmodell eines Unternehmens



Quelle: Diehm 2014, S. 19

Anlage 1.5: Coaching-Flugplan der Startbahn 13



Quelle: <https://s13.htwk-leipzig.de>

Anlage 1.5: Persönliche Coaching Unterlage Vanessa Vorreyer

Produkt/DL

- Funktionen / Merkmale / Nutzen
- Produkt - / DL - Kosten
→ Angebotspreis
- Wo & wie soll verkauft werden? (4P)

Marktsegmentierung
durch Marktpositionierung:

- Art des Produktes / der Leistung
- Preisniveau
- Vertriebskanäle
- Art der Kommunikation

• product
• price
• place
• promotion

Markt

- räumliche Abgrenzung, rechtliche Rahmenbeding.
- Rahmenbedingungen bei Technik & Infrastruktur
- Ein- & Austrittsbarrieren

Kunde

- Wer soll Produkt / DL nutzen?
- Zielgruppenmerkmale

Personen
B2C Unternehmens-
B2B

Unternehmenscharakteristika:

1. organisatorische Merkmale (Struktur, Größe, Standort, Hauptaktivität)
2. operative Merkmale (Einkaufspolitik, Konzeption, Finanzsituation, u.a. Verbindungen)

Beschaffung:

- Beschaffungspolitik (Anforderungen an Lieferanten / Produkte)
- Kaufkriterien (Qualität, Preisniveau)
- Formale Kriterien (Einkaufsverfahren & Zahl. Verfahren)
- Kaufentscheidungsprozess
- Zusammenhang mit dem...

Personen (Risikobewertung):

1. Innovationsfreude, Rolle & Bedeutung im Kauf- & Entscheidungsprozess
2. → permanenten Prozess
3. Entscheid. basier. → Person

Wettbewerb

Vergleichskriterien:
Qualität, Preise, Marketingqualität, Bekanntheit, Service

Überblick:
Anzahl & Typen von Wettbewerbern
(Bestehende Unternehmen, potentielle neue Konkurrenz, Ersatzprod. / indirekte Wettbewer.)

Detail:
Detail-Benchmarking mit eigenen Stärken & Schwächen

Vertrieb

- Welche Vertriebswege sind verfügbar? (Standorte, Zeitpunkt, online)
- Wo suchen Kunden Angebot?
- Wie kommt Angebot zum Kunde?

Trends

Umwelt- & Branchenanalyse
Welche Themen gewinnen an Bedeutung?

Kennzahlen

- Zahl potentieller Kunden
- Höhe des Kundenbedarfs (pro Jahr)
- Absatz an Prod. / DL (Menge)
- möglicher Umsatz und Gewinn (Umsatz)

• **Marktpotenzial** = Summe potentieller Absatzmenge
= Anzahl pot. Käufer x Bedarf im Zeitraum

• **Marktvolumen** = Summe tatsächl. Absatzmenge
= Anzahl verk. Einheiten x Preis / Einheit

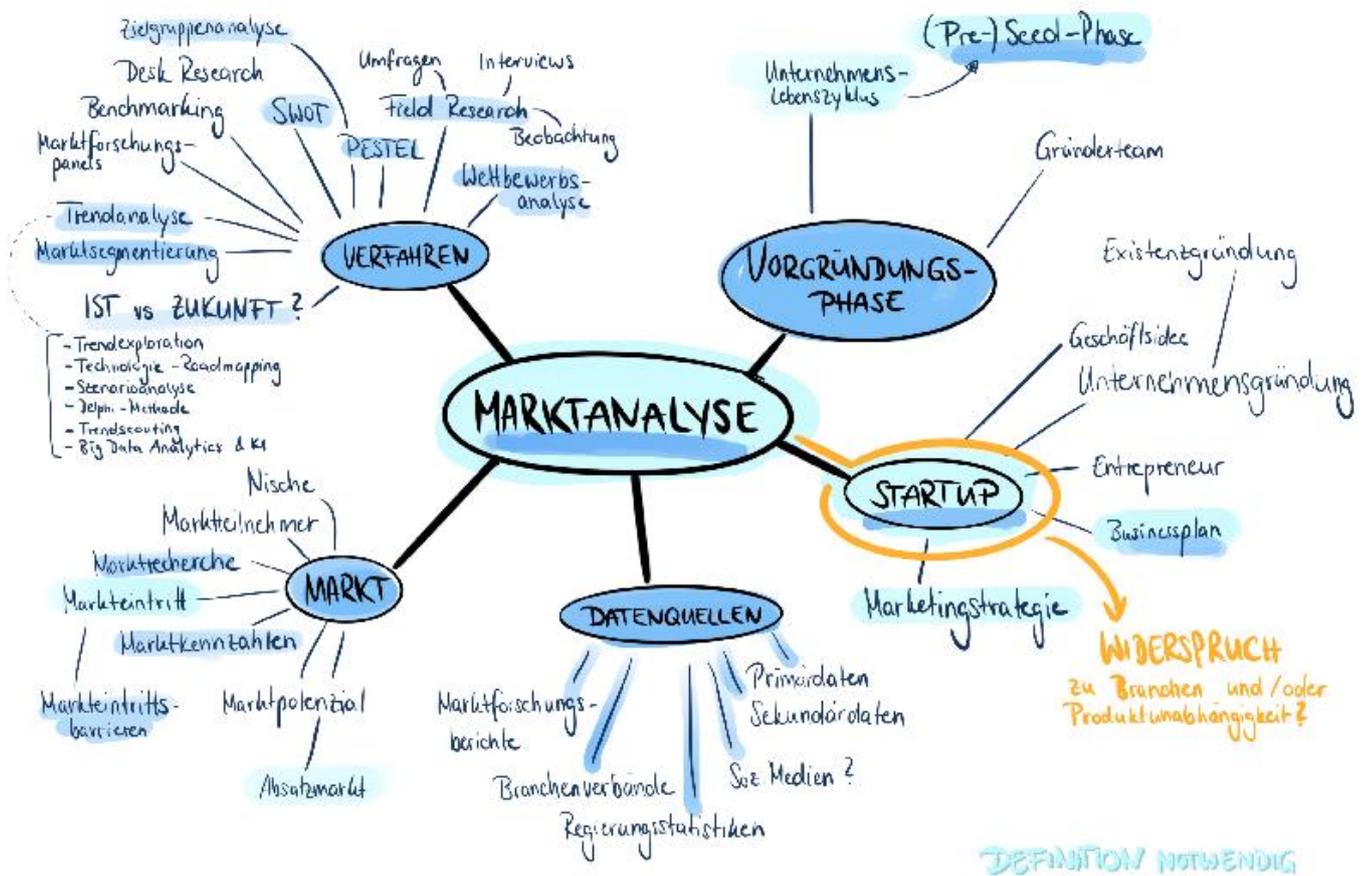
• **Absatzvolumen** = tatsächl. Absatz einer Unt. in Periode

Marktpotenzial
Marktvolumen
Absatzvolumen

Quelle: Vorreyer, Persönliches Gespräch, 17.08.2023

Anlage 2: Literaturanalyse

Anlage 2.1: Mindmap Schlüsselbegriffe



Quelle: Eigene Erstellung

Anlage 2.2: Dokumentation Literaturrecherche

Suchbegriff	HTWK-Bibliothekskatalog		Google Scholar	Springer Link
Businessplan	2.341	<u>186</u>	29.900	3.495
Startup AND Marktanalyse	82	<u>5</u>	2.570	495
Marktanalyse	3.371	<u>127</u>	24.200	8.604
Marktanalyse AND Vorgründungsphase	16	<u>16</u>	142	84
Pre-Seed Phase	519	<u>82</u>	6.510	1.068
Existenzgründung	1.879	<u>1.192</u>	11.000	2.917
Kotler	44.833	<u>2.700</u>	1.120.000	20.605
Meffert	10.758	<u>1.676</u>	88.800	19.456
Datenquellen Marktanalyse	142	<u>5</u>	2.430	1.007

Filter HTWK:

Sprache Deutsch, Englisch; Jahre 2003-2023; Bücher, Buchkapitel, Zeitschriftenartikel; Online-Ressourcen, Zeitschriftenartikel (peer reviewed)

Filter Google Scholar:

Da nur eingeschränkte Filtermöglichkeiten:

Sprache Deutsch, Zeitraum 2003 – 2023

(3.540) Businessplan (Marktanalyse OR Vorgründungsphase OR „Pre-Seed“ Phase OR Businessplan OR Existenzgründung)

Filter Springer Link:

Sprache Deutsch, Englisch, Zeitraum 2003-2023

(34) Businessplan AND Marktanalyse AND Pre-Seed

Bei Prüfung der Zitationsanzahl „Eine neue Methode für systematische Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen“ → Kreilkamp, Edgar: Strategisches Management und Marketing: Markt- und Wettbewerbsanalyse – 460-mal zitiert

Weis/Steinmetz: Marktforschung → HTWK-Bibliothek, vor Ort Recherche im gleichen Genre

Forward Search: Kollmann; Digital Entrepreneurship → im Startup Monitor 2022 zitiert; Quelle: strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf

Anlage 2.3: Ausgewählte Literatur

Quelle	Datenbank	Keyword
Kortmann: Eine neue Methode für systematische Markt-, Branchen- und Wettbewerbsanalysen	HTWK-Bibliothekskatalog	Marktanalyse
Willer: Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts	HTWK-Bibliothekskatalog	Businessplan
Pott/Pott: Entrepreneurship	HTWK-Bibliothekskatalog	Marktanalyse AND Vorgründungsphase
Berekoven et al.: Marktforschung	HTWK-Bibliothekskatalog	Datenquellen Marktanalyse
Pfannstiel/Dautovic: Transferrinnovationen und Innovationstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft	HTWK-Bibliothekskatalog	Pre-seed phase
Kotler et al.: Marketing Management	HTWK-Bibliothekskatalog	Kotler
Kaufmann: Strategiewerkzeuge aus der Praxis	HTWK-Bibliothekskatalog	Marktanalyse AND Startup AND Datenquellen
Nagl: Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen	Google Scholar	Businessplan
Kreilkamp: Strategisches Management und Marketing	Google Scholar	siehe Anlage 2.2
Helmold et al.: Entrepreneurship in Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung	Google Scholar	Marktanalyse AND Entrepreneurship
Hahn: Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen	Springer Link	Businessplan AND Marktanalyse AND pre-seed
Weis/Steinmetz: Marktforschung	HTWK-Bibliothek	-

Anlage 3: Experteninterviews

Anlage 3.1: Auswahlkriterien der Experten

Name/ Bezeichnung	Quelle	Eignung als Experte/ Gesprächspartner
Vanessa Vorreyer	Empfehlung durch Startbahn 13	Mitarbeiterin bei S13 für Coaching & Projektmanagement
Mario Körösi	Internetrecherche nach Gründungsberatungen mit mehr als 10 Jahren Bestehen in Leipzig	Ehemaliger Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Ideentransfer GmbH (Erfahrung: >10 Jahre; u.a. Strategieentwicklung und Gründungsberatung für Startups); Aktuell Geschäftsführer der Corant GmbH
Experte des PTJ	Empfehlung durch Startbahn 13	> 20 Jahre Erfahrung als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Berater für Gründungsteams beim PTJ
Experte bei SMILE	Internetrecherche nach Ansprechpartnern bei SMILE mit einem Fokus auf Marktanalyse	8 Jahre Erfahrung als Gründungscoach

Anlage 3.2: Interviewleitfäden

Anlage 3.2.1: Leitfaden Vanessa Vorreyer

Expert:innen-Interview

Konzipierung eines Standardablaufs einer Marktanalyse
in der Vorgründungsphase

EINLEITUNG

(kurze Erläuterung des thematischen Fokus, kleines Warm-Up zum Werdegang)

FRAGEN

- Wo siehst Du einen Bedarf an einer standardisierten Marktanalyse?
- Vanessa, Du betreust schon seit ___ Jahren Gründende. Seit ___ bei der Startbahn 13. Wenn Du an ein bestimmtes Gründungsteam denkst. Wie ist dessen Marktanalyse (damals) abgelaufen?
- Bei dieser Marktanalyse lag der Fokus auf .../ wurde die Schwierigkeit ... überwunden/ ...- würdest Du das heute/zukünftig noch genauso machen oder gibt es aus Deiner Sicht maßgebliche Veränderungen (auch in der Zukunft)?
- Wo haben Unternehmen in der Vorgründungsphase die größten Schwierigkeiten im Bezug auf die Marktanalyse?
 - Wo könnte noch mehr Unterstützungspotenzial liegen?
 - Welche Möglichkeiten siehst Du, diesen Schwierigkeiten vorzubeugen oder diese zu überwinden?
- Könnest Du einige Empfehlungen hinsichtlich der Datenquellen und Analysetools bei einer Marktanalyse aussprechen?

SCHLUSS

- (Offene Punkte, Dank, Verabschiedung)

STARTBAHN
MIT DEINER IDEE ZUR GRÜNDUNG



VIELEN DANK FÜR DEINE UNTERSTÜTZUNG!

Experteninterview



DEINE ANSPRECHPARTNERIN

Denise Killmann
Studentin an der Hochschule für
Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig
B.A. Betriebswirtschaft

KONTAKTDATEN

**VIELEN DANK FÜR DEINE
UNTERSTÜTZUNG!**

STARTBAHN

MIT DEINER IDEE ZUR GRÜNDUNG



(Die zweite Seite wurde immer inhaltlich identisch versendet.)

Experteninterview

Konzipierung eines Standardablaufs einer Marktanalyse in der Vorgründungsphase

EINLEITUNG

- (kurze Erläuterung des thematischen Fokus, kleines Warm-Up zum Werdegang)

FRAGEN

- Wo sehen Sie einen **Bedarf an einer standardisierten Marktanalyse**?
- Herr Körösi, Sie haben mehr als 10 Jahre lang Startups hinsichtlich der Strategieentwicklung und -umsetzung begleitet und haben auch selbst erfolgreich gegründet.
- **Eine wichtige Basis**, auf der Gründende Maßnahmen für ihr Unternehmen ableiten können, **ist die Marktanalyse**. Wenn Sie an **ein bestimmtes Startup (von damals)** denken, dessen Marktanalyse erfolgreich war. Wie lief diese ab?
- Bei deren Marktanalyse lag der Fokus auf .../ wurde die Schwierigkeit ... überwunden/ ... **würden Sie das heute noch genauso machen**?
- Wo haben Unternehmen in der Vorgründungsphase die größten Schwierigkeiten im Bezug auf die Marktanalyse?
 - Wo könnte noch mehr Unterstützungspotenzial liegen?
- Können Sie einige **Empfehlungen** hinsichtlich der **Datenquellen und Analysetools** bei einer Marktanalyse aussprechen?

SCHLUSS

- (Offene Punkte, Dank, Verabschiedung)

STARTBAHN
MIT DEINER IDEE ZUR GRÜNDUNG



Experteninterview

Konzipierung eines Standardablaufs einer Marktanalyse in der Vorgründungsphase

EINLEITUNG

- (kurze Erläuterung des thematischen Fokus, kleines Warm-Up zum Werdegang)

FRAGEN

- Herr _____ Sie sind aktuell als _____ für den Projektträger Jülich, einen der größten Projektträger Deutschlands tätig. **Was umfasst Ihre Tätigkeit?**
- Bei dem **EXIST-Förderprogramm** des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) in Deutschland liegt der Fokus auf innovativen Unternehmen, die aus wissenschaftlichen Erkenntnissen heraus gegründet werden.
 - Falls Sie bereits ein Gründungsteam begleitet haben, das sich für das EXIST-Förderprogramm beworben hat und einen Businessplan erstellen musste. Welche **konkreten Kennzahlen/Punkte** muss eine **Marktanalyse** immer enthalten, damit sie aus Ihrer Sicht als vollständig definiert wird?
 - Alternativ: In unserem Telefonat vor einem Monat sagten Sie, dass eine Marktanalyse eigentlich immer standardisiert abläuft. Können Sie das näher ausführen?
- Welche **wesentlichen Unterschiede** gibt es hinsichtlich der **Anforderungen einer Marktanalyse** an Gründende von **EXIST-Förderanträgen zu anderen Förderprogrammen**?
- Können Sie einige **Empfehlungen hinsichtlich der Datenquellen und Analysetools bei einer Marktanalyse** aussprechen, von denen Sie durch Gründende erfahren haben (oder die Sie Ihnen während Ihrer Beratung empfehlen)?

SCHLUSS

- (Offene Punkte, Dank, Verabschiedung)

STARTBAHN
MIT DEINER IDEE ZUR GRÜNDUNG



VIELEN DANK FÜR IHRE UNTERSTÜTZUNG!

Anlage 3.3: Transkripte der Experteninterviews

Anlage 3.3.1: Transkript mit Interviewpartner Vanessa Vorreyer (Pretest)

Das vollständige Transkript befindet sich als gesonderte Datei in den digitalen Anhängen unter:

Interviews/Auswertung/Transkript_Vanessa Vorreyer.pdf

Anlage 3.3.2: Transkript mit Interviewpartner Mario Körösi

Das vollständige Transkript befindet sich als gesonderte Datei in den digitalen Anhängen unter:

Interviews/Auswertung/Transkript_Mario Körösi.pdf

Anlage 3.3.3: Transkript mit Interviewpartner Experte vom PTJ

Das vollständige Transkript befindet sich als gesonderte Datei in den digitalen Anhängen unter:

Interviews/Auswertung/Transkript_Experte vom PTJ.pdf

Anlage 3.3.4: Ausgefüllter Fragebogen des Experten bei SMILE

Der vollständig ausgefüllte Fragebogen befindet sich als gesonderte Datei in den digitalen Anhängen unter:

Interviews/Auswertung/Fragebogen_Experte SMILE.pdf

Die folgenden tabellarischen Auswertungen (Anlage 3.4 bis einschließlich Anlage 3.10) der Kodierung der Experteninterviews befinden sich als gesonderte Dateien in den digitalen Anhängen unter:

Interviews/Auswertung/*DATEINAME*.pdf

Anlage 3.4: Kodierung Anforderungen Marktanalyse

Anlage 3.5: Kodierung Datenquellen

Anlage 3.6: Kodierung Kennzahlen Marktanalyse

Anlage 3.7: Kodierung Schwierigkeiten Marktanalyse

Anlage 3.8: Kodierung Lösungsansätze für Schwierigkeiten

Anlage 3.9: Kodierung Verfahren Marktanalyse

Anlage 3.10: Kodierung Standardisierung der Marktanalyse in der Vorgründungsphase

Anlage 4: E-Mail Korrespondenz

Anlage 4.1: E-Mail Korrespondenz mit Andre Uhlmann, Standortleiter und Gründungsberater TU Bergakademie Freiberg

E-Mail von: Andre Uhlmann

Datum 30.08.2023



Denise Killmann <killmanndenise@gmail.com>

Unterstützung meiner Bachelorarbeit

3 Nachrichten

Denise Killmann <killmanndenise@gmail.com>
An: andre.uhlmann@saxeed.net

29. August 2023 um 12:25

Hallo Herr Uhlmann,

vielen Dank für das freundliche Telefonat. Hier sind meine Notizen, über die Sie gerne noch einmal lesen können. Lassen Sie mich gerne wissen, ob Sie Anmerkungen dazu haben.

Folgendes habe ich mitgeschrieben:

Zuerst werden mit den aus Wissenschaftler:innen bestehenden Teams individuelle Workshops durchgeführt, u.a. um die Gründenden für den Markt zu sensibilisieren.

An erster Stelle steht es, eine Zielgruppe zu identifizieren mit einem Problem, was eine Lösung verdient. (= relevantes Problem) Es gilt herauszufinden: Wie viele Leute haben dieses Problem? Indem sich die Teams mit diesen Fragestellungen auseinandersetzen, erfolgt eine Annäherung an den Markt. Über diese Vorgehensweise fällt es vielen leichter sich an die Marktgröße anzunähern, als über die verhältnismäßig abstrakte Vorgabe, eine Marktanalyse durchzuführen. Hier kommt beispielsweise auch das TAM, SAM, SOM Modell zum Einsatz.

Wichtige Kenngrößen in Bezug auf den Markt sind:
- Marktpotenzial, Marktwachstum und schließlich die Marktgröße

Wichtig in diesem Abschnitt ist auch eine Wettbewerbsanalyse unter Herausstellung des eigenen USP im Vergleich zur Konkurrenz. Es stellt sich die Frage, welche Zahlen die Teams brauchen und woher sie diese bekommen. Einerseits stellt die Gründungsberatung Freiberg den Gründenden eine Liste zur Verfügung, die kostenlose Informationsportale aufführt. Andererseits bieten sie einen Zugang zu MarketsandMarkets, einer Plattform für Wettbewerbsanalyse und Marktforschung.

Neben der zentralen Frage, ob es einen Markt für das Produkt/ die Dienstleistung gibt und ob er groß genug ist, steht die Ausarbeitung einer konkreten Markteintrittsstrategie im Fokus. Dabei sind neben den unter den Schlagworten Vertrieb und Marketing auszuführenden Aktivitäten konkrete Schritte gemeint, wie bspw. welche Messe wann besucht werden soll.

Die Erstellung eines Businessplans im Zusammenhang mit dem Coaching Angebot erfolgt, wenn dieser bspw. im Rahmen des EXIST-Förderprogramms notwendig ist. (Projektskizze) Im Sinne einer Aufwand-Nutzen-Maximierung wird individuell geprüft, welcher Aufwand den Gründenden zugemutet werden muss. So reicht bei nebenberuflichen Gründungen meist ein Pitch Deck kombiniert mit einem gut ausgearbeiteten Finanzplan.

Der Form halber möchte ich noch einmal fragen, ob ich diese Informationen in meiner Bachelorarbeit verwenden darf?

Und ich habe keine Anonymisierung geplant. Ist das für Sie in Ordnung?

Vielen Dank für Ihre Unterstützung! Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung und wünsche Ihnen einen schönen Tag.

Freundliche Grüße
Denise Killmann

Guten Morgen Frau Killmann,

vielen Dank für die Zusammenfassung. Das ist alles richtig erfasst und kann im Rahmen Ihrer Bachelorarbeit genutzt werden. Nur eine kleine Anmerkung habe ich (siehe unten in rot). Gern können Sie meinen Namen nutzen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!

Beste Grüße

Andre Uhlmann

Master of Science (M.Sc.)

Standortleiter |

Gründungsberater

TU Bergakademie Freiberg

Gründungsnetzwerk SAXEED

Betreff: Unterstützung meiner Bachelorarbeit

Hallo Herr Uhlmann,

vielen Dank für das freundliche Telefonat. Hier sind meine Notizen, über die Sie gerne noch einmal lesen können. Lassen Sie mich gerne wissen, ob Sie Anmerkungen dazu haben.

Folgendes habe ich mitgeschrieben:

Zuerst werden mit den aus Wissenschaftler:innen bestehenden Teams individuelle Workshops durchgeführt, u.a. um die Gründenden für den Markt zu sensibilisieren.

An erster Stelle steht es, eine Zielgruppe zu identifizieren mit einem Problem, was eine Lösung verdient. (= relevantes Problem) Es gilt herauszufinden: Wie viele Leute haben dieses Problem? Indem sich die Teams mit diesen Fragestellungen auseinandersetzen, erfolgt eine Annäherung an den Markt. Über diese Vorgehensweise fällt es vielen leichter sich an die Marktgröße anzunähern, als über die verhältnismäßig abstrakte Vorgabe, eine Marktanalyse durchzuführen. Hier kommt beispielsweise auch das TAM, SAM, SOM Modell zum Einsatz.

Wichtige Kenngrößen in Bezug auf den Markt sind:

- Marktpotenzial, Marktwachstum und schließlich die Marktgröße => von der Marktgröße zum Marktpotenzial in Euro

[Zitierter Text ausgeblendet]

Denise Killmann <killmannndense@gmail.com>
vn: Andre Uhlmann <andre.uhlmann@saxeed.net>

31. August 2023 um 15:07

Hallo Herr Uhlmann,

wunderbar, vielen Dank!

Ich wünsche Ihnen einen schönen Tag. Freundliche Grüße,
Denise Killmann

Anlage 4.2: E-Mail Korrespondenz mit Christina Militzer

E-Mail von: Christina Militzer

Datum: 29.08.2023



Denise Killmann <killmann Denise@gmail.com>

Unterstützung meiner Bachelorarbeit

4 Nachrichten

Denise Killmann <killmann Denise@gmail.com>

28. August 2023 um 15:37

An: christina.militzer@saxeed.net

Liebe Frau Militzer,

vielen Dank für das freundliche Telefonat.

Noch einmal kurz zusammengefasst: Mein Name ist Denise Killmann und ich schreibe derzeit an der HTWK Leipzig meine Bachelorarbeit in Kooperation mit der Gründungsberatung der HTWK, der Startbahn 13. Das Thema lautet: "Konzipierung eines Standardablaufs einer Marktanalyse in der Vorgründungsphase".

Ein wichtiger Teil meiner Arbeit baut auf der Erfahrung von Expert:innen auf. Wer könnte da besser geeignet sein als Sie und die Gründungsberatung Zwickau?

Wenn Sie für mich Ideen rund um das Thema Marktanalyse haben, beispielsweise...

- ... einen Leitfaden
- ... Empfehlungen zu Analysetools oder Datenquellen
- ... Literatur ...

freue ich mich sehr über Ihre Unterstützung!

Geme sende ich Ihnen nach Fertigstellung ein digitales Exemplar meiner Arbeit zu oder leite Sie, falls Sie das Wünschen, an meine Ansprechpartnerin bei der S13 weiter.

Schon einmal im Voraus vielen Dank für Ihre Zeit!

Freundliche Grüße
Denise Killmann

Christina Militzer <christina.militzer@saxeed.net>

29. August 2023 um 09:35

An: Denise Killmann <killmann Denise@gmail.com>

Liebe Frau Killmann,

entschuldigen Sie dass ich gestern so kurz angebunden war und danke für Ihre Mail.

So richtig abschließend kann ich sie leider nicht beantworten, aber ich versuche Ihnen einmal aufzuzeigen wie wir Gründungsvorhaben dabei unterstützen, da Teams mit dem „Markt-Teil“ im Rahmen des Geschäftskonzeptes erfahrungsgemäß den größten Unterstützungsbedarf haben.

B2C-Markt:

- Hier erachten wir die Zielgruppenanalyse und die dann daran ausgerichtete Kundenzentrierung aller Prozesse: Tools sind Persona + Kundensegmentierung (bestenfalls beide anwenden), das am besten im Team erarbeiten und dann „rausgehen“ d.h. Leute befragen/ Landingpage erstellen und schauen was, wie „teasert“, Austausch mit anderen Gründenden/BerufskollegInnen
- Aus dem Design Thinking Bereich heraus die Phase „Verstehen“: da nutzen wir z.B. als Tools den Challenge

Radar oder die semantische Analyse

- Neben der Möglichkeit Umfragen über unsere Social Media Kanäle/ Newsletter zu streuen bieten gemeinsam mit dem Gründerzentrum Zwickau Gründenden die Möglichkeit Ihre Produkte/ Dienstleistungen/ [Markttests auf den Stadtfesten der Region](#) zu präsentieren und begleiten das medial
- Unserer Erfahrung nach stürzen sich viele Gründende auf Zahlen die das Internet liefert z.B. über Statista, die sind aber meist zu „global“, so dass wir empfehlen diese Zahlen mit eigenen Erhebungen, Befragungen etc. zu untermauern und auch die regionalen IHKs befragen. Bei Ladengeschäften auch wirklich mal dort hinstellen und die Anzahl der „Vorbeilafenden“ zu unterschiedlichen Zeiten „tracken“ oder dies bei vergleichbaren Einrichtungen in anderen Städten bspw. tun.
- Produkt/ DL prototypisch umsetzen und Kundenfeedback einholen

B2B:

- Auch hier gilt: Mit den Unternehmen der Branche ins Gespräch kommen...Markt-Insights erhält man selten über eine reine Internetrecherche, da dort „nur“ der Status Quo bzw. die Vergangenheit abgebildet ist...Ziel: Letter of Intent einholen, noch besser gemeinsame Entwicklung/ gemeinsames Forschungsprojekt, aber auch Messebesuche, oder die Teilnahme an Tagungen/ Branchennetzwerktreffen erachten wir als zentral

Ganz allgemein: [Customer Journey Map](#) erstellen für jede Persona und oder Zielstellung. Ansonsten nutzen wir ganz klassisch das Business Model Canvas nach Osterwalder ergänzt um die „Wettbewerber“ . Und schauen das die 4 Bausteine: Costumers, Value Proposition, Costumer Relationship und Channels aufeinander gut abgestimmt sind und das all die dort getroffenen Annahmen durch Testing/ Feedback untermauert werden können. Auch hier nutze ich manchmal die [Testing Cards](#) als Tools

Ein wirklicher Leitfaden ist dies leider nicht aber ich hoffe es hilft Ihnen trotzdem etwas weiter.

Bei Fragen gern melden an einem digitalen Exemplar wäre ich sehr interessiert einfach auch um zu sehen welche Tools die KollegInnen noch nutzen 😊

Viele Grüße und viel Erfolg

Christina Militzer

Gründungsberaterin | Standortkoordination

wissenschaftliche Mitarbeiterin

Gründungsnetzwerk SAXEED

Westsächsische Hochschule Zwickau

Gründungsnetzwerk SAXEED

Kornmarkt 1

08056 Zwickau

E-Mail: christina.militzer@fh-zwickau.de



Europa fördert Sachsen.
ESF
Europäischer Sozialfonds



Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf der Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

EXIST
Existenzgründungen
an der Wissenschaft

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

[Zitierter Text ausgeblendet]

Denise Killmann <killmanndenise@gmail.com>
An: Christina Militzer <christina.militzer@saxeed.net>

29. August 2023 um 11:08

Hallo liebe Frau Militzer,

vielen Dank für Ihre Nachricht und die ausführliche Beschreibung!

Abgabedatum meiner BA ist der 19.09., dann kann ich Ihnen die Arbeit schicken. :-)

Der Form halber möchte ich noch einmal fragen, ob ich diese Informationen in meiner Bachelorarbeit verwenden darf? Und ich habe keine Anonymisierung geplant. Ist das für Sie in Ordnung?

Ich freue mich über eine kurze Rückmeldung und wünsche Ihnen einen schönen Tag.

Freundliche Grüße

Denise Killmann

[Zitierter Text ausgeblendet]

Christina Militzer <christina.militzer@saxeed.net>
An: Denise Killmann <killmanndenise@gmail.com>

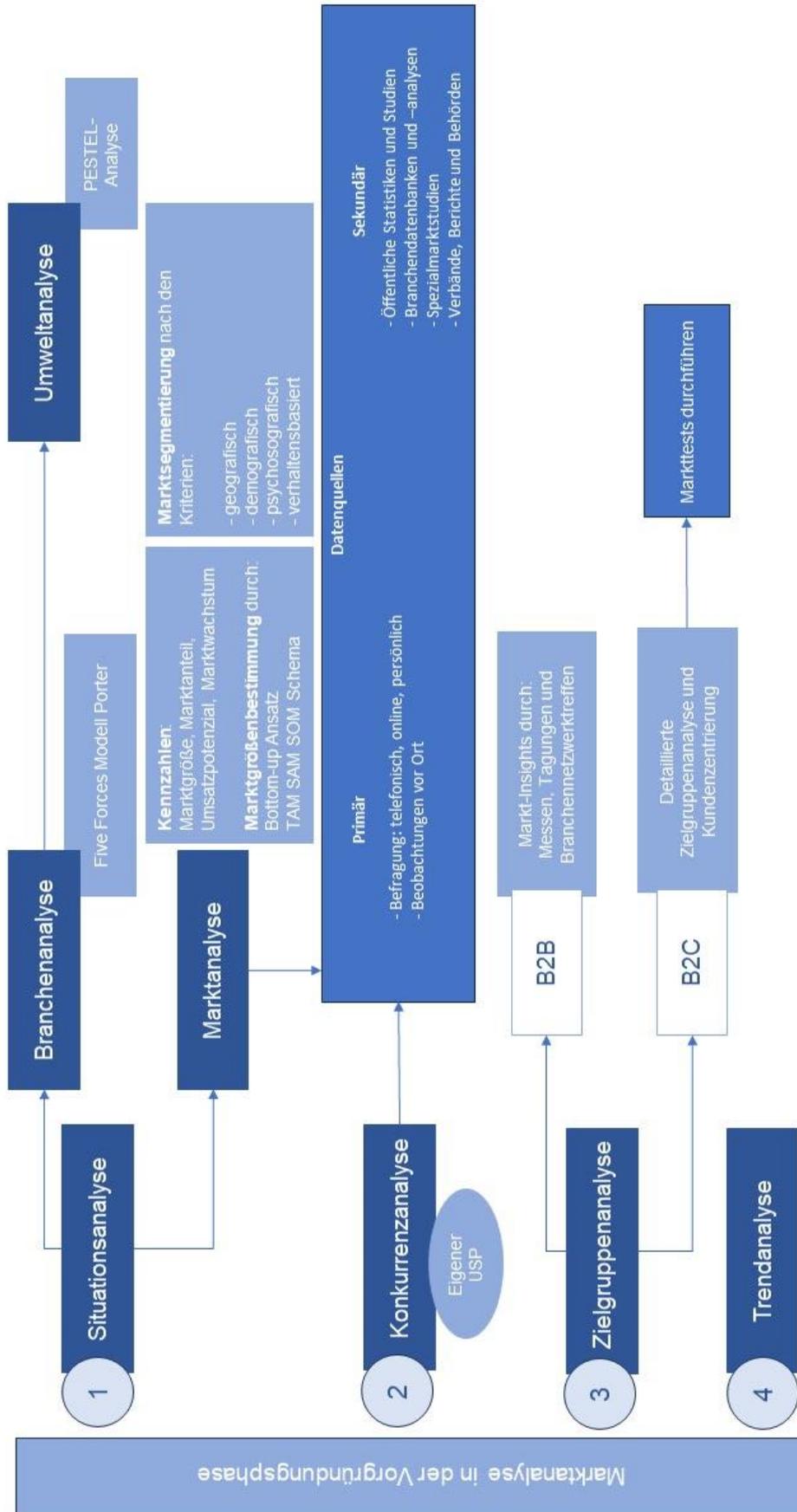
29. August 2023 um 11:09

Liebe Frau Killmann,

meinen Mailinhalt dürfen Sie natürlich gern verwenden.

Viele Grüße

Anlage 5: Konzept



Quelle: Eigene Erstellung

Erklärung zur Bachelorarbeit

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt habe. Jede wörtliche oder sinngemäße Übernahme fremder Gedanken ist durch die Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Ich bin mir bewusst, dass jeder Verstoß gegen diese Regeln prüfungsrechtlich nachteilige Folgen gemäß der geltenden Prüfungsordnung für mich haben wird.

Leipzig, den 19.09.2023

.....Denise Killmann.....

(Unterschrift)