UNIVERSITY OF TWENTE

Master Thesis

Cultural influences on the use of effectuation in entrepreneurship

The case of German student entrepreneurs

Michael Drecker

17.02.2012

This thesis was written and handed in by Michael Drecker for the completion of the Business Administration master's degree program (specialization: International Management) of the University of Twente.

Primary Supervisor: Dr. Rainer Harms

Secondary Supervisor: Martin Stienstra (MSc)

Student name: Michael Drecker
Student number: s1058851
Address: Berliner Straße 75,
58511 Lüdenscheid, Germany
Telephone: +49 2351 84966
Study programme: Business Administration (MSc)
Email: MichaelDrecker@gmx.net

Contents

1. Introduction 4
2. Culture and Cultural Differences 9
2.1 What is Culture? 9
2.2 Is There a Way to conceptualize Cultural Differences? 12
3. Entrepreneurship, Entrepreneurial Processes and Effectuation 20
3.1 What is Entrepreneurship? 20
3.2 Cultural Influences on Entrepreneurship 23
3.3 Entrepreneurial Process Theories 25
3.4 The Process Theory of Effectuation 31
4. German Cultural Characteristics in Relationship to Effectuation 36
4.1 German cultural characteristics 36
4.2 Are German entrepreneurs likely to take an effectual approach to their ventures? 40
5. Research Method 46
5.1 Think-Aloud Protocols 46
5.2 The Research Instrument and Data Collection 49
5.3 The Sample 54
6. Findings 55
7. Discussion 59
8. Conclusion 63
References 64
Appendices 72

1. Introduction

Entrepreneurship has long been considered a significant factor for socioeconomic growth and development. It provides millions of job opportunities, offers a variety of consumer goods and services, generally increases national prosperity and competitiveness and is sometimes even critical for the economies, the entrepreneurs operate in (Zahra, 1999; Steensma et al, 2000).

As of today, according to the Global Entrepreneurship Monitor (GEM), entrepreneurship is the predominant form of business organization in most countries. Especially in less industrialized countries and transitional economies it is the major factor for increasing economic development, by having a synergistic impact through innovation, job creation, reduction of local poverty and many other effects (Kariv, 2011).

But the GEM also shows that the level of entrepreneurship and its success rate in terms of successful ventures can differ vastly from region to region. While this sure has different influences such as political support, the quality of institutions etc. one of the reasons for that is believed to be the national culture of the would-be entrepreneurs. The cognitive pillar at the individual level in terms of culture and other natural behavior that comes to people unconsciously, becomes increasingly important in entrepreneurship research, as it tries to explore how different societies accept entrepreneurs, inculcate values and even create a cultural milieu for entrepreneurship (Lee and Peterson, 2000; Mueller & Thomas, 2000; Bruton et al., 2010; Country Report Germany, In *Global Entrepreneurship Monitor 2010*).

This study is part of the EPICC (Entrepreneurial Processes In a Cultural Context) project of the University of Twente, which concerns itself with the influence of national culture on entrepreneurial processes. These processes basically include and describe all actions and decisions of entrepreneurs that lead from an initial idea or recognition of opportunity to the establishment of a successful venture. Earlier research on the subject suggested that entrepreneurs work in a way that starting with their initial idea they plan which product they will serve in what sort of market and what resources they have to acquire to reach that

goal. This suggests that entrepreneurs are always in control of the situation now as well as in the future (Bruton et al, 2010).

More recent research on entrepreneurial processes however challenges this assumption, especially the comparatively new theory of "effectuation". It suggests that successful entrepreneurs work in different ways than previously assumed, for example they are not specifically focused on markets, therefore do not see the need of acquiring resources but work with the ones available and do not concern themselves with controlling the future. The path to new venture creation may not necessary follow a well-defined causation approach in which those who identify opportunities, bring together resources efficiently, and work according to a plan may achieve competitive advantage, the path may also be a process of experimentation, affordable loss, and flexibility that results in entrepreneurial success (Chandler et al, 2011).

This theory shifts the focus away from the environmental reality the entrepreneurs find themselves in, and gives more attention to the entrepreneurs' perception of reality. Since it is established that the perception of the world that surrounds us is influenced by national culture, it might well be possible that entrepreneurial processes as they are seen under the theory of effectuation are subject to cultural influence. Examples for cultural differences that could influence decision-making of entrepreneurs could be different handling of uncertainty or varying opinions about the need for long term planning (Mueller & Thomas, 2000; Sarasvathy, 2008).

The EPICC research project seeks to explore the extent to which this indeed is the case. There are clear implications for both theory and practice of entrepreneurship should the hypothesis be proven, that the entrepreneurial process is really impacted by cultural background. Education and consulting would have to be adapted to suit a particular target group, whilst theories of entrepreneurship would need to take this cultural contextual dimension more seriously.

This Master thesis concerns itself specifically with the possible effectual behavior of student entrepreneurs with a German culture. The selection of the cultural field to study is based on personal interest and the availability of knowledge and interview-opportunities as

well as the interesting discrepancy between Germany being known to be one of the most innovative countries in the world (e.g. in terms of patents) and the rather low ranking among the innovation-driven GEM countries with regard to the so-called Total Early-Stage Entrepreneurial Activity. In 2010 just under 4.2% of Germany's adult population were actively trying to set up new businesses (nascent entrepreneurs) or were owner-managers of young businesses, meaning firms that were no more than 3 ½ years old (Country Report Germany, In *Global Entrepreneurship Monitor 2010*).

Are German people generally too pessimistic to start their own venture, fail to see and use opportunities, or do German entrepreneurs use less effective strategies at the beginning of their venture and tend to make wrong decisions? While it may be hard to answer all this in detail, it might be possible to find out as to what extent German entrepreneurs display effectual behavior, which Sarasvathy found to be more successful, especially in the early stages of a start-up.
In view of the objective the resulting research question is:

To what degree do German entrepreneurs use effectuation for decision-making problems?

To deal with the main research question, the literature and theories about entrepreneurial processes will be discussed and it will be explained why Sarasvathy's relatively new theory of effectuation is seen as the most adequate process theory to look for cultural influences in entrepreneurship. In short effectuation has two big advantages in this context, compared to other entrepreneurial process theories – first, many elements of effectuation deal with decision-making and problem-solving, entrepreneurial actions that have been proven to be influenced by culture (Strohschneider & Güss, 1999; Güss et al, 2010). Second, since research suggests that entrepreneurship can be taught and an individual's self-perception and potential for entrepreneurship can be enhanced, and Sarasvathy concentrates on the teachable and learnable elements of entrepreneurship, it would be of much interest and help to know, as to what extent German entrepreneurs already use effectuation in their entrepreneurial decision making and problem-solving situations, and what they still could learn and improve (Mueller & Thomas 2000; Moroz & Hindle, 2011).

As for the cultural aspect, several cross-cultural studies will be discussed to find out which framework is best suited to conceptualize cultural differences between different societies. Based on the cultural dimensions found by these studies, several hypotheses will be developed, in order to predict the behavior of German student entrepreneurs when faced with decision problems regarding a new start-up.

The data to be investigated will be obtained from German student entrepreneurs who will be asked to participate in a think-aloud interview, in which they will work on starting up a fictional venture and asked to deal with several decision problems. The thoughts they express during these interviews will be coded in regard to Sarasvathys elements of effectual logic, to see to what extent this logic was applied. Additionally student entrepreneurs will be asked about the creation of their own venture, to compare those results to the interview case, this could determine if student entrepreneurs act differently in their creation of an own venture compared to their behavior in the given theoretical case. While just "playing" the creation of a new business, student entrepreneurs might feel less influenced by e.g. uncertainty, than in their real life decisions.

This way this study makes sense for two main reasons. First, it is part of the EPICC project and in comparison with other works of this project, studying different societies, will be able to show cultural differences in the assessment of entrepreneurial process and especially the use of effectuation. Second, since Sarasvathy concentrated on the learnable and teachable effects of entrepreneurship, this study also makes sense of its own, and can show German entrepreneurs how to improve their way of dealing with problem-solving and decision-making problems in their own ventures. This way it poses as a useful addition to the usual teaching of entrepreneurship at German universities which generally teaches a more causal approach to the student's first venture, which involves more planning and calculation than effectuation does.

This thesis is structured as follows: In the first section after this introduction the term "culture" itself will be discussed, as well as its implications for individual human behavior. Afterwards an overview of different concepts to conceptualize cultural differences will be given and the most appropriate one for this thesis will be chosen to proceed with. Section 3 will try to give an accurate description of "entrepreneurship" and discuss the effect that

culture may have on it. Then the most common process theories concerning entrepreneurship will be assessed regarding the possibility to account for cultural influence in them. As this is believed to be effectuation, section 3.4 will deal with a broader description of that theory and describe the six basic elements of effectuation, which will also play a role for the hypotheses drawn later. Section 4 discusses the cultural characteristics of Germans as researched by the GLOBE study and Geert Hofstede, relates these to Sarasvathys effectual elements and gives a hypothesis in respect to each element. The next section concerns itself with the method of data acquisition and evaluation in this study. Section 6 presents the findings, which will be discussed in chapter 7. Chapter 8 finally draws a conclusion and gives suggestions for future research on this topic.

2. Culture and Cultural Differences

2.1 What is Culture?

The term ‘Culture’ originates in the Latin word ‘cultura’ meaning ‘a cultivating, agriculture’. It stems from the word ‘colere’, which stands for ‘tend, till, cultivate, guard’. The figurative sense of "cultivation through education" is first attested c.1500. The meaning "the intellectual side of civilization" is from 1805; that of "collective customs and achievements of a people" was first noted in 1867 (Culture. In *Online Etymology Dictionary*).

Culture is complex and multidimensional and therefore almost impossible to define in simple terms. There are in fact a multitude of definitions of culture, Kroeber and Kluckhohn identified over 160 different definitions of culture in 1952. One of the earliest widely cited ones by Tylor in 1881 defined culture as “that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society”. Different authors varied in their definitions, Kluckhohn and Kelly described culture as “all the historically created design for living, explicit and implicit, rational, irrational, and nonrational, which exist at any given time as potential guides for the behavior of men.”, whereas Downs put it as simple as “a mental map which guides us in our relations to our surroundings and to other people” (Fan, 2000).

More recently, Hofstede defined culture as “the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another.” This stresses that culture is, a collective, not individual, attribute, not directly visible but manifested in behaviors, and common to some but not all people (Hofstede, 2001; Hofstede & McRae, 2004).

The ‘mind’ in Hofstedes definition stands for the head, heart and hands, meaning for thinking, feeling, and acting, with consequences for beliefs, attitudes and skills. So a different programming of the mind, which can be due to a multitude of factors, would automatically result in different attitudes, believe systems and so on.

In this sense, culture also includes values, in fact, systems of values can be seen as the core element of every culture (Hofstede, 2001). Again, there are different definitions of values, one that Hofstede deemed as one of the most precise ones, is the definition of values by Klockhohn: "A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable, which influences the selection from available modes means and ends of actions" (Hofstede, 2001). In cross cultural research it is widely acknowledged that values have an important role in understanding cultures. Values, as socially shared conceptions of what is good, right and desirable, influence people's actions, choices and the way they perceive and interpret the world around them. Schwartz and Bilsky (1987) summed up the main features of values as follows: values are beliefs, but not objective, cold ideas, more infused with feeling. Values refer to desirable goals and to the modes of conduct that promote these goals. They transcend specific actions and situations, and guide the selection or evaluation of behavior, people and events. They are ordered by importance relative to one another - the ordered set of values forms a system of value priorities.

Values, as a part of culture operate at different levels, of which cross-cultural research mostly focuses on the national and individual level. Values on the national level develop by facing basic challenges that occur in every society. They are shared abstract ideas about what is good and right and what objectives are worthy to pursue. They are reflected in a number of things such as institutions, symbols, norms and practices and help to characterize groups and societies in order to compare them to other cultures. Theories of national level values are often used to interpret behavior of more specific levels of cultures, such as organizational or individual culture (Knafo et al, 2011).

Individual values can differ from the national level, they are a product of cultural socialization, but also a product of the unique social experience of a person and distinct genetic heritage. Personal values affect how individuals interpret events and situations, as well as their attitudes, decisions and behavior. They are considered predominantly stable, although value change can occur in the life time of an individual (Knafo et al, 2011).

At the end of the 1970s, researches began to acknowledge that single organizations can have their own culture as well. They consist of formal and informal dimensions and it is

simply not possible to fully understand the workings of an organization without understanding its informal character. Organizational cultures consist of cognitive systems that explain how people within the organization think, reason and make decisions. Even within one organization there often appear to be different levels of culture, which at the deepest level contain a complex set of values and beliefs that define the way in which a company does business (Wallace et al, 1999). Although worthy to be mentioned, organizational culture is too special an issue to be included in this study, apart from that, as stated earlier, most cross-cultural researchers concentrate on the individual and national level which gives much more evidence for overall cultural differences between nations.

Researchers such as Hofstede or Posner differentiate between different value sub-sets, such as individual and national levels of values and consequently culture. These sub-sets highlight areas of value congruence where individual values coincide with those by others held on a higher cultural level, such as the national one (Wallace et al, 1999). Since values consist of non specific feelings about what is good or bad, normal and abnormal, beautiful or ugly etc. they themselves cannot be observed, they can only be derived from their manifestation in behavior. Values and norms are powerful forces for controlling and directing human behavior. As core elements of culture they shape the cognitive scheme which ascribes meaning and value to motivational variables and guides choices and standards of behavior. So culture, as a combination of different value sub-sets specific to a certain group or society shapes the development of certain personality traits and motivates individuals of a society to behave in a way that may not be as customary in other societies. Business behavior or entrepreneurial activity may be one of these behaviors that vary across societies (Mueller & Thomas 2000; Vaisey, 2008). A closer look at this matter will be given in section 3.2.

The inability to directly observe values does imply some difficulties for researchers. Such a difficult to define term as values or culture consequently proves hard to be measured in any way. But to have a somewhat accurate conceptualization of cultural values and cultural differences is vitally important for cross-cultural researchers and for all other research areas that would like to include cultural attributes in their studies.

2.2 Is There a Way to conceptualize Cultural Differences?

Many researchers have studied culture and cultures all over the globe and have tried to come up with a conceptualization of this complex and multidimensional phenomenon to be able to compare different cultures. As with the studied subject itself, the approaches differ vastly.

The anthropologist Edward T. Hall for example, developed a framework that consisted of three key cultural factors, Context (high or low context), Time (monochronic or polychronic) and Space (high or low territoriality). Context refers to how much in a society is taken for granted, Time to the way individuals use their time and Space refers to territoriality and concern about ownership (Hall & Hall, 1990). While this is an interesting approach it seems to not cover all cultural aspects and furthermore lacks a more precise scoring system that would make it possible to adequately compare different cultures on all the important cultural values.

Several researchers took the approach to have a closer look at cultural values, which as mentioned above cannot be observed directly, but influence (observable) actions of people. Therefore they provide researchers with conceptualizations that help them to analyze and understand individuals as well as groups and societies. It makes them able to distinguish between cultures and among individuals within or across cultures (Knafo et al, 2011). In the past studies that tested specifically for cultural value mediation, meaning the studies showed that cultural values explained country effects, have been analytically superior to those that only tested for country or cultural value effects. In other words - these mediation tests helped researchers to support the claim that country differences are in fact due to cultural values (Kirkman et al, 2006). Widely known researchers in the field like Schwartz, Trompenaars or Hofstede used this conjunction for their frameworks of measurement of cultural differences.

The leading theory in understanding individual-level values was developed by Schwartz who took a cross-cultural perspective to studying values, both in conceptualizing the theory and in testing it empirically. Schwartz surveyed value preferences of individuals with the selected values on basis of previous theoretical and empirical studies about value types and considered the universal requirements of human existence to identify basic

motivations that characterize individuals in any society (Knafo et al, 2011). After establishing that out of 56 cultural values, 45 have cross-culturally equivalent meanings, Schwartz used multidimensional scaling analyses of the average national scores on these values. He found seven value types that he organized into three bipolar cultural dimensions, Conservatism versus Autonomy, Hierarchy versus Egalitarianism and Mastery versus Harmony. On these dimensions Schwartz scored and ranked different nations (Trompenaars et al, 1996; Schwartz, 1997; Smith et al, 2002). Trompenaars and Hofstede created cultural dimensions on the basis of values as well, Trompenaars hypothesized 7 dimensions of cultural variation, which, like Schwartzs' dimensions are bipolar (Trompenaars et al, 1996; Smith et al, 2002). This will not be discussed in more detail here, since this study chooses to use the frameworks of Hofstede and the GLOBE study for the evaluation and scoring of cultural differences, for reasons which will explained in-depth below.

Geert Hofstede is one of the most cited names when it comes to frameworks that promise a way of comprehensive comparison of different national cultures. Looking at different cultural values, Hofstede created four, later five dimensions these values fit in, devising a scoring system to compare countries on these different cultural dimensions. He derived these values and consequently dimensions of culture mainly from his organizational anthropology research in the late 1970s and early 1980s. Taking this framework he scored various nations usually on a scale from 0 to 100 to compare the values of different countries and regions.

The dimensions Hofstede created are Power Distance, Individualism, Masculinity, Uncertainty Avoidance and Long-Term Orientation. Power Distance is defined as "the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally" (Hofstede, 1994). Regions with high Power Distance have an unequal distribution of power and wealth, which is accepted by the less powerful members of society. Low Power Distance on the other hand indicates a society that stresses equality and opportunity for everyone in it. The dimension of Individualism measures how loose ties between individuals in a society are, and to what extent everyone is expected to look after himself first. High Individualism ranking indicates that individuality and individual rights are valued highly in a society, a low

ranking typifies societies of a more collectivist nature. Masculinity shows to what extent 'masculine' values like competitiveness and acquisition of wealth are valued over 'feminine' values like relationship building and quality of life in a society. Uncertainty Avoidance investigates the tolerance for uncertainty and ambiguity in a society. A high Uncertainty Avoidance indicates that a country has a low tolerance for uncertainty, which usually results into a rule-oriented society, with a high number of laws, controls and regulations. Regions with a low Uncertainty ranking are less concerned with this issue and have generally more tolerance for different views and opinions.

The last dimension, added later by Hofstede after considering the Chinese Value Survey which came out in the mid-eighties, is Long Term Orientation, which is based on Confucian values and focuses on the degree to which a society values long term orientation and traditional values. The Chinese Value Survey was conducted by Bond and members of the Chinese Culture Connection in 1987, and was based on Eastern rather than on Western values, since they assumed that Hofstedes questionnaire items were biased by Western values. The study itself provided mixed results regarding the generalizability of some of Hofstedes dimensions, it should however be mentioned that in this context the Chinese Value Survey itself should be referred to carefully, as it only took place in 23 countries, was composed of very different items and only interviewed 50 male and 50 female subjects in each country, which of course raises some concern about the surveys explanatory power (House et al, 2004).

So, although a little outdated and criticized for several reasons, Hofstedes approach is still useful to understand how members of different societies might behave in certain situations. For full disclosure and not to have findings of this study blocked by shortcomings that actually belong to the Hofstede framework, the main critic points of this study are summarized below. Over time there emerged several criticisms of Hofstede's 'Cultures Consequences'. Basically there are three major constraints pointed out by several reviewers. First, there is in question if the dimensions Hofstede developed with the help of data from his own research over a decade earlier are artifacts of that period of analysis. Second it is stressed that there is considerable constraint by the research population, which were exclusively IBM employees. The last major constraint is the use of only attitude-

survey questionnaires. It is now widely agreed on that a multitude of research instruments should be used to infer cultural values (Sondergaard, 1994).

Other criticisms include the number of dimensions, which some deem not enough, or the concern that nations are not the best units for studying cultures (McSweeney, 2002). Hofstede obviously has a different opinion on some of these points, as he does not believe that his data is outdated since it is used to measure century-old roots and that the sample of IBM employees was a very well matched one and without a doubt suitable to measure cultural differences. He also does not agree that he should have used more dimensions, additional dimensions should be statistically independent from the existing ones, and that is hardly the case Hofstede argues. He does however consent that surveys should not be the only way to measure cultural differences and nations are not the best units to study cultures, though they are usually the only units available and therefore better than nothing (Hofstede, 2002).

Despite these limitations however, Hofstedes' dimensions are widely acknowledged and as mentioned earlier is one of the most cited works when it comes to cross-cultural analysis. The vast use has another advantage, since it is more likely that the findings of this study can be compared to similar ones, which use Hofstedes' framework as well.

In using this framework there are however a couple more things to be kept in mind. Although Hofstede made it clear, that his conceptualization and operationalization of cultural values was intended for the national level only, many researchers have used his findings for their own studies at the individual, group or organizational level.

An adaption like this is possible, one should however know about the strengths and weaknesses of doing so. For example, it might be problematic to move cultural values from one level to the other, this might change the meaning of these values. This is of course not only true for group and organizational levels, but also for the individual level. Most researchers are rather silent on this issue, although it is quite important that even if aggregation of individual data can be statistically reasonable, it still needs to be verified that groups and organizations can in fact hold values that differ from others on a national level. Another downside would be, that there are obvious disconnects between the

theoretical and methodological foundation of Hofstede's study and the work of researchers working at the individual level. An adaption to the individual level is however not always bad, on the plus side, it has provided a new way to measure and describe culture, the framework demonstrates multi-method utility at the individual level of analysis (Kirkman et al, 2006).

As mentioned, Hofstedes work, although occasionally updated, is rather old. A more recent study of cultural differences is the so called GLOBE study. The GLOBE study, a multi-method project in which investigators from all over the world examine the interrelationships between societal culture, organizational culture, and organizational leadership, comparatively new to Hofstedes works, picks up some of his cultural dimensions, but expands its research with a couple more. The study takes over measures like Power Distance, Uncertainty Avoidance, Long Term Orientation (called Future Orientation) and Individualism, which is divided into Collectivism I: Societal Collectivism and Collectivism II: In-Group Collectivism. Collectivism I reflects the degree to which organizational and societal institutional practices encourage the collective distribution of resources and collective action, Collectivism II shows to what extent individuals express pride, loyalty and cohesiveness in the organizations or families. In dependence on Hofstedes dimension of Masculinity, GLOBE develops two measures, Gender Egalitarianism, describing to which extent a society minimizes gender role differences and gender discrimination, and Assertiveness, measuring the degree to which individuals in a society are assertive, confrontational and aggressive in social relationships. Finally the dimensions of Performance Orientation and Humane Orientation are added. Performance Orientation describes how a society encourages and rewards group members for performance improvement and excellence. Humane Orientation is the degree to which individuals are encouraged and rewarded for being fair, altruistic, friendly, generous, caring and kind to others. Overall, this makes nine dimensions on which the GLOBE project measures cultural characteristics of countries and societies and compares them to each other.

An important difference between Hofstede and the GLOBE project is that the GLOBE study handed out two forms of questions for each dimension. The first form asked managers about practices in their organization and how these practices should be. The

second form asked managers about practices how they are and should be in their societies. The reason for that is GLOBEs' intention to measure two manifestations of culture, modal practices and modal values. Modal practices are measured through the 'What Is' (common behaviors, institutional practices etc.) questions of the questionnaires. Reason for assessing culture this way is grounded in psychological and behavioral tradition that assumes that cultures should be studied as they are interpreted by their members and that culture is reflected in behavior, policies and practices. Values on the other hand are thought to be expressed in response to the 'What Should Be' questions of the GLOBE study. This is supposed to measure the respondent's values concerning the reported practices by said respondent. GLOBE calls these contextualized values, compared to more abstract values concerning concepts such as justice or beauty (House et al, 2004). It should also be mentioned that many GLOBE authors do not only compare their findings to Hofstede but also to the World Values Survey, which is based on surveys by market research agencies of samples of the adult population in over 80 countries and to Schwartz's Survey of Values with samples of students in 54 countries and of elementary school teachers in 56 countries (Hofstede, 2006).

As with Hofstedes framework, there are of course merits and weaknesses in the GLOBE method that should be mentioned to make sure the findings of this thesis do not suffer from not paying attention to criticism of the GLOBE study. One of the more popular critics was Hofstede himself. His main concern about the measurement used in the GLOBE study, is that that the questionnaire items may not have captured what the researchers wanted to measure. He wonders how the respondents, mainly managers in local food processing, telecommunication or financial services interpreted GLOBE's questions. In his opinion the 'as is' questions take it for granted that those managers are qualified to compare their society
to other societies, an assumption that may be a bit naïve, as it usually takes international experience and an above average open mind to give an informed comparison of one's own society and others (Hofstede, 2006).

He also disagrees with the two questionnaires asking managers about their organizational culture in one form and about their societal culture in the other. Hofstede states that, "after having done both a large cross-national and a large cross-organizational study, we believe

that national cultures and organizational cultures are phenomena of different orders: using the term ‘cultures’ for both is, in fact, somewhat misleading…”(Hofstede, 2006).

Another problem could be the eighteen dimensions, nine cultural dimensions times two, as Hofstede argues, since for every dimension the status quo as well as the desired status is asked. Apparently this is way too much – referring to a classic article from Miller (1956) he is convinced that useful classifications should not contain more than seven categories, plus minus two. For that he sees the GLOBE logic exceeding the limits of peoples capacity to process information and suggest for GLOBE to reduce the dimensions to - not a big surprise - the five Hofstede dimensions since those dimensions have both an empirical base and a theoretical rational (Hofstede, 2006). To not give the wrong impression however, it should be mentioned that despite all criticism Hofstede deems the GLOBE project a thorough and professional research project, probably not least because it bases its dimensions on his framework (Hofstede, 2006).

It should nevertheless be noted that especially in a fast changing, globalized world, traditional cultural influences are constantly challenged by external cultural values, which was shown by Tse et al in the differences of managers in the Peoples Republic of China and managers in Hong Kong who had been exposed to Western values longer than their mainland counterparts and showed on several occasions an approach that was closer to a typical Western approach. But the study also found that certain core values like the saving of face are still persistent (Tse et al, 1988). That cultural values can change can also be observed when studying the works of Hofstede on cultural characteristics and comparing them with the more recent GLOBE study. Whereas most of the characteristics found, coincide, the GLOBE research finds some differences to Hoftstede. Since the GLOBE project is a rather recent study, has a sensible and founded choice of cultural dimensions and a reasonable way of measuring cultural characteristics via modal practices and values, this studies’ hypothesis for cultural behavior and possible cultural differences in assessing entrepreneurial processes will mainly be based on the GLOBE findings. Additionally Hofstedes research as well as more recent scientific articles dealing with the same cultural dimensions will be considered, to either back up the GLOBE study or maybe to detect how cultural values changed over time.

3. Entrepreneurship, Entrepreneurial Processes and Effectuation

3.1 What is Entrepreneurship?

As with culture, it is quite difficult to find just one appropriate definition for entrepreneurship. Part of this difficulty lies in the nature of entrepreneurship as a fundamental concept that links different academic disciplines, particularly economics, sociology and history. It is therefore not just an ordinary interdisciplinary subject, but a core subject that combines the conceptual framework of different social sciences (Casson, 2010).

Although the term 'entrepreneur' has been used in the French language since the twelfth century, it was Irish-born economist Richard Cantillion (1680-1734) in the 18th century, who saw entrepreneurship as a subject of economic theory. In a text published 21 years after his death, in 1755, he introduced the concept of entrepreneurship into economic literature, giving the concept of entrepreneurship an economic meaning depicting the entrepreneur as a playing role in economic development (Urban, 2010). He defined the entrepreneur as a specialist in taking risk. By 'insuring' workers through buying their output for resale, before consumers have indicated how much they are willing to pay for it, he assures a certain income for the workers, while bearing the risk of (or profiting from) potential price fluctuations in consumer markets (Casson, 2010).

This idea was picked up on and improved by the US economist Frank Knight in 1921 who, in his thesis *Risk, Uncertainty and Profit* (1921) distinguished between risk and uncertainty. Whereas risk is insurable, as it can be estimated by past experience, uncertainty is uninsurable and unique, it refers to events whose probability can only be subjectively anticipated. Knight maintained that the skills of the entrepreneur are found in the ability to cope with this uncertainty and bear the uninsurable risk (Urban, 2010).

While the recognition of uncertainty was an important step, most popular notions of entrepreneurship today, are based on the description proposed by the Austrian-American economist Joseph A. Schumpeter in 1934. The entrepreneur is depicted as someone who creates new industries and brings major change to the economy. He is a mixture of

inventor and investor, although he is nothing of that in its pure form, but often relies on inventions and investments of second parties. He is the one who takes crucial decisions to commit resources to the exploitation of new ideas. Schumpeter acknowledges that profit is one motivation for the entrepreneur, but by far not the only one. Other motivating elements might include the dream to found a private kingdom, the will to prove oneself superior to others or simply the joy of creating. One downside of Schumpeter's take on entrepreneurship is that he was more concerned with high-level entrepreneurship in his analysis, for example the high-level kind that led to the creation of railways. He paid little attention to the much more common and in today's global economy probably more important low-level entrepreneurship carried out by small firms (Casson, 2010).

Friedrich A. von Hayek (1937) and Israel M. Kirzner (1973) tried to capture the essence of low-level entrepreneurship by comparing entrepreneurs to middlemen in free market economies, motivated to make a profit by buying cheap and selling dear. The difficulty with this approach is, however, that it is too simplistic and does not connect the entrepreneur with the organization of firm activities or the decision-making in uncertainty, so it basically describes more a speculator than an entrepreneur (Casson, 2010).
Today, entrepreneurship is generally defined as the creation of new enterprises. Still there are a multitude of different research approaches when it comes to entrepreneurship. The literature seems to offer three main approaches for analyzing this construct - individual, environmental and firm (Lee & Peterson, 2000). The initiation of a new venture often occurs due to a number of environmental push and pull factors. Some individuals are pushed into entrepreneurship by factors such as loss of employment, career setbacks or simply dissatisfaction with existing employment. Alternatively individuals may be pulled into entrepreneurship by factors like early exposure to business which encourages the search for business opportunities, or the desire to create something on their own. Apart from these push and pull factors a number of researches suggest that personality traits also play a role in new venture creation. Apparently successful entrepreneurs have certain personal characteristics that distinguish them not only from non-entrepreneurs, but also from less successful ones (Mueller & Thomas, 2000).

This is also part of another debate among entrepreneurship researchers, between those who argue that entrepreneurship is essentially universal, and those who emphasize the

importance of international culture divergence. Universalists argue that entrepreneurs have more in common with their international counterparts than with non-entrepreneurs from their own culture. The other group of researchers maintains that national differences alongside other cultural variables have a significant impact on entrepreneurship (Dodd & Patra, 2010).

More recent research however suggests that it is fair to assume that there actually is an impact of cultural values on the execution of entrepreneurial processes. A number of researchers from various disciplines have already discovered a relationship between culture and levels of entrepreneurial activity and agree on a considerable effect of culture on entrepreneurship. Culture seems to have significant effects on behavioral dimensions with respect to business implementation or personal believes, for example an entrepreneur's interpretation of the environment or potential customer preferences. Studies investigating those behavioral dimensions found different motivation to enter entrepreneurship, management style, entrepreneurial behavior and the meaning of success for individuals coming from different cultures (Mueller & Thomas, 2000, Kariv, 2011). The influence of culture on entrepreneurship will be discussed in more detail in the next section.

What this part makes quite obvious, is how complex a field entrepreneurship research is, and how difficult it is to agree on a unifying theory. Section 3.3 will also show that there is a multitude of entrepreneurial process theories that have emerged over time and need to be looked at very carefully to hopefully find a theory that appears to be best suited for explaining entrepreneurship and the process of starting one's own venture. Additionally the theory chosen should include a component of individual behavior, to account for possible cultural influences on the entrepreneur's decisions and actions.

3.2 Cultural Influences on Entrepreneurship

There are many factors that influence the outcome of entrepreneurship, in a paper of significant importance to entrepreneurship researchers, Gartner (1985) classified the factors considerable to any new venture into four key areas: individual(s), organization, environment, and process. He argued that this framework delivers a set of dimensions to the field of entrepreneurship research that is necessary to understand the full range of activities essential to the outcome of all entrepreneurship, the creation of a new venture (Moroz & Hindle, 2011).

One factor that may have the potential to shape or influence all these key areas is national culture. Berger (1991) noted that individuals' personalities and behaviors, firms, political/legal systems, economic conditions, and social mores are all intertwined with the national culture from which they originate (Lee & Peterson, 2000). Since this study focuses on individual behavior, it is important to note that cultural values do in fact have an influence on the actions of people. The perception of values, in terms of a subjectively mastered and intersubjectively shared cultural script, makes a certain action in a given situation in some cultures more likely than in others (Vaisey, 2008).

This also goes for behavior in business or entrepreneurship. A variety of studies lend support to the argument that values influence economic performance and entrepreneurial behavior. Economic models such as the models by Wittman or Scully relate economic growth to cultural artifacts, such as democratic and open political structures, or with regional dynamism versus passivity. Considering new business and wealth creation, research seems to suggest that culture does in fact make a difference. In other words, some cultural values seem to have a more positive effect on business and entrepreneurial behavior than others (McGrath et al, 1992; Swank, 1996).

It should be noted though, that some factors underlying entrepreneurial behavior clearly seem to be common across cultures, economic incentives for example can motivate an action in any culture. However, since culture reinforces certain personal characteristics and penalizes others, some cultures are expected to be more closely aligned with an entrepreneurial orientation than others. As other researchers have demonstrated, entrepreneurs differ from non-entrepreneurs in their decision-making styles, compared to

managers or business students, people with an entrepreneurial mindset were found to be more innovative in their problem solving. Mueller and Thomas found these decision-making and problem-solving styles vary in frequency across cultures rather than creative thinking per se, which suggests that cultural values are an important variable in determining entrepreneurial potential. Culture, it appears, may condition potential for entrepreneurship, generating differences across national and regional boundaries (Mueller & Thomas, 2000).

So therefore it is fair to assume that culture is an inherent part of entrepreneurship and has significant effects on behavioral dimensions with respect to business implementation or management styles and personal believes (Lee & Peterson, 2000). Kariv (2011) found that a countries or communities culture is mirrored in many aspects of entrepreneurial life because the way individuals consider entrepreneurial behaviors and characteristics, such as creativity or risk-taking is influenced by their cultural background. He was also convinced that processes like problem solving, decision making, opportunity identification or coping in vage situations will also be affected by culture in terms of the way they are applied, conducted and the results they achieve, which again underlines the argument for cultural influences in entrepreneurship, since some of the key aspects that define an entrepreneur are the ability to cope with uncertainty, bear uninsurable risk (Knight, 1921) and take crucial decisions to commit resources to the exploitation of new ideas (Schumpeter, 1934).

Studies by Strohschneider and Güss (1998; 1999) and Güss et al (2010) further validate this assumption – they found several clues for cultural differences in decision-making and problem-solving strategies. This is an important insight for this study, not only the fact that entrepreneurship is influenced by culture but that especially decision-making and problem-solving strategies differ depending on the cultural background of the entrepreneur. This will be of crucial importance in the next passage, which tries to find an appropriate theory about entrepreneurial processes that would have the best structure to support the research for cross-cultural differences in entrepreneurship and decision-making.

3.3 Entrepreneurial Process Theories

At the time of their investigation of peer-reviewed, published entrepreneurial process models, Moroz and Hindle found about 32 existing models, which were for the bigger part highly fragmented in their claims and basically insufficient to help establish an infrastructure for understanding the entrepreneurial process that is both generic and distinct (Moroz & Hindle, 2011).

As they admit, the human complexity in entrepreneurial processes makes it very hard to come to a single theory, which is both distinct to these processes, but also general enough to explain an action based phenomenon such as entrepreneurship (Moroz & Hindle, 2011). Researchers like Steyart reject the idea that only one comprehensive' processual theory is possible anyway. He argues that as of today several promising candidates can give form to a more substantial conceptualization of entrepreneuring and that several simultaneous and overlapping routes of theorizing process ought to be considered (Steyaert, 2007).

So in the end 4 of the 32 process models initially explored were considered as converging on conceptualizing the entrepreneurial process by what was simultaneously generic and distinct about the process, those models were the works by Gartner (1985), Bruyat and Julienne (2000), Shane (2003) and Sarasvathy (2008) (Moroz, Hindle, 2011).

Moroz and Hindle adapted Bygraves definition of an entrepreneurial process, being 'all the functions, activities, and actions associated with perceiving opportunities and creating organizations to pursue them', arguing that this description inspires the thought that through development and practical application of good theory, there is great potential for making individuals better entrepreneurs (Moroz & Hindle, 2011).

Despite their fragmented nature, the study finds nine points of convergence between these four different process models. These could be named the core elements of entrepreneurial process theories. First, the set of process based events specific to the individual who initiates entrepreneurship matters in all models. Second, the relationship between those individuals and opportunities is crucial, not every opportunity can be seized be every would-be entrepreneur. Third, the need to assess the value of knowledge is explicit or

implicit in every model. Point number four states that all models deem the 'entrepreneurship for profit' argument too simplistic and agree that the creative and transformative properties of new value creation better explain what is generic to entrepreneurial processes. Fifth, common is also the emphasis on value creation for stakeholders. Sixth, seventh and eight are the importance of temporality (time matters, opportunities do not last forever), action (e.g. formulating a plan or deciding to apply what resources) and context (an entrepreneurial process cannot be abstracted from its contextual setting). The last characteristic common to all models, is that there appears to be a multitude of ways in which an entrepreneurial process can be successfully explained (Moroz & Hindle, 2011). This is in line with Lee and Petersons opinion, that there should be an entrepreneurship model that acknowledges the individual person without discounting the portion of the external environment that is beyond the individual or firm's control (Lee & Peterson, 2000).

The four models shall be discussed here, to show how diverging the several process models can be and to weigh their advantages and disadvantages against each other to subsequently explain which model is deemed to be most fitting to explain the entrepreneurial process and maybe to show up cultural differences in approaching the process. For the purpose of this thesis, it is important to find a certain space for individual behavior in those process theories, because as it was established earlier, a person's (cultural) values cannot be seen, but only observed by and deducted from their actions. The same goes for the detection of cultural influence in entrepreneurial processes, there needs to be an observation of the decisions made by the entrepreneur, as from the choices made it can be tried to reflect on the cultural values that might have led to this decision.

Only if a process model allows for that space, there is a chance to find a possible influence of culture on entrepreneurial decision making. It is clear that individual behavior plays a role in all of the four theories, as it is one of the nine core elements Moroz and Hindle pointed out. So the question is not if a process model accounts for individual behavior, but rather to what degree and if it is really a distinct entrepreneurial behavior that is described.

The first model studied in depth is the one by Gartner, it was intended to provide a framework that could compare and contrast the differences between entrepreneurs and their organizations, rather than focusing on the differences between entrepreneurs and non-

entrepreneurs. He defined the creation of a new venture as an interaction among four dimensions: personal characteristics of the entrepreneur (individual), competitive entry strategies (organization), push and pull factors (environment), and the actions taken by the entrepreneur to bring the enterprise into existence (process). He also identifies six process components, which form a framework in which the entrepreneur is involved in a multi-dimensional process of organizational emergence that focuses on the creation of a new venture, where the newness is linked to products, processes, markets or technologies etc. (Mueller & Thomas, 2000). Although the model seems appealing at first, especially due to its simplicity and explanatory power, there are some issues that make it less fitting for describing entrepreneurial processes. For example, the six process components described are not distinct to entrepreneurs, but in themselves might also describe a managerial action. Other components such as the profit oriented goal as foundation might not be generic to all entrepreneurship. Finally, although it is agreed upon that entrepreneurship and innovation a correlated, the concepts of emergence and newness are ambiguously handled in the model (Moroz & Hindle, 2011). In terms of individual behavior and decision-making the main critic point of Gartners model in this regard is very simple. As Moroz and Hindle already pointed out, none of the six process components and the decisions regarding those, can be considered distinct entrepreneurial behavior, therefore it is pointless to further consider this model when looking for cultural influences on entrepreneurial decision-making.

Bruyat and Julienne offer some improvements over Gartners model, by an individual – new venture dialogic, which refocuses the entrepreneurial process back to the individual. Through a social constructionist approach taken in the literature review, they find that the pursuit of new value creation is what is both general and distinct to entrepreneurs. Compared to Gartner they go a step further, they do not limit entrepreneurship to the emergence of a new venture, but also introduce the issue of temporality and suggest that someone can only be called an entrepreneur after he really commits to the venture that emerged. Although improving on Gartner in some points this model has its own issues, by being too simplistic and holding some theoretical shortcomings, like not offering clear explanations on the creation of value and the process itself. Concerning the creation of value it also neglects the facts that outcomes of an entrepreneurial process can as well be zero or negative. These shortcomings in the description of the process pose in the end the same problem that Gartner had, in many parts the model fails to distinguish entrepreneurship from normal managerial actions. Therefore this theory is also not ideally

suited to account for decision-making, although the focus here is more on the individual than in Gartners case, which is promising at first, the shortcomings of this process theory seem to outweigh this. Not only do Bruyat and Julienne fail to make a clear distinction between entrepreneurial and managerial functions, but the key to the model, the question as to how entrepreneurs create value remains largely unanswered. This way it is obviously hard to use this model in search of entrepreneurial decision-making.

The model of Shane (2003) is motivated by what Shane describes as lack of a coherent conceptual framework of entrepreneurship that does not only describe one part of the entrepreneurial process and neglects the relationship between all parts. His model therefore presents what Shane believes to be generic to the entrepreneurial process, including a series of potentially overlapping and recursive stages as well as the moderating and mediating effects of the individual and the environment. Although discovery, evaluation and exploitation, as in the other models, are not confined only to the entrepreneurial process, by coupling the pursuit of opportunities with the mandate to create a new means-end relationship for exploiting them, Shane makes a much stronger claim for the distinctiveness of the entrepreneurial process. As with the other models, Shanes framework has some weaknesses, for example in the difficulties of interpreting what is considered "new", or what is involved in the concept of opportunity – an element of creativity or is it limited to discovery? And although all parts opportunity process model of entrepreneurship could be carried out by entrepreneurs, only the new means-ends relationship seems to be really distinct to entrepreneurship. Additionally Shane concentrates on existence, discovery and exploitation, but pays too little attention to the evaluation of opportunity. Unfortunately Shane devotes very little attention to the entrepreneurs' evaluation of opportunity, a more detailed approach here would have been great to analyze entrepreneurial decision making.

Sarasvathys approach to the understanding of the entrepreneurial process can be seen as more practical and focuses on the teachable and learnable elements of entrepreneurship by investigating what makes entrepreneurs experts in what they do. She also addresses temporal issues of change-based nature of entrepreneurship like Bruyat and Julienne, and like Gartner considers the differences between entrepreneurs. She does however go a step further and differentiates between types of entrepreneurs and non-entrepreneurs with the help of a newly developed concept Sarasvathy calls 'effectuation'. The effectual logic

involves a set of decision making principles entrepreneurs' use in situations of uncertainty. Effectual entrepreneurs take a non-causal approach to decision-making and try to create new ventures and markets instead of reacting to their environment. In doing so they are generally risk averse, they only spend what they can afford to lose and rather engage in networking that in competition to others. Nevertheless, they do not try to avoid surprises in their ventures but see them as opportunity (Sarasvathy, 2008). Sarasvathy finds a higher use of an effectual logic in expert entrepreneurs and associates it with a higher probability of success, while not forgetting that in entrepreneurship the concepts of success and failure are rather complex. The problem of distinguishing between entrepreneurial actions and managerial actions also exists in this model, Sarasvathy distinguishes here between the effectual logic expert entrepreneurs use for starting up a venture, and the predictive logic that is needed to manage and grow the firm, implying that many entrepreneurs cannot bridge this gap.

Moroz and Hindle criticize that Sarasvathy lacks clarity in showing that effectual and causal logic co-exist in entrepreneurs and their use varies depending on the circumstances or the process stage of the venture. Another problem is the confusion about the nature of effectual opportunities which are subjectively formed but later objectively evaluated against current resources. This seems to make the effectual logic not well fit for exploring the entrepreneurial process as a mechanism capable of producing significant changes. Moroz and Hindle see effectuation therefore more as a divisive as a unifying entrepreneurial process theory, due to its complexity, theoretical evolution and contradictory nature (Moroz & Hindle, 2011).

Other researchers commenting on effectuation do actually not see this as a big problem, some even see this model superior to earlier ones. Steyaert has a general criticism considering the first three models presented here. He suggests that while earlier attempts, such as developmental and evolutionary models, are equilibrium-bound, more recent theorizing in entrepreneurship has been enriched by conceptual efforts that work with a creative process view (Steyaert, 2007). Steyart suggests reserving the term entrepreneuring only for those process theories formulated within the so-called creative process view and leave out the discovery perspective (like in Shanes model), and the evolutionary perspective, which both speak of processes in an entitative and equilibrium-based way. Effectuation does go this new way of theorizing entrepreneurship, and may therefore be

able to give some insights for the conceptual and theoretical work in the field of entrepreneurship studies (Steyaert, 2007).

Even in the light of some criticism, Sarasvathys theory of effectuation seems to be the way to go, when trying to account for cultural influences in entrepreneurship. As stated earlier, it is vital to have a process theory that accounts for individual behavior in entrepreneurial processes. The set of decision principles Sarasvathy argues is exactly that, the kind of those decisions seems to be a starting point from which it can be researched what drove the entrepreneurs to those decisions. If culture is an influential factor it should be possible to use existing cross-cultural research to predict behavior of a certain group of entrepreneurs with the same cultural background, when they presented with a decision problem under uncertainty. This is what this study aims to do and what will be explained in greater detail in the chapter about methodology.

3.4 The Process Theory of Effectuation

To be able to apply the German cultural characteristics to the elements of effectuation, a detailed description of the term effectuation follows. Based on this, later the typical characteristics of German entrepreneurs will be compared to the attributes of a typical 'effectuator' and discussed what kind of characteristic German cultural influences may separate those two.

As explained above the term effectuation was coined by Professor Saras D. Sarasvathy and basically describes a set of decision-making principles entrepreneurs' use in situations of uncertainty. It stands in contrast to causation, which involves long term planning and the setting of a certain goal to achieve. In practice entrepreneurs seldom use a causal or effectual logic exclusively, often it depends on the circumstances, and also it is possible to imply a mixture of the two logics at the same time. There is however a tendency of expert entrepreneurs to use effectual reasoning, especially in the early stages of their ventures (Sarasvathy, 2008).

Uncertainty, as it is discussed by Knight in his classic book *Risk, Uncertainty and Profit* (1921), plays a crucial role in Sarasvathys development of effectuation. As mentioned earlier, Knight distinguished between Risk and Uncertainty – Risk could be calculated from the objective observation of events and phenomena, from observable causalities whose frequency, severity and magnitude of impact or consequences could be reasonably assessed (Jarvis, 2011). Uncertainty on the other hand was represented by estimates which had no valid basis of any kind for classifying instances (LeRoy & Singell Jr., 1987). Knights purpose in *Risk Uncertainty and Profit* was to explain profit as the reward for bearing uncertainty, he saw true uncertainty as something that gave the characteristic form of enterprise to economic organization as a whole and that accounted for the peculiar income of the entrepreneur (LeRoy & Singell Jr., 1987). Analyzing Knights understanding of Uncertainty, Sarasvathy saw that there was a way to deal with uncertainty either with analytical methods, estimation methods, or a third kind, that even stumped Knight. For her own study, she therefore decided to create a third, catch-all category of logic that would deal with Knightian uncertainty. She called that logic *effectuation* (Sarasvathy, 2008). Effectuation gives weight to those features of a processual understanding that focuses on the context of uncertainty where neither means nor ends are predetermined, instead they

are constructed in the process of the making. So Sarasvathy considers effectuation at heart a theory of design but gives a lot of agency to the individual as it is 'the person who is making it happen' (Steyaert, 2007).

For the purpose of simplicity and to better show the unique characteristics of effectuation, Sarasvathy chose to treat the two kinds of decision as opposites, and the same shall be done in this introduction of effectuation here. Sarasvathy defines the processes of causation and effectuation as follows:

> *"Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect. Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means."* (Sarasvathy, 2001)

Put differently, causation describes a decision-making process that focuses on what has to be done, given predetermined goals and possible means, it relies on the use of analysis and estimation techniques, which makes it a process that counts on the logic of prediction. Effectuation on the other hand is the logic of control. It emphasizes the question of what can be done, given possible means and open ends, and calls for the use of synthesis and imagination (Gabrielsson & Politis, 2011).

There are four core principles of a basic theory of effectuation, which will be shortly explained here, they will be dealt with in more detail when describing Sarasvathys six elements of an effectual logic. The four elements are: 1. Affordable loss - effectuators prefer to create more options in the future than to maximize returns in the present. For that they determine how much loss is affordable and then focus on experimenting with different strategies that do not exceed their limited means. 2. Strategic alliances, since effectuators favor to undergo strategic alliances with other stakeholders to eliminate uncertainty and erect entry barriers. 3. Exploitation of contingencies and 4. Controlling an unpredictable future rather than predicting an uncertain one. Whereas causation processes focus predicting an uncertain future to a certain degree, the effectual logic is more: "to the extent we can control the future, we do not need to predict it." (Sarasvathy, 2001).

Sarasvathy states, that an effectual logic implies a certain stance towards the world and its occupants (Sarasvathy, 2008), an attitude that can very well be influenced by ones cultural background and values. How well German cultural characteristics fit to an effectual logic will be determined in the next chapter, first a short overview over the aspects of an effectual logic will be given.

Effectuators see the world as still in-the-making. An open environment that can be changed through human action, this goes for firms and markets as well, they are seen as human-made. They seldom see opportunities just as a given or outside of their control, so they concentrate on recognizing and creating new opportunities. Their view on firms and markets reflects this attitude, effectuators do not see themselves as agents of firms, but they use firms to create new value for themselves or the world. Similar they believe that markets are more made than found. In creating new opportunities, value or markets, effectuators do not seek to avoid failure, but make success happen. This is not a paradox, but sees failing more as an integral part of venturing, through their willingness to fail, effectuators are able to detect mistakes early and outlive failures while cumulating successes (Sarasvathy, 2008). Also effectuators prefer following a strategy that could be called intelligent altruism, meaning that they are successful in enlisting commitments from potential stakeholders to reduce their own risk, while eliminating the need to predict the awareness and strategies of these stakeholders (Karri & Goel, 2008).

Based on the core elements, the effectual world-view and building on the data of her survey, Sarasvathy finds six elements that are part of the effectual logic she describes. These elements will be listed and explained here and will later be compared to the behavior and cultural values of German people, to determine to what extent German entrepreneurs are likely to use an effectual approach to their ventures.

The first element of an effectual logic is that people with an effectual mindset start their decision-making process by concentrating on their given set of means, rather than planning for a specific goal. The main categories going into an effectual consideration of one's means are at least one but mostly combinations of: (1) who the subjects were, (2) what they knew and (3) whom they knew in terms of who could help them with their business ideas (Sarasvathy, 2008).

The second element of an effectual logic is the preference of planning with affordable loss rather than expected returns. Effectuators do not spend time trying to gather information about necessary investments or possible returns of their projects, they merely determine how much money they could afford to lose in their endeavor. This point shows, that although entrepreneurs accept a certain level of risk in all situations, effectual entrepreneurs see themselves as financially risk averse and cost conscious (Sarasvathy, 2008), which is why they prefer the affordable loss principle opposed to planning for future returns with resources they do not have right now. Although they might seem risk loving due to their approach which does not include much planning ahead they are typically unwilling to wager on expectations and generally avoid taking huge risks.

The affordable loss principle and the desire to minimize overall risk is one of the reasons many entrepreneurs with an effectual mindset look for potential investors or partners right from the beginning. Due to their limited resources they are usually forced to seek stakeholders in their immediate geographic or social vicinity, or within their own professional expertise (Sarasvathy, 2008). Sometimes they are able to turn initial customers into partners and vice versa. This is the third element of an effectual logic according to Sarasvathy (Sarasvathy, 2008).

In a way this also influences the fourth element, which is the stressing of partnerships instead of getting concerned about competition. In correlation with their view on the world and its markets, effectuators first create market or target segments before concerning themselves with competition, sometimes not even after that. Overwhelmingly they focus on building partnerships than fighting competition (Sarasvathy, 2008).

Element five bases on this, it involves the creation of a market rather than finding one. This step usually consists of two stages, the first one being the addition of segments, either through additional products, or more stakeholder partnerships. The second stage is the definition of a market through a strategic vision for the company's future (Sarasvathy, 2008). This element follows the principle of non-predictive control. Whereas the causational logic of planning ahead has the premise "to the extent we can predict the future

we can control it", the effectual thought is more productive, stating that "to the extent we can control the future, we do not need to predict it" (Sarasvathy, 2008,).

All these five elements ultimately results into the last one. Effectuation results into unexpected ends as compared to a preselected goal, which is more likely to be achieved by people using a causal approach. Effectuators however may start with a similar set of means and end up with totally different products in different markets (Sarasvathy, 2008).
These six elements of effectual logic plus an extra category for other effectual actions that cannot clearly be classified will find their way into the research instrument and the coding scheme to evaluate the thoughts and decisions made by the test subjects in terms of effectual or causal behavior.

4. German Cultural Characteristics in Relationship to Effectuation

In this part, the German culture and the unique cultural values that influence German people will be examined and applied to the effectual logic described by Sarasvathy. Based on the findings, it will be hypothesized to what extent entrepreneurs with a German cultural background might use effectual logic in founding and running their ventures.

4.1 German cultural characteristics

To come to a depiction of German culture that is hopefully as accurate as possible, first German cultural characteristics as found in the dimensions of the GLOBE study will be discussed. Additionally the GLOBE findings will be compared to, if feasible, Hofstedes findings as well as more recent scientific articles that include those dimensions. This is done to either reinsure the value scores of GLOBE or to possibly find a trend in the change of cultural values and to come to a perception of the values of the contemporary German society.

As already explained in detail in section 2.2, the GLOBE questionnaire researches 9 different cultural dimensions, and asks for every one the current state ("What Is"-questions), to look for modal practices and values, and the desired state ("Should Be" – questions) to measure the contextual values, meaning the respondent's values concerning the reported practices by said respondent. The findings for German middle managers are summarized below, since the exact scores are not really important it is simply just mentioned at what position compared to other societies Germany ranks in the respective dimension.

In the dimension of Power Distance it is remarkable how wide the positioning in the 'As Is' and 'Should Be' categories differ from each other. Although there seems to be a universal preference for a lower Power Distance among the managers participating in the study, the comparatively large difference for German managers is still noticeable. Apparently there is a strong wish for fewer privileges for people in positions of power. It seems that love of power and legitimation of authorities is less prevalent in contemporary Germany than the traditional stereotype might suggest. Indeed Power Distance is even less than in countries like the United States were in a study by Andreas Schneider subjects

showed positive evaluations of powerful identities, which in turn were disliked for their power potential by Germans. In Germany, rules to legitimate authorities seem not to be as dominant as in the United States and mistrust against them is higher (Schneider, 2004).
While admitting that there could be many reasons for this the devaluation of authority concepts by Germans, Schneider suggests that one of them might be the re-education program in Germany after World War II. This might have initiated a cultural change that influenced attitudes toward authorities, since German pupils were systematically encouraged to develop anti-authoritarian standpoints. This re-education might have been successful in changing legitimation rules for authorities in Germany, and thereby in making Germans view authorities as somewhat oppressive rather than authoritative (Schneider, 2004).

Germany has one of the highest scores in the dimension of Uncertainty Avoidance. These findings correspond to Hofstede's findings of Uncertainty Avoidance in German society several decades ago, which suggests a certain stability in those dimensions over a considerable time span (Brodbeck et al, 2002). GLOBE explains this with Germany's long history of many divisions which helped to create cultural practices of consolidation, risk avoidance and overregulation (Chhokar et al, 2007). At the time the GLOBE data was gathered, a lot of this uncertainty was probably caused by the reunification of West- and East-Germany and increasing globalization, today it seems fair to argue that the factors most likely to cause uncertainty may be the financial and economic crisis of 2009, and probably the current insecurity of the financial markets in Europe as well. Due to the high Uncertainty Avoidance Germans are believed to prefer rather structured, well organized and secure lives and that they rely on rules and institutionalized procedures to reduce stress and anxiety when facing uncertainty. This also implies low flexibility and adaptability. Interestingly, in the 'Should Be' category, Germany ranks quite low, an indication for recent changes in cultural aspirations and German managers wanting to reduce the many regulations and constraints in their country (Chhokar et al, 2007).

GLOBE finds a high ranking of Assertiveness, which coincides with Hofstedes finding of high Masculinity in Germany, again, as with Uncertainty avoidance this suggests a general stability in this dimension. As a reminder, high Masculinity indicates that a society values for example competitiveness and acquisition of wealth, less attention is given to feminine

values like relationship building and quality of life in a society. It should be noted, that Masculinity is not completely congruent with Assertiveness but in the GLOBE project is split up into the dimensions Assertiveness and Gender Egalitarianism. High Assertiveness means that Germans are comparatively confrontational in their relationships to others, the language tends to be straight forward and interpersonal actions at work might seem to be quite aggressive and assertive. Conflict and confrontational debate are therefore acceptable approaches to problem solving and seem to be more tolerated in Germany than in other societies. However, there seems to be a desire for a less confrontational approach to interpersonal relations in Germany, the 'Should Be' score of the Assertiveness dimension is considerably lower than the 'As Is' score for these cultural practices.

Germany's score on Gender Egalitarianism "Should Be" ranks very high within the GLOBE sample and although this seems to be a universal tendency in all societies studied, the difference between "ideal" and "real" for Gender Egalitarianism in Germany still significantly exceeds the magnitude of this trend. German middle managers seem to be particularly strongly in favor of a societal (and organizational) culture that provides more equal opportunities for males and females than the present cultural practices are (Brodbeck et al, 2002).

The cultural dimension of Performance Orientation has been traditionally high in Germany. High performance is seen as ideal, which is mirrored in the highest score of the 'Should Be' category compared to all other cultural dimensions and the fact that this score is higher than the 'As Is' perception. So apparently German middle managers would prefer a higher Performance Orientation than in the current, 'real' society.

Opposite to the trend in other countries, where the 'real' Future Orientation is deemed as too low, the dimension Future Orientation ranks in Germany higher in the 'As Is' category than it scores in the 'Should Be' section. It seems that the current, nonrisky attitude of delayed gratification, planning and investment into the future is not seen as desirable but should rather be reduced (Chhokar et al, 2007). GLOBE explains this with skepticism towards technological innovation and the straining experience of reunification in Germany's society in the 1990s, when the data was obtained (Brodbeck et al, 2002). As with Uncertainty Avoidance the current global problems could have the same effect on present perceptions of Future Orientation.

Germany has a predominantly individualistic society, as is typical for highly developed Western countries. It is therefore no surprise Germany ranks rather low in the dimensions of In-Group Collectivism and Institutionalized Collectivism. The slightly above average score of the 'Should Be' of Institutionalized Collectivism can be explained by the idea of the social welfare state Germany strives for. High Individualism means that resources and rewards are distributed on the basis of individual achievements rather than collective ones, and people express pride in their individual achievements. Individual self-esteem is valued higher than group loyalty, group viability or cohesiveness (Chhokar et al, 2007).

It is therefore not a big surprise that Germany ranks among the lowest 25% when it comes to Humane Orientation, which measures the extent to which a society encourages and rewards individuals for being fair, altruistic, friendly, caring, and sensitive to others etc. What does seem a bit odd in this context, is that Germany is known for having an excellent social welfare system compared to other societies, which is highly valued by Germans. Apparently the German approach to Humane Orientation seems to be manifested in institutionalized societal caring for people, rather than in interpersonal relations. This may have to do something with Germans strong tendency to avoid uncertainty, which in the past may have prompted the development of a very elaborate institutionalized social systems that takes care of people and to reduce risks to individuals and institutions (Brodbeck et al, 2002).

4.2 Are German entrepreneurs likely to take an effectual approach to their ventures?

In this part it will be determined if, in light of the cultural attributes just discussed, German entrepreneurs will be more likely to take an effectual or causal approach to entrepreneurial decisions. Therefore the elements of Sarasvathys effectual logic will be listed, compared to their causal counterparts and suggested which behavior German entrepreneurs would probably lean to. If available, earlier entrepreneurship research based on Hofstedes or GLOBE dimensions will be discussed as well, the results found there in respect to entrepreneurial behavior given different cultural values, should give more viability to the hypotheses being made. The results should be interpreted careful though, as mentioned effectuation is a rather new theory, most of the available research does not take effectuation into account. So most of the studies focus on comparing the behavior of successful entrepreneurs to less successful ones or on entrepreneurs compared to non – entrepreneurs, but even if Sarasvathy found evidence that effectual entrepreneurs are in fact more successful, one has to be careful in drawing analogies from these studies to effectual vs. causal entrepreneurs.

The first element of effectual logic is non-predictive control. This is used by effectual entrepreneurs to transform means at their hand into new outcomes that they themselves may not have anticipated in the beginning. Effectual logic frames the future as partially shaped by willful agents. Therefore prediction is neither easy nor useful, predictive information is disdained in favor of what the decision maker can actually control at any given point in time. It stands in contrast to predictive control (causal) which frames the future as a continuation of the past. Hence with causal logic an accurate prediction of the future is both necessary and useful. (Dew et al, 2009) The two dimensions most important to be connected to this effectual element seem to be Future Orientation and Uncertainty Avoidance. Although Future Orientation, including planning and investment in the future is desired to be reduced by German managers, in the GLOBE study the current state is still above average. The same goes for Uncertainty Avoidance, although wished to be lower, Germany ranks among the top 25% in this dimension.
In a study by Caprara et al, concerning itself with positive orientation, a construct that at the core poses a positive valuation about oneself, life and the future, Germans scored rather low in this dimension. Among other things this leads to the assumption that Germans have in many cases a rather pessimistic view of the future (Caprara et al, 2011). One could argue

that not only does this paint Germans as comparatively pessimistic but also averse to uncertainty. What lies in the future can only be uncertain, a construct that Germans obviously dislike as they seem to set uncertainty equal to something bad. Therefore uncertainty in the German mind is better avoided. A recent study by Schöneck et al about 'felt uncertainty' in Germany seems to support the assumption of high preference for Uncertainty Avoidance. It found a growing fear of loss of wealth and status not only in the lower levels, but also in the middle class of Germany, despite the recently growing economy an uncertain future is viewed as negative (Schöneck et al, 2011). In light of these findings, the tendency to rather plan the future and avoid uncertainty suggests that German entrepreneurs favor predictive control.

Hypothesis 1: *German entrepreneurs are more likely to use predictive control than non-predictive control and therefore favor a causal logic in this regard.*

Means-driven actions are another part of effectuation. An effectual logic prescribes beginning with a given set of means, imagining courses of action based on those means and focusing on generating new ends. This is also reflected in the way new individuals are integrated in a venture, they are given the authority to determine what could be done next. This can be contrasted with the causal logic of selecting a goal first and then choose between given means and trying to acquire new means necessary to get to the predefined end. Even when constrained by limited means a causal logic would imply defining sub-goals instead of imagining other courses. In this scenario, who comes on board in the venture is not seen for what he could bring new to the table, but more as to how well he fits into and benefits the current framework which is supposed to help reach the chosen goal (Dew et al. 2009).

Several cultural dimensions play into the hypothesis here. The two dimensions discussed for hypothesis one would again support a causal logic, regarding the German tendency to plan and avoid uncertainty. Considering new persons in the venture - although there is a wish for less Power Distance and more Gender Egalitarianism, currently both scores are high enough to seriously doubt that a new person would right away be given much power to bring change to the venture, it seems more likely that there is more emphasis as to how well the person fits in. On the other hand one could argue that a highly individualistic

society like Germany brings out entrepreneurs who, as they are proud of their individual achievements and means, definitely would have the self-esteem to make good use of those means. Nevertheless, it seems that due to high Future Orientation and Uncertainty Avoidance, which results into a preference for predictive control, again a causal logic and a goal-oriented approach will more often be the choice for German entrepreneurs, as it gives them the feeling of being more in control and risking less.

Hypothesis 2: *When starting their venture, although considering their own means, German entrepreneurs will predominantly be goal-oriented and pursue a causal logic.*

In terms of predisposition towards risk and resources, affordable loss represents the effectual logic. Here calculations about expected returns do not matter, the choice of projects depends more on the entrepreneurs decision as to how much he and his stakeholders are willing or can afford to lose. The focus lies on limiting the downside potential. Causation however pursues the (risk-adjusted) maximum opportunity and calculates the required resources to do so - the focus is on the upside potential (Dew et al, 2009).

Here the interpretation of Uncertainty Avoidance gets a bit tricky, being more of a sign for a causal element earlier, here it actually coincides more with effectuation. Sarasvathy argues that although an entrepreneur is generally perceived as someone who is willing to bear risk, affordable loss shows the opposite. Just planning with what one can afford to lose is a rather non-risky attitude (Sarasvathy, 2008). Hsee and Weber found another explanation for probable high risk aversion in Germany, as it apparently is higher in individualistic cultures than in collectivistic ones. The explanation here might by that in socially-collectivist cultures, family or other in-group members will step in to help out any group member who encounters the negative consequences after selecting a risky option. In individualist cultures on the other hand, a person making a risky decision will be expected to personally bear the consequences of their decisions. Germans, being members of a highly individualistic culture, are therefore rather risk averse (Weber & Hsee, 1998). Although High Assertiveness on the other hand may indicate a focus on the achievable maximum opportunity, maybe even better reflected by Hofstedes measure of high Masculinity, which indicates that competitiveness and acquisition of wealth is highly valued, it seems reasonable to assume that risk aversion prevails in German entrepreneurs.

Hypothesis 3: *German entrepreneurs follow an effectual logic towards risk and resources, and concentrate more on limiting downside potential. This includes the preference for affordable loss.*

Another important element of effectuation is the attitude to outsiders, especially to potential competitors. Effectual logic strongly favors creating partnerships and acquiring stakeholders, even before product-markets and other goals for the venture are defined. Relationships, particularly equity partnerships are enabled to determine what goals to pursue, which over time determines the market the venture settles in or even creates new. Causal approaches to new ventures, in contrast, promulgate a competitive attitude toward outsiders. Relationships are affected by competitive analyses and the desire to limit dilution of ownership as far as possible. Causal entrepreneurs first define the market and segments within this market through detailed competitive analyses, to then use the relevant specifications and needs of the target market to determine which stakeholders to pursue and acquire (Dew et al, 2009).
Relative high Assertiveness, Masculinity and Individualism, that promote a confrontational relationships to others, high competitiveness and rewards on basis of individual achievements rather than collective ones in connection with low Humane Orientation which stands for little fair or altruistic behavior, all seem to make a pretty clear point that German entrepreneurs will expose competitive attitude towards outsiders. This prediction coincides with previous research based on Hofstedes cultural dimensions, that entrepreneurs from masculine and individualistic societies have a lower appreciation for cooperative strategies than entrepreneurs from societies with a feminine and collectivist nature. Masculine cultures view cooperation in general as a sign of weakness and individualistic societies place a high value on independence and control (Steensma et al, 2000).

Hypothesis 4: *In their attitude towards outsiders German entrepreneurs tend to pursue a casual logic and show competitive behavior.*

In their attitude toward unexpected contingencies, effectual and causal logic again differ vastly. To effectuators unexpected contingencies, both positive and negative represent

useful components of new opportunities. Imaginative re-thinking of possibilities and continual transformations of targets characterize the effectual frame here. Contingencies are therefore seen as opportunities for novelty creation and hence to be leveraged. The causal approach on the other hand tries to avoid unexpected contingencies as often as possible, as they temper with the planned and predefined goal set at the beginning of the venture. Accurate predictions, careful planning and unwavering focus on targets from hallmarks determine the causal logic in this regard. This point also illustrates the fact that all components of effectual logic are tied together through the human element - who is involved and what they do with the means available to them determine courses of actions and their outcomes (Dew et al, 2009).

Research by Mueller and Thomas would suggest that German entrepreneurs would prefer an effectual logic in that matter, Germans as members of a highly individualistic society are more likely to have an innovative orientation and a higher likelihood of an internal locus of control orientation (Mueller & Thomas, 2000). Innovation could be seen as a good tool to deal with and make use of with unexpected contingencies, but an even stronger argument for an effectual behavior is internal locus of control. Internal locus of control describes an individual's believe that they can control events that affect them, a typical effectual world-view.

Even though, considering the arguments for hypothesis one and two, Future Orientation and Uncertainty Avoidance would suggest a different behavior. As German entrepreneurs usually prefer accurate predictions, planning and the avoidance of surprises a specific behavior is difficult to predict. Here we might actually find a difference in the results of the interview case, and the results of the questionnaire considering the creation of their own companies. Uncertainty avoidance and planning probably played a bigger role for the student entrepreneurs in the real-life founding of their own venture, compared to the theoretical game in the interview case.

Hypothesis 5: *As far as the interview case is concerned, German entrepreneurs tend to apply an effectual logic in case of unexpected contingencies, however, in real life uncertainty avoidance and planning have a higher value for student entrepreneurs, contingencies are seen as obstacles that should, if possible, be avoided.*

Another point, not explicitly mentioned in Sarasvathys elements for effectual logic, but certainly a part of them is the attitude towards marketing research. Since they prefer non-

predictive control, do not spend much time with research, are more willing to create markets rather than looking for market segments to fit into and welcome unexpected contingencies, effectual entrepreneurs tend to distrust or oppose data from market research. Entrepreneurs following a causal approach on the other hand value this data a great deal, as it helps them plan for the future and define goals. A study by Vlahos et al, researching the use and valuation of computer-based information systems (CBIS) of managers found a high appreciation of the use of those kind of systems and the data given by them among German managers, higher than by their counterparts from Greece and the U.S. The study also concludes that maybe due to the high Uncertainty Avoidance among German managers, they perceive greater value from these CBIS, as these systems are supposed to help them handling unexpected disturbances (Vlahos et al, 2004).
In line with the earlier made points about their tendency to plan the future and avoid uncertainties it again is assumed that German entrepreneurs will not disregard but value data from (marketing) research.

Hypothesis 6: *As they have a predominantly causal mindset, German entrepreneurs will value and use data provided to them by marketing research.*

So, in five out of six situations German entrepreneurs are expected to behave according to causal logic. The fact they are predicted to choose otherwise in the remaining situations (hypothesis 3 and possibly in hypothesis 5) does not pose a problem for this study, even Sarasvathy herself states, that in real life no one uses one logic or the other exclusively (Sarasvathy, 2008). The way these hypotheses are tested and what the actual findings are, will be shown in the next two sections.

5. Research Method

5.1 Think-Aloud Protocols

The method to obtain the needed data will take the form of so-called think-aloud protocols, which already worked well for Strohschneider and Güss (1998; 1999; 2010) and Sarasvathy et al (1998) in their studies of cultural differences in decision-making and problem-solving strategies. Think-aloud protocols are self-reported verbal records of thoughts that pass through people's minds while performing cognitive tasks and are viewed as particularly useful in understanding the products as well as the processes of cognition. Because think-aloud methods assess cognitions concurrently with their occurrence, they may be better suited to tapping actual thought content than other modes are (Davison et al, 1997). This kind of self-report methodology has been an important means for researchers to investigate the cognitive processing strategies of adults during problem-solving, decision-making, and judgment tasks (Johnson, 1993). Especially concurrent think-aloud protocols provide a valuable source of data about the sequence of events that occur when a test subject performs a task like problem-solving and give relative full information about what the subject has stored in his short term memory (Ericsson & Simon, 1981).

There has been some questioning if the think-aloud instructions may directly influence the decision-making and problem-solving processes and therefore tamper with the results. Researchers like Biehal & Chakravarti, (1989) or Russo (1989) suggested that subjects may outline a strategy or change their processing to make themselves appear more rational, that verbalized information becomes more influential than non-verbalized information or that thinking aloud may draw on subjects' cognitive resources or distract subjects from the primary task such that it interferes with decision-making or problem-solving performance (Johnson, 1993). Several studies that addressed this issue of reactivity found actually no influence of the aloud thinking, although participants working with verbal reports may take longer to complete a task, there is no evidence that their internal processes are altered (Leow & Morgan-Short, 2004). Studies reviewed by Ericsson and Simon (1993) from different scientific fields, found no evidence of reactivity, which suggests that performance immediately after thinking aloud during a problem-solving task is not significantly different from that obtained after a silent version of the task. After an

additional literature search, Leow and Morgan-Short (2004) came to the same conclusion as Ericsson and Simon that "thinking aloud does not lead to reliable change in the cognitive process as reflected in accuracy of response". Metacognitive verbalization on the other hand, which includes justifications, may be more reactive and not only slow down but potentially cause changes in cognitive processing (Bowles, 2010).

So instead of the feared disadvantages, the think aloud approach actually offers some merits over the pen-and paper questionnaire, some of them especially important for this study. Davison et al found that their approach of ATSS (articulated thoughts in simulated situations), which is similar to what this study does in its questionnaire, can have the advantages of an unstructured production response format, on-line rather than retrospective assessment, situational specificity and control, and flexibility of situation and cognitions. The unstructured production response format, allows participants great latitude in the data they provide, especially compared to questionnaires with a forced-choice format, where participants have to choose from among a limited set of predetermined options. In contrast, participants of think aloud interviewees are asked and helped to report all their cognitions. This way the use of unstructured responses increases the potential for obtaining a rich sample of actual cognitions of interest (Davison et al, 1997).

The On-Line Assessment, which in the ATSS paradigm decreases participant's reliance on long-term memory and on retrospective reporting of generalized patterns of thinking over time, and that way reduces behavior like censoring and distortions such as self-presentation and bias applies in this study as well. It should however be mentioned that the problems of the case depend on each other and certain decision-making situations require the participants to think back to earlier stages. To reduce this factor, participants are asked to make notes during the handling of the case so they can simply refresh their memory by looking at their notes, but this does not replace the need for a long term memory and retrospective reporting entirely. To reduce the downside of metacognitive verbalization, the student entrepreneurs will be asked to not justify or explain their decisions to the interviewer again, after they already expressed them thinking out loud.
Since the purpose is to look for the cultural influence in effectual behavior, these merits of the think-aloud protocols are very important, because even more important than knowing at what decision the interviewees arrive, it is to know how they got there, what went

through their mind, what assumptions they made, what risks they considered, what chances they saw.

The interviews are held in the native language of the student entrepreneurs, to avoid the problems that can occur in second language think-aloud protocols, such as the loss of some thoughts of the interviewees due to thinking about the vocabulary rather than the decision problem. The original case (written in English) was therefore translated into German by the author of this thesis. The interviews are recorded as audio files and transcribed for evaluation and coding.

5.2 The Research Instrument and Data Collection

The research instrument for the think-aloud protocols is a case designed by Martin Stienstra (MA) of Twente University and Professor Sarasvathy herself. The case bases on the proposed research instrument of Sarasvathy in Appendix 1 of her book (2008) which she used herself for her own study. Test subjects were asked to imagine themselves in the role of a lead entrepreneur in building a company, specifically the founder of a coffee corner at a university campus. Then they were faced with ten different decision problems, where they were asked several questions how they would act in a given situation, sometimes backed up with additional information such as survey results or sales numbers.

The decision problems were as follows: 1. Identifying the market, 2. Defining the market, 3. Meeting Payroll, 4. Financing, 5. Leadership/Vision, 6. Product Redevelopment, 7. Growing the Company, 8. Hiring professional management, 9. Goodwill and 10. Exit. Each of this decision problems will in short be described and explained what the intention of the problem is and what kind of effectual or causal behavior could be triggered by the question. Of course the room for solving the problems of the case is intentionally broad so it is impossible to contemplate beforehand what kind of effectual or causal behavior the interviewees will exhibit specifically, so the description will concentrate on the most obvious 2-3 key points of each problem.

Problem 1 asked the student entrepreneurs to identify their market by talking about potential customers, competitors, market research and growth possibilities for their venture. The difference between effectuation and causation here could lie in how much people concentrate on competitors, how much they value doing market research or how far along they actually plan the development and growth of their venture.

The definition of the market, problem 2, again tests the student entrepreneur's attitude towards competition, and the way he would look for markets or market segments, does he prepare to go against competition in an already existing segment (causal) or does he look more to create something new and a segment of his own (effectual). Some data about potential marketing opportunities also help to find out in what way the student entrepreneurs would use their own means or look to acquire the means they deem necessary. Additionally some of the numbers are deliberately unrealistic (i.e. 20.000 staff

members for 40.000 students at the university), to see how much people trust the secondary market research – an effectual person wouldn't.

Problem 3, meeting payroll, basically researches how the test subjects would handle financial risk and if or how they would try to reduce this risk for themselves. It can also show if the interviewees realize any new opportunities in this, at least on first sight, negative contingency.

The following decision also deals with the trouble of financing, but additionally tries to show how much control student entrepreneurs would like to keep in their venture, as well as to how they deal with getting other people on board. To what extent are these people allowed to tribute to the company, are they allowed to bring in own ideas (effectual) or should they just fit into the existing venture and contribute to the goals that were defined in the beginning (causal)?

Problem 5 asks the student entrepreneurs for their vision for the company, which they should express in a one-liner. Apart from 4 suggestions there is also the possibility to make up your own slogan. Depending on the vision chosen, people either express their preference for attracting investors (effectual), concentrating on competition, long-term planning or fast growth to maximize returns (causal). If student entrepreneurs make up a vision themselves it's hard to tell beforehand of what kind the preferences are, but the displeasure with the given options and the desire to create something on their own could point to an effectual approach.

The decision problems about product re-development and growing the company are each divided in two parts. 6.1. gives some consumer-feedback and again offers the possibility to either stick to one's plan (causal) or realize new opportunities (effectual). 6.2 starts with a decision that involves once again a financial risk and offers similar to 6.1. student entrepreneurs the chance to discover new opportunities when it comes to outsourcing the re-design.

The first part of problem 7 describes the case of an employee who can no longer keep up with the development of the venture. The causal options are to fire the person and / or hire

someone new for the job to keep on track with the set goals or to maybe solve the situation differently and come to an effectual solution. Problem 7.2 lets people choose if they want to implement the image of a corporation, the case connects this with a couple of negative associations, like long meetings, complex organizational charts etc. Here it is tested if student entrepreneurs take positive ideas out of contingencies (effectual), or if they will stay goal-oriented and try to prohibit change (causal).

The next decision revolves around the hiring of a Chief Operating Officer. The student entrepreneurs are asked to describe the qualities of the COO that are important to them and if they see chances or problems with hiring someone for this position. Again the question is implied as to how they would deal with someone new coming on board, should he ideally fit into the existing concept (causal) or are they hoping for a new direction and new opportunities (effectual)?

Problem 9 describes the possibility to work together with several schools and students who are willing to learn in the venture of the student entrepreneurs. Financial risk is no longer a concern at this point, but the focus here lies more on affordable loss or the maximization of returns. The whole project also offers several hints to detect new opportunities.

The last problem gives the student entrepreneurs the chance to exit the venture and maybe try something new, an option usually effectual entrepreneurs would choose, since they are more interested in trying different things and also prefer starting up a venture to just running one. Alternatively they could keep on going and bring new shareholders in by going public and sell shares on the stock market. That behavior plus the mentioning of rather keeping ones business the way it is would be an indication for a more causal entrepreneur. For the complete questionnaire please see appendix I.

The collected data was processed by using the official coding scheme of the EPICC project. Again the coding is similar to the one used by Sarasvathy, seven dimensions for causation and effectuation, respectively are defined, to categorize the behavior and decisions made by the interviewees. On the causal side the categories are: goal-driven, expected returns, competitive analysis, existing market knowledge, predictions for the future, emphasis an analysis of data and causal without any subcategory. For effectuation

the categories are: means-based, affordable loss, use of alliances or partnerships, exploration of contingency, non-predictive control, distrusting or opposing (marketing) research and also one last category for anything effectual that doesn't fit into any of the other categories above. The types of causal or effectual behavior will be listed in tables as well as in a temporal presentation as can be seen in the example in appendix II.

Additionally the student entrepreneurs were asked to fill out a second questionnaire after the interview. This one was created after a similar research questionnaire by Chandler et al (2011) and contained general questions about e.g. the entrepreneur's age, study background, reasons why they started their own venture etc. It also contained several questions that asked the entrepreneurs about the strategy they chose when they started their own venture. On a five-point Likert scale they were asked to rate some causal and effectual statements to the degree they agreed with them in terms of having used them themselves. The three students of entrepreneurship, who did not yet start their own venture were asked to take a project from university that comes as close as possible to the creation of their own venture. For one student this was unfortunately not doable, so there are only 19 filled-out questionnaires to compare to the 20 interviews.

This questionnaire was used for two main reasons. First, to control if the student entrepreneurs may have acted differently when they started up their own venture, compared to their behavior in the interview case. Moreover the additional information given by the student entrepreneurs could help to compare groups of them on different issues. For example it would be possible to see if entrepreneurs with a background of economic studies tend more to using effectuation then people with a different education or not. Due to the limited number of participants this study can only give a descriptive result concerning these comparisons, but future works of the EPICC project will be able to draw from a larger data base of those questionnaires. A full transcript of an example of the interview case, the appendant coding as well as one of the filled out additional questionnaires can be seen in appendices III and IV[1].

[1] Note: as this is the digital version of this Master Thesis, the appendix will include all interview transcripts, codings and additional questionnaires.

Considering the items of the second questionnaire it was tried to do a factor analysis as Chandler et al did (Chandler et al, 2011). Unfortunately the obtained data was not enough to be able to get significant results with this method. The value of the Kaiser-Meyer-Olkin criterion (KMO), a value that shows if a data set is even suitable for a factor analysis, was significantly too low. Instead of 0.5 or higher, which is recommended, the data set only produced a KMO of 0.086 (see appendix V), as mentioned probably due to not enough data. This way there can only be a descriptive analysis of the results, to gain some first insights. The scores of the Likert scale will be summed up, as a higher score always resembles more agreement, the higher the score the more the student entrepreneurs displayed that specific behavior when rating their own venture. It should however be mentioned, that with the growing of the EPICC project it should be possible for future researchers to use the more meaningful factor analysis, as soon as more data is gathered.

5.3 The Sample

In this study the research population are student entrepreneurs with a German cultural background. The criteria for picking the test subjects are rather simple, they should have been born or at least grown up in Germany, so it can be suspected that they usurped the typical German cultural characteristics. They should be either still in or just recently out of university and should be either in their phase of starting up their own venture or already running it. This should ensure the entrepreneurial mindset of the test subjects, as well as their behavior according to a German cultural background. In terms of entrepreneurial mindset students of entrepreneurship without their own venture yet, might be a fallback option. Due to the time consuming procedure of conducting the interviews, writing the transcripts and the final coding, it seems reasonable for one thesis in the EPICC project to not have more than 20 to 25 test subjects, which still should generate plausible results.

The selected sample here consisted of 20 student entrepreneurs, ages 21 to 34. Of those entrepreneurs 15 were male, 5 female, which resembles roughly the overall population of entrepreneurs, which is predominantly male. A variation of different businesses or business ideas was given as well, and consisted among others of internet start-ups, freelance architectures, import-export, consulting and social institutions. It should be noted that 3 persons were actually still students of entrepreneurship and had either not founded their own venture yet or were at the very beginning. As far as the EPICC project is concerned this is still viable, as it is believed that these students already have the entrepreneurial mindset to be able to deal with the decision problems of the given case in a professional manner, especially because the students were part of a program that laid the focus on practical experience.

6. Findings

The effectual logic was earlier divided into six different elements, to each one a hypothesis was developed as to what degree German entrepreneurs would follow that effectual logic when starting up their own venture. In the coding an additional catch-all category for behavior that did not exactly fit the first six elements was added. No special hypothesis was given here, the results of that category will however be part of the discussion. Just as Sarasvathy handled it, for reasons of simplicity, in each category one effectual element is compared to one causal counterpart.

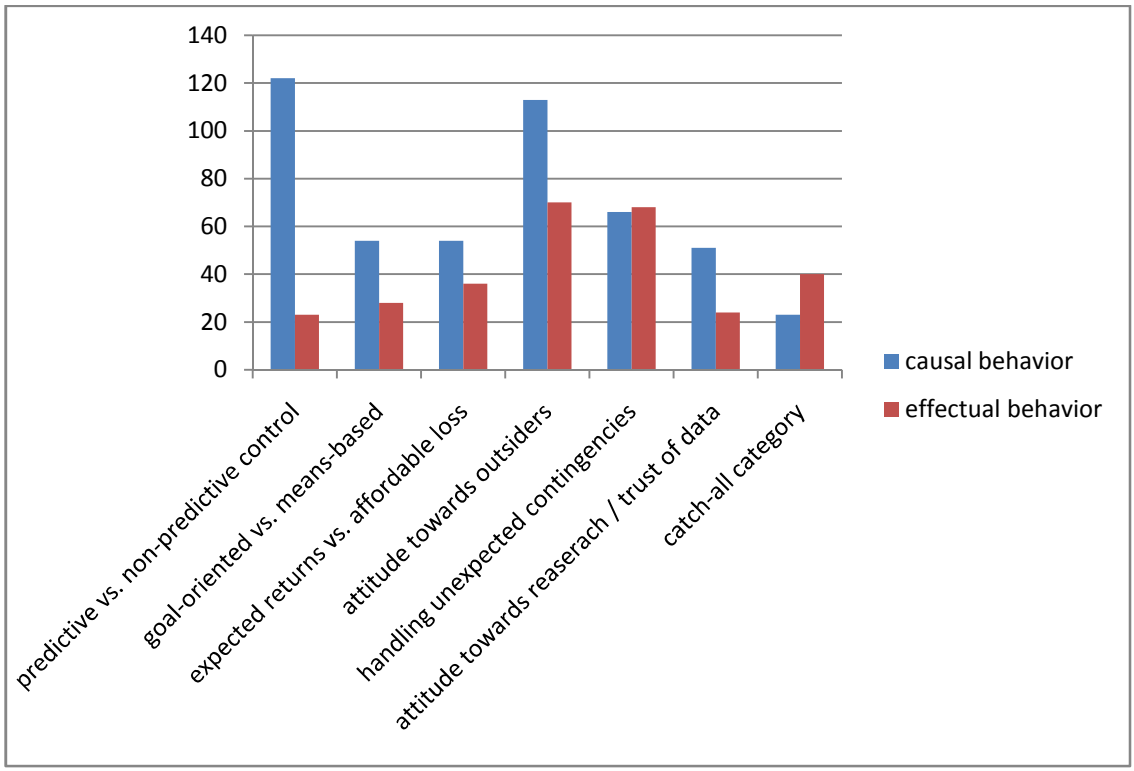
In the first category, comparing the effectual non-predictive control to the causal prediction of the future, the coding found 145 appropriate answers that could be identified as one of those behaviors. 122 times this could be identified as causal logic, which equals 84,1%. 23 times (15,9%) the student entrepreneurs followed an effectual logic. Category two comparing goal-oriented and the effectual means-based behavior, included 82 answers in the coding. Of those 65,9% showed causal behavior and 34,1% an effectual one. Considering their predisposition towards risk and resources German student entrepreneurs gave 90 answers fitting that category. Compared here are the preferences for affordable loss or the willingness to take higher risk in the light of expected returns. 60% of the time the student entrepreneurs preferred the latter, 40% of the answers followed an effectual logic.

The category attitude towards outsiders compares the willingness to form alliances or partnerships to predominantly competitive behavior in the causal logic. Here, 61,7% of the answers displayed a causal logic, 38,3% an effectual one. When facing unexpected contingencies, German student entrepreneurs gave 134 fitting this category. Causal logic was displayed in 66 answers (49,3%), effectual behavior was found in 68 cases (50,7%). Considering the student entrepreneurs' attitude towards marketing research or trust of data in general they used a causal logic 68% of the time and displayed effectual behavior in 32% of their arguments.

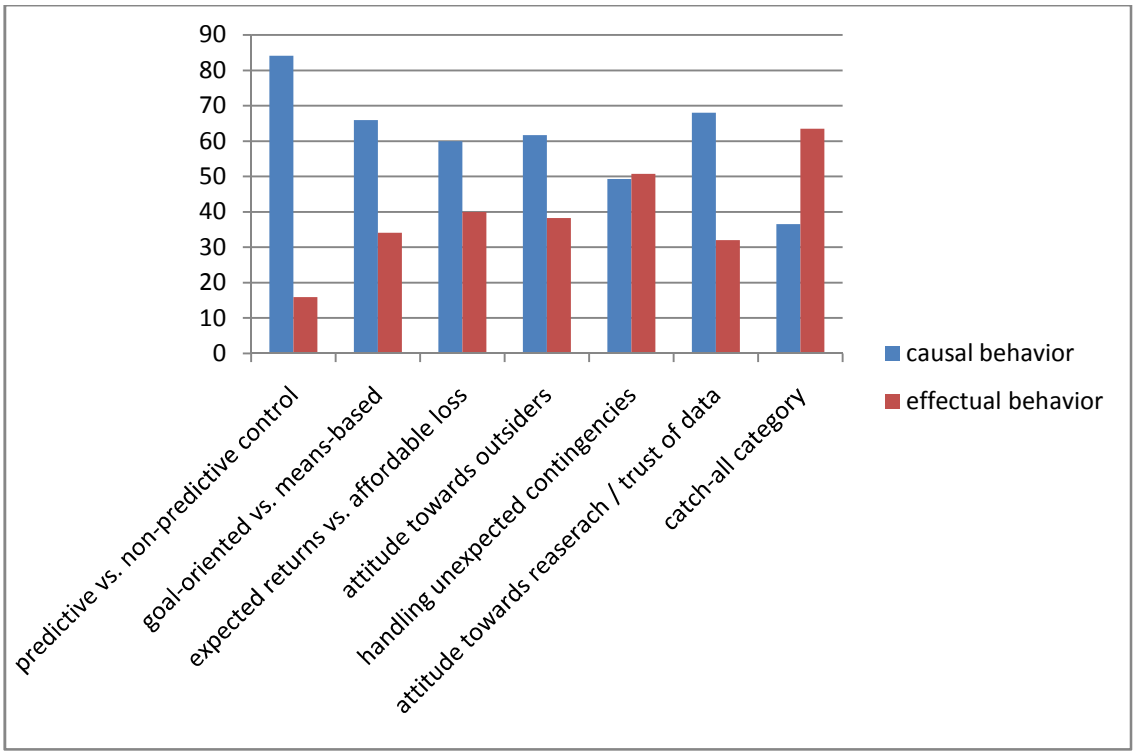
In 63 cases the answers by the student entrepreneurs could not clearly be assigned to one of the above categories. Here a catch-all category was implemented in which 36,5% of the

answers showed a causal preference, for effectual logic this was the case 63,5% of the time.

The graphic depiction of those results, in total as well as in percental numbers, can be seen below.



Graphic 1 - total numbers



Graphic 2 - percentiles

The additional questionnaire provided the opportunity to compare these results with the behavior the student entrepreneurs expresses when they were building up their own venture. As mentioned there was not enough data to perform a factor analysis, so there can only be a descriptive presentation of the findings. Not only due to the uneven number of statements not all statements could be compared against each other, but it was managed to find opposite statements for every effectual element that allowed it to compare causal and effectual behavior of the student entrepreneurs. Overall, including all statements, causal behavior was displayed in 52,8% of the answers, so only slightly more than for effectuation (47,2%).

In the dimension of non-predictive control (comparison of statements 6 and 11) student entrepreneurs used causal logic to 57,2%, effectuation to 42,8%. To compare goal orientation vs. a means-based approach statements 5 and 13 were analyzed, the test subjects seemed to favor goal-orientation in only 41,2% of the answers, means based decisions were preferred (58,8%).

Considering expected returns or affordable loss, (statements 9 vs.17) there was actually no real preference detectable, here 49,5% for expected returns stand against 50,5% for affordable loss. To determine the attitude towards outsiders in their own venture statement 3 and 16 were analyzed, here student entrepreneurs expressed a clear favoritism of competitive behavior (62%).

For the fifth category, exploitation of contingencies, it was possible to compare four statements (4 and 7 against 12 and 15), with the results of German student entrepreneurs actually trying to exploit contingencies 54,3% of the time, instead of just relying on existing market knowledge (45,7%). It was not possible to make comparisons in the last two categories from the interview case, there were no comparable statements about the reliance on data and no catch-all questions about behavior that fit not into the other categories.

7. Discussion

In light of those findings, the hypotheses made earlier will now be discussed. Hypothesis 1 suggested that German entrepreneurs would favor the causal logic of predictive control in contrast to non-predictive control. The think-aloud protocols found that in over 84% to be in fact the case. The additional questionnaire supported these results, although the difference was not as big, still 57,2% of the time predictive control was preferred. Hypothesis 1 seems therefore to be verified, apparently German entrepreneurs feel safer when they have the feeling of knowing what the future might bring. The effectual way of shaping the future does not seem to be that appealing.

Hypothesis 2 stated that German entrepreneurs would take a goal-oriented approach when starting their own ventures, and therefore pursue a causal logic. The results here are not as clear is in case one, but still German entrepreneurs favored a causal approach 65,4% of the time, considerably more than the effectual behavior. So this seems to confirm hypothesis 2, the results from the additional questionnaire however paint a different picture, here goal orientation was actually only expressed in 41,2% of the statements. It should be made clear that the results from the interview cases have significantly more explanatory power than comparing two statements from the second questionnaire, so if pressed this study would still declare the hypothesis as confirmed. The difference is however odd, which of course can have a couple of reasons. I could simply lie in the formulation of the statement, which only asked for a specific form of goal orientation, the implementation of control processes. A factor analysis of a bigger sample could give a clearer answer here. So, as mentioned, in this case the study sticks to the results of the think-aloud protocols, which state that with Germans' preference for planning and investment in the future and high Uncertainty Avoidance, entrepreneurs favor a goal-oriented over a means-based approach.

Contrary to the first two hypotheses, the third one actually assumed effectual behavior by German entrepreneurs, suggesting that they would prefer limiting the downside potential of a venture and work with affordable loss. Here the results do not support the hypothesis, 60% of the sample preferred the causal logic of concentrating on expected returns and taking greater risk to get there. The additional information here does not show a clear sign, as the answers are very close to 50% on both sides, the results neither support nor undermine the findings in the interviews. So it seems fair to say that hypothesis three

cannot be verified, German entrepreneurs are apparently not as risk averse as assumed. There might be different reasons outside of the cultural perspective for that, it could be that the expected returns are merely part of the usual business plan nascent entrepreneurs have to create, as part of the university education or when they need to borrow money from banks. Also as the study interviewed student entrepreneurs, it could be possible that the students are usually so low on founds that just working with affordable loss is in the beginning simply not possible and due to their inexperience it was hard to find potential stakeholders that could have provided those founds.

Hypothesis 4 suggested a predominantly competitive behavior by German entrepreneurs and therefore again causal behavior. Over 60% of arguments actually confirmed this assumption, German entrepreneurs seem to be more concerned with competition then they are with the possibilities of strategic alliances or partnerships. The results from the second questionnaire support this tendency, here a competitive behavior was expressed in 62% of the cases. So it seems to be confirmed that German entrepreneurs as part of a masculine, individualistic society have a lower appreciation for cooperative strategies and place high value on independence and control.

In the case of unexpected contingencies, hypothesis 5 did not come to a clear prediction, all cultural factors considered. It was suggested that if at all German student entrepreneurs would tend to more effectual behavior when working on the interview case. But the use of causal and effectual logic was here almost identical (49,3% causal; 50,7% effectual). In the statements of the second questionnaire the German student entrepreneurs actually indicated trying to exploit contingencies 54,3% of the time, instead of just relying on existing market knowledge (45,7%). With the ambiguous outcome in the interview case and the numbers of the additional information still close together no real conclusion can be drawn here. The first part of hypothesis five can neither be verified nor clearly disproven, the second part seems to be just wrong. Maybe not all cultural factors were considered here or some factors had a different weight than others, which could not have been foreseen when drawing the hypothesis.

Hypothesis 6 again predicted a causal behavior when dealing with data and (market) research. In 68% of the arguments found, German entrepreneurs did in fact value the given

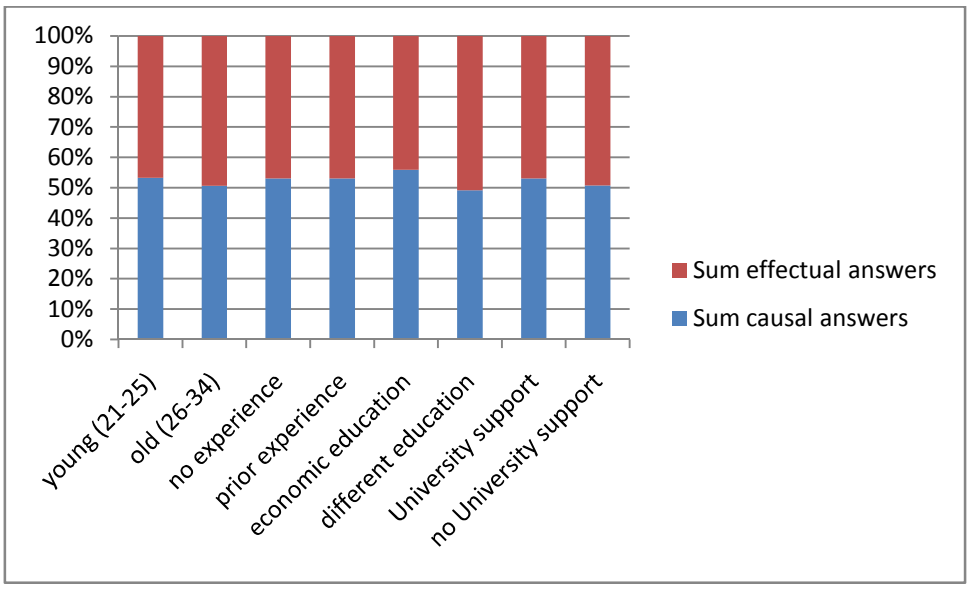
research results or suggested to acquire more data. As mentioned earlier there is no additional information on this element, but 68% seem to be a high enough number to confirm this hypothesis. Apparently since Germans like to plan the future and avoid uncertainties, data helping them with that is highly appreciated.

The last, catch-all category, for elements that could not clearly be assigned, contained over 63% percent of effectual cases and about 37 % causal statements. But as the overall number of those cases was fairly small compared to the other categories and there also is no backup information from the second questionnaire it does not seem too important to discuss these results, especially since the statements that landed in this segment differed vastly in content.

The second questionnaire did provide some other helpful information though, especially through the background information by the student entrepreneurs. Some descriptive results from the additional data shall be discussed here. It was tried to compare two equally large groups of the student entrepreneurs on different subjects, such as age, previous experience and so on. Of the twenty student entrepreneurs it was not possible to form two groups 10 by 10, but it was possible to form groups of 9 to 9 on different subjects. This way it can not only be shown how versatile research on entrepreneurship can be, but it also could help the EPICC project in the future. Since it is possible to control if causal and effectual behavior may be influenced by other factors, this might help to adjust the EPICC study as the project goes along, to insure that interviews and questionnaires mainly control for cultural influence.

On the dimension of age, 9 people age 21-25 were compared to a group ages 26-34. Young student entrepreneurs used effectual logic 46,7 %, older ones 49,4% of the time, really just a small difference. It might also not have to do anything with age, but more with the fact the older entrepreneurs are more experienced. On that thought two groups were formed, one with student entrepreneurs who had neither experience as an entrepreneur nor any other experience in the field they were now active in. In the other group student entrepreneurs had at least some sort of experience. Student entrepreneurs with no experience used effectuation 47% of the time, exactly as often as experienced entrepreneurs (47%), so it seems this is not a factor here.

Another clue might be given by the field of study the student entrepreneurs were in. Did they maybe get an advantage by studying business subjects or even entrepreneurship? Again a group with student entrepreneurs experienced in those subjects was compared to a group that had studied different subjects, such as architecture or social work. It turned out that only in 44,1% of the cases entrepreneurs with a business background chose to use effectuation, student entrepreneurs with a different background used it 50,8% of the time. Does this have to do anything with the suggestion from the introduction, that universities still teach predominantly causal approaches to entrepreneurship? This idea was tested with two groups, one that had experienced support by their university in starting a venture, the other group had experienced no help at all or at least not from their university. Student entrepreneurs who had support from their university used effectuation in 47% of the cases entrepreneurs who had no help from their university chose it 49,2% of the time. Again the difference is not huge, but the tendency is still interesting. The graphic depiction of the results can be found below.



Graphic 3 - comparison by different factors

8. Conclusion

So in the end it seems that for four out of the six hypotheses the results matched the predictions to a large degree. Only for one hypothesis, about affordable loss, the findings were actually the opposite of what was assumed, a fact that was tried to be explained in the discussion but certainly needs more research to make more accurate predictions in the future. As this thesis is one of the first of the EPICC project, upcoming works by other contributors will have more data to work with and compare to different cultures, and will be able to produce results that are statistically more meaningful. Because, although preexisting cross-cultural research made it possible for this work to draw its own hypotheses and come to results, the real use of this thesis as well as the real power of the EPICC project will unfold and get bigger the more works on different cultures there are to be compared to each other.

Still it seems to be valid for this thesis to make the suggestion that the cultural background of entrepreneurs does in fact influence their behavior in decision-making, problem-solving and by and large in their use of effectuation as well. Future theories of entrepreneurship should definitely take this cultural contextual dimension into account to better understand entrepreneurial processes.

So in light of the initial research question, “To what degree do German entrepreneurs use effectuation for decision-making problems?” it can be said that overall German entrepreneurs prefer a causal approach for solving entrepreneurial problems or making decisions in times of uncertainty. So if Prof. Sarasvathy is in fact right, and effectuation is a more successful (teachable) strategy for entrepreneurs there is still a lot for German entrepreneurs and universities offering entrepreneurship programs, to learn and improve.

Hopefully this study is a small contribution to entrepreneurship research in general and the EPICC project specifically. The author of this thesis has no doubt that when continuing to grow, EPICC, and therefore this thesis, can make a significant contribution to the field of entrepreneurship research and give a better understanding of cultural influences on entrepreneurial processes, decision-making under uncertainty, and to what makes successful entrepreneurs.

References

Aycan, Z., Kanungo, R.N, Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., Kurshid, A., 2000, „Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison“, in: *Applied Psychology: An International Review*, Vol.49, No. 1, 192-221.

Berger, B., 1991,”The culture of entrepreneurship”, San Francisco.

Bowles, M.A., 2010, “The Think-Aloud Controversy in second language research”, New York.

Brodbeck, F.C., Frese, M., Javidan, M., 2002, “Leadership in Germany: Low on compassion, high on performance”, in: *Academy of Management Executive*, Vol.16, No.1, 16-29.

Bruton, G.D, Ahlstrom, D., Li, H.-L., 2010, „Institutional Theory and Entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future?”, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*,Vol.34, No 3, 421–440.

Bruyat, C., Julien, P.A., 2000, “Defining the field of research in entrepreneurship”, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. *16*, 165–180.

Caprara, G.V., Alessandri, G., Trommsdorff, G., Heikamp, T., Yamaguchi, S., Suzuki, F., 2012, “Positive Orientation Across Three Cultures”, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 43, No.1, 77-83.

Casson, M., 2010, “Entrepreneurship – Theory, Networks, History”, Massachusetts.

Chandler, G.N., DeTienne, D.R., McKelvie, A., Mumford, T.V., 2011, „Causation and effectuation processes: A validation study”, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, 375-390.

Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R.J., 2007, “Culture and leadership across the world: The GLOBE Book of In-Depth of 25 Societies”, New York.

Davison, G.C., Vogel, R.S., Coffman, S.G., 1997, "Think-aloud approaches to cognitive assessment and the articulated thoughts in simulated situations paradigm", in: *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 65, No. 6, 950-958.

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S.D., Wiltbank, R., 2009, "Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision making: Differences between experts and novices", in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, 287 – 309.

Dodd, S.D., Patra, E., 2002, "National differences in entrepreneurial networking", in: *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.14, No.2, 117-134.

Early, C., 2006, "Leading cultural research in the future: a matter of paradigms and taste", in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, 922 – 931.

Ericsson, K.A., Simon, H.A., 1981, "Sources of evidence on cognition: A historical overview." In: T. V. Merluzzi, C. R. Glass, and M. Genest (Eds.), *Cognitive assessment*, pp. 16-51, New York.

Ericsson, K. A., Simon, H. A., 1993, *Protocol analysis: Verbal reports as data,* Cambridge.

Fan, Y., 2000, "A Classification of Chinese Culture", in: *Cross Cultural Management – An International Journal*, Vol.7, No.2, 3-10.

Gabrielsson, J., Politis, D., 2011, "Career motives and entrepreneurial decision-making: examining preferences for causal and effectual logics in the early stage of new ventures", in: *Small Business Economics*, Vol.36, 281-298.

Gartner, W.B., 1985, "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", in: *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, 696 – 706.

Guo, C., Miller, J.K., 2010, "Guanxi dynamics and entrepreneurial firm creation and development in China", in: *Management and Organization Review*, Vol. 6, No.2, 267-291.

Güss, D., Tuason, M.T., Gerhard, C., 2010, "Cross-National Comparison of Complex Problem-Solving Strategies in Two Microworlds", in: *Cognitive Science*, Vol.34, 489-520.

Hall, E.T., Hall, M.R., 1990, "Understanding cultural differences", Yarmouth, USA.

Hofstede, G., 1994, "Cultures and Organizations, Software of the mind", London.

Hofstede, G., 2001, "Culture's Consequences", London.

Hofstede, G., 2002, "Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney", in: *Human Relations*, Vol. 55, No.11, 1-7.

Hoftsede, G., McCrae, R.R., 2004, „Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture", in: *Cross-Cultural Research*, Vol.38, No.1, 52-88.

Hofstede, G., 2006, "What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds", in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, 882 – 896.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V., 2004, "Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies", London.

Jarvis, D.S.L., 2011, Contributions of Frank Knight Theorising Risk and Uncertainty in International Relations: The Contributions of Frank Knight", in: *International Relations, Vol.* 25, No. 3, 296–312.

Johnson, M.M.S., 1993, "Thinking about strategies during, before and after making a decision", in: *Psychology and Aging*, Vol. 8, No. 2, 231-241.

Kariv, D., 2011, "Entrepreneurship – An international introduction", London.

Karri, R., Goel, S., 2008, "Effectuation and Over-Trust: Response to Sarasvathy and Dew", in: *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 32, No. 4, 739–748.

Kirkman, B. L., Lowe, K.B., Gibson, C. B., 2006, "A quarter century of *Culture's Consequences*: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework", in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, 285 – 320.

Knafo, A., Roccas, S., Sagiv, L., 2011, "The Value of Values in Cross Cultural Research: A Special Issue in Honor of Shalom Schwartz", in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.42, No. 2, 178 – 185.

Knight, F., 1921, "Risk, Uncertainty, and Profit", Boston.

Lee, S.M. & Peterson, S.J., 2000, "Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness", in: *Journal of World Business*, Vol.35, No.4, 401-416.

Leow, R.P. & Morgan-Short, K., 2004, "To think aloud or not to think aloud", in: *Studies in Second Language Acquisition*, Vol. 26, 35-57.

LeRoy, S.F., Singell Jr.,L.D., 1987, "Knight on Risk and Uncertainty", in: *Journal of Political Economy*", Vol. 95, No. 2, 394 – 406.

Lin, X., Miller, S.J., 2003, „Negotiation approaches: direct and indirect effect of national culture", in: *International Marketing Review*, Vol. 20, No.3, 286-303.

Matthews, B. M., 2000, "The German Value Survey: An interpretation of value scales and consideration of some preliminary results", in: *International Education Journal*, Vol. 1, No.2, 117 – 126.

McGrath, R.G., MacMillan, I.C., Scheinberg, S., 1992, „Elitists, Risk-Takers, and Individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs", in: *Journal of Business Venturing*, Vol.7, 115-135.

McSweeney, B. 2002, "Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis", in: *Human Relations*, Vol. 55, No.1, 89 – 118.

Moroz, P., & Hindle, K., 2011, "Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives", in: *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 36 No. 4, 1-38.

Mueller, S.L., Thomas, A.S., 2000, "Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness", in: *Journal of Business Venturing*, Vol.16, 51-75.

Phan, P., Zhou, J., Abrahamson, E., 2010, Creativity, Innovation and Entrepreneurship in China", in: *Management and Organization Review*, Vol. 6, No.2, 175-194.

Sarasvathy, S., 2001, Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", in: *Academy of Management Review*, Vol.26, No.2, 243-263.

Sarasvathy, S., 2008, "Effectuation – Elements of Entrepreneurial Expertise" Massachusetts.

Schneider, A., 2004. "The Ideal Type of Authority in the United States and Germany." In: *Sociological Perspectives,* Vol.47, No.3, 313-327.

Schumpeter, J. A., 1934, "The Theory of Economic Development", Cambridge.

Schwartz, S.H. & Bilsky, W., 1987, "Toward a universal psychological structure of human values", in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53, 550-562.

Schwartz, S.H., 1997, "Values and Culture", in: Munro, D., Schumaker, J.F., Carr, S.C. (Eds.), *Motivation and Culture* (p.70-84), New York, London, Routledge.

Schöneck, N.M., Mau, S., Schupp, J., 2011, "Gefühlte Unsicherheit- Deprivationsängste und Abstiegssorgen der Bevölkerung in Deutschland" in: *SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research*, Vol.428, 1-14.

Shane, S., 2003, "A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus" Cheltenham.

Smith, P.B, Peterson, M.F., Schwartz, S.H., 2002, “Cultural Values, Sources of Guidance, and their Relevance to Managerial Behavior : A 47-Nation Study”, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 33, No. 2, 188-208.

Sondergaard, M., 1994, “Research Note: Hofstede’s Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications”, in: *Organization Studies*, Vol. 15, No. 3, 447 – 456.

Steensma, H. K., Marino, L. & Weaver, K.M., 2000, “Attitudes Toward Cooperative Strategies - A Cross-Cultural Analysis of Entrepreneurs”, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 4, 591 – 609.

Steyaert, C. 2007, “ ’Entrepreneuring’ as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies”, in: *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.19, 453-477.

Strohschneider, S., & Güss, D., 1998, „Planning and problem solving: Differences between Brazilian and German students”, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 29, No.6, 695–716.

Strohschneider, S. & Güss, D., 1999, “The Fate of the Moros: A Crosscultural Exploration of Strategies in Complex and Dynamic Decision Making”, in: *International Journal of Psychology*, Vol. 34, No.4, 235-252.

Swank, D., 1996, “Culture, Institutions, and Economic Growth: Theory, Recent Evidence, and The Role of Communitarian Politics, in: *American Journal of Political Science*, Vol.40, No.3, 660-679.

Trompenaars, F., Smith, P.B., Dugan, S., 1996, “National Culture and the Values of Organizational Employees – A Dimensional Analysis Across 43 Nations”, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 27, No. 2, 231-260.

Tse, D.K., Lee, K.-H., Vertinsky, I., Wehrung, D.A., 1988, "Does culture matter? A cross-cultural study of executives' choice, decisiveness and risk adjustment in international marketing", in: *Journal of Marketing*, Vol. 52, 81-95.

Urban, B., 2010, "Frontiers in Entrepreneurship", Heidelberg.

Vaisey, S., 2008, "Socrates, Skinner, and Aristotle: Three Ways of Thinking About Culture in Action", in: *Sociological Forum*, Vol.23, No.3, 603-613.

Vlahos, G.E., Ferratt, T.W., Knoepfle, G., 2004, "The use of computer-based information systems by German managers to support decision making", in: *Information & Management*, Vol.41, 763-779.

Wallace, J., Hunt, J., Richards, C., 1999, "The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values", in: *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, No. 7, 548 – 564.

Weber, E.U., Hsee, C., 1998, „Cross-cultural Differences in Risk Perception, but Cross-cultural Similarities in Attitudes Towards Perceived Risk", in: *Management Science*, Vol. 44, No.9, 1205-1217.

Zahra, S. A., 1999, "The changing rules of global competitiveness in the 21st century", in: *Academy of Management Executive*, Vol. 1, 36–42.

Online References

Country Report Germany, In *Global Entrepreneurship Monitor 2010,*
Retrieved from: http://www.wigeo.uni-hannover.de/fileadmin/wigeo/Geographie/Forschung/Wirtschaftsgeographie/Forschungsprojekte/laufende/GEM_2010/gem2010.pdf

Culture. In *Online Etymology Dictionary*.
Retrieved from: http://www.etymonline.com/index.php?l=c&p=67

Appendices

Appendix I - Research Instrument – questionnaire

Note: To save space the font has been minimized, the font of the actual questionnaire is larger

Material für die studentischen Unternehmer

Das Experiment und Ihre Rolle darin

Einführung

Der Zweck dieser Studie ist herauszufinden wie Leute an die Gründung eines neuen Unternehmens herangehen. Besonderes Augenmerk soll dabei auf die Prozesse gelegt werden, die Unternehmensgründer dabei durchlaufen.

Ein Beispiel aus dem Alltagsleben wäre: Sie wollen kochen. Es gibt Menschen, die zuerst ein Rezept aus dem Internet runterladen, sich dann eine Zutatenliste erstellen und diese Sachen dann im Supermarkt kaufen. Wenn sie zurück kommen, halten sie sich exakt ans Rezept, geben Zutaten und Gewürze zu vorgeschriebener Zeit hinzu und erhalten ein köstliches Abendessen. Andererseits gibt es Leute die zunächst nachsehen, was sie bereits im Kühlschrank haben. Dann sehen sie, was sie damit machen können. Intuitiv werfen sie einige Zutaten und Gewürze zusammen ohne dass es gänzlich klar ist, ob Timing und Zusammensetzung stimmen. Das Ergebnis: ein köstliches Abendessen. Genauso können sich auch Unternehmer voneinander unterscheiden. Einige machen alles sehr strukturiert, andere eher nach Gefühl. Diese Unterschiede wollen wir in dieser Studie erfassen.

In dieser Studie werden Sie gebeten, die Begründungen für Ihre Vorgehensweise laut auszusprechen.

Weiter unten finden Sie einige Informationen zum Sinn des Beispielfalls und wie er bearbeitet werden sollte. Darüber hinaus wird die Rolle des Experiment-Leiters erklärt und Sie bekommen eine Anleitung die Ihnen helfen kann Ihre Gedanken zu verbalisieren. Lesen Sie die Informationen sorgfältig. Dann wird der Experiment-Leiter Sie fragen ob alles verständlich ist. Sollte dies der Fall sein, bekommen Sie einige kurze Aufgaben um das laute Denken zu üben. Dann gibt Ihnen der Experiment-Leiter den Beispielfall. Denken Sie laut sobald Sie dazu aufgefordert werden.

Sinn der Aufgabenstellung

Das Ziel des Fallbeispiels, welches Sie behandeln werden ist: Die Gründung eines neuen Unternehmens, genauer die eines Cafés. Informationen bezüglich dieses Cafés befinden sich im Beispielfall. Sie sollten Ihre Gedanken verbalisieren während sie den Fall behandeln.

Ihr Beitrag zu dieser Untersuchung ist nicht nur theoretisch wichtig. Die Ergebnisse werden in einer späteren Phase der Studie gebraucht um bessere Einsicht in die Vorgehensweise von erfahrenen Unternehmensgründern mit großen, börsennotierten Unternehmen zu erhalten. Basierend auf diesem Wissen werden wir Einsichten in den Ablauf der Unternehmensgründung erhalten. Das fiktive Unternehmen aus dem Fallbeispiel ist sehr ähnlich zu real existierenden Unternehmen in den Ablaufprozesse verbessert werden müssen. Die Art und Weise wie Sie diesen Fall ausführen wird also ebenfalls bestimmen was für Verbesserungsvorschläge später solchen Unternehmen gegenüber gemacht werden können.

Die Ausführung des Beispielfalls

Begrenzen Sie sich nicht auf das was Sie allgemein denken, oder auf das, was Sie denken logisch korrekt wäre, sondern versuchen Sie Ihre eigene, persönliche Logik zu finden. Es gibt nicht den einen richtig Weg zu verfahren, es gibt zahlreiche Möglichkeiten die folgenden Schritte zu bearbeiten.

Sollten Sie zusätzliche, faktische Informationen benötigen (zum Beispiel zu technischen Details von Kaffeemaschinen), die Sie nicht im Fall selbst finden können, können Sie Vermutungen aufstellen. Machen Sie dies nur, wenn Sie es für absolut nötig erachten, nochmals: der Experiment-Leiter darf Ihre Fragen nicht beantworten.

Machen Sie sich Notizen wenn Sie das Gefühl haben, dass es Sinn macht. Es kann im Laufe des Experiments passieren, dass es schwierig wird wenn Sie sich nur auf Ihr Gedächtnis berufen müssen und Sie laufen Gefahr, dass Sie die Reihenfolge von Aktionen vertauschen. Sollte dies dennoch geschehen, steht es Ihnen zu nochmals von weiter vorne neu zu starten.

Der Beispielfall

Sie haben zwei Stunden Zeit für die Bearbeitung des Falls. Danach folgt ein kurzes Interview. Sie können ein Stift, Notizpapier und wenn Sie möchten auch ein Taschenrechner benutzen.

Die Rolle des Experiment-Leiters

Der Experiment-Leiter ist nur anwesend um sicher zu gehen, dass Sie Ihre Gedankengänge verbalisieren und Ihre Aktionen darlegen. Er oder Sie gibt Ihnen keine zusätzlichen Informationen. Sollte Sie vergessen Ihre Gedankengänge durch lautes Denken mitzuteilen, kann der Experiment-Leiter Sie daran erinnern.

Laut Denken

Vergessen Sie nicht, während der Ausführung des Falls laut zu denken. Sprechen Sie jeden Gedanken der Ihnen kommt sofort aus, selbst wenn Sie denken, dass es nichts mit der Aufgabe zu tun hat oder Sie nicht sicher sind, dass die Idee korrekt ist. Wir analysieren eher wie der Fall läuft, anstatt die „Richtigkeit“ ihrer Gedanken zu analysieren, besonders wollen wir, dass wir Ihre Gedankengänge komplett erfassen.

Versuchen Sie nicht mit dem Experiment-Leiter zu interagieren, erklären Sie Ihm nichts oder fassen Sie nichts für Ihn zusammen. Das könnte sich auf Ihre Leistung bei der Fallbearbeitung auswirken.

DER FALL

Einführung

Im folgenden Experiment werden Sie zehn Entscheidungsprobleme lösen. Diese Probleme treten im Kontext der Neugründung eines Unternehmens für ein imaginäres Produkt auf. Eine detaillierte Beschreibung des Produkts folgt dieser Einleitung.

Bevor Sie mit der Produktbeschreibung und der Problemstellung anfangen, benötigen wir etwas kreative Vorstellung Ihrerseits. Wir bitten Sie, sich in die Rolle des Hauptunternehmers des folgenden Unternehmens hinein zu versetzen, zum Beispiel, Sie haben zwar im Moment wenig Geld, aber fünf Jahre relevante Arbeitserfahrung in diesem Bereich.

Beschreibung

Seit einiger Zeit denken Sie darüber nach ihr eigenes Café an Ihrer Universität zu gründen. Ihre Inspiration kam daher, dass Sie, als Sie selbst Student waren es schwer hatten eine frische Tasse Kaffee zu bekommen. Sie mochten den Kaffee aus den Automaten der Universität nicht, außerdem stand der Preis des Kaffees in keinem Verhältnis zu seiner Qualität. Sie haben bereits 5 Jahre in einem Café in Ihrer Heimatstadt gearbeitet, Sie kennen sich also aus.

Sie haben den Erfolg anderer Cafés beobachtet, aber da diese zu teuren Franchise-Unternehmen gehörten, denken Sie, dass es möglich wäre ihr eigenes Café zu starten. In mehreren Zeitungsberichten und Magazinartikeln haben sie gelesen, dass es eine steigende Nachfrage an Kaffee in Ihrem Heimatland gibt.

Sie haben alle notwendigen Schritte unternommen um Ihr intellektuelles Eigentum zu schützen, und ordnungsgemäß anzumelden, der Name Ihres Unternehmens ist *Coffee, Inc.*

Problem 1: Identifizierung des Marktes

Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen:

1. Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein?

2. Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein?

3. Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten.

4. Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben?

5. Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein?

Problem 2: Definition des Marktes

Bei diesem Problem müssen Sie einige Marketing-Entscheidungen fällen.

Basierend auf sekundärer Marktforschung (veröffentliche Quellen etc.), vermuten Sie, dass es drei Haupt-Segmente von Kunden gibt, die daran interessiert sein könnten bei Ihnen Kaffee zu trinken:

Segment	Geschätzte Anzahl
Studenten	40.000
Universitätsangestellte	20.000
Besucher (jährlich)	10.000

- Der geschätzte Betrag des regulären Kaffeeabsatzes in Ihrem Heimatland beträgt € 448 Millionen

- Der geschätzte Betrag des Absatzes für Spezial-Kaffees beträgt € 100 Millionen

Es wird erwartet, dass beide Beträge in den nächsten 5 Jahren um mindestens 5% jährlich wachsen werden.

Die folgenden Erkenntnisse sind das Ergebnis einer direkten Marktforschung die Sie durchgeführt haben.

Umfrage #1 – Studenten, Universitätsangestellte und Besucher wurden mit Hilfe von Umfragebögen gefragt, wie sehr Sie sich für Ihr Café interessieren. Außerdem wurden Sie gebeten, anzugeben was Sie bereit wären für einen Kaffee auszugeben.

Insgesamt wurden 1000 Leute gefragt und 300 füllten den Fragebogen aus.

Bereit zu zahlen (€)	Studenten (%)	Angestellte(%)	Besucher (%)
0,50 – 0,75	52	26	45
0,75 – 1,00	30	38	32
1,00 – 1,25	16	22	15
1.25 – 1,75	2	9	8
1,75 – 2,50	0	5	0

Total	100	100	100

Umfrage #2 - Der Preis für Kaffee, der in der Mittagspause oder zwischen den Vorlesungen angeboten wird

Bereit zu zahlen (€)	Studenten (%)	Angestellte(%)	Besucher (%)
0,50 – 0,75	65	21	51
0,75 – 1,00	25	49	42
1,00 – 1,25	10	19	7
1.25 – 1,75	0	8	0
1,75 – 2,50	0	3	0
Total	100	100	100

Umfrage #3 – Fokus Gruppe von Unterrichtenden (Lehrer und Angestellte von höheren Schulen und Universitäten)

Angestellte der Universität die an der Fokusgruppe teilnahmen, fanden ihr Café sehr interessant – ließen aber erkennen dass die Kaffee-Auswahl potentiell noch erweitert werden sollte, bevor Sie bereit wären €1,50 oder mehr dafür auszugeben. Mit dem jetzigen Angebot wären sie gewillt €1,00 - €1,25 zu zahlen, würden aber auch ein Bonus-System verlangen, mit dem sie Punkte für einen späteren Discount sammeln könnten.

Sowohl in der Mittagspause als auch in der Fokusgruppe waren die Teilnehmer sehr begeistert von dem Café. Sie geben Ihnen gutes, detailliertes Feedback und haben einige Verbesserungsvorschläge. Die Universitätsangestellten sind besonders darauf aus, dass es mehr als den regulären Kaffee im Angebot gibt; sie machen es deutlich, dass mehr Abwechslung im Angebot nötig sei um sie als Kunden zu gewinnen. Sie weisen zum Beispiel darauf hin, dass es Firmen gäbe, die Werbung auf Pappbecher drucken könnten, im Austausch gegen einen Discount.

Basierend auf Ihrer gesamten Marktforschung, kommen Sie zur folgenden **geschätzten Kosten für Ihr Marketing:**

Internet:	€ 200 Anzahlung + €50 pro Monat im Anschluss
Zeitungen:	Vergleichsweise günstig – aber Anzeigen kosten €500
Kino:	€2000 bis €4000 pro Monat mit einer €1000 Anzahlung
Werbung beim lokalen Fernsehsender:	€5000 - €10000

Direkte Werbung (zum Beispiel die Verteilung von Flyern oder bedruckten Feuerzeugen etc.) würde das anheuern und trainieren von Werbepersonal beinhalten.

Konkurrenz

Keiner der folgenden vier möglichen Konkurrenten verkauft günstigen Qualitätskaffee auf dem Universitätscampus – Sie sind diesbezüglich einzigartig.

Unternehmen	Generelles Preislevel pro Tasse Kaffee	Umsatz	Anzufinden
Starbucks	€ 5,00	€6.5 Milliarden	Große Städte / global
Tschibo	€ 4,00	€3,4 Milliarden	Große Städte / größtenteils Europa
Coffee Bean	€ 4,50	€130 Millionen	Große Städte / global
Einstein	€ 2,50	€25 Millionen	Große Städte / Deutschland

Diese Kaffeeunternehmen erwirtschaften eine Rendite von 25%.

Bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit für die folgenden Entscheidungen: (Bitte denken Sie weiterhin laut nach während Sie die Entscheidungen treffen)

In welchem Marktsegment / In welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten?

Zu welchem Preis werden Sie ihr Produkt anbieten?

Wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segment(en) bewerben?

Problem 3: Gehaltskosten

Sie haben ihr Unternehmen mit extrem geringem Kapital gegründet und zu Beginn in erster Linie Mund-zu-Mund Propaganda zur Werbung genutzt. Sie sind nun sechs Monate im Geschäft. Sie haben Ihre Produkte am unteren Ende des ermittelten Preissegments angesiedelt, bei €0,50 - €0,75. Sie haben etwa 3000 Kunden im Monat. Basierend auf den Vorschlägen Ihrer Kunden, glauben Sie, dass Sie in der Lage sind, spezielle Kaffees im Bereich von €1,25 - €1,50 zu verkaufen. Das wäre besonders gut möglich, wenn Sie das Innere Ihres Cafés umdesignen würden, um es zu einem etwas gehobenerem Café zu machen.

Sie haben Ihr letztes Erspartes aufgewendet und Ihre Kreditkarte ausgereizt um genug des gewünschten Kaffees auf Lager zu haben – Sie brauchen dies um an einem Wettbewerb namens ‘Architecture meets Catering‘ teilzunehmen, wo Sie mit einer Menge Aufmerksamkeit rechnen.

Sie haben vier Angestellte – und kein Geld um den nächsten Monatslohn zu bezahlen. Sie schätzen, dass Sie in etwa €30.000 brauchen um die nächsten 3 Monate zu überstehen und sich ein supercooles Innen-Design auszudenken, um an dem Designwettbewerb teilnehmen zu können. Sie haben die folgenden vier Optionen:

1. Geld von den Eltern der Freundin leihen – diese sind zwar nicht übermäßig reich, könnten es aber wohl bewerkstelligen an 30.000 Euro zu kommen wenn es sein müsste.

2. Geld von ein paar alten Freunden von der Universität und Ihrem alten Studentenjob leihen.

3. Die Eltern überreden einen Kredit aufs Haus aufzunehmen.

4. Ihre Angestellten überzeugen in dieser Zeit auf ihr Gehalt zu verzichten.

Welche dieser Optionen würden Sie wählen? Warum?

Problem 4: Finanzierung

Ihr Ladendesign hat den ersten Preis der Newcomer Kategorie des ‘Architecture meets Catering‘ Wettbewerbs gewonnen. Dies wiederum hat zu Nachfragen von großen Kaffeelieferanten wie zum Beispiel Nestlé geführt, die Ihr Konzept (mit voller Medienunterstützung) national vermarkten wollen. Sie schätzen, dass Sie sechs Monate brauchen werden um das Konzept genauer auszuarbeiten und danach noch etwa drei Monate um es erfolgreich in allen drei Hauptkanälen auszurollen – Internet, Zeitungen und regionales Fernsehen. Der Kaffee im neu designten Laden wird pro Tasse an die 4 Euro kosten. Sie schätzen, dass Sie 150.000 Euro brauchen um in die Gewinnzone zu kommen (im dritten Quartal des zweiten Jahres) – dies beinhaltet die Weiterentwicklung des Konzepts, die Ausbildung erstklassiger Angestellter, groß angelegtes Marketing und Internetauftritte und die Entwicklung einer kleinen Verkaufsabteilung.

Sie schätzen die Verkaufszahlen der nächsten 5 Jahre auf etwa (Sie befinden sich gerade in Jahr 1):

	Jahr 1	Jahr2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Absatz	€ 100,000	€ 150,000	€ 300.000	€500.000	€1 M
Profit	€ < 0	€ 20.000	€40.000	€200.000	€300.000

Sie haben drei Finanzierungsoptionen:

Option 1

Ein Risikokapital-Anleger der sich auf startup-Unternehmen in Catering und ähnlichen Bereichen spezialisiert hat, wäre bereit Sie mit €150.000 zu finanzieren, wenn er im Gegenzug einen Anteil von 48% an Ihrem Unternehmen erhielte.

Option 2

Ein Freund der Familie der reichlich Erfahrung in der Gastronomie hat ist sehr daran interessiert mit Ihnen eine geschäftliche Partnerschaft einzugehen – für eine Beteiligung mit 33% am Unternehmen. Er wäre in der Lage €150.000 zu investieren, möchte aber gleichzeitig für ein Basisgehalt von €40.000 im Jahr im Unternehmen arbeiten. Er wäre bereit ein Minimum von €30.000 für die ersten beiden Jahre zu akzeptieren damit er weiterhin seine Family versorgen kann und auf den Rest des Gehalts zu verzichten bis das Unternehmen Gewinn abwirft. Sie mögen und respektieren diesen Mann und haben keinen persönlichen Groll gegen ihn.

Option 3

Sie können ihr Unternehmen allein fortführen und nur mit dem selbst erwirtschafteten Geld agieren – wobei das Unternehmen wesentlich langsamer wachsen würde und sie länger bräuchten um in die Gewinnzone zu kommen.

Welche dieser Optionen würden Sie wählen? Warum?

Wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen – welche Option würden Sie dann wählen?

Problem 5: Führung / Vision

Sie haben die Finanzierung gesichert und einen Vertrag mit zwei großen Kaffee-Lieferanten abgeschlossen um Ihr Produkt zu vermarkten. Sie haben zusätzliche Angestellte angeheuert und sind in ein neues Firmengebäude umgezogen. Eine nationale Zeitung bringt eine Reihe über lokale Unternehmensgründer heraus und möchte einen Beitrag über Sie schreiben - Sie wissen, dass dieses Interview einen Schlüsselmoment in der Entwicklung Ihres Unternehmens bedeuten kann und sehen dies als Chance, der Welt (und Ihren Angestellten) Ihre Vision über die Zukunft des Unternehmens mitzuteilen. Diese Zeitungs-Reihe war sehr erfolgreich, Sie wird regelmäßig von anderen nationalen Zeitungen oder TV Sendungen erwähnt. Einer der Gründe für diesen Erfolg ist wohl die Titelzeile, die aus einem Ein-Zeiler Zitat des Unternehmers über seine Vision für die Firma besteht – was bis 2012 erreicht werden soll.

Ihnen sind mehrere Möglichkeiten für einen Ein-Zeiler eingefallen:

1. Starbucks ist Vergangenheit – *Coffee Inc.* ist die Zukunft.

2. Wir wollen bis 2014 Jobs für mindestens eintausend Jungunternehmer kreieren.

3. Die am Schnellsten wachsende Kaffee-Kette.

4. Investieren Sie in *Coffee Inc.* – Genießen Sie die deutsche Kaffee-Tradition.

Welchen dieser Ein-Zeiler würden Sie auswählen? Warum? Wenn Sie keinen der oben genannten bevorzugen, und Sie alternative Vorschläge haben, nennen Sie diese bitte.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1

Sie sind fast am Ende des fünften Jahres Ihrer Unternehmung – Sie haben es gerade geschafft in die Gewinnzone zu kommen (später als Sie gedacht hätten). Sie decken alle drei Segmente ab (Studenten, Angestellte und Besucher). Die Absatzzahlen, obwohl stabil und stetig, sind recht 'farblos' und Sie beginnen sich zu fragen ob Sie Ihre Wachstumsziele wohl jemals erreichen werden. Sie entscheiden sich nochmals eine ernsthafte Marktforschung zu betreiben um herauszufinden, wie Sie Ihren Absatz steigern können. Sie organisieren eine Fokusgruppe mit sowohl existierenden als auch potentiellen Kunden. Das Hauptproblem scheint die 'große Kluft' zwischen dem normalen und den speziellen Kaffees zu sein. Über 90% der Teilnehmer finden ihre regulären Produkte sehr gut, aber wenn es um die speziellen Kaffees geht, gehen die Meinungen weit auseinander. Die Teilnehmer die in erster Linie ihren normalen Kaffee konsumieren, kaufen so gut wie nie spezielle Kaffees und wundern sich warum dieser ganze 'extra Kram' da sei. Die Teilnehmer die wiederum in erster Linie die speziellen Kaffees bevorzugen, sind der Meinung, dass die regulären Produkte die Atmosphäre abwerten.

Wie reagieren Sie auf dieses Feedback?

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2

Sie versuchen sich ein Konzept zu überlegen, was die Probleme mit beiden Parteien lösen könnte. Sie denken an eine Lösung mit einem existierenden und einem neuen Shop aus. Shop Nummer 1 (der bereits existierende) ist mehr für regulären Kaffee, der neue Laden eher für exklusivere Kaffees und Tees. Bei dem neuen Shop sollte man an spezielle asiatische, südamerikanische oder auch afrikanische Kaffee-Spezialitäten denken, was wohl in eine Palette von ca. 30 verschiedenen Kaffeesorten resultieren wird. Von Tees wird es 20 verschiedene Sorten geben. Außerdem werden ausgewählte Kuchen und Gebäck verkauft. Darüber hinaus kann man Bücher ausleihen, Zeitung lesen und hat Zugang zu kostenlosem wireless Internet. In dem Standard-Kaffee Shop planen Sie 8 verschiedene Kaffees, wie normalen Cappuccino, Espresso etc. zu verkaufen, außerdem 5 Teesorten hinzu zu fügen und eine limitierte Auswahl an Donuts und Muffins anzubieten.

Sie beginnen die neuen, exklusiveren Shops mit einer Auswahl von 15 verschiedenen Kaffees und 15 verschiedenen Tees zu bewerben, außerdem verkaufen Sie zuerst eine schmalere Palette an Kuchen und Gebäck als Sie planen später anzubieten. Dies zeigen Sie zusammen mit der kostenlosen Zeitung und dem freien Internetzugang der Fokusgruppe. Der neue Laden wird begeistert aufgenommen und die Kunden sind bereit 2- bis 2,5mal so viel für Kaffee auszugeben als vorher.

Eine der Vorrausetzungen dafür ist allerdings, dass Sie das was Sie sich vorgestellt hatten (die 20 Tees, 30 Kaffees, die Bücher, Zeitungen und wireless Internet) noch ausweiten. Sie müssen sich entscheiden ob Sie diesen großen Umbau des Konzepts durchführen oder sich auf eines der beiden Konzepte konzentrieren. Wenn Sie expandieren wollen, wird Sie das €200.000 und einen separaten Marketingaufwand kosten.

Jahr	1	2	3	4	5	6	7	8
Geschätzter Absatz (€M)	0.10	0.50	1	6	12	18	24	30
Tatsächlicher Absatz (€M)	0.14	0.48	0.84	2.8	4.2			

Welche dieser zwei Optionen würden Sie wählen? Warum?

Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen:

1. Sie bestreiten den Re-Design Aufwand selbst – Kosten in etwa €250.000

2. Sie outsourcen den Re-Design Aufwand zu einer anderen Firma innerhalb Ihres Heimatlandes – Kosten in etwa €200.000

3. Sie outsourcen den Re-Design Aufwand zu einer anderen Firma außerhalb Ihres Heimatlandes – Kosten in etwa €100.000

Welche dieser Optionen wählen Sie? Warum?

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1

Sie sind fast am Ende des sechsten Jahres Ihrer Unternehmung. Sie leiten nun zwei Arten von Shops – unter dem Schirm der *Coffee Inc:*

- *Plain Coffee* (Preise zwischen €1 - €5), wo Sie eine limitierte Auswahl an regulärem Kaffee und Tees verkaufen, sowie eine kleine Auswahl an Donuts, Muffins und Schokoladen.

- *Exquisite* (Preise zwischen €5 - €15), wo Sie die volle Bandbreite anbieten.

Die Zahl Ihrer Läden und damit auch die der neuen Café Manager ist auf zwanzig angestiegen und Sie arbeiten weiterhin daran Ihr Verkaufspersonal zu erhöhen und Ihr Konzept für die gehobenen Cafés weiter zu verbessern, um sie in wohlhabenderen Vierteln der Stadt anzusiedeln. Stefan Hoffman, der ein sehr guter Verkäufer war (als er nur mit den Standard Kaffees zu tun hatte) und seit dem ersten Tag mit dem Verkaufsteam gearbeitet hat, hat es eindeutig nicht geschafft mit den Problemen und Bedürfnissen des wachsenden Unternehmens und der Exquisite klar zu kommen. Er ist definitiv nicht die Person, welche die *Exquisite* - Sparte des Unternehmens leiten sollte. Wie werden Sie mit dieser Situation umgehen?

Jahr	1	2	3	4	5	6	7	8
						Korrigierte Schätzung		
Geschätzter Absatz (€M)	0.10	0.50	1	6	12	6	12	20
Tatsächlicher Absatz (€M)	0.14	0.48	0.84	2.8	4.2	8.6		

Würden Sie:

1. Ihn feuern?

2. Einen neuen Manager für das Verkaufsteam einstellen? Wenn ja, würden Sie sich mit Stefan beraten bevor Sie dies tun? Wie würden Sie ihm die Neuigkeiten mitteilen?

Es steht Ihnen frei diese Situation auch auf irgendeine andere Art zu lösen – erklären Sie gegebenenfalls warum.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2

Obwohl Ihr Unternehmen nun seit einer Weile wächst, versuchen Sie die Kultur des Jungunternehmertums in Ihrer Firma aufrecht zu erhalten. Aber Sie beginnen zu realisieren, dass Ihr Partner eher ein Konzern-Ambiente pflegen will – lange und unnötige Meetings, komplizierte Organisations-Diagramme, große Spesenkonten, Berater um „das Marktpotential zu optimieren" und so weiter. Als Sie mit ihm darüber reden wollen, meint er es wäre Zeit sich als Großkonzern zu geben und das so ein 'professionelles' Image im Endeffekt gut für das Unternehmen wäre.

Jahr	1	2	3	4	5	6	7	8
						Korrigierte Schätzung		
Geschätzter Absatz (€M)	0.10	0.50	1	6	12	6	12	20
Tatsächlicher Absatz (€M)	0.14	0.48	0.84	2.8	4.2	8.6	20	27.5

Wie gehen Sie mit dieser Situation um? Denken Sie es ist Zeit für *Coffee Inc.* Ein Konzern zu werden?

Problem 8: Anstellung von professionellem Management

Sie sind nun im achten Jahr Ihrer Unternehmung. Sie sind erfolgreich – Sie übertreffen Wachstumsziele und erhöhen Ihren Marktanteil. Ihr Absatz beträgt €27,5 Millionen und sie sagen eine Wachstumsrate von 25% in den nächsten 3 Jahren voraus.

Jahr	1	2	3	4	5	6	7	8
						Korrigierte Schätzung		
Geschätzter Absatz ($M)	0.10	0.50	1	6	12	6	12	20
Tatsächlicher Absatz ($M)	0.14	0.48	0.84	2.8	4.2	8.6	20	27.5

Ihr Aufsichtsrat schlägt vor professionelles Management anzustellen um das Unternehmen zu leiten, damit Sie sich weiterhin auf Wachstum und neue Strategien konzentrieren können. Angenommen Sie haben bereits eine kurze Liste mit drei potentiellen Kandidaten erstellt, die Sie sich für die Position des Chief Operating Officer (COO) vorstellen können. Wie würden Sie sich auf die Interviews vorbereiten?

Listen Sie bitten auf, was für Fragen Sie stellen würden, was für Techniken Sie benutzen würden und einige Probleme die auftreten könnten wenn Sie diese Person einstellen.

Problem 9: Wohlwollen

Sie werden von einer Direktorin einer innerstädtischen Schule in Ihrer Heimatstadt, die außerdem noch mit 10 anderen Schule zusammenarbeitet, angesprochen – Sie glaubt, dass ihre *Exquisite* – Sparte eine perfekte Lernumgebung für Studenten Ihres Gastronomie-Studienganges abgeben würde.

Sie fragt nach ob Sie mit einer Reihe hochmotivierter Lehrer einige elementare Lernmaterialien für Studenten zusammenstellen könnten, die dann teilweise in Ihren *Exquisite* Shops lernen würden. Diese Projekt würde nicht nur eine Investition von €100.000 für Sie bedeuten, sondern auch einen großen Teil Ihrer Zeit in Anspruch nehmen – die Rede ist von 6 Monaten Vorbereitung, 10 Sitzungen in den Klassenräumen pro Jahr und das für mindestens einige Jahre.

Bedenken Sie: Ihr Absatz beträgt €27,5 Millionen und sie sagen eine Wachstumsrate von 25% in den nächsten 3 Jahren voraus.

Werden Sie dieses Projekt antreten?

Wenn nicht, warum nicht?

Wenn ja, würden Sie:

1. Das Projekt spenden?

2. Es mit Nullgewinn an die Schulen verkaufen?

3. Es mit Ihrer üblichen Gewinnmarge verkaufen?

Warum?

Problem 10: Ausstieg

Sie sind nun im zehnten Jahr Ihres Unternehmens – *Exquisite* ist ein großartiger Erfolg, dank Ihrer neuen Strategien, auch *Plain Coffee* wächst zufriedenstellend. Sie haben drei andere profitable Gastronomie-Konzepte angekauft und haben einen Absatz von €45 Millionen. Sie gehen davon aus im nächsten Jahr €70 Millionen zu erreichen. Zu diesem Zeitpunkt gibt es zwei mögliche Richtungen für ihr Unternehmen.

Richtung 1

Ihre Buchführer und Bänker denken dass dies ein guter Zeitpunkt wäre um mit dem Unternehmen an die Börse zu gehen. Der Aktienmarkt boomt und Gastronomiegewerbe haben einen soliden Aufwärtstrend. Sie kalkulieren das Sie eine Anfangsausschüttung von zwei Millionen Aktien mit €30 pro Aktie starten sollten. Das Unternehmen hat insgesamt 12 Millionen Aktien offen.

Richtung 2

Zu diesem Zeitpunkt tritt Starbucks an Sie heran und macht Ihnen ein Angebot für ihr Unternehmen – offensichtlich haben Sie sich entschieden in ein etwas exklusiveres Marktsegment einzusteigen, mit Hilfe von Übernahmen. Starbucks sieht *Coffee Inc.* als perfekten Schritt für ihre Strategie und bietet Ihnen €300 Millionen.

Jahr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
					Korrigierte Schätzung					
Geschätzter Absatz (€M)	0.10	0.50	1	6	12	6	12	20	30	45
Tatsächlicher Absatz (€M)	0.14	0.48	0.84	2.8	4.2	8.6	20	27.5	38	70

Für welche der beiden Richtungen entscheiden Sie sich? Warum?

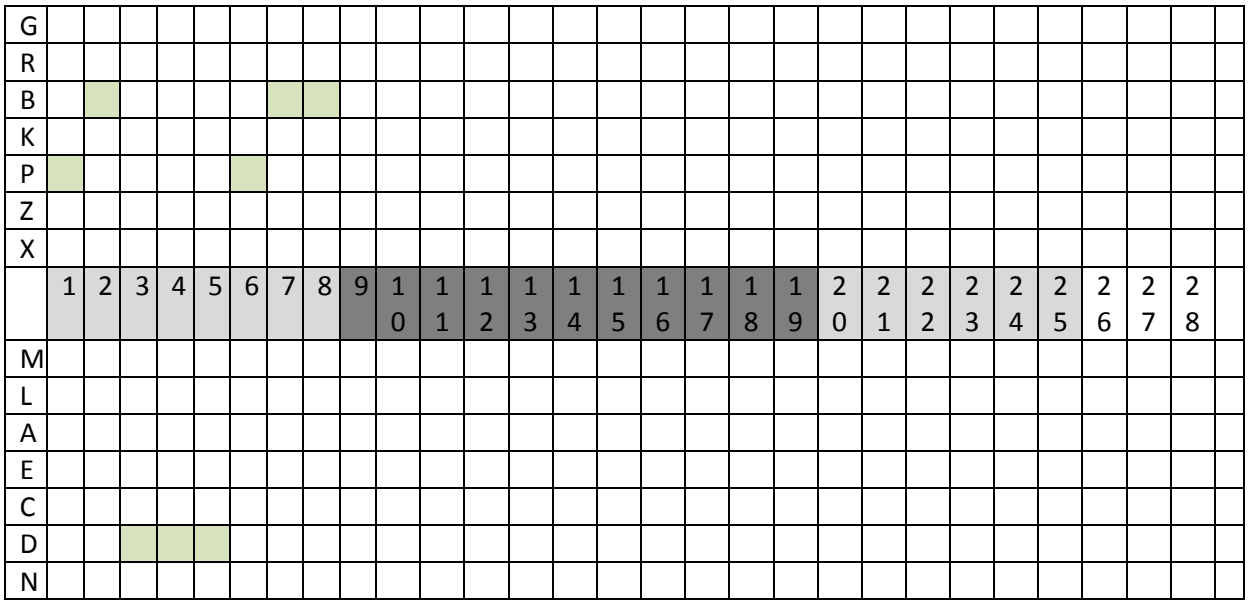
Appendix II – Coding sheet

Causal	**Effectual**
G – Goal-driven	M – Means-based
R – Expected returns	L – Affordableloss
B – Competitive analysis	A – Use of alliances or partnerships
K – Existing market knowledge	E – Exploration of contingency
P – Predictions of the future	C – Non-predictive control
Z – Emphasis on analysis of data	D – Distrusting or opposing (marketing) research
X – Causal (no subcategory given)	N – Effectual (no subcategory given)

Below is the result of an analysis of the transcript of a Think-Aloud verbal protocol from June 27th, 2011. Inside the boxes, the numbers of the first row correspond with the line numbers in the transcript. The second row stands for the type of behavior that you code, and the third line stands for the temporal sequence in which this behavior appeared (may differ from the position in the narrative). Fill out both the table, and the temporal presentation. The boxes in the middle line are numbered consecutively, but receive a different shading when another question is addressed.

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	5-7: P 1 8-11: B 2 11-13: P 6 13-16: B 6 23-24: B **7** 42-44: X … 57-59: P …	21-22: D 3 24-36: D 4 26-27: D ….5 27-31: N …. 33-34: D …. 39-42: D … 51-52: C …
Problem 2	71-73: Z 93-94: P 94-95: B 100-101: Z 104-105: R 124-125: Z 129-130: G 136-138: G 138-141: P 148-149: Z 150: P	76: N 79-80: D 102: D 112-113: M 153: M 157-158: L 158-159: N 156-157: A 163-164: M 164-165: L 166: A 168-169: L
Problem 3	173-177: Z 197-199: G	179-181: L

		188-190: M 195-196: N 204: L 206: L
Problem 4	208-209: G 210-217: G	 225-227: A 227: C 232-234: A 236-241: A
Problem 5	244-245: G 245-246: B	 252-255: E
Problem 6	283: G 296-299: G	 258-259: D 267-269: N 299-300: N 314-318: L 282: N 277-281: C 311-312: N 321-322: N
Problem 7	347: B	 327-330: M 334: A 345-346: N 349-353: A 353-355: C
Problem 8		 365-368: A 368-370: C 370-371: A 371-373: C 374-375: A
Problem 9	378-379: G	 379-384: E 387-389: E 390-392: E 392: A
Problem 10		 396-397: C 398-400: A 402-403: C 405: C



Temporal presentation of the entrepreneurial process

Appendix III –Interview-Transcripts and Codings

Interview 1, 16.08.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes.

Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen. Ich notiere mir die Antworten auch darunter?

Kannst du.

Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Basierend auf der Annahme, dass das Café nur auf dem Campusgelände positioniert sein wird, sind meine potentiellen Kunden: Studenten, Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter und Universitätsangestellte. Wer könnte ihre potentielle Konkurrenz sein? Wieder basierend auf der Annahme, dass wir uns auf einem Universitätscampus befinden, sind das Cafés, also bestehende Caféterien, zum Teil die Mensa, und natürlich an das Campusgelände angrenzende Cafés aus der freien Marktwirtschaft. Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Also ich mach mal 3a) Fragen an äh, an die potentiellen Kunden und 3b) Fragen an Konkurrenz. Ich schreib die Fragen hier runter.

Also nur ganz kurz, die Notizen musst du wirklich nur machen wenn du denkst dass die dir später selber helfen.

Ah ok gut, gut gut gut, verstehe. Dann äh, Fragen an potentielle Kunden: Mich würde natürlich interessieren was die oben genannten potentiellen Kunden von meinem Cafe als Leistung erwarten, sprich welche Produkte sie dort anfinden wollen, wenn ich ein Café bin erwarten sie dort bestimmt Kaffee, das heisst Kaffee ist auch einer der größten Umsatzbringer, generell in der Gastronomie die Getränke, das heisst Fokus auf Kaffee. Ich würde fragen welche Kaffeesorten, welche Größen, welche Zusätze, wie flavors, Sirup Kaffee, Kakao, was weiss ich was man noch draufpudern kann, würde mir Anleihe nehmen bei den großen Ketten sei es Caras, Starbucks, Einstein und Co. Würde mir anschauen die Vielfalt der Produkte die sie anbieten und auch die Preise, und äh, speziell bei meinen potentiellen Kunden was jetzt… ein Großteil dieser Kunden die ich vorhin genannt habe, wären Studenten und die sind sehr preissensibel, das heisst das wäre für mich die springende Frage, also Produktvielfalt und Preis, wobei die Produktvielfalt nicht nur auf die Getränke sondern auch auf angrenzende Speisen bezogen wäre, immer mit dem Fokus auf den Preis. Ähm, außerdem basierend auf der Problemstellung, ich konnte keinen Kaffee bekommen, das heisst ich konnte nur Kaffee aus dem Automaten bekommen, also welche qualitative Abgrenzung möchte ich hier vornehmen.

Fragen an die Konkurrenz wären genauso, welche Produkte und welcher Preis, spannend wäre da natürlich auch dort von der Konkurrenz zu erfahren wenn es sie es denn preisgeben in wieweit die Zielgruppen meinem Cafe und der Konkurrenz deckungsgleich sind, also die Schnittmengen dieser Zielgruppen um zu erfahre, äh, wenn ich zum Beispiel erfahren, dass viele Studenten auch in Cafe Caras gehen, und bereit sind 3,20 Euro zu zahlen, dann ist das eine weitere zusätzliche Information für meine Preispolitik und Preissetzung, ansonsten würde mich noch interessieren was sie sonst noch anbieten in diesen Cafés, neben den Getränken und… um mich selbst später gegen diese Konkurrenz

positionieren zu können. Mich interessiert auch die Distanz zur Universität zu den einzelnen Fakultäten, äh die Nähe zur, zu Zubringern, S-Bahn U-Bahn Trambahn, Bus und Co, weil auf diesen Laufwegen ja auch viele Konkurrenten sitzen und dort schon viele meiner potentiellen Kunden schon abgreifen. Ich denke das reicht an Information zu dieser Frage.

4. Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden sie anstreben. Äh, bezüglich der potentiellen Kunden würde ich Befragungen vornehmen, ähm ich würde diese Befragung selbst konzipieren, also sprich, den Fragenbogen. Ich würde einen gewissen Anteil dieser Fragen auch selbst stellen wollen, einen gewissen Anteil dieser Befragung selber vornehmen, es aber nicht in Gänze alleine machen, das hängt allerdings davon ab wie groß ich meinen Stichprobenumfang machen möchte, und ich sage mal hundert Leute möchte ich befragen, freie Stichprobe, Zufallsprinzip, ich würde vielleicht 30 davon selber machen und 70 durch andere Studenten durchführen lassen, das wäre meine primäre Informationsbeschaffung bezüglich ähm der potentiellen Kunden, der Studenten, das bezieht sich aber nicht nur auf Studenten sondern auf, auch auf Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeitern, Universitätsangestellte, wobei die in der Anzahl wahrscheinlich prozentual eher vernachlässigbar sind, trotzdem sollen sie auch befragt werden. Je nachdem aber wie ich, äh wie diese Umfrage gestaltet ist wird sich zeigen, wie die Beteiligung ist, ich würde auf jeden Fall auch die Rolle aufnehmen als eine der ersten Fragestellungen. Ähm, weitere Informationen, anfangs stand auch hier dass der Markt in gesamt Deutschland bezüglich Cafés steigt, das ist zwar ne interessante Aussage die ist allerdings sehr global, ich würde mir auch trotz alledem Sekundärinformation zum Gesamtmarkt besorgen, ähm, und vielleicht noch zu dem Bezirk in dem die Universität ist und vielleicht noch zur Stadt, wobei ich sagen muss das die Universitätsinformationen am relevantesten sind, dann kommen die bezirksinformationen dann die Stadtinformation, dann Bundesland und Staat, der gesamte, also das ganze Land, wobei das dann wie gesagt an Relevanz abnimmt. Die Information zur Konkurrenz würde ich derart aufnehmen, dass ich mir das Gebiet selber anschaue, ich würde mir die anderen Cafeterien auf dem Campusgelände ansehen ich würde mir die Mensa anschauen, ich würde mir im Umkreis von 500m um den gesamten Campus herum weiter privatwirtschaftlich geführte Cafeterien anschauen. Außerdem natürlich ähm, vielleicht über das Handelsregister schaun welche weiteren Cafeterien ich vielleicht nicht gesehen habe oder Lieferbetriebe auch noch, Zulieferbetriebe, mobile Cafeterien gibt's heute auch schon, äh darauf könnte man sich auch nochmal stürzen und außerdem natürlich über das Internet könnte man schauen, sei es google maps oder google places welche Cafeterien angemeldet sind in dem Bereich oder schon Werbung machen in dem Bereich.

Frage 5: wie schätzen sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? Wenn es sich nur um eine Filiale handeln soll, die nur an einem Standort ist, halte ich die Wachstumsmöglichkeiten für sehr beschränkt, wenn es mehrere Filialen an einem Standtort sprich an einem Campus sind, halte ich die Wachstumsmöglichkeiten für größer aber immer noch beschränkt, wenn ich einen Ketten-betreib sag ich mal, Franchise-mäßig wie in der freien Wirtschaft mir vorstelle für alle Campusse aller Universitäten, Fachhochschulen und weitere Ausbildungsbetriebe in ganz Deutschland sehe ich einen interessantes Wachstum, eine interessante Wachstumsmöglichkeit für mein Unternehmen.

Problem 2: Definition des Marktes

{CASE} Besucher, ja, Besucher hab ich wohl vernachlässigt, ähm Universitätsangestellte kommt mir sehr hoch vor, Besucher auch, aber gut. {CASE} Keine Ahnung was jetzt genau Spezialkaffee ist, schätze mal qualitativ hochwertigen, organisch angebauten, genfreien, Biokaffee. Es wird erwartet,

dass beide Beträge in den nächsten 5 Jahren um mindestens 5% jährlich wachsen werden… dass beide gleich wachsen ist ja auch, äh, interessant, ok. Das sind jetzt nur Informationen für mich nehme ich mal an, steht ja noch keine Fragestellung. {CASE} Insgesamt wurden 1000 Leute gefragt und 300 füllten den Fragebogen aus. Dazu nochmal Rückblick auf folgendes: Ich meinte 100 Befragte, da war natürlich die Zielsetzung für mich 100 ausgefüllte Fragebögen, nicht, äh hundert befragte Personen. {CASE} ich weiss jetzt nicht genau worauf sich dieser Preis bezieht, is das jetzt für einen Kaffee, ja ok, das ist dann jetzt der einfach Standardkaffee welche Größe auch immer. Ähm Ich entnehme aus der Tabelle, dass Preise ab 1,75 Euro nicht möglich sind, weil 0% der Studenten, 0% der Besucher und 5% der Angestellten dazu bereit wären diesen Preis zu zahlen. Genauso entnehme ich der Tabelle, dass 1,25 Euro auch schon äh, nicht mehr, äh die zahlungsbereitschaft von allen 3 Segmenten überschreitet, ähm der höchste Absatz wäre wohl im Preissegment von 50 Cent bis einen Euro und dann wie so ne Gaußsche Kurve, davor, also unter 75 Cent und über einem Euro haben wir auch noch etwas, also ich würd, ja das ist also für mich ist das Preisniveau zwischen 50 Cent und einem Euro 25 zu suchen, wobei der Fokus so um die 75 Cent ist.

Umfrage Nr. 2 {CASE} Ich entnehm, also ich bin nicht ganz sicher wie das zu verstehen ist, ich entnehme, Annahme ist basierend auf dem was ich vorher gesagt hab, dass es nur Kaffeeautomaten sind die jetzt hier als Quelle da stehn, weil es gab ja angeblich keine andere Quelle. Ähm, hier ist die Zahlungsbereitschaft noch weiter in Richtung Niedrigpreissegment, das schon. Also noch mehr um die 50-75 Cent, weniger 75-1 Euro allerdings nur bei Studenten, Angestellte und Besucher sind scheinbar nicht so preissensibel wie Studenten es sind und es fällt flach ab, ab einem Euro, das heisst, ja ist nicht ganz eindeutig, man müsste das hier wohl genauer differenzieren jetzt wenn ich es analysieren wollte, was ich hier nicht als Aufgabe seh und deswegen nicht mache könnte mans nochmal genauer differenzieren nach einzelnen Rollen sich die Preisbereitschaft anzuschauen und daraus dann auch die Preissensibilität heraus zu leiten und dann wäre die Herausforderung dann daraus einen gemeinsamen Nenner zu finden. Ich mach mal weiter, sehe jetzt nicht was die Aufgabenstellung ist, ich sehe das alles als Grundlage für eine kommende Aufgabenstellung.

Umfrage Nr. 3 {CASE}. Äh, sind das Marketingkosten Internet, versteh ich nicht, also das ist sehr ungenau, sind das jetzt meine Gebühren um mein Internet anzuzahlen? Oder sind das jetzt, ich schätz mal das ist Werbung im Internet, Marketing und Internet versteh ich als Internetmarketing, also search engine Marketing und vielleicht noch Kleinanzeigen äh vielleicht auch noch Anzeigen auf der Webseite, aber ist ungenau, versteh ich nicht. Zeitungen, schätze ich mal sind klassische Anzeigen vielleicht etwas günstiger aber naja, wäre die Frage welche Zeitungen, äh Kino, wow, 2000-4000 Euro im Monat allein 1000 Euro Anzahlung, große Streuverluste glaub ich da, Werbung im lokalen Fernsehen, wow, noch größere Streuverluste, 5000-10000 Euro. Direkte Werbung also zum Beispiel die Verteilung von Flyern oder bedruckten Feuerzeugen würde das Anheuern und trainieren von Werbepersonal beinhalten, die Kosten dafür schätz ich mal so wies hier steht bedeutet dass die Kosten für direkte Werbung auch das Anheuern und trainieren… ich seh hier keine Aufgabenstellung ich les das hier alles mal weiter. Konkurrenz {CASE} In welchen Marktsegmenten werden sie ihr Produkt anlegen? Marktsegment.. ähm Marktsegmente, also jetzt muss ich überlegen wie ich diesen Markt segmentiere, ich würde mal anfangen… Marktsegmentierungskriterien, also ich benutz jetzt mal die vier Ps, Product, Price, Promotion, Place um die Segmentierung vorzunehmen, bin mir noch nicht sicher ob ich alle benötige. Also Produkt, wäre ein günstiger also Qualitätskaffee, der Preis wäre günstig, sprich ich würde sagen bis maximal eine Euro. Ein Euro. Promotion benötige ich hier nicht als Marktsegmentierungskriterium, place ist äh, Ausbildungsbetriebe also nicht nur Universität, ich würds jetzt weiter fassen, ja also Ausbildungsbetriebe ich nenns jetzt mal im weiteren Sinne, mit dem Fokus auf Universitäten und Fachhochschulen, Uni und Fh. Daraus ergibt sich auch meine

Segmentierung in Richtung Zielgruppe, schaun wir mal an was die eigentlichen Zahlen waren, die eigentlichen Zahlen, also Studenten Universitätsangestellte und Besucher sind meine Zielgruppen, geographisch Deutschland erstmal, ist auch noch Teil von place. Weitere Segmentierungskriterien, Zeit, Ort, Raum, Preis, Leistung, fallen mir aktuelle nicht ein,… zu welchem Preis werden sie anbieten, hab ich schon gesagt ein Euro. Wie werden sie das Produkt in den ausgewählten Segmenten verkaufen? Jetzt hab ich noch nicht die Segmente genau definiert… wie mach ich das jetzt? Ich mache es folgendermaßen, ich schau nochmal an wie die Verteilung war ich weiss nur nicht genau wie ich jetzt die Segmente definieren soll, aber ich nehm einfach die definierten Segmente die vorgegeben wurden, man hätte das auch noch verfeinern können oder durch weitere Kriterien genauer machen, aber ich nehm einfach mal die drei Segmente an, Studenten, Universitätsangestellte und Besucher, und bezüglich verkaufen schau ich mir die Liste der Preiszahlungsbereitschaft an, ähm ich versteh die Frage nicht genau so, was jetzt gemeint ist wie wird ich die verkaufen, die Frage mit dem Preis war ja davor schon hab ich ja beantwortet mit einem Euro, wobei man dort auch andenken könnte wie es ja auch in der Mensa der Fall ist, dass man ne Preisdifferenzierung nach Segment vornimmt, dass heisst man sagt Studenten haben die größte Zahlungsbereitschaft im Bereich 50-75 Cent, das heisst ich würde sagen bei Vorlage Studentenausweis zahlst du 75 Cent, bei Vorlage Angestelltenausweise zahlst du 1 Euro, bei keiner Vorlage zahlst du 1,25. Jetzt hab ich immer die oberen Enden der Preisklassen angenommen, man könnte auch die unteren annehmen. Das nur mal zur Antwort zu welchem Preis. Wie werden sie das Produkt verkaufen? Ich versteh die Frage nicht so richtig, außer so wie ich sie schon verstanden hab, mit der Preissegmentierung, aber das wäre gedoppelt mit der Frage davor, da kann ich jetzt nichts zu sagen wenn ich keine Fragen stellen darf.

Problem 3: Gehaltskosten

{CASE} Ähm, die Aufgabenstellung irritiert mich, also ich bin mir jetzt nicht ganz sicher wofür ich die 30.000 Euro benötige. Hier steht um die nächsten 3 Monate zu überstehen und sich ein supercooler Innendesign auszudenken um an dem Designwettbewerb teilzunehmen. Also wenn sich die 30.000 Euro auf fixe und variable Kosten aufteilen plus Kosten für das Innendesign würde ich auf jeden Fall dieses Innendesign Thema zurückstellen weil ich scheinbar äh, jetzt erstmal die ersten 3 Monate überstehen muss, also ich würde dafür kein Geld ausgeben sondern versuchen diesen Kostenfaktor auf null oder Richtung null zu schieben, wenn ich also wirklich die 30.000 fix brauche um zu überleben, und ich hab selber gar nichts mehr, ich mein halt ich könnte die 30 drücken indem ich diesen Innendesign Faktor reduziere, aber wir nehmen mal weiter an es bleibt bei diesen 30.000. Äh, meine Eltern einen Kredit auf das Haus aufnehmen – das wäre keine Option, Geld von den Eltern der Freundin leihen, kein Option. Ich sollte das wahrscheinlich auch begründen warums keine Option ist, ich machs einfach mal chronologisch, ich gehs mal von 1 bis 4 durch und erklär warum es keine Option ist. Geld von den Eltern der Freundin leihen ist keine Option weil ich nicht Unternehmen und Familie beziehungsweise Beziehung und Unternehmen vermischen möchte außerdem ich zu stolz bin und mir nicht Geld von den Eltern leihen würde wenn die das grade mal so bewerkstelligen können, wenn die beliebig reich wären würde sich die Frage eventuell anders stellen aber auch da wäre der Stolz das Ausschlusskriterium, ich will das selber schaffen, also lieber nicht. 2. Geld von ein paar alten Freunden aus der Universität und ihrem alten Studentenjob leihen. Auch da wieder ist es, ich bringe soziale Netze und Freunde in meinen Job mit rein und leihe mir Geld… in dem Umfang in dem kurzen Zeitraum krieg ich, da hab ich kein gutes Gefühl bei, äh ein zu hohes Risiko für mich, das ist ja noch in Ordnung aber ein zu hohes Risiko für meine Freunde und ich will nicht bei Freunden verschuldet sein, erst recht nicht wenn das ganze Thema vielleicht pleite gehen sollte und ich nicht weiss wie ichs

zurück zahlen kann. 3. die Eltern überreden einen Kredit aufs Haus aufnehmen, gleicher Punkt wie die zwei Punkte davor keine Verquickung von Familie und Unternehmen, erst recht nicht wenn meine Eltern das Geld nicht haben und ich sie überreden muss, das heisst sie wollens nicht und dann auch noch nen Kredit aufnehmen, aufs Haus ne Bürgschaft, auf keinen Fall, das ist viel zu hohes Risiko für mein kleines Projekt. Ihre Angestellten überzeugen eine zeit lang auf ihr Gehalt zu verzichten, das ist im Grunde auch keine gute Option aber es ist die beste unter den schlechten Optionen, wobei ich es dann gerne so machen würde dass die Angestellten einen benefit, einen Bonus in Aussicht gestellt bekommen, das heisst sie kriegen dann später mehr wenn wir es schaffen sollten diese schwere zeit zu überstehen und später uns besser positionieren können, preislich, und wir einen höheren Ertrag generieren können würden sie damit… auch einen Anteil erhalten, zumindest temporär um äh sie dafür zu belohnen dass sie das Risiko gegangen sind und das sie diese zeit auf ihr Gehalt verzichtet haben, wobei ich auch hoffen würde dass es nicht mit einem totalen Gehaltsverzicht nur machbar ist sondern mit einem anteiligen Gehaltsverzicht, weil es sind wahrscheinlich vier Angestellte, studentische Angestellte für die ist Geld der einzige Grund diesen Job zu machen, Geld sehr wichtig, um überhaupt ihre miete zahlen zu können und die Lebenshaltungskosten, dass heisst drei Monate gar kein Geld zu verdienen als Student also wenn ichs schaffen wollte da die Angestellten zu halten müsste ich da mit irgendeinem weiteren Ansatz kommen, ansonsten, äh, verlier ich die alle. Also ich will nicht direkt sagen, dass die Anteile bekommen sollen aber zumindest müssen sie in anderer, in irgendeiner Form noch dafür belohnt werden, dass sie sich darauf einlassen

Problem 4: Finanzierung.

{CASE} ... So, ich überlege jetzt nochmal was genau meine Zielsetzung ist, laut Aufgabenstellung möchte ich schnell wachsen, oder möchte ich lieber organisch wachsen oder möchte ich den Status quo erhalten, laut den Zielvorstellungen und den Absatz möchte ich den Absatz innerhalb von 5 Jahren verzehnfachen, im ersten Jahr 1,5 , dann verdoppeln, dann fast verdoppeln und dann richtig verdoppelt. Also ich brauche die 150.000 um in die Gewinnzone zu kommen, das heisst laut Aufgabenstellung brauch ich die 150.000 nur für Jahr, ich bin in Jahr 1, in Jahr 2 im dritten Quartal von Jahr 2 mach ich ja schon Profit. Das heisst ich brauch die 150.000 recht kurzfristig, und auch nur recht kurz, ich brauch das Geld also nicht langfristig. Ähm, ich schau mir nochmal die drei Optionen an, die dritte Option ist find ich… also ich versteh, also einerseits die Aufgabenstellung ist ich brauch 150.000 und dann ist Option 3 ich kanns doch alleine machen, ähm das schwächt für mich son bisschen die Optionen 1 und 2 ab wenn ich wirklich die Option 3 habe und sage ich brauch das Geld nur für das erste Jahr und nur ein Jahr lang sogar um dann schon Gewinn zu machen, dann kann ich die 150.000 auch selber abzahlen wieder. Ähm, ich bring jetzt meine eigene persönlich Erwartung mit rein, weil ich das irritierend finde, dass man son erstens schnelles Wachstum als abgeschätzte Verkaufszahlen hat als Zielsetzung aber gleichzeitig hat man die Option es auch langsamer zu machen. Ich würde dafür plädieren… prinzipiell würd ich plädieren langsam alleine zu wachsen, die Frage ist nur wenn ich jetzt die Option habe, die Chance habe dass da jemand einsteigt, dann wäre es ja eigentlich schade das nicht größer auszurollen und organisch zu wachsen, ich schließe damit Option 3 aus, sondern ich möchte Option 1 oder 2 wählen weil ich das schnelle Wachstum mit Nestle und co im Hinterkopf habe, möchte ich die Chance auch nutzen um es zu probieren gegen die Etablierten schnell anzuwachsen, ähm ich finde den Ansatz von 48% was ne Sperrminorität bedeutet, zwar nicht die absolute Mehrheit hat aber mehr als 33, mehr als 25%, also das ist definitiv viel zu viel was er hier haben möchte wenn ich im 5. Jahr schon angeblich schon 300.000 Profit mache er gibt mir nur 150 die ich ihm nach drei, dreieinhalb Jahren zurückzahlen kann. Also was ich jetzt machen könnte ist ausrechnen, basierend auf meinem Profit, eine Unternehmensbewertung vornehmen, und dann sagen wie viel mein Unternehmen in etwa wert ist, mir dann anschauen wie viel 150.000 Euro wie viel

Prozent das eigentlich sind und wie groß der Unterschied ist zu den 48% die der Risikokapitalanleger mir dafür geben möchte, was natürlich einen gewissen Risikoanteil anpreist, ähm Unternehmensbewertung nach der cash crop Methode macht ja bei neuen zu gründen Unternehmen wenig Sinn weil die Annahmen ja alle völlig fiktiv sind, deswegen spar ich mir den Ansatz. Mir persönlich gefällt Option zwei am besten, weil ein Freund der Familie, scheinbar kein direkter freund von mir das ist schon mal ganz gut, äh hat aber den, is im Kreise von mir, ist also wohl ganz vertrauenswürdig, hat Erfahrung in dem konkreten Bereich, hat Bock auf eine Partnerschaft, ähm will ja auch nur 33% anstelle von 48 und möchte sich aber, nicht aber sondern zusätzlich noch inhaltlich einbringen, wenn er bereit ist 30.000 für die ersten beiden Jahre, da fehlen hier jetzt noch die zusätzlich kosten, nur Absatz und Profit, ok, ähm, dadurch, die 150 die ich bräuchte um durchs zweite Jahr zu kommen, basieren ja auf den Verkaufszahlen der nächsten 5 Jahre und schließen noch nicht sein Gehalt ein. Das heisst ich müsste mir eigentlich anschauen wie sich mein Profit entwickelt mit dem Gehalt, wobei ich ihm nur die 30.000 für die ersten beiden Jahre, und dann 40 weiter zahlen würde. Denn wenn ich schon so schnell wachse wie es hier angenommen ist, brauche ich sowieso einen weiteren Geschäftsführer und will das nicht alleine machen und würde es gerne mit dieser Person teilen, also wenn ich jetzt nochmal diese 30 für die ersten beide Jahre da rein schreibe und die 40 danach, kann ich mir mal anschaun, bin ich im ersten Jahr bei minus 30, im zweiten bei minus 10 im dritten Jahr bei plus im vierten Jahr bei plus 160 und im fünften bei plus 260.000 Euro, nur um mal zu sehen wie sich meine Gewinnentwicklung über die Zeit, den Ausdruck Absatz kenn ich eher als Umsatz und Profit kenn ich eher als Ertrag, aber das muss auch nicht richtig sein… und dann… die Frage ist, ist das Unternehmen, also ja, ich nehme Option 2, bin dann allerdings erst in Jahr 3 in den schwarzen Zahlen, hab aber ein geteiltes Risiko, habe geteilte Arbeitslast, geteilte Verantwortung, und äh, mehr Kapazität und mehr Ressourcen im Unternehmen gebunden und glaube da besser auf Wachstumskurs positioniert zu sein als mit Optionen 1 und 3.

Wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen – welche Option würden Sie dann wählen? Ähhm… ich glaube ich bleib trotzdem bei Option 2, weil ich glaube dass ich, wenn wir diesen Wachstum hinlegen, ich sowieso weitere Angestellte brauche, wenn ich dann schon jemanden habe der auf dem Niveau einsteigen kann, die Erfahrung mitbringt und diese Engagement in Aussicht stellt, dann denke ich eh dass ich das eh nicht alleine packe, das weiss ich allerdings nicht, denn laut Angabe hab ich vorne nur noch, was hab ich, vier Angestellte hab ich noch, ich schau nochmal nach wer alles so im Unternehmen bei mir mitarbeitet.. vier Angestellte, tja ich weiss nicht welche Rollen die einnehmen aber ich denke das sind einfache Mitarbeiter, und ich glaube bei diesem Wachstum brauchen wir auf Managementebene Unterstützung, würde also bei der Entscheidung bleiben, die jetzt nicht rein zahlenbasiert ist, sondern eher auf Ressourcen.

Problem 5: Führung, Vision.

{CASE} Ich find hierbei nur komisch dass ich das als Chance nehmen soll meinen Vision den Angestellten mitzuteilen, also wenn die das nicht schon vorher gecheckt haben und wissen, dann solln Sie aus irgendner Zeitung erfahren… da hab ich dann schon vorher in der internen Kommunikation was falsch gemacht. {CASE} Also, Nr. 1, Starbucks ist Vergangenheit – *Coffee Inc.* ist die Zukunft, find ich eigentlich ganz witzig und spannend, ich bin ein Freund der vergleichenden Werbung die es in Deutschland kaum gibt, außerdem ist es provozierend, ich bin der junge aufstrebende Unternehmer, ich hab keinen großen Investor an Bord der Angst kriegen könnte, also wenn mein Geschäftspartner mitgeht fände ich das ne sehr spannende Option. Ich hätte auch Lust auf den, äh damit ist auch eine

gewisse Medienwirksamkeit gewährleistet, wahrscheinlich kriegen wir auch noch ne Klage aber weil ich Rechtschutzversichert bin sollte das in Ordnung gehen. Ich bin noch nicht sicher ob ich die Option nehme, weil wenn ich meine eigene Vision direkt mit dem Wettbewerber anfange, mir nicht gefällt. Die zweite Option, wir wollen bis 2014 Jobs für mindestens eintausend Jungunternehmer kreieren. Das ist für mich ne Themaverfehlung, die Vision soll das beschreiben was bis 2012 nicht 2014 erreicht werden soll und dieses mindestens 1000 Jungunternehmer, äh, das ist für mich keine Vision, das kann ich als Ziel für irgendein späteres Investorengespräch irgendwo in nem geheimen Raum mal wählen aber nicht als Vision, geschweige denn für meine Mitangestellten, das ist gar keine Vision für mich. Übrigens zum Thema Vision, für mich ist ne Vision ein niemals zu erreichendes Ziel, sondern ein Über-Ziel und nicht ein konkretes Ziel was irgendwann erreicht werden kann, das ist keine Vision. Die am schnellsten wachsende Kaffeekette ist mir genauso unsympathisch wie Option zwei, das sagt nichts schönes aus, außer dass ich schnell wachse was nicht mal heisst dass ich besonders erfolgreich bin oder schnell Erträge generiere, das ist für keinen meiner Empfänger, sprich die Leser der Zeitung, meine angestellten oder zukünftige Financiers, höchstens noch für die, aber das ist keine angenehme, schöne Vision mit der ich mich identifizieren kann und bei der ich möchte dass sich meine Angestellten damit identifizieren. 4. Investieren Sie in *Coffee Inc.* – Genießen Sie die deutsche Kaffee-Tradition. Das ist aber auch keine Vision, das ist ne Aufforderung an nen Investor, und der Nachtrag richtet sich dann wieder nicht an den Investoren sondern an den Konsument, also in der Summe gefällt mir keine der Optionen. Obwohl mir auch keine eigenen Vision einfällt, ich überleg mal die Vision von Starbucks ist glaub ich dieser Art, etwas abgehoben, fast schon philosophisch, es geht in die Richtung „to make the world a better place“ oder „enjoy every days moments“ ist glaub ich Starbucks, ich weiss nicht ob das der Slogan oder die Vision ist. Auf jeden Fall, so wie ich die Aufgabenstellung sehe, Führung steht da, Schrägstrich Vision dann würd ich sagen, dass ist diese Vision soll speziell für die Angestellten sein auch wenn das unschlüssig ist, dass ich meine Vision meinen Angestellten über die Zeitung mitteile, also das ist irritierend hier, mit Vision und ich weiss gar nicht… also es geht um Führung, ich nehm jetzt mal an diese öffentlichkeitswirksame Geschichte die weit ausgeführt ist nicht relevant ist, weil die Aufgabenstellung Führung lautet und die Vision hat zwar viele Empfänger aber im Zusammenhang, also Vision kann sich ja an Lieferanten an Mitarbeiter an Investoren an die Politik, an die Gesellschaft an die Natur was weiss ich, viele Empfänger gibt es für eine Vision, da ist hier allerdings das Problem dass hier von Führung geschrieben ist definiere ich Vision in Richtung der Angestellten, das macht leider keinen Sinn dass es hier dann um diese externen Medien geht, mit denen ich diese Vision für meine Angestellten promote aber gut, das ist für mich inkonsistent aber so interpretier ichs jetzt für mich, Also Vision Richtung Angestellte, und so wie ich die anderen Visionsvorschläge sehe geht’s also darum, schnelles Wachstum und was haben meine Angestellten von diesem schnellen Wachstum, ich möchte meinen Angestellten die Möglichkeit geben an diesem schnellen Wachstum zu partizipieren, und über Beteiligung, also dass auch meine Angestellten die Möglichkeit haben entweder mehr Geld zu verdienen und/oder auch Anteile am Unternehmen zu bekommen, deswegen wäre meine Vision in der Art vielleicht „ Ein Unternehmen, viele Unternehmer“ oder… Vision… „Coffee Inc. – unser Unternehmen“ irgendwie sowas, da müsste auch der Wachstumspunkt noch mit rein aber nicht so sehr, das will ich gar nicht sondern mir geht’s eher um die Einbindung meiner Angestellten in diese Wachstumsgeschichte, ich komm jetzt nicht mit was viel besserem, aber irgendwie noch was wie „Coffee Inc. – gemeinsam wachsen“ da könnte man noch irgendwie sinnbildlich die Kaffeepflanze mit reinbringen, aber das dauert jetzt zu lange ich mach mal weiter.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1.

{CASE} Absatzzahlen farblos, ok versteh ich nicht, ständig und stetig reicht schon, ich weiss jetzt auch nicht ob das schlecht is.. naja ich interpretier das so, dass wir einen gleichbleibenden Absatz haben obwohl wir gerne wachsen würden, ok… und Sie beginnen sich zu fragen ob Sie Ihre Wachstumsziele wohl jemals erreichen werden. Muss ich nochmal schaun, wir sind in Jahr fünf, äh ich hab nur Wachstumsziele bis zum Jahr 5 definiert, jetzt ist die Frage, so wies scheint ich hab den Profit jetzt erst erreicht nehm ich mal dass der Absatz auch jetzt erst in diesem Umfang da ist, das heisst in Jahr fünf hab ich erst 300.000 anstelle von einer Million. Das heisst mein weiter bestehendes Ziel ist weiter eine Million was vorerst in Jahr 5 erreicht werden sollte und wir sind in Jahr fünf und haben erst 300.000 {CASE} Ich reagiere dieser Art auf dieses Feedback: Ich werfe erst nochmal einen Blick auf meine Segmente, um zu sehen und mir ein Urteil bilden zu können. Ich addiere jetzt mal, 40.000 sind Studenten, 20.000 Angestellte, 10.000 sind Besucher, ich rechne jetzt mal, 40 plus 20, plus 10 sind 70.000, jetzt nehm ich mir mal nen Taschenrechner um die prozentualen Anteile auszurechen - also 57% sind Studenten ich nehme an dass die Verteilung immer noch so ist, andere Informationen liegen mir nicht vor 20 von 70, sprich 29% sind Angestellte, 57 plus 29…86, das heisst 14 Prozent sind Besucher. Jetzt schau ich mir nochmal an wer welchen Kaffee kauft, das warn glaub ich die Studenten nehmen den normalen, das hing dann von der Preisbereitschaft ab, da warn auch irgendwo noch die Information… der Kaffee wir pro Tasse an die 4 Euro kosten, wow, hab ich vorhin gar nicht kapiert. Also hier steht, ich hab die Finanzierung gesichert und der Kaffee wird pro Tasse 4 Euro kosten. Ich versuche gerade nachzuvollziehen welchen Kaffee wir zu welchem Preis anbieten und finde das nicht mehr. Ah, ok 50-75 Cent. Das ist aber noch ähm der Preis für das untere Segment, danach gabs dann die Aufgabenstellung mit der Finanzierung und da stand dann die Tasse Kaffe wird 4 Euro kosten, ich bin mir nicht ganz sicher wie ich das verstehen soll, hab ich das jetzt übernommen ist das jetzt mein neuer Preis, weil das ist überhaupt nicht in der Preisbereitschaftstabelle, also entweder nehm ich jetzt diese 4 Euro, aber das ist absurd hoch. Das nehm ich nicht, ich bleib bei dem, ich hab ja gesagt unteres, dann nehm ich auch da 75 - 1 Euro an. Obwohl ich Zweifel hab ob ich nicht die 4 Euro annehmen müsste. Ähm, die Besucher auch genauso 75Cent bis ein Euro, genauso wie die Angestellten, so. Jetzt schau ich mir an, 300.000 Euro hab ich angenommen ist mein aktueller Umsatz damit hab ich gerade laut Plan, muss ich nochmal nachschaun… also laut der Annahme, ich habs grade erst geschafft in die Gewinnzone zu kommen. Laut der Annahme dass ich diesen Freund der Familie hinzunehme er die 30 in den ersten zwei Jahren, danach die 40 verdient, erreich ich die Gewinnzone erst in Jahr drei wo ich einen Umsatz von 300.000 Euro hab. Wenn ich also jetzt erst diesen Profit von, ja 10.000 Euro mache, das erste Mal in die Gewinnzone komme, nehme ich also an, dass ich nen Umsatz von 300.000 hab. Ich mache das Ganze nur um zu verstehen wie die Wertigkeit dieses Feedbacks ist. Wenn es sich herausstellt dass nur eine Randgruppe die kaum zum Umsatz beiträgt äh, Zweifel am Konzept hat wird ich mein Konzept nicht ändern, wenn ich sehe dass meine Hauptabsatzbringer äh, Zweifel am Konzept haben werd ich das Feedback ganz anderes werten. Ich habe basierend auf der Preisbereitschaft, nehm ich an dass die Studenten nur den einfach Qualitätskaffee nehmen und die Angestellten und Besucher die speziellen Kaffees nehmen. Knappe 60% Prozent, ja, jetzt muss ich nämlich schauen, diese 60% Studenten nehmen ja nur den einfach Kaffee und die 30% der Angestellten nehmen den höherwertigen Kaffee. Ich überleg jetzt gerade wie ich den Umsatz je Segment beschreibe, dass heisst ich nehm die 60% von den 300.000, dass sind 50, ne über die Hälfte muss es sein, 150 wärn 50% wären, also 180.000 Euro die gehen aufs Konto der Studenten sag ich mal, 30% sind 90.000 gehen aufs Konto der Angestellten, jetzt hab ich, 30.000 bleiben übrig gehen auf Besucher. 180.000 ist also Billigkaffee oder Qualitätskaffee wie er hier genannt wird. 90. Also 90 plus die 30 sag ich mal sind die höherwertigen, also speziellen Kaffees. Also ich differenziere zwei Produkte, Qualität- und speziell, wobei Qualität- 180 ausmacht und

speziell 120.000 Euro. Ähm, das ist ne vereinfachende Maßnahme, weil es gibt auch Studenten die speziellen Kaffee trinken, aber weniger, aber es gibt definitiv auch Angestellte und Besucher die den Qualitätskaffee trinken, deswegen ist da etwas Unschärfe dabei. 180 zu 120 also ich würd sagen die Aussage der Studenten bezüglich des Qualitätskaffees ist ein bisschen gewichtiger als die der andern, aber durch die Unschärfe sind die schon recht nah beieinander, also ich nehm beide Meinungen ernst. Ähm, was warn jetzt die Probleme? Zielsetzung ist den Absatz steigern, Problem scheint zu sein die große Kluft Normal und speziell. 90% finden die Produkte gut, bei den speziellen gehen die Meinungen weit auseinander. Also fokussier ich jetzt meine Produktneugestaltung auf die speziellen Kaffees. Wobei ich sagen muss, dass ein Großteil, also 90% die regulären Kaffees gut finden, dann bleiben nur noch 10%, denen geht's um die speziellen Kaffees, das heisst so viel Umsatzsteigerung seh ich da gar nicht an Potential wenn ich mich jetzt wirklich auf die 10% an speziellen Kaffees fokussiere bei der Produktneugestaltung , lass ich ja 90% der Leute, na ok, mal sehn, vielleicht sind auch die dann bereit auf die neuen Produkte rüberzugehen….. Ich glaub ich brauch nochmal nen anderen Ansatz hier…. Das ist sehr irritierend die Aufgabenstellung hier, das sind irgendwie mehrere Problemstellungen. Einmal… also hier steht es gibt die normalen Kaffeekonsumenten haben ein Problem, und die speziellen Kaffeekonsument haben auch ein Problem, die normalen Konsumenten haben ein Problem, Problem in Anführungsstrichen was dieser andere Kaffee soll, und der spezielle Kaffeekonsument meint dass das einfache Kaffeeprodukt die Atmosphäre abwertet. Das sind schonmal zwei Probleme dieser zwei Zielgruppen. Allerdings wenn mal alle diese Zielgruppen zusammen nimmt finden 90% die regulären Produkte sehr gut, das sind für mich zwei widersprüchliche Meinungen. Das heisst ich sehe dass diejenigen die den speziellen Kaffee nehmen und sagen dass sie die Atmosphäre dadurch abgewertet sehne, sind relativiert dadurch dass 90% sagen sie finden aber die regulären Produkte gut, dass heisst deren Meinungen seh ich als nicht so relevant an, weil das, die zwei Aussagen konvergieren und ich find die eine stärker, mit 90% finden die Produkte gut, als die Meinung der wenigen speziellen Kaffeetrinker die meinen dass die Atmosphäre abgewertet wird. Deswegen fokussiere ich mich auf die Problematik die die anderen Teilnehmer haben, die nämlich den normalen Kaffee konsumieren, das ist nämlich die Masse und die wundern sich warum dieser ganze extra kram wie es hier umgangssprachlich heisst da sei, und da seh ich eigentlich das größte Potential, Also so lange mir die andern nicht abhaun, durch die abgewertete Atmosphäre sind die mir egal, ich sehe das größte Potential einer Produktneugestaltung mit dem Ziel, Wachstum, die bisherigen Konsumenten des normalen Kaffees dazu zu bringen, diesen Extra Kram doch mal zu probieren, dass heisst ich muss die Schwelle reduzieren, dass die Konsumenten des Qualitätskaffees auch mal die speziellen Kaffees probieren, ich mach das nach dem klassischen Drogendealer-Ansatz. Bei preissensiblen Kunden würde ich eine Probewoche machen, pro Kaffeesorte würde ich diese zum regulären Preis mal anpreise, also eine Woche gibt's mal den Orange-Mokka-Frappuchino Latte Macchiato zum Preis vom normalen Kaffee um da den normalen Kaffeetrinkern da jede Woche mal den extra Kram anzubieten, zur gleichen Preisgestaltung wie der reguläre Kaffee, was wichtig ist, da die wie gesagt sehr preissensibel sind und könnte dann nach X Wochen für meine Produkte auswerten welches der Produkte sich am Besten verkauf t hat und dann ähm, schaun ob sich der Verkauf dieser Produkte auch geändert hat, wenn nicht könnte ich auch überlegen ob ich den Preis dauerhaft reduziere, dieser potentiellen Cash Cows die am Ehesten den Geschmack der Masse treffen oder ich nehme auch hier ne Preisdifferenzierung vor, dass heisst Studenten zahlen weniger als Angestellte. Damit sollte die Aufgabe zu Genüge beantwortet sein.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2.

{CASE} Ähm, zwei Optionen… Großer Umbau des Konzepts oder sich auf eines der beiden Konzepte konzentrieren, also die Optionen sind ich mach beides parallel oder ich mach nur eins von beiden. Ahhh… ich versteh nicht ganz, der geschätzte Absatz, das müsste ja auf die aktuelle Situation bezogen sein wo ich nur einen Shop habe, und laut der Tabelle hab ich den Absatz vom ersten Jahr bis zum zweiten schlecht geschätzt und bin teilweise bin zu 70% unter dem prognostizierten Absatz. Hm… also die Frage welche der zwei Optionen nehme ich, im Grunde entscheidet sich das ja rein zahlenbasiert, ah, is schwierig wenn ichs rein zahlenbasiert machen sollte, weiss ich nicht ob ich alle Informationen habe die ich benötige, welches Konzept, welcher Ansatz mir einen höheren Ertrag liefert. Ich hab hier grade mal ne höhere Zahlungsbereitschaft, aber das ist sehr unscharf und zu wenig, ich glaub ich muss es eher auf weichen Faktoren machen, hm…

falls dir grade was im Kopf rumgeht…

ah ja, ich überleg grade welche Optionen ich habe die Entscheidung herbeizuführen, hm, laut Aufgabenstellung wirkt es so, als ob ich in diese Zahlenwelt eintauchen soll aber dafür sind die eigentlich zu schwammig und zu wenig, äh ich lese jetzt hier wenn ich expandieren möchte, wenn ich beide, ich sehe, ich verstehe es so… der große Umbau bedeutet… ne, ich verstehs überhaupt nicht, hier steht nämlich sie müssen sich entscheiden ob sie diesen großen Umbruch des Konzepts durchführen oder ob sie sich auf eines der beiden Konzepte konzentrieren, wenn sie expandieren wollen kostet sie das xy, aber Expansion kann ja mit beiden sein oder mit einem von beiden, ich interpretiers mal so dass diese 200.000 darauf beziehen wenn ich beide Schienen parallel mache. Ich fang nochmal an, 200.000 find ich auch wenig Geld, unglaublich wenig. Ich schau mir mal an wie viel ich, ich hatte ja vorher prognostizierte Profit basierend auf geschätzten Absätzen und jetzt hab ich tatsächliche Absätze, jetzt kann ich mal schaun wie viel Profit ich basierend auf den Absätzen mache. Achso, was hab ich hier, ich setz grade 4,2 Millionen ab, dann müsste ich nen Profit von 300.000 haben wenn ich eine Millionen hab, mal vier ist wahrscheinlich zu viel aber ich machs mal, sind also 1,2 Millionen Profit, da sind 200.000 ja nix wenn ich schon über ne Millionen Profit mach, obwohl der Marketingaufwand kann natürlich immens sein. Also ich glaub diese Entscheidung hier fäll ich jetzt ausm Bauch… nach 5 Jahren zwei Shoplinien, also ich weiss immer noch nicht wie groß ich wirklich bin, aber es klingt schon recht mächtig 5 Millionen, hm… ich weiss nicht genau was ich hier als Entscheidungsgrundlage nehmen soll, die Zahlen hier helfen mir nur bedingt, die Zahlen geben mir auf jeden Fall das Gefühl dass ich die Expansion auch parallel in beiden Konzepten machen könnte, auch wenn das recht bauchlastig ist, ich hab das Gefühl wenn ich nach 5 Jahren schon ne neue Geschäftslinie auslagere, das ganz schön schnell ist und mir gefällt auch nicht die Breite des Sortiments, sowohl in meinem Standard als auch in meinem exklusiv-Laden wäre mir das zu groß, zu breit und… also ich, ich entschiede mich trotz alledem für den parallelen Aufbau, weil die Fokusgruppe so begeistert reagiert hat, das 2 bis zweieinhalb-fache ausgeben möchte für den Kaffee und das in meinem bisherigen Konzept nur ne Randgruppe ist die dieses teuren Kaffees nutzt, der Gesamtmarkt außerdem wächst, und so gesehen würd ich mit einem Markt dieser Exklusivlinie mal anfangen und mal schaun wie das im echten Leben ankommt, mit dieser gesamten Breite, ich würd vielleicht sogar die Breite ein wenig einschränken, auch wenn das nicht Teil der Aufgabenstellung ist, 20 Tees 30 Kaffees halt ich für völlig übertrieben, brauchen nicht mal die absoluten Kaffee-Nerds, und da ich den Marketingaufwand den ich bekommen habe, kann ich jetzt nicht sagen dass ich sofort für das Parallelkonzept von A bis Z bin, aber ich würd‘s zumindest mal, ich würde dem echt mal nen Versuch geben, nachdem die Fokusgruppe erfolgreich war würd ich mal einen Markt aufmachen, von dieser Exklusiven Linie mit dem Umfang hier, als separate Marke, und mal gucken ob‘s funktioniert.

Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen: {CASE} Also ich muss mal sagen ich kann mir hier 150.000 Euro sparen, ich kann mir hier 50.000 Euro sparen, was viel Geld ist, aber wenn ich überlege dass ich hier nen Profit habe von was hatte ich grade gesagt, eine Million. Das ist schon viel Geld. Ähm, Absatz… Also Re-Design Aufwand selbst vornehmen halte ich für unnötig weil es nicht Kernkompetenz von mir und meinem Team is, da sind nicht mal die Kosten das ausschlaggebende Kriterium, outsourcen find ich gut, jeder soll das machen was er am besten kann, und wir können Kaffeeketten hochziehen, aber keine Kommunikations- und Architektur-Designs definieren, also outsourcen find ich gut, Heimatland oder Ausland das ist die Frage, die erste Frage wäre für mich, wäre das deutschsprachiges Ausland oder fremdsprachliches Ausland, wenn fremdsprachliches Ausland nah oder fern, ähm wenns zu weit weg ist, und es nicht auf chinesisch das Ganze für 10 euro zu haben ist, dann ist der Transaktionsaufwand, Koordinationsaufwand viel zu hoch. Ich denke das wir , ich nehme an dass wir weiter nur in Deutschland verfügbar sind obwohl diese Absatzzahlen schon nach europäischer Expansion klingen, ähm, hm, ich überleg grade, laut Aufgabenstellung wirkt es so als sollte ich nur die absoluten Zahlen als Entscheidungsgrundlage verwenden, plus die Tatsache, also ich bin jetzt bei Option 2 und 3, zahlen versus, plus die Entscheidung soll mit einfließen, gewisser kultureller Unterschied. Ich würde sagen, wenn das Österreich oder Schweiz ist könnte ich mir das vorstellen, wenn es außerhalb diese Kulturkreises ist, sei es nur England, Frankreich oder Polen würd ich dagegen sprechen, weil…, obwohl ne, würd ich nicht, ich zieh das zurück, weil es eigentlich so ein, es lässt sich in diesem Bereich ein design finden, was global erfolgreich ist. Was denn gesamten Auftritt betrifft, von der Architektur bis zum Becherdesign, was jetzt also nichts ist was ich in meinem Heimatland machen müsste wo ich nen kulturellen Bezug zu hab und die Nähe brauche, ähm, deswegen glaube ich, ich würde die Option 3 wählen, weil es die niedrigsten Kosten sind weil ich glaube dass diese Designentwicklung, auch im Ausland gemacht werden kann basierend auf einem hochwertigen Input der von mir kommt, den ich nach meinen 5 Jahren Erfahrung jetzt habe, plus der Eindruck den wir von bestehenden erfolgreichen Kaffeeketten haben, glaube ich können wir genügend Input und Ideen sammeln, und die auch mit Unterstützung einer Re-Design Firma strukturieren definieren dass dann diese Re-Design außerhalb von Deutschland gemacht wird, wir machen immer noch unseren größten Umsatz hier und deswegen fühl ich mich auch noch genug verbunden zu meinem Heimatland dass ich diese Extraaufwand gerne ins Ausland abgebe.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1.

{CASE} Also, Aufgabe und Problemstellung passen da irgendwie nicht zusammen. Ich versteh nicht ganz welche Rolle dieser Greg Thomas da gerade hat. Also ich nehme mal so an, er war Verkäufer bei Standardkaffees und jetzt ist die Frage ob er die Exquisite Sparte leiten sollte, also ganz andere Position in ganz anderem Unternehmen, also ich weiss nicht genau wie ichs jetzt verstehen soll, damit überhaupt ein Problem draus wird muss ich mir das so vorstellen, die Annahme treffen, dass Greg Thomas inzwischen Leiter der Exquisiten Sparte ist, das aber nicht gut macht. Er aber vorher gut war. So, ich würde ihn definitiv nicht feuern, weil er ja schon lange im Unternehmen ist und war, und auch in einer Position gut war, so gesehen, deswegen hat er Anrecht auf eine zweite Chance, weil er sich die erarbeitet hat. Und bewiesen hat dass er Erfolgs- also gut sein kann für uns. Ach, hier ist die Frage neuer Manager fürs Verkaufsteam… also ich würde auf jeden Fall mit Greg sprechen, ihm die Situation darlegen wie ich sie sehen, wie er sich entwickelt hat im Unternehmen in der Zeit und mit ihm darüber sprechen wie er sich die weitere Zukunft vorstellen könnte, was seine Wünsche sind wie er die Situation sieht, wie das Unternehmen sieht, wie er seine Funktion sieht und schauen ob es dort zwischen Selbstbildnis und Fremdbild große Unterschiede gibt, ich würde ihn glaube ich erstmal fragen wie er die Lage sieht bevor ich ihm sage wie ich die Lage sehe um ihn da nicht zu beeinflussen

mit meiner Aussage, und dann würd ich das mit ihm abgleichen ganz offen und ehrlich und sagen äh wo ich die Schwachstellen, Probleme, Bedürfnisse sehe die wir als Wachstumsunternehmen haben, und mit ihm die Themen durchspreche wo ich sagen dass er nicht die Qualifikation hat und/oder nicht den Ehrgeiz, das Wissen, die Zeit den Mut, was auch immer. Ähm, ich sehe das nicht als Problem, sondern auch als Chance für Greg, ich würde da genauer schaun ob wir da in so nem großen Unternehmen wie wir sind, nicht andere spannende Stellen gibt, auf denen er sich weiter entwickeln kann und zu seiner Qualifikation eher passt, was ihn auch glücklich macht, was uns glücklich macht, und mit ihm ausloten ob er sich derartiges vorstellen kann, ähm, das muss kein Abstieg sein in der Hierarchie es kann auch ne neue Position auf gleicher Ebene sein wo er vielleicht besser hineinpasst, hier steht ja er war guter Verkäufer, vielleicht sollte er, dass stand ja bei ner Aufgabe davor schon, wir wolln ein eigenes Verkaufsteam aufmachen, ach ne er ist ja schon im Verlaufsteam, also er war ein guter Verkäufer – man muss gucken was er für Verkaufsqualitäten hat ob man den auf dieser Eben benötigt oder leider nur auf ner Ebene drunter, dann muss man gucken ob er sich mit so ner Herabstufung zufrieden stellen würde, was nicht gleichzeitig bedeuten würde, dass er wesentlich weniger Geld verdient als vorher, nicht ganz so viel, man muss halt schaun wie drauf reagiert auf dieses wertschätzende Feedback wie wir es nennen und wie er auch mit diesem Problem umgeht und mit den Bedürfnissen des Unternehmens umgeht, also so würde ich ihm das mitteilen, ganz offenes und ehrliches Feedback-Gespräch, was ich sowieso jährlich regelmäßig mit meinen Mitarbeitern mache. Wenn es sich herausstellen sollte, dass es Gründe gibt, die ich vorher nicht kannte, warum er so schlecht performt hat, und sich diese Gründe beseitigen lassen und er dadurch doch eventuell den Anforderungen eines Managers fürs Verkaufsteam gerecht werden könnte, würden wir eine Probezeit vereinbaren und sagen ok, wir versuchen es jetzt, wir definieren folgenden Ziele, die halten wir schriftlich fest, wir beide unterschreiben sie, sprich welche Umsatzziele müssen bis wann erreicht werden und von wem, wer verantwortlich ist, wir beide unterschreiben das und vereinbaren einen Zeitpunkt X dazwischen wo wir uns den aktuellen Status nochmal anschauen damit wir am Ende nicht ganz überrascht sind. Wenn sich in diesem Gespräch herausstellen sollte, dass es keine Erklärung gibt, wie zum Beispiel Tot der Mutter oder Scheidung von der Frau, die zu diesem Fehlverhalten geführt haben, ähm, würde ich mit ihm definitiv eine Wechsel der Stelle vorschlagen abstimmen, durchsetzen, und das würde heissen dass wir definitiv einen neuen Manager benötigen, ich weiss nicht ob ich den direkt neu einstellen muss, ich würde erstmal schauen im bestehenden Verkaufsteam ob da nicht einer drin sitzt der das übernehmen könnte.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2

{CASE} Ich schau mir die Umsatzzahlen an, ich schau, was der tatsächliche Umsatz war höher als der geschätzte? Hab ich ja noch nie gehört. Naja, das kam wohl ab Jahr 6, 7, 8 – da sind wir stärker gewachsen als prognostiziert, ham jetzt nen Absatz von 30 Millionen Euro, also Konzern, also wie ich Konzern definieren, es gibt kleine und mittelständische Unternehmen und es gibt Großkonzerne und für mich ist das immer noch ein mittelständisches Unternehmen, das ist definitiv kein Großkonzern, der Ausdruck ist völlig falsch, da sind wir noch einige Milliarden von entfernt, deswegen… ich weiss auch nicht was hier mit professionelles Image gemeint ist, nach Innen wahrscheinlich, die genannten Beispiele für Konzernambiente sind alles schlechte Beispiele für Konzernambiente, die gehören alle sofort gestrichen. Ich müsste mit ihm darüber reden was er damit meint, was er genau mit Konzernambiente meint, wem gegenüber dieses Ambiente, dieses Image gepflegt werden soll und was sich daraus für ein guter Endeffekt ergeben würde sehe ich auch nicht, wir sind ja unglaublich gut im Wachstum sogar besser als wir prognostiziert haben. Also lange Meetings unnötige Meetings gehören sofort verboten, alle die sich auf sowas einstellen werden sofort gefeuert … jetzt übertreib ichs. Komplizierte Organisationsdiagramme, hoffe ich nicht dass wir das brauchen bei so nem

simplem Produkt, aber vielleicht, nicht mal die Größe des Umsatzes, keine Größe der Welt rechtfertig komplizierte Organisationsdiagramme erst recht nicht so ein kleines Unternehmen wie wir es noch sind, also wenn wir die haben gehören die auch vereinfacht, was wir auch intern schaffen ohne externe Berater. Große Spesenkonten, es sollte überhaupt keine Spesenkonten geben, geschweige denn große. Gegen Berater hab ich nichts weil ich selbst einer bin, aber nur die Berater der Berater wegen will ich auch nicht drin haben, speziell wenn die ein Vermögen kosten und nur Co2 emittieren. Ähm, also ich spreche mit ihm darüber wie er das Unternehmen wahrnimmt, wo wir angefangen haben, wo wir heute sind, wo wir hinwollen, ich möchte von ihm wissen wo er hin will persönlich, auch finanziell, wie er seine weitere Karriere bei *Coffee Inc.* vorstellt, möchte er weiter im Konzern verbleiben, jetzt sag ich auch schon Konzern, im Unternehmen bleiben, welche Ziele er sich persönlich vorstellt, welche Ziele er sich fürs Unternehmen vorstellt und was er generell mit diesem Ansatz meint, professionelles Image versteh ich nicht, Konzernambiente versteh ich nicht, da möchte ich mehr von ihm erfahren was er damit meint und wie er sich das vorstellt. Ist auf jeden Fall eine gefährliche Situation weil ich und meine Partner uns potentiell in unterschiedliche Richtungen entwickeln, also ich würde das auf jeden Fall in nem persönlichen Gespräch alsbald möglich ansprechen und wenn möglich beseitigen.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management

Klingt so als hätte ichs nicht alleine geschafft. {CASE} eine Wachstumsrate von 25% in den nächsten 3 Jahren voraus. Wahnsinn, immer noch son Wachstum. Ihr Aufsichtsrat, wow, was sind wir denn für ne Rechtsform, {CASE} Also das sind jetzt irgendwie… ich verstehe die Frage wie würden sie sich aufs Interview vorbereiten als übergeordnete Frage und beantworte nur die Fragen darunter. Also die erste Frage ist was für Fragen ich stellen würde, Techniken, und das dritte ist welche Probleme auftreten könnten. Welche Fragen ich stellen würde… ich würde gerne wissen wollen ob der Kandidat bereits in einem Unternehmen unserer Größe gearbeitet hat, ich würde gerne wissen wollen ob der Kandidat bereits in diesem Markt tätig war, generell was er für eine Arbeitserfahrung hat, Berufsausbildung ist für mich nachgelagert, da ich einen erfahrenen COO suche, ist mir die 20 Jahre zurückliegende Ausbildung nicht so wichtig, ich würde gerne wissen bei welchen Unternehmen er vorher was gemacht hat, welche Erfolge er erzielt hat, welche Misserfolge, und wie er sich seine Position in unserm Unternehmen vorstellt, was er denkt was er dort für Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung hat, das würd ich dann auch nachdem er das genannt hat mit unseren Vorstellungen abgleichen. Ähm, Techniken, weiss ich nicht was für Techniken gemeint sind, Fragetechniken? Ich verstehe Techniken als Fragetechniken, ich würde als Techniken in diesem Gespräch, weiss ich nicht genau, ich würde anfange mit einer Kurzvorstellung über unser unternehmen, meiner Person, falls noch jemand dabei sitzt, mein zweiter Partner oder so würde ich mit seiner Person genauso verfahren, dann würden wir die Person bitten, sich vorzustellen und dann würden wir die in Aussicht gestellte Position vorstellen, und mit ihm das Anforderungsprofil durchsprechen, also was erwarten wir von ihm bezüglich der Stelle was macht diese Stelle aus, sprich Aufgaben Kompetenzen, Verantwortung und dann würd ich auch sehr viel auf die Chemie achten, schließlich wenn ich CEO und er COO dann haben wir sehr viele Schnittstellen, dann müssen wir viel miteinander arbeiten, ich hätte gerne dass er ein ähnliches Wertesystem hat wie ich, ähm, was auch Pünktlichkeit, Ordnung, Sauberkeit, egal, was auch die Bürohygiene angeht, und wie er sich auch ein solches weiteres Wachstum vorstellt, ehm, ja. Was für Probleme auftreten können wenn ich diese Person einstelle. Wie gesagt, haben wir gewisse Schnittstellen als CEO und COO, das sind immer wieder die Herausforderungen im Unternehmen, sind die Schnittstellen, also das auch die Chemie nicht stimmt, also auch die menschliche Schnittstelle, nicht nur die inhaltliche, kann auch sein dass er als externen neuer Manager von der Mannschaft nicht

akzeptiert wird oder von den anderen Aufsichtsräten, ne Vorständen nicht akzeptiert wird, is noch ein Problem was man im Vorfeld nicht regeln könnte, Problem könnte auch das not invented here - Syndrom sein, das er ankommt und alles neu definieren möchte, sich nicht dafür interessiert und anschaut was wir machen sondern denkt dass er für alles die absolute Lösung hat und er ist ignorant bezüglich unserer Unternehmenskultur und –geschichte.

Problem 9: Wohlwollen

{CASE} Was, die sollen in meiner Kaffeekette lernen? Was, wofür denn? {CASE} Also das Projekt versteh ich nicht, also ganz komische Konstellation, dass ich da so viel Geld für bezahle, ich weiss gar nicht wofür, ähm, dass ich auch noch viel Zeit investieren soll, weil Zeit und Geld das sind so meine knappen Ressourcen. Nichts gegen Wohlwollen, aber Wohlwollen nur wenn es beiden Seiten was bringt, sonst ist es nur Charity, was auch nicht schlecht ist, aber… das hier, also das Projekt gefällt mir überhaupt nicht, ich verstehe es nicht, ich sehe nicht den Mehrwert, ich seh nur bedingt den Mehrwert, ich sehe Nachteile für mich auch für meine Konsumenten, wenn da Schüler drin sind, die nicht konsumieren aber, ich weiss nicht wofür ich Geld zahle. Also in der Summe, werden Sie diese Projekt antreten, nein. In der Form auf keinen Fall, vielleicht fehlen mir auch nur Informationen, ich habe, ich bin gerne bereit was für die Gesellschaft zu tun, der Gesellschaft was zurück zu geben, auch gerne dieser Schule oder diesem Schulverbund, hab ich ja auch was von, weil ich das natürlich als, ähm, CSR – Programm verkaufen kann, das auch betriebsintern verankern kann, aber mir gefällt die konkrete Projektausprägung nicht auf die Art, also Zeit und Geld, ist irgendwie… also beides in großem Umfang geht nicht, ne, das schaff ich nicht. Deswegen müsste man abwägen was eigentlich genau das Ziel ist diese Ansatzes, und welchen Input ich am Besten liefern kann, Zeit oder Geld oder von beidem wenig aber nicht von beidem viel. Die Rede ist von 6 Monaten Vorbereitung, versteh ich nicht also da bin ich viel zu viel involviert, kann nicht nur sein, dass ich das nur machen kann, das müsste noch ein anderer aus meinem Unternehmen auch noch machen können, wenn das in echt mich so einbindet kann ich mir das nicht leisten, das fordert zu viel Zeit, und zu viel Geld. Wenn nicht, warum nicht? - Hab ich gerade begründet, wenn ja, würden Sie das Projekt spenden? Ja, so wie jetzt unser Absatz gerade aussieht, da könnte man sich vorstellen das Projekt zu spenden… das Projekt spenden, hm, also wenn das wirklich nur meine Zeit ist, gerade wenn ich hier hochmotivierte Lehrer, dann könnte ich auch verschiedene Leute von mir von verschiedenen Abteilungen für verschiedene Lerninhalte abstellen. Es mit Nullgewinn an die Schulen verkaufen? Also wenn ich so viel Zeit investiere dann mach ichs eh nicht, aber wenn wir ne Regelung finden dass wir die Zeit reduzieren und auf mehrere Schultern verteilen und somit das Projekt realisieren könne, da .. da hab ich ja schon Goodwill gezeigt, da hab ich Geld investiert 100.000 und auch noch Zeit investiert, also mit Nullgewinn verkaufen ich will ja überhaupt kein Geld machen da mit, mit Gewinnmarge erst recht nicht, also wenn ich das spende dann spende ichs, also wenn ich das mache dann schon komplett und nicht noch verkaufen, dass nimmt dem ganzen dann wieder seinen Wohlwollen Charakter. Also erstens mach ichs nicht, und wenn ichs machen würde, ach so hier steht wenn ja dann, ich hab ja nein gesagt.

Problem 10: Ausstieg

{CASE} an die Börse zu gehen… Was? Das ist nicht deren Ernst… {CASE} Da muss ich mal rechnen, da hab ich jetzt mit dem deutsch Probleme, also die Ausschüttung macht für mich keinen Sinn ich nehme an das ist die Emission von 2 Millionen Aktien, das wären dann 60 Million, der Satz danach das Unternehmen hat insgesamt 12 Million Aktien offen, versteh ich nicht, es recht nicht in der Konstellation mit den vorherigen 2 Millionen. Richtung 2, {CASE} …. €300 Millionen, wow. Da ich leider nicht in der Lage war diesen zweiten Satz da oben zu beschreiben, dass muss ich jetzt noch

irgendwie machen, denn so wie ichs jetzt mache, kann ich 60 Millionen erlösen beim Gang an die Börse und 300 Millionen beim Verkauf an Starbucks, wobei 300 Millionen 5mal so viel ist, jetzt muss ich da oben irgendwie überlegen wie ich das anders hinkriege, ich vergess mal den ersten Satz, also 12 Millionen Aktion a 30 Euro, macht 360 Millionen Euro. So jetzt seh ich mir nochmal die tatsächlichen Absatzzahlen an, jetzt könnte ich nach einer der klassischen cash crop Methode, also historisch rückwärts gerichtete Methoden eine Bewertung des Unternehmens vornehmen, aber ich hab grade keine Methodik im Kopf, ich glaube einer der Ansatze war, den Umsatz der letzten 5 Jahre zusammen zu rechnen, da gibt's auch noch komplexere Methoden aber die fallen mir jetzt nicht ein… seh ich aber auch nicht als wichtig wie viel mein Unternehmen jetzt wirklich wert ist, weil ich jetzt zwei konkrete Angebote haben, aha, aber das könnte genau der springende Punkt sein, wenn ich nicht weiss wie viel mein Unternehmen wert ist, weiss ich auch nicht ob ich diese Aktien zu diesem Preis und in der Menge platzieren kann. Na gut, nehm ich mal die letzte 5 Jahre, also 20, das ist ja lächerlich, also 60, also da komm ich ja gerade mal auf 170 Millionen, das ist weit unter dem was mir beide Optionen bieten. Dadurch dass es nur 170 Millionen sind hab ich fast ein bisschen sorge, auch mit den zusätzlichen Investitionen und Wachstum, hab ich sorge ob ich es schaffe da wirklich meine 360 Millionen in Aktien zu positionieren, ob ich da wirklich, hier steht ja auch 2 Millionen Aktien, ich kapieres nicht, vielleicht sinds ja auch nur 10 Millionen Aktien und auch 300 millionen. Also hier oben steht Ausstieg als Überschrift, ich weiss immer noch nicht genau wie die Problemstellung lautet, ich weis nicht was die Zielsetzung des Problems ist, also ich versteh das Problem gar nicht, möchte ich jetzt aussteigen, aber so klingt der Text oben gar nicht, oder möchte ich mein Unternehmen in die Expansion führen? Also, Optionen verkaufen oder Expansion, also das, das beantworte ich jetzt ausm Bauch heraus, also, Scheiße, also Ausstieg ist das Problem und dann krieg ich ne Wachstumsoption, das ist für mich nicht logisch, ich weiss nicht welche Annahme ich treffen soll, aber ich würde sagen dass ich glaube dass das Angebot von Starbucks sehr gut ist, es ist nur ne persönlich Entscheidung von meiner Person, hab ich jetzt Bock auszusteigen, will ich das Unternehmen verkaufen, will ich nur teile verkaufen das ist ne persönliche Entscheidung und ich kann mir vorstellen nach so vielen Jahren würde ich teile aber nicht alles verkaufen. Ich bin ja kein serial entrepreneur, ich find das cool was ich mache und will dabei bleiben also geh ich einfach mal auf Option 1 wo ich Anteile verkaufen kann und auch richtig erlöse für mich erzielen kann und meine Anteile handelbar sind und ich trotzdem noch ne Beteiligung am Unternehmen habe was im Zweifelsfall bei Starbucks nicht der Fall wäre, das heisst ich würde komplett alles verkaufen und komplett mein Unternehmen verkaufen, was mir glaub ich schwer fällt.

Coding 1, 16.08.2011

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	6-7: P 1 (market segmentation) 9-11: B 2 (competitive analysis) 18-23: P 3 (market analysis) 24-26: B 4 (competitive analysis) 26-30: P 5 (market segmentation)	76-83: N 11 (sees many options for development)

	33-43: B 6 (competitive analysis) 46-53: Z 7 (stresses market research) 54-56: P 8 (market segmentation) 59-66: Z 9 (stressing of data analysis) 66-75 B 10 (competitive analysis)	
Problem 2	96-104: Z 13 (thorough analysis of coffee prices) 109-116: P 14 (market segmentation) 131-139: P 16 (market segmentation) 139-143: P 16 (market segmentation) 148-158: P 17 (market segmentation)	86-90: D 12 (distrusting given data) 120-129: L 15 (concerned with loss of money in marketing)
Problem 3		169-175: L 18 (cuts design contest because its too expensive) 184-190: L 19 (risk of borrowing money too high) 196-211: A 20 (alliance with employees)
Problem 4	216-219: R 21 (concerned with expected returns) 233-235: B 23 (concerned with competition) 253-257: P 25 (prediction of future profits)	230-232: A 22 (favors alliances) 245-250: A 24 (favors alliance with family friend) 264-266: A 26 (stresses advantages of allaince) 270-274: A 27 (stresses advantages of allaince)
Problem 5	285-289: B 28 (wants to go against competition)	327-334: A 29 (wants alliance with employees)
Problem 6	348-349: G 30 (concerned with 5-year goal) 350-356: P 31 (market segmentation) 370-376: R 32 (concerend with returns) 463-468: R 34 (concerned with profit)	424-426: E 33 (sees chance of new product development) 485-489: E 35 (uses feedback to change business model) 494-498: A 36 (stressing alliance with professional desinger) 508-515: E 37 (sees chance of global success with foreign design)
Problem 7	564-568: G 39 (formulates several goals) 572-574: K 40 (no new manager for the company) 599-600: G 41 (fixed company goals) 605-608: K 42 (concerned about different ideas of partner)	544-547: E 38 (does not see a problem but a chance)
Problem 8	630-637: K 43 (new manager has to be similar to owner) 644-647: K 44 (concerned with new ideas of new manager)	
Problem 9	654-658: K 45 (no use of opportunities)	
Problem 10	702-705: R 46 (calculating expected returns) 720-723: X 47 (no intention of starting new ventures)	

Interview 2, 16.08.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes.

Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen: Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Potentielle Kunden meines Cafés werden Studenten sein, weil das Café in der Nähe der Uni, ich guck nachmal kurz nach, war das direkt an der Uni… an ihrer Uni zu gründen, ja also sind meine potentiellen Kunden Studenten. Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Konkurrenz sind die Automaten die billigen Kaffee anbieten und vielleicht die Mensa, in der es auch Kaffee gibt. Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Ich würde gerne wissen wie viel ein durchschnittlicher, also wie viel ein Studenten im Durschnitt in der Woche für Kaffee ausgibt, also allgemein die Durchschnittsausgaben für Kaffee, ähm, wie viel die Automaten einnehmen, wie viel Umsatz da gemacht wird an den Automaten, ich würde über die potentiellen Kunden erfahren was die Preisrange ist, was sie bezahlen würden für einen guten Kaffee, weil ich ja einen besseren Kaffee mache als die Automaten, also wie viel mehr sie bezahlen würden um von dem Automatenkaffee weg zu kommen das wären für mich relevante Fragen. Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Ähm, ich denke jetzt gerade nach wie ich das anstellen würde, weil das an der Uni ist und es eigentlich recht unkompliziert ist Studenten anzusprechen würde ich mich mit nem Fragebogen hinstellen und die Studenten erstmal selbst fragen, also das bezieht sich dann auf, darauf wie meine potentiellen Kunden ticken, was die bezahlen würden. Über die Konkurrenz, wie würd ich da rankommen? Da würd ich, das hab ich auch schon mal gemacht, da würde ich die Leute die diese Automaten aufstellen, also das Unternehmen anrufen, da würd ich frage wie viel es kostet diese Automaten aufzustellen, also ich würde vortäuschen dass ich auch interessiert bin diese Automaten aufzustellen und dabei dir Frage einbauen wie viel Umsatz da machbar ist, ich glaub man kann diese Dinger auch pachten, also ich würde erstmal an die Firmen rangehen die diese Automaten verleihen. Über die Mensa hab ich noch nichts gesagt, ich glaube ich würde ich einfach beobachten, da würde ich mich da erstmal hinstellen und ein paar Stunden gucken was da an Umsatz gemacht wird an Kaffee wie viel die Kunden da bezahlen und das dann aufschreiben, genauso könnte ich das auch an den Automaten machen, mal über drei Stunden da hinstellen, gucken was die Studenten da ausgeben und das dann hochrechnen. Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? Gute Frage. Wachstumsmöglichkeiten für das Unternehmen. Also ich würde mit dem Cafe anfangen, ich glaube, also ich würd sagen, dass es auf jeden Fall Wachstumsmöglichkeiten da sind, es gab bis jetzt ja nur den Automatenkaffee, und Mensa, obwohl von der Mensa ist vorher gar nicht die Rede, deswegen lass ich das fallen mit der Mensa, ich geh davon aus dass es nur den Kaffeeautomaten geben. Ich würde annehmen, dass Studenten, also es wird ne Relation zwischen Intellekt… also man sagt ja auch dass Bildung, dass Leute die studieren das meist vorgelebt bekommen haben, also Kinder aus bildungsfernen Haushalten gehen nicht so oft studieren wie Kinder aus bildungsnahe Elternhäusern und die sind halt im Durchschnitt würde ich die Annahme treffen, reicher, haben mehr Geld zur Verfügung, und die werden auch von ihren Eltern unterstützt, heutzutage wo es den Bachelor gibt und diese ganzen neuen Formen sind die sowieso mehr auf Unterstützung angewiesen oder sie arbeiten sehr viel aber ich nehme jetzt mal an dass die meisten Unterstützung von zu Hause erfahren und etwas mehr Geld zur Verfügung haben und auch den besseren Kaffee trinken würden, und dafür dann auch mehr ausgeben, würde ich schätzen, deswegen schätze ich die Wachstumsmöglichkeiten sehr gut, weil die Konkurrenz schwach ist und ich mich über Qualität differenzieren kann.

Problem 2: Definition des Marktes.

{CASE} Der geschätzte Betrag des regulären Kaffeeabsatzes in Ihrem Heimatland beträgt € 448 Millionen … muss ich mir mal schnell meinen Taschenrechner schnappen… der geschätzte Betrag des Absatzes für Spezial-Kaffees beträgt € 100 Millionen, es wird erwartet, dass beide Beträge in den nächsten 5 Jahren um mindestens 5% jährlich wachsen, ok. {CASE} krass hab ich genau so gemacht, hab wirklich nicht vorher draufgeguckt…. Insgesamt wurden 1000 Leute gefragt und 300 füllten den Fragebogen aus. Also die Zahlen, ok Angestellte, Besucher, da sieht man dass die Besucher nicht bereit sind so viel auszugeben, die Angestellten sind bei 75cent bis 1 Euro stark vertreten und die Studenten natürlich ganz unten bei 50 Cent. Umfrage 2 {CASE} Da sind die angestellten so mittelmäßg, Besucher ziemlich weit unten, ich mach mir mal Notizen… Umfrage 3 – {CASE} Konkurrenz, keiner der folgenden vier möglichen Konkurrenten verkauft günstigen Qualitätskaffee auf dem Universitätscampus – Sie sind diesbezüglich einzigartig. Starbucks, Tschibo, Coffee Bean, Einstein… Umsatz…

denkst du dran, dass du sagst wenn du gerade was überlegst…

ja, ich guck mir grade den Umsatz der Konkurrenz an, und äh… ja, ich les mal weiter, diese Kaffeeunternehmen erwirtschaften eine Rendite von 25%. Bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit für die folgenden Entscheidungen: In welchem Marktsegment / In welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? Welche Preise, welches Marktsegment. Jetzt überleg ich welches Marktsegment ich wähle, ich guck mir nochmal oben die Daten an, was die einzelnen Gruppen ausgeben würden, Preis für Kaffee der in der Mittagspause und zwischen den Vorlesungen angeboten wird… erstens denke ich, dass ich weil ich an der Uni bin, Besucher ausschließen sollte, weil die Zahlen sowieso sehr wenig, sind bereit nur wenig zu zahlen und sind von der Anzahl unterlegen, also entscheide ich zwischen Studenten und Angestellten, was bessere wäre, Angestellte zahlen tendenziell mehr, zahlen … ich bin jetzt bei Umfrage 1, ja da sieht man auch wieder dass, ne sieht man gar nicht, ich vergleich gerade die Bereitschaft zu zahlen, die Angaben, ne also ich nehm als Segment die Angestellten, weil die tendenziell mehr bezahlen und weil ich auch die Information hab, dass die bei ein bisschen mehr Sortiment bereit wären 1- 1,25 Euro zu zahlen, die Studenten sind mir einfach zu knauserig, 50Cent, davon kann ich nicht leben. Das geht nicht. Basierend auf ihrer gesamten Marktforschung, mit folgenden geschätzten Kosten für Ihr Marketing… ähm, ich bin jetzt nochmal bei der Konkurrenz gelandet. Ja, also mein Qualitätskaffee ist natürlich viel billiger als der teure Kaffee der Konkurrenz außerhalb des Universitätscampus, diese Unternehmen erwirtschaften eine Rendite von 25%, heisst das dass ich jetzt auch 25% mache, oder muss ich da etwas anderes rechen, ich überlege ob ich rechnen müsste… 25%, das heisst ja dass die bei dem Preisniveau 25% machen aber wenn ich den gleichen Kaffee anbieten, oder die gleiche Qualität anbiete und aber weniger einnehme, also nen geringeren Preis verlange, dann ist ja meine Rendite weniger, ist mein erster Gedanke. Aber bei diesen Ketten die haben ja andere Personalkosten, die liegen ja meist in der Stadt, also in größeren Städten sind die ja sehr zentral, haben also höhere Mietkosten, da muss das alles mitgetragen werden, so dass sich das vielleicht ein bisschen ausgleicht, weil ich ja weniger bezahlen werde, weil ich mal annehmen dass die Miete an der Uni niedriger ist als in der Stadt wo Starbucks und Coffee Bean etc. sind, deswegen nehm ich mal an, dass ich auch 25% mache, was bei dem Kaffeepreis, jetzt rechne ich, 25 Cent Rendite pro Kaffee, ich nehme jetzt mal an dass ich für einen Euro verkaufe. Zu welchem Preis werden Sie ihr Produkt anbieten? Da sind wir ja grade, ich guck nochmal was die Angestellten gesagt hatten, wie viel das nochmal waren, so 20.000, ich schreib mir das mal auf, geschätzter Absatz von Spezialkaffee, weiss nicht ob das interessant ist grade… also das ist ein wachsender Markt auf jeden Fall, 5% wird das die nächsten Jahre wachsen. Ja, also ich denke, dass ich den Kaffee wenns normaler

Kaffee ist, das ist natürlich die Frage…. Angestellte der Universität die an der Fokusgruppe teilnahmen, fanden ihr Café sehr interessant – ließen aber erkennen dass die Kaffee-Auswahl potentiell noch erweitert werden sollte, bevor Sie bereit wären €1,50 oder mehr dafür auszugeben. Mit dem jetzigen Angebot wären sie gewillt, achso momentan zahlen die 1,25 ich könnte das aber noch auf 1,50 puschen… Bonussystem wolln sie haben…. {CASE} Ich könnte da natürlich noch mit werben [mit dem Discount], könnte den Kaffee dann wieder etwas billiger anbieten, also ich würd den Preis jetzt bei 1,50 setzen, das ist Qualitätskaffee, mit nem Discount… also im Moment sind sie bereit 1-1,25 zu zahlen, sagen aber sie würden, wenn es diese Produkterweiterung gibt, wären sie bereit 1,50 zu zahlen, also wenn ich mich ein bisschen verbesser und das mache sind sie auf jeden Fall bereit 1,50 zu zahlen, wenn sie dann diesen Discount bekommen, weil sie Wiederkäufer sind, dann können sie ihn auch für 1,25 haben, also ich sag jetzt mein Standardpreis wird 1,50 sein, dann werd ich dieses Bonussystem einführen, was die sagen, also wenn die zehn Kaffees kaufen, dann ist der nächste, kostet 1,25 oder irgendwie sowas. Also mein Preis ist 1,50. Wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segment(en) verkaufen? Also ich hab jetzt nur an ein Segment verkauft… wie wird ich das verkaufen, was soll das heissen? Wie ich das bewerbe? Ich wird auf jeden Fall kein Fernsehwerbung machen, das ist Schwachsinn, das bringt nichts, also das bringt nichts für unser Produkt Kaffee was aufm Campus verkauft wird, Kino, keiner sitzt im Kino, obwohl Kino vielleicht noch, weil das etwas Lokales hat und lokale Werbung, aber das ist mir zu teuer, an der Uni spricht sich das schnell rum wenn da jemand was neues verkauft, der Verkehr ist da so groß, das spricht sich schnell rum, ich würde höchsten Studenten anwerben die Flyer aufm Campus verteilen oder Angestellte direkt ansprechen, ähm, man könnte auch Kontakte zu Professoren, könnte die direkt ansprechen um das Ganze ins Rollen zu bringen, oder es gibt ja auch so Mitarbeiterräume, für nicht akademische Mitarbeiter, da würd ich Aushänge machen, ich hoffe damit ist die Frage richtig beantwortet.

Ich wird das Cafe natürlich gemütlich einrichten, also nicht so wie Starbucks weil die Leute da nicht Stunden verbringen sondern höchstens die Mittagspause also kann das schon etwas rustikaler eingerichtet sein, ich würd mich dann eher auf das Produkt selber konzentrieren als auf die Ausstattung des Cafés.

Problem 3: Gehaltskosten.

{CASE} ... Ich schreib mir die Infos ein bisschen raus, 3000 Kunden im Monat… {CASE}…. 30.000 für drei Monate operatives Geschäft und für das umdesignen. {CASE} Also von den Eltern leih ich mir ungern Geld aus, weil ich jetzt nicht das Risiko eingehen will ihnen das irgendwann nicht zurückzahlen zu können, ich würde lieber, auch bei alten Freunden - ich mach ungerne Schulden, also ich würde eher versuchen meine Angestellten zu überzeugen aufs Gehalt zu verzichten, versuchen Sie aufs Team einschwöre, sie motiviere und vielleicht sogar mit ner Umsatzbeteiligung in den darauffolgenden Monaten wenns dann gut laufen wird, ich wird versuche sie so zu motivieren.

Problem 4: Finanzierung.

{CASE}... Ok, ich benutz die Kanäle Internet Zeitung und Fernsehen, regionales Fernsehen… {CASE} Also mein Gefühl sagt grade schonmal Option 2, jetzt guck ich mal auf die Zahlen wie das wäre, den Absatz und meinen Profit im ersten Jahr, sind 300.000 im fünften Jahr, also er ist bereit 150.000 zu investieren dafür bekommt er 33% und mein Profit wäre dann 200.000, hm ich guck jetzt mal nur auf das Jahr fünf, er kriegt aber noch 40.000 ab Jahr zwei, also ich werd jetzt ne kleine Rechnung machen, da schreib ich die Kosten auf, darüber was mir der Freund bringt, also was er an

Geld reinbringt, und was ich ihm auszahlen muss, also ich schreib mir mal die Jahre auf, also 1, 2, 3, 4… 5. Rein kommt im ersten Jahr 150.000, 30.000 kommt raus im ersten Jahr, im zweiten auch, dann 40.000, 40.000 , 40.000. Also er investiert 150.000 am Anfang, raus bekommt er über die Zeit an Gehalt 180.000. 180.000, was sagt mir das jetzt? Das heisst im Jahr, also durchschnittlich im Jahr bekommt, 36.000 pro Jahr. Mein Verdienst wäre jetzt, äh da guck ich wo mein Profit liegt, abzüglich seiner 33%, also ich überschlag das jetzt mal, sagen wir mal 6500 das ist das was er bekommt, also 13.000 ist meins, also ich hab 26.000 dann noch 200.000 bleiben mir noch. So schnell würde das wachsen mit ihm…

denkst du dran zu sagen was dir durch den Kopf geht?...

Ja, ich rechne gerade zusammen wieviel pro Jahr bleiben würde, ich überschlage das grade, das sind ungefähr 370.000 über die drei Jahre… Ja also ich entscheide mich jetzt für Option 2 weil ich da nur 33% weggebe, für den gleichen Betrag ist das dann halt ne partnerschaftliche Vereinbarung, er ist auch selber geschäftlich interessiert, der Risikokapitalgeber ist mir da zu ungeheuer und zu sehr, also guck nur aufs Geld, deswegen nehm ich lieber nen Partner der auch mit am Unternehmen arbeitet.

Wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen – welche Option würden Sie dann wählen? Ähm, dann würd ich den Risikokapitalanleger nehmen, weil da kommt meine opportunistische Seite raus, weil der halt kein Gehalt verlangt über die Jahre, und eh, ja weil ich denke, dass ich das dann auch ohne den Partner hinbekomme.

Problem 5: Führung / Vision.

{CASE} Ein Ein-Zeiler…ok. {CASE} Also das sind jetzt die Visionen, die da stehn? ….

Ich kann keine Fragen beantworten…

Also das find ich so ein bisschen dürftig, also ne Vision blickt halt in die Zukunft, das muss jetzt nichts mit Zahlen zu tun haben, aber Starbucks ist die Vergangenheit, den Spruch würd ich ausschließen, weil man als, weil ich nicht diese Momentum in der Zeitschrift da nicht damit vergeuden will über die Konkurrenz zu lästern, weil das auch ein schlechtes Image auf uns wirft. Wir wollen Jobs für Jungunternehmer kreieren, passt irgendwie nicht, weil ich, wenn ich Angestellte hab, will ich kein Jobs für Jungunternehmer kreieren, ich will mein Unternehmen voranbringen, die am schnellsten wachsende Kaffeekette, ist ja auch keine Vision, würd ich nicht sagen, ist einfach ein Statement und an der Stelle würd ich sagen ist das etwas überheblich, investieren Sie in Coffee Inc. Genießen Sie deutsch Kaffee-Tradition, das ist auch wieder ein Werbespruch. Ich würd meine Vision eher so an großen Idealen festmachen, irgendwie sowas bringen wie, wir versuchen jeden Tag die beste Qualität aus fair gehandelten… ich würd auf jeden Fall den fairen Handel mit reinbringen, und ich die beste Qualität zum Kunden bringe. Und die Botschaft übermitteln, dass man Erfolg haben kann und dabei fair handeln kann.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1.

{CASE} Also das ist ein klares Feedback dass ich mich nicht entscheiden kann was ich anbiete und zu viel anbiete und dadurch meine Kunden irritiere, so lange sie halt kaufen, aber es wird ja gesagt dass die Absatzzahlen farblos sind, um das zu steigern sollte ich mich auf das Segment konzentrieren, was mehr Gewinn bringt und mehr Rendite bringt, und das andere fallen lassen. Dazu würde ich dann erstmal gucken wie weit sich das lohnen würde, wie weit das den Umsatz steigern würde wenn man

sich auf eines der beiden Segmente konzentriert, aber auf welches da hab ich ja laut Aufgabenstellung noch keine Entscheidung getroffen.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2.

{CASE} Geschätzter Absatz…. Das sind Millionen Euro… Welche dieser zwei Optionen würden Sie wählen? Warum? Ich guck mir als erstes mal die Daten kurz an, lese mir den Text nochmal durch, weil das doch einige Informationen waren…. Also ich find diese zwei Shop-Lösung sehr gut, dass man sich jeweils auf ein Konzept konzentrieren kann und jeder Laden ein bestimmtes Bedürfnis anspricht, jetzt les ich mir nochmal den letzten Absatz durch… Also ich würde diesen großen Umbau auf jeden Fall wagen, weil es eine recht hohe Rendite, einen recht hohen Absatz verspricht, ja.

Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen: {CASE} Welche dieser Optionen wählen Sie? Warum? Ich outsource den Re-Design Aufwand zu einer Firma in meinem Heimatland aus, einfach deshalb, selber mach ich das nicht, erstens weil es mehr kostet und zweitens weil dann mehr Ressourcen frei sind weil, es gilt ja nicht nur sich aufs Design zu konzentrieren sondern auch noch andere Sachen zu machen und das Design den Profis zu überlassen.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1.

{CASE} Hm, geschätzter Absatz, wir sind jetzt im sechsten Jahr, ich hab jetzt mehr Absatz gemacht als ich geschätzt hab, bin ich im sechsten Jahr? Am Ende des sechsten Jahres und ich hab zum ersten Mal mehr Absatz gemacht als geschätzt wurde, also kanns ja nicht so schlecht gewesen sein, da war der Stefan ja doch nicht so schlecht. Ähm, ein sehr guter Verkäufer war, ist jetzt die Frage wie sehr man sich auf diesen Text verlassen kann, ich würd ihn nicht feuern denn wenn ich immer noch diese beiden Läden hab, die zwei Konzepte, wieso behalt ich den nicht einfach als Manager für Plain Coffee? Also die Information fehlt hier an der Stelle, ich würd ihn am liebsten behalten weil der Umsatz, der hat sich ja mehr als 100% gesteigert, ich würd ihn gern behalten als Leiter von meiner Billigmarke, von Plain Coffee. Und würd mit ihm... ja, ich weiss nicht obs ne gute Idee wäre mit ihm zusammen zu suchen nach jemanden für die neue Stelle, die zu besetzende Stelle, weil er ist ja eher so der Knauser-Manager und vielleicht braucht man für das andere eher so nen Visionär der etwas großspurig denkt und da richtig aufs Gas drücken will. Würd ich mich erstmal von ihm beraten lassen, wenn ich merke dass er da im Wege steht, würde ich das alleine machen.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2.

{CASE}. Also ich versuche die Kultur des Jungunternehmertums aufrecht zu erhalten, ja? Also ich sehe der Absatz schießt in den Himmel und übertrifft, äh, auch in Jahr sieben und acht den geschätzten Absatz, es läuft also gut. Wie gehen Sie mit dieser Situation um? Denken Sie es ist Zeit für *Coffee Inc.* Ein Konzern zu werden? Also da muss man sich erstmal fragen was ist ein Konzern, oder was macht einen Konzern aus? Ich glaub man kann auch ein Konzern sein und diesen Anspruch beibehalten mit diesem Jungunternehmertum, diesem start-up feeling, die Hierarchien flach zu halten. Auf jeden Fall die Absatzzahlen steigen, sind im Millionenbereich, ja gut ein Konzern ist das nicht, ist immer noch ein Mittelständler, zwar haben wir zwei Sparten, die sich unter dem Konzernnamen Coffee Inc. vereinen, da, weiss nicht, bin ich Geschäftsführer, ja bin ich, ist ja mein Unternehmen, wenn das meine Vision ist, und ich hab das ja geschafft bis ins achte Jahr den Absatz zu steigern, da würd ich dann eher auf mein Gefühl hören und nicht versuche irgendeine Image aufzubauen was mir eigentlich nichts nützt.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management.

{CASE}. Ja das sind auf jeden Fall angestellte Manager die das Geschäft nicht von Anfang an mitgemacht haben und nicht das Gefühl dafür haben, was für eine Arbeit, was für Fleiß, was für Ideen und was für eine Kreativität das gebraucht hat das Unternehmen bis hierhin aufzubauen, für die ist das, naja, der nächste Job, deswegen wäre mir ein Interview sehr wichtig um herauszufinden, da ich mich jetzt eh noch dafür entscheiden hab dass das Unternehmen den Jungunternehmen-Charakter beibehalten soll, wär mir wichtig, dass die Kandidaten für diese Stelle diesen Spirit beibehalten, klar werden die nicht so sein wie ich der dass aufgebaut hat, werden nicht mit ganz so viel Emotionen da drin sein, ja, aber trotzdem, von der Kultur des Unternehmens ist das schon wichtig, man sagt ja dass ein Unternehmen mit einem Herz schlägt, und dass das in diesem Punkt nicht aus dem Rhythmus kommt, wenn da zwei Leitende komplett anderes sind, da würde ich darauf achten dass das Leute sind die nicht nur aufs Gehalt gucken sondern auch mit Herzblut bei der Sache sind, und das gut machen wollen.

Problem 9: Wohlwollen

{CASE} Jetzt rechne ich nochmal ganz kurz, weiss heisst 25% von 27,5 Millionen, hab hier leider nur so nen kleinen Taschenrechner, das sind, Moment, also da sind wir ungefähr bei 35 Millionen Absatz in den nächsten Jahr, und wie viel Gewinnmach ich nochmal, was war das? 25%, 25% von 35 Millionen, das sind ungefähr, fast 9 Millionen, also allein vom Geld her wäre das kein Problem so ein Projekt zu unterstützen. Was würde mir das bringen wenn ich die Studenten da lernen lassen würde? Die haben kein Geld, geben nichts aus da, nehmen Plätze für potentielle Kunden weg und stören, für mein Image wäre das gut aber es kostet mich zu viel, die Studenten nehmen Platz weg , und ehm, ja ich glaube das wäre eher von Nachteil. Wenn ja, soll ich das auch beantworten, ach ich hab mich ja für nein entscheiden.

Problem 10: Ausstieg

{CASE} Ich entscheide mich für Richtung… Moment, jetzt überleg ich was besser wäre… also ich nehm die 300 Millionen und bin dann da raus und überlasse Starbucks den Laden. Warum – ja ich glaub so viel könnt ich mit meinem Unternehmen lange nicht machen, zwar, ich war ja jetzt 10 Jahre da, hab das jetzt lange genug aufgebaut und eh ich glaub zu dem Zeitpunkt hätte ich auch mal Lust was anderes zu machen, das wäre ein gutes Startkapital um was anderes hochzuziehen, weil ich gerne etwas aufbau, und dann würd ich die 300 Millionen nehmen und etwas anderes anfangen.

Coding 2, 16.08.2011

	CAUSAL	*EFFECTUAL*
Problem 1	3-6: P 1 (market segmentation) 6-8: B 2 (competitive analysis) 9-11: P 3 (market segmentation) 11-12: B 3 (competitive analysis) 12-15: P 3 (market segmentation) 22-25: B 5 (concerned with returns of competition) 27-31: B 6 (competitive analysis) 34-37: B 7 (competitive analysis) 38-46: P 8 (predictions about customers) 46-48: B 8 (comparison to competition)	18-20: C 4 (works with feedback of first customers)
Problem 2	68-78: P 9 (market segmentation) 83-92: R 10 (concerned with expected returns) 94-102: Z 11 (much reliance on given data)	115-121: L 12 (only affordable marketing methods)
Problem 3		130-133: L 15 (no intention to borrow money) 133-135: A 15 (alliance with employees)
Problem 4	140-152: R 16 (calculating expected returns) 160-164: R 18 (prefers bigger profit to alliance)	155-157: A 17 (choosing alliance with family friend)
Problem 5		174-178: N 19 (wants to create own slogan about ideals)
Problem 6	183-189: R 20 (concentrates on segment with bigger profit) 196-198: R 21 (change of business model motivated by bigger profit)	200-204: A 22 (alliance with designer)
Problem 7		209-210: D 23 (distrusting case description) 215-219: E 24 (looking for new, visionary manager)
Problem 8	240-241: G 25 (no intention to change business model) 243-246: K 26 (worried that new manager has different ideas)	
Problem 9	249-252: Z 27 (stressing profit calculation) 253-257: K 28 (no use of opportunities)	
Problem 10		263-264: N 29 (wants to create new ventures)

Interview 3, 17.08.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes.

Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen: Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Ähm, ich weiss jetzt nicht wo das Cafe lokalisiert ist… stimmt es ist in der Nähe der Universität, deswegen hab ich da wohl Studenten, oder auch Assistenten, Professoren, etc. diese Studenten werden Laufkundschaft sein, also Coffee to go etc. ist ein relevantes Thema. Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Das werden sicherlich die Mensen und Cafeterien an der Uni selbst sein, das werden auch sicher die Ketten sein, die sich im Umkreis befinden könnten, das werden auch diese ganzen kleinen Bäckereien die es gibt, Kioske im Bereich der U-Bahn und andrer Zubringer sein, ja also Billigkonkurrenz und teure Konkurrenz. Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Also, potentielle Kunden und Konkurrenten – über die Kunden würde ich gerne die Trinkgewohnheiten von Kaffee wissen, Trinkgewohnheiten und dann Wünsche, also was denen in Ihrem jetzigen Alltag negativ auffällt als Abgrenzung zu dem was sie sich gerne wünsche. Zur Konkurrenz, wenn ich denn weiss wo mein Lokal konkret sein sollte in Abhängigkeit vom Abstand oder Laufrouten die ich habe, welche Konkurrenten da sind und welches Preisgefüge die haben. Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Also wie gesagt, auch wieder gespalten nach Kunden und Konkurrenz, bei den Kunden würde ich das vielleicht mit Fragebögen machen die ich in Vorlesungssäalen vielleicht verteilen würde, das ist meinen Erkenntnis nach möglich wenn man das vorher ankündigt, das wäre eine Möglichkeit. Man könnte auch zählen, wie viele Kunden an einer bestimmten Stelle vorbeikommen, wenn ich denn Laufkundschaft haben möchte, damit ich weiss wie viele Kunden an meinem Cafe vorbeikommen pro Tag. Zur Konkurrenz die würd ich einfach erheben indem ich die abklappere und mir die Preis notiere, vielleicht auch noch Stichprobenartig den Kaffee teste, wenn ich denn schon der Meinung bin, was Kaffee ist und wie er zu schmecken hat, wäre es vielleicht gut zu wissen ob die Konkurrenz wirklich so schlecht ist wie ich denke. Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? Klar, wenn meine Filiale läuft, könnte ich eventuell theoretisch ne zweite öffnen, gibt ja noch genug andre Universitäten in diesem Land, also theoretisch was weiss ich unter Uni-Cafe, ach ne ich hab ja schon nen Namen, Coffee Inc., wäre bestimmt auch übertragbar in andere Uni-Städte, oder andere Universitäten oder aufm Campus. … Ich notier mir kurz nochmal die Punkte… potentielle Kunden… potentielle Konkurrenten…. So, dann geh ich zu Problem 2.

Problem 2: Definition des Marktes.

{CASE} Also es gibt 40.000 Studenten. {CASE}. Also gut, ich rechne jetzt einfach nur kurz aus, wieviel Euro diese Studenten, Universitätsangestellten und Besucher also jährlich für Kaffee ausgeben. Es sind 70.000 Menschen, mein Heimatland ist Deutschland, ich schätze, das sich die Zahlen auf Deutschland beziehen, also sind 70.000 von 82 Millionen… ich mach das doch lieber als Dreisatz… ich unterscheide jetzt für die Rechnung nicht zwischen Spezialkaffee und normalem Kaffee, stelle den Dreisatz um, dann sind das… dann haben wir ca. also die 70.000 Passanten geben 468.000 Euro aus, die Frage ist wie viel erwarte ich davon. Ich weiss nicht ob der Absatz, also ich schätze das der Absatz sich auf gekauften Kaffee sowie unterwegs gekaufter Kaffee ist, ich schätze das vielleicht 2 drittel unterwegs gekaufter Kaffee ist und ein Drittel für zu Hause gekaufter ist, oder ich machs fifty fifty, der Einfachheit halber, also ca. 200.000 werden auf der Straße ausgegeben für

Kaffee, oder im Café, wie viel wird davon für meinen Laden abfallen, jetzt bin ich ein bisschen mutig und sag 50.000, das wäre mein geschätzter Umsatz, den ich erwarten würde.

{CASE} Umfrage 2 - Der Preis für Kaffee, der in der Mittagspause oder zwischen den Vorlesungen angeboten wird…

also wenn dir gerade was durch den Kopf geht…

ja es ist diese prozentuale Angabe bei Umfrage 1. Ich überleg ob ich mir das überhaupt genauer anschau oder ob ich jetzt erstmal weitergucke… der Preis, also ich hab ne Anzahl und nen Preis, mit den gegeben Anzahlen, die Frage ist ob das nicht auch einfacher geht oder ob ich das überhaupt brauche, ist die Frage ob ich die Umfrage mit einbeziehe oder nicht, aber wenn ich sie schon hab dann sollt ich sie auch nutzen, ich schau mir nur schnell noch die Umfrage 3 an, damit ich hier nicht noch irgendwas überlese, was eventuell wichtig ist… {CASE}

So, aus welchen Gründen auch immer hab ich jetzt tatsächlich meine direkte Fragebogenbefragung durchgeführt, ich hab 300 Fragebögen zurückbekommen, super. Und dann hab ich aus welchen Gründen auch immer das prozentual aufgesplittet, warum hab ich das gemacht? Also ich sehe das Naheliegenden, Studenten geben eher weniger als einen Euro aus, mit 82%, dass heisst bei einem Euro ist für den Studenten dann Schluss, das sind dann die 40.000…. brauch ich das? Brauch ich das überhaupt? ... Also meine Idee wäre jetzt einfach, dass ich äh, ich habe wie gesagt meinen möglichen Umsatz von 50.000 Euro identifiziert, jetzt geht's natürlich darum welche Kaffeesorten ich anbieten will wenn ich mehr als einen anbieten will, da ich Studenten, Angestellte und Besucher habe, und diese Information habe dass die unterschiedliche Ansprüche haben, werde ich das natürlich tun. Das heisst ich habe dann als jetzige Lösung die mir einfallen würde einen günstigen Standardkaffee für Studenten, der sollte dann auch tunlichst unter einem Euro liegen, da die meisten Studenten ihre obere Schwelle bei 75cent sehen, wäre das auch ein anzunehmender Preis, beziehungsweise, das ist ja der maximale… also es gibt auf jeden Fall einen Billigkaffee, der Preis wäre noch abzuschätzen. Dann hab ich einen Preis 2 für gehobenen Kaffee und für die Auswahl, da brauch ich wahrscheinlich dann das komplette Sortiment ich hab ja auch den Anspruch an mich mehr als nur ne Bude zu sein, das heisst ich hab dann meine Standardkaffee Sorten und die beginnen eben bei ... Ich sehe gerade dass Angestellte und Besucher fast so geizig sind wie Studenten, ich wüsste jetzt nicht was die bewegen könnte da überhaupt einen Milchkaffee bei mir zu trinken und was die sich versprechen für einen Euro 25 zu bekommen. Für einen Preis 2 der einen Euro beträgt bekomme ich 36% der Angestellten und 23% der Besucher, wenn ich höher gehe, vermindert sich das, bei 1,25 Euro beispielsweise krieg ich nur noch 14% de Angestellten mindestens, und 8% der Besucher mindestens. Mir fällt grade ein ich könnte das auch mitteln, dann würde ich… ne ich brauch das nicht mitteln, ist halt die Frage wie die Frage gestellt wurde, ob sozusagen die 1,25 Euro inklusive sind oder ob die exklusive sind, das steht garantiert nicht im Text, wenn ich annehmen, dass die Frage gestellt wurde, sind sie bereit zwischen 1 Euro und 1,25 Euro zu zahlen und die 16% sagen „ja", dann heisst das ja bei 1,25 sie sinds bereit zu zahlen, das heisst ich kann den ersten Preis anheben auf 1… wie wurde die Frage gestellt, naja, egal, ich hab jetzt auf jeden Fall zwei Preise, 1,25 Euro und 1,50 Euro ich gehe einfach davon aus, dass auf die Frage wären sie bereit zwischen 1 Euro und 1,25 zu zahlen 16% sagen ja bei den Studenten, dass das heisst, dass die dann auch bereit wären 1,25 Euro zu zahlen. Jetzt müsste ich ausrechnen was das in Euro bedeutet um dann abzuwägen welchen von den beiden preisen ich für den Kaffee nehmen wollte… Ich lese nochmal die Frage 1… Studenten, Universitätsangestellte und Besucher wurden mit Hilfe von Umfragebögen gefragt, wie sehr Sie sich für Ihr Café interessieren. Außerdem wurden Sie gebeten, anzugeben was Sie bereit wären für einen Kaffee auszugeben… ok, die Prozentzahlen von Umfrage 1 heissen dann wohl wie sehr sie sich interessieren, Umfrage 2 wie viel sie bereit sind dafür

auszugeben, die Zahlen sind mehr oder weniger gleich, ne, sie sind nicht gleich, es heisst nämlich bei den Studenten hab ich auf jeden Fall ne viel krassere Problematik auf über einen Euro zu gehen, das heisst ich nehme hier den 1 Euro – Preis und habe dann 35% der Studenten, die eventuell ja sagen. Bei dem 1 Euro – Kaffee sagen die Angestellten zu 79% zu, ja…

wie gesagt, ruhig laut sagen was du gerade überlegst…

ja, ich versuch nur 100%tig sicher zu stellen dass ich hier die Tabelle richtig lese, viel sonst sind hier meine eventuell meine ganzen findings fürn Arsch, 'tschuldigung. Also bis 1 Euro hab ich 35% der Studenten auf meiner Seite, bei den Angestellten wie gesagt 79% und bei den Besuchern 49%. Bei 1,50 Euro spielt kein Student mehr mit, außerdem hab ich das gar nicht in der Liste, also nehm ich 1,75 Euro, da hab ich immer noch 11% Angestellte… und keinen einzigen Besucher. Also die Angestellten sind also das einzige Segment, die überhaupt auf teureren Kaffee wert legen und die auch bereit sind dafür zu zahlen… ich habe, ich überlege ob ich das überhaupt weiter brauche. Ich versuche gerade zu überlegen, wie jetzt die Rechnung aussähe um meinen Umsatz zu schätzen, und ob ich das überhaupt brauche. Ich habe ja die Erkenntnisse bekommen, aber hab ich überhaupt ne Frage dazu? …

Ich würde an der Stelle doch vorschlagen, dass du weiterliest bis zur Fragestellung …

Ok, Konkurrenz, {CASE} Ich schau mir kurz die Tabelle an, hm, mir fällt auf dass die Zahlen totaler Fake sind und die Umsätze, naja ich weiss es nicht. Diese Kaffeeunternehmen erwirtschaften eine Rendite von 25%, das ist ja schon mal nett. Bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit für die folgenden Entscheidungen, bitte denken Sie weiterhin laut nach während Sie die Entscheidungen treffen. In welchem Marktsegment, in welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? Also mein Produkt, mein Marktsegment, ich hab gerade erkannt, dass die Angestellten die einzigen sind die richtig Geld ausgeben wollen, aber die Angestellten sind nur 20.000 von 70.000, die bei mir vorbeikommen, sie sind auch nur bereit 1,75 Euro auszugeben, um sagen wir mal eine relevante Anzahl dieser noch zu mir zu leiten, 11% hab ich ja gesagt, also von den 20.000 wären das 2000 Kunden die potentiell zu mir kämen, 2000 Kunden, da ist natürlich Frequenz wichtig mit der ich jetzt schätzen würde, die zu mir kommen. Sagen wir sie kommen einmal die Woche, dann hätte ich 20.000 Kunden, das wäre natürlich Wahnsinn, das wäre natürlich schonmal ein Umsatz … ich habe 40, 80 Arbeitsstunden, also teile ich 2000 durch 80, das hieße bei mir kämen pro Stunden 25 Kunden, wenn ich denn 16 Stunden geöffnet habe… is das realistisch? 25 die Stunde, das wäre auf jeden Fall ein Problem, das wären ja alle 2 Minuten einer, das ist ganz schön lahm, der würde mir aber 1,75 zahlen. Gut, das wäre ein ziemlich trostloser Stand, wenn ich jetzt sage ich nehme das 1 Euro-Konzept, dann habe ich 35% der Studenten die zu mir kämen, ach ja, das war ja unter der Annahme, dass sie einmal die Woche zu mir kämen, würden sie natürlich jeden Tag kommen, morgens sagen wir mal und den Kaffee mit in die Uni nehmen, dann hätte ich natürlich 125 die Stunden, das wären immerhin 2 Besucher pro Minute. Komischerweise häng ich mich jetzt daran auf, wie das Laufgeschäft am Tresen aussieht, wo doch eigentlich ich das über die Umsätze selber rechnen sollte, und die angestrebte Rendite, Rendite weiss ich von der Konkurrenz dass sie 25% ist. Da ich jetzt meine Kosten überhaupt nicht kenne, äh, weiss ich nicht was mir der Betrag der ich jetzt einzunehmen in der Lage bin, überhaupt geben soll. Schließlich hängen meine Kosten später von der Miete ab, meinem Personal und dann von dem Kaffee, das alles wäre zu schätzen, ich weiss nicht ob ich das jetzt in dem Umfang machen möchte. Ich gehe trotzdem jetzt erstmal auf die Studenten, 35% der Studenten sind bereit einen Euro zu bezahlen, das wären immerhin von 40.000… sagen wir mal es sind jetzt irgendwie… ich hab nen Rechenfehler gemacht… 18.000, dann sind 80% der Angestellten bereit das auszugeben, das wären dann 15.000, und die Hälfte der Besucher, das sind dann nochmal 5000, das heisst das

wären locker 40.000 insgesamt. 40.000, gleiche Rechnung, das wären dann 500 die Stunde, und wenn sie fünfmal die Woche kämen, wären das 2500 die Stunde, durch 60 wären das in etwa 40 Besucher die Minute, das ist überhaupt nicht zu bewältigen… ok, jedoch diese Annahme, dass die wirklich alle bei mir vorbeikommen ist natürlich sehr gewagt, also die Angestellten die sich morgens nen Kaffee mit ins Büro nehmen, das halte ich für sehr hoch, aber das wirklich der Billigkaffee von jedem genommen wird, das ist unrealistisch, ich bleibe dabei, die gehen nur einmal die Woche bei mir vorbei, das wären dann 500, 500 durch 60, das wären dann 10 die Minute… vielleicht sind auch nur 5, und wenn se sich die Füße platt stehen umso besser…Zu welchem Preis werden Sie ihr Produkt anbieten? Wie gesagt, dass sind zwei komplett unterschiedliche Segmente, ich müsste es genau ausrechnen, mir fehlen die Kosten, ich würde mich jetzt aus dem Bauch erstmal für die Variante entscheiden, dass ich sagen ich mach den teureren Kaffee für 1,75 für die Angestellten. Wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segment(en) verkaufen? Einfach an die Laufkundschaft, da wo Starbucks mit groß geworden ist.

Problem 3: Gehaltskosten.

{CASE} Gut, ich schreib mir kurz mal die Punkte raus, wo ich glaube, dass die für mich wichtig sein werden. Also ich habe das Preissegment von 50Cent bis 75 Cent, ich hab 3000 Kunden pro Monat, jetzt überleg ich kurz, kommt das hin mit dem was ich ermittelt hatte, ich hatte ja gesagt ich rechen mit 500 Kunden die Woche wenn ich den günstigen Kaffee anbiete, 500 mal 4 wäre 2000, das heisst die Kunden gehen mehr als einmal die Woche zu mir, das ist schon erstaunlich gut. {CASE} Sie haben die folgenden vier Optionen: 1. Geld von den Eltern der Freundin leihen – diese sind zwar nicht übermäßig reich, könnten es aber wohl bewerkstelligen an 30.000 Euro zu kommen wenn es sein müsste. Ja, die Idee ist gar nicht schlecht, hätte ich keine Skrupel vor, persönlich. 2. Geld von ein paar alten Freunden von der Universität und Ihrem alten Studentenjob leihen. Halt ich für ne ganz schlechte Idee, Geld von Freunden leihen, ist für mich keine Option. 3. Die Eltern überreden einen Kredit aufs Haus aufzunehmen. Also wenn das so ist, dass meine Eltern einen Kredit aufs Haus aufnehmen müssten, dann würd ich das alles nochmal überdenken 4. Ihre Angestellten überzeugen in dieser Zeit auf ihr Gehalt zu verzichten. Ehm, halte ich für keinen gangbaren Weg, man könnte sich eventuell eine Zwischenlösung vorstellen, halber Lohn etc., aber dass ein Angestellter sagt, er verzichtet auf Lohn, gerade Angestellte in diesem Bereich haben meiner Meinung nach nicht die Ressourcen mal eben so 3 Monaten zu überbrücke ohne Geld zu bekommen. Welche dieser Optionen würden sie wählen, warum? Also ganz klar Option 1… ‘tschuldigung, „von den Eltern der Freundin“ hab ich überlesen, von den Eltern der Freundin, das hängt natürlich vollkommen von meinem Verhältnis zu den Eltern der Freundin ab, ach egal, ich nehm die Option 3, den Kredit aufs Haus … den Kredit aufs Haus… ja ich gehe auch davon aus, dass ich keinen Totalausfall haben werden, deshalb.

Problem 4: Finanzierung.

{CASE} Also dieser ganze Text überrascht mich sehr, ich weiß nicht warum wir jetzt mit 4 Euro kalkulieren, schließlich haben wir ja herausgefunden, dass nicht mal die Angestellten bereit sind so viel zu zahlen, gut Marktumfragen sind nicht immer das Wahre, aber 4 Euro und 1,50 Euro ist komplett auseinander, ich weiss überhaupt nicht wer da noch bei mir einkaufen soll. Sie schätzen die Verkaufszahlen der nächsten 5 Jahre auf etwa… sie befinden sich gerade in Jahr 1… also ich schätze die Verkaufszahlen, ich befinde mich bereits in Jahr 1 und will trotzdem 100.000 schaffen, und ich befinde mich auch noch… ich brauch sechs Monate um das Konzept genau auszuarbeiten und danach noch 3 Monate, ihr Ladendesign hat den Preis, hab ich nur das Design oder hab ichs auch umgesetzt? Ich blätter kurz zurück… ja Wahnsinn, also ich habe nur ein Konzept, und ich muss es noch 6 Monate ausarbeiten und dann nochmal 3 Monate irgendwas, was auch immer das heissen mag, ausrollen. Also

ich schätze meinen Umsatz dieses Jahr auf 100.000, obwohl wenn ich das richtig gelesen hab ich mein Design noch gar nicht umgesetzt habe, im Jahr 2 will ich 150.000 machen und habe aber noch 30.000 minus sowieso, und ich habe ohne Marktanalyse meine Tasse auf 4 Euro gesetzt, also das ist total spektakulär riskant, also ich persönlich würde mich selber da nochmal hinterfragen. Finanzierungsoptionen: Option 1{CASE} – perfekt, also soll er haben die Hälfte, ich glaube selber nicht daran dass es funktioniert. Option 2, {CASE}… Ja ne, dem würd ich das auf keine Fall zumuten, gerade weil ich ihn mag. Option 3, {CASE} Also auf jeden Fall Option 1. Wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen – welche Option würden Sie dann wählen? Ja gut, schade dass ich jetzt schlecht gehandelt habe mit dem Risikokapitalanleger, ich habe ja schon 48% akzeptiert. Wie gesagt ich würde ihn ins Boot holen weil ich die Geschäftszahlen für schwierig halte, gerade mein Absatz in den ersten 2 Jahren, oder speziell im ersten Jahr, ich sehe nicht, dass ich die 100.000 im ersten Jahr realisieren kann, sprich alles verschiebt sich um ein dreiviertel Jahr, wenn sich überhaupt ein Wachstum einstellt, wie gesagt, ich halte es schwierig die 4 Euro umzusetzen am Markt, vor allem weil ich da auch sehr hohe Konkurrenz habe, daher nehmen ich auf jeden Fall den Risikokapitalanleger, der auch noch Geld nachschießen könnte, wenn ich denn Probleme bekomme, und auf keinen Fall versuche ich das allein.

Problem 5: Führung / Vision.

{CASE} Ihnen sind mehrere Möglichkeiten für einen Ein-Zeiler eingefallen: 1. Starbucks ist Vergangenheit – *Coffee Inc.* ist die Zukunft. Auf keinen Fall bringe ich den Namen eines Konkurrenten mit rein. 2. Wir wollen bis 2014 Jobs für mindestens eintausend Jungunternehmer kreieren. Also ich mache Franchise, ich denke nicht dass ich damit werben möchte. 3. Die am Schnellsten wachsende Kaffee-Kette. Ich weiss nicht ob das in Deutschland so sympathisch aufgefasst wird. 4. Investieren Sie in *Coffee Inc.* – Genießen Sie die deutsche Kaffee-Tradition… Welchen dieser Ein-Zeiler würden Sie auswählen? Warum? Wenn Sie keinen der oben genannten bevorzugen, und Sie alternative Vorschläge haben, nennen Sie diese bitte. Also ich habe die Finanzierung gesichert, ich habe Lieferanten, Angestellte hab ich auch, Firmengebäude hab ich auch, wozu dient dieser Artikel, ich will die Zukunft beschreiben, ja… wenn ich wirklich weltweit agieren möchte, könnte das relevanteste für mich sein, Investoren für mich zu gewinnen, daher wähle ich die Option 4.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1.

{CASE} Ja, ich müsste jetzt erstmal wissen womit ich überhaupt mein Geld verdiene, welche dieser beiden Gruppen sind überhaupt die, die mir Geld einbringen, ich habe mich ja auf beide Segment, ne auf alle drei sogar begeben, stabil und stetig ist mein Absatz, aber recht farblos – wo wachse ich? Vielleicht muss ich bei der Differenzierung meiner gehobenen Kaffees besser beschreiben was das für Kaffees sind, damit diese Kunden zufriedener sind, ich kann wenig machen gegen die Herabwertung der Atmosphäre, eventuelle könnte ich die Räume umgestalten, so dass ich de regulären Kaffee eher am Fenster verkaufe als im Laden, wenn das denn möglich ist und sich überhaupt lohnen würde, könnte man eventuell untersuchen. Wie gesagt, 90% finden meine regulären Produkte sehr gut, ich könnte quasi meinen Spitzenkaffee weglassen, oder ich könnte akzeptieren, dass diese Kunden vom Spezialkaffee nicht so glücklich damit sind, wenn ich denn sicher bin dass es meine Kunden vom regulären Kaffee positiv beeinflusst, dass ich auch speziellen Kaffee anbiete. Egal, ich mache mal weiter – also meine Reaktion aufs Feedback wäre, dass ich überlege, nur regulären Kaffee anzubieten.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2.

{CASE}… ich schau mir gerade die Tabelle an mit dem geschätzten und tatsächlichen Absatz, ich überleg gerade, worauf bezieht sich das. Das ist das was ich vorher geschätzt habe, ich bin überrascht, dass ich im ersten Jahr doch so viel verdient habe, aber ich sehe das Problem, wir hinken doch hinter meinen persönlich Wachstumszielen hinterher, ok. Also 200.000 Marketingaufwand, wobei ich jetzt meinen Gewinn nicht weiss, also vom Absatz her, vom Umsatz, ist das vollkommen im Verhältnis. Welche dieser zwei Optionen würden Sie wählen? Ich würde die Option wählen, mit den getrennten Konzepten im vollen Umfang, einfach aus dem Grund, wenn ich mich eh schon dazu durchgerungen habe zwei Konzepte zu fahren um der Befragung der Fokusgruppe gerecht zu werden, dann kann ich das auch gleich vernünftig tun, in vollem Umfang. Der Aufwand ist vertretbar, zur Not hol ich mir nochmal… ich habe das Geld, ich habe die Mittel Möglichkeiten und die Kunden, die das haben wollen, also warum nicht.

Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen: {CASE} Ich überlege gerade ob ich wirklich gut darin bin ein Re-Design durchzuführen, oder überhaupt ein Design durchzuführen, habe ich schon mal was in die Richtung gemacht? Ich habe eine Kaffeekette die funktioniert, ich habe ne Vorstellung wie das aussehen soll, das kann ich aber auch jedem x-beliebigem Dritten aufgeben zu machen. Outsourcing habe ich selber schon viele Male Probleme mit, also ich habe es in vielen Bereichen gesehen, dass es da Probleme mit gibt, allerdings kann Outsourcing auch wunderbar funktionieren. Mit dem Ausland gibt es nochmal spezielle Probleme, Sprachbarrieren, kulturelle Unterscheide, Betreuungsaufwand etc. jedoch sind 100.000 Euro sehr verlockend, dadurch würde ich mich für die kostengünstigste Alternative entscheiden – außerhalb des Heimatlandes, Option 3.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1.

{CASE} Er ist definitiv nicht die Person, welche die *Exquisite* - Sparte des Unternehmens leiten sollte, er hat bis jetzt auch nur Erfahrung im Basis, im plain coffee Geschäft … ich weiss das er das nicht machen sollte… ich bin in einem Team, ich habe ein Verkaufsteam. Was würden Sie tun? Ihn feuern? Warum sollte ich ihn feuern? Er ist ein sehr guter Verkäufer, ich werde ihn auf keinen Fall feuern, ihn feuern ist das Schlechteste, was heisst das Schlechteste, aber es ist unnötig der Weg, wenn ich ihn doch einfach als Verkäufer behalten kann. Ich kann Menschen immer ne Wahl geben, ob sie die nehmen oder nicht ist dann ihre Sache aber so hätte ich einen eventuellen Abgang eleganter gelöst. Aber er sitzt, also er hat im Moment die Aufgaben an Exquisite zu arbeiten und das schafft er nicht, er schafft nicht die… ok, ich lese die zweite Frage… Einen neuen Manager für das Verkaufsteam einstellen? Wenn ja, würden Sie sich mit Stefan beraten bevor Sie dies tun? Wie würden Sie ihm die Neuigkeiten mitteilen? Ja, das wäre definitiv der richtige Weg, ich berate mich vorher mit ihm. Er ist von Tag 1 mit dabei, er hat großes Vertrauen in mich und ich hoffentlich ihn oder beides hoffentlich, die Zahlen sind aufm Tisch, ich bin sicher, dass ich ihm, dass ich das hinbekomme.

Es steht Ihnen frei diese Situation auch auf irgendeine andere Art zu lösen – erklären Sie gegebenenfalls warum. Ne, ich mach das genau so, ich setz mich mit ihm hin, erzähl ihm was das Problem ist und stelle einen zusätzliche Manager für das Verkaufsteam ein.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2.

Obwohl Ihr Unternehmen nun seit einer Weile wächst, versuchen Sie die Kultur des Jungunternehmertums in Ihrer Firma aufrecht zu erhalten. Halte ich für ne schlechte Idee - Aber Sie beginnen zu realisieren, dass Ihr Partner eher ein Konzern-Ambiente pflegen will – lange und unnötige Meetings, komplizierte Organisations-Diagramme, große Spesenkonten, Berater um „das Marktpotential zu optimieren" und so weiter. – An all diesen Probleme kann man arbeiten, wenn man will - Als Sie mit ihm darüber reden wollen, meint er es wäre Zeit sich als Großkonzern zu geben und das so ein 'professionelles' Image im Endeffekt gut für das Unternehmen wäre. Wie gehen Sie mit dieser Situation um? Denken Sie es ist Zeit für *Coffee Inc.* Ein Konzern zu werden? Nö, denk ich überhaupt nicht, weil wir im Moment noch gar nicht den großen Umsatz haben, also der Umsatz ist für mich noch kein Grund dafür jetzt Konzernartig auftreten zu müssen. Und was für ein Partner ist das? Ist das jetzt wirklich mein Investor? Gut, aber es sollte ihm auf jeden Fall klar gemacht werden, dass es im Moment überhaupt noch nicht so ist. Also das bessere Image kommt nicht dadurch zustande, dass ich ein großes Spesenkonto habe. Unnötige Meetings, also unnötige Meetings sollte abgestellt werden, also Meetings haben ein Ziel, einen Zweck und wenn diese nicht gegeben sind, dann werden sie nicht durchgeführt. Und Organisationsdiagramme, und, wenn die kompliziert sind, sind sie nicht gut und ich brauche Berater, warum nicht, wenn ich das nicht selber kann. Nein ich glaube nicht, dass es Zeit ist ein Konzern zu werden.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management.

{CASE} Gut, das sind Themen mit denen ich mich noch nie beschäftigt habe, was für Fragen… ok und Techniken, ja Techniken, kann ich das vielleicht sogar outsourcen, also es gibt definitiv Dienstleister die mir sowas abnehmen könnten, wenn ich schon soweit bin, dass ich nen COO einstellen will und ich hab nicht die Kompetenzen dafür im Unternehmen, würd ich die mir vielleicht von woanders holen, ob das vernünftig ist oder nicht. Vorteil wäre natürlich wenn ich das outsource muss ich mir die Fragen nicht selber ausdenken. Grundsätzlich, was für Fragen würde ich stellen, COO, was stell ich mir darunter vor, also er leitet das operative Geschäft, ich würde fragen welche Kenntnisse er bereits erlangt hat die ihn als COO qualifizieren, ich würde fragen wo er gearbeitet hat und was er da gemacht hat, würde fragen was er glaubt in unserem Unternehmen verbessern zu können, was er glaubt genau hier erreichen zu können, wieso gerade unser Unterhemen, ich würde neckische Frage stellen wie waren sie schon mal in unserer Filiale oder wie gefällt ihnen unser Design, das brauch er nicht wissen als COO… nein also ich habe weiter keine Fragen dazu und ich würde das sowieso auslagern.

Problem 9: Wohlwollen.

{CASE} 10 Sitzungen in den Klassenräumen pro Jahr und das für mindestens einige Jahre. Äh, normalerweise machen diese Vorlesungen... ich muss mir das kurz nochmal durchlesen… Sie fragt nach ob Sie mit einer Reihe hochmotivierter Lehrer einige elementare Lernmaterialien für Studenten zusammenstellen könnten, die dann teilweise in Ihren *Exquisite* Shops lernen würden… also ich soll die Lehrmaterialien zusammenstellen, mit einer Reihe hochmotivierter Lehrer. Ok, das könnte jetzt natürlich dazu führen, dass ich mein Konzept verfeiner, verbesser, besser kennenlerne, vielleicht Strukturen erkenne, die noch nicht vorher erkannt wurden, eine wesentlich bessere Dokumentation bekomme, auch mit Hilfe anderer Leute, das könnte mir auch zukünftig helfen bessere Managemententscheidungen zu treffen, ehm, normalerweise ist mein Vorurteil dass Leute das eher

wegen dem Ego machen als wegen irgendwelcher Nutzen, ich müsste auch noch 100.000 reinbuttern. Bedenken Sie: Ihr Absatz beträgt €27,5 Millionen und sie sagen eine Wachstumsrate von 25% in den nächsten 3 Jahren voraus. Werden Sie dieses Projekt antreten? Also bloß weil ich 27 Millionen Euro mache, heisst das natürlich nicht, dass ich 10% Gewinn davon einstreichen, aber wenn ich das tue, dann sind 100.000 natürlich kein Problem. Da ich mich sowieso stark weiterentwickel und eventuell meine gesamte, ehm, meine gesamte Konzept noch straffen und genauer identifizieren und dokumentieren muss könnte mir das Projekt natürlich helfen. Ok, ich mach das Projekt.

Wenn ja, würden Sie: Das Projekt spenden? Es mit Nullgewinn an die Schulen verkaufen? Es mit Ihrer üblichen Gewinnmarge verkaufen? Das hängt ja ganz von der Schule ab, und von mir… kommt darauf wie geschickt oder ungeschickt ich mich anstelle, ich stelle mir natürlich auch davon vor, dass ich eventuell die Studenten für mein Unternehmen begeister, also würde ich es wohl zur Not auch spenden, der übliche Weg wär, dass man es spendet. … Wenn ich geschickt bin wird ich versuchen es mit Nullgewinn zu verkaufen, ansonsten würd ichs spenden.

Problem 10: Ausstieg.

{CASE} Ich lese jetzt Richtung 1 nochmal um zu sehen wie viel Euro das sind… 30€ pro Aktien, ich habe 12 Millionen Aktien offen… Für welche der beiden Richtungen entscheiden Sie sich? Warum? Also grundsätzlich hab ich überhaupt kein moralisches Problem an Starbucks zu verkaufen oder allein weiter zu machen … das kommt darauf an ob ich jetzt die Nase voll habe, da der Aktienkurs im Moment sehr gut zu realisieren ist, würde ich wahrscheinlich mit den Aktien gehen, also ich gehe Richtung 1.

Coding 3, 17.08.2011

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	5-6: P 1 (market segmentation) 7-10: B 2 (competitive analysis) 13-15: P 3 (market segmentation) 15-17: B 3 (competitive analysis) 22-25: P 4 (market segmentation) 25-28: B 4 (competitive analysis) 29-33: G 5 (specific ideas about development)	

Problem 2	36-38: Z 6 (stressing data calculation) 42-48: R 7 (calculating expected returns) 55-56: Z 8 (stressing use of given data) 65-66: R 9 (stressing expected returns) 66-82: P 10 (market/price segmentation) 88-100:P 11 (market/price segmentation) 102-103: Z 12 (importance of data) 104-108: P 13 (market segmentation) 119-123: Z 15 (importance of data) 124-129: R 16 (calculating expected returns) 134-136: R 17 (stressing expected returns) 140-146: Z 18 (importance of data)	113-114: D 14 (distrusting given data) 157-158: M 19 (simple marketing methods)
Problem 3	160-165: Z 20 (stressing calculation) 180-181: R 21 (borrowing money for business)	
Problem 4		183-198: D 22 (distrusting market research) 198-199: A 23 (alliance to reduce risk) 204-211: A 24 (stressing alliances)
Problem 5		223-224: A 25 (looks for investors)
Problem 6	233-234: Z 27 (market research before changing anything) 238-239: X 28 (no real intention to innovate) 245: G 29 (concerned about missing set goals) 258-264: R 31 (outsourcing merely for cost reasons)	229-232: E 26 (using feedback for change of store) 248-253: E 30 (takes opportunity for change)
Problem 7		282-283: E 32 (using problems with old manager to hire new one) 290-291: E 33 (sees problems as chance)
Problem 8		307-309: A 34 (use of alliances)
Problem 9	336-338: G 36 (wants to have clear business concept) 344-345: X 37 (no real intention to donate to society)	326-328: E 35 (sees several good opportunities) 328-330: A 35 (looks for new partners)
Problem 10	351-353: X 38 (no intention to start something different)	

Interview 4, 18.08.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes.

Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen: 1. Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Studenten, Angestellte an der Uni, Besucher an der Uni, Leute die in der Nähe der Uni leben aber keine Studenten sind, wenn das Cafe nicht zu studentisch ausgelegt ist, genau, also Leute die zufällig vorbeikommen, also wenn die Uni in der Stadt irgendwo gelegen ist, wenns ein City-Campus ist, dann würde ich davon ausgehen dass auch mal andere Leute ins Café kommen, andere junge Leute oder andere Leute die sich von meinem Konzept angesprochen fühlen. 2. Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Die andere Cafés die es wohl gibt da in meinem Markt, das sind natürlich potentielle Konkurrenten, der Kaffeeautomat, je nachdem warum Leute Kaffee trinken, könnte natürlich auch Cola und andere koffeinhaltigen Getränke aus dem Supermarkt meine Konkurrenz sein. Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Also über Kunden, also erstmal, ja, gut - im Idealfall hätte ich natürlich gerne gewusst, erstmal, wenn ich mein Cafe irgendwo in der Fußgängerzone oder irgendwo an nem Ort wo Studenten öfters vorbeikomme, oder Kunden öfter vorbeikommen, wie viele Kunden kommen da am Tag vorbei, das würde ich natürlich gerne wissen, also die Fußgängerrate die da vorbei kommt und nachher muss ich natürlich auch zählen, wenn das Café eröffnet wird, wie viele Leute kommen da in meine Café. Ich würde gerne wissen, was würde ich denn noch gerne wissen… ich würde gerne wissen was die Konkurrenz für Kaffees anbieten, was sie für Konzepte hat, was sie fürn Marketingkonzept hat, wie das ganze Cafe aufgemacht ist, ist das eher so ne Art Starbucks oder ist das eher ein italienisches Café oder sind das die Bäcker die so nebenan eher nebenbei Kaffee verkaufen, also das würde ich gerne wissen sind das eher Premium-Produkte oder eher niederwertige Produkte. Achso, genau, und ich würde natürlich gerne von meinen Studenten wissen, ich würde also am liebsten gerne eine Umfrage unter den Studenten machen, was sie am liebsten für nen Kaffee möchten was sie bereit wären für nen Kaffee auszugeben, ähm und, genau dementsprechend würde ich dann auch gerne wissen, wenn ich mich dadurch fokussiere, also mehr auf die Studenten würde ich gerne wissen, gibt es schon ein anderes Cafe das sich spezifisch schon auf Studenten fokussiert hat. Daran müsste ich natürlich mein Konzept anpassen. Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Bei potentiellen Kunden hoffe ich an die Informationen über Email zu kommen, an die Studenten, an die Kollegen, also über einen Verteiler Emails schreiben und dann im Internet eine survey zu schalten und dort entsprechend das beantworten zu lassen. Ehm, ich würde die Kunden, die Leute zählen, die da vorbeikommen in der Stadt, vielleicht kann man das auch noch klassifizieren, vielleicht nach jung, alt oder sehr alt, sowas in die Richtung, um da ein Gefühl für zu haben als Unternehmer, ach ja – Informationen die ich noch gerne hätte – wenn Leute nicht reingehen in ein Café dann hätte ich gerne gewusst warum die nicht in das Cafe rein sind. Das heisst, wenn ich jemanden beobachte der im Nachbarcafé keinen Kaffee trinkt oder vielleicht vor einem Automaten steht und doch keinen Kaffee nimmt obwohl er das gerade evaluiert hat, dann würde ich gerne wissen von dieser Person, warum hat sie das nicht gemacht, und würde dann sehen dass ich diese Fehler den die Konkurrenz da gemacht hat entsprechend positiv angehe. Wie gesagt, Marktforschung dementsprechend per Email und auf der Straße.

Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? Gute Frage, wie würd ich die Wachstumsmöglichkeiten des Unternehmens einschätzen, ich würde vielleicht irgendwie versuchen auf das Marktpotential zu kommen was wir in der Stadt hätten, oder sowas, also einfach

mal irgendwelche Kalkulationen machen um mal ungefähr ein Gefühl dafür zu kommen, vielleicht einfach mal annehmen, so und so viel Prozent der Bevölkerung vielleicht mit irgendwelchen Deutschlandstudien, so viel Prozent der Bevölkerung trinken allgemein Kaffee, trinken dann so und so viel und das dann runterbrechen auf die Population die ich quasi als Kunden gewinnen möchte und würde dann vielleicht auch Vergleiche machen in der Marktforschung mit den Kunden die, ehm, oder mit meinen Marktforschungsergebnisse und gucken ok wie viel Kunden könnten potentiell Kaffee trinken und wie viele trinken schon Kaffee, und wie viele Tassen trinken die dann jeweils.

Problem 2: Definition des Marktes.

{CASE}. So, das notier ich mir jetzt gerade nochmal, Studenten gibt es 40.000, Universitätsangestellte 20.000 und Besucher 10.000, das notier ich mir kurz und ehm, ja, der Kaffeemarkt in meinem Land interessiert mich, also die Größe des Kaffeemarktes in meinem Land interessiert mich eher weniger, weil ich nicht weiss ob diese Gruppe der potentiellen Besucher überhaupt relevant ist für mich, ich notier mir das Wachstum 5% wächst es, das find ich gut, is wenigstens ein bisschen was. Ehm, die folgenden Erkenntnisse sind das Ergebnis einer direkten Marktforschung die Sie durchgeführt haben. Umfrage 1 {CASE} Bereit zu zahlen… ah, ok, das heisst die Studenten sind bereit zu zahlen irgendwas zwischen 50Cent und einem Euro, das notier ich mir jetzt so größtenteils 50 Cent und 100 Cent, die Angestellten sind bereit zu zahlen… was sind die bereit zu zahlen? Das ist das ein bisschen mehr gestreut, die sind bereit zu zahlen zwischen 50 und 125 Cent und die Besucher sind bereit zu zahlen irgendwas zwischen auch 50cent und 100 Cent. Jetzt guck ich nochmal, es gibt 40.000 Studenten…. Der Preis für Kaffee, der in der Mittagspause oder zwischen den Vorlesungen angeboten wird, für Kaffee der in der Mittagspause angeboten wird, was? Für meinen Kaffee oder allgemein für Kaffee, ok ich scroll mal runter… Umfrage 3… joa, da sieht das eigentlich noch mehr danach aus, bei Umfrage 3, dass eigentlich noch viel mehr die Leute zu nem Preis zwischen 50 Cent und 100 Cent tendieren, allgemein. Genau, also die Angestellten, bei den Studenten bleibt es gleich, wenige von denen sind bereit über einen Euro zu bezahlen, bei den Angestellten ist es so, dass diesmal auch weniger als vorher bereit sind mehr als einen Euro zu bezahlen, und bei den Besuchern auch, deswegen geh ich jetzt davon aus, dass der Preis irgendwo zwischen 50 Cent und 100 Cent liegen wird, wahrscheinlich in der Mitte. So, ehm … Angestellte der Universität die an der Fokusgruppe teilnahmen, fanden ihr Café sehr interessant – ließen aber erkennen dass die Kaffee-Auswahl potentiell noch erweitert werden sollte, bevor Sie bereit wären €1,50 oder mehr dafür auszugeben. Mit dem jetzigen Angebot, ok, achso Fokusgruppe von Unterrichtenden, das sind dann sozusagen die Angestellten, die wollen 1 Euro bis 1,25 ausgeben, die wollen ein Bonussystem gerne haben, würd ich mir jetzt notieren, ist zwar ne kleinere Zielgruppe, die wollen ein Bonussystem und mehr an Produktangebot. Also Produktangebot erweitern um mehr als 1,25 Euro zu bekommen… {CASE} Das ist ne gute Idee, Werbung auf Pappbecher, schreib ich mir auch auf.

Basierend auf Ihrer gesamten Marktforschung, kommen Sie zur folgenden geschätzten Kosten für Ihr Marketing: So, das notier ich mir jetzt also, Internet 200 Euro, Zeitung 500 Euro, Kino 2-4 tausend Euro im Monat plus 1000 Euro Anzahlung, Fernsehwerbung 5000 -10.000 Euro, direkte Werbung würde das anheuern und trainieren von Werbepersonal beinhalten. Notier ich mir auch.

Keiner der folgenden vier möglichen Konkurrenten verkauft günstigen Qualitätskaffee auf dem Universitätscampus – Sie sind diesbezüglich einzigartig, cool. Gut, was bringt mir das dann? Generelles Preislevel pro Tasse, man sind die teuer, im Vergleich zu mir. Aber ich notier mir einfach mal dass die Tasse Kaffee außerhalb mehr als, oder mindestens 2,50 Euro kostet, das hab ich mir jetzt

notiert, Konkurrenz, ist natürlich immer die Frage was die sozusagen…Diese Kaffeeunternehmen erwirtschaften eine Rendite von 25%.Bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit für die folgenden Entscheidungen, bitte denken Sie weiterhin laut In welchem Marktsegment werden Sie ihr Produkt anbieten? Im Marktsegment der Studenten natürlich, ehm, ist natürlich die Frage wie man den Markt segmentiert, nach welchen Kriterien, in welchem Marktsegment… ja, also ich glaube ich würde meinen Markt nach Zielgruppe segmentieren, würde mich dabei auf die Angestellten und die Studenten fokussieren und würde dann ein Premium-Produkt wahrscheinlich anbieten, ein etwas höherpreisiges Produkt, 2,50 Euro find ich zu viel um da direkt zur nächsten Frage zu kommen, aber ich denke 1,25 Euro ist sicherlich so weit ich das bis jetzt wahrgenommen habe aufgrund der Marktforschung, was die Leute gesagt haben die ja eher 50 bis 100 Cent haben wollte, insbesondere die Studenten wollte ja nicht so viel zahlen für nen Kaffee, deswegen denke ich dass 1,25 bis 1,50 ein guter Preis ist. Ja gut, man kann natürlich auch nen Starbucks einführen, die laufen eigentlich überall, aber die Preise sind natürlich schon sehr heftig, aber auch Teil des Erfolgskonzepts weil die als hochpreisig wahrgenommen werden und hochpreisig bedeutet Premium und Premium ist den Leuten dann viel wert. Ich glaube ich würde den Preis dann doch bei 1,50 ansetzen, ehm, ich würde ihn dann an die ausgewählten Segmente verkaufen, ja wie würd ichs verkaufen, wie gesagt ich würde auf jeden Fall gucken, dass ich mich hochwertiger positioniere als die bestehenden Cafés und die bestehende Konkurrenz in dem Studentenort wo ich bin, in der Uni am Campus, ich glaube nicht dass ich so ein hochwertiges Konzept wählen würde wie Starbucks, aber ich würde versuchen das ganze ein bisschen darunter zu positionieren, also wollen 5 Euro pro Tasse, puh. Jetzt muss ich überlegen die haben bestimmt einiges an Kosten, is ein Franchise, Coffee Bean, Einstein, Tschibo…ok, also ich würde versuchen irgendwie einen ähnlichen eindruck zu erwecken, eine Premium Eindruck zu erwecken vom Interieur wie Starbucks , aber würde das ganze so, hoffentlich krieg ich die Sachen günstig, und kann dann entsprechend meiner Kalkulation, je nachdem wovon ich ausgehe was ich für nen Umsatz mach, das dann gut absetzte. Puh, 5 Euro wollen Starbucks haben, da muss ich mal gucken was die für Margen haben, ich find das etwas teuer. Also ich glaub ich würde ein etwas schlechteres Produkt anbieten als Starbucks und dafür den Preis auf 1,50 setzen, also es muss schon ne gewissen Atmosphäre da sein, aber es sollte nicht so super high-end sein, also es sollte gute Qualität sein, zu nem guten Preis, aber nicht so wie ich am Anfang gesagt hab ein Premium-Produkt, also kein Luxusprodukt.

Problem 3: Gehaltskosten.

{CASE} Das wäre besonders gut möglich, wenn Sie das Innere Ihres Cafés umdesignen würden, hey, was fürn Vorschlag… um es zu einem etwas gehobenerem Café zu machen. {CASE}. Cool, also ich notier mir mal dass ich genug Kaffee auf Lager habe… {CASE} Sie haben die folgenden vier Optionen: Geld von den Eltern der Freundin leihen – diese sind zwar nicht übermäßig reich, könnten es aber wohl bewerkstelligen an 30.000 Euro zu kommen wenn es sein müsste. Ehm, Geld von ein paar alten Freunden von der Universität und Ihrem alten Studentenjob leihen. 3. Die Eltern überreden einen Kredit aufs Haus aufzunehmen, oder ihre Angestellten überzeugen in dieser Zeit auf ihr Gehalt zu verzichten. Hui… tja, also ich würde, wenn ich mich für eine Option entschieden müsste, is natürlich komisch, ich brauch 30.000 Euro hab vier Angestellte, also ich würde mir ungerne Geld leihen, also wenn ich wirklich ein gutes Gefühl hätte mit meinem, dass ich nen zukünftigen Job habe und so weiter, dann würde ich glaube ich versuchen meinen Eltern zu überreden nen Kredit aufs Haus aufzunehmen. Ich glaube ich würde auf keinen Fall Geld von den Eltern der Freundin nehmen, einfach weil ich nicht die Beziehung belasten will… Geld von alten Freunden von der Universität leihen, ja

also wenn das gute Freunde sind würd ich das auch noch machen, wenn ich wirklich das Gefühl habe, ok selbst im worst-case Szenario ich das Geld nicht zurückzahlen kann da die private Beziehung nicht direkt gefährdet ist, weil ich will ja keine private Beziehung kaputt machen nur weil ich mir da jetzt Geld geliehen habe, also das wäre mir das nicht wert. Gut auf jeden Fall würde ich versuchen meine Angestellten überzeugen auf ihr Gehalt zu verzichten, ach so, ich muss mich für eins entscheiden ... ich les mir nochmal alles durch. 30.000 is ziemlich viel fürn Cafe hab ich gehört, ist ziemlich riskant, aber ich hab schon Kunden, das ist schon gut wie lange läuft das, sechs Monate, echt gut ich hab jeden Monat 3000 Kunden. Also Gastronomie hab ich mal gehört wenns am Anfang nicht gut läuft dann läufts später erst recht nicht gut, weil die Leute probierens am Anfang aus und dann bricht das ein. Aber wenn das konstant so 3000 Kunden sind, dann find ich schon, dann halt ich das schon für sehr sicher. Dann hab ich aber immer noch das Beste Gefühl, meine Eltern zu überreden, einfach darum, weil wenn ich im worst-case Szenario nicht zurückzahlen kann, kann ich das mit nem anderen Job das immer noch meinen Eltern zurückzahlen und da private Verhältnisse am wenigsten gefährdet sind. Geld von den Eltern der Freundin würd ich nicht leihen, das kommt gar nicht gut, Studenten und Freunden von der Uni auch nicht, weil das ist auch mein Netzwerk für später, das will ich nicht zerstören. Ihr Angestellten versuchen zu überzeugen für die Zeit auf ihr Gehalt zu verzichten, ja das würde ich als zweite Option nehmen, würde aber zuerst versuchen meine Eltern zu überreden.

Problem 4: Finanzierung.

{CASE} Sie schätzen die Verkaufszahlen der nächsten 5 Jahre auf etwa, sie befinden sich gerade in Jahr 1: Ok, das ist ne Schätzung, das ist ja schön und gut. Sie haben drei Finanzierungsoptionen: Ein Risikokapital-Anleger der sich auf startup-Unternehmen in Catering und ähnlichen Bereichen spezialisiert hat, wäre bereit Sie mit €150.000 zu finanzieren, wenn er im Gegenzug einen Anteil von 48% an Ihrem Unternehmen erhielte. Das ist ziemlich viel muss ich sagen. Ich hab mal gehört, dass im ersten Zug ein venture capitalist meistens nur so maximal so 30% bekommt, weil man später meistens noch mehr abgeben muss also finde ich das zu viel. Option 2, {CASE} Also ich finde das mit dem venture capitalist schon recht interessant, auch die Option 2 find ich interessant. Ja, warte, der will die ersten Jahre, also im Jahr 4 schnellt es ja richtig nach oben, da verfünffacht sich der Profit. Ehm, wäre bereit ein Minimum von 30.000, Also wenn der 30.000 Euro Gehalt kostet, dann muss ich noch Sozialabgaben draufzahlen, dann verschmälert sich der Gewinn, der Typ ist selber mit drin, hält noch Anteil. Warte mal kurz, dann machen wir die erste drei Jahre Minus, puh, der hat 33% und wir machen die ersten 3 Jahre Minus, was krieg ich denn dann an Geld? Überleb ich das auch? Puh, also ich glaube, welche Option würden sie wählen und warum? Also ich glaube ich würde Option 3, ah, die sind aber auch echt alle nicht so gut die Optionen, also ich glaube ich würde Option 3 nehmen, ganz einfach aus dem Grund, weil ich davon ausgehen würde, dass ich später, wenn mein Unternehmen sich schon weiterentwickelt hat, zu besseren Kondition venture capital mit reinnehmen kann und nicht diese 48% abgeben muss, sondern vielleicht weniger Geld abgeben muss und vielleicht mehr Kapital zu bekommen. Deshalb würde ich Option 3 nehmen. Und zur zweiten Frage, also wenn ich nur 33% an den Risikokapitalanleger abgeben müsste, dann würde ich Option A wählen, das wäre ok, das wäre wirklich maximal ok, ich mein es bewertet das Unternehmen relativ schlecht, dafür, dass ich schon Umsatz habe, ich hab ein proof of concept, ne hab ich nicht, ich hab ja ein ganz neues Konzept nur Erfahrung, aber das ist immer noch viel, das ist echt immer noch viel, 33%, mann mann mann, ok, ich mein ich mach im fünften Jahr 1 Millionen Umsatz, oh das ist echt viel. Nee, das mach ich nicht, also da würd ich auch Option 3 machen, aber das ist auch…. Puh, ja, wie würd ich das machen? Ne, ich glaub ich würde auch in dem Fall Option 3 wählen. Ich mein das Unternehmen macht jetzt nicht viel Umsatz, ah, das ist aber auch ne blöde Entscheidung… das macht nicht viel Umsatz und hat deshalb ne schlechte Bewertung und deswegen muss ich da einen hohen Prozentsatz des Unternehmensanteils

abgegeben um da sozusagen auf ein bisschen Geld zu kommen. Also um das nochmal zu revidieren oder korrigieren, also wenn der Risikokapitalanleger nur 33& bekommt würde ich Option 1 wählen, wenn er mehr bekommt würde ich Option 3 wählen. So, weiter zum nächsten Problem.

Problem 5, Führung / Vision

{CASE} Gut, dann geh ich jetzt mal davon aus, dass wir auch in dieser Studie 2011 haben. Ehm, Ihnen sind mehrere Möglichkeiten für einen Ein-Zeiler eingefallen: {CASE} Mann, die sind ja alle nicht allzu toll. Also um ehrlich zu sein ich würde erstens auf keinen Fall erstens wählen, denn wenn ich erstens wähle, dann macht Starbucks irgendwann ne public relations Kampagne gegen mich oder erwähnt mich irgendwie negativ in der Presse oder werde auf mich aufmerksam, wenn sie es nicht schon geworden sind. Zwei find ich am Besten, drittens find ich so äh, ich meine die Idee ist ja als Unternehmen da sympathisch dazustehen. Die am schnellstens wachsende Kaffeekette… ich mein das interessiert keinen, das ist zwar cool aber das ist so erfolgsorientiert, aber ich glaube zumindest in Deutschland macht es mehr Sinn oder ist sympathischer wenn man irgendwie sich, ja, wir kreieren 1000 Jobs für Jungunternehmer, das ist ne coole Sache, das mögen die Leute glaub ich. Und investieren Sie in Coffee Inc., genießen sie die deutsche Kaffee-Tradition… was ist das, das ist ne nationale Zeitung, investieren sie, also ich glaube nicht, dass das so viele Investoren lesen. Also ich finde das mit ne Jungunternehmen, das find ich gut, also in public relations macht uns das echt sympathisch, wir schaffen Arbeitsplätze, das ist gut, wir tun was Gutes, super. Achso, ich kann mir auch was neues Ausdenken, was würd ich mir denn aussuchen, ach ich nehm den zweiten, den zweiten find ich gut. Genau, ich nehm den zweiten weil das ja auch irgendwie was ist was ist, was uns wie gesagt sympathisch erscheinen lässt, und alles was mir jetzt in den Kopf käme, wie zum Beispiel gut schmeckender Kaffee, jetzt auch … ach warte mal man könnte auch noch was mit Gründer beschäftigen, irgendwas über Gründer schreiben, nee ich find das schon gut, ich bleib jetzt dabei.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1.

{CASE} Ok, ich notiere mir, regulärer gut, spezielle - Meinung auseinander. {CASE} Ja, gute Frage, was sind denn das für Teilnehmer? Wie reagieren Sie auf dieses Feedback? Sie organisieren eine Fokusgruppe… Oh, das ist auch schwierig, ich reagiere auf dieses Feedback, indem ich die Leute fragen die in meinen Laden kommen, potentielle Kunden… also erstmal ich würde auf das Feedback folgendermaßen reagieren, ich würde meine existierenden und potentiellen Kunden fragen was sie an meinem Kaffee mögen, was sie nicht mögen. Ich würde dann versuche irgendwie eine quantitative Statistik daraus abzuleiten, also nicht nur aus der Fokusgruppe sondern würde noch mehr Umfragen machen. Würde gucken, ob es wirklich mehr Leute gibt, oder… ich würde versuchen irgendwie herauszufinden ob ich nicht ein riesen Potential verpasse, nur dadurch dass ich keine regulären, achso ich hab ja schon ein relativ preisgünstiges Konzept… ja, puh, was mach ich denn da? Also ich glaub ich würde ganz einfach die speziellen Kaffees minimieren, weil wenn 90% der Teilneher die regulären Produkte sehr gut finden, würde ich suchen, durch quantitative Umfragen gucken ob das bei anderen Leute auch so ist, nicht nur bei der Fokusgruppe, und dann wahrscheinlich die Anzahl der speziellen Kaffees zu senken, so ein-zwei maximal.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2

{CASE}. Ok, das ist ja nicht so positiv, die Umsatzzahlen da unten, die wurden wohl mit dem regulären Kaffee gemacht, größtenteils… welche der beiden Optionen wählen sie? Ok, eines der beiden Konzepte, ok wenn ich natürlich beides haben kann, dann muss ich sozusagen , also entweder konzentrier ich mich auf beides oder auf eins, und das ist entweder regulärer Kaffee oder… wie war

denn der Umsatz vorher, oder wieso war denn der Umsatz so schlecht?... Ich glaub ich würd mich auf beide Konzepte konzentrieren, ich würde expandieren, ich meine klar der Umsatz ist schlecht, aber die Umsatzzahlen die ich vorher geschätzt hab, das waren halt nur Schätzungen, das hab ich ja nur angenommen und, gut - die Realität sieht halt anderes aus, ist jetzt gar nicht so überraschen. Und ist immer noch gut, wir machen 4,2 Millionen Umsatz, das find ich super, und 4,2 Millionen sind ja gar nicht so wenig, ich würde beide Konzepte machen, weil ich finde man muss mal Sachen parallele fahren, als Unternehmer und mehrere Sachen gleichzeitig ausprobieren, natürlich sollte man sich auch fokussieren können, aber man sollte mehrere Sachen parallel ausprobieren…

Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen: {CASE}. Ok, also ich glaube außerhalb meines Heimatlandes gibt es sicherlich, da wir in Deutschland leben, sehr viele qualifizierte Re-Designer, da bin ich mir sehr, sehr sicher, und ich denke jetzt mal obwohl ich da persönlich gar kein Ahnung habe, einfach mal aus dem Bauch heraus, gefühlt, bestimmt aus Europa gibt es bestimmt coole Leute die irgendwie ein cooles Konzept bauen, und würde ich mich mal erkundigen und dann würde ich auf Basis der Informationen und auf Basis der Annahmen die ich hier treffe eher Option 3 wählen. Wie gesagt, weil ich denke das da auch qualifizierte Leute gibt, denn wir sind hier in Europa da gibt es viele qualifizierte Leute und ich sag mal wenn es da wirklich besser ist, also günstiger ist, dann würde ich Option 3 wählen.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1.

Sie sind fast am Ende des sechsten Jahres Ihrer Unternehmung. Sie leiten nun zwei Arten von Shops – unter dem Schirm der Coffee Inc. Hey, genau wie ichs mir gedacht habe…{CASE} Ok, ich hab diesen Typen da, Stefan Hoffmann, und auch die neuen Cafés, die arbeiten…Würden Sie Ihn feuern? Ok, was macht denn dieser Stefan Hoffmann, ich les mir das nochmal durch… Ok der Stefan war ein guter Verkäufer als er nur mit den Standardkaffees zu tun hatte, aber bei Exquisite, ähm war er nicht in der Lage mit den Problemen und Bedürfnissen des Unternehmens klar zu kommen. Ok, er sollte das nicht leiten, klingt plausibel, feuern würd ich ihn allerdings nicht unbedingt. Äh, das Verkaufs.., also so wie ich das verstanden habe ist das Verkaufsteam zusammengelegt, was ich ein bisschen komisch finde, weil das ja zwei verschiedene, unterschiedliche, ja fast Unternehmenskulturen sind die sich da in diesen beiden Cafés widerspiegeln, das eine ist eher so dieses Standard-Durchschnittscafé, Plain Coffee, das andere ist Exquisite, ich mein das sind auch ganz andere Leute wahrscheinlich die da arbeiten oder zumindest sind die anders ausgebildet. Also ich würde mich mit Stefan beraten, ich nehm die Option 2, ich würde mich erstmal mit Stefan beraten mal fragen, hey läuft wohl nicht so gut, hab da was gehört hier, es gibt einige Probleme, was denkst du was können wir ändern, was besser machen, ich würd ihm dann ne Idee vortragen, natürlich wird er auch nach ner Problemlösung gefragt, er wird gefragt, hat er ne Idee das zu lösen oder will er vielleicht auch gehen aber das hoff ich natürlich nicht, also der Typ ist von Anfang an mit dabei deswegen würd ich ihn schon gerne halten, er kennt das Unternehmen ja von Grund auf. Ähm, ich also was ich mir vorstellen könnte zum Beispiel wenn wir das einfach aufsplitten würden, also der Stefan konzentriert sich auf die Kette Plain Coffee und wir stellen einfach noch einen neuen Manager ein für Exquisite.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2.

{CASE}. Klingt, äh, naja. Wie gehen Sie mit dieser Situation um? Denken Sie es ist Zeit für *Coffee Inc.* Ein Konzern zu werden? Äh, wir machen gerade mal 20 Millionen Euro Umsatz, also wir müssen nicht unbedingt hier lange und unnötige Meetings, komplizierte Organisations-Diagramme, große

Spesenkonten, das klingt eigentlich sehr starr, also ich fänds cool wenn wir so lange wie möglich diese start-up Kultur im Unternehmen halten könnten, also flache Hierarchien, direkte Wege, das fänd ich am coolsten muss ich sagen. Ja, wie geh ich mit der Situation um, ich werd natürlich mit ihm sprechen, ja gut, er hat anscheinend, mein Partner, ja wenn der Anteile hat dann muss ich mal gucken wie ich ihn umstimmen kann, kann ich ihn überstimmen als Gesellschafter? Was hab ich für Macht? Wir sind ja mittlerweile, ja sogar oberhalb des geschätzten Umsatzes … also da würd ich mit ihm reden, das muss man ausdiskutieren, einen Kompromiss finden, also ich bin der Meinung dass das Unternehmen eigentlich eher das Junge und Frische bewahren sollte, diese Agilität die ein startup hat, das finde ich sehr wichtig, klar gibt es einige Sachen, gewisse Prozesse die vielleicht eingeführt werden müssen, aber ich fände es cool wenn ein Unternehmen so lange wie möglich diese startup flair, diese Agilität eines startups behalten würde. Bei 20 Millionen kann ich schwer beurteilen, aber wenn es noch geht, wenn ein Unternehmen wie Google es schafft da noch ne relativ coole Atmosphäre zu halten, dann werden andere Unternehmen das auch schaffen können.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management

{CASE} Ja, gute Frage. Ich glaube ich würde mir, ich hab drei potentielle Kandidaten, erstmal, würd ich die natürlich alle drei zum Interview laden, erstmal um die kennen zu lernen, dann würd ich gucken, ich würde mit jedem mindestens en ganzen Tag verbringen wollen, ich würd mit dem essen gehen, abends mal ein Bierchen trinken gehen, mit dem gewissen Sachen durchdiskutieren und fragen wie er gewissen Probleme sieht, möchte dessen persönlich Stärken und Schwächen herausfinden, dessen Arbeitsweise, also ja, wenn das geht würde ich gerne einen ganzen Tag mit dem verbringen, von morgens zehn bis abends um 7, 8 Uhr. So, listen Sie bitte auf was für Fragen sie stellen würden oder was für Probleme auftreten können, ja also wie gesagt, Probleme die ich sehe, die auftreten könnten, jede Person kann sich im Interview verstellen, deswegen würde ich auch gerne den ganzen Tag mit dem verbringen, man kann sich zwar für ein paar Stunden verstellen aber der wird das sicherlich, also jeder Kandidat oder Kandidatin, beides ist möglich, kann sich nur für ein paar Stunden verstellen und wenn man abends dann ein Bierchen trinken geht, kann man ganz gut sehen ob man mit der Person zusammenarbeiten kann oder nicht, das ist immer sehr wichtig. Außerdem würde ich mir gerne den Lebenslauf angucken, auch würde ich gerne eine Person haben, die sehr, sehr starke analytische Fähigkeiten hat, die sehr motiviert ist, ich würde mir die Vergangenheit angucken, würde im Lebenslauf gucken, was hat die Person in der Vergangenheit geleistet, ich denke Noten spielen sicherlich auch ne Rolle von damals, selbst wenn der Abschluss von 15 oder 20 Jahren gemacht wurde, ja was noch, ich würde halt die ganzen Standardfragen stellen, einfach mal was sind ihre Stärken, Schwächen, was haben sie gemacht wieso haben sie das gemacht, wie würden sie sich das denn vorstellen, ich meine das erzählt man sich ja alles den Tag über. Achso, was ich noch machen würde, das fällt mir jetzt gerade ein, ich würde mich mit anderen Leuten, wenn das machbar ist und sich die Kandidaten nicht auf die Füße getreten fühlen, würde ich am Liebsten irgendwo bei anderen Personen eine dritte Meinung einholen, das würd ich so machen, obwohl es bestimmt schwierig ist dass sich da keiner auf die Füße getreten fühlt.

Problem 9: Wohlwollen.

{CASE} Puh, ähm, ja, da muss ich nochmal den Text lesen… also die Lehrmaterialien zusammenstellen, die Studenten würden in meinem Shop lernen, und eine Investition von hunderttausend Euro und ein Großteil meiner Zeit… ich finds eigentlich ganz cool, also ich denke mal wenn mein Unternehmen 27,5 Million Euro Umsatz macht ist die Frage, ist meine Motivation dann… hab ich mein Ziel erreichet oder möchte ich noch mehr machen, möchte ich das Projekt spenden. Also wenn ich das Projekt spenden könnte hätte ich ja mein Ziel erreicht und könnte mich finanziell

zurücklehnen könnte in Anführungsstrichen, finanziell unabhängig wäre. 100.000 Euro sind nicht besonders viel für mein Gefühl bei den 27,5 Millionen die ich gerade mache? Ich hätte natürlich Leute die perfekt ausgebildet wären auf mein Konzept. Würd ich das spenden, würd ich das weiterverkaufen…? Perfekte Lernumgebung des Gastronomiestudiengangs, ach Schule von meiner Heimatstadt, also ich glaube ich würde das Projekt machen auf jeden Fall, allein weil es meinem Unternehmen hochqualifizierte Mitarbeiter bringt, die ich da ausbilde für eine relativ geringe Investitionssumme und den könnte man dann noch seine Philosophie mitgeben und die könnten dann wenn sie gut sind und wenn das wirklich ne gute Schule ist, irgendwo eigene Shops eröffnen, vielleicht sogar mit nem Franchise-Konzept, oder irgendwo Shops managen für mich. Nullgewinn… also ich würds, ich glaube ich würds mit Nullgewinn an die Schulen verkaufen, spenden… ich mein es kommt immer drauf an… also Gastronomiestudiengang, also das ist ja wahrscheinlich eher en Uni, also das kommt auf die Uni drauf an, also ein Studiengang wird ja eher an einer Hochschule oder an einer Fachhochschule, also wenn die einigermaßen gut positioniert sind. Also wenn ich das sympathisch finde das Projekt, dann würde ich das spenden, wenn ich das Gefühl hab denen geht es sowieso sehr gut, dann würde ich das nicht spenden sondern zum Nullgewinn verkaufen, ja genauso würd ich mich entscheiden.

Problem 10: Ausstieg.

{CASE} Ok, das heisst zwei Millionen… mal 30, das sind sechzig Millionen Euro…. 300 Millionen Euro, oho. Ok, also ich kann beim Börsengang ungefähr ein Sechstel meiner Aktien verkaufen für 60 Millionen Euro, soweit ich das versteh sinds zwölf Millionen Aktien, zwei Millionen geb ich ab. Wenn 2 Millionen Aktionen sechzig Million wert sind, sind zwölf Millionen 360 Millionen wert… das ist natürlich ne gute Unternehmensbewertung {CASE} Äh, ne das mach ich nicht. Für welche der beiden Richtungen entscheiden Sie sich? Warum? Also ich würde an die Börse gehen in dem Fall… obwohl, dann hab ich aber, oh, dann hab ich aber Aktionäre mit an Bord und die nerven dann ganz schön, da muss ich mich dauernd vor den Aktionären rechtfertig, wie viel Prozent haben die denn dann? ... Ok, 30 Euro pro Aktie, zwölf Millionen offen, super Bewertung, also ich glaub ich würd das machen, oder will ich das Unternehmen einfach los werde? Zu diesen… so weit ich das verstehe… ok Starbucks sieht Coffee Inc. Als perfekten Schritt für ihre Strategie... ok, is aber auch ne harte Entscheidung, also ich glaub ich würd eher Richtung Börsengang gehen, ganz einfach weil es mir wahrscheinlich sehr viel Spaß macht das Unternehmen zu führen, und ich wahrscheinlich weiter verschiedene Gastronomiekonzepte später in der Zukunft auf Basis des existierenden Unternehmens ausbauen zu können, um mein Produktportfolio weiter diversifizieren zu können, es mir auch sehr viel Spaß machen könnte, genau, ich hab nen COO das heisst ich bin sowieso nicht in den operativen täglichen Entscheidungen involviert und das Unternehmen bei Option 1 besser bewertet, deswegen würd ich Option 1 nehmen.

Coding 4, 18.08.2011

	CAUSAL	*EFFECTUAL*
Problem 1	3-8: P 1 (market segmentation) 9-12: B 2 (competitive analysis) 17-20: P 3 (market analysis) 21-25: B 4 (competitive analysis) 25-28: P 4 (market analysis) 28-31: B 4 (competitive analysis) 35-36: P 6 (market segmentation) 38-43: B 7 (competitive analysis) 47-55: Z 8 (stressing of market analysis)	32-34: M 5 (who do I know)
Problem 2	66-78: Z 9 (stressing price analysis) 102-104: P 11 (market segmentation) 106-109: Z 12 (market research to set price) 115-121: B 13 (competitive analysis) 122-124: R 14 (concerned with expected returns) 125-128. B 15 (positioning against competition)	86-87: E 10 (use of customer suggestions) 109-111: A 12 (thinks about just taking Starbucks franchise)
Problem 3	154-156: K 17 (using old market information)	140-142: L 16 (does not want to borrow money) 158-160: L 18 (borrowing from parents is affordable loss) 161-163: A 19 (does not want to harm business network for later)
Problem 4	176-177: Z 20 (trusting growth forecast) 183-187: X 21 (no use of partnerships)	
Problem 5	205-207: B 22 (concerned with competition)	210-213: N 23 (chooses slogan to employ more entrepreneurs)
Problem 6	231-233: Z 25 (market analysis) 236-240: K 26 (no intention to change business model)	227-228: C 24 (uses first customer feedback) 247-248: E 27 (uses chance to change business) 248-250: D 28 (distrusting market predictions) 252-254: C 29 (open to trying different things parallel) 262-264: A 30 (allliance with better qualified designer)
Problem 7	300-304: K 32 (no use of mentioned possiblities)	284-288: E 31 (hires new manager to improve business)
Problem 8		
Problem 9	340-342: G 33 (goal oriented) 357-359: X 35 (no real intetion to donate to society)	344-352: A 34 (using project for new partnerships)
Problem 10	374-380: X 36 (no intention to start new venture)	

Interview 5, 23.08.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes.

Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen, ok. Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Also, natürlich die lokalen Studenten die im Institut sind, aber um halt noch größere Umsätze zu machen, würd ich mich einfach umschauen, im Radius von, sagen wir 300-500 Meter, quasi in der Mittagspause, ob es potentielle Zielgruppen gibt, wie beispielsweise Angestellte in Büros, die dann gerne vorbeikommen würden, ich würd mir dann überlegen was könnte ich machen, damit ich dort einen Reiz machen kann, mit Studenten zusammen Kaffee zu trinken, beispielsweise kostenloses W-Lan sollte auf jeden Fall drin sein, damit die Business-Leute mit ihren Laptops vorbeikommen, also ich würd mir schon Gedanken machen, welche weitere Kundschaft ich außer den normalen Studenten und Profs und Lehrleuten dort an diesem Cafe partizipieren könnten um größeren Umsatz zu machen… also eigentlich ausreichend beantwortet die Frage… also außer den Studenten schauen was es da noch für Leute gibt, je nachdem wie der Standort ist, obs Laufkundschaft gibt, ob ich dementsprechend noch Werbung dranpacke, und mich breit aufstelle, denn Kaffee trinkt eigentlich jeder der über 18 ist, daher gibt's auch ne breite Gruppe in der Bevölkerung.

Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Also wie schon erwähnt gibt es anscheinend einen Automaten, Kaffeeautomaten, das ist quasi Drogen auf Knopfdruck, gib mir den Kaffee, klar Kaffeeautomat ist ne gute Sache, wobei wenn hier der Preis nicht stimmt, da ist schon sehr, sehr billig, also mit nem Kaffeeautomaten konkurrieren, stell ich mir irgendwann schwierig vor, weil es doch einfach ne Maschine ist die kein Personal kostet und alles andere, dann wird das schwierig wenn die Qualität auch gut ist, das wäre ein großer Konkurrent, wenn es hier in der Großstadt wäre, gibt's eigentlich sehr oft in direkter Nähe Franchise-Unternehmen, also bei mir an der Uni gibt es zum Beispiel Balzac, Casar, Einstein Cafe, das heisst dort ein Café aufzumachen, wär nicht von großem Vorteil, aber da muss eben man ne Marktanalyse machen um an diesen Standorten zu schauen, wo sind die Konkurrenten. Und natürlich zählt auch ne Mensa die da in der Nähe ist.

Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Konkurrenten, nun ja, wo sind sie, welche Zielgruppe sprechenden die Konkurrenten an, es ist ja zum Beispiel so, dass Balzac eher so, ich würde meinen, Singles zwischen 20 und 30 anspricht, das Einstein Café eher Business people zwischen 30 und 40, also jede Konkurrenz hat auch ihre spezielle Zielgruppe, das wäre ganz wichtig, wo befindet sich diese Konkurrenz, also in welcher Entfernung, das wäre ein ganz wichtiger Punkt, und bei potentiellen Kunden, eben auch hier welches Alter, was arbeiten sie, was sind ihre Beweggründe in ihrer freien Zeit vorbeizukommen, ist es Laufkundschaft, Angestellte wie schon erwähnt oder Studenten die vor Ort sind, direkt in der Mensa, Standort ist ja die Uni. Also Marktstandortanalyse machen wie immer,

dann ne SWAT-Analyse machen und dann schauen was die Merkmale sind mit denen man sich von der Konkurrenz abhebt, mit Preis würd ich niemals versuchen, weil wie gesagt der Kaffeeautomat ist einfach das kostengünstigste in dem Fall, deswegen würd ich schon den Leuten die Möglichkeit bieten sich hinzusetzen, um einfach sowas wie ne Business Lounge, um sich da angenehm… das heisst das Drumherum wird ganz wichtig sein um ein gutes Image von dem Cafe anzubieten.
Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Ok, weil es hier um ein Kaffee-Häuschen geht, ein relativ kleines Business, geht es schon darum sich einfach Zeit zu nehmen, vor Ort zu gehen und einfach alle möglichen Sachen anzuschauen, wenn es Cafeterien gibt, in welcher Entfernung? An welcher Straße befinde ich mich? Wie ist dort die Infrastruktur, welche Standortbedingungen sind gegeben, das würde ich erstmal vor Ort untersuchen. Art von Marktforschung, also Umfragen würde ich gar nicht machen, wenn es… ok, Marktforschung, obwohl ne Umfrage nachdem ich schon nen Businessplan aufgestellt habe, würde ich mich schon verifizieren, dass es auch dort die Nachfrage nach Kaffee gibt prinzipiell, ich würde einfach dort mir 10-15 Studenten schnappen, einfach zufällig und die fragen ob sie bereit wären zu diesem Preis ne Tasse Kaffee mit differenzierte Geschmäcken, sei es latte oder mokka, ob sie darauf Lust hätte. Also weil das hier ne, lokale Sache ist würde ich einfach hingehen zu diesen jeweiligen Stellen einfach die Information vor Ort schnappen, weil im Internet, oder andere, komplexere Instrumente hier nicht notwendig sind.

Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? Im Anbetracht der riesengroßen Konkurrenz durch Franchise-Unternehmen, sehe ich im Jahre 2011die Chancen auf eine Produktdifferenzierung von Kaffeehäusern sehr gering ein, weil der Markt übersättig ist und ich erst vor Kurzem auch im Handelsblatt einen richtig guten Artikel gelesen habe, dass der Umsatz von Starbucks fällt, und das ist ein ganz, ganz spannender Punkt, den ich unbedingt mitteilen möchte, der Grund ist, dass es in vielen Firmen Kaffeeautomaten gibt, wo die Leute einfach ihren Drang wahrscheinlich mit diesen Nescafe-Patronen befriedigen, dadurch hat man schon mal Konkurrenz, aber es ist auch noch ein anderer großer Faktor der hier mitspielt, wenn man beispielsweise in Italien ist oder Bulgarien also in den südlichen Ländern Kaffee trinkt, hat das dort gesellschaftlich ne ganz anderen Funktion, man trifft sich um zu quatschen, bei nem Kaffee, in Deutschland gibt es diese soziale Komponente nicht, noch nicht – das ist vielleicht ne Chance, auch als Einstellungsmerkmal, weil die Leute sozial etwas kühler sind, man muss immer zuerst den Eisberg auftauen und daher muss man vielleicht den Leuten das beibringe mit dem richtigen Ambiente, wie zum Beispiel bei Balzac, dass man angenehme Stühle hat, dass man nicht nur da ist um Kaffee zu trinken sondern auch um ne Kommunikation zu machen. Das heisst ich schätze die Wachstumsmöglichkeiten gering ein, trotzdem aber mit ner Chance sich zu differenzieren im Bereich eben Gemütlichkeit und dem Drumherum also nicht nur Kaffe trinken damit ich wach werde sondern ne angenehme Situation anzubieten um dort

zusammen quatschen zu können, und lediglich Wachstumsmöglichkeiten spezialisiert auf Unis, weil das von Studenten für Studenten ist, da werden Studenten arbeiten für Studenten und daher eigentlich der Skalierungseffekt also das zu multiplizieren auf andere Unis schätze ich am Anfang gering ein, muss man sehen wie sich das Geschäft entwickelt und man dann die finanziellen Mittel zur Verfügung hat um so etwas zu machen.

Problem 2: Definition des Marktes.

{CASE} Bereit zu zahlen… ok, man sieht hier ganz klar, dass die arme Sau genannt Student, ne geringe Kaufkraft hat, deswegen sind sie auch bereit eine geringere Qualität zu erhalten, die Angestellten in der Uni sind eher bereit zwischen 75 Cent und 1 Euro, also mehr als die Studenten zu bezahlen sind die Besucher sind quasi nichts davon, obwohl die auch bereit wären 50 bis 75 Cent auszugeben. Ok, Umfrage 2, Der Preis für Kaffee, der in der Mittagspause oder zwischen den Vorlesungen angeboten wird… ich sehe hier den großen Unterschied noch nicht, also eigentlich dieselbe Frage, aber die Prozente variieren auch nur ganz gering, also eher low budget, wobei die Konkurrenz wie Starbucks, die beginnt bei gefühlten 2,50.

Umfrage 3, {CASE} Ha, also das Bonussystem das lohnt sich hier erstmal gar nicht, weil das Bonussystem basiert lediglich darauf Kundendaten zu sammeln und das dann an Dritte weiter zu geben, das würde bei Kaisers Sinn machen, aber bei nem Café, also Leute sind verwöhnt, das ist meiner Meinung nach eine volle Zeitabzocke, dass man Bonuspunkte sammelt, das ist wie gesagt ein größeres Geschäft, das würde sich aber hier nicht lohnen, wie gesagt, das würde ich abschlagen. {CASE}… dass es mehr als den regulären Kaffee im Angebot gibt – genau, mehr, den Mehrwert vielleicht im Sinne von angenehmer Atmosphäre … {CASE} Also, Kino fällt aus, Fernsehen fällt aus, Zeitung fällt aus, Internet fällt aus, ich würde eigentlich mir da nen Typen schnappen, wenn das vor Ort in der Uni ist und jeder sieht das, die Laufkundschaft die da ist, ich würde auf die Mund zu Mund Propaganda setzen, also diese klassischen Marketingwege würde ich ausschließen, das würde sich nicht lohnen für diese kleine Konzept…direkte Werbung, zum Beispiel die Verteilung von Flyern oder bedruckten Feuerzeugen etc., würde das anheuern und trainieren von Werbepersonal beinhalten…. Genau, Flyer, nicht mal Flyer sondern den Leute den Kaffee in die, kostenlos in die Hand geben, damit sie das testen, wenns ihnen schmeckt, kommen sie wieder, also eher hier auf Mund zu Mund Propaganda setzen… Konkurrenz. {CASE} Umsatz ist doch ziemlich groß, Einstein doch nicht so groß…Diese Kaffeeunternehmen erwirtschaften eine Rendite von 25%. Nicht schlecht, das ist ne gute Zahl.

Bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit für die folgenden Entscheidungen, bitte denken Sie weiterhin laut nach während Sie die Entscheidungen treffen. In welchem Marktsegment / In welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? Low Budget. Low Budget, weil die Studenten, meine größte Zielgruppe mit 40.000 Leuten und die Besucher, also in der Masse über 50% bereit

wären zwischen 50 Cent und 75 Cent ne Tasse Kaffee zu bekommen, würde ich mich eher im niedrigen Preissegment positionieren, also eher auf Masse setzen anstatt auf die Qualität die bei den Franchise-Unternehmen gegeben ist, aber einfach aus dem simplen Grund, weil die Zielgruppe sich das so wünscht. Also Marktsegment Low Budget - Kaffee, Preis zwischen 75 Cent und 1,50 Euro, 1,50 Euro wäre praktisch die Sache mit extra Schaum und Bohne obendrauf.
Zu welchem Preis werden Sie ihr Produkt anbieten? Wie schon erwähnt, ohne das jetzt zu konkretisieren, zwischen 75 Cent und 1 Euro, das muss schon drin sein im Studenten-Portemonnaie.
Wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segment(en) bewerben? Wie gesagt, Mund zu Mund Propaganda, man nehme zwei Studenten, gebe denen jeweils 10 Tassen auf einem Tablett, dann geben sie es rum geben das den Leuten, die sind davon begeistert, fragen nach, wo gibt es diesen leckeren Kaffee, dann wird gezeigt, da drüben in diesem Laden, dann kommen Leute vorbei, sind begeistert weil das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt und dann spricht sich das rum, ich würde also klassische Werbung, Fernsehen, Zeitung, Internet vollkommen ausschließen, weil die Leute die ich ansprechen möchte vor Ort sind, aber ich stells mir vielleicht etwas… ja, ich hatte jetzt einen Gedanken, ich habs etwas zu klein skaliert, ich hab mir jetzt ein Gebäude vorgestellte und versucht die Studenten die da drin sind zu begeistern, aber hier wird schon mit 40.000 geschätzt, das heisst man stellt sich einen ganzen universitären Campus vor und man muss dann die Leute vom Campus überzeugen, das heisst Mund zu Mund Propaganda bleibt, aber man braucht noch Studenten die auf dem Campus rumgehen, Flyer austeilen ist dann wichtig, Also Abonnement in der Studentenzeitung würd ich dann doch noch machen, es heisst hier ja Zeitung vergleichsweise günstig aber 500€, whatever, das lohnt sich, das würde ich auf jeden Fall machen, da ne Anzeige machen, nochn großes Poster, hier gibt's leckeren Kaffee bei Coffee Inc.

Problem 3: Gehaltskosten.

{CASE}. Ok, 1500 Euro Umsatz, das ist etwas, aber wenn man alles rausrechnet ist das nicht wirklich profitabel, hängt von der Gesellschaftsform ab, wird bestimmt ne GbR sein, mal gucken ob da noch Fragen zu kommen… {CASE} Sie haben die folgenden vier Optionen: Geld von den Eltern der Freundin leihen… uuuhh… – diese sind zwar nicht übermäßig reich, könnten es aber wohl bewerkstelligen an 30.000 Euro zu kommen wenn es sein müsste. Also das würde ich niemals machen, ist doch klar. Geld von ein paar alten Freunden von der Universität und Ihrem alten Studentenjob leihen, die Eltern überreden einen Kredit aufs Haus aufzunehmen, Ihre Angestellten überzeugen in dieser Zeit auf ihr Gehalt zu verzichten. Also wenn man sowas macht ist es unverantwortlich andere Leute mit ins Boot zu holen, zumal die Perspektiven nicht so rosig ausschauen, deswegen Option 1 würde ich sofort ausschließen, Kredit aufs Haus würd ich auch vollkommen ausschließen, das ist halt mein Ding was ich da durchziehe… also ich würde kulant mit meinen Angestellten quatschen, wenn sie an das Konzept glauben und wir schon ein halbes Jahr zusammen sind, wir sind ein Team eine

kleine Familie, dass wir bereit wären die Zeit gemeinsam zu überstehen, in der Hoffnung dass wir drei Monate spätere diesen Wettbewerb gewinnen, dass wir dann wieder oben sind, also nach nem kleinen Tief kommt wieder ein großes Hoch. Und versuchen parallel Geld von ein paar alten Freunde aus dem Studentenjob leihen, aber wie gesagt, ich bin da skeptisch, wenn man viel Kredit aufnehmen muss um was zu erreichen. Welche dieser Optionen würden Sie wählen? Warum? Also wie gesagt, Option 4, die Angestellten überzeugen eine Zeit lang auf Ihr Gehalt zu verzichten, weil ich ungern bei Freunden, also eigentlich schließe ich Freunde und Familie aus… also prinzipiell ist das ne spannende Option, weil natürlich ne Bank niemals bereit wäre einem das Geld zu geben, also ich würde erst versuchen bei ner Bank und dann hätte ich auch ein Argument bei Freunden und Eltern, aber das ist dann auch kein gutes Marketing, nach dem Motto „die Bank hat mir kein Geld gegeben" also bin ich auf euch aus, also da würde ich schon versuchen nen Mittelweg zu finden aber prinzipiell zuerst versuchen ohne Geld rein zu bekommen meine Angestellten zu überreden.

Problem 4: Finanzierung.

Ihr Ladendesign hat den ersten Preis der Newcomer Kategorie des 'Architecture meets Catering' Wettbewerbs gewonnen. Wow, best case ist eingetroffen, haben wir Glück gehabt, aber nochmal quasi Geld leihen oder drauf verzichten, also jetzt haben wir das Tief hinter uns… {CASE} Der Kaffee im neu designten Laden wird pro Tasse an die 4 Euro kosten. - Generell riesengroßer Fehler, weil das Ding hat von Anfang an darauf aufgebaut, Zielgruppe Studenten, von 75 Cent bis 1,50 Euro, und ich hab ja sogar noch verhandeln müssen ob wir speziellen Kaffee für 2 Euro anbieten, also das wäre ein ganz großer Management-Fehler, never ever, das Alleinstellungsmerkmal ist halt im unteren Preissegment, alles andere da gehen wir in direkte Konkurrenz zu übersättigten Märkten wie die ganz großen Franchise-Unternehmen, also das würde ich so nicht machen – {CASE} also schwarze Zahlen schon ab dem zweiten Jahr, Absatz ist doch recht klein…Sie haben drei Finanzierungsoptionen: {CASE} Also venture Kapital, macht Sinn, solange ich bei über 50% bin ist alles ok, der hat wahrscheinlich die Vorstellung wenn er in 5 Jahren aussteigt er von diesen 150.000 ne Rendite von 20-30% gemacht hat, also dass die Unternehmenswerte gestiegen sind, ok, klingt erstmal spannend. Option 2, {CASE}. Ah, Kooperation ist immer eine gute Sache – {CASE}. Ja, ist er ein Freund, ja Freund der Familie, klingt nach einer sehr guten Option, aber hier Regel Nummer 1, wie hat es nochmal der Pate gesagt: „Freunde und Business: Öl und Wasser", oder so. Das heisst mit Freunden ein Geschäft zu machen, da muss man eine gemeinsame Wellenlänge haben, das ist ne ganz gefährliche Sache, deswegen ganz vorsichtig da agieren, super Option, dass er bereit ist da auf 30.000 runterzugehen und ein Drittel des Unternehmen, also das ist nochmal besser als Option 1, aber wie gesagt, da muss es der richtige Freund sein, der auch bereit ist in schwierigen Zeiten an Bord zu bleiben. Option 3: Sie können ihr Unternehmen allein fortführen und nur mit dem selbst erwirtschafteten Geld agieren – wobei das Unternehmen wesentlich langsamer wachsen würde und sie

länger bräuchten um in die Gewinnzone zu kommen. Ach, Gewinnzone ist noch nicht gegeben—also ich würde eigentlich zu der dritten Option tendieren, wenn das Geschäft profitabel ist, hab ich gar kein Problem damit, wenn es erst langsamer wächst, das hat den riesengroßen Vorteil, dass man nicht auf fremdes Kapital aus ist sondern mit 100% Eigenkapital das Ganze finanziert, ich finde das sehr sportlich, sehr gut, vor allem es zeigt einen Sinneswandel in der Gesellschaft die eben auf Schulden und Kredite aus ist, man schaue sich Berlins 62 Milliarden oder Deutschlands 1,8 Billionen Euro an, das ist eine Schuldenkultur die man so nicht aufbauen sollte, das fängt bei solchen kleinen Sachen an, dass man etwas sein möchte was man nicht ist, und das nur durch fremdes Kapital erreichen kann, ich bin eher dafür klein anzufangen, langsam anfangen, weil dann hat man auch die beste Referenz, weil man hats aus eigener Kraft geschafft. Aber, weil anscheinend das Ding nicht so profitabel ist und ich am Anfang auch keinen Gewinn mache, bin ich leider auf Unterstützung aus, und ne Kooperation mit einem Freund zu diesen Kondition, ein Drittel des Unternehmens gehört ihm, er ist bereit am Anfang sein Gehalt auf 30.000 runter zu fahren, find ich super und dann gewinn ich auch einen festen Mitarbeiter, also ich würde mich hier für Option 2 entscheiden, wobei er genau weiss, wir sind beide im selben Boot, wir haften beide und … das ist doch recht fair.

Wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen – welche Option würden Sie dann wählen? ... Das ist ne sehr gute Frage. Ich habe mich nämlich schon oft gefragt, was will eigentlich ein Risikokapitalanleger? Und die möchten nur Rendite, das heisst die können einen manchmal nicht verstehen wenn man wirklich mit Leidenschaft dabei ist, und dahingehend tendiere ich trotzdem zu Option 2, also ich würde diese Option nicht nutzen, ich wäre eher bereit mit einem Freund der Familie das zu machen, weil er Erfahrung hat, weil er quasi… Erfahrung ist ein ganz wichtiger Punkt, ein Risikokapitalanleger ist einfach ein Bankangestellter der da irgendeinen Fond hat und bereit ist da zu investieren, aber wenn ich für den selben Preis sogar noch Kompetenzen bekommen kann ist das viel besser, ein Unternehmen wächst mit seinen Kompetenzen, das ist ein ganz wichtiger Punkt, deswegen würde ich auf Option 2 setzen und wäre nicht bereit mit einem venture capitalist der nur renditegeil ist zu kooperieren. Aber wenn man nicht die Option hat, also nen reichen Kumpel, wäre das vielleicht die einzige Möglichkeit, aber weil ich Option 2 habe, nehm ich die auch.

Problem 5: Führung / Vision.

{CASE} Ihnen sind mehrere Möglichkeiten für einen Ein-Zeiler eingefallen: 1. Starbucks ist Vergangenheit – *Coffee Inc.* ist die Zukunft. Ok, etwas sehr selbstbewusst, geradezu verrückt, aber warum nicht, ist aber eher Bild-Niveau. 2. Wir wollen bis 2014 Jobs für mindestens eintausend Jungunternehmer kreieren. Hm, ein bisschen zu lang. 3. Die am Schnellsten wachsende Kaffee-Kette. 4. Investieren Sie in *Coffee Inc.* – Genießen Sie die deutsche Kaffee-Tradition. Was heisst hier investieren? Ganz kurz, es geht hier um… ok investieren ist vielleicht gut, aber es geht um eine

nationale Zeitung… Zielgruppe der Zeitung ist… also nehm ich mal an, es ist die Financial Times…Welchen dieser Ein-Zeiler würden Sie auswählen? Warum? Wenn Sie keinen der oben genannten bevorzugen, und Sie alternative Vorschläge haben, nennen Sie diese bitte. Ok, also sowas ist immer recht komplex, in der kurzen Zeit würde ich mir jetzt nichts eigenes einfallen lassen, aber wenn ich alle abwäge, also Nummer 1 schließ ich aus, Starbucks ist Vergangenheit, das ist viel zu provokativ, viel zu platt, Nummer 2 ist zu lang, obwohl – ne, ich bin für Nummer 2, wir wollen bis 2014 Jobs für 1000 Jungunternehmer kreieren, ja, Jungunternehmer, das ist ein sehr gutes Zeichen, gerade in der Wirtschaftskrise wie beispielsweise jetzt, sind neue Jobperspektiven ganz gut, wenn man die Zeitung aufschlägt - IBM bis Deutsche Bahn, Stellen werden gekürzt, da ist ne positive Nachricht immer was Gutes, ist auch ein eye-catcher, deswegen wär ich eher bereit - ist zwar lang aber ich setz auf Inhalt, das ist nicht so kurz und blöd wie Starbucks ist Vergangenheit, sondern es hat ne Aussage, hey Leute, wir schaffen Arbeitsplätze, mit uns ist praktisch Zukunft, 2014 is ne Vision. Die am schnellsten wachsende Kaffeekette ist viel zu neutral, Investieren Sie in Coffee Inc. genießen Sie die deutsche Kaffee-Tradition, vielleicht bei internationalem Wachsen, ich bin für den längeren Satz, weil diese Zeitung die ich mir vorstelle, Financial Times oder Handelsblatt, die setzt auf Inhalt, die Substanz entscheidet, deswegen die Substanz von dem Satz wir wollen bis 2014 Jobs für 1000 Jungunternehmer kreieren, das ist der richtige Punkt.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1.

{CASE} Feedback, ganz einfach. Ich habe verschiedene Zielgruppen, ok die Absatzzahlen sind nicht so gut, wie ich sie erwartet hatte, ich habe anscheinend zwei große Zielgruppen, die einen präferieren Qualität zu nem guten Preis, die anderen, Studenten, niedrige Qualität, niedriger Preis. Aber mein Umsatz ist, bleibt gering, um nen höheren Umsatz zu erreichen, also ne Marktforschung würde ich dann wirklich einleiten, um das in Zahlen nochmal zu verifizieren, aber ich würde trotzdem dahin gehen, das Unternehmen zu spezialisieren, quasi mich auf eine Zielgruppe auszurichten, damit dann mehr Leute von überzeugt sind, also ich würde mich dann schon für eine Richtung entscheiden, wichtiges Feedback, man muss immer Feedback bekommen, jeden Monat wissen, wie sind die Umsätze, man sollte finanztechnisches Know How haben, über Buchhaltung, damit man die ganzen Zahlen sofort mit nem Ampelsystem oder ähnlichem betrachten kann, damit man weiss, ok rot ist nicht gut, wann kommen wir in den grünen Bereich… also das ist ganz wichtig.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2.

{CASE} Genau, also eigentlich das was ich vorhin erwähnt hatte, man muss ich für einen Bereich entscheiden, hier etwas verrückt, man macht das gleich doppelt, es immer schwierig wenn man sowas angeht, weil wie gesagt, die Umsätze sind stagnierend…{CASE} ... Geschätzter Absatz 0,1 , tatsächlicher Absatz…

Welche dieser zwei Optionen würden Sie wählen? Warum? … Also das wird hier in zwei Sachen aufgeteilt, Low Budget, High Class und jetzt geht's darum ob ich die 200.000 investieren soll um zu expandieren, oder ob ich mich auf eines der beiden Konzepte konzentriere und das andere vernachlässig. Welche der zwei Optionen würden sie wählen? Also hier klare Antwort, weil das so gut läuft und die Kunden bereit sind 2 bis 2,5mal so viel auszugeben als vorher bin ich bereit quasi diese 200.00 zu investieren und mich langsam und stetig dem geschätzten Absatz anzunähern.
Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen: {CASE} Hm… also Preis ist immer verbunden mit Qualität, wenn ich quasi ne Ausschreibung mache oder eine östliche Firma engagieren muss damit ich für 100.000 das Ganze mache ist es mit höherem Risiko verbunden … hier kommt ein ganz wichtiger Punkt: nicht an der falschen Stelle sparen, da werden so oft Managementfehler gemacht. Deswegen bin ich bereit, weil das so ein immanent wichtiger Schritt für das Unternehmen ist, ich hab mich quasi für einen Weg entscheiden, Expansion, ich bin schon im fünften Jahr, es werden Umsätze generiert, es geht um Qualität, es geht darum, die Kunden langfristig zu binden, bin ich dafür bereit die teuerste Option, ich möchte das selber re-designen damit ich quasi mit meinem Unternehmen das es so weit gebracht hat, nicht so ne wichtig Entscheidung von der Ausführung, ich hab auch Architekten-Hintergrund, Lebenslaufmäßig, so eine wichtig Entscheidung würde ich nicht an andere Leute outsourcen, und schon gar nicht an welche die kulturell in einem anderen Land aufgewachsen sind, never ever, ich wähle die teuerste Option mit der höchste Qualität, ganz einfach weil das am nachhaltigsten ist, weil ich ein kleines Unternehmen bin und Nachhaltigkeit ganz wichtig ist.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1.

{CASE} Geschätzter Absatz, tatsächlicher Absatz, wow. Würden Sie: Ihn feuern? Ne, also wenn schon Kompetenz im Team ist, ist ihn feuern nicht der richtige Weg, anscheinend warens auch meine Fehler die ich gemacht hab, weil ich ihm zu viel, anscheinend ist er mit der Aufgabe überfordert… der ein sehr guter Verkäufer war als er nur mit den Standard Kaffees zu tun hatte… genau das ist ein ganz klares Problem, dass er in der einen Sparte, zum Beispiel mit den Studenten gut klar kommt, bei Plain Coffee erfolgreich war, war es ein menschlicher Fehler ihn zu überfordern, dieses copy paste mit Leuten geht nicht so einfach, weil das ist ne andere Zielgruppe, ein anders Konzept, daher würde ich ihn nicht feuern, sondern, mal gucken was Option 2 ist…Einen neuen Manager für das Verkaufsteam einstellen? Wenn ja, würden Sie sich mit Stefan beraten bevor Sie dies tun? Wie würden Sie ihm die Neuigkeiten mitteilen? Ja, das ist kein Ding, wenn ich Geschäftsführer bin, ist es meine Verantwortung dass es dem Unternehmen besser geht, also 1, ihn feuern, nein, weil damit Kompetenz aus der Firma flöten geht, ich würde mir selbst auch den Fehler eingestehen, dass ich ihn anscheinend mit der Versetzung zu Exquisite überfordert habe und wir würden uns dann zusammen hinsetzen um

da einen besseren Weg zu finden und eben die Alternative, dass ein neuer Manager für das Verkaufsteam von Exquisite eingestellt wird, finde ich eine sehr gute Variante…würden sie sich mit Stefan beraten… klar würd ich mich mit ihm beraten und nicht mit fertigen Tatsachen konfrontieren, wie würden Sie Ihm die Neuigkeiten mitteilen – persönliches Gespräch, hinsetzen, quatschen. Es steht Ihnen frei diese Situation auch auf irgendeine andere Art zu lösen – erklären Sie gegebenenfalls warum. Also, das ist ne ganz simple Sache, Probleme müssen in einem Unternehmen entstehen, Fehler müssen entstehen, weil dadurch die Qualität sich mit der Zeit steigert wenn man die Sachen löst, Fehler sind etwas ganz natürliches, was normales und wenn Menschen das Ganze machen ist das gar kein Problem, da muss man kommunizieren, weil ich Geschäftsführer bin muss ich da mit ihm kommunizieren, hoffen dass wir in diesem Bereich einer Meinung sind, dass er quasi überfordert ist mit dieser Aufgabe, ich würde ihm auch die Möglichkeit geben wieder zurück zu kommen, weil er ein sehr guter Verkäufer ist im Bereich Plain coffee und dann eben einen neuen Manger suchen für Exquisite.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2.

{CASE} Jungunternehmertum aufrecht erhalten, oh, es geht also darum, dass professionelle Strukturen in das Unternehmen einzubringen, und dass ich nicht so offen bin für diese Sachen… {CASE}… Geschätzter Umsatz, wie sehn die Zahlen aus? Puuh, ok wir habens geschafft, quasi die Erwartung, wir sind zwei Jahre schneller. Wie gehen Sie mit dieser Situation um? Denken Sie es ist Zeit für *Coffee Inc.* Ein Konzern zu werden? Also, Konzern, das heisst Aktiengesellschaft oder ähnliches, man schaue sich die Unternehmen nochmal an Starbucksähnliches… Einstein, ok, wir sind in der Liga von Einstein, die machen 25 Millionen Umsatz, wir sind schon bei 27,5, also wir sind größer als Einstein. Also wir sind schon ne große Sache, wie gehen Sie mit dieser Situation um, denken Sie es wird Zeit für Coffee Inc. ein Konzern zu werden… Konzern, was heisst Konzern? Wenn Konzern heisst im großen Stil in noch mehr Städte vertreten zu sein, den Weg Richtung international zu gehen, dann ja, bin ich auf jeden Fall dafür, und dass man dafür professionelle Strukturen benötigt, vor allem noch mehr Kompetenzen im Sinne von Beratern im Sinne von besseren Technologien für Zukunftsforschung um sich besser zu positionieren in neuen Segmenten, dann muss das der Weg sein, weil man sich nicht auf bereits erreichtem Erfolg ausruhen kann, der Markt ändert sich ständig, man muss sich dem ständig anpassen, deswegen muss auch Kompetenz rein, und nach diesen Zahlen, weil Einstein Cafe als bekanntes Unternehmen schon Konzern ist nach dieser Definition von Umsatz her, muss das schon in Richtung Konzern gemacht werden.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management.

{CASE} Hm, sehr gut, ich stimme dem Aufsichtsrat zu, es kommt jemand der für das operative Geschäft zuständig ist und ich würde mich auf Wachstumsstrategien konzentrieren. Wie würde ich

mich auf die Interviews vorbereiten? Ich hab alles im Kopf, ich hab 8 Jahre Erfahrung, mehr sogar, ich war seit dem ersten Tag dabei, hab Tiefen und Höhen erreicht, würde eigentlich spontan hingehen, würde mir schon ne kleine Liste machen von Fragen die ich gerne stellen würde, mir ginge es darum, dass es ein Praktiker ist, also kein Theoretiker der von der Uni kommt, es geht darum dass er praktische Erfahrung hat, es geht hier darum ein ziemlich großes Unternehmen zu führen, COO, daher, die drei Kandidaten, ich würde mir sogar einen ganzen Tag pro Kandidat Zeit nehmen, weil es hier um eine ganz wichtige Entscheidung geht, und was mir auch ganz wichtig wäre, ist dass die Chemie stimmt, dass ich mit ihm sehr gut kommunizieren kann und er wirklich auch bereit ist nicht mit ner stinknormalen Excel-Tabelle, die Sachen hoch und runter zu rechnen, sondern es muss auch jemand sein der ne Vision hat, jemand der sich mit dem Unternehmen identifizieren kann unser Unternehmen so ernst nimmt wie ich es tue, deswegen würde ich mich auch sehr gut auf diese Interviews vorbereiten und eben wirklich Qualität suchen bei diesen Leuten. Listen Sie bitten auf, was für Fragen Sie stellen würden, was für Techniken Sie benutzen würden und einige Probleme die auftreten könnten wenn Sie diese Person einstellen. Also wie gesagt, ich würd ne Liste machen, ich würde vor allem darauf setzen ob er schon praktische Erfahrung gemacht hat, auch wenn er eigener Unternehmer war, gerne, also es müssen Leute sein die in der Praxis aufgewachsen sind und kommunizieren, dabei wird's glaub ich ganz wichtig sein weiche Faktoren zu haben, also emotionale Intelligenz, Kompetenz in diesem Bereich, Leute zu motivieren, aber trotzdem das Gefühl für Zahlen hat und rechnen kann. Problem die auftreten können wenn Sie diese Person einstellen, Überforderung wird bei ihm am Anfang der Fall sein, deswegen regelmäßige Treffen, regelmäßige Berichterstattung anstatt dass er sich hinsetzt und nen Brief schreibt würd ich ein persönliches Treffen bevorzugen, dass ist am effizientesten, und einfach offen reden, ich liebe diese Diskussionskultur, dass man über alles reden kann, es ist nur wichtig dass da am Ende auch Entscheidungen getroffen werden, auch wenn man anderer Meinung ist, man muss nicht immer Konsens erreichen aber abwägen, Vor- und Nachteile, das heisst eigentlich, die meisten Probleme wären Kommunikation, das würde ich dadurch vorbeugen, indem wir uns einmal die Woche treffen immer an einem Tag und zusammen kommunizieren, damit der COO das Schiff in die richtige Richtung führt.

Problem 9: Wohlwollen.

{CASE} … ok, ich hab das hier noch nicht ganz verstanden… ah, ok, eigentlich geht's hier um Ausbildungsplätze, das wird nur nicht so erwähnt… Werden Sie dieses Projekt antreten? Ja, ich sehe sehr große Chancen, es geht vor allem darum soweit ich das verstehe, Ausbildungsplätze anzubieten, das wären dann potentielle zukünftige Mitarbeiter die ich direkt ans Unternehmen binden könnte, weil ich quasi mit denen mehrere Monate zusammen gesessen hab, ich hab die gelehrt, und es ist die beste Art und Weise wirklich neue Leute für die Zukunft zu gewinnen, deswegen wärs eigentlich am

Anfang ein Minusgeschäft, und tatsächlich ich muss mit 100.000 Euro erstmal reingehen, aber ich würde mir dadurch erhoffen, dass ich dann Leute langfristig binden kann, deswegen wäre es langfristig gesehen eigentlich ne sehr gute Sache, auch ne sehr gute Image-Sache, aber Leuten Möglichkeit zu geben in die Praxis reinzuschnuppern, in dem Sinne Ausbildungsplätze anbieten und selber viel Zeit investieren, klar würd ich machen, dass das Unternehmen selber weiter gehen muss ist klar, aber dafür hab ich ja auch viele andere Mitarbeiter und den COO, der auch dafür den Kopf hinhält, also würd ich schon machen. Wenn ja, würden Sie: Das Projekt spenden? Ja, klar 100.000 ist nicht so viel. Nullgewinn … also wen ich schon bereit bin 100.000 zu spenden, das ist hier ne CSR, also Wohlwollen, das ist ne Sache für die Gesellschaft, da wär ich bereit das zu machen.

Problem 10: Ausstieg.

{CASE}. Ha, sehr gut. Für welche der beiden Richtungen entscheiden Sie sich? Warum? Also wenn man von Groupon oder anderen Unternehmen liest die Google dann für „6 Milliarden" aufkauft, muss man schon manchmal schmunzeln, in diesem Fall, also wir machen schon ziemlich viel Umsatz, also bin ich hier bereit weiter zu machen oder das Ding zu verkaufen? Meine klare Ansage wäre, Richtung 1 zu wählen, ich würde es nicht an Starbucks verkaufen, weil das ist praktisch mein Kind, meine Baby was ich großziehen möchte, ich sehe immer noch Chancen, weil die Vision ist nicht als Rentner irgendwo auf ner Insel zu sitzen, man muss immer arbeiten, das ist meine Philosophie die ich habe, deswegen würde ich mich dafür entscheiden, egal was es kostet, nen Konzern aufbauen, und vielleicht selber in ein paar Jahren Starbucks aufzukaufen…

Coding 5, 23.08.2011

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	4-6: R 1 (first concern is bigger returns) 6-16: P 2 (market segmentation) 17-24: B 3 (competitive analysis) 25-26: Z 4 (wants to do market analysis) 26-27: B 4 (competitive analysis) 29-33: B 5 (competitive analysis) 34-37: P 6 (market segmentation) 37-39: Z 7 (emphasis market analysis) 39-43: B 8 (positioning against competition) 47-49: B 9 (competitive analysis) 49-52: Z 10 (market analysis and business plan) 59-66: P 12 (market predictions)	53-57: C 11 (using feedback of potential first customers) 67-78: E 13 (still sees possiblity of creating own market segment)

Problem 2	85-89: P 14 (market segmentation) 92-93: B 15 (pricing against competition) 114-121: P 18 (market segmentation) 118: B 18 (positioning against competition)	94-99: D 16 (distrusting case description) 104-109: M 17 (cheap marketing, including first customers in marketing) 126-132: M 19 (giving product directly to potential customers)
Problem 3		155-159: A 20 (alliance with employees) 161-164: L 21 (would prefer not to borrow money) 169-170: L 22 (would prefer not to borrow money)
Problem 4	176-182: B 23 (concerned of losing customers to competition)	187-194: A 24 (not opposed to cooperation with family friend) 198-207: L 25 (would prefer not to borrow money) 207-213: A 26 (alliance with family friend) 218-225: A 27 (stressing importance of alliance with someone with know how)
Problem 5		242-247: E 28 (slogan to appear positive in bad economy)
Problem 6	260: R 29 (concerned with returns) 261-262: Z 30(wants to do market analysis before deciding) 262-264:K 31 (would cut back to one segment) 265-267: Z 32 (constant analysis of business performance) 281: R 34 (decision based on expected returns) 285-291:X 35 (no trust in outsourcing, no use of new ideas)	279-280: E 33 (willing to expand) 292-293:M 36 (what do I know – uses background in architecture for design project)
Problem 7	337-338: B 38 (comparison to competition)	320-324: E 37 (sees problems and mistakes as chance for improvement) 341-349: E 39 (using possiblities to grow and have better research)
Problem 8		361-364: C 40 (wants new COO to have ow vision of company) 376-382: N 41 (looking forward to discussing with COO with different opinions)
Problem 9		387-392: E 42 (use of new opportunities) 395-399: N 43 (wants to engage in CSR)
Problem 10	409-414: X 48 (no intention to sell and start something else)	

Interview 6, 26.08.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes

Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen. 1. Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Das wären die Studenten und Mitarbeiter angrenzender Unternehmen. Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Kaffeehäuser, kleine Märkte, Bäckereien. 3. Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Also zum einen wären das wie viele potentielle Konkurrenten es in der Nähe gibt, wie viele, zum Beispiel Studenten an der Hochschule arbeiten, wie viele Unternehmen es entsprechend in der Nähe gibt, wie viele dieser Menschen sozusagen quantitativ vorhanden sind. Zur Konkurrenz auch noch, wäre der direkte Fortbesuch und entsprechend die Notiz der Preise und de Angebotes. 4. Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Wie gerade schon gesagt, was die Kundschaft anbelangt wären das statistische Zahlen über die Hochschule oder über die Industrie und Handelskammer auch die Anzahl der Mitarbeiter der einzelnen angrenzenden Firmen und dementsprechend auch was ich schon gesagt habe zu den Kunden, eh, zur Konkurrenz, das heisst hier auch die Anzahl der Mitarbeiter vor Ort vielleicht noch dazu und entsprechend die Anzahl der Produkte in Portfolio und die entsprechenden Preise. 5. Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? Abhängig von der Situation am Markt das heißt der Kunden und der Konkurrenz und zusammengesetzt mit der Information, dass der Kaffeekonsum in der Region wächst würden sich dann entsprechend zumindest im kleinen Raum mögliche Marktanteile ergeben, so dass man daraus schließen könnte wie viel Kundschaft man am Tag hat. Das heißt man könnte zählen wie viele Leute aus der Bäckerei mit dem Kaffee raus laufen dementsprechend könnte man dann für sich ungefähr schließen, dass diese Anzahl verglichen mit dem was sozusagen Zusatzpotential gibt, also wenn 10 Prozent mehr Menschen Kaffee trinken, dann wären das alleine, ohne dass die anderen Konkurrenzdruck verspüren, wären das schon 10 Prozent und das was man als Marktanteil noch mal als attraktiver Konkurrent abgrasen kann, wären zusätzliche Kunden am Tag. Auch die Größe des Cafes würde sich daraus ergeben, weil das dann wieder mit Kosten zu tun hat.

Problem 2: Definition des Marktes

{CASE} Ergibt 70000 potentielle Kunden. {CASE} Also ca. ¼ [Anteil des Spezialkaffees]. So. Es wird erwartet, dass beide Beiträge in den nächsten fünf Jahren um mindestens fünf Prozent jährlich wachsen. Würde bedeuteten, dass wir hier von den 450.000 ungefähr 22, nee, 450 Millionen, quatsch, das wären… So, gut, {CASE}Bereit zu bezahlen in Euro wären 52 Prozent der Studenten einen Betrag zwischen 50 und 75 Cent, 30 einen höheren Preis von 75 Cent bis einen Euro, die restlichen 16 beziehungsweise 2 Prozent wären, würden bei einem Preis liegen zwischen einem Euro und einem Euro 75. So. Bei den Angestellten, bei den Angestellten sieht das Verhältnis etwas anders aus. Die sind bereit 75 Cent bis zu einem Euro zu bezahlen und bei den Besuchern, ist das ebenfalls wie bei, oder ähnlich wie bei den Studenten, dass 45 Prozent je einen Preis von circa 50 Cent bis Null Euro Fünfundsiebzig also 75 Cent verlangen. So. Das heißt, dass wir hier bei den meisten ein Preisniveau haben von circa 50 Cent bis maximal einen Euro.

Der Preis für Kaffee, der in der Mittagspause oder zwischen den Vorlesungen angeboten wird, bereit zu bezahlen {CASE}…

Denkst Du daran, dass Du alles, was Dir durch den Kopf geht…

Ja, also, was mir jetzt durch den Kopf geht, ist die Umfrage 2, warum ich die Frage jetzt noch mal extra gestellt hab auf den Zeitpunkt bezogen Mittagspause oder Vorlesung, weil Du ja in der ersten Frage schon gefragt, was ich, was, äh, meine potentielle Kundschaft bereit wäre zu bezahlen. Deswegen ist für mich die Frage 2 bin ich mir selber nicht mehr im Klaren, warum ich das gemacht habe. So… gut, nichtsdestotrotz, äh, scheint es so zu sein, dass, die Mittagszeit so ne gewisse Korrelation bietet, das heißt, dass die Preisempfindlichkeit plötzlich wächst, dass die Studenten, dass plötzlich mehr Studenten den günstigeren Kaffee haben wollen. Gut, also, wahrscheinlich habe ich jetzt mir dabei gedacht, dass die zur Vorlesungszeit, nicht zur Vorlesungszeit, sondern zur Mittagszeit die Preisqualität verändert wird. Also, wenn es den günstigeren Laden schon hier um die Ecke gibt, ist ja grad hier um die Ecke, dann müsste es halt entsprechend günstiger.

Gut, Umfrage 3, {CASE} Was ich jetzt gerade mache, ist, aufgrund der Erkenntnis aus der Umfrage, mir so zu notieren, dass zum Einen zu sagen, hier, meine Kunden eben einmal Studenten sind und Angestellte und auch Besucher, dass es im Prinzip eine Preismodifizierung gibt und zwar diese Preismodifizierung auf die Mittagszeit bezogen ist und Kundenbindung sogar um ein Bonussystem gewünscht ist und zwar explizit bei der Kundengruppe der Angestellten. {CASE} Die Universitätsangestellten sind besonders darauf aus, dass es mehr als den regulären Kaffee im Angebot gibt, das wäre dann in der Produktpolitik wäre es ein, ich nenn das jetzt einfach mal Kaffee Plus, das heißt, dass man sich hier eben von dem Angebot der umgebenden Konkurrenten abhebt. So, mehr Abwechslung im Angebot vielleicht auch hier in der, im Sortiment, dass eben abwechselndes Angebot gibt, das heißt, dass eben nicht nur das Produktportfolio um bestimmte Kaffeesorten erweitert wird, sondern diese dementsprechend auch noch variieren sollen. So, sie weisen zum Beispiel darauf hin, dass es Firmen gäbe, die Werbung auf Pappbechern drucken könnten im Austausch gegen einen Discount. So, hier gibt es einen, ja, so viel zur Promotion, das wären die Becher mit Druck. Das heißt hier erwartet scheinbar der Kunde, dass er für die, für das Tragen der Werbung mit dem Becher einen Discount bekommt, was sozusagen auch in die Sortimentspolitik so ein bisschen rein, oder in das Angebotsportfolio mit reinfließen könnte, heißt, die Kunden, die bereit sind einen Kaffeebecher mit Logo zu nehmen, vielleicht einen Nachlass bekommen, also Rabatt. Wie das hinhaut muss man sich dann natürlich entsprechend überlegen. {CASE} Da wir ja von Laufkundschaft hier sprechen und von einem relativ engen Einzugsgebiet würde ich jetzt auf die, auf den Fernsehsender und auf das Kino vollkommen verzichten. Die…ich glaube, dass das aufgrund des Produktes selbst und wie gesagt sehr, sehr engen Einzugsgebietes wird ja keiner aus, keine Ahnung, aus Zehlendorf nach Marzahn um Kaffee zu trinken, also zumindest ist es strategisch jetzt auch nicht so angedacht, Kaffee zu, oder ein Café zu generieren, dass, oder aufzubauen, was eben eine Besonderheit in der Stadt bietet, sondern Regionalkonkurrenz anzubieten, vor allem bei einer Preisvorstellung von 50 Cent bis ein Euro im Schnitt der Besucher, was eben, ja, also, hier für mich zumindest mal nicht im irgendwie erkennbaren Zusammenhang steht viel Geld für Werbung auszugeben, um Leute von auswärts zu uns zu locken, die bereit sind zwischen 50 Cent und einem Euro zu bezahlen.

Gut. Die Konkurrenz. {CASE} Starbucks, Tchibo, Coffeebean und Einstein liegen in einem Preisniveau zwischen 2 Euro 50 und 5 Euro. Das bedeutet, Preisniveau zwischen 50 Cent und einem Euro bei besonderen Kaffees waren das ein Euro 50 oder 1,50 plus sind wir, oder bin ich natürlich hier extrem konkurrenzfähig, zumindest erstmal von der Preisvorstellung, die meine Kundschaft hat, die Frage ist, ob das überhaupt Sinn macht. So, Umsatz, 6,5 Milliarden, okay, wir sind hier bei Millionen

und Milliarden, das bedeutet, das kleine Café, das wir hier oder das ich hier auf dem Campus aufmachen will, das hier erstmal in Relation zu sehen, was bedeutet, dass man hier entsprechend regional erheben müsste, was hier passiert. Das heißt, die, der durchschnittliche Preis des Kaffees, den würde ich mal Anzahl der Besucher, der mit einem Becher rausspaziert entsprechend ermitteln um rauszubekommen, welchen Umsatz beim Tagesumsatz, den Tagesumsatz meine Konkurrenz hier generiert und unter der Annahme, dass, wie gesagt, ein Teil der Kunden der Konkurrenz zu mir kommt und zum anderen generiert aus dem Wachstum, der zu erwarten ist, würde ich ungefähr die Anzahl der Kaffees und damit meinen Tagesumsatz bestimmen.

So, diese Kaffeeunternehmen erwirtschaften eine Rendite von 25 Prozent, bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit für folgende Entscheidung, bitte denken Sie weiterhin laut, pampampam, gut, in welchem Marktsegment oder in welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? So, die Marktsegmente, die Frage ist jetzt natürlich so gestellt, dass ich sie nicht so ganz verstehe, die Marktsegmente, Marktsegmente, was könnte damit gemeint sein. Gut, also prinzipiell, wenn man die Marktsegmente um meine potentiellen Kunden an für sich adäquat setzt, dann würde es bedeuten, dass ich sage, ich habe sozusagen die Studenten und die Angestellten und Besucher als mein Marktsegment. Die Frage ist, was auch die Werbung grundsätzlich angeht, also die direkt am Haus und die Gestaltung des Hauses, wen möchte ich denn am stärksten ansprechen, also möchte ich die Studenten bei mir locken, da diese ja nur 50 Cent bis ein Euro zahlen wollen, wird der Deckungsbeitrag bei den einzelnen Produkten nicht sehr hoch sein, deswegen ist die Frage, ob man entsprechend das Ganze auf den, auf sozusagen eher den Mitarbeiter in der Verwaltung der Universität beziehungsweise der angrenzenden Unternehmen auslegt, aber dazu sind noch sozusagen so ein bisschen weitere Informationen notwendig. Grundsätzlich wäre es aber so, dass entsprechend die Studenten, die Mitarbeiter und die Besucher trotzdem im Portfolio, also im Segment bleiben.

Zu welchem Preis werden Sie Ihr Produkt anbieten? Wie gesagt, hier würde ich definitiv unterscheiden, das heißt das Portfolio so gestalten, dass es diesen günstigen Kaffee oder den günstigen Kaffee für den Studenten gibt, um sozusagen Segment 1 abzudecken, dass es den, ja, Mittagspausenspezialkaffee schon gibt, der für hauptsächlich für die Mitarbeiter oder die Angestellten der irgendwie umliegenden Firmen, sozusagen zu kaufen ist, der etwas teurer ist, also irgendwo im Preissegment zwischen einem Euro, einem Euro und einem Euro 50, möglicherweise 1 Euro 25 bis 2 Euro aufgrund der Konkurrenzpreise, also hier würde man unter Umständen Deckungsbeitrag verschenken, was nicht notwendig ist. Also Fakt ist, dass die Leute Kaffee trinken und Fakt ist, dass der günstigste jeweils bei 1 Euro 50 liegt, deswegen ist die Frage, ob jetzt bei 50 als Konkurrenzpreis a) unterschritten werden müssen und b) ob man die sogar, ob man den Preis der leckeren Kaffees, die es sonst nämlich nicht irgendwo anders zu trinken gibt auf einem Level von zwischen 2 Euro 50 und dementsprechenden Konkurrentenpreis von 5 Euro hochschrauben kann aufgrund der Besonderheit, weil den eben sonst nirgendwo bekommt und man ist immer noch konkurrenzfähig, wenn man an die Alternativen denkt.

So. Wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segmenten bewerben? Ja, das hab ich vorhin schon überlegt. Die Werbung an für sich, ist auf die Segmente bezogen, das heißt hier wird dem Mitarbeiter sozusagen was anderes kommuniziert oder suggeriert wie dem Studenten. Der Student, dem muss es klar sein, dass es ein günstiger und guter Kaffee ist, den man um die Ecke bekommt. Der Mitarbeiter, der sozusagen in der Umfrage den Wunsch zu Vielfältigkeit und Abwechslung geäußert hat, auch genau das der Werbung mitgegeben wird. Der Besucher selber, der kann, insofern, beworben werden, indem man sozusagen Besucherspecial, also das kommuniziert, dass entsprechend hier ganz bewusst, Besucher eben was bekommen für sich als Gruppe und, dass die Besucher, wenn ich das

richtig verstanden hab, nicht nur der Stadt, also kommt natürlich drauf an, ob sie Besucher der Stadt sind oder der TU sind, in beiden Fällen wäre dem Besucher eine Art Souvenir mitzugeben, oder die Möglichkeit zu geben, dass es eben einen Becher, Spezialbecher, den man dann in dem Café kriegt, das als Souvenir mit nach Hause genommen werden kann und der allerdings nicht verschenkt wird sondern zu einem Aufpreis gekauft werden kann.

Problem 3: Gehaltskosten

{CASE} So. Wie gesagt, die Frage ist, was jetzt hier sozusagen generiert wird, wenn wir jetzt den durchschnittlichen Preis nehmen und sagen wir haben die, so Milchmädchenrechnung zwar aber macht nichts, das heißt wir nehmen im Schnitt 62 Cent und, ja, 62 Cent pro Kaffee ein mal 3000 Mitar… Besucher im Monat, sind es 1800 Euro, genau 1875 Euro Umsatz, ich an der Stelle würde das Café schon schließen, aber gut. Ja. Also wichtig ist, da wir hier nur von Umsatz sprechen und die Kaffeekosten und die Miete und so, dass die Dinge nicht eingerechnet sind, brauchen wir natürlich dementsprechend entweder mehr Kundschaft und wir bleiben beim selben Preis oder wir ziehen den Preis hoch und halten die Kosten möglichst gering. Ja, also, der Vorschlag des Cafeumdesigns ist natürlich schon ganz klar, ist aber mit Investitionen verbunden, die Frage ist, ob das Umdesignen sozusagen diesen Preissprung auf einen Euro 50 möglich, zudem sind die Kunden ja schon mit den Preisen des Ladens vertraut und würden unter Umständen den Preis trotz der Umgestaltung nicht akzeptieren.

{CASE} So, also, ich persönlich halte alle vier Sachen für nicht gut, aber wenn ich mich jetzt entscheiden darf, würde ich, würde ich, würde ich, würde ich vielleicht ein paar alte Freunde von der Universität sozusagen die fragen, ob sie möglicherweise mit in das Kaffee Geld investieren wollen und das mit den Angestellten würde ich auf keinen Fall machen, aus dem ganz einfachen Grund, weil ich glaube, dass dass die Unsicherheit eines Mitarbeiters hier zu so einer Art Demotivation einfach führen kann und das macht in meinen Augen überhaupt gar keinen Sinn, heißt, ich würde wie schon gesagt einmal die Leute gucken, dass ich Investoren sozusagen finde, zum anderen vielleicht die Eltern um eine kleinere sozusagen Geldleihe bitten, da das sozusagen hier jetzt nicht zu persönlichen Konflikten unbedingt führt, wenn die Tilgung des Ganzen etwas verzögert sein sollte.

Problem 4: Finanzierung

{CASE} Also, Sie schätzen die Verkaufszahlen der nächsten 5 Jahre auf etwa 100.000 150.000 300.000 500.000. So, was mir immer noch so ein bisschen fehlt, sind so die Kosten, die ich jetzt hier mit meinem großzügig angelegten Personal und meinem großzügig angelegten Design und meinen Werbekampagnen habe.

Ein Risikokapital-Anleger der sich auf startup-Unternehmen in Catering und ähnlichen Bereichen spezialisiert hat, wäre bereit Sie mit €150.000 zu finanzieren, wenn er im Gegenzug einen Anteil von 48% an Ihrem Unternehmen erhielte. Ja, also das fällt schon mal flach. {CASE} Welche dieser Optionen würden Sie wählen? Warum? Schwierig, also, ich, die 33% am Unternehmen für 150.000 Invest, gut ein Basisgehalt, wäre machbar, aber wenn man dann die 30.000, also wie gesagt, was ich jetzt gerade nicht verstehe, dieser Profit, der hier rauskommt ist vorgeschrieben, irgendwie, und scheint für mich jetzt nicht so ganz nachvollziehbar, weil das natürlich auch hier von den, extrem von den Alternative, für die ich mich entscheide, abhängt, würde bedeuten, im ersten Jahr mit 100.000 Euro Umsatz und 40.000 Euro, was ja zumindest 30.000 mit Nebenkosten sind, sind wir bei 50.000 und Kaffeekosten, also rein hier bei, wenn man das rechnet 100.000 Stück durch die vier Euro sind 25.000 Kaffees, die über die Theke gehen. Die Frage ist, wie ein Deckungsbeitrag bei so einem Kaffee

aussieht, von 25 % war vorhin die Rede, das heißt wir hätten hier einen Deckungsbeitrag von 25.000, die sozusagen hier zur Deckung der Personalkosten liegen, das heißt alleine da würde ich schon mit den 30.000 ohne mich und sonstigen Dingen schon längst drauflegen, ja schlecht. Okay, Fakt ist, dass ... dass ich hier noch mal kurz lesen muss… Also wie gesagt, unter der, unter der, unter den geschätzten Verkaufszahlen, an dem, was hier, was hier vorliegt, würde ich mich, wie gesagt für Option, ja, also ist schwierig, wenn man hier nicht draus schlussfolgern kann, welche Option zu was führt das langsame Wachstum bei Option 3 würde natürlich andere Zahlen bedeuten wie jetzt Option 2 mit dem Freund, mit der beschleunigten Entwicklung. Okay, also, Fakt ist, ich würde mich vermutlich, ich würde mich vermutlich für die Option 2 entscheiden, das heißt jemand mit ins Boot zu nehmen und das Wachstum beschleunigen.

So. Wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen – welche Option würden Sie dann wählen? Gut, grundsätzlich lautet, grundsätzlich lautet die Aussage, bei Geld hört die Freundschaft auf', deswegen ist das fast egal, ob man mit guten Bekannten oder mit venture capital Leuten Geschäfte macht, aber ich glaube mir persönlich wäre die Option trotzdem, die Option zwei trotzdem lieber.

Problem 5: Führung / Vision

{CASE} Also, ich les noch mal grad den Folgesatz…. Also, ich schwanke zwischen, Starbucks ist Vergangenheit', also der Alternative 1 und der Alternative 4, aus dem ganz einfachen Grund, ‚Starbucks ist Vergangenheit' ist natürlich sehr aggressiv und könnte so als Spruch meiner Kundschaft gefallen, zumindest wenn man an die Studenten denkt, auf der anderen Seite, die Mitarbeiter der Universität und der angrenzenden Unternehmen könnten natürlich stärker angesprochen werden, wenn ich hier auf die deutsche Kaffee-Tradition hinweisen würde, daher ist das, die zweite Alternative. Für mich ist Option 3, Die am Schnellsten wachsende Kaffee-Kette.' einfach sehr nichtssagend, da ich ja keinen Bemessungswert habe, weiß ich nicht, wüsste ich jetzt selber nicht, was ich damit anfangen soll und die ‚2014 Jobs für mindestens eintausend Jungunternehmer' ist für mich einfach zu politisch. Also das ist so irgendein Versprechen, das auch ja kaum messbar ist. Deswegen, ich sag das eine oder das andere, ich glaube in dem umdesignten Style und der etwas gehobeneren Strategie, die ja jetzt mittlerweile ansteht, ich bin ja von einem kleinen Kaffeeunternehmer zu einer Kette ja schon geworden und angewachsen und deswegen würd ich mich für den vierten Spruch entscheiden und mich auf die Kaffeetradition beziehen.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1

{CASE} Ja, also prinzipiell schätze ich die Frage wie viel Umsatz mit dem jeweiligen Kaffee generiert wird, das heißt ob der normale Kaffee im Sortiment bestehen bleibt oder der spezielle Kaffee im Sortiment bestehen bleibt, das ist die Frage Nummer eins. Die Frage Nummer zwei ist, wie man, um sozusagen den studentischen, oder dieser Abwertung, Abwertung der, des speziellen durch die normalen Kaffees entgegenwirken kann, in dem man die Produkte so etwas nachschleift, das heißt hier, ob's jetzt der teurere Becher oder spezielles Glas oder irgendwelche Verpackungen oder sonstige Dinge da sind, die, ob man die eben, ob man das, die Produktspezifikation verändert oder es eben komplett sein lässt, wenn der Umsatz dementsprechend ist. Das ist jetzt natürlich schwierig nachzuvollziehen, woher sozusagen, also, was die wichtigere Produktgruppe ist und wie, wie jetzt die konkrete Entscheidung hier aussehen kann. Prinzipiell ist es so, dass das Feedback natürlich schon sehr wichtig ist. Der extra Kram, wie schon gesagt, ist halt auch die Frage der Breite dieser besonderen Kaffeesorten und da kann man auch innerhalb dieser Produktgruppe auch noch mal schauen, auf welche, welche, ja, Spezialitäten man eigentlich verzichten kann, das heißt welche Produkte innerhalb

dieser Gruppe wiederum kaum Umsatz generieren, einfach nur da sind, und vielleicht unnötig da sind und unnötig vielleicht den extra Kram oder das extra Kram-Gefühl verursachen. Das heißt hier kann man vielleicht mehr oder eben, schon wie gesagt, man könnte eins der beiden Angebotsteile komplett streichen. Aber nur unter der Voraussetzung, dass eben das, was gestrichen wird, kaum Umsatz generiert oder keinen Ertrag was weiss ich.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2

{CASE} Also, das heißt wir werden jetzt hier von dem typischen Kaffeeladen werden wir so ähnlich wie die Konkurrenten jetzt dementsprechend auch Food aufnehmen und das, sozusagen damit, das Angebot bereichern. {CASE} Das heißt wir hätten jetzt, der Kaffee Standard würde jetzt ungefähr zwei Euro, also, also zwischen einem und zwei Euro liegen, der Kaffee spezial würde damit sozusagen katapultiert werden von 1,75 auf ungefähr dann drei Euro 20, also krummer Preis für Deutschland 3,50. {CASE} So, geschätzter Absatz, 0,1, wahrscheinlich dann 8 Millionen. 100.000 500.000 tatsächlicher Absatz. So, 14, das heißt am Anfang hier stagnierend. So, okay. Welche dieser zwei Optionen würden Sie wählen? Warum? Welche zwei Optionen? Achso…. Also ich, ich persönlich, würde mich entscheiden, würde mich entscheiden, ich würde mich entscheiden für den speziellen Kaffee, aus dem ganz einfachen Grund, weil mir sozusagen hier bei einer bestimmten Konstellation des Kaffees der Wettbewerber wesentlich langsamer in die Quere kommen kann, weil eben die Differenzierung dieser Spezialität gegeben ist und bei dem normalen Shop mit, also den normalen Kaffee mit Donuts könnte jeder, das heißt, wenn ich eine Entscheidung treffen muss würde ich mich tatsächlich für die Option mit dem speziellen Kaffee entscheiden, weil dann auch a) das kaufkräftigere Publikum da ist und b) der Rohertrag sozusagen der Deckungsbeitrag der einzelnen Produkte wesentlich höher ist, weil der Einkaufspreis für den normalen Kaffee und den speziellen Kaffee fast gleich ist und nur die geheimen Zutaten der speziellen Kaffees sozusagen hier Zusatzkosten generieren und der Sprung zwischen dem einen und dem anderen ist 100 %. Dadurch auch 100 % mehr Deckungsbeitrag, wenn man das so haben will, milchmädchengerechnet.

So, Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen: {CASE} Gut, da bin ich Betriebswirt genug, der günstigste Kredit, den Vorschlag, Zuschlag trotz der deutschen Kaffee-Tradition. Ja, aber auch nur, weil die, der tatsächliche Absatz, sozusagen, hier stagnieren wird, der Fall, dass ich im Prinzip expandiere um einfach mehr zu verdienen und hätte einen rentablen Laden schon, würde ich mich dann für die Option zwei entscheiden.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1

{CASE} Also. Da ich hier zwei Bereiche habe, bleibt, also hier steht die Möglichkeiten noch mal. Korrigierte Schätzung, schwuppdiwupp, haben wir tatsächlich das erreicht, was wir erreichen wollten, nämlich 8,6 Millionen, das heißt wir haben unser Jahresziel des sechsten Jahres, 10, 20, Momentchen, 30 Prozent, bisschen mehr übertroffen, aber zurück zum Personal: Würden Sie ihn feuern oder einen neuen Manager für das Verkaufsteam einstellen? Wenn ja… Also, die Frage der Motivation, ich würde trotzdem probieren, weil das einfach ein Mitarbeiter ist, der sehr lange an Bord ist und sich einfach mit der Unternehmenskultur lange Zeit auseinandergesetzt hat und das mit Sicherheit auch in sich trägt, würde ich einfach versuchen ihn erstmal zu schulen, ihm das auch als solches anzubieten, sich da in diese Richtung zu entwickeln und ihn nicht gleich von Anfang an degradieren oder in eine andere Sparte stecken, wo er nicht hin will, sondern würde das versuchen, wenn das entsprechend nicht klappt, würde ich mich dann für Alternative 2 entscheiden, das heißt den neuen Manager einstellen und das dann mit ihm kommunizieren. Also, durch den Zwischenschritt würde das, würde

das entsprechend entfallen, da er sozusagen die Möglichkeit bekommen hat und wenn das nicht funktioniert, hat er sozusagen von Vornherein schon gewusst, was die Konsequenz des Ganzen ist.

So. Es steht Ihnen frei diese Situation auch auf irgendeine andere Art zu lösen – erklären Sie gegebenenfalls, warum. Schön. Hab ich gelöst.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2

{CASE} Geschätzter Absatz, ja, wir starten durch wie eine Rakete. Wie gehen Sie mit dieser Situation um? Denken Sie es ist Zeit für Coffee Inc. ein Konzern zu werden? Ja, also prinzipiell, um die Frage des Konzerns zu beantworten, ich hab jetzt großzügigerweise… So. Wir sind jetzt bei 27 Millionen, das heißt wir sind jetzt in der Größe von Café Einstein, der ein Konzern ist, also ich sehe bei 25 Millionen oder 27 Millionen Euro Umsatz noch keine Konzernbedürftigkeit. Die Frage ist auch vor allem mit unserer Spezialisierung, ob man das machen muss, aber und gleichzeitig gibt es Firmen wie zum Beispiel die Firma Lindt, die auch sehr, ja, nobles spezielles Angebot sozusagen am Markt unterbreitet und durchaus als Konzern eben auftritt oder als Konzern wahrzunehmen ist. Ich persönlich hätte jetzt nicht so ein Konzern-Problem damit, ja, wie schon gesagt, wenn jetzt so wie in dem Fall Geld da ist, wobei hier stehen immer nur die Absatzzahlen und nie sozusagen die Kosten, die entgegenstehen oder die Rentabilität des Ladens, dann ist natürlich auch die Frage, ob man die Berater und die Spesenkonten und sonstige Dinge einrichten kann. Wie schon gesagt, wenn es dem Unternehmen gut geht, um dieses dann zu verbessern kann man durchaus die Berater in Anspruch ziehen, weil durch die entsprechende Größe oder das Wachstum des Unternehmens schleichen sich immer wieder Fehler ein oder einfach die alten Prozesse, die werden nicht so schnell an die neuen Rahmenbedingungen angepasst, sodass durchaus die Optimierung vonnöten sein kann, aber wie gesagt, nur unter dem Aspekt, dass sich das Unternehmen das Ganze auch leisten kann. Also, wie gesagt, nix gegen Konzern, aber wenn das ganze, der ganze Auftritt als Konzern entsprechend auch bezahlbar ist.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management

Sie sind nun im achten Jahr Ihrer Unternehmung. Sie sind erfolgreich – Sie übertreffen Wachstumsziele und erhöhen Ihren Marktanteil. Ihr Absatz beträgt €27,5 Millionen und sie sagen eine Wachstumsrate von 25% in den nächsten 3 Jahren voraus. Würde bedeuten, dass wir natürlich extrem unsere Wettbewerber verdrängt haben, weil wir ja, ursprünglich irgendwie mit einem Wachstum von 5 % gerechnet haben. 25 % heißt, dass wir natürlich Marktanteile von den anderen abgrasen müssen. So. Gut. {CASE} So, also die Fragen an und für sich, die Frage an und für sich ist eine Frage zur Erfahrung, also zu beruflicher Erfahrung, das heißt Fragen zu Know-How. Ebenfalls aber auch Fragen, weil es ja Manager sind, die in leitender Position sind, wären das Fragen zur Menschenführung. Dann Fragen, da sozusagen nach berufliche, Fragen zu persönlicher Einstellung. So eine Art Motto, also wie jemand entsprechend lebt, was sein, was seine Grundeinstellung im Leben ist, weil ich bin der Überzeugung, dass diese Einstellung, unabhängig davon, wie sie ist, sie kann ja gut, schlecht oder irgendwie sein, das ist ja sehr subjektiv, aber diese Einstellung dieses Managers muss mit dem, mit der Unternehmenskultur von Coffee Inc. harmonieren, wenn das nicht der Fall ist, wird es einfach schwierig sein, das Leitbild nach außen oder zu den Mitarbeitern zu tragen. Deswegen das Motto. Ich würde ebenfalls vielleicht eine besondere Situation konstruieren, um die Reaktion auf bestimmte Probleme oder so etwas zu sehen, das heißt hier vielleicht zwei drei Probleme schildern und sagen, Mitarbeiter möchten streiten oder sonstige Dinge, wie entsprechend die Person agiert in dieser Situation und einfach auch die Person versuchen, ja über, wie sagt man, über das persönliche Umfeld

etwas zu identifizieren, das heißt wie jetzt die Freunde und die Bekannten oder sonstige Leute diese Person wahrnehmen, also so ein äußeres Selbstbild, abfragen, um einfach so ein bisschen die die grundsätzliche Haltung abzufragen und auch, wie gesagt, die Problemstellungen, also das habe ich ja schon erwähnt, um einfach zu sehen, wie die Leute mit einer Konfliktsituation vielleicht zurechtkommen oder wie sie diese lösen würden. Ja, ansonsten finde ich, dass dass ein Manager oder ein leitender Manager jemand sein muss, der eher ein Trainer ist, kein sozusagen Patriarch oder Befehlgeber. Es muss eine Person sein, die fähig ist aus den Mitarbeitern oder Mittel zur Motivation die Mitarbeiter zu Ergebnissen zu führen und eben nicht durch irgendwie nur schlaues, rationales Zahlenkonstrukt und entsprechend viel Druck Ergebnisse zu erzielen, weil es nur kurzfristig ist und in meinen Augen nicht zum Erfolg führt und schon gar nicht zu einer Bewältigung von 25 %iger Steigerung.

Problem 9: Wohlwollen

{CASE} So, also, prinzipiell ist es so, ich würde ja, hab ich ja meinen Manager, deswegen ist das alles nicht so schlimm. Zweitens, ich würde es machen, also ich würde diese a) die Investition tätigen aus dem ganz einfach Grund, weil, ich sag mal, Geld zieht Geld an, heißt, wenn sie Geld generieren und damit wieder Wissen generieren und die Leute wiederum lernen und wiederum Geld sich selbst generieren, dann brauchen sie mehr Kaffee. Was bedeutet, dass, was bedeutet, dass ich das auf jeden Fall machen würde und zwar nicht unbedingt aus einem Selbstzweck, nach dem das immer aussieht, sondern ich glaube, dass viele andere Unternehmen, die es machen, machen es genau aus dem Grund, das ist dasselbe wie als Metzger einem Kleinkind ein Würstchen in die Hand zu drücken, das ist ungefähr derselbe Effekt, weil einfach die Leute mit diesem Exquisit-Shop so viel verbinden, auch so viel Positives verbinden, sie können nicht, nicht genug in die Werbung hineinstecken, um denselben Effekt zu erzielen. Außerdem ist das, ist das Geben und Nehmen eine ganz wichtige Sache, und wenn man als Unternehmen eben auch gibt, dann bekommt man auch, so ist zumindest meine persönliche Meinung, was bedeutet, dass dieses Zeit-Invest meinerseits auch in die lokalen eigentlich ja fast schon so eine politische Aktion oder so ne Public relation Aktion hier ist, wenn man das, wenn man das macht und das aus Überzeugung macht, macht das auf jeden Fall Sinn und wie gesagt, also, fast zweitranging, aber letztendlich auch nicht, wäre daraus zu generierender Umsatz in Zukunft, weil entsprechend die Leute beim positiven Einstellungen zu dem Unternehmen der Region das eben nach außen tragen und das mit keiner Werbekampagne zu decken oder zu vergleichen ist. Also ich glaube, diese 100.000 Euro, das wären pro Monat, auf drei Jahre gerechnet, irgendwie 3.000 Euro an in Anführungsstrichen Marketing, das ist bei 27 ½ Millionen Umsatz pro Jahr, das macht uns nichts aus. So, deswegen, auf jeden Fall. So, wie gesagt, das Projekt nur spenden bringt nix, also man muss sich da schon einbringen, um entsprechend hier das alles voranzubringen, es ist nur ein Gewinn an Schulen zu verkaufen, ja kann man machen, wobei Kaffee an Schulen zu verkaufen ist immer so ein bisschen schwierig, vielleicht wären das irgendwie besondere Tee-Sorten, die man dort platzieren kann. Ja, und, ja, also, ich innerstädtische Schule, ne? Also dafür kann man das schon machen. Also. Ja, bei den Schulen, wie schon gesagt, wäre es halt so, ich denke Nullgewinn ist immer so ein bisschen, bisschen schwierig, kommt immer so darauf an, wie das jetzt definiert ist, also Einkaufspreis kommt raus, das auf jeden Fall nicht, Einkaufspreis plus Handling ja, kann man drüber sprechen. Reichtum wird nicht verschenkt, so ist es, und deswegen, umsonst gibt's nix im Leben, aber auf jeden Fall hier die Investition wie ich schon gesagt hab vom Cafe würd ich schon machen, zum Nullgewinn auch.

Problem 10: Ausstieg.

{CASE} So. Wär eine interessante Frage. Eine sehr interessante Frage. Also, was ich glaube ich machen würde, ich würde mich glaube ich für Richtung 2 entscheiden, aber nicht um mit allem

aufzuhören, sondern, wenn man bedenkt, dass man für die 300 Millionen natürlich wieder andere Projekte machen kann, würde ich glaube ich, würde ich mich glaube ich für Richtung 2 entscheiden und unter Umständen Starbucks dann noch mal im Nachhinein Werbung für uns machen. Aber ich bin mir nicht sicher, ehrlich gesagt, also, ich glaube, ich glaube, ich glaube, die Richtung 2 wäre es grundsätzlich, weil ich bin der Meinung, dass man was unternimmt, um Geld zu generieren, auch mit meinen 300 Millionen, um jetzt auf die Schule jetzt vielleicht auch noch mal zurück zu kommen, auch mit diesem Geld kann man natürlich auch wieder bestimmte Dinge entweder spenden, wieder sozusagen investieren, also auch in die Zukunft der Stadt investieren, ohne sich jetzt meinetwegen eine große Yacht zu bestellen oder irgendeinen Liegeplatz in an der Côte d'azur, deswegen glaube ich, dass ich dass ich die 300 Millionen rausziehen würde und ich ein anderes Projekt, da machen würde, wieder. Was, womit ich so ein bisschen Bauchschmerzen hätte, wäre dieses ursprünglich eigene Kind mit den Mitarbeitern also ein bisschen zu verkaufen, das ist das, womit ich glaube ich die meisten Bauchschmerzen hätte bei der Entscheidung, trotz der Tatsache, dass ich mich so entscheiden würde. Also nicht weil ich so viel da rein investiert habe, das ist glaube ich nicht das Problem, für mich sich zu trennen, sondern das Problem wären glaube ich eher die Leute, die die sozusagen, so als in der leitenden Figur ich dann so mit aufgezogen habe und die dann sozusagen verkauft werden im wahrsten Sinne des Wortes.

Coding 6, 26.08.2011

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	3-4: P 1 (market segmentation) 5: B 2 (competitive analysis) 6-7: B 3 (competitive analysis) 7-8: P 3 (potential customers) 9-10: B 4 (competitive analysis) 12-17: Z 5 (emphasis on data) 20-27: B 6 (competitive analysis)	
Problem 2	35-43: Z 7 (emphasis on data) 58-63: P 8 (market segmentation) 63-69: P 9 (market segmentation) 88-92: B 12 (competitive analysis) 96-101: B 13 (competitive analysis) 106-118: P 14 (market segmentation) 120-126: P 15 (market segmentation) 128-133: B 16 (competitive analysis) 134-141: P 17 (market segmentation)	72-76: E 10 (improving the discount system) 79-85: M 11 (little expenses on marketing) 143-147: E 18 (special idea to attract visitors)
Problem 3	150-153: Z 19 (much reliance on given data)	163-165: A 20 (partnership with old friends)

Problem 4	182-192: Z 21 (profit calculations)	197-199: A 22 (choosing alliance with family friend)
Problem 5	207-208: B 23 (going against competition) 208-212: P 24 (customer segmentation)	
Problem 6	222-224: R 25 (sales volume seen as most important) 230-241: R 27 (decision mainly based on expected returns) 245-249: R 28 (focus on sales volume) 252-263: R 29 (decision based on sales volume)	225-229: E 26 (uses feedback to change product)
Problem 7	276-280: K 30 (trying to keep old manager)	302-308: E 31 (use of advantages of corporate methods)
Problem 8	313-317: X 32 (connects growth to less competition not new markets) 338-342: G 33 (new manager has to meet growth goals)	
Problem 9	371-377: X 35 (not willing to donate product to society)	345-366: E 34 (uses possibilities of project)
Problem 10		380-392: N 36 (wants to start new projects)

Interview 7, 29,08.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes.

Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen. Also, wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Es kommt natürlich auf jeden Fall auf das Café an und auf die Lage. Ich fange jetzt einfach mal hier an hier schon mal an ein bisschen zu lokalisieren. Also, ich würde es in einem turbulenten Umfeld aufbauen sozusagen, d.h. die potentiellen Kunden wären in dem Fall hauptsächlich Studenten oder Personal der Universität. Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Potenzielle Konkurrenz sind definitiv in diesem Falle Einrichtungen der Uni, also sprich, es gibt Cafés in der Uni oder normale –Studenten Cafés, die sind ja immer schon da und werden auch immer wieder neu gegründet, weil der Bedarf an Kaffee in der Uni doch relativ hoch ist und auch am Beispiel hier in Braunschweig beispielsweise sieht man es ganz gut, dass da relativ viel Wechsel ist. Frage 3: Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie die Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten Potentielle Kundeninformationen. Auf jeden Fall, in meinem Falle Studiengänge, dann Altersgruppen, insgesamt die von mir herauskristallisierte Altersgruppe, in Masse nochmal detailliert aufgeführt und muss ich schauen über die Konkurrenz auf jeden Fall wäre es da interessant zu wissen, was sie für ein Angebot fahren oder sprich welche Preise und welches Angebot, welche Sonderangebote und ähnliches. Das wäre auf jeden Fall wichtig. Frage 4: Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Also grundsätzlich würde ich da unkonventionell vorgehen. Ergo, ich würde mich in die Cafés setzen und werde mir das ganze Ding erstmal anschauen. Schauen, wie das Enterieur ist, wie die Preise sind, was dort für Angebote gefahren werden und auch vor allem welches Publikum dort ist, um evtl. eine Marktlücke zu analysieren oder zu finden. Genau das Gleiche würde ich auch im Bereich der potentiellen Kunden machen und würde dann ein Outsourcing wahrscheinlich angehen über soziale Netzwerke, über Studentenemail Adressen und Ähnliches rausfinden, was vielleicht sogar für gut befunden wird von Studenten oder was den an dem vorhandenen Angebot stört. Dann hätte ich die wichtigsten beiden ersten Schritte damit schon abgearbeitet. Jetzt muss ich einmal kurz schauen. Bei der Konkurrenz wäre auch interessant von Anfang an den persönlichen Kontakt vielleicht sogar zu pflegen, um einfach unnötige Probleme zu beseitigen. Allerdings muss ich da jetzt dazu sagen, persönlicher Kontakt würde nicht, soll nicht bedeuten, dass man sich mit den Leuten anfreundet sondern dass man eher diesen persönlichen Kontakt nutzt, um die nötigen Informationen zu bekommen. Also, ein bisschen unmoralisch, aber effektiv. Frage 5: Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? Die Wachstumsmöglichkeiten, im Prinzip sind die unbegrenzt, wenn man ein erprobtes Modell hat was funktioniert. Das kann man jetzt im Prinzip vervielfältigen sprich auch erstmal franchisen. Ist eigentlich 'ne relativ interessante Sache sofern man ein Angebot hat was sich deutlich von den anderen unterscheidet. Ein normales Café bleibt normales Café dementsprechend sind Fragen 1 bis 4 wichtig und gut durchzuarbeiten, um dann an Alleinstellungsmerkmale zu erarbeiten, was dann für das Franchising sehr interessant wäre.

Problem 2: Definition des Marktes

{CASE} Ok. Laut Zahlen logischerweise wird es deutlich weniger je höher der Preis wird. Allerdings haben die Studenten ja hier auch Preise vorgegeben. Man fängt ja bei einem relativ günstigen Preis an,

der eh am Automat immer im Audimax steht, bis zum fast normalen Kaffeepreis von 2,50 €, wäre 0 % der Studenten, 5 % der Angestellten und 0 % der Besucher sind bereit es das auszugeben. Allerdings gehe ich davon aus, bei deren Fall, dass es daran liegt, dass man mit einem niedrigen Preissegment anfängt. Und das ist schon mal auf jeden Fall interessant. {CASE} Ok. Es wäre schon viel für ein Café [an Werbekosten]. {CASE} Da wäre es auf jeden Fall interessant zu wissen, was ist das für eine Universität, was sind da für Studiengänge da ist. Auch immer unterschiedliche Stamm-/Stundenlohn von Studierenden was dort an Kaffee konsumiert wird. Um da ein kurzes Beispiel zu geben: In Braunschweig beispielsweise wo Maschinenbau, Wirtschaftsingenieurwesen und Elektrotechnik hauptsächlich angeboten wird und das ist der größte Teil der Studenten, ist doch der Verzehr von höherwertigen Lebensmitteln und dementsprechend auch an Kaffee deutlich höher als an der Universität wie zum Beispiel der Hochschule für bildenden Künste, wo relativ viele Leute auf'm Übungsplatz wo umsteigen würden. Dementsprechend müsste man das auf jeden Fall ausfiltern, was dort an Zielgruppen vorhanden ist, aber prinzipiell ist das auf jeden Fall interessant sich da von den anderen abzugrenzen in dem Bereich und zu schauen, ob nicht vielleicht durch geschickte Einkäufe die Preise in ähnlichen Preissegmenten halten können wie im normalen Cafe. Das beste wäre mit Starbucks € 5,00 wollen die pro Tasse haben. Tschibo {CASE} Also, in welchem Marktsegment/In welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? Das ist definitiv abhängig davon, was ich für ein Produkt habe, also gehen wir jetzt mal von 'nem Kaffee aus der auf jeden Fall höherwertig ist als jetzt der normale Kaffee. Also sprich im Bereich so von Starbucks. Dann wären die Marketingmaßnahmen noch interessant dieses Thema aufzugreifen und das praktisch auch zu fokussieren und die Werbung einfach als Fairtrade Zeichen sozusagen in Fokus zu stellen, was auch ganz wichtig wäre an der Universität wo sich die Leute doch mit dem Thema relativ viel befassen. Man kann da allerdings auch schauen, dass man eine Nische belegt, die sich nicht vielleicht nur auf professionelles Café bezieht sondern auf mobile Café sozusagen, dass für Studenten auch interessant ist gerade, wenn man teilweise tagelang den ganzen Tag Vorlesung hat und dabei täglich unterwegs ist oder ähnliches, dementsprechend muss man da auf jeden Fall auf ein zweigleisiges System umsteigen also das Café und dabei auch mobil, Kaffeewagen, wie auch immer haben. Der allerdings dann mit der Marke, mit dem Café, mit dem Namen und das ganze Ding auch so auf diesem Weg zu bewerben und andere Posten beim Marketing einsparen und die Zielgruppe zumindest ein Teil so zu erreichen.

Zu welchem Preis werden Sie ihr Produkt anbieten? Also grundsätzlich, wenn ich einen hochwertigen Kaffee anbiete, dann muss er auch dementsprechend vom Preis her dieselbe Sprache sprechen, wenn ich 'n Bohnenkaffee, ein hochwertiges Produkt habe und den günstig anbiete, ist es einfach nicht authentisch. Es ist in Deutschland definitiv 'n großer Aspekt um den Leuten auch wirklich zu vermitteln, dass es was Gutes ist. Sie zahlen gerne, wenn sie dafür denken, wenn sie etwas Gutes konsumieren. Sowohl von der Qualität her als auch von der Nachhaltigkeit der Beschaffung des Produktes. Wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segment(en) bewerben? Also ich würde mich gegen einen Teil der Marketingvorschläge hier entscheiden auf jeden Fall. Wenn man davon ausgeht, dass man erstmal nur mit einem Café anfängt und erstmal in einem gewissen Bereich liegt zum Beispiel Universitätsgelände und dem Umfeld arbeitet, ist es relativ sinnfrei sehr viel Geld für Kino oder Fernseher auszugeben, was mir auf jeden Fall größten Teil des Werbeetats schlucken würde. Was auf jeden Fall ganz interessant ist gerade bei den Studenten heutzutage, ich weiß nicht inwiefern es an anderen Universitäten schon durch ist, gibt es hier eigene Portale für Studenten, in denen sich viele Studenten so rumtreiben, es gibt Informationsportale im Internet für Studenten und es gibt natürlich den Hauptcampus an dem man ohne große Probleme für relativ wenig Geld werben kann und dementsprechend größtenteils die Gruppen abgreifen kann, genauso wie die Mensa oder ähnliches, wo man ansetzen kann. Also da würde ich mich auf jeden Fall für die klassischen Varianten oder auch für das Social Marketing entscheiden. Gerade da mit einem interessanten Produkt startet

und ein interessantes Design oder einem interessanten Background kann man da mit Mund-zu-Mund Propaganda, was wir gerade machten, einiges, einiges erreichen. Aber allerdings auch 'ne Idee mit Gutscheinen oder ähnlichen Möglichkeiten wo man über die Zeitung werben muss, auch am Campus, aber da gibt's ja auch am Campus direkt Zeitungen für Studenten, in der man günstigere Angebote schalten kann als in der richtigen Zeitung, die auch dann nicht immer gelesen werden und Szenemagazine ähnliches, bietet sich dann mehr an als die normale Stadtzeitung, vor allem da viele Studenten nicht aus der Region kommen, also von woanders, dann sollte man sich eher auf die fachspezifischen Zeitungen entscheiden.

Problem Nr. 3: Gehaltskosten

{CASE} Welcher dieser Optionen würden Sie wählen? Und warum? Ok. Das ist etwas komplexer. Grundsätzlich stellt sich erstmal die Frage, inwiefern man da jetzt wirklich € 30.000 benötigt und ob man es nicht über andere Möglichkeiten umsetzen könnte, allerdings gehe ich davon aus, dass diese vier Möglichkeiten hier, als einzige betrachtet werden sollten. Dementsprechend würde ich auf Punkt vier angehen, ihre Angestellte überzeugen in dieser Zeit auf ihr Gehalt zu verzichten. Allerdings nicht in auf diese drastische Art und Weise sondern in Bezug auf die nachhaltigen und nach aktueller Option eintreffenden, steigenden Besucherzahlen des Cafés könnte man auch wieder über einen Ausgleich des verpassten Gehalts sprechen. Oder somit auch gleichzeitig die engagierten und belastbaren Mitarbeiter rausfiltern. Das ist immerhin interessanter mit Leuten zu arbeiten, die wirklich etwas investieren werden als mit Leuten die sich dafür nicht interessieren, gerade dann wenn man in der Startphase ist. Ich würde Abstand nehmen von dem Leihen vom Geld von verschiedenen Leuten von familiär ist sowieso schwierig, von Eltern der Freundin, würde ich komplett ausschließen, ist mir nicht konstant genug. Geld zu leihen bei alten Freunden, könnte auf jeden Fall auch zu, zu moralischen, psychischen Problemen in der Zukunft führen, wenn es dann nicht funktioniert mit dem Wettbewerb. Die Eltern überreden einen Kredit aufs Haus aufzunehmen, würde auch eher nachteilig sich auswirken. Schon alleine, der Druck wäre dann sehr groß. Von daher, Ihre Angestellten überzeugen in dieser Zeit auf ihr Gehalt zu verzichten, wäre am interessantesten. Muss nicht so drastisch gemacht werden, kann auch sein, dass man sagt, man gleicht es danach wieder aus, aber das ist meiner Meinung nach die sinnvollste Variante und auch wenn es nicht zu hundert Prozent umsetzbar wäre, könnte man da auf jeden Fall erstmal ansetzen.

Problem Nr. 4: Finanzierung

{CASE} Sie schätzen die Verkaufszahlen der nächsten 5 Jahre auf etwa (Sie befinden sich gerade in Jahr 1): €100.000 im ersten Jahr, im zweiten Jahr € 150.000, im dritten Jahr € 300.000, im vierten € 500.000 und im fünften € 1 Millionen. Ist auf jeden Fall 'ne nette Steigerung. Sie haben drei Finanzierungsoptionen {CASE} Welche dieser Optionen würden Sie wählen? Also im Prinzip ist Option 1 am besten. Aus dem einfachen Grunde, dass man sehr schnelles Wachstum also schnelles aber trotzdem auch relativ gesundes Wachstum erzielt, erzielen kann und nicht den Druck von Option 2 beinhaltet, da würde zwar investiert, aber gleichzeitig auch ein Gehalt festgelegt, was ein Großteil an Fixkosten darstellt im Jahr auch wenn man auf € 30.000 runtergehen würde. Wenn die Umsatzzahlen nicht so eintreffen, wie sie, wie sie eintreffen sollen, zumindest gerade in den ersten Zeiten, wäre das sehr gefährlich und könnte im schlimmsten Fall zum Bankrott führen. Und da es ist in bei Option 1 zwar ein beträchtlicher Teil, 48 % der Firma, allerdings immer noch im Bereich, dass man selbst 52 %

hält und von daher akzeptabel, aber muss man sich auch genau anschauen. Ist auf jeden Fall ein sehr hoher, sehr hoher Betrag an Prozent für € 150.000. Dementsprechend würde ich mich im Grunde dessen zwischen Option 1 und 3 entscheiden. Tja, da wir uns in nem Bereich aufhalten, befinden, in dem wir den Druck von einem großen Unternehmen haben, was uns unterstützen möchte, fällt für mich eigentlich die Option 3 raus, wo man sonst unter zwei verschiedenen Aspekten arbeiten würde, dementsprechend würde ich mich für Option 1 entscheiden. € 150.000 annehmen und dafür 48 % der Firma abtreten, keine Fixkosten annehmen, und aber die nötigen Maßnahmen, die am Anfang wichtig sind, umzusetzen. Wenn man sich die Entwicklung oder die geplante Entwicklung im Businessplan anschaut, im fünften Jahr über € 1 Million Umsatz, ist das denke ich, ist das denke ich sehr sehr gut mit der Investition. Wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33 % am Unternehmen zu verlangen - welche Option würden Sie dann wählen? Da ich die Option 1 sowieso schon gewählt habe, weil ich Option 3 nicht passend zum Angebot fand. Moment ich muss kurz schauen.... Nestlé. Ok. Wo war's denn. Ach, ja, genau. Also da die Nachfrage vom großen Kaffeelieferanten Nestlé geführt, größer geworden ist und die uns mit voller Medienunterstützung national vermarkten wollen, ist meiner Meinung nach Option 3 überhaupt nicht wählbar, denn man muss diese, um diese Unterstützung zu nutzen, direkt in die Vollen gehen. Kein überstürztes Wachstum, aber trotzdem muss Geld investiert werden. Umso besser, wenn er sich auf 33 % einlassen würde dementsprechend, dass würde dann diese Option es einfach mal unterstreichen und noch besser als das andere.

Problem 5: Führung und Vision

{CASE} Also, ja, da wir jetzt mit mehrere große Kaffeelieferanten zusammenarbeiten und eine Menge Akzeptanz aus der Öffentlichkeit erfahren bzw. Zeitungsartikel evtl. noch TV, muss ich mich entscheiden, ich schaue mir erstmal diese vier an. Ich find da jetzt keinen irgendwie überzeugend von. Starbucks ist Vergangenheit - Coffee Inc. ist die Zukunft, meiner Meinung nach, bei dem Image was Starbucks hat, schwer da in direkt Konkurrenz zu treten und vor allem aggressiv vorzugehen. Eventuell in der schwierigen Wachstumsphase gerade gefährlich, wenn man sich da sicherlich auch die Antwort von Starbucks dann gefallen lassen müsste, was zu Problemen führen kann. Also würde eins für mich rausfallen. Interessant ist natürlich was, was aggressives, aber das ist meiner Meinung nach nicht das Richtige. Zweitens: Wir wollen bis 2014 Jobs für mindestens eintausend Jungunternehmer kreieren. Ist interessant, aber wenn man jetzt franchised, je nachdem, kommt auf mein Franchise Konzept dann, also es gibt Franchise Konzepte, die so schlecht sind und für Jungunternehmer eher Probleme bedeuten, dass man sich da, auf jeden Fall Image-technische auch nochmal mit auseinandersetzen müsste und man sollte schauen, vertreiben wir ein Franchiseprodukt, was gut ist und wo die Leute etwas mit anfangen können und wo sie nachhaltig auch ihren Erfolg sichern können oder kann man da beispielsweise auch völlig in die andere Richtung rudern und im Gegenteil sein Image kaputt machen. Die am schnellsten wachsende Kaffee-Kette. Ist absolut langweilig. Außerdem völliger Quatsch. Investieren Sie in Coffee Inc. - Genießen Sie die deutsche Kaffee-Tradition. Es ist interessant, geht auf jeden Fall ein bisschen in Richtung Tschibo, würde ich sagen. Heißt aber auch nicht unbedingt, dass das vorher erarbeitete Image auch da, genießen Sie die deutsche Kaffee-Tradition, weil wir ja eher mit Studenten arbeiten, am Campus arbeiten, da doch sehr konservativ klingt und sehr, eher eine andere Zielgruppe anspricht, meiner Meinung nach. Dementsprechend würde ich ein, etwas neues kreieren wollen evtl. eine Kombination aus den ersten dreien, den ersten drei Vorschlägen. Ich find Starbucks gar nicht uninteressant zu erwähnen, weil sofort jeder damit auch assoziiert was wir machen, dementsprechend weiß jeder sofort worum es geht, wenn man den Namen Starbucks liest. Würde da nicht in direkten Konkurrenzkampf gehen mit Starbucks. Die am schnellsten wachsende Kaffee-Kette. Ich würde eventuell einfach etwas aus, aus

allen drei zusammenbauen und zwar einmal den Aspekt, dass man vielen Jungunternehmern eine Möglichkeit gibt ein interessantes und lukratives Franchisekonzept zu übernehmen. Und dann wird aber auch gleichzeitig mit diesem Konzept einer der schnellst wachsenden Kaffee-Ketten wird. Das heisst die Zeile würde ungefähr lauten: Durch unser lukratives Franchise Angebot bieten wir, wollen wir bis 2014 mindestens eintausend Jungunternehmern die Möglichkeit bieten sich selbstständig zu machen oder ein Unternehmen aufzubauen, etwas in dem Bereich, also eine Kombination daraus, um zwei Aspekte aufzugreifen, erstens, dass man sehr dynamisch ist und wachsen möchte, dass man nochmal die Lukrativität nochmal opfert, gleichzeitig aber auch, die Zielgruppe der Jungunternehmer und vor allem dadurch auch die Zielgruppe im Endeffekt angreift und nicht, als Student ist für mich interessant, vor allem bei Jungunternehmern, ein junges Café, ein junges Franchise Unternehmen mein Geld zu lassen als bei einem Starbucks, der vielleicht schon Milliarden hinter sich hat. Das ist auf jeden Fall im Bezug auf die Zielgruppe interessant, würde meine gefühlten Erwartungen auf jeden Fall ganz gut widerspiegeln. Ok. Das war also der Ein-Zeiler.

Problem 6: Produktneugestaltung, Teil 1

{CASE} Es ist relativ deutlich und relativ eindeutig, was daraus resultieren muss. Wir haben 90% der Teilnehmer die sich für die normalen Produkte entscheiden oder entschieden haben, was auch auf Grund der erwähnten Zielgruppe meiner Meinung nach absolut realistisch ist. Logischerweise sind die 90% deutlich wichtiger als die 10%, die den speziellen Kaffee bevorzugen. Man sollte evtl. schauen das man eine klare Linie fährt, dass man grundsätzlich das Image auf eine klare Linie bringt, dass man schaut, dass man mit der einen oder anderen Produktkette, wenn es denn so angenommen wird von 90% vertieft, wenn Marketingausgaben und weiteren Ausgaben im Bereich als dieses, dieses normale Angebot alle allein auf dieses normale Angebot bezieht und dementsprechend evtl. auch an den Preisen etwas machen kann. Ich denke, dass Design des Cafés ist da ein sehr positiver Aspekt, wenn man das das kreative Design mit dem normalen Kaffeeangebot kombiniert hat man eine sehr schöne Kombination und kann damit sehr schön arbeiten, gerade bei der Zielgruppe kann somit die 10%, die den normalen Kaffee gegenüber, den speziellen Kaffee konsumieren evtl. teilweise übernehmen für den normalen Kaffee, wenn nicht, ist es aber sinnvoller 90% zu haben, die zufrieden sind und daraus die Kunden bleiben und evtl. die Kunden an sich, die insgesamten Kunden zu erweitern, dementsprechend ist es da sinnvoll sich nicht auf die Unzufriedenen zu konzentrieren sondern einseitig zu fahren und sich auf 90% der Teilnehmer der regulären völlig zu versteifen. Marktforschung: Sie entscheiden sich nochmals eine ernsthafte Marktforschung zu betreiben um herauszufinden, wie Sie ihren Absatz steigern können. Sie organisieren eine Fokusgruppe mit sowohl existierenden als auch potentiellen Kunden. Ja das wäre im Prinzip sogar darauf abzielen, was ich gerade aufgeführt habe. Man müsste dann logischerweise Marktforschung betreiben und schauen, was die potentiellen weiteren Zielgruppen erwarten und warum sie noch nicht dort waren, da lohnt sich in dem Fall unter den Voraussetzungen, dass die Marktforschung auch unter den gewissen finanziellen Aufwand zu betreiben und dann die nötigen Schritte anzugehen. Und da wiederum nachher zu schauen, ob man wirklich einseitig fährt oder sich darauf voll konzentriert, da die vollen Investitionen tätigt und ja eine sichere Einnahme, vor allem ein großes Publikum erzielt. Das Feedback ist auf jeden Fall sehr interessant, auf Dauer könnte es bedeuten, wenn man daran nix ändert, dass sie, dass es vielleicht bei dem Verhältnis 90 % zu 10 % bleibt, also das es insgesamt die Zahl der Kunden weniger wird, weil einfach eine der Zielgruppen, die man dort hat, die dort konsumieren, haben ein Problem und dieses Problem werden sie auf Dauer wahrscheinlich nicht akzeptieren und irgendwann umswitchen, spätestens wenn ein gewisser Konkurrent aufmacht, der lediglich nur nach ihren

Vorstellung arbeitet oder vielleicht sogar mitbekommt, dass es dieses Problem bei uns im Café gibt und sich darauf einstellt. Also da bietet man sowohl eine große Angriffsfläche für Konkurrenten als auch dass man dann auf sehr gefährlicher Art und Weise mit seinen Kunden spielt und darauf anlegen muss.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2

{CASE} Müssen Sie sich entscheiden, diesen großen Umbau durchführen oder sich auf eines der beiden Konzepte konzentrieren. Ich gehe jetzt davon aus, dass die beiden Konzepte jetzt das schmale Angebot und das ausführliche sind. Ja. Gut. Jetzt haben wir ja hier eins, zwei, drei, vier, fünf, sechs, sieben, acht geschätzte Absatz und tatsächlicher Absatz nur bis fünf gekommen. Welche dieser zwei Optionen würden Sie auswählen? Warum? Also, es würden meine Ausführungen in der Frage davor, würde ich mich logischerweise darauf konzentrieren eine der beiden… Es ist halt die Frage gerade, ob, um welches Konzept es sich jetzt hier handelt, ob es jetzt um die Konzepte exklusiv und Standard Coffeeshop geht oder exklusiv klein oder exklusiv groß. Ich würde mich grundsätzlich auf eine Sache konzentrieren und zwar, wenn, wie es ja deutlich herausgekommen ist, die Kunden sich dafür entscheiden, 2 bis 2,5 mal soviel dafür zu zahlen für 'n Kaffee und man dafür seinen, ja seinen Bereich erweitern muss, sag ich mal, ist es auf jeden Fall 'n sehr interessantes, lukratives Angebot, was grundsätzlich den Absatz und logischerweise den Gewinn in die Höhe treiben würde. Das ist auf jeden Fall interessant. Ja, das muss man sich durchrechnen, was der Aufwand da, ob's das wert ist, der Aufwand gerade bei dieser Masse an Angeboten mit sich bringt. Wenn Sie expandieren wollen, wird Sie das €200.000 und einen separaten Marketingaufwand kosten. Ja. Das Geld ist wahrscheinlich nicht da, dementsprechend müsste man da auch wieder über die Finanzierungsmöglichkeiten sprechen und schauen, dass man das so umsetzt, aber ich würde mich da auf jeden Fall, wenn die Möglichkeiten es zulassen für die Expansion entscheiden. Und das Ding aufbauen, weil die Fakten auf jeden Fall dafür sprechen, dass das funktioniert und dementsprechend die geschätzten Absätze und tatsächlichen Absätze in der Zukunft zusammen geführt werden können.

Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen: {CASE} Also grundsätzlich bin ich ein Freund von Outsourcing, allerdings nicht, wenn's um Design geht. Es ist die Frage wie viel auf, also es sind jetzt verschiedene Aspekte, die aufeinanderprallen. Einerseits wie viel Geld habe ich. Habe ich überhaupt Möglichkeiten €250.000 oder € 200.000 in den Bereich zu gehen oder bin ich gezwungen die € 100.000 Option zu nehmen. Dann wiederum ist die Qualität der Firma in, außerhalb unseres Heimatlande und außerhalb von Deutschland beispielsweise ist die genauso gut, kann ich die so kontrollieren. Drittens will ich vielleicht selber dabei sein und will ich das Design nicht, überhaupt in der Lage dazu zu es sein es selbst zu kreieren oder selbst zu überwachen. Ich würde mich, wenn das Geld es zulässt für definitiv für den Schritt 1 entscheiden. Und mich selbst um die, den Re-Design kümmern. Allerdings, eher als beaufsichtigende Funktion, also um meine Ziele durchzusetzen. Das wäre schon wichtig, ich werde mir auf jeden Fall trotzdem einen Agentur, Architekten/Designer wie auch immer dazu holen, die Entwürfe darstellen. Aber ich würde es nicht komplett outsourcen. Je nachdem was der finanzielle Rahmen da lässt muss man einfach dann entscheiden. Aber Finanzen sind da. Punkt 1 selbst den Aufwand bestreiten, allerdings dafür professionelle Unterstützung holen. So.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1

{CASE} Also, da wir ja zwei Cafés, zwei Teams leiten, einmal Plain Coffee und Exquisite, die beiden sich aber stark voneinander unterscheiden, wir aber nur ein Verkaufsleiter im Prinzip haben, den Stefan, der mit Plain Coffee sehr gut klar kommt, aber mit Exquisite nicht, wäre meine Option ganz klar, dass er seine Kompetenzen voll auf Plain Coffee bringt. Dort seine Leistung erzielt, man dafür Gehaltstechnisch aber mit ihm sprechen muss, dass man da Abstufungen annehmen muss auf jeden Fall und gleichzeitig jemand Neuen einstellen, der evtl. für die Exquisites den Exquisite Bereich besser geeignet ist, der evtl. in dem Bereich auch mehr Erfahrungen hat da oder auch sich damit identifiziert. Es ist grundsätzlich schwer zwei völlig verschiedene Dinge unter einem Hut zu bringen, daher würde ich mich für ein Zweierteam entscheiden und zwei neuen Managern bzw. von einem neuen Manager und einem alten und würde das natürlich auch vorher mit Stefan besprechen, das ist ganz klar. Dementsprechend wäre das meine neue sozusagen meine eigene Option, die ich da wählen würde.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2

{CASE} Ok. Ganz klare Antwort, da das Image grundsätzlich das Jungunternehmertum beinhaltet und auch unterstreicht fällt für mich die eventuelle Umstellung auf Konzern flach. Im dem Sinne also keine Option mit der ich mich, würde ich nicht machen. Und dann einfach schauen, wie man da mit dem Partner spricht oder was man da evtl. für weitere Optionen plant, aber passt nicht rein in das Image. Gerade bei der Zielgruppe. So. Man muss auch bloß schauen, wie's auch in der Zukunft weitergeht mit dem Partner. Es könnte zu einem Problem werden auf jeden Fall. Man sollte sich da dann schon verschiedene Optionen aufrechthalten, um das Problem auszumerzen.

Problem 8: Anstellung von professionellen Management

{CASE} Also drei Kandidaten für den COO. Listen Sie bitte auf, was für Fragen Sie stellen würden, was für Techniken Sie benutzen würden und einige Probleme die auftreten könnten wenn Sie diese Person einstellen. Ok... Also da wir ja gerade eben auch bei dem Image, bei der Imagefrage waren, Jungunternehmertum oder ähnliches, würde das grundsätzlich erstmal wichtig zu erfragen, also von den drei Typen, zu schauen wer da in dieses Unternehmen reinpasst, um sich evtl. auch gegen weitere Partner stark zu machen. Um seine Position zu stärken sollte man sich da jemand suchen, der absolut meine Ziele vertritt um in der Zukunft dann bei allen Problemen die Unterstützung zu haben und auch Mehrheiten in jedem Fall zu bilden. Das wär für mich der wichtigste Punkt, Image und Erwartungen an die Zukunft. Qualifikationen ist in diesem Bereich relativ schwierig, die werden wahrscheinlich alle relativ ähnlich sein und da würde ich glaube ich auch eher auf speziellere Dinge eingehen und einfach schauen, ob man anhand der Lebenserfahrung die Leute mit in das Unternehmen einbauen kann, da wir ein sehr dynamisches Unternehmen sind, sehr junges Unternehmen sind, das auch weiterhin vertreten soll. Das heisst wichtigster Punkt finde ich persönlich als Inhaber und Geschäftsführer, wie auch immer, konform mit den Ansichten des COO, den ich einstellen will und Techniken, die man benutzen, Techniken, die ich benutzen würde und einige Probleme die auftreten könnten wenn Sie diese Person einstellen. Was für Techniken Sie nutzen würden, um einige Probleme die auftreten könnten, wenn Sie diese Person einstellen. Ok. Da stimmt was mit dem Satz nicht. Listen Sie bitte auf, was für Fragen Sie stellen würden, was für Techniken Sie benutzen würden, um einige Probleme die auftreten könnten wenn Sie diese Person einstellen zu bewältigen, das fehlt da glaube ich noch. Fragen sind klar, ich würde da auf jeden Fall in den Bereich ausgehen, um einfach meine Position zu stärken,

würde ich mir einen Befürworter meiner Ansichten dazuschalten und Techniken, die Probleme, es ist ja im Prinzip auch eine Technik, um die Probleme zu verhindern, da man grundsätzlich durchschauen sollte mit wem man zusammenarbeitet, gibt aber auch mittlerweile viele Möglichkeiten, es fängt bei googlen an und geht über weitere übergehenden Recherchen über die Person an sich, Vergangenheit, um da auf jeden Fall auch nachzuschauen, mit wem man halt spricht, die Leute können sich sicherlich komplett anders darstellen und auch geben als sie im Endeffekt sind. Man weiß nie, mit wem man es wirklich zu tun hat, eine weitere Technik oder ein weiterer Punkt wäre halt für mich auch dann, die Leute in Anführungsstrichen klein zu halten, ihm nicht, sozusagen das Gefühl zu vermitteln, dass er, dass er auf gleicher Ebene ist mit mir. Zumindest nicht so lange ich ihn für hundert Prozent einschätzen kann. Das wäre auf jeden Fall interessant zu wissen und zu testen vorher und dann kann man auf jeden Fall erstmal anfangen mit dem zu arbeiten. Befristete Verträge und so weiter juristische Abklärungen/Abgriffe, ist da natürlich auch völlig logisch. Ja. Vielmehr kann man im Prinzip nicht machen. Oder ist zumindest schwierig.

Problem 9: Das Wohlwollen

{CASE} Ja, was besseres kann uns nicht passieren. Die Investition ist übersichtlich, verhältnismäßig. Die Arbeitszeitinvestition ist eine Arbeitszeit, die sich definitiv bewähren kann, nicht nur weil man sich erstens mit den Zielpublikum deutlich auseinandersetzt, zweitens sich evtl. ein neues Führungspersonal heranführt, drittens damit aber auch eine Menge neuer Kunden gewinnen kann, also eigentlich doch durchweg positiv und ja, ich sag mal in dem Bereich zusammen zu arbeiten mit einer Universität kann in keiner Weise schaden, dazu kommt ja auch noch, dass es zehn weitere andere Schulen noch gibt, die den Bereich aufbauen. Und auch sich da mit einbringen werden. Werden Sie dieses Projekt, ach hier kommt erst die Frage, werden Sie dieses Projekt antreten? Wenn nicht, warum nicht? Also ich werd's antreten definitiv, sehr interessant. Wenn ja, würden Sie: Das Projekt spenden? Es mit Nullgewinn an die Schulen verkaufen? Es mit Ihrer üblichen Gewinnmarge verkaufen?

Marketingtechnisch absolut ausschlachten das Thema. Das Projekt spenden an die Schulen und herausfinden wie man mit der PR und der Marketingmöglichkeiten auch für, diese Spende praktisch voll auskosten, somit eine Menge kostenloser oder günstigere Werbung damit zu nutzen. Das ist auf jeden Fall eine ganz interessante Variante, um mich auszubauen, wir sprechen hier von einem Gewinn von insgesamt elf Schulen. Ich gehe davon aus, dass damit Hochschulen gemeint sind. Aber auch wenn nicht, sind das mindestens je nachdem, was das für Schulen/Hochschulen sind 10- bis, Hochschulen, 100.000 Leute mit denen wir in Kontakt kommen, je nachdem. Also, absolut großartig. Ich würde in allen Bereichen wohl zusagen.

Problem 10: Der Ausstieg

{CASE} So, jetzt muss ich rechnen ... Also, ich habe eben mal kurz geschaut, was, wie Starbucks so dasteht. Also, ja also da Starbucks plant, wir sind jetzt bei Richtung 2 grade. Zu diesem Zeitpunkt tritt Starbucks an Sie heran und macht Ihnen ein Angebot für ihr Unternehmen - offensichtlich haben Sie sich entschieden in ein etwas exklusiveres Marktsegment einzusteigen, also Exquisite, mit Hilfe von Übernahmen. Starbucks sieht Coffee Inc. als perfekten Schritt für ihre Strategie und bietet Ihnen €300 Millionen. Ja, aufgrund, also erstens aufgrund unserer bestehenden Struktur haben wir einen gewissen Umsatz, aber auch einen gewissen Kostenfaktor, d.h. wir haben eine gewisse Anzahl an Mitarbeitern, sollte Starbucks jetzt in diesem Bereich ohne uns zu übernehmen eintreten/einsteigen, könnte es auf

jeden Fall zu starken Einnahmerückgängen kommen, bei gleichen Ausgaben und den gleichen Fixkosten, was für ein großes Problem sorgen könnte. Zweitens, Starbucks ist ein Big Player, Global Player auf jeden Fall, hat Umsätze in ungefähr zehn-hundertfacher Dimension von uns. Drittens ist €300 Millionen definitiv kein schlechtes Angebot, kann man vielleicht noch in Verhandlung treten und das ausbauen. Ich würde mich für Richtung 2 entscheiden, aus Punkt 1, ich hab Bock auf was Neues. Punkt 2, es ist ein umkämpftes Marktfeld, wenn man diese Option bekommt und in dem Bereich verkaufen kann, wäre das auf jeden Fall sehr interessant und man kann sich wieder in neue Bereiche einpendeln. Punkt 3, sich mit Starbucks anzulegen könnte nach hinten losgehen und könnte auf jeden Fall dafür sorgen, dass man im nach hinein schlechter darsteht als man am Anfang da stand. Und dementsprechend ist es auf jeden Fall eine interessante Option, müsste man jetzt logischerweise absprechen. Richtung 1: Aktien auf gar keinen Fall, völlig uninteressant für mich aufgrund des aktuellen Marktes, auch wenn hier der Aktienmarkt boomt und Gastronomiegewerbe haben einen soliden Aufwärtstrend, dass kann sich aber auch innerhalb von 12 Monaten deutlich ändern. Wäre mir zu spekulativ, würde ich nicht machen wollen, würde mich für Option 2 entscheiden und dementsprechend mich da austoben. Für welche der beiden Richtungen entscheiden Sie sich? Und warum? Interviewfragen bezüglich des Falls, ach so das ist was anderes. Ok.

Coding 7, 29.08.2011

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	5-7: P 1 (market segmentation) 7-10: B 2 (competitive analysis) 14-15: P 3 (market segmentation) 16-18: B 4 (competitive analysis) 20-23: B 5 (competitive analysis) 23-26: P 6 (market segmentation) 28-33: B 7 (competitive analysis)	34-37: N 8 (suspects great potential)
Problem 2	48-57: P 10 (market segmentation) 61-67: P 11 (market segmentation)	42-47: D 9 (distrusting willingness to pay) 67-75: C 12 (creation of new market through mobile coffee stands) 76-82: C 13 (more concerned with product than with pricing) 84-87: L 14 (against costly marketing methods) 88-97: M 15 (using easily available marketing methods) 97-103: C 16 (using customer suggestions)
Problem 3		110-116: A 17 (financial alliance with employees) 116-122: L 18 (just wants to work with affordable loss)

Problem 4	132-134: R 19 (wants fast growth) 148-150: K 21 (wants to stick to business plan)	135-139: L 20 (worried about partners salary not being affordable)
Problem 5	165-169: B 22 (concerned about competition)	184-185: N 23 (wants to create own slogan) 189-197: A 24 (wants to stress partnerships through franchise)
Problem 6	209-222: K 25 (no intention to change business) 226-230: Z 26 (emphasis on market reserach) 237-241: B 27 (concerned about competition) 252-255: R 28 (expected returns) 261-264: R 29 (expected returns) 270-276: G 30 (wants control to reach his goals)	277-280: A 31 (support from professionell desginers)
Problem 7	296-302: K 33 (no use of contingecies, sees different views of partner as a problem)	288-294: E 32 (hiring of new management)
Problem 8	309-314: G 34 (new manager has to have same goals) 316-319: K 35 (new COO has to fit ito existing company)	
Problem 9		343-349: E 36 (use of oppurtinities through the new project) 354-361: E 37 (use of oppurtinities through the new project
Problem 10	371-374: B 38 (concerned with competition) 378-382: B 40 (concerned with competition)	377-378: N 39 (wants to create something new)

Interview 8, 29.08.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes.

Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen: 1. Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Na gut wenn ich jetzt in der Universität ein Cafe aufmache sind es natürlich in erster Linie Studenten, Professoren und Mitarbeiter, alle die Kaffe wollen, es sei denn man würde nicht unbedingt nur Kaffee anbieten. So, wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Ja, bestehende Angebote wie der Automat aber vielleicht auch angrenzende Cafés außerhalb des Hochschulgeländes, ehm, vielleicht sogar auch ganz verrückt gesprochen, Leute die selber ihre Kaffemaschine oder ihren Kaffee mitbringen, die muss man im Grunde auch überzeugen, lieber bei mir zu kaufen. Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Ja ich würde erstmal die Information über die Kunden haben wollen, wie ihr Konsumverhalten ist, also zu welchen Zeiten und in welchen Mengen der einzelne Kunde Kaffee konsumiert, da stellt sich ja die Frage, zum Beispiel kann man einen Rückschluss über die Studentenanzahl oder die Personenanzahl in der Universität schließen wie viel tatsächlich kommen, wenn man zum Beispiel Stichwerte nimmt, das von 100 Studenten 60 Studenten einen Kaffee kaufen, dann würde ich natürlich bei den Konkurrenten mal gucken, was bieten sie an, zu welchem Preis bieten sie es an wo sind vielleicht die Schwachstellen in ihrem Konzepten, wo sind vielleicht ihre besonderen Stärken, warum gehen Kunden ebend gerade zu dem einen Laden hin, genau in diesem Falle ist ja zur Zeit zum Beispiel banal, der Fall mit dem Kaffeeautomaten, weil es halt nichts anderes gibt, das ist der Grund warum die Leute zum Automaten gehen, ich denke auch gerade an die eigenen Hochschule, da gabs auch so nen Automaten, der wurde dann auch mehr und mehr gemieden nachdem dann ein vernünftiges Angebot kam. Dann stell ich mir natürlich die Frage über potentielle Kunden beziehungsweise die Konkurrenten, welchen Preis muss ich denn überhaupt bieten um überhaupt konkurrenzfähig zu sein, oder kann ich es über den Premiummarkt versuchen indem ich teurer bin aber dann auch dementsprechend besser bin. Das wären die Fragen die ich erstmal gerne hätte, die Kostenstruktur der Konkurrenten wäre interessant und einfach ne Meinung der Kunden, was erwartet der Kunden von einem guten Kaffee. So, Frage 4 - Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Ja erstmal natürlich ehm, muss in die Breite gehen und einerseits einfach mal ein persönliches Gespräch suche um sich im Vorfeld mal einen Überblick zu kriegen ob, man hat ja auch eigenen Ideen, vielleicht von vorneherein merkt ob die wirklich so richtig sind oder ob man am Konzept da entsprechend feilen muss. Im nächsten Schritt würde ich bei der Marktforschung einfach mal Statistiken bemühen, zum Beispiel statista oder so was, da kann man ja zu allem möglichen Kram Statistiken, kann sein dass es zum Kaffeeverhalten von Studenten und Professoren an Hochschulen vielleicht gerade keine Statistik gibt aber gewissen Ableitungen kann man schon treffen, über Einkommensschichten bzw. auch über Altersschichten, ich denke mal ein Student konsumiert Kaffee nicht anders als ein gleichalteriger Maurergeselle. Dann würde ich vielleicht gezielte Umfragen machen und ich würde einfach mal sehen, dass ich vielleicht Leute aus der Branche befrage, für die ich aber keine Konkurrenz wäre, also praktisch Partner finden, die mich auch beraten könnten in dieser Hinsicht. Die zur Marktforschung in dem Sinne beitragen in dem sie mir erzählen könnten was ihre eigenen praktischen Erfahrungen sind. So Frage 5 ist, wie schätzten sie die Wachstumsmöglichkeiten für ihr Unternehmen ein. An der Universität ist das natürlich klar, da gibt es eine Anlaufphase in der ich das Angebot anbiete, dann würde es auf jeden Fall eine Wachstumsphase geben, in der das Angebot sich verbreitert und mehr und mehr Kunden mein Cafe quasi frequentieren, aber irgendwann

wird es zu einer Sättigung kommen, das heisst irgendwann hab ich praktisch das Maximum der Kunden erreicht, nämlich alle die Kaffee trinken kaufen bei mir und wenn mein Konkurrent ein Automat ist dann kann ich meiner Einschätzung nach mindestens 80 Prozent aller Kaffeetrinker zu mir ziehen, das heisst wenn 70 Prozent aller Hochschulbenutzer nenn ich sie mal, überhaupt Kaffee trinken, von diesen 70 Prozent werden 80 Prozent zu mir kommen, dann ist bei mir der Ofen aus, dann gibt's da keine Steigerung mehr zu außer man würde es tatsächlich noch schaffen, Leute außerhalb der Hochschule in die Hochschule zu kriegen und da Kaffee zu trinken, das hängt natürlich auch stark von der Lage ab, auch von der Größe, vom Umfeld und so weiter, aber allein auf die Hochschule bezogen gibt es da doch eine stark eingeschränkte Wachstumsmöglichkeit. Einzig wie man's noch erweitern kann ist wenn man vom Kaffeegeschäft erweitert und sagt ich biete auch Kakao an und sonstige Kleinigkeiten also wenn man aus dem reinen Kaffeeverkauf ein Cafe macht, im Sinne einer, eins Etablissement sag ich mal wo man eben auch Kuchen und Bockwurst und Snickers und Kaffee und was alles kriegen kann.

Problem 2: Definition des Marktes.

{CASE} 10.000 Besucher jährlich, achso, praktisch die von außen von denen ich gesprochen hab, das macht eine Summe, ich rechne das mal eben aus, von 70.000, falls wir später mal ne kleine Rechnung machen wollen. So, der geschätzte Betrag des regulären Kaffeeabsatzes in Ihrem Heimatland beträgt € 448 Millionen, ok, der geschätzte Betrag des Absatzes für Spezial-Kaffees beträgt € 100 Millionen, 100 Millionen Euro spezial. Es wird erwartet, dass beide Beträge in den nächsten 5 Jahren um mindestens 5% jährlich wachsen werden. Plus 5 Prozent im Jahr. Ja, da wissen wir schon mal Bescheid.

{CASE}, anzugeben was Sie bereit wären für einen Kaffee auszugeben. Ja gut wenn du einen fragst was er bereit ist auszugeben, das ist immer so, kann man gleich mal so 20 Prozent drauf rechnen, geht dann trotzdem. Insgesamt wurden 1000 Leute gefragt und 300 füllten den Fragebogen aus. Bereit zu zahlen, 50-75 Cent, zahlen 25-26% Angestellte, 52 Studenten, Besucher 25 … 75 bis 1 Euro… hier ham wir schon ne Verschiebung… Hier sieht man natürlich ganz klar, dass die meisten am Besten gar nicht zahlen wollen, 50-75 Cent, logischerweise, ach interessant ist natürlich dass bei 75-1 Euro plötzlich der Anteil der Angestellten größer wird als den Studenten, das heisst der Angestellte macht im Grunde genommen im Kopf die Verbindung teurer gleich bessere Qualität, der Student sieht nur den Preis, der Besucher sieht auch nur den Preis, sieht man ja je teurer es wird, desto weniger werden's und bei den Angestellten gibt's tatsächlich noch 5 Prozent die bis 2,50 für nen Kaffee zahlen würden, na gut, das sind natürlich die Professoren, denen ist es sowieso egal was der Kaffe kostet, Hauptsache er schmeckt. Interessant ist natürlich dass ich jetzt weiss, viele Studenten gucken nur auf den Preis, die Studenten sind aber auch stark in der Überzahl, mit 40.000 gegenüber 20.000 das heisst ich bin gezwungen, um nen größeren Marktanteil zu erhalten, schon selber auch stärker auf den Preis zu gucken. So, Umfrage 2, der Preis für Kaffee, der in der Mittagspause oder zwischen den Vorlesungen angeboten wird, bereit zu zahlen, also jetzt geht es quasi um den schnellen Kaffee zwischendurch. Da sehen wir wieder eine ähnliche Verteilung, die Verteilung ist im Grunde identisch, qualitativ, brauch ich gar nicht näher weiter eingehen, muss ich mal eben gucken... ah ja, es wurde gefragt, wie viel und wie sehr sie sich für ihr Cafe interessieren, ja gut das geht ja jetzt aus der ersten Umfrage nicht hervor, es geht ja nur um den Preis. Oder kann ich sagen 1000 Leute wurden befragt und wenn 300 den Fragebogen ausgefüllt, dass sich dann 300 dafür interessieren und die anderen 700 haben gesagt lass mich mit deinem scheiss Kaffee in Ruhe, das stimmt aber nicht, weil viele Leute einfach nicht aktiv an diesen Umfragen teilnehmen, wenns das Angebot gäbe wären sie dabei.

Prozentuale Annahme kann ich da nicht treffen aber ich würde sagen, dass man da fast alle 1000 Leute in irgendeiner Weise erreicht. Wir haben ja hier die Anzahl der Studenten… ok. Umfrage 2 der Preis für Kaffee, der in der Mittagspause oder zwischen den Vorlesungen angeboten wird, kommt qualitativ also aufs gleiche hinaus. So, Umfrage 3, {CASE} Jetzt stell ich nochmal die Rückfrage an mich selber, haben wir eigentlich irgendwann gelesen was der Kaffee am Automaten kostet, ich scrolle mal zurück, sehe hier keine Zahlenwerte, ok das ist eine ganz entscheidende Information die ich normalerweise zur Verfügung hätte, weil ich ja an der Universität bin und einfach auf den Automaten gucken kann, find ich jetzt etwas blöd, weil das unrealistisch ist, muss ich mal so sagen. Sowohl in der Mittagspause als auch in der Fokusgruppe waren die Teilnehmer sehr begeistert von dem Café. Das versteh ich nicht, das Cafe gibt's doch noch gar nicht. Sie geben Ihnen gutes, detailliertes Feedback und haben einige Verbesserungsvorschläge. Hab ich jetzt irgendwas falsch verstanden, ich kann wahrscheinlich nicht fragen obs das Café jetzt schon gibt oder nicht, muss ich selber herausfinden … Sie haben alle rechtlichen Schritte unternommen … das gibt's doch nicht, das ist doch hier ein logischer Fehler, bin ich der erste der befragt wird?

Eh, nein bist du nicht, wie gesagt, ehm, du musst Annahmen machen …

Ja weil es ja unlogisch ist, wenn ich noch kein Cafe habe und jetzt im Text es so steht als ob ich das schon hätte, dann nehme ich jetzt an dass das ein Fehler ist, also dass, ich nehme an ich hätte das Cafe noch nicht, ich soll ja schließlich eins gründen, aber dann passt das ja nicht mit der Aussage, dass einige sagen sie fänden das toll aber hätte einige Verbesserungsvorschläge. Vielleicht ist das ja auch der Trick an der Sache, dass ich selber ne gute Strategie finde um das zu lösen. Also nochmal, sowohl in der Mittagspause als auch in der Fokusgruppe waren die Teilnehmer sehr begeistert von dem Café {CASE} Ah, ok. Das heisst ja quasi, ok Situation, das Cafe ist vom Himmel gefallen, das gehört mir und die Leute haben mir Feedback gegeben, so möchte ich mein Unternehmen auch gründen. Basierend auf Ihrer gesamten Marktforschung, {CASE}. Geschätzte Kosten für ihr Marketing, das ist ja fett gedruckt heisst das, da ist das was ich ausgeben will? Das ist ja, gefällt mir nicht, muss ich Annahmen treffen, basierend auf ihrer Marktforschung…also ich sehe ungefähr was es kosten würde wenn ichs benutzen würde. Direkte Werbung (zum Beispiel die Verteilung von Flyern oder bedruckten Feuerzeugen etc.) würde das anheuern und trainieren von Werbepersonal beinhalten, fällt aus. Konkurrenz {CASE} Tschibo 4 für ne Euro Tasse? Ham die alle den Kopf kaputt? Das zahlt doch keiner. Na offensichtlich schon, 3,4 Milliarden, hm, Coffee Bean sagt mir nix, 130 Millionen, Einstein kenn ich auch nicht, 2,50 is schon mal was, wenig Umsatz aber große deutsche Städte gibt's ja nicht so viel vielleicht eher von der Öko-Szene belebt oder vielleicht auch ähnlich auf den Campus spezialisiert wie ich. Diese Kaffeeunternehmen erwirtschaften eine Rendite von 25%. Das ist viel. Bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit für die folgenden Entscheidungen, bitte denken Sie weiterhin laut nach während Sie die Entscheidungen treffen. In welchem Marktsegment / In welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? Ja, Studenten, billig. Viel und günstig quasi, logischerweise, was denn sonst? Zu welchem Preis werden Sie ihr Produkt anbieten? Ja ich bin ja erfahren in der Sache und gleichzeitig Student und weiss dass ein Kaffee an der Hochschule eigentlich für unter einen Euro angeboten werden kann, würde also sagen ich bieten den für nen Euro an, ein Euro ist ein schöner Preis. Das ist jetzt aber rein aus der Hüfte geschossen, da müsste man sich Gedanken über Kosten und so weiter, Verlustrechnung machen, kann ich jetzt nur so aus der Hüfte schießen. Wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segment(en) bewerben? Ja, gar nicht, ich hänge vielleicht ein paar Plakate in der Uni auf, und da ich ja sowieso nur mehr oder weniger Uniangestellte anspreche, braucht es nur ein paar Plakate, ja Internet, noch nicht mal, hier Flyer auslegen, würde ich mal schätzen da kommt man mit 50 Euro im Monat locker hin, wir sind ja ne Uni mit 70.000 Leuten, also schon etwas größer, bei 70.000 Leuten da würde ich schon 100 Euro pro

Monat investieren in Plakatierung, Flyer auslegen, vielleicht mal ein witziges Schild am heimischen Fahrrad.

Problem 3, Gehaltskosten

Jetzt kommts, Sie haben Ihr Unternehmen mit extrem geringen… Moment jetzt muss ich nochmal ganz kurz nachdenken, wollen die mich jetzt veräppeln und oder muss ich noch mal richtig nachdenken? Ich hab ja noch nix gerechnet, ich wurde aber auch nicht aufgefordert zu rechen. Ich hab ja immer irgendwelche Annahmen gesät, getroffen was ich selbst herausgefunden haben möchte, zum Beispiel Kosten, Starbucks, Tschibo, blablabla, da seh ich ja das die 2,50 kosten, das heisst natürlich selbst bei Einstein die haben irgendwelche Raummieten die die teuer sind, die hab ich vielleicht etwas günstiger, die haben ein ganzes Unternehmen was dahinter steht, mit nem Wasserkopf der bezahlt werden will, die wollen ihre 25% Rendite haben, sonst werden da Leute entlassen, das ist ja kein Sozialverein, ich mein ich bin ja auch kein Sozialverein, aber wenn ich das so auf Privat-Niveau betreiben möchte, ein Privatcafé dann sieht die Welt natürlich etwas anders aus, da muss ich von essen können und alle Angestellten bezahlen können, vielleicht auch mal nen schönen Urlaub machen können, da ist man ja schon zufrieden wenn man so klein im Kaffeemarkt ist, bin ich auch. So, Problem 3: Gehaltskosten {CASE} Ok, jetzt ist natürlich das Thema dass ich hier 4 Möglichkeiten vorgesetzt kriege, die ich unter Umständen gar nicht machen würde, sondern ich würde was ganz anderes machen als ausgefuchster Geschäftsmann, darf ich aber nicht, so, nochmal, Geld von den Eltern der Freundin leihen …

um da kurz zwischen zu gehen, dürfteste schon …

also ich darf auch ne Option 5 nehmen?

Ja.

Ok, über die muss ich aber nachdenken, ich finde diese 4 Möglichkeiten, so ein bisschen, das ist so das typische ach komm wir leihen uns mal irgendwo Geld, oder verzichtet mal auf euer Gehalt, das ist irgendwo so ein bisschen Flohmarktpolitik, wenn man ein richtiges Unternehmen hat dann geht das so nicht, dann muss ich da mit anderen Bandagen kämpfen, also Möglichkeit 1 ist mein Geschäft in irgendeiner Weise zu beleihen, Möglichkeit zwei ist einen Investor zu finden der mir Geld leiht und das Geld über eine gewisse Rendite wieder raus kriegt, Möglichkeit 3 seh ich noch praktisch die Studenten, den Studenten in dem Sinne auch Anteile anzudrehen, und das im Prinzip als Kurzkredit zu nehmen, gerade bei Studenten kann man bei so nem Cafe viel über Emotionen machen, so „euer Cafe“ oder „mein Cafe ist euch eure Café“ oder so. Welche dieser Optionen würden Sie wählen? Warum? Ich würde, ganz verrückterweise, ich kann ja keine wählen, weil ich nicht weiss welche funktioniert. Also gut, ok, diese 4 die vorgeschlagen sind, sind wahrscheinlich deswegen vorgeschlagen, weil ich davon ausgehen soll sie funktionieren. Also die Eltern können tatsächlich einen Kredit aufs Haus aufnehmen, weil das Haus noch nicht weiter beliehen ist. So, ich würde wahrscheinlich, ich würde die erste Variante nehmen, ne, die Familie lass ich eigentlich immer raus aus solchen Geschichten. Ich würde eine Mischung machen, ich würde einen Teil, ein Drittel etwa, vielleicht 10.000 Euro von den Eltern und der Freundin leihen um da das Risiko überschaubar zu halten, und die anderen zwei Drittel würde ich irgendwie über Beteiligung oder sowas aufbringen, einfach aus dem einfachen Grunde, es gibt aus meiner Sicht gibt es da Grenzen, so dass privat und Geschäft getrennt sein müssen, sind schon viele Beziehungen daran kaputt gegangen, dass da Geschichten gemacht wurden. och hier ich leih mir mal Geld von dir „kriegst du auf jeden Fall wieder“ und irgendwann ist es dann doch nicht wieder

gekommen und alles geht den Bach runter, also man sollte da schon klar trennen, das unternehmerische Risiko sollte da, also man muss als Unternehmer schon Risiken eingehen und die dürfen auch groß sein, aber nur unter der Voraussetzung dass ich mein Unternehmertum von meinem Privatleben und auch von meinen Verwandten und meinen umstehenden Leute so stark abkopple, dass wenn ich mit meinem Unternehmen zu Fall komme nicht alle in die Bredouille geraten. So, ich würde also Geld von alten Freunden leihen, und über Beteiligung arbeiten. Wenn das nicht gehen sollte, was ich nicht glaube, kann man zum Beispiel über Becherwerbung oder so nachdenken, da gibt's genug Sachen, das hier der örtliche Zeitungshändler, oder der örtliche Videoverleih mit Werbung auf die Becher machen darf und mir dafür Geld zahlen, also praktisch auf der Einnahmeseite was drehen, ja so würd ichs machen, mehr kann ich abschließend ohne ne genauere Beschreibung des Problems nicht machen, aber ich würds so in die Richtung machen. Kaffeepreis erhöhen wäre genau das falsche Signal, das geht nach hinten los, das hat sich schon oft genug gezeigt. So ich glaube ich hab das jetzt ausreichend begründet, auch wenn das Ende ein bisschen offen ist. Die Angestellten überzeugen in dieser Zeit aufs Gehalt zu verzichten das halte ich schon für ziemlich krass. Ich würde sogar fast eher sagen, das ist zwar auch nicht drin in der Antwortenliste, wenn es nicht anders geht muss ich auf den Wettbewerb verzichten, weil „Architecture meets Catering", ich habe ein Cafe in einer Universität, ich muss jetzt nicht um Leute werben die jetzt von weit her kommen, sondern ich bin konkurrenzlos, mein Konkurrent ist ein scheiss Automat, das brauch ich nicht, ich bin in einer Universität wahrscheinlich ist da noch 99% Geisteswissenschaften und Sozialwesen, die stehen eh nicht so auf diese Kommerz-Geschichten, da kann man dann mit ein bisschen old school besser abschneiden.

Problem 4: Finanzierung.

{CASE}. Eieieie, jetzt geht's aber steil bergauf. {CASE} So, ok, ich stell mir jetzt zwar schon wieder so ein paar Fragen an dieser Stelle, warum will ich überhaupt in dieses Segment rein? Zweitens, warum muss das Konzept genauer ausgearbeitet werden, wenn ich doch mein Konzept was ich vorher hatte weiter verarbeiten will brauch ichs doch einfach nur duplizieren oder hab ichs vorher komplett ohne Konzept aus der Hüfte gemacht, also ich mein, ein ordentlicher Businessplan, eine vernünftige Planrechnung, alles gut begründet und durchgeplant bis zum letzten Kaffeebecher, Kaffeeverbrauch, was passiert wenn, best, average oder worst case, ist das alles betrachtet, ich versteh das noch nicht… erster Preis, deswegen kamen da irgendwelche Nestle-Heinis an und wollen mein Konzept national vermarkten. Mein Konzept spielt ja auch nur auf Universitäten an, das ist ja genau auf diesen Universitätsmarkt zugeschnitten, das heisst Nestle möchte jetzt ein Kette aufbauen die nur auf Universitäten ist, so, da schießt sich doch der Bauer selbst ins Knie wenn das ganze dann plötzlich 4 Euro kosten sollte, also, das passt doch nicht, das geht da bin ich dann doch nicht mehr das was ich ursprünglich mal war. Sie schätzen die Verkaufszahlen der nächsten 5 Jahre auf etwa, Sie befinden sich gerade in Jahr 1. Absatz Jahr 1, naja, Jahr 5 dann eine Millionen, Profit, joa, ist ok. Jahr 2 is son bisschen mager, Jahr 3 auch aber ab Jahr 4 ist das ok. Sie haben drei Finanzierungsoptionen{CASE} Sie mögen und respektieren diesen Mann und haben keinen persönlichen Groll gegen ihn. Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Option 3, {CASE} Jetzt muss ich mal oben auf die Zahlen gucken, Option 3 bedeutet langsames Wachstum, mein Wachstum, ich muss längeren Atem mitbringen, der Laden bleibt aber meiner, so wenn jetzt hier einer 48% am Unternehmen hält, hat er ja noch nicht das Sagen, aber mit ein Risikokapitalanleger, der will auch was sehen, der will irgendeine Rendite rausziehen aus dem Unternehmen, der macht das ja nicht aus Jux und Dollerei da 150.000 zu finanzieren und 48% Anteil, ja gut dann kriegt der ja auch 48% des Profits, das landet in seiner Tasche, so das müsste man jetzt mal ausreichen, wenn ich in Jahr 5 300.000 Euro 48% sind ungefähr die Hälfte, 150.000 kriegt er

dann, hat 150.000 investiert, dann hat der ja schon doppelt und dreifach, das wär ne top Rendite für ihn, ne kann er vergessen, ich verschenk das Geld doch nicht. Ein Freund von mir, rechen wir das mal aus, sind 33% und der will noch die 40.000 haben, so 33% ist ein Drittel, von 300.000 sind 100.000, plus 40.000 sind auch 140.000, die beiden kommen fast aufs Gleiche raus, der persönliche Freund ist ein bisschen kleiner, mit 33% am Unternehmen nimmt er zwar weniger ein, aber die 40.000 Euro, ne also das ist auch kacke… Sie können ihr Unternehmen allein fortführen und nur mit dem selbst erwirtschafteten Geld agieren, ja ich nehme Option 3, ich will das gar nicht, ich hab da mein kleines Geschäft, ich hab das irgendwann mal aus Überzeugung raus gemacht, warum ich das so und nicht anders angelegt habe, ich will gar nicht in die weite Welt mit dem Laden, weil ein gutes Geschäft hängt auch immer davon ab, dass man emotional gebundenes Personal hat, in dem Fall meine Wenigkeit, ehm, es ist einfach so Qualität, wer sich ein bisschen in der Gastronomie auskennt oder generell in einer Dienstleistung wo ich den Kunden direkt etwas anbiete, da spielt ganz viel Emotionen eine Rolle, persönliche Bindung, und deswegen ist das entscheidend dass so ein Konzept eben nicht als Kette am Ende landete, sonder eher klein und fein bleibt, mich damit gut versorgt, ich ein sicheres Unternehmen habe und der Kunde einen persönlichen Service erlebt, mit einem persönlichen Ansprechpartner, ist aber ne Frage der Unternehmensphilosophie, man kann das sicherlich auch anders machen, ist zwar jedem selbst überlassen, aber ich persönlich würd das Letztere auswählen, und wenn man das mal langfristig sieht, also ich rede hier von 20, 30, 40 Jahren, bin ich der festen Überzeugung das solche Unternehmen, wenn sie langsam und gesund wachsen am Ende wesentlich stabiler im Markt stehen und wesentlich weniger angreifbar durch wirtschaftliche Schwankungen jeglicher Art sind, das hat man ja in letzter Zeit auch immer wieder mal gesehen dass so gute alte Familienunternehmen da im Moment ganz anders dastehen, die haben auch ganz andere Möglichkeiten um Mitarbeiter zu motivieren, ich hasse Großkonzerne , weil die einfach, das funktioniert alles nicht auf Dauer, zumindest nicht ohne dass irgendwelche Leute wahnsinnige Schmerzen erleiden. So, ok, wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen – welche Option würden Sie dann wählen? Da muss ich mal rechnen, dann kriegt der nur 100.000 im Jahr, wenn ich das jetzt richtig rechne, wo steht denn der Absatz, dass heisst, das ist eine Million Absatz, nein, die Entscheidung ist ja aus, das hat mit Prozentsätzen gar nichts zu tun, die Entscheidung hab ich ja aus ganz anderen Gründen getroffen.

Problem 5: Führung / Vision.

{CASE} Eieieie, da ist ja, ein Brüller jagt den nächsten, also, haha, von denen kann keiner von mir kommen, das weiss ich jetzt schon, das ist ja alles ein Selbstbeweihräucherung, ich brech zusammen, Starbucks ist die Vergangenheit, jawoll, Coffee Inc. ist die Zukunft, ja gut, ist mittlerweile möglich so ne Werbung zu machen, war ja vor ein paar Jahren nicht so einfach, 1000 Jungunternehmer, versteh ich nicht, ich will Jobs kreieren für 1000 Jungunternehmer, das heisst Jungunternehmer, nicht eigenen Angestellte, ok bin ich jetzt quasi, ja logisch, aus meiner eigenen Vergangenheit heraus, Mensch bin doller Typ gewesen, das will ich andern auch möglich machen….Moment, muss ich noch lesen…Welchen dieser Ein-Zeiler würden Sie auswählen? Warum? Wenn Sie keinen der oben genannten bevorzugen, und Sie alternative Vorschläge haben, nennen Sie diese bitte. Ok, ich hab ja eingangs gesagt, dass diese 4 Dinger garantiert nicht von mir kommen können, weil die alle Selbstbeweihräucherung sind, ich würde viel lieber so was wie „Qualität siegt über Quantität“, oder „Wer Coffee Inc. nicht kennt hat die Welt verpennt“ na gut der ist alt, oder „Norden Süden, Osten oder Westen, Coffee Inc.‘s Kaffee ist am Besten“ ist auch schlecht das hört sich alles so nach siebziger Jahre, a la Loriot, kauf den Saugblaser 2000 an, also das ist auch nicht gut. Ich würde irgendwas

machen, also wenn ich so eine Zeile kreiere, dann muss ich ganz genau überlegen, was ist mein Markenkern, und der ist immer Qualität zu günstigen Preisen gewesen, Kaffee für alle, „Kaffee für alle“, das ist nicht schlecht, irgendwie, genau Kaffee hat ja eigentlich den Kontext, dass Kaffee immer sehr teuer ist, Kaffee ist ja eine hochwertige Ware, die Kaffeepreise steigen ja kontinuierlich, wenn wir jetzt von 2014 reden, ich bin ja selber kein Kaffeetrinker, aber da wird sich das bestimmt nochmal stark steigern, da dann günstigen Kaffee anzubieten ist dann ja schon ne Kunst, wahrscheinlich wird’s auch irgendwann daraus hinauslaufen, dass Kaffee irgendwann mehr oder weniger ein Luxusprodukt wird, wenn die Preise weiter steigen. Deswegen würd ich mir so nen Spruch wie Kaffee für alle ausdenken. So, für irgendwas muss ich mich jetzt entscheiden, ich sage: Kaffee für alle, genau, „Gerechtigkeit! Kaffee für alle“ Punkt. Das hört sich gut an, irgendwie sowas, man muss sich auf den Markenkern konzentrieren und nicht so eine abschweifende Selbstbeweihräucherung, Starbucks ist Vergangenheit, Coffee Inc, das ist mir doch scheissegal was die anderen machen, mein Produkt muss gut sein, joa, solln die anderen doch machen, ich mein ich muss mich mit meinem eigenen Merkmal absetzten, dann muss ich auch die anderen auch nicht schießen, wer so ne Werbung machen muss, der ist doch schon raus, also ne … wir wollen bis 2014… find ich gut, passt aber nicht zur Marke, ne das ist nicht gut …was ich gesagt habe…

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1.

{CASE} Endlich kommen mal Probleme auf, das ist ja schon mal realistisch. {CASE} Ich würde sagen, ganz klar, Markentrennung. Wenn ich an ner Hochschule mit 70.000 Leuten bin, dann ist die so groß, dass da auch garantiert Platz für ne zweite Cafeteria ist, können zentralisiert nebeneinander existieren, aber das eine ist eben Volkswagen, das andere Audi, ne, die haben ja ihre Autohäuser auch nebeneinander, derjenige der den teuren Kaffee kauft ist ja in der Regel auch jemand der entsprechend das Geld hat, das sind in erster Linie die Professoren oder Angestellten, die sind auch daran interessiert unter Umständen einfach vielleicht auch nen Bereich für sich zu haben, vielleicht bei schöner Musik beieinander zu sitzen, ich nenns mal niveauvolle Musik, bei einem gediegenen Ambiente ihren Kaffee genießen, bei den Studenten hingegen da muss es in erster Linie günstig sein, es soll schnell gehen, die wollen die neueste Musik hören oder sowas und ein bisschen hipperes Design, habe ich hab hier das typische Problem, dass ich im Grunde eine multi-fly solution suche, also viele Fliegen mit einer Klatsche, das geht aber nicht weil wie das eben dargestellt wurde, die Zielgruppen stark differieren. Ich hab einerseits wie gesagt Professoren-ähnliches, Angestellte die auch in der Öffentlichkeit eine hohe Reputation genießen, einen hohen Lebensstandard genießen und ein guten Einkommen haben, und das krasse Gegenteil, den Studenten, der im Grunde genommen manchmal nicht mehr weiss wo er überhaupt noch essen soll, da muss ich einfach ne Trennung machen, so kann ich beide Marktgruppen direkt und gezielt erreichen, dementsprechend Sättigung, es gibt da ne Sättigung, da sind alle erreicht, um da näher an die Sättigung zu kommen, des Marktes.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2.

{CASE}. Also ich hab das vorher wirklich nicht gelesen, das muss ich dazu sagen…

das glaub ich wohl

passiert das öfter?

ist schon vorgekommen, ja

{CASE} Darüber hinaus kann man Bücher ausleihen, Zeitung lesen und hat Zugang zu kostenlosem wireless Internet. Moment das ist doch in der Uni eh schon Standard, naja, da vielleicht nicht. In dem Standard-Kaffee Shop planen Sie 8 verschiedene Kaffees, wie normalen Cappuccino, Espresso etc. zu verkaufen, außerdem 5 Teesorten hinzu zu fügen und eine limitierte Auswahl an Donuts und Muffins anzubieten. Ja, das könnte von mir sein, das hört sich schon mal nicht ganz so blöd an, man muss ja die Marken auch kommunizieren, is ja klar. {CASE} Ok, Jahr 1 bis 8, geschätzter Absatz in Millionen Euro, ah, da sind wir ja schon bei Millionen, 30 Millionen, tatsächlicher Absatz… weit dahinter, so jetzt muss ich mal lesen… Welche dieser zwei Optionen würden Sie wählen? Warum? Angenommen.. ach so, da muss ich erst mal nen Strich ziehen und da drüber nachdenken. So, ok, jetzt stellt sich dem geneigten Betrachter die Frage, ich bin jetzt in Jahr 5, genau bis hier hin bin ich gekommen, Moment, bin ich in Jahr 5? Bin ich jetzt in Jahr 5, ich weiss es nicht, natürlich wenn ich jetzt den tatsächlichen Absatz habe, jetzt ist die Frage, Moment… Sie beginnen die neuen, exklusiveren Shops mit einer Auswahl von blablablazu bewerben… der neue Laden wird begeistert aufgenommen... ok, das heisst der Laden läuft, in dieser pre-opening Phase mit diesem abgespeckten Angebot, und damit, aber das mach ich doch nicht 5 Jahre lang… das ist ja irgendwie ein bisschen komisch, irgendwo hab ich gelesen, dass ich im fünften Jahr am Markt bin, ja, sie sind fast am Ende des fünftens Jahres, was ich da unter lese das ist heute, jetzt ist der Tag der Entscheidung… natürlich mache ich den großen Umbau, weil nur so erziele ich, na gut ich kann natürlich einfach sagen ich konzentrier mich auf eins, das hat geringere Kosten, aber das ist langweilig, das macht dem Unternehmer keinen Spaß, nein ich nehme die Herausforderung an und baue den anderen Laden mit 200.000 Euro Aufwand um, ehm, man muss da im Prinzip denken – und dadurch schaffe ich es jetzt beide Kundengruppe exakt zu treffen, ok an der Universität gibt's einen hohen Kundendurchsatz, Studenten kommen, Studenten gehen, man muss es so gestalten, dass es aussieht, später wie zwei Firmen, das nicht der Kunde nachher das Gefühl hat, hier, es muss beides authentisch wirken, und wenn ich was authentisches mache dann kann ich nicht einerseits sagen, ich bin euer Freund der genau so arm ist und euch hier den Kaffee zu Einkaufspreisen andreht und gleichzeitig mach ich die Schickeria, ne ne , das muss dann schon richtig gut aussehen, dass man also das Gefühl hat, wie gesagt, Studenten die verlassen die Hochschule die wissen das irgendwann nicht mehr, Professoren die sind sowieso, denen ist das eh egal, also ruhig noch ein bisschen mehr Geld ausgeben um da die Trennung da klar zu machen, langfristig zahlt sich das aus… weil hier keine weiteren Zahlenannahmen , sondern nur diese, wie ich aus der Marktforschung heraus den Umsatz prognostizieren sieht man her nicht, man sieht halt nur dass es 200.00 Euro sind, ja was sind 200.000 Euro? Ich meine bei der Größenordnung über die wir hier reden, das ist auf jeden Fall eine rentable Sache die auch jeder vernünftige Geschäftsmann machen würde, man muss auch ein bisschen nach vorne gehen, auch wenns erstmal weh tut.

So, angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, wie ich das grade getan habe, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen {CASE} Es ist doch wieder, also es ist doch hanebüchen, da könnte ich mich schon wieder drüber aufregen. Ich gebe 250.000 aus wenn ichs selber mache, was ist das denn? Sie bestreiten den Re-Design Aufwand selbst für 250.000 Euro. Also wenn ichs selber mache ist es teurer als wenn ichs jemand aus meinem Heimatland machen lasse? Ich hab doch keine Spezialisten für nen richtig geilen Ladenbau, hab ich selber gar nicht, na gut deswegen ist es ja auch teurer, weil ich viel kaputt mache und alles 25mal neu bauen muss bis es gut aussieht. Natürlich source ich es aus. Jetzt ist natürlich die Frage kriege ich für 200.000 Euro im Heimatland die gleiche Qualität als für 100.000 im Ausland, wenn – wenn - das betone ich, wir führen jetzt die Umfrage in Deutschland durch, in Deutschland kann ich davon ausgehen, dass ich für 200.000 Euro auch vernünftige Qualität kriege, wenn ich das für 100.000 Euro in der Tschechei oder in

Hintertupfingen kaufe, dann siehts auch danach aus. Also gut, gebe ich natürlich das Geld aus, ich bin ja jetzt auch in der Premium-Klasse, das Re-Design bedeutet ich will den Premium Laden auch premiummäßig nach vorne bringen, so jetzt gebe ich natürlich um die 200.000 für den Marketingaufwand aus, ich gebe hier nochmal 200.000 für das vernünftige Design aus dem eigenen Land aus, ich unterstelle dem Ganzen einfach mal, das es damit eine entsprechende Qualitätssteigerung und Exklusivität, auch Kreativität verbunden ist das, dann würd ich das machen, das sind insgesamt 400.000 Euro, ich schieß nur aus der Hüfte, man müsste das jetzt genauer ausrechen, aber das sind so Faktoren… wenn ich ein Unternehmen nach vorne bringen will, natürlich, ich kann jetzt nicht 5 Millionen um dann jedes Jahr mit nem Absatz von 500.000 oder 100.000 auszukommen, da brauch ich ja 40 Jahre bis ich auf nen grünen Zweig komme, aber mir scheint das Verhältnis 400.000 Einsatz für den Exklusiv-Laden, mit 30-20 tausend Kunden, 20.000 Gästen im Jahr, hätte ich bei den Preisen, wenn ich die so hoch gewählt habe, halte ich für sinnvoll und realistisch, müsste man genauer betrachten aber das würde den Rahmen hier sprengen, dann sitzen wir hier morgen früh noch. Rein qualitativ würde ich das so sagen.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1.

{CASE} und Ihr Konzept für die gehobenen Cafés weiter zu verbessern, um sie in wohlhabenderen Vierteln der Stadt anzusiedeln. Ach ja, das ist ja vielleicht gar kein blöde Idee. {CASE} Wie werden Sie mit dieser Situation umgehen? Tja, das ist doch ganz klar, dann macht er halt was anderes, muss ich dazu irgendwas sagen? Achso da unten kommt ja noch was, geschätzter Absatz, das waren die Zahlen, dann haben wir die Korrekturen gemacht und, ach ja und ich in plötzlich dann im sechsten Jahr über der Korrektur gelandet, was natürlich sehr erfreulich ist, weil ich wie ich das getan habe, mutig investiert habe, denn Qualität setzt sich durch, das hätte auch ein Spruch für vorhin sein können.

Würden Sie: Ihn feuern? Nein. 2. Einen neuen Manager für das Verkaufsteam einstellen? Wenn ja, würden Sie sich mit Stefan beraten bevor Sie dies tun? Wie würden Sie ihm die Neuigkeiten mitteilen? Ah ja, es steht mir frei das auch anders zu machen. Also ich würde den Stefan erstmal zur Seite nehmen, und sagen „Stefan, wie lange kennen wir uns schon? Du warst immer ein super Verkäufer, hast auch im Unternehmen wirklich was bewegt, und Stefan, unter uns, wie du selber schon feststellst, mit der Exquisite Serie kommst du nicht so klar, kann ich verstehen“. Ich würde Stefan ein Angebot machen und sagen pass mal auf, wir setzen dich in der normalen Regular-Spalte ein, wir werden, du sollst das gleich Gehalt behalten denn du bist ein wichtiger Mitarbeiter für mich. Weil ein guter, jetzt muss ich mal lesen, was hat er eigentlich gemacht, ein guter Verkäufer, also am Tresen gestanden, ok… hat es eindeutig nicht geschafft mit den Problemen und Bedürfnissen des wachsenden Unternehmens UND der Exquisite klar zu kommen. OK, er hat generell ein Problem, mit der Größe des Unternehmens. Da muss ich den Stefan nochmal zur Seite nehmen und fragen „Stefan wo ist dein Problem“? Ich würde mit Stefan das Problem erörtern, da gibt es zwei Möglichkeiten, A, Stefan kommt definitiv nicht mit dem Unternehmen klar, weil er einfach ein Heimscheisser ist, es ist einfach dieses heimliche kleine Kaufmannsladen-Ambiente, zwei Kollegen und das wars, Kaffee hol ich beim REWE an der Ecke und so, dieses Geschäftskultur… wenn ihm das nicht liegt, dann muss ich Stefan da freistellen das Unternehmen zu verlassen. Ich würde aber auf jeden Fall erstmal versuchen, einen passenden Job für den Mann in der Firma zu finden, für jeden Menschen auf dieser Welt gibt es einen passenden Job, man muss ihn nur erstmal finden, und wenn es Bespaßungspuppe im Freizeitpark ist, ist egal, gibt ja auch Leute die damit glücklich sind, auch bei 35-30 Grad unterm Helm. Also wir werden für den Stefan was finden, und wenn nicht tut es mir leid, dann würd ich zum Stefan sagen pass auf, wir bleiben Freunde, du hast ein halbes Jahr Zeit was Neues zu finden, ich unterstütz dich

mit Kräften, zur Not auch mit nem gewissen Budget was ich ihm bereitstelle wenn du Umschulung brauchst oder ne Weiterbildung, ich bin Unternehmer, ich habe Verantwortung für meine Leute. Ich würde natürlich einen neuen Manager für das Verkaufsteam einstellen, ich würde aber um Stefan einen würdevollen Übergang zu ermöglichen würde ich ihm freistellen ob er den neuen Verkaufsleiter einarbeiten möchte, wenn er sagt „nein das kann ich nicht", aus emotionalen Gründen, was verständlich ist, würde ich sagen dann lassen wir das dann muss das jemand anders machen, ich würde, wenn Stefan das Unternehmen verlassen muss, ihm das so leicht wie möglich machen, aber natürlich ist das die zweite Variante, wenn es wirklich keine andere Möglichkeiten gibt ihn irgendwie einzusetzen. Das ist einfach so, für ein Unternehmen - ein langjähriger Mitarbeiter ist das Kapital jedes Unternehmens, die sind loyal, die hängen mit dem Herz an dem Laden, die sind auch tatsächlich bereit, wenn es mal eng ist, mal die Arschbacken zusammen zu kneifen, und mal Überstunden zu machen, man muss natürlich, wichtige relations zum Mitarbeiter ist ganz fundamental, sie erkennen ein erfolgreiches Unternehmen ganz klar daran - wer seinen Laden liebt, der schiebt.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2.

Obwohl Ihr Unternehmen nun seit einer Weile wächst, versuchen Sie die Kultur des Jungunternehmertums in Ihrer Firma aufrecht zu erhalten. Ah, das ist blöd. {CASE}. Zustimmung 50%. So, ich lese nochmal da unten die Zahlen, wir sind natürlich voll über unserer Schätzung, die sind gleich geblieben, tatsächlicher Absatz… ist nicht Gewinn, ist Absatz, 27,5 Millionen, Umsatz sagt man dazu auch.

Wie gehen Sie mit dieser Situation um? Denken Sie es ist Zeit für *Coffee Inc.* Ein Konzern zu werden? Also 27,5 Millionen, ja das ist schon ne Hausnummer, gebe ich Recht, aber warum ist es ne Hausnummer geworden? Gerade weil es so ist wie es ist, oder vielleicht trotzdem. Das ist die Frage, das müsste man analysieren. Ich glaube dass eine flache Hierarchie, durchlässige Führungsebenen, und ein gutes Verhältnis zueinander der beste Berater ist den sie haben können, wenn sie Feedback aus den untern Ebenen bekommen, wenn sie sich selber nicht zu schade sind auch mal untern vorbeizuschauen, natürlich als Chef, machen wir uns nichts vor, sie können nicht jeden Tag stundenlang Kaffee kaufen nur um festzustellen wie es an der Basis läuft, aber einfach mal ein offenes Ohr zu haben, sie können ja auch ein Vorschlagwesen einrichten - aber als Großkonzern zu geben, nein natürlich nicht, gerade in der Regular-Sparte, wo ich den kleinen Studenten versorge, würde das wahrscheinlich auf Ablehnung stoßen. Man könnte sagen ich stoße diese Sparte ab und konzentriere mich nur noch auf diese Exquisite-Serie, dann kann ich das machen, dann hätte das auch gute Akzeptanz, ich bin aber fest der Meinung, das es bei wohlhabenderen Menschen sich mehr und mehr die Erkenntnis durchsetzt, dass wenn ich was exklusives anbiete, verkaufe ich nicht nur eine Ware ich verkaufe auch ein Gefühl, wo kommt denn exklusives her? Mit exklusiv verbindet man automatisch Manufaktur, mit handgemacht, mit einer transparenter Herstellung, natürliche Inhaltsstoffe und so weiter, wie man sich das vorstellt. Exquisite hat auch immer ein bisschen was mit ökologisch zu tun, hochwertig, nachhaltig, ökologisch. Als Konzern, ehm, das passt nicht zusammen, das würde ich zu meinem Geschäftspartnern auch sagen, ist das überhaupt mein Geschäftspartner? Ach ja ich habe ja diesen Partner mit den 33 Prozent. Dann würde ich sagen, hör mal zu mein Freund, du kannst auch gerne raus aus dem Laden, bei dem Absatz von 27,5 Million wird es garantiert für dich bestimmt auch irgendeine Möglichkeit des Exits geben. Wenn ihm das nicht passt… man muss ne Unternehmensphilosophie mit der der Laden groß geworden ist, oder wegen der der Laden groß geworden ist, die muss man unbedingt aufrecht erhalten. Ich selber könnte jetzt Ausführungen aus anderen Sparten nennen, wo ich selber erlebt habe, wo gerade durch kein Respekt vor der

Unternehmensphilosophie ein Unternehmen den Bach runtergegangen ist, gerade in einer Sparte wo es eben auch um, um… das kann ich machen wenn ich Kugeln für Kugellager herstelle oder wenn ich Federn für Kugelschreiber mache,, weil ich gerade einen in der Hand habe, da kann ich das machen, da spielt das keine Rolle, mein Kunde will da nur gute Qualität zu gutem Preis haben, aber ich verkaufe ja auch ein Gefühl … also wie gehen Sie mit dieser Situation um? Nein, kein Konzern, natürlich nicht.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management.

Also wenn ich bei 27 Millionen noch kein professionelles Management habe, dann naja. Sie sind nun im achten Jahr Ihrer Unternehmung. Sie sind erfolgreich – Sie übertreffen Wachstumsziele und erhöhen Ihren Marktanteil. Ihr Absatz beträgt €27,5 Millionen und sie sagen eine Wachstumsrate von 25% in den nächsten 3 Jahren voraus. Ah, Moment, Obacht, aufgemerkt, die haben doch vorhin was von 5% gesagt, das heisst ich kann die 5% generelle Marktsteigerung mitnehmen und müsste dann nochmal 20% durch Expansion oder ähnliches rausholen, halte ich für eine sehr aggressive Geschäftsstrategie. So, {CASE}Also erstmal frag ich nachm Namen, ne Spass beiseite. Ich werde erstmal mich über den Werdegang der Person, über den Lebenslauf hinaus informieren wollen, um herauszufinden welche Unternehmensphilosophie dieser Person vorschwebt, ganz zentraler Punkt ist Unternehmensphilosophie, ganz wichtig, dann werde ich mal gucken, und mir von ihm sagen lassen was an seiner Arbeit bisher so erfolgreich war und warum er sich gerade bei mir, bei Coffee Inc. bewirbt um diesen nicht gerade niedrigen Posten. Ich würde wahrscheinlich das Vorstellungsgespräch ganz unkonservativ in einer Filiale durchführen und zwar im Verkaufsraum, an einem Tisch, bei einem schönen Kaffee weil wir ein Betrieb sind der nah am Kunden ist, und ich möchte einfach sehen, wie dieser derjenige auf den direkten Kundenkontakt reagiert um herauszufinden, hat er Einfühlungsvermögen für den Kunden oder ist er selber vielleicht schon so abgehoben, dass er mit dem eigentlichen Basisgeschäft gar nicht vertraut ist, das ist einfach ne Taktik, lockere Atmosphäre, natürlich professionelle Distanz, aber da kann man ne Menge mit abchecken. So mit Techniken, Techniken die ich benutzte, ich würde niemals irgendwelche Hinterlistigkeiten durchführen, wie ihm total schlecht schmeckenden Kaffee andrehen und gucken ob er die Augen verdreht, das haut gar nicht hin, das vergiftete nur ne Zusammenarbeit vom ersten Moment an. So, Probleme könnten entstehen, wenn dieser ein guter Schauspieler ist und es schafft mir vorzuspielen was ich sehen möchte es am Ende aber nicht umsetzten kann, aber es gibt ja auch noch Probezeit, na gut die könnte er auch noch schauspielerisch überstehn. Bitte listen Sie die Fragen auf die Sie stellen würde, was würde ich noch fragen? Ich würde noch ne ganze Menge fragen wollen. Ich würde ihn auch private Dingen fragen, in freundschaftlicher Atmosphäre, ich würde ihn ein aktuelles Problem der Firma schildern und fragen ob er spontan ne gute Idee zur Lösung hätte, vielleicht auch ein fiktives Problem, einfach wo irgendwie, das halte ich nicht für unfair, das Problem sollte nicht unrealistisch kompliziert sein, um abzuchecken, ist er wirklich mit Herz bei der Sache hat er gute Ideen ist er der richtige Mann am richtigen Posten, oder ist er einer der nur ne gute Bezahlung haben möchte. Wer so ein bisschen selber in nem Unternehmen drin war, wird merken, es gibt ganz oft wirklich das Problem, dass man sich Fragen stellt mein Gott Walter, was macht dieser Mensch in dieser Position und das darf nicht passieren, Es gibt wirklich Personalentscheidungen gerade in der Führungsebene die können ganz nachhaltig den Erfolg des Unternehmens beeinflussen, es geht einfach darum wenn zum Beispiel so eine Person keine Akzeptanz bei den Mitarbeitern hat, oder wenn er, auch wenn er Recht hat, ein falsches Auftreten gegenüber den Mitarbeitern hat, Stichwort Arroganz, Inkompetenz etc. Und das würde ich alles versuche abzuklopfen mit geschickten Fragen, vielleicht auch mit diesem Gespräch im Verkaufsraum

wo der Kontakt mit den Mitarbeitern zustande kommt, indem wir bedient werden oder ähnliches, das würde mich sehr Interessiren wie er sich da gibt.

Problem 9: Wohlwollen.

{CASE} Ich stelle fest ich soll sozusagen Dozent werden, so was Ähnliches. Ich habe ja vorgehabt mir das Tagesgeschäft im Grunde genommen vom Hals zu schaffen in dem ich einen COO ernannt habe. Diese Wohlwollensgeschichte geht nicht ohne diesen COO, das ist ne ganz zentrale Sache, damit ich auch für sowas Zeit habe, das Unternehmen muss gelenkt werden. Wenn es die Zeit zulässt würde ich sowas liebend gerne machen. Eine Investition von 100.000 Euro ist nix wenn ich bedenke, dass ich in einer Wachstumsphase bin die auch zur Folge hat dass ich Mitarbeiter brauche. Wenn ich quasi aus den Studentenreihen gute Mitarbeiter, natürlich nicht für den Kaffeeverkauf aber für mein wachsendes Unternehmen akquirieren kann die von vorneherein emotional und loyal sich dem Betrieb verbunden fühlen, dann ist das auf jeden Fall eine gute Sache. Bedenken Sie: Ihr Absatz beträgt €27,5 Millionen und sie sagen eine Wachstumsrate von 25% in den nächsten 3 Jahren voraus. Das ist nämlich das, ich hab diese, wenn ich nach so langer Zeit im Geschäft bin und sage 25 % voraus, dann stimmt das auch das sage ich ja jetzt nicht mehr als Anfänger sondern als Branchenkenner. Und 100.000 bei nem Umsatz von 27,5 Millionen Euro, ich mein Umsatz ist das eine, Gewinn is das andere ich muss das ja schließlich von dem was über bleibt bezahlen. Ist auf jeden Fall eine gute Sache, 6 Monate Vorbereitung 10 Sitzungen pro Jahr mindestens einige Jahre, das ist perfekt, das machen andere Großunternehmen nicht anders und sind damit gut gefahren, weil es gibt nichts besseres als einen neuen Mitarbeiter der gar nicht allzu neu ist. Ich werde das Projekt antreten unter der Vorrausetzung eines COOs und unter der Voraussetzung, das muss man jetzt im Gesamtkontext sehen, ob tatsächlich die Zeit da ist, vom Lohnen her auf jeden Fall. Ich könnte mir sogar vorstellen, das ist nicht die Frage an dieser Stelle ob ich diese Aufgabe vielleicht mit einem langjährigen, vertrauten Mitarbeiter teile oder gar an ihn abgebe, dass er sozusagen Nachwuchsförderer im Unternehmen wird, der sich eben nur mit diesem Thema beschäftigt. Es hat mich diese Direktorin nicht selber angesprochen… Sie werden von einer Direktorin…Nein sie spricht mich nicht als Person an, sie spricht mich als Unternehmen mehr oder weniger an. Ja, so würde ichs machen. Es muss passen, finanziell muss es passen. Wir gehen hier immer hypothetisch aus, man schießt hier aus der Hüfte, hier haun wir 100.00 Euro raus und da haun wir 100.000 Euro raus, es muss passen, ist klar. Wenn nicht, warum nicht? Klar, wenns nicht passt.

Wenn ja, würden Sie: Das Projekt spenden? Es mit Nullgewinn an die Schulen verkaufen? Es mit Ihrer üblichen Gewinnmarge verkaufen? Nein, ich werde es natürlich spenden, das habe ich ja gerade erklärt, das ist keine Spende, das ist eine Investition in die Zukunft. Eine Spende wäre wenn ich ne Kiste Brot nach Afrika schicke, da kommt für mich direkt erstmal nichts zurück, das wäre purer Wohlwollen, richtig, muss auch gemacht werden, ich könnte mir vorstellen dass ich da mit den Kaffeelieferanten was mache, aber in diesem Fall ist es ja keine Spende im eigentlichen Sinne es ist ja eine Investition in die Zukunft, das muss man ja so sehen, natürlich nicht in die direkte Zukunft das braucht seine Zeit, aber wir expandieren, und zwar volle Pulle.

Problem 10: Ausstieg.

{CASE} Das hab ich doch in… naja gut, nicht als Gewinn, was machen denn meine Schätzungen ich bin weit über meinen Schätzungen… Für welche der beiden Richtungen entscheiden Sie sich?

Warum? Das heisst ja in beiden Fällen… warum will ich denn mein Unternehmen überhaupt verlassen? Der Laden läuft ich habe das Geld, wenn ich Aktien ausgebe, Aktien gibt man aus um das Unternehmen liquide zu machen, ich bin tatsächlich, ich muss liquide sein wenn mein Absatz fast das Doppelte ist von dem was ich geschätzt habe, also worauf mein Planrechnung beruhte, dann bin ich liquide bis unters Dach, also brauch ich doch keine Aktie, brauch doch keine Aktien verkaufen, was soll denn der Blödsinn. Richtung 2, warum soll ich ein gut gehendes Unternehmen für schlappe 300 Millionen, ich habe ja offensichtlich eine gewisse Größenordnung, verkaufen? Was bin ich denn dann? Dann bin ich doch mein Unternehmen los, da häng ich doch dran wie eine Mutter an Ihrem Kind. Das gibt man doch nicht weg, nein nein, also ich muss mich jetzt offensichtlich hier entscheiden…. Also das ist wirklich schwierig, also das passt nicht, ich hab hier ein gut gehendes Unternehmen und werd hier vor ne Entscheidung gestellt die im Grunde genommen jemand treffen muss der mit dem Rücken zur Wand steht. Ich entscheide mich für, das ist so ein bisschen wie 1, 2 oder 3 hier, Moment nochmal… also Aktienmarkt boomt, mag sein ist aber immer, immer eine gefährliche Geschichte, Aktienmärkte boomen, das Wort boome ist eine relative Größe, und irgendwann ist es mit dem Boom vorbei, wenn es immer aufwärts gehen würde, müsste mans nicht Boom nennen. Ich entscheide mich für, ich entschiede mich für die 300 Million wenn ich mich entscheiden muss, kauf mir ne schöne Kaffeeplantage im Süden Kubas und mach ne Schule für Waisenkinder auf… ist irgendwie blöd ich würde eigentlich keins von beiden machen.

Coding 8, 29.08.2011

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	4-6: P 1 (market segmentation) 6-10: B 2 (competitive analysis) 12-16: P 3 (market analysis) 17-22: B 4 (competitive analysis) 24-29: P 5 (market segmentation) 35-39: Z 6 (stressing market research) 47-50: P 8 (market predictions) 54-62: P 9 (market predictions)	41-45: A 7 (finding partners in the business for advice)

Problem 2	84-87: P 11 (market analysis) 102-105: B 13 (concerned with competition) 136-137: P 14 (market segmentation) 140-142: Z 15 (would prefer extensive calculations)	72-74: D 10 (distrusting price research) 93-97: D 12 (distrusting questionnaire) 143-149:M 16 (using cheap, easy marketing methods)
Problem 3	194-195: X 20 (willing to take big risks) 209-212: K 22 (not willing to use opportunities)	176-177: A 17 (looking for investors) 177-180: A 18 (short-term alliance with customers) 187-190: L 19 (money mainly by investors, not by borrowing) 199-203: E 21 (looking for different ways to make money)
Problem 4	223-225: G 23 (would prefer a business plan) 238-245: R 25 (concerned about loss of personal profit) 245-249: R 26 (concerned about loss of personal profit) 250-252: G 27 (no intention to change goal of small cafe) 257-264: G 28 (no intention to change goal of small cafe)	229-230: D 24 (distrusting case description)
Problem 5	296-301: P 30 (market predictions)	287-290: N 29 (wants to create own slogan) 305-308: N 31 (does not care about competition but own product)
Problem 6	317-322: P 33 (market predictions) 368-370: R 35 (raise special-prices for more profit) 386-388: K 38 (no use of foreign opportunities) 389-390: G 39 (sets new goal for the shop) 396-400: R 40 (decision mainly based on expected returns)	313-316: E 32 (exploration of contingency) 356-361: E 34 (decides to take challange of expansion) 371-374: L 36 (expansion calculated as affordable loss) 381-384: A 37 (outsourcing to someone better qualified)
Problem 7	440-443: K 41 (old manager supposed to work in new manager) 462: Z 42 (wants to analyse recent success)	484-487: M 43 (own experience)
Problem 8	503-512: K 44 (COO has to fit into company) 522-527: K 45 (COO has to fit into company)	
Problem 9		545-549: E 46 (students as qualified new employees) 560-563: N 47 (creation of new department in company) 570-576: E 48 (sees project as investment in future)
Problem 10	589-590: X 49 (no intention of starting sth. new)	

Interview 9, 19.09.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes

Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen: Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein?

Ehm, da fang ich direkt mal mit der ersten Frage an, wer könnten ihre potentiellen Kunden sein, nachdem ich das eben kurz überflogen hab und weiss, dass es ein studentisches Cafe ist, liegt es ganz nahe, dass die Kunden des Cafés natürlich Studenten sein werden in erster Linie, genauso wie Mitarbeiter, das bedeutet Professoren, Dozenten oder Universitätsmitarbeiter, das wäre der primäre Kundenkreis, ich überlege gerade noch nen sekundären Kundenkreis, da müsste man sich das Umfeld anschauen, aber grundsätzlich betrachtet ist das auch für alte Menschen immer wieder interessant, aber das wäre schwierig das zu kombinieren, das primäre Ziel sollten wirklich definitiv Leute an der Universität sein.

Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Ganz, ganz klar die Franchise- Kette, genauso wie der Automat an der Universität, das darf man auch nicht vergessen, das sind die beiden potentiellen Konkurrenten die es gibt. Ehm, mittlerweile vielleicht auch Supermärkte, könnte man auch drüber nachdenken, anderseits die direkten Konkurrenten sind die Franchise-Kette, also die Cafés, Kaffeeautomat und der Supermarkt um die Ecke könnte theoretisch auch noch ein Konkurrent sein.

Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Ok - Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen, ehm, ganz wichtig, fangen wir mal an was wir über die Konkurrenz herausfinden wollen, was sind deren Preise, was bieten die an, was sind ihre Öffnungszeiten, was für Angebote haben sie, dementsprechend ist interessant welche Zielgruppe sie bedienen oder beziehungsweise welche Zielgruppe wollen sie bedienen, dementsprechend auch die Angebote und Preise erfragen und da versuchen draus ne Marktstellung zu erkennen, um sich da selber auch etwas differenzieren zu können. Die sind mit Sicherheit auch auf Aggression und Kampf ausgelegt wenn man da 100% die gleiche Zielgruppe anspricht, deswegen braucht man schon Differenzierungsmerkmale, von daher muss man erstmal herausfinden was können die überhaupt alles und wer geht da hin und natürlich auch von den Kunden warum die da hingehen, die Kunden, das ist so das was ich herausfinden wollen würde, auch was ist das für ein Kaffee von der Qualität her, was kann der und wie teuer ist der, ja das sind so die Informationen.

Weiter, Informationen über potentielle Kunden, ja also erstmal will ich das genauer definiert haben, damit ich weiss, ok, die sind jung, von 18 bis 29, bis 30 Jahren von mir aus manche Studenten auch bis 32, da versuch ich dann herauszufinden, wie ist ihr ja, Konsumverhalten, wie viel Geld geben die für ein Getränk aus was sie da zu sich nehmen können, was für nen Stellenwert hat das, was ist Ihnen dabei wichtig, ist Qualität wichtig, ist ihnen der Preis wichtig, ist ihnen der Service wichtig, wie schnell das Ganze geht, oder ist ihnen einfach die Lage wichtig, das man möglichst schnell irgendwie an einen Kaffee kommt wo sie sich in Ruhe hinsetzten können, das spielt schon ne Rolle, die Lage des

Cafés, wollen Leute da chillen, quasi wie in der Unibibliothek wo du ein bisschen Ruhe hast, oder ein ganz normales Cafe, wo du arbeiten kannst oder ein paar Leute treffen und unterhalten, all diese Sachen würde ich versuchen herauszufinden. Ehm, um an diese Informationen zu kommen, welche Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Ja, was würde ich anstreben, gerade bei Konkurrenten da kannst meiner Meinung eigentlich nach nur in die Läden gehen, also wenn du keine Kohle hast, das haben wir ja auch gesagt, dass du ein start-up bist das gerade anfangen will… ehm, weiter, wenn du was über Konkurrenten herausfinden willst, am Besten ist mit eigenen Augen, schau dir an, was passiert da, mach dir Notizen, schreib dir alles auf… Telefon, is eh nicht wichtig… ehm, wo war ich stehen geblieben, ich war bei Konkurrenten, ja, einfach hingehen, aufschreiben, und dann ein Schema aussuchen, gerade wenns ne Franchise-Kette is, vielleicht auch mal die anderen Franchise-Ketten beobachten, aber das auch nur wenn genügend Zeit ist und ehm wenn man da… ich würd das nicht machen, wenn ich ganz ehrlich bin ich, würd nur die Läden in meiner direkten Nähe angucken, ich würd nicht die ganzen Franchise-Ketten angucken, sondern den ersten Schritt echt nur ins Studentenviertel gehen wenn man so darüber nachdenkt was für Leute zu Starbucks in der Stadt gehen was für Leute zu Starbucks an der Uni gehen, das ist ja nicht immer hundertprozentig gleich, das variiert ja von der Lokalität her, da würd ich mich einfach um ein Ziel kümmern, wenn ein Cafe in der Nähe ist, da geh ich einfach hin, guck mir die Läden an, und versuch mit den Leuten zu sprechen die da arbeiten und mit den Kunden selbst. Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben, ja das ist das über die Konkurrenz und die Kunden, ja, da geh ich hin, und mit Studenten - sprechen, sprechen, sprechen, bei Facebook Nachrichten versenden, Freunde bitten ihre Freunde zu fragen, auch wenn da auf 1000 Anfragen, du da 1000 Anfragen rausschickst und 100 kommen zurück dann ist das ne super Quote, damit kann man ja schon mal arbeiten, ansonsten in der Uni rumfragen, wenn man kein Geld hat, ansonsten kann man da einfach ein Marktforschungsunternehmen einspannen, gucken ob man da irgendwelche Daten hat, aber am besten ist es meiner Meinung nach immer noch wenn man sich selbst auskennt, und selbst mit den Leuten gesprochen hat, diese Kunden sind ja unglaublich wichtig, damit ich weiss, was biete ich an, man muss sich ja immer zuerst fragen, was will der Kunde denn eigentlich? Das ist das was ich gelernt hab was ganz wichtig ist, dass man versucht Bedürfnisse zu decken, ja man kann auch ein Bedürfnis erstmal schaffen damit man es dann decken kann, aber in dem Fall, bei nem Cafe erfindet man das Rad ja nicht neu, da würd ich dann schauen, was sind die Bedürfnisse der Studenten, würd mit ihnen selber sprechen, über Facebook, über Freunde, über ne Ausschreibung an der Universität und da würd ich vielleicht mal den Dekan sprechen ob ich da ne Umfrage starten kann, wenn ich ein studentisches Cafe was ja im Endeffekt für die Studenten ist.

So, nächste Frage, wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für ihr Unternehmen ein? Ja, also wenn ich meine Hausaufgaben mache dann schätze ich sie super ein, wenn ich mir keine Mühe gebe dann wird das nichts, aber wenn ich das jetzt auf die Straße bringe, also jetzt damit anfange, das plane und dann anfange, Schritt für Schritt, dann wird das was, ansonsten hab ich auch keine Wachstumsmöglichkeiten.

Problem 2: Definition des Marktes

{CASE} Ganz kurz, das kann ich noch dazu sagen, da hab ich gerade nicht laut gedacht, und zwar als ich die Zahlen gelesen habe, ehm, das, der geschätzte Betrag des regulären Kaffeeabsatzes in meinem Heimatland 448 Millionen Euro beträgt und der geschätzte Betrag des Absatzes speziellen Kaffees nur 100 Millionen beträgt, hab ich sofort mal überlegt was für mich interessanter ist, sind Studenten denn wirklich auf Qualität aus und wollen sie Spezial-Kaffee haben oder ist es denen egal und die wollen einfach nur Kaffee trinken und merken eh keinen Unterschied weil die den Kaffee mit Milch und

Zucker voll knallen, also da bräuchte man auch nochmal Marktforschungszahlen, -daten einsammeln, um da das Angebot zu gestalten. {CASE} Ok, bereit zu zahlen, Studenten, ok da sieht man bei Studenten scheint das so zu sein, dass die grundsätzlich, das sieht man ganz klar anhand der Zahlen, dass je günstiger das Zeug ist, desto mehr Studenten sind bereit das zu trinken, bei Besuchern genauso beobachten können was mich jetzt nicht großartig überrascht und bei Angestellten, ja, die achten da so ein bisschen, vielleicht ein Stückchen mehr auf Qualität, die ja im Normalfall etwas älter sind, die haben ein festes Einkommen geh ich von aus, dementsprechend können die sich auch ordentliche Sachen leisten, es macht auf jeden Fall Sinn. So, weiter, Umfrage 2, der Preis für Kaffee, der in der Mittagspause oder zwischen den Vorlesungen angeboten wird. Ja, gleiches Bild, seh ich hier noch irgendeinen Unterschied? Ich sehe… sehr ähnlich Ergebnisse auf jeden Fall. Umfrage 3 {CASE} Diese Kaffeeunternehmen erwirtschaften eine Rendite von 25%. Ja das ist ja auch klar die machen bei Starbucks auch viel über die Marke, dementsprechend haben die auch Marge. Bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit für die folgenden Entscheidungen, bitte denken Sie weiterhin laut nach während Sie die Entscheidungen treffen. In welchem Marktsegment, in welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? Marktsegment, Moment, ich muss nochmal was nachgucken, weil die Marktsegment wenn ich mich recht erinner waren die drei Angestellten, Studenten und Besucher. Also nichts desto trotz, ich hab ja gehört dass… keiner der folgenden vier möglichen Konkurrenten verkauft günstigen Qualitätskaffee auf dem Universitätscampus – Sie sind diesbezüglich einzigartig, generelles Preislevel… So, erstens würde ich bei den Studenten bleiben einfach weils wichtig ist und Sinn macht, weil man sie vor der Nase hat, diese auszunutzen auch wenn man starke Konkurrenten hat, das versteh ich sehr gerne, glaube aber dass wir da was über den Preis machen können und dann dafür von mir aus auch ne geringer Marge einnehmen, also eher über die Menge kommen, wenn die Leute da echt so den Preis wollen im ersten Segment, die Studenten, günstige Kaffees anbieten, nicht die größte Marge der Welt haben, aber womöglich die Leute von Starbucks zu mir rüber holen, weil die sehen, das ist günstiger, ich hab keine Kohle, da geh ich jetzt mal hin. Alternativ, teurer würde ich anbieten Qualitätskaffee für die Angestellten, würde ich auch genauso darstellen, allerdings würde ich wenn es darum geht, weiss nicht die Marge könnte höher sein aber ich nichtsdestotrotz immer noch unter Starbucks-Niveau bleiben, also ich würde da echt über den Preis gehen, Preis und Angebote, ja also wie gesagt… ich beantworte schon wieder viel zu viel sehe ich grade. Ehm, also in welchem Marktsegment, in welchen Marktsegmenten würden sie ihre Produkte anbieten, ja also wie gesagt, gleiche Zielgruppe Studenten und Besucher die sich fast identisch verhalten, würde ich definitiv auf eine Weise bedienen und Angestellte würde ich genauso versuchen mit rein zu bringen, ich denke das lässt sich gut steuern alles.

Zu welchem Preis werden Sie ihr Produkt anbieten, ja das hab ich ja schon fast beantwortet ne, also bei Studenten würde ich echt versuchen über den günstigen Preis zu kommen, ich hab noch drüber nachgedacht ob es vielleicht Sinn macht… warte mal kurz, der Hund macht gerade Ärger, ich brauch mal eine Minute, ok?

Ja, kein Problem…

So, ich wäre wieder da. Zu welchem Preis würde Sie ihr Produkt anbieten? Also Studenten, Besucher ganz klar, die brauchen irgendwas günstiges zum Mitnehmen, gibt's überhaupt keine Diskussion, ich mein denen jetzt irgendwas teures zu verkaufen was über die Marke kommuniziert wird, kann ich ja, also diesen Kampf will ich gar nicht aufnehmen mit Starbucks oder so da den großen Marken-Wettbewerb zu starten, das muss ich übers Image schaffen dass ich cool bin, was ja auch wieder mit Marke zu tun hat aber die achten halt grundsätzlich auf den Preis und diesen Preis mit dem sollte man auftreten, sagen hey, kommt rein, trinkt nen Kaffee und dann könnt ihr wieder gehen, ich würd da

über den Preis kommen, ich glaub das kommt, das würd bei den Studenten ganz gut ankommen. Da man gesehen hat, dass die Angestellten an der Universität bereit sind mehr ein bisschen mehr Geld für nen Kaffee zu zahlen würde ich mich auch daran orientieren und das auch gerne ein bisschen teurer machen, wenn man Qualität verkauft, dann sollte Qualität auch dargestellt werden, den Leuten einen guten Qualitätskaffee zu nem mittleren Preis zu verkaufen halte ich auch gar nicht für sinnvoll, da würd ich sogar echt zu nem ziemlich teuren Preis anbieten wenn ich ehrlich bin, einfach weil ich auch weiss wie Menschen ticken mittlerweile und anhand der Grafik wird so ein bisschen dargestellt dass die Angestellten bereit sind für mehr Qualität zu zahlen, aber ich glaube, wenn man den Kaffee als den qualitativ besten der Welt verkauft, oder einen der besten der Welt und der es auch wirklich ist, dann sollte man das echt bewerben und echt teuer verkaufen und mich damit auch von Starbucks differenzieren und die ganze Zeit an meine Zielgruppe werbe, „hey ich hab den qualitativ besten Kaffee der Welt und nicht so ne Scheiße wie bei Starbucks“ oder bei Tschibo jetzt nicht, oder auch nicht mehr, aber ich würde jetzt, quasi, wo wollte ich drauf hinaus, man macht das… muss ich kurz drüber nachdenken… ja man begreift einfach, dass Leute dazu bereit sind für Qualität Geld auszugeben und wenn man von Qualität spricht dann passt das einfach nicht in die Logik eines Menschen meine ich, dass man einen qualitativen Service, ein qualitatives Produkt für sehr wenig Geld erwerben kann, das macht einfach keinen Sinn. Von daher würde ich den Preis relativ hoch ansetzen, mit ner höheren Marge arbeiten, mit weniger verkauftem Kaffee weil die Zielgruppe der Angestellten kleiner ist und da dementsprechend bei dem Preis der Absatz geringer sein wird. Und so würde ich halt beides decken, bei den Studenten, meinem ersten Segment über nen niedrigen Preis kommen und damit hoffentlich viele Studenten, viele Kunden ziehen kann während ich eher weniger dafür ausgebe und bei meiner Zweitgruppe mit qualitativen Kaffee ziehen, ich glaube das ist relativ rund dann.

Wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segmenten bewerben? Ehm... ok… da muss ich erstmal nachdenken, also, was auf jeden Fall geht, was bei Studenten immer wunderbar ankommt, dass es Studenten-Kaffee gibt. Da würd ich, bin ich noch nicht sicher, das müsste ich herausfinden, da müsste ich Tests machen, ja mit den Studenten im Cafe reden, es gibt zweierlei Möglichkeiten, entweder es gibt den günstigsten Kaffee mit nem Studentenausweis oder ich würde einen Studentenkaffee einfach Studentenkaffee nennen und das Ding einfach sehr günstig machen und würd damit auch werben, kreativ werben, irgendwie, keine Ahnung, den Fokus auch bei youtube machen, jeder kann Guerilla-Marketing demnächst werben, eigene Plakate, sowas was nicht besonders teuer ist, geiles Design, das muss einfach hundertprozentig professionell aussehen, den Leuten muss ganz schnell klar werden, ey, hier krieg ich als Student einfach einen sehr günstigen Kaffee, das würde ich auf jeden Fall… wobei die Frage noch ist wie ich es bewerben würde. Ehm… da muss ich nochmal drüber nachdenken wie ich das machen würde, würd ichs mit Flyern machen … Fernsehwerbung, Kinowerbung das ist auch nicht… da würd ich mich eher auf Werbung beziehen die ich für angebracht halten, bei google würd ich auch nicht machen, wann googlen Menschen denn bitte Kaffee in ner Studentenstadt, die Leute fragen einfach den nächstbesten Studenten wo ist denn hier ein geiles Cafe, also musst du an der Universität präsent sein, da wo sich die Leute aufhalten und da wo sie reden. Das könnte man über Flyer machen, auf Uni-Festen, das könnte man mit Promotion-Aktionen machen auf Uni-Festen oder Erstsemester-Partys würd ich mir direkt mit reinholen irgendwie, auf der Flyer-Rückseite zu Semesterpartys, sagst hier ein Studentencafe, mit dem geilen Design was ich angesprochen habe, sich halt überlegen Plakate zu drucken und die überall aufzuhängen, oder was halt auch immer geil klappt sind Guerilla-Werbungen, wo ich mich selber so ein bisschen bewerben würde, vielleicht einen Aufkleber draußen machen und den einfach verteilen an die Leute, wenn der cool aussieht und wenn der ne coole Message hat dann nehmen die den auch mit und wenn die damit durch die Gegend gehen dann nimmt das Ding so ein bisschen Untergrund-Fahrt auf, aber das wären so die

Überlegen, also sehr einfach gehalten am Ende des Tages musst du auch rausgehen, einfach mit den Studenten drüber sprechen, das muss passieren und da sind Promotion-Aktionen glaub ich gut, wenn ein Uni-Fest mal ist und ne geile Aktion hat, dass man sagt, mit Flyern bei den Uni-Festen ist und da präsent ist, da spricht, das ist wichtig, dass man vielleicht sogar, irgendwann von mir aus auch mal vor der Uni steht und ein paar Gutscheine verteilt, hier hast du noch nen freien Kaffee, was kostenloses wenn das Cafe geöffnet ist und in der Nähe ist, die müssen ja auch erstmal herausfinden dass da was ist, wenn die wissen dass da ein Café ist gehen die hin, da würde ich also wie gesagt mit Flyern mit Promotion-Aktionen, Gutscheine an der Universität werben, alles was die Studenten zum Reden bringt grundsätzlich. Dann würd ichs vielleicht auch so machen… nochmal nachdenken, bei Facebook nochmal Werbung betreiben, Leute nochmal anschreiben, auf jeden Fall ne Fanseite erstellen wo die Leute Angebote einsehen können, wo Fans bestimmte Angebote zugesprochen bekommen quasi, wenn die mir folgen und auch da versuchen Universitätsnah zu bleiben. Was man definitiv machen könnte, vielleicht im ersten Moment nicht, aber ich halte eventuell was von einer Anzeige auf Facebook, da kannste dann ja auch planen, welche Region, welche Studenten, welche Universität du Werbung schalten möchtest, wird wahrscheinlich auch ganz schnell teurer, aber davon halte ich auch noch ne ganze Menge, Online-Marketing, ansonsten halt Guerilla, selbst gemachte Werbespots, Flyer, alles halt low budget, ich würd halt wirklich nicht viel Geld in de Hand nehmen. Zweites Segment, würd ich als das super-Qualitätsprodukt verkaufen, also da würd ich alles dafür tun dass ich mein Kaffee als den qualitativ hochwertigste in der ganzen Welt darstellen kann. Frage ist, wie bewirbt man das bei den Angestellten, da wird's schon relativ schwierig. Das klappt nicht einfach wenn man mit Flyern irgendwo hinläuft oder man Leute einfach vollquatsch. Da würde ich versuchen, weil ich da ne spezielle Zielgruppe habe, ich hab die Angestellten der Universität, ist nicht so als hätte ich ne bestimmte Altersgruppe oder ne bestimmte Zielgruppe wie bei den Studenten, ich hab ja wirklich nur die Angestellten der Universität also is ja schwierig hier auf ne Proportion zu schließen. Vielleicht einmal, wenn die ne Sitzung haben oder irgendein nen Rat oder keine Ahnung, wenn sich Professoren versammelt haben, würd ich mich bemühen das Catering zu übernehmen. Großes Angebot machen, mit Kooperationen beginnen, aber dann auch genau bei diesem Termin, wenn ich das Catering habe, würde ich dafür sorgen, dass ich ne Identifikation schaffe, dass die Leute sehen, hey die Leute die uns den Kaffee bringen, die Kannen in denen der Kaffee drin ist die Tassen die die kriegen sind alle gebrandet von unserem Café, nicht billig sonder sehr, sehr hochwertig dementsprechend, da würde ich auch extra für die Zielgruppe auch Promotion-Artikel kaufen, Kaffeekannen die ganz elegant aussehen, unser Logo mit drauf steht, das Personal was an dem Tag da arbeiten würde ist genauso gekleidet mit dem Logo drauf, dass das mal passiert also das würde ich im ersten Schritt versuchen, Kooperation mit der Universität, dass wir uns da nen guten Namen machen, dass wir in jedem Fall als das absolut qualitativ hochwertige Produkt dargestellt werden. Ansonsten an der Universität einfach mal, ja, ein paar Karten verteilen, ich glaub nicht dass es was bringt da großartige Angebote zu machen, wichtiger wäre da wohl erstmal ein kleiner Flyer, so eine Broschüre was für Kaffees wir haben oder auch die Preise drinstehen, wo ich noch speziell auf den Kaffee eingehe. Ja das ist eigentlich eine ziemlich gute Idee, den Kaffee ein bisschen beschreiben was daran die große Besonderheit ist und diesen Flyer auch wirklich nur an diese Zielgruppe zu bringen, ja das sind die Überlegungen die ich habe.

Problem 3: Gehaltskosten

{CASE} Ja das macht ja Sinn. Also grundsätzlich, 3000 Kunden im Monat die sind aber momentan eher auf die Kaffees von 50-75 Cent aus. Die machen aber Vorschläge, dass sie dazu bereit wären

Kaffees im Bereich €1,25 - €1,50 Kaffee zu kaufen, dementsprechend müsste ich aber auch das Design ändern, klar, wenn du dir ein teureres Auto kaufst erwartest du davon natürlich auch mehr, brauchste mehr Komfort, dementsprechend wollen die auch auf schöneren Möbeln sitzen bei teurerem Kaffee, das leuchtet auch vollkommen ein, ich brauch mehr dazu, die Leute haben dann auch mehr Bedürfnisse das hab ich ja auch am Anfang des Interviews erwähnt, das man nicht nur nach dem Preis gehen muss, sondern auch, ist es ruhig, ist es bequem, was für ein Publikum geht da hin, all so ne Fragen. {CASE} Welche dieser Optionen würden Sie wählen? Warum? Das ist mal ne richtig schwere Frage muss man dazu sagen. Ok, ich muss erstmal gucken, wie wichtig ist mir der Wettbewerb denn {CASE} Also, Geld von den Eltern leihen, die sind zwar nicht übermäßig reich könnten es aber bewerkstelligen an 30.000 zu kommen, ja auf gar keinen Fall würde ich sowas machen ich würde auch niemals finanziell jemanden hereinbringen, der quasi freundschaftlich oder Freundin wobei das nicht mal direkt Familie ist das wäre ja nicht mal meine Freundin sondern deren Eltern, würde ich im Leben nicht machen, niemals. Einerseits wenn die Beziehung kaputt ist und man steht immer noch in der Kreide, andererseits weiss man nicht ob es da so ne Vertrauensbasis gibt, die Vertrauensbasis da so groß ist dass man das machen würde, würde ich eigentlich erstmal die Finger von lassen das führt immer nur zu Ärger sowas. Geld von ein paar alten Freunden von der Universität und vom alten Studentenjob leihen. Ja von ein paar alten Kumpels das wäre möglich, das sehe ich dann viel eher ein, wenn ich einen guten Draht zu den Jungs habe, das ist ja quasi kein Draht der irgendwann familiäre Züge annimmt wie es bei ner Freundin ist, da würde ich mir keine Sorgen machen, das wären ja in dem Moment externe Kapitalgeber, selbst wenns Freunde sind kann man mit denen was aushandeln, da könnte man ja Verträge aufsetzen, das würden die Eltern der Freundin mit Sicherheit bei mir nie machen. Es geht ja um deren Sicherheit, dann gibt's nen schönen Prozentsatz, oder es gibt keinen Prozentsatz aber bis da und da hin muss das Geld wieder zurück sein, das halte ich noch für das reellste Szenario. Die Eltern überreden einen Kredit aufs Haus aufzunehmen würde ich zum Beispiel überhaupt nicht machen, Blödsinn, weil ich da einfach mehrere Parteien mit reinziehe, wenn ich sonst das Cafe vor die Wand fahre dann trifft das mich und so trifft das dann auf einmal auch meine Eltern und das würde ich auf jeden Fall vermeiden wollen, den Schaden gering halten, allein auch deswegen weil das ganze Cafe ja auch keine GmbH ist und man auch voll haften würde, da würde ich die Eltern niemals mit reinziehen. Ihre Angestellten überzeugen in dieser Zeit auf ihr Gehalt zu verzichten. Ja das sind, also Optionen 2 und 4 sind die, die ich eher nehmen würde. Wenn ich die Freunde hätte die das Geld haben, die bereit wären, und wenn man genug Vertrauen hat und das macht zuverlässig, wenn man das in den letzten Jahren richtig gemacht hat dann kann man auch zu seinen Freunden gehen und sich da wie gesagt Geld leihen, das halt ich für eine Option, was ich aber auch schriftlich fixieren würde. Ihre Angestellten überzeugen auf ihr Gehalt zu verzichten, find ich eigentlich nicht schlecht, das gibt's mal, man hat immer mal wieder Studenten beziehungsweise Mitarbeiter, die einfach so hinterher sind, die das so geil finden, dass die sagen ja Geld kommt ja wieder in nem Monat dann krieg ich mal kein Geld. Halte ich aber wenn ich ehrlich bin auch gerade für ein Cafe für super unrealistisch, weil in unserer Wirtschaft Geld leider immer noch die größte Motivationsquelle ist, das ist und war auch immer so, ich merk das auch wenn Leute mal privat was freiwillig machen wollen für uns, das klappt einfach immer besser wenn du denen Geld gibt's, das ist nun mal so, dann haben die mehr Druck, dann wissen die oh, ich werd dafür bezahlt da muss ich mir in den Arsch beissen. Davon abgesehen muss man auch davon ausgehen dass diese Angestellten Verantwortungen haben denen sie nachkommen müssen und alles andere führt dann einfach wieder zu einer Unzufriedenheit in meiner Firma, sprich dass die auf ihr Gehalt verzichten müssen, die müssen ja auch irgendwo von leben da fangen die an zu klauen, das stört dann wieder den Workflow als solchen, die sind schlecht drauf, wissen sie haben kein Geld sich die Schuhe zu kaufen die sie gerne hätten, werden unfreundlich beim

Arbeiten, das ist dann wieder schlecht für mein Cafe, also die einzige Option die ich für mich habe ist die Option 2, Geld von den Freunden leihen.

Problem 4: Finanzierung

{CASE} Hm, ich muss mal kurz ausrechen, mal ausrechnen wie sich der Profit verhält, weil das ja schon ziemlich enorm. Hier im ersten Jahr werden die Neuinvestitionen nicht gedeckt, im zweiten Jahr haben wir schon nen Profit von 20.000 Euro, verdoppelt sich in Jahr 3 bei scheinbar gleichen Marktbedingungen und dann gehen wir im vierten Jahr echt davon es, dass sich viele Kosten minimiert haben, das Marketing hat sich gelohnt ich bin, mein Marke hat funktioniert, das wurde von den Kunden verstanden und die kaufen bei mir anders lässt sich der Sprung des Profits ja gar nicht erklären. Na wenn das so geplant wird, dann nehm ich das einfach mal so hin… scheisse ist der gesprungen… so, ok.

Sie haben drei Finanzierungsoptionen. {CASE} Das ist ja mal ein cooler Kerl, 48% will er haben für 150.000 Scheine, wobei ich im vierten Jahr schon 200.000 verdienen würde. Das klingt erstmal ganz, ganz negativ{CASE} Welche dieser Optionen würden Sie wählen? Warum? Fangen wir mal bei der ersten Option an. Also ich, würde, also um 48% des Unternehmens abzugeben, da muss schon mehr kommen, da muss schon jemand mit mehr Kohle da stehen. Wenn du in der start-up Phase bist würde ich da nicht einfach jemanden Fremdes so groß mit ins Boot holen, der auf einmal bei dem was ich geschaffen habe, bei meiner Kreation auf einmal so viel Einfluss hätte. Von daher, wenn ich da als Option zwei nen Freund habe der auch mit der Kohle kommen kann, der, ja ok, er will ein Jahresgehalt von 30.000, mit den 150.000 wenn ich dann 120.000 zur Verfügung hab, Wachstum würde sich auch verlangsamen bei dieser Option denke ich mal, aber, das wäre der negative Punkt, weil er ja ein festes Gehalt will, würde ich weniger Geld zu investieren haben, was das ganze Wachstum wieder ein bisschen verlangsam würde weil es ja auch auf meine Einnahmen warten müsste, andererseits muss man ja auch sein Arbeitskraft wieder mit dazuzählen, ich halte von der Arbeitskraft des Freundes, der schon sehr viele Erfahrungen hat, sehr viel mehr als man von einem, ja ich sag mal seelenlosen Investor, der 48% des Unternehmens hält, ich denke dass sein Input da sogar die 30.000 Euro, also ich gehe mal davon aus wenn ich da ja sage bei Option zwei, dann erwarte ich auch dass der die 30.000 Euro rechtfertigt, und ich gehe sogar davon aus dass der mehr Geld rechtfertig weil er ja auch mal mehr Geld verdienen möchte. Dementsprechend erwarte ich da ein Potenzierung der Kontinuität und des Outputs unseres Unternehmens, also gehe ich davon aus dass ich von dieser Option sehr, sehr viel habe, weil ich sehs ja, der will seine Familie ernähren, der ist da mit Begeisterung, der tut ja alles damit der so schnell wie möglich mehr Geld verdient, großartige Option finde ich. Also wenn du die Chance hast, du gibt's dabei zwar 33% des Unternehmens ab, aber wenn du siehst was du da für nen Mehrwert durch schaffen kannst, ich gehe davon aus dass ich die Absatzzahlen und den Profit dementsprechend auch noch potenzieren könnte in der Zeit, da bin ich gerne dazu bereit mehr zu verdienen und ein bisschen was davon abzugeben als ewig zu brauchen und das alleine durchzuziehen, weil Option 3 Sie könnten das auch allein machen, ehm, könnte ich, ok, allerdings müsste ich das nochmal hinterfragen in der Marktsituation, wenn ich da die Chance, wenn das so ist dass jetzt mein Produkt gefragt ist, dann darfst du halt nicht warten, dann musst du halt echt alles was du hast in die Schale werfen und nach vorne drücken, drücken, drücken. Wenn du was Neues hast, ein neues Konzept was funktioniert, musst du schnell am Markt sein, da kannst du nicht erst sagen ja wir machen das mal in Ruhe Schritt für Schritt, ist auch ok, aber so Zeitfenster schließen sich ja auch teilweise relative schnell. Ok, weiter. Wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen – welche Option würden Sie dann wählen?

Unverändert, ich würde trotzdem bei meinem Freund bleiben, ist zwar schwierig bei Geschäften Freunde reinzubringen, was häufig mal in die Hose gehen kann, wenn man aber weiss wie man damit umgeht ist das kein Problem, und ich geh halt einfach davon aus, dass der motiviert ist, wenn der seine Familie ernähren will, wenn der was Eigenes auf einmal macht mit seinem Freund, dass der echt Bock hat da was zu reissen. Von daher geh ich auch von dem Mehrwert aus den entsprechend mitbringt und auf den Kapitalgeber scheissen, dann würde ich auch gerne das Gehalt an meinen Kumpel zahlen weil ich weiss dass der da voll Feuer reinbringt, bei dem Kapitalgeber hab ich im Endeeffekt nur die Probleme, dass du nachweisen musst wie was gelaufen ist, warum was gelaufen ist und am Ende des Tages bin ich immer noch alleine. Ich hab zwar die Kohle aber auch wenn ich mehr Geld habe, du musst ja, wenn ich da große Ziele habe beziehungsweise große Aufgaben habe ist es einfach besser jemanden an seiner Seite zu haben, da macht es nämlich keinen Sinn sich nen Kapitalgeber zu holen, dann hab ich die Kohle hab aber keine Zeit das richtig zu verwalten um da genug Zug reinzubringen, also auf jeden Fall Option 2 nicht Option 1 oder 3.

Problem 5: Führung / Vision

{CASE} Ok, also ist schwierig was sowas angeht. Starbucks ist Vergangenheit, Coffee Inc. ist die Zukunft, ok. Wenn ich sowas mache, Starbucks ist Vergangenheit, Coffee Inc. ist die Zukunft, wenn ich hier einen auf dicke Eier mache vor allen Leuten dann muss man das auch einhalten können und wenn man so laut poltert muss man aufpassen dass man nicht auf die Fresse fliegt beim Kunden, weil Menschen generell darauf warten. Die hören, ok da nimmt jemand den Mund sehr voll, dann warten die nur darauf dass er ihn gestopft bekommt. Ehm, oder du schaffst es halt aber da ist die Gefahr dass du dein Image für immer kaputt machst relativ hoch finde ich, also wenn ich gegen Starbucks poltere, mich als den großen neuen Star sehe was dann aber im Endeffekt nicht klappt, dann kann ich ganz schnell wieder untergehen. Außerdem ist Starbucks, das ist halt die größte Kaffeekette der Welt, vielleicht sollte ich da nicht David gegen Goliath spielen, ist mir einfach ein bisschen zu riskant wenn ich ehrlich bin. Wie wollen bis 2014 Jobs für mindestens 1000 Jungunternehmer kreieren, ja merkt sich kein Mensch, total langweilig. Die am Schnellsten wachsende Kaffeekette, ok, investieren sie in Coffee Inc., genießen sie deutsche Kaffee-Tradition, ja das klingt schon ziemlich altbacken, genießen sie deutsche Kaffee-Tradition. Also ich find alle, also ich muss ehrlich sagen was mir am besten gefallen würde ist die am schnellsten wachsende Kaffeekette. Ich würd was kreativeres suchen wollen, da würd ich auch echt ein paar Agenturen mit ins Boot holen, das hab ich in meiner Vergangenheit gelernt, dass es unglaublich talentierte Agenturen gibt. Ja, mal kurz drüber nachdenken, ehm, „Kaffee ist unser Leben oder sowas“, man muss sich ja identifizieren mit dem Produkt, soll aber auch zukunfts-stichhaltig sein. „Pioniere des Qualitätskaffees“, irgendwie sowas, damit greift man ja indirekt schon Starbucks an und ich sag mir ein Pionier ist ja immer jemand der noch viel vor sich hat, der noch viel erreicht, der als erster irgendwas macht womit ich alle anderen Ketten schon mal ausheble indem ich sage, hey, ich bin der erste, die anderen verkaufen eh nur Mist und als Pionier impliziere ich damit auch dass ich noch sehr viel erreichen werde, das wäre vielleicht mal so ein Aufhänger, Pioniere des Qualitätskaffees, Coffee Inc. irgendwie sowas, also das würd mir schon mehr gefallen als der Kram der da steht. So, machen wir mal weiter.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1

{CASE} Wie reagieren Sie auf dieses Feedback? Hm, Absatzzahlen, Absatzzahlen, ok. Ich muss halt gucken, wo will ich hin. Will ich der Qualitätskaffee sein, der ehm, der wirklich an unserer Zielgabe an Angestellte zu verkaufen, also ein bisschen mehr Geld verdienen über die Marge, verkaufe dann höhere Qualität, will ich also quasi ein hochwertiges Markenprodukt schaffen, wo ich den Mehrwert über die Marke am Ende des Tages erziele, über die Qualität natürlich auch aber im Endeffekt soll ja meine Marke das Produkt darstellen, also seh ich das als sinnvoller, da muss ich gucken was hab ich da für Wachstumsraten was hab ich da für nen potentiellen Markt, wer könnten meine Kunden sein, würden die reichen und soll ich dann die alte Zielgruppe sofort einfrieren, weil das passt natürlich nicht mehr zusammen wenn ich nur noch kommuniziere, Marke, Marke, Marke, ich bin der beste Kaffee der Welt, das würde die Glaubwürdigkeit zerstören wenn ichs dann wirklich großflächig mache, also müsste ich mich da entscheiden. Entweder ich mache Marke, Marke, Marke und entscheide mich für Qualität, wenn die Marktforschung das gebietet, halte ich eigentlich für nicht verkehrt, oder ich guck mir halt die studentische Zielgruppe an sehe die wollen nur die Standard-Produkte, diese günstige Zeug, ehm, für mich hat viel mehr Potential die Masse an Leuten die ich bedienen kann und nicht die, die Qualität der Leute quasi, dass ich hochwertige Produkte besser verkaufen kann mit besseren Margen, wenn das viel aussichtsreicher ist dass ich da mehr Geld machen kann als wenn ich Studenten bediene, dann macht das schon Sinn, allerdings würde ich da echt noch drüber nachdenken, das ist ne schwierige Frage, das ist so ne Grundsatzfrage. Laut dem Feedback geht's nicht, dass beides vereint wird, ich geh jetzt also mal davon aus dass man beides nicht vereinigen kann, das sieht man ja auch an der schlechten Entwicklung des Gewinns, an den schlechten Wachstumszahlen, also gehen wir mal davon aus das geht nicht und dass wir uns fokussieren müssen. Obwohl es wahrscheinlich naheliegen würde zu sagen hey, scheiss auf diesen speziellen Kaffee, hau weg den Mist und wir machen hier lieber Studentencafe und uns die Hütte voll und verkaufen billigen Kaffee. Dann ist ja eigentlich nur die Frage wann der nächste kommt, ein Café neben mir aufmacht, es im 50ger-Jahre-Stil macht, der verkauft den Kaffee nochmal 10 Cent günstiger und die Studenten sind da. Wenn echt nur der Preis regiert, so nen Preis kann man schnell unterbieten mit noch beschissenerem Kaffee. Wenn nur der Preis einen Stellenwert hat bei Studenten, dann lauf ich da Gefahr da irgendwann einfach ausgebootet zu werden. Wenn ich jetzt sage, ok ich mach jetzt hier, Studenten, sorry, für euch bau ich vielleicht jetzt noch Automaten an der Universität als zweites Segment und ich scheiss auf euch und meine Cafes, sondern ich bau die Cafes um und die sind jetzt alle auf einmal total hochwertig und ich mach nur noch Marke, dann hab ich da langfristig mehr Erfolg geh ich von aus, weil Marken im Endeffekt die Mehrwerte sind, die Unternehmen langfristig am Markt halten, siehe Jägermeister, siehe, ja Starbucks, siehe McDonalds, das sind alles große Ketten geworden weil sie ganz viel Markenpolitik betrieben haben, natürlich haben sie auch die entsprechenden Produkte gehabt aber den Rest können wir auch mit Qualitätsprodukten, aber das läuft über die Marke, also würde ich wie gesagt ich würde das alles genau hinterfragen, alles genau ausrechen, Analysen machen aber ich würde sogar echt eher zu Marke tendieren, da mehr Marke mit reinzubringen.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2

{CASE} Tatsächlicher Absatz, geschätzter Absatz, geschätzter Absatz ist also schon höher gewesen, hier geht's halt darum zu expandieren, mich jetzt doch zu entscheiden. Welche dieser zwei Optionen würden Sie wählen? Warum? Ja also ich würd mich definitiv für die Expansion entscheiden, das ist zwar nett aber ich erreich ja überhaupt keine Wachstumsziele die ich irgendwann mal aufgestellt habe, entweder man passt Ziele an oder man denkt drüber nach wie die erreicht werden. Und wenn das

Konzept so gut angenommen wird, wenn das wirklich ein gutes Konzept ist, das auch wirklich Qualität bringt was ich ja gerade zuvor schon gesagt habe, Qualität, Qualität, da auf Marke machen, das wird natürlich gefördert durch dieses einzigartige Shop-System, wo der Kunde auch mehr Service, mehr Dienstleistungen und mehr Komfort hat, also das macht schon alles Sinn.

Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen {CASE} So jetzt guck ich nochmal was da vorne stand, ja 200.000 Euro haben wir eingeplant für den separaten Marketingaufwand dafür, dann macht mans selbst für 250.000 Euro, also ganz im Ernst das würd ich niemals selber machen, also es gibt doch Spezialisten für sowas, ehm, ist die Frage ob ichs im Inland oder Ausland machen würde, um 100.000 Euro Kosten zu sparen, grundsätzlich denke ich da wie ein einfacher Kunde, also ich finds halt immer vorteilhafter Agenturen im Inland zu beauftragen, weil die auch relativ zeitnah zur Verfügung sind und auch da sein können. Ich vertrau den deutschen Kreativ-Agenturen auch, würde aber beide pitchen lassen, also ich würde inländischen Agenturen pitchen lassen für das Design und auch ausländische Agenturen pitchen lassen, die Kosten sind ja vergleichsweise gering, ich muss ja niemanden bezahlen der pitcht, also ich schließe keine Pitching-Verträge ab, die sollen mir dann einfach Vorschläge unterbreiten, ich werde mich für den entsprechenden entscheiden, da geht's mir auch wieder sehr um die Qualität ich achte da echt nicht so auf den Preis wenn ich jetzt 200.000 eingeplant habe, dann hab ich 200.000 eingeplant und ob ich dann 100- oder 200.000 ausgebe, es wäre schön wenn ich 100.000 Euro mehr hätte aber mir ist es mehr wert wenn das Konzept toll zieht und die Designarbeit das genau trifft, das kann dann auch für 100.000 Euro aus dem Ausland sein, aber grundsätzlich geht's mir darum, dass das Ziel, das Ergebnis gut wird, und dafür nehm ich auch gerne Geld in die Hand und würde dementsprechend erstmal pitchen lassen.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1

{CASE} Na feuern würd ich ihn auf keinen Fall, der ist schon so lange dabei, das braucht man einfach, man braucht Leute die das Unternehmen von der Pike auf kennen, sich damit zu hundert Prozent identifizieren, für mich ist das gar keine Option den rauszuschmeißen, allein weil er wahrscheinlich auch Teil des Erfolges war. Ich würde auf jeden Fall einen neuen Manager fürs Verkaufsteam einstellen und ja, ich würd mich schon mit ihm beraten, wie würd ichs ihm mitteilen, ganz locker, also wenn der schon von Anfang an dabei war freundschaftlich, gehste mal einen Kaffee mit ihm trinken, irgendwo mit ihm hinsetzen, ihm das ganz ehrlich sagen warum du dich entscheidest ihn umzubesetzen ihn in eine andere Position zu stecken ob ihm das überhaupt passt, also erstmal im Grunde erklären warum es diese Änderung geben wird, ihm nen Vorschlag machen für eine Alternativ-Stelle und dann mit ihm drüber reden ob ihm das passt oder was er da für Ziele oder Wünsche und Vorstellungen hat. Das alles so auf normale Art und Weise, ihn wissen lassen dass wir dankbar sind wo er uns hingebracht hat, dass wir jetzt an ner Stelle sind wo wir größer werden wollen dass wir jemand brauchen der dementsprechend da Erfahrung mit hat. Ja, das find ich eine ganz gute Lösung.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2

{CASE} Auf jeden Fall sind ja wir schon mal gut rentabler geworden wenn ich mir die Zahlen hier so angucke, das hat ja schon mal gut geklappt. Wie gehen Sie mit dieser Situation um? Denken Sie es ist

Zeit für *Coffee Inc.* Ein Konzern zu werden? Kurze Frage, in den Grafiken, steht das Euro-M für Millionen?

Ja genau, das steht für Millionen.

Also ich hab nen tatsächlichen Absatz von 27,5 Millionen Euro, das is ok, aber das ist noch kein Konzern, das ist immer noch Würstchenbude, muss man mal ganz ehrlich sein. Wenn man die Größe nicht hat, Würstchenbude ist übertrieben, aber das ist halt ein Mittelständler, kleiner Mittelständler, was das Verkaufsvolumen angeht. Weiss ich nicht ungefähr, weiss ich nicht genau wie viele Mitarbeiter wir haben, das hab ich jetzt nicht entnehmen können, aber so grundsätzlich sollte man niemals zu früh mit so einer riesen Struktur beginnen, ner Konzern-Struktur beginnen, also da würd ichs auf gar keinen Fall zu kommen lassen, also, wenn es nicht nötig ist, diese Struktur so großflächig anzulegen, so ineffektiv anzulegen, dann würd ichs auch nicht tun, immer so klein bleiben wie ichs muss und immer produktiv und effizient arbeiten, und nicht zwingend versuchen Konzern spielen zu wollen obwohl ichs nicht bin. Wenn ich ein Konzern werde dann wird sich das von alleine ergeben, diese Änderungen müssen kommen, wenn man größer wird dann müssen diese Änderungen kommen und da müssen wir nicht nen Schritt früher für da sein, das verlangsamt ja nur den Prozess, da würd ich also echt das bremsen.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management

{CASE} Na großartig, das ist ja mal eine tolle Frage. Also ich bin eh nicht so der Personaler. Was mir wichtig ist, mir geht's grundsätzlich, geht's mir bei sowas um zwei Komponenten, einerseits würde ich das Interview so gestalten, dass ich die soziale Kompetenz des Managers geklärt habe, wenn ich da jemanden oben auf dem Chefsessel setze, dann muss der auch wissen können wie man mit Menschen umgeht, dann muss der auch mit Partnern sprechen können, dann muss das ein charismatischer Typ sein, das muss einfach ein Typ sein, also jemanden den man nicht so schnell vergisst, der muss für das Unternehmen auch irgendwie stehen der muss sich damit identifizieren können, das ist mir wichtig, und wenn man den Charakter hat wird man sich auch möglichst mit dem identifizieren können, von daher ist mir das sehr wichtig, dass man da gute soziale Kompetenzen vorfindet, dass ein Lebenslauft hinterfragt wird, Antworten auf persönliche Fragen, wie reagiert er auf persönliche Fragen, wohin er in den Urlaub fliegt, irgendwie sowas, keine Ahnung, also Leute die Ambitionen haben, die Engagement haben, die Feuer in den Augen haben, so jemanden brauchen wir. Andererseits muss er aber auch fachlich kompetent sein, also es bringt nichts den besten Erzähler und den besten Redner der Welt da sitzen zu haben der der netteste Mensch ist der aber keine Eier hat, also der muss halt auch von der methodischen und fachlichen Kompetenz vollkommend überzeugend sein, der muss sein Team leiten und führen können, der muss Führungsqualitäten haben und muss ne hundertprozentige Autoritätsperson sein und dementsprechend wenn er dann auch ein guter Menschenfreund ist und super soziale Skills hat, wenn da jemand Scheisse baut, wegen dem das Wachstum stockt oder das Unternehmen Probleme kriegt dann muss der entfernt werden, dass muss er im Griff haben und genauso muss er den Fokus setzen können, muss halt sehen wo sind die neuen Märkte, wo müssen wir Kunden halten wo müssen wir Kunden hinzugewinnen wo müssen wir was ändern der muss halt auch vom Fach Ahnung haben und selbst da brauch ich auch ne Referenz, also jemanden zu holen der das noch nie gemacht hat ist immer schwierig, würde ich auch echt vermeiden. Ja, das sind so die wichtigen Sachen, viel mehr fällt mir dazu jetzt nicht ein, so ein Interview dauert ja lange, das ganze Interview durchzugehen aber würde zu nichts führen deswegen hab ich hier grundsätzlich beschrieben was in dieser Position wichtig ist denke ich, die social skills, die Autorität die man hat und diese

Autorität muss eben kommen durch das Auftreten und die fachliche Kompetenz, durch die Reputation und eben auch durch den Menschen, auch die social skills ermöglichen es einem Menschen Autorität zu gewinnen, das ist das was ich dazu zu sagen habe.

Problem 9: Wohlwollen

{CASE} Wow, also ich hab ne Wachstumsrate von 25%, brauche dafür Zeit die ich eingeplant hab, brauche dafür Platz in meinem Laden für die 25% die ich plane, ehm, das ist ne schwierige Frage… {CASE} ah, man könnte es antreten, also schlecht wäre aufgrund des Wachstums, Platz, ok, ich würd das auch nochmal genau ausrechnen aber so aus dem Bauchgefühl das Projekt spenden, zum Nullgewinn, also spenden würd ichs niemals, also was heisst niemals, das ist doof gesagt, ich würde dieses Projekt nicht spenden weil ich ja auch ne gewisse Arbeit reingesteckt hab in die ganze Geschichte und dementsprechend davon ausgehe dass mein Wachstum sich verlangsamen wird und der Absatz auch ein bisschen fallen wird, dementsprechend würde ichs nicht spenden, die Spende leiste ich ja schon in dem Moment damit, dass ichs durchführen würde. Ehm, Vorteil ist ja, wenn die im Café lernen wenn ich das richtig verstanden habe, ich vermute mal dass die ihre Getränke nicht umsonst kriegen, dass die sich da die Hucke volltrinken können. Wenn die da ohnehin fest lernen und sitzen werden die auch dementsprechend gut trinken und ich kann mir auch vorstellen, das sind zwar Schüler die weniger Geld haben, aber, also quasi das wäre ja eine fixe Einnahmequelle was ja auch nicht zu verachten ist, kann man also machen und ich würds wahrscheinlich mit Nullgewinn an die Schulen verkaufen weil ich dann irgendwann vielleicht auch mal ne Kooperation mit den Schulen eintreten können, Schulen können immer helfen, langfrist, also jetzt nicht nur die reine Gewinnsträhne im Kopf haben. Das ist die eine Option, also mit Nullgewinn an die Schulen verkaufen, andererseits wenn ich sage, hey mir geht so viel, mein Wachstum hat sich so verlangsamt und ich hab so viel weniger Absatz gemacht , dann würd ichs nicht tun, das wäre zu krass, schwierige Frage auf jeden Fall.

Problem 10: Ausstieg

{CASE} Also langfristig muss ich das mal kurz ausrechen… also das wären 60 Millionen, mit 60 Millionen würd ich an den Markt gehen, das mal sechs… 360 Millionen, ich hab ein Marktpotential von 360 Million, also wenn der Kurs so stehen bleibt. Dem sichere 300 Millionen Euro von Starbucks gegenüberstehen. Is halt die Frage, ich bin ja schon 10 Jahre dabei, ich gehe mal von mir selber aus, wär ich heute damit angefangen, wär ich in 10 Jahren 35, ich denke mit 35 ist das ne gute Zeit ruhiger zu werden, das ganze Ding an Starbucks zu verkaufen, für 300 Millionen in den Aufsichtsrat zu gehen, mir schöne Tantiemen zahlen zu lassen, wie gesagt meinen eigene Aufsichtsrat bekleiden, weitere Aufsichtsräte bekleiden, vielleicht mit dem Geld ein bisschen neues investieren, vielleicht ein neues Starbucks schaffen, unterstützen, wer weiss, aber mit 300 Millionen kann man schon ne Menge machen, bin ich mir ganz sicher. An die Börse zu gehen, weiss ich nicht, ist mir zu riskant momentan, man sieht das in den letzten Jahren das geht halt auf und ab, der DAX hat schon gerade wieder ein 5-Jahres-Tief erreicht, das ist ziemlich riskant alles, würde ich nicht machen nach 10 Jahren, das wär mir zu anstrengend, also klar wenn ich den Aktienwert schnell hoch kriege und eine Reserven von 12 Millionen Aktien habe da kann man damit schon noch sehr viel mit Geld mit machen, aber da muss man schon mal bodenständig bleiben und sehen, die kriegst jetzt für den Laden 400 Millionen oder 300 Millionen, du hältst davon wo wir jetzt sind immer noch 77% da muss man menschlich bleiben,

genauso ist das bei Profisportlern, ahb ich auch nie verstanden ob du jetzt 10 Millionen oder 9 Millionen im Jahr verdienst das kann dir doch gestohlen bleiben, also wie gesagt, ich würde verkaufen denke ich.

Coding 9, 19.09.2011

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	10-16: P 1 (market segmentation) 17-22: B 2 (competitive analysis) 25-36: B 3 (competitive analysis) 37-47: P 4 (market segmentation) 49-64: B 5 (competitive analysis) 82-85: G 7 (wants to plan growth step by step)	65-80: C 6 (directly talking to potential first customers about product)
Problem 2	91-94: P 8 (market segmentation) 95-96: Z 9 (wants to do market analysis first) 96-103: P 10 (market segmentation) 115-116:P 11 (market segmentation) 116-122:B 12 (positioning against competition) 122-130:P 13 (market segmentation) 136-144:B 14 (positioning against competition) 145-154:P 15 (market segmentation) 155-157:B 16 (positioning against competition) 164-168:P 17 (market segmentation) 214-217:P 22 (different marketing for different segments)	176-177: M 18 (marketing he can do by himself) 185-195: M 19 (using students and other events to market coffee shop) 196-197: C 20 (directly talking to potential first customers) 205-214: L 21 (no intention to spend much money on marketing) 224-234: A 23 (cooperation with University to get to customers)
Problem 3	262-265: R 24 (not necessarily opposed to borrowing money) 280-295: K 25 (concern of bad work by employees without pay)	
Problem 4	298-305: Z 26 (trusting growth predictions)	313-323: A 27 (alliance with family friend) 325-333: E 28 (sees great potential in alliance) 338-342: N 29 (agrees to move fast in the market if you have great new product) 345-358: A 30 (stressing advantages of business partnership)
Problem 5	368-372: B 31 (concerned about competition) 381-384: B 33 (slogan against competition)	377-379: A 32 (alliance with marketing agency for better slogan)

Problem 6	392-393: G 34 (setting goals, then decision) 398-399: P 35 (market analysis before decision) 417-422: B 36 (concerned with competition) 430-431: Z 37 (emphasis on data analysis) 438-440: G 38 (setting goals)	440-444: E 39 (taking chance to change business model) 448-449: A 40 (looking for help with design)
Problem 7	495-497: G 42 (wants to stay as small as possible)	478-480: E 41 (hiring new manager to deal with new situation)
Problem 8		516-526: C 43 (wants COO with ambitions and eye for new markets)
Problem 9	539-541: G 44 (wants to stick with set goals)	548-556: E 45 (realizing long-term advantages)
Problem 10		566-572: N 46 (willing to do/ invest in something else) 573-579: N 47 (avoids risk of the stock market)

Interview 10, 21.09.2011

Problem 1, Identifizierung des Marktes.

Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen: 1. Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Ja ganz offensichtlich Studenten, die Hauptzielgruppe, dann werden sich sicherlich auch Professoren begeistert geben, Professoren, Dozenten, das kommt ja dazu, ehm, tja ich kenn jetzt die Lage der Uni nicht, ehm, es gibt ja Universitäten die sind recht zentral gelegen, da weichen Studenten auch gerne mal zu interessanten Cafés aus, es gibt aber auch Universitäten die quasi am Arsch der Welt sind und womöglich gibt es auch von außerhalb Menschen die dann kämen. Ich nehme jetzt einfach mal an, dass das ne Universität ist wo, ja nehmen wir eine Universität die jetzt nicht super zentral gelegen ist, aber auch nicht dezentral sondern, also könnten Kunden auch dabei sein von außerhalb, Besucher. Hatten wir nen Schwerpunkt bei der Universität, ne technische? Kein Ahnung. Es gibt nämlich auch Unterschiede zwischen Designer und Technikern, Designer brauchen ab und zu mal eine kreative Umgebung, die Techniker nicht. Potentielle Kunden, ja ich denke Studenten, Professoren Dozenten, Externe, ab und zu wird an den Universitäten auch Veranstaltungen gemacht von externen, ja Verbänden die bieten dann meistens vielleicht was Eigenes an manchmal auch nicht, ja die Besucher als Externe gehören dazu, also eigentlich drei Zielgruppen, erstens Studenten, zweitens Professoren, drittens Besucher. 2. Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Ja das hab ich ja eigentlich schon gesagt, wir gehen jetzt bei mir davon aus, dass die Konkurrenz so ein bis zwei umliegende Cafés sind, die einfach Abwechslung bieten, vielleicht auch Ruhe oder im Gegenteil ein bisschen mehr Abwechslung und andere Menschen, das sind die Cafés, ja dieser Automat da, der ist auch Konkurrenz zwar nicht beliebt aber günstig, ja das war‘s zu 2. 3. Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Welche Information würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen... Also ich denke gerade nichts, ich lasse das noch auf mich wirken… welche Informationen… Kunden und Konkurrenz… ich notiere das gerade, hu, ja bei der Konkurrenz eigentlich ganz klar, ehm, Preise, dann Sortiment, also hauptsächlich wenn ich Kaffee verkaufen möchte dann interessieren mich da die koffeinhaltigen Getränke, aber auch natürlich was ansonsten angeboten wird, zum Beispiel Kaffee, Kuchen, was zu essen, Erfrischungsgetränke, ja und was äh sehr wichtig ist, ist die Umgebung der Konkurrenz, also wo ist die Konkurrenz gelegen, wie weit braucht man dorthin, also ist das für eine Mittagspause geeignet, oder auch für ne kurze Pause, wie ist die Umgebung beschaffen ist es dort ruhig, ist es dort eher ein Sehen und Gesehen werden, was zieht die Leute dorthin, sind es die Preise ist es das Sortiment oder die Umgebung, ja das Gesamte, und das Personal, ist es nett - wenn das nicht nett ist, ist das ja auch... Was will ich über den Kunden wissen? Ja, eh, bei den Kunden hab ich ja Studenten Professoren, Besucher, Externe, Fragen sind natürlich was können sich diese Besucher leisten, also die Geldfrage, ehm, was erwarten sie eigentlich von einem Cafe? Erwarten sie Genuss, auch ein bisschen Flair oder geht’s wirklich nur um den Preis, das Geld, ja, das Sortiment, was wäre da gefragt soll‘s wirklich der Filterkaffee sein oder auch mal der Cappuccino, der Latte Macchiato, oder ist es auch vielleicht vernünftig kleine Snacks mit anzubieten damit der Kaffee bei mir gekauft wird und nicht bei der Konkurrenz. Ja und wichtig, haha, muss man auch mal betrachten, ist es eine technische Universität, was für eine Uni hab ich eigentlich um was für Studenten handelt es sich, ist es eine technische Universität oder ist es eine Fachbereich Gestaltung oder eher medizinisch, also hab ich überwiegend männliches Publikum oder weibliches Publikum, das würde sich dann auch aufs Personal auswirken, weiblich oder nicht, das ist nicht unwichtig. Ja das wäre Punkt 3. 4. Wie gedenken Sie an diese

Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Ja wenn ich mich richtig erinnere bin ich ja selbst Student, mal nachgucken… bin ich noch Student oder war ich Student? Naja egal, auf jeden Fall war ich Student, da krieg ich ja auf jeden Fall leicht Kontakt, ja wie würde ich vorgehen, ja bei der Konkurrenz ist es ganz einfach ich besuche die Konkurrenz, vermutlich hab ich die schon besucht, weil ich gerne Cafés besuche und da Pausen mache, ehm, daher kenn ich die Konkurrenz eigentlich schon, wenn ich sie nicht kennen würde, dann würde ich hingehen, mir immer wieder mal einen Kaffee bestellen, zu verschiedenen Tageszeiten hingehen, das Personal betrachten, also diese Punkte die ich vorhin aufgezählt habe, Preis Leistungs-Verhältnis, Sortiment, wie ist die Umgebung würde mir dort die Leute angucken, was sind das für Leute die dort hingehen, ehm, ist es mehr das betuchte Publikum oder sind es tatsächlich auch Studenten, das vielleicht kurz prozentual erfassen, ehm ja und während ich da so rede fällt mir ein was noch so wichtig sein könnte in Punkt 3 – die Ausstattung, was wird da zum Beispiel noch optional angeboten, vielleicht gibt es ja eben W-Lan und einfach ein nettes Arbeitsfeld wo man sich auch gerne hinsetzt und eben dort seinen Kaffee genießt, genau. Diese Punkte würde ich vor Ort persönlich herausfinden mir Notizen machen zu jedem Cafe, ja und ob auch das Orte sind die ich auch in ner kurzen Pause aufsuchen würde oder eher für lange Pausen. Ja, die Frage nach Marktforschung, die Information, also ich bin jetzt bei der Information, wie komm ich an die Informationen der Kunden, ja da würd ich einfach mich unters Volk mitmischen die Studenten einfach befragen, öfters mal mit nem Coffee to-go rumrennen auch Studenten befragen die ich eher mit ner Wasserflasche sehe , oder Studenten die in der Aula, nicht in der Aula, im Foyer sitzen und da ihre Arbeitsbesprechung haben und herausfinden was fehlt, was es für Bedürfnisse, also würde man eventuell eine andere Arbeitsumgebung oder Pausenumgebung wählen, würde man da Geld ausgeben wenn das Flair entsprechend wäre, würde man nur eine kurze Pause - naja all diese Fragen die ich im Prinzip in Punkt 3 habe würde ich da vor Ort persönlich, würde mich da unters Volk mischen unters Studentenvolk, und ich denke da aus Erfahrung dass ich da auch an die Informationen rankommen würde, die ich brauche, ich war ja mal selber Studenten und kenne dieses Dilemma, da brauch ich nicht ne umfangreiche Fragebögen ausfüllen lassen das ist unsinnig, ich glaub da hat man ein Gefühl für, ich selber bin extreme Cafegängerin, trinke nicht nur Kaffee sondern auch Tee irgendwo sein, was reden was trinken, daraus ergebe sich einfach wunderbare Gespräche und Motivationen, ah bei der Konkurrenz – Raucherecke, Rauchmöglichkeit um das noch zu ergänzen. Die Raucher. Ja ich denke dann das ich meine Informationen habe, was ich auch noch machen würde, ist meinen persönlichen alten Freundes- und Studentenkreis befragen wie das denn damals war, ich war persönlich an zwei verschiedenen FHs wo es zwei unterschiedliche, ja Situationen gab, die eine FH, da gabs nen kleinen Kiosk mit ner Kaffee-Mama, die hatte aber wirklich nicht lange geöffnet, der Kaffee hat nicht geschmeckt, da ist man dann irgendwie ausgewichen und hat da gekauft und bei dem Fachbereich Gestaltung da gabs ne extra Cafe-Ecke da wurde man verwöhnt zu nem günstigen Preis, also da hab ich Erfahrung, daraus kann ich schöpfen, da brauche ich keine große Marktforschung anstreben. Das war Punkt 4.

5. Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? Ja wunderbar. Das ist ja ein, wenn man das richtig macht ist das ne Goldgrube, wobei, eh, man natürlich … schwierig, also eigentlich würde ich mir zweimal überlegen ob ich das machen wollen würde, weil es eigentlich, weil ich immer befürchten müsste das es irgendwo dann da eine Studenteninitiative gibt die irgendwo eine Studenten-Cafe aufmacht, die machen das dann, die können das dann zu viel besseren Preisen machen, weil sie womöglich Studenten haben die das zwar nicht umsonst machen aber zu einem kostendeckenden Preis, also irgendwelche Gewinne zu erzielen, so war das im Cafe bei mir in Hildesheim da haben die Studenten zwei-drei Stunden am Tag quasi gekellnert, durften trinken wie sie wollten und haben dafür ein paar Euros bekommen, machten das dann auch überwiegend aus Spass also damit müsste man ja eigentlich rechnen dass sowas eröffnet wird wenn man das auf die

Gewinnscheinen bringen möchte, da muss man einfach mehr anbieten als ein normales Cafe. Ja, Wachstumsmöglichkeiten, von da her eigentlich gering, ehm, man weiss zwar guten Kaffee in der Uni zu schätzen aber reich wird man damit nicht, man wird sich etablieren und so lange vorhanden sein bis es eine Alternative gibt, das würd ich mir zweimal überlegen ob ich das mache. Ja, Punkt 5, vielleicht werd ich jetzt schlauer wenn ich weiter arbeite…

Problem 2: Definition des Marktes.

{CASE} Ich versuche gerade mal diese Zahlen zu greifen, 60-70.000 oh, das ist aber eine große Uni, ich war an einer recht kleinen FH. {CASE} Ja ich frag mich gerade, ich guck erstmal weiter was im Text kommt, ob da ne Erklärung kommt, nein. Ich überlege gerade wodrauf sich das bezieht, Spezialkaffee ist wahrscheinlich Cappuccino, Latte Macchiato, Coffee to go, sowas, regulärer Kaffeeabsatz, also Kaffeeabsatz bedeutet jetzt für mich überall wo Kaffee verkauft wird, also Restaurant, Gastronomie, obs ein Coffee to go bei Tschibo ist oder am Automat, ich glaube nicht dass da jetzt gemeint ist auch der Kaffee den man im Laden kaufen kann. Auf jeden Fall viel Geld, 448 Millionen… nicht schlecht. Also hier würde ich auch kritisch, wenn ich das so lese, hinterfragen ob das wirklich so sein kann, Tee ist auch im Kommen, Kaffee allein, würde ich darauf setzen? Ich weiss es nicht.

{CASE} Bereit zu zahlen… gucke mir gerade die Zahlen an, von 50 Cent bis 2,50 Euro ist da was dabei, Studenten sind natürlich breit vertreten im unteren Bereich, niemand würde 1,75 bis 2,50 zahlen, ja gut das ist auch echt teuer, ich zahlen hier in Berlin 1,30 für einen sehr leckeren Cappuccino. Angestellte würden mehr zahlen, ist klar und Besucher wie die Studenten. Die Angestellten verdienen mehr, das sieht man, aber kaum jemand würde mehr als 1,25 Euro für einen Kaffee zahlen, geht mir ähnlich, wenn mein Cappuccino mehr als 1,30 1,50 oder 1,70 kosten würde, würde ich mir das auch überlegen ob ich den täglich kaufen würde, oder ob ich den Bürokaffee nehme. War da jetzt noch ne Frage bei? Ne. Ich lasse die Zahlen nochmal auf mich wirken, 50% unter einem Euro, Angestellte bis zu einem Euro, Besucher auch eher unter einem Euro. Studenten unter einem Euro… Angestellte 1 Euro bis 1,25, also Studenten und Besucher sind bei mir auf einer Ebene…. Ja als Student hab ich persönlich auch diesen Automatenkaffee gehabt, das war mir der Kaffee aber das Geld nicht wert und als Angestellter wär ich auch nicht bereit für so nen Pausenkaffee mehr als 1,30 auszugeben, für zwischendurch-Kaffee. Bei einem Kaffee der mehr kostet erwarte ich dann auch ein Ambiente eigentlich, also da setzt ich mich dann hin hab Ruhe und vielleicht auch Internet, dann würde ich persönlich mehr für zahlen. Ich les nochmal die Frage durch, die Umfrage 1… wie sehr sie sich dafür interessieren … ja das seh ich jetzt gar nicht so richtig, dass sie sich dafür interessieren würden, 300 von 1000 haben geantwortet, da ist vielleicht das Bedürfnis nicht so groß, ja, ich geh auch davon aus, dass die Angestellten auch irgendwo eine Ecke haben wo sie ihren Filterkaffee trinken können, naja.

Umfrage 2 - Der Preis für Kaffee, der in der Mittagspause oder zwischen den Vorlesungen angeboten wird…. - Der Preis für Kaffee, der in der Mittagspause oder zwischen den Vorlesungen angeboten wird… das versteh ich jetzt nicht. Bereit zu zahlen, also ich gehe davon aus das das bedeutet, dass 65Prozent 50-75 Cent momentan für ihren Kaffee ausgeben und so weiter, Angestellte 50 Prozent 75Cent, Besucher 50 Cent bis 75. Ich les nochmal Umfrage 1… achso! Ach ja, dann ist das obere das Interesse, ach ne doch nicht… naja es gleicht sich ja ungefähr. Ok.

Umfrage 3 – {CASE} Punkte für einen späteren Discount sammeln. Joa. Also 10 Stempel und dann einen umsonst. {CASE} Ich notiere mir Bonusheftchen… weiter im Text. {CASE} Kenn ich auch noch nicht, ich weiss auch nicht ob ich selber Werbung auf Pappbechern sehen möchte, man sieht schon eh so viel Werbung.

Basierend auf Ihrer gesamten Marktforschung, kommen Sie zur folgenden geschätzten Kosten für Ihr Marketing: {CASE} [zuviel] für ein Uni-Cafe… {CASE} Hm, Internet , Zeitung Kino und Fernsehen. Internet 200 Euro Anzahlung und 50 Euro dann monatlich? Ich weiss jetzt nicht was für eine Art von Marketing da gemeint ist, Facebook tut‘s doch eigentlich auch. Direkte Werbung (zum Beispiel die Verteilung von Flyern oder bedruckten Feuerzeugen etc.) würde das anheuern und trainieren von Werbepersonal beinhalten. Na, Feuerzeuge, das unterstütz ich nicht, obwohl die Raucher die trinken natürlich… naja, ok, es wäre ne Idee, bedruckte Feuerzeuge, Flyer, Gutscheine, so Flyer muss man eigentlich schon austeilen wenn man eröffnet und dann gibt es einen Eröffnungspreis, einfach überall liegen lassen, in der Bibliothek, im Foyer und drumherum. Trainieren von Werbepersonal, wofür brauch ich Werbepersonal? Das ist doch eh ein Selbstläufer, wenn das erstmal da ist und die Menschen zufrieden sind, da brauch ich doch eigentlich kein Zeitung, kein Kino, und schon gar nicht Fernsehwerbung, naja lesen wir mal weiter.

Konkurrenz. {CASE} das sind jetzt alles nicht unbedingt nur Cafés, das ist ja ein tüchtiges Rahmenprogramm was einem da geboten wird, und Ambiente. {CASE} In welchem Marktsegment / In welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? Also das versteh ich jetzt nicht, welches Marktsegment…ehm…es ist ja ein Cafe…

überlegst du gerade?

Ich weiss nicht, ich kann damit nichts anfangen…

Marktsegment?

Ja

Zielgruppe.

Achso, damit sind die Leute gemeint, ehm, ja das hab ich im Prinzip schon alles geklärt, die Zielgruppe sind die Studenten, Professoren Besucher und Externe, ehm, es gibt positive Beispiele, die ich selber kenne, wo ein Uni-Cafe zu einem Hof-Cafe geworden ist das auch sonntags geöffnet hat von Studenten, ja, die Bedienung ist studentisch, und da kommt die ganze Stadt, das ist immerhin ne 100.000 Seelen-Stadt, ne Großstadt ist das ja schon, kommt Sonntags und Samstags da hin von ihrem Spaziergang und lässt sich dort bewirten, Kaffee und Kuchen, so sehr hat sich das etabliert und rumgesprochen allein weil‘s einfach so ne schöne Gegend ist und die Sachen mit Liebe gemacht sind und Preis-leistungs-technisch ansprechend. Also je nachdem wie man das gestaltet sind auch Externe auf jeden Fall ein Absatzmarkt.

Zu welchem Preis, also ich hoffe das das damit beantwortet ist… werden Sie ihr Produkt anbieten? Hu, das ist eine Frage die ein bisschen zu früh kommt, zuerst muss ich ja wissen, wo ist mein Cafe eigentlich angelegt, wieviel, ist es wirklich nur so ein kleines Laden-Ding mit Ausschenke sag ich jetzt mal wo ich den Leuten über den Tresen hinweg ihren Kaffee to-go und ihr Snickers und ihren Kuchen mitgebe oder gibt es Sitzmöglichkeiten, also das ist, jetzt in dem Moment finde ich das etwas schwierig zu sagen. Das kann man, ich kann jetzt irgendwie ne Auflistung machen ich würde den Filterkaffee auf jeden Fall auch mit anbieten am Anfang sag ich jetzt mal, Filterkaffee, Cappuccino,

Latte Macchiato, ja diese 3 Kaffeesorten, ehm, Filterkaffee kann man sehr günstig anbieten, ich selber hab keine Erfahrung ob man das so günstig anbieten kann aber da ich gesehen habe dass die Studenten das ausgeben würden, ich gehe jetzt davon aus, dass der Automatenkaffee der ja wirklich nach nichts schmeckt, 50-75 Cent kostet, ich biete einen Filterkaffee für 75 Cent an, den Cappuccino für einen Euro und den Latte Macchiato für 1,25. Ja, wer einfach nur ein Kaffee-Junkie ist, der wird wenig Geld ausgeben wollen, weil er viel trinkt und keinen großen Anspruch an Kaffee hat, da reicht auch Filterkaffee, Cappuccino ist schon eher was für denjenigen der auch Milchkaffee mag, ein ab-und-zu Trinker würde dafür auch schon nen Euro ausgeben und Latte Macchiato ist dann schon wirklich für den Genießer der sich ab und zu sowas gönnt und dann auch etwas Geld dafür zahlen würde, also 1,25 dafür zahlen, meine persönliche Einschätzung halt. Das wären so die Preise die ich nehmen würde, Kaffee 75 Cent, Cappuccino 1 Euro, Latte 1,25. Das ist jetzt einfach mal das was ich unter „zu welchen Preisen werden Sie ihr Produkt anbieten" verstehe, dass ich einfach nur diese Hauptprodukte habe, ehm, ich weiss ja noch gar nicht wie mein Laden aussieht ob ich Sitzmöglichkeiten habe ob ich ein Randsortiment habe, für die Genießer, das müsste ich davon eben abhängig machen, das Sortiment würde ich dann ja auch an die Situation anpassen.

Die nächste Frage. Wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segmenten bewerben? Ja, wie würde ich das bewerben? Also ich muss mich da jetzt in irgendeine Situation rein denken, dass das Cafe besteht und wie ich die Werbung gestalte. Also eigentlich ist das ne schwierige Aufgabe, da gibt's ja verschiedene Möglichkeiten, einen Fußgängerstopper gibt es ja, den man vorne und hinten mit Informationen bestücken kann, dann würde ich, ja für die Genießer ist es wichtig, dass sie den Latte Macchiato sehen, dass sie Lust darauf bekommen weil die zahlen dann ja auch das Geld, das ist ja die Kundschaft die ich auch gerne sehe, also ein Bild vom Latte Macchiato darunter, auch der Preis, Cappuccino das gleiche, das ist auch eher ein Genussmittel und den Filterkaffee klar den muss ich ja auch bewerben, obwohl da brauch ich ja eigentlich kein Bild dazu. Ich denke vielleicht ist es für den Filterkaffee auch ….schwierig… wie werden sie das Produkt in den ausgewählten Segmente bewerben? Was gibt's für Möglichkeiten? Flyer, eben dieser Fußgängerstopper, also Möglichkeit ist auch, es gibt ja meistens solche Studentenheftchen in der Uni, das man da auch das Cafe bewirbt und die Produkte, für alle Genießerstufen etwas vorhanden, die Preise nicht mal nennen aber einfach damit werben, dass für jeden etwas dabei ist. Ohne jetzt genau das Cafe vor Augen zu haben fällt es mir schwer jetzt tatsächlich ne Marketingstrategie zu entwickeln, das ist ja total davon abhängig, deswegen geh ich jetzt einfach weiter, vielleicht fällt mir ja nachher noch was ein, ich notier mir mal diese Frage, Seite 9, Marketing. Ja, das sind solche Dinge, die wachsen, ich denke da erfährt man auch viel über die Gespräche am Anfang, wenn die Information der Leute einholt auch über die Konkurrenz, das ist nichts was man aus dem Stehgreif tatsächlich gut bewältigen kann, ohne dass es platt ist und unwirksam.

Problem 3: Gehaltskosten.

Sie haben ihr Unternehmen mit extrem geringem Kapital gegründet und zu Beginn in erster Linie Mund-zu-Mund Propaganda zur Werbung genutzt. Genau, wenn die Leute zufrieden sind, kommen sie auch mit den Kommilitonen zurück, dann ist das ein Selbstläufer. {CASE} Das wäre besonders gut möglich, wenn Sie das Innere Ihres Cafés umdesignen würden, um es zu einem etwas gehobenerem Café zu machen. Ja das muss noch nicht mal sein für den Preis, es muss einfach nur was anbieten. {CASE} 4 Angestellte und 3000 Kunden, und keine 3000 Euro, naja ok. Sie schätzen, dass Sie in etwa €30.000 brauchen um die nächsten 3 Monate zu überstehen, 4 Festangestellte? Wahrscheinlich 4 Teilzeitkräfte, wohl auch studentische Aushilfen – was mögen die wohl verdienen… kann man ja gleich mal ausrechnen… und sich ein supercooles Innen-Design auszudenken, um an dem

Designwettbewerb teilnehmen zu können. Sie haben die folgenden vier Optionen: {CASE} Das erste wäre natürlich ein Traum, ehm, wenn man schon sich lange kennt, sich sympathisch ist, womöglich auch schon der Ehering in Aussicht ist, dann ist das ja nicht schlecht wenn das von der Seite kommen könnte, das ist auf jeden Fall Option 1 im Normalfall, einfach jemanden zu haben aus der Familie oder sehr enge Vertraute die an diese Idee glauben und einem ein privates Darlehen geben könnten, vielleicht zu einem stark vergünstigten Freundschaftszins. Das Geld von alten Freunden von der Universität, ne, das käme nicht in Frage, das ist zu viel Arbeit, zu viel Überzeugungsabreit, zu viele Baustellen, klar ist das auch Risikoverteilung, aber letzten Endes hat man wenn es nicht klappt, keine Freunde mehr, haha. Das ist keine Option. 3 die Eltern überreden… ne, das ist, auf so einer Krediteben das geht gar nicht, wegen mir soll sich nicht noch jemand verschulden, wenn er das Geld über hat, dann nehm ichs an, wenn nicht, dann nicht, aber so, das geht gar nicht. 4. Die Angestellten aufs Gehalt verzichten, also ich gehe gerade davon aus dass die Angestellten auch studentisch sind und nicht auf ihr Gehalt verzichten können, also das geht nicht und ich würde es auch nicht von meinen Angestellten erwarten, mir wäre dabei auch sehr unwohl, es sei denn es gibt jemanden der sagt, das ist so ne tolle Sache und ich möchte mich da mit drin verwirklichen und er kriegt mehr als eine Angestelltenposition, sondern womöglich eine Teilhaberschaft oder später mehr vom Gewinn, also so auf Risikobasis, ok vielleicht verzichtest du auf Gehalt, aber dafür kannst du dich auch ein bisschen mehr austoben, ja auf der Ebene, aber nicht dass die Angestellten da vollkommen auf ihr Gehalt verzichten, das geht nicht, also die erste Option ist eigentlich die einzig mögliche, neben der Bank. Kredit von der Bank müsste eigentlich drin sein, das würde ich aber wirklich nur machen, im Fall 1 auch, wenn ich tatsächlich davon überzeugt bin, dass es funktionieren kann, ansonsten braucht man so viel Geld ja auch gar nicht in die Hand nehmen.

Problem 4: Finanzierung

{CASE} Ja, die kommen dann von alleine, also am Anfang braucht man da überhaupt kein Geld zu investieren, das kommt dann von alleine. Der Kaffee im neu designten Laden wird pro Tasse …. Achso vielleicht noch ne Anmerkung zu Frage von Marketing, also Vitamin B ist eigentlich auch immer ziemlich wichtig, also ich hab viele Kontakte von damals als Studenten oder Mitschüler aus denen ja eigentlich Business-Leute geworden sind, auch Leute die mit Interesse im Marketing-Bereich arbeiten, im Normalfall lässt sich über diese Kanäle umsonst, eben auf Freundschaftsbasis auch noch Werbung betreiben, da hab ich jetzt die Erfahrung gemacht mit, und wenn das über Vitamin B nicht klappt, dann dafür so viel Geld auszugebe, das lohnt sich nicht, so wo waren wir…. Der Kaffee im neu designten Laden wird pro Tasse an die 4 Euro kosten. Das ist ja schon nicht mehr Studentenfreundlich. {CASE} Also da würde ich ja schon mal Stop schreien, ich wollte doch was für Studenten machen. Sie schätzen die Verkaufszahlen der nächsten 5 Jahre auf etwa, Sie befinden sich gerade in Jahr 1… Absatz 100.000, 150, 300.000 , 500 eine Millionen, erstes Jahr Profit, Null bis 300.000. Hmm, also 4 Euro, das ist ehm, ja wer zahlt denn das noch? Ich wollte doch, meine Zielgruppe waren doch Studenten, überwiegend, Professoren und Externe, muss ich jetzt davon ausgehen, dass es nur noch Externe sind die das so toll finden, dass die da ihren Kaffee trinken und die Studenten haben nix mehr davon, also da greift auch ein bisschen mein Idealismus, da sag ich mir dann das will ich ja eigentlich gar nicht, oder ich gehe davon aus, dass ich diesen Umsatz, diesen Profit machen kann über diese externen Menschen und trotzdem noch im Angebot etwas für die Studenten habe, dann geht aber wiederum auch das Studentenflair verloren, also 4 Euro für einen Kaffee, da würde ich mich so schön die Zahlen auch aussehen eher kaputt machen, als das förderlich wäre, also an der Stelle mir Gedanken zu machen über Finanzierung, Finanzierungsoption… ich les jetzt einfach mal weiter…Finanzierungsoptionen, Option 1, {CASE} Nö. Option 2, {CASE} Also Option 1 kommt nicht in Frage, ich teile nicht mit jemandem Fremdes mein Unternehmen und lasse mir reinreden,

dafür hab ich mich nicht selbstständig gemacht, Option 2 wenn es ein Freund der Familie ist würd ich mir schon eher überlegen, ich les mal Option 3. {CASE} Also um ehrlich zu sein würde ich diese Gewinne überhaupt nicht anstreben wollen weil ich da meine Zielgruppe ja total aus den Augen verliere, ich bezweifel, dass sowas funktioniert, ich überlege gerade, das Beispiel gab es auch in Hildesheim, das Hof-Cafe das hat klein angefangen, war ein studentisches kleines niedliches, alle haben es gemocht in der ganzen Stadt war das der Geheimtipp auch für die Touristen, dann haben die umgebaut, das alte Cafe wurde abgerissen, dann haben die einen Neubau finanziert bekommen, haben was sehr modernes… aber was ist passiert – es ist zwar immer noch eine nette Umgebung, es ist ruhig, ist auch immer noch ich denke hoch frequentiert, aber es hat seinen Charme verloren, es ist nicht mehr das Hof-Cafe es ist ein, es ist einfach sowas normales geworden, was auf Profit aus ist, und damit verliert sowas seinen Charme eigentlich so die Idee dahinter geht verloren, es büßt in dem Moment Sympathien ein, was tatsächlich auch passiert ist, dass auch das Personal nicht qualifizierter geworden ist sondern unhöflicher, die mussten natürlich im Akkord arbeiten oder mehr im Akkord, richtig im Akkord ist das immer noch nicht aber das waren dann nicht mehr Menschen mit Charakter sondern einfach Aushilfen die damit Geld verdient haben, sich damit überhaupt nicht mehr identifiziert haben. Ja, wer neu baut und investiert, der muss das Geld auch wieder rein bekommen, der Cappuccino ist kleiner geworden, die Kuchenstücke sind kleiner geworden und das macht es alles wahnsinnig unsympathisch und man merkt das, dass das wieder reingeholt werden muss und ich frag mich muss sowas sein, hat man letzten Endes, profitiert man von diesem oberflächlichen Profit oder hat man genau so viel davon wenn man klein bleibt und eben authentisch und sich in dem Sinne nicht verkauft, also ich selber würde wahrscheinlich in dem Maße nicht so viel investieren, dass der Kaffee 4 Euro kosten, und ich wie im Hamsterrad arbeiten muss, dass das alles noch funktioniert und so viel Werbung machen muss, dass die externen Leute die diese 4 zahlen müssten, können, auch noch kommen. Das würde ich mir gut überlegen, rein spontan würde ich das nicht anstreben, ich würde eher schauen, dass ich mit dem Geld, was ich erwirtschaftet habe, wenns gut läuft, weil ich authentisch bin, weil die Leute sich bei mir wohl fühlen, einfach den Preis halten kann und die Leute besser bezahle, und es muss nicht immer alles wachsen es kann auch einfach gut laufen und, was, wo man eine Ergänzung finden kann, wäre nicht Wachstum sondern im Angebot, dass es vielleicht möglich ist etwas mehr anzubieten, was das sein könnte fällt mir gerade nicht ein, aber eher so in die Richtung, Qualität statt Quantität. Wenn ich aber den anderen Weg gehen würde, aus welchem Grund auch immer, würde ich eigentlich nicht anstreben wollen, wäre Option 1 eben keine Option, Option 2 wäre eine Option, wenn ich denjenigen wirklich mag und die Ziele, die persönlichen Ziele übereinstimmen, Option 3, ja Option 3 ist im Prinzip das was ich gerade gesagt habe, langsamer Wachstum, das ist eigentlich da was ich anstrebe, weil Wachstum bedeutet auch immer Hamsterrad und was ist eigentlich das Ziel? Wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen – welche Option würden Sie dann wählen? Ne, kommt nicht in Frage, also da geht's nur noch um Zahlen und Geld, und die Idee, das Ideal geht verloren.

Problem 5: Führung / Vision.

{CASE} Vision, ja genau, eine Vision, die hat man ja als Unternehmer am Anfang, eine Idee, was man verändern möchte, was fehlt. Ihnen sind mehrere Möglichkeiten für einen Ein-Zeiler eingefallen: 1. Starbucks ist Vergangenheit – *Coffee Inc.* ist die Zukunft. Ja, aber was mach ich anders? 2. Wir wollen bis 2014 Jobs für mindestens eintausend Jungunternehmer kreieren… hm, was für Jungunternehmer? 3. Die am Schnellsten wachsende Kaffee-Kette. Ja, total unsympathisch, das geht gar nicht. 4. Investieren Sie in *Coffee Inc.* – Genießen Sie die deutsche Kaffee-Tradition. Also irgendwie hört sich das alles nicht mehr nach Universität an, das macht in dem Sinne nicht an, das ist ja eben total, das könnte ja genauso gut Starbucks sein… Jungunternehmer kreieren, also am ehesten

das zweite, 1000 Jungunterneher, das hat etwas, so ja ich will die Welt verändern, Jobs für Jungunternehmer. Hm. Welchen dieser Ein-Zeiler würden Sie auswählen? Warum? Wenn Sie keinen der oben genannten bevorzugen, und Sie alternative Vorschläge haben, nennen Sie diese bitte. Ja, auf jeden Fall alternativ. Also da würde ich, ich weiss nicht ob mir jetzt irgendwas Nettes einfällt aber wenn ich mir darüber Gedanken machen müsste, dann würde ich aber, eine paar Schritte mal zurück gehen, als erfolgreicher Unternehmer und zurückblicken, was war eigentlich die ursprüngliche Idee, warum war das Ganze erfolgreich, was war meine Vision, was war der Erfolg, wo bin ich heute, was macht mich heute aus? Ehm, heute wächst alles, also das macht den Leuten glaube ich eher Angst als dass es irgendwie anzieht, wenn etwas wächst, dann ist es plötzlich, das kann jeder haben, und ja, da ist man gleich in diesem Wirtschafts-Hamsterrad, ne, das ist nicht gut. Das muss was studentisches sein, also ich denke wenn ich so ein Projekt starten würde, dann hätten vor allem die Studenten etwas davon, sei es Studentenjobs, noch immer faire Preise, diese 4 Euro, um Gottes Willen, na vielleicht gibts nen Kaffee-Baileys für 4 Euro, das zahlt man dann, aber nen normalen Kaffee für 4 Euro, das ist ja… Also Studenten, und wenn ich dann tatsächlich so erfolgreich bin, dass ich irgendwas fördern kann, da würde ich natürlich Jungunternehmer, also vielleicht nicht direkt Jungunternehmer fördern, sondern studentische aus, ja die Studenten vor Ort, die zu Jungunternehmern werden wollen, unterstützen. Ja im Prinzip ist es doch anzustreben, dass so ein Cafe, das aus so nem Gefühl für Studenten entsteht, faire Preise, vielleicht auch faire Produkte, dass es sich dadurch auszeichnet, dass es integriert ist in dieses studentischen Leben, und dass es funktioniert ohne große Investitionen und irgendwelche Kapitalgeber, das ist ja eben das fantastische, das es auch so funktionieren kann, also von daher müsste dieser Ein-Zeiler irgendwie darauf hinaus laufen… und das ist ja dann eben etwas wahnsinnig Besonderes, und das interessiert dann die Menschen, also wie könnte das lauten… Coffee Inc. … also es würde eher, mir fällt jetzt nichts ein, aber es würde eher Richtung 2 tendieren, allerdings würde ich da keine Prognose abgegeben wollen, den Status Quo einfach hervorheben, genau. Ähh, ja.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1.

{CASE} Also, ich les da gleich weiter, aber was mir auffällt, also einfällt, ist dass ich ja diese Wachstumsziele auch anders erreichen kann, das muss ja nicht über den Kaffeepreis erfolgen sondern eben diese Zusatzdienstleistungen und Sponsoren vor Allem, auf jeden Fall nicht direkt über solche Gewinnzahlen… {CASE} Die Teilnehmer die wiederum in erster Linie die speziellen Kaffees bevorzugen, sind der Meinung, dass die regulären Produkte die Atmosphäre abwerten. Ja aber, pfuh, das darf ja eigentlich nicht passieren. Wie reagieren Sie auf dieses Feedback? Also ich wage zu bezweifeln, dass wenn ich so ein Feedback, dass das Ganze so funktioniert hätte, dass ich so weit gekommen wäre. Weil wie erzähl ich solchen Kunden eigentlich, dass ich diesen ne teuren Kaffeepreis habe, diese Spezial-Kaffees sich verkaufen und der normale Filterkaffee wäre eher die Ausnahme und ich hätte die Studenten schon längst vergrault, ich glaube nicht dass das so funktioniert hätte. Wie reagiere ich auf so ein Feedback wenn ich das jetzt trotzdem bekommen hätte? Ja, ich hätte das auch gar nicht zugelassen, dass dieser normale Kaffee so ordinär wirkt, das hat ja durchaus seinen Charme so ein Filterkaffee, kann man ja auch gut in Szene setzen, ist ja puristisch ohne Schnick-Schnack, gibt ja viele Leute die trinken den schwarzen Kaffee und das sind eben die Harten. Also, wenn ich so ein Feedback bekommen würde, hätte ich definitiv irgendwas nicht richtig gemacht, dann wäre ich nicht so erfolgreich geworden, also das wär, das ist für mich persönlich widersprüchlich, aber auf dieses Feedback hätte ich trotzdem so reagiert, dass ich mir das zu Herzen genommen hätte, und dann versuchen würde, wenn ich das nicht schon gemacht hätte, diesen normalen Kaffee irgendwie sexy zu machen, mit den eben genannten Methoden.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2.

{CASE} Von Tees wird es 20 verschiedene Sorten geben. … Vielleicht hier mal eben ein Zwischenstopp, es gibt ja auch irgendwo eine Überforderung des Kunden, dann kann er sich nicht entscheiden und kommt gar nicht, dazu gehör ich auch Walmart hab ich gehasst, da gabs 10.000 Marmeladensorten, Erdbeere, ich konnte mich nicht entscheiden und bin gegangen… {CASE} ach ich expandier also schon…{CASE} Das ist ja schon reichlich, scheint mir im ersten Moment zu viel, wenn ich irgendwo bin, bin ich froh, dass ich eine wohlausgewählte Auswahl an Sachen habe, weiss ich eben aus eigener Erfahrung, aus vielen Gesprächen auch, weil ich auch schon immer gekellnert habe und mir das wahnsinnig Spaß macht, dieser Bereich, wenn man da Leute überfordert, dann… also nur weil man quantitativ viel anbietet, hat man noch nicht gewonnen, man muss eigentlich durch die kleine, feine Auswahl die man anbietet, eine Vorauswahl, man nimmt dem Kunden Arbeit ab, das muss zum Image passen, zum Flair, zu der Vision, ich kann nicht bei ner anfänglich studentischen Idee plötzlich 30 verschiedene Kaffeesorten anbieten… naja.

{CASE} Ja, freier Internetzugang ist ein Muss, Zeitungen sind auch super, Bücher ausleihen, ausleihen würd ich nicht, ich würde da einfach was anderes machen, Leute die ihr Buch nicht mehr wollen, hinlegen lassen, und jeder kann das lesen und mitnehmen, gibt's ja, solche Aktionen in Studentenstädten. Der neue Laden wird begeistert aufgenommen und die Kunden sind bereit 2- bis 2,5mal so viel für Kaffee auszugeben als vorher. Das wage ich zu bezweifeln, Studenten haben kein Geld und nur weil etwas mehr angeboten wird, würden die nicht plötzliche mehr Geld ausgeben. Klar, wenn ich jetzt expandiere haben wir plötzlich, dann wirds ne Kette, verschiedene Shops, sind das Shops die plötzlich auch anderswo anzufinden sind, oder ist das Konzept dieses, dass ich immer an der Uni den Shop habe oder in Uni-Nähe, was vielleicht schwierig ist, weils da immer auch wie gesagt studentische Eigeninitiativen ist, also geh ich davon aus, dass es jetzt eine Cafe-Kette ist die auch unabhängig vom Universitätscampus funktioniert. Und da ist schon wieder die Sache, passt das zu dieser Anfangsidee, damit hadere ich, das ist für mich nicht alles, das hat keinen roten Faden. Naja, auf jeden Fall wird er positiv aufgenommen und die Kunden sind bereit 2 bis 2,5mal so viel für Kaffee auszugeben als vorher, dann ist es halt so._{CASE} 1,2 ,3, 4 bis zu 8 Jahre, geschätzter Absatz, tatsächlicher Absatz… Welche dieser zwei Optionen würden Sie wählen? Warum? Was für Optionen? Expansion, ok den letzten Satz hab ich nicht verstanden, ich les es nochmal, Sie müssen sich entscheiden ob Sie diesen großen Umbau des Konzepts…

also ich kann dir da kurz helfen, weil das nicht inhaltlich ist, mit den zwei Optionen ist gemeint: erweitern oder nicht, also diesen zweiten Shop machen oder nicht…

ach ja wegen der Eröffnungsfinanzierung. Puh, würde ich das machen? Also es geht nun um einen zweiten Shop. Würde ich einen zweiten Shop aufmachen? Puh, das ist eine schwierige Frage, hängt sehr vom Konzept ab, also ich selber bin kein Freund von Ketten, also wenn es ein Cafe gibt das erfolgreich ist weil es was Besonderes ist und eine, ja bestimmte Umgebung vorhanden ist, dann, ehm, verliert das seine Besonderheit wenn da noch was zweites entsteht, das würde ich vermeiden. Ich glaube zwar, dass man damit zwar Erfolg haben kann aber ich möchte diese Besonderheit für meine Geschäftsidee nicht duplizieren, an einem anderen Ort noch einpflanzen, das soll was Besonderes bleiben an einem Ort, sich auf diesen Ort konzentrieren, und die Leute anziehen, dort an diesem Ort und nicht auf eine zweite Stelle. Also da hält sich meine Expansionsfreudigkeit in Grenzen, das ist, ich bin eher für Qualität als Quantität, das, Regionalität und nicht Globalismus, alles was zu schnell und

zu doll wächst, das wird irgendwann ordinär, normal, die Besonderheit fällt weg, es wird nachgemacht, die Besonderheit geht flöten und das ist meiner Meinung nach nicht erstrebenswert.

Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen: {CASE} Also ausschließen kann ich 3. Ehm, woher soll das Ausland wissen was ich an Design für meinen Ort brauche, die haben ja überhaupt keinen kulturellen Bezug, ich krieg dann irgendetwas, ein normales Design, genau das was ich nicht will… ein Re-Design Aufwand innerhalb, ja das kann ich mir vorstellen, innerhalb des Heimatlandes, das ist natürlich ne Menge Geld, ja wenn ichs selber mache 250.000 Euro, also ich selber bin so, dass ich immer das Konzept selber bestimmen möchte, ich komme auch aus der gestalterischen Ecke bin Designerin und möchte da mit dran arbeiten, ich würde es nicht komplett outsourcen, ich würde das teilauslagern, also eine Mischung aus 1 und 2. Kontrolle behalten ich habe meine genauen Vorstellungen, die Umsetzung muss, und vielleicht Ideenvariationen werden dann outgesourcet, also ziemlich enge Zusammenarbeit, aber komplette das Design und die Vision die ich am Anfang hatte jemand anderes überlassen, das ist nicht gut, diese Menschen sind nicht drin, ehm, und da kann einfach nur was oberflächliches bei rauskommen.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1.

{CASE} Ja, Schichtcafe, Schichtgesellschaft, sowas finde ich nicht erstrebenswert, sowas zu teilen, das ist eben das Schöne wenn man Menschen zusammenführen, das ist etwas Schönes und nicht teilen. {CASE} Jetzt seh ich die Zahlen, korrigierte Schätzung, naja. Würden Sie Ihn feuern? 2. Einen neuen Manager für das Verkaufsteam einstellen? Wenn ja, würden Sie sich mit Stefan beraten bevor Sie dies tun? Wie würden Sie ihm die Neuigkeiten mitteilen? Also feuern geht ja gar nicht, das ist ja ein, war ja quasi von vornerein dabei, er ist eingearbeitet was nicht bezahlbar ist, also unbezahlbar. Er hat es zwar nicht geschafft mit den Probleme und Bedürfnissen des wachsenden Unternehmens klar zu kommen aber, ok hier wird gesagt er ist definitiv nicht die Person die das machen kann. Würde ich einen neuen Manager einstellen? Wenn ja, würden Sie sich mit Stefan beraten, bevor sie das tun, wie würden sie ihm die Neuigkeiten mitteilen? Ja, da hab ich so ein prinzipielles Problem, ach so da steht ja es steht Ihnen frei diese Situation auch auf irgendeine andere Art zu lösen – erklären Sie gegebenenfalls warum. Also ich wär davon überzeugt, dass er das schaffen kann. Ich wüsste nicht, irgendeinen Mangel wird er haben warum er damit nicht klar kommt, vielleicht ist ihm Exquisite zu etepetete, die Kundschaft, ja, ich würde alles in der Welt tun um ihn darauf hin zu schulen, dass er damit klar kommt. Oder viel mehr würde ich, ist da eigentlich, seh ich da Potential, wo hat er da Probleme, vielleicht muss ich da in der Sparte was ändern und nicht am Personal. Vielleicht ist da irgendwo ungeahntes Potential in der Exquisite-Sparte, also mir persönlich stößt ja sauer auf dass ich diese Teilung überhaupt habe, dieses Exquisite wirkt ein bisschen steif und spießig und da kann glaub ich ein Mann wie Stefan das Ganze etwas auflockern auf seine Art, ich würde dann mit ihm besprechen wo eigentlich die Probleme sind, wo seine Probleme sind und versuchen das auszuarbeiten, gemeinsam, auf keinen Fall sofort ihn feuern und jemand Neues einstellen den ich neu einarbeiten muss und der irgendwas managen soll wo er nicht drin ist. Ja also klar, Problemlösung mit diesem Bestandsmitarbeiter und nicht auf Biegen und Brechen ihn anpassen sondern eher das Programm anpassen, weil er kennt ja das Unternehmen. Ja, das ist eher so meine Herangehensweise und wenn sich herausstellt… wenn er mir rät, er bräuchte vielleicht Hilfe an der und der Stelle dann würde ich vielleicht ihm überlassen aus welcher Richtung diese Hilfe kommen soll und er würde sich eine Aushilfe oder einen Coach zulegen, ja beschaffen, in diese Richtung.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2.

{CASE} Ja wie ich schon vor ein paar Minuten erwähnt habe wäre das für mich keine erstrebenswerte Sache, ich muss mir doch am Anfang als Unternehmer die Gedanken machen worauf will ich hinaus – und wenn ich sowas eröffne, dann will ich auch was besonderes schaffen und nicht dermaßen expandieren, dass ich äh, ne das wäre nicht, hätte ich nicht gewollt, und warum – also wie geh ich damit um, ich würde klarstellen, dass die Besonderheit verloren geht, wenn ich ein Unternehmen aufbaue, dann ist das auch immer regional bezogen und Regionalität kann ich nicht erzeugen wenn ich einen Konzern daraus mache und dermaßen expandiere, es sei denn das Konzept ist so, dass Coffee Inc. immer dort wo halt der Shop ist, dort diese regionale Verbundenheit hat, aber das ist ja dann wieder ein neues Konzept und das ist eigentlich nicht machbar. Ist die Frage ob das eben die richtige Ausgangsituation ist um an einen Konzern zu denken, für mich persönlich nicht.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management.

{CASE} Ihr Absatz beträgt €27,5 Millionen und sie sagen eine Wachstumsrate von 25% in den nächsten 3 Jahren voraus. Ja, das ist ja jetzt… groß. {CASE} Also, potentielle Kandidaten für die Position des Chief Operating Officer, professionelles Management. Wie ich mich darauf vorbereiten würde, ich muss mich darauf nicht wirklich drauf vorbereiten, ich bin im Geschäft drin ich weiss was ich will, ich weiss wen ich brauche… Welche Fragen stell ich? Ja, also wichtig ist, ehm, was muss denn so ein Manager leisten können? Also wenn jemand zu mir kommt zum Bewerbungsgespräch, dann darf er mir erzählen... ja, ich überlege, soll er erstmal was von sich erzählen, oder… ja ich würde in einer Smalltalk-ähnlichen Atmosphäre erstmal versuchen herauszufinden wie dieser Mensch menschlich tickt, also das ist gerade für mich das Wichtigste, die soft-skills, was sind so seine persönlichen Ziele, an seiner Karriere orientiert, gewinnorientiert oder gibt es da eine ausgewogene Balance zwischen finanziellen Interessen und Unternehmenskultur. Ich würde mich herantasten um herauszufinden wie weit er sich, oder inwiefern, speziell welche Themen er, wie weit kennt er sich mit dem Unternehmen aus, was hat er davon gehört, warum reizt es ihn - das würde schon sehr viel über diese Person aussagen. Oder natürlich letzten Endes ob mir diese Person sympathisch ist, ob die Ziele der Person mit denen des Unternehmens konform laufen und mir anschauen, was für nen Background hat diese Person. Mir den Lebenslauf angucken, den eigentlich in erster Linie bewerten, ehm, Technik… was für Techniken Sie benutzen würde und einige Probleme die auftreten könnten wenn Sie diese Person einstellen. Techniken, Technik eigentlich ganz einfach, ich würde, ja ich fänd's ganz interessant diese Person ins Ambiente des Cafés einzuladen und einfach zu gucken, wie verhält sich diese Person im Cafe selber, was bestellt die Person, hat sie ein bisschen Ahnung davon, also im Smalltalk herausfinden - hat sie Ahnung von Kaffee, hat sie schon mal in diesem Bereich gearbeitet ich denke da kriegt man schnell das Gefühl ob da was vorhanden ist oder nicht, obs eben ein reiner BWLer ist, ja Marketingmanagement Mensch, der fern der Praxis ist, es muss ein praxisbezogener Mensch sein der Ahnung hat, der vielleicht sogar sagen wir mal als Student ganz früher, da seine Erfahrung gesammelt hat in dem Bereich, das ist wahnsinnig wichtig, dass er weiss wovon er redet. Ehm, und einige Probleme die auftreten könnten wenn Sie diese Person einstellen, Probleme die auftreten könnten… hm, also hypothetischerweise… ja, wichtig ist herauszufinden ob, also ein Problem könnte sein, dass diese Person nicht versteht worum es in der Unternehmensphilosophie geht, also in meinem Unternehmen ist die Philosophie, dass es immer eben diese Balance gibt zwischen Qualität und Quantität, dass die Qualität nicht einbricht, lieber mach ich weniger Gewinn und halte meine Angestellten, die Qualität der Produkte oder des Unternehmens generell hoch, nicht dass ich

schnell wachse, also das darf niemand sein der nur ein Zahlenakrobat ist. Das ist gefährlich, so jemanden stell ich nicht ein.

Problem 9: Wohlwollen.

{CASE} Ja, kann ich mir auch vorstellen. {CASE} ja das ist so dieses Angebot was ich vorhin meinte, also nicht allein über den Kaffeepreis und teuer teuer sondern über diese Nebenschauplätze, etwas, ja, ehm nicht gewinnbringendes aber auch natürlich mit Mehrwert und dadurch sowohl das Image abrunden als auch die Menschen einfach anziehen – {CASE} Also so rein spontan würde ich das Projekt antreten, also ohne über die Zahlen erstmal nachzudenken, sondern der erste Schritt: kann ich mir sowas vorstellen und warum kann ich mir das vorstellen, also ich guck nicht erst auf die Zahlen, „ja das macht Gewinn deswegen mach ichs", das ist ja nicht nachhaltig. Ich würde das deswegen machen weil es eine gute Sache zu sein scheint und eben einen Mehrwert hat und auch was bringt, gesellschaftlich, sowas reizt mich persönlich, wenn es auch noch zum Gewinn beiträgt ist es ja ideal und für solche Sachen investier ich auch gerne Zeit, wenn's über mehrere Jahr hinweg ist, weil mich sowas herausfordert. Ehm, ja auf jeden Fall, also da seh ich ne Herausforderung, nen Mehrwert und ja, Image bedeutet ja eigentlich nur oberflächlich ein Bild aber das wäre die Unternehmenskultur die nach außen hin gehegt wird und man Sachen unterstützt die vielleicht nicht jeder so macht, auf jeden Fall.

Wenn ja, würden Sie das Projekt spenden? Es mit Nullgewinn an die Schulen verkaufen? Es mit Ihrer üblichen Gewinnmarge verkaufen? Also wenn ich das finanziell heben kann dann würde ich das spenden. Was für ne Schule ist das? Studenten, also komplett spenden mit Sicherheit nicht, ich denke dass es da Gelder gibt mit denen das finanziert werden kann also man muss nicht unnötig Sachen spenden, ehm, mit Nullgewinn an die Schulen verkaufen, muss ich mal überlegen… die dann teilweise in Ihren Exquisite Shops lernen würden… Also was machen die da genau, ich erzeuge Lehrmaterialen, sie können in meinen Exquisite Shops lernen… würde ich es mit Nullgewinn… also ich würde es sicherlich, den Gewinn nicht ausreizen, sondern da ne goldene Mitte finden, damit ich mich finanziell selber nicht verausgabe, was ich einfach, ehm vielleicht ein bisschen mehr als was ich gerade noch tragen kann verlangen. Allein aus dem Grund, also wenn das wirklich ein Projekt ist, was ich ideellerweise unterstütze dann will ich da ja nicht vordergründig Gewinn… ja der ideelle Wert, wenn der ideelle Wert groß ist dann will ich nicht vordergründig einen Gewinn aus der ganzen Sache ziehen muss aber auch dafür sorgen, dass ich mich finanziell nicht verausgabe oder in irgendwelche Gefahren begebe, oder dass das was ich da mache, ja nicht wertgeschätzt wird wenn ich es völlig für mau anbiete, also Wertschätzung kommt ja leider oft nur dadurch dass man etwas nicht umsonst macht, also da einfach eine gute Mitte finden. Also in Zahlen kann ich das jetzt nicht ausdrücken, ich, wenn ich mir Zahlen angucke dann muss ich da rechnen und dafür brauch ich länger.

Problem 10: Ausstieg.

{CASE} Also ich hab, also Aktien mich nicht geheuer, Aktienmarkt, AG, also alles, jede Richtung die dafür sorgt, dass ich mein Unternehmen selber nicht mehr unter Kontrolle halten kann und zu viele Köche rumköcheln, ist nicht mehr meine Strategie, ehm, wenn ich na nem Punkt bin einer Unternehmung und sage, "ok das hat bis hierhin Spass gemacht, ich bin erfolgreich geworden und mir ist egal was daraus wird, Investoren wie Starbucks sollen, dürfen da ruhig mit agieren", dann würde ich in Richtung 1 oder Richtung 2 gehen aber generell würde ich ein Unternehmen das mir am Herzen

liegt, das ich weiter prägen möchte, weiter entwickeln möchte nie noch in weitere Hände geben, nicht für Profit und nicht für Geld, also, ehm, das ehm, das ist gesichtslos, emh, und wenn ich diesen Weg gehen würde, dann Starbucks. Mal überlegen… hm … also das geht jetzt so in Bereich die mir gänzlich unsympathisch sind, dass wenn ich schon so weit bin, ehm, dass ich so nen Weg gehe, würde ich wahrscheinlich Richtung 2 gehen und sagen „ok, hier, gebt mir die 300 Millionen und macht damit was ihr wollt", weil ich hab eh schon die Kontrolle verloren, also 1, da wär mir alles zu kompliziert und unsicher und bei Richtung 2 wüsste was ich habe, für mich wäre aber die Unternehmung also die persönlich Teilhabe damit abgeschlossen, also das Baby wäre quasi verloren, das schmerzt gerade, haha.

Coding 10, 21.09.2011

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	4-11: P 1 (Market Segmentation) 11-18: P 1 (Market Segmentation) 19-23: B 2 (analysis of competition) 27-36: B 3 (analysis of competition) 36-41: P 4 (Market segmentation) 42: B 4 (concerend about losing customers) 43-47: P 5 (Market Segmentation) 54-59: B 7 (analysis of competition) 63-65: B 8 (analysis of competition) 67-72: P 9 (Market segmentation) 79-80: B 11 (analysis of competition) 91-96: B 13 (analysis of competition) 101-104: P 14 (prediction of growth potential)	50-54: M 6 (who / what do I know) 75-78: M 10 (what do I know) 81-88: M 12 (who / what do I know)
Problem 2	117-124: Z 16 (emphasis on price levels) 125-132: P 17 (customer / price segmentation) 170-179: P 21 (Market segmentation) 191-199: P 23 (price segmentation) 224-225: B 24 (still concerned with competition)	114-116: D 15 (distrusting market research) 144-145: E 18 (implementation of customer suggestion) 149-152: D 19 (Opposing marketing suggestions) 157-160: D 20 (Opposing marketing suggestions) 181-185: C 22 (no intention to set prices) 219-224: N 24 (wants marketing feedback from first customers)

Problem 3		239-244: A 25 (willing to work with lifepartner) 247-249: L 26 (takes credit only if it's affordable loss) 253-258: A 27 (financial partnership with co-workers)
Problem 4	272-280: K 29 (doesn't want to change business model) 283-284: K 30 (doesn't want to change business model) 289-291: G 31 (wants to keep goal of small student cafe) 304-317: K 32 (no intention to develop business further) 328-329: G 33 (wants to keep goal of small student cafe)	265-271: A 28 (marketing alliances with friends) 318-320: E 33 (broader range of products)
Problem 5	337-339: G 34 (wants to keep goal of small student cafe) 347-351: G 36 (wants to keep goal of small student cafe)	342: N 35 (wants to create own marketing slogan) 360-361: L 37 (no use of investions one can't afford)
Problem 6	385-388: K 40 (little intention to react to feedback) 396-403: G 41 (wants to keep goal of small student cafe) 415-417: G 43 (wants to keep goal of small student cafe) 427-438: K 44 (no intention to develop business further) 440-443: K 45 (no use of foreign design ideas)	370: A 38 (wants to get sponsors on board) 374-378: D 39 (Distrusting case description) 407-410: D 42 (Distrusting case description) 445-446: M 46 (what do I know – design) 447-449: A 47 (creative alliance with contractor)
Problem 7	455-457: K 48 (no intention to develop business further) 468-470: K 49 (no intention to get different manager) 473-474: G 51(still dissatsified with direction of business) 479-484: K 52 (no intention to get different manager) 488-489: G 53 (wants to stick with original goal) 491-497: K 54 (no intention to develop business further)	472-473: E 50 (suspects potential in current problems)
Problem 8	509-516: G 55 (COO has to fit exsisting company goals) 529-531: K 56 (different philosophy seen as problem)	
Problem 9		545-546: N 57 (Wants to create something for the community) 566-569: L 58 (donates product to the point of affordable loss)
Problem 10	574-576: K 59 (no intention to develop business further) 580-582: X 60 (would not like to sell and try sth. new)	

Interview 11, 23.09.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes.

Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen. 1. Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Darauf soll ich jetzt konkret antworten, ja?

Genau.

Also, ich komm natürlich aus dem studentischen Umfeld, ich bin auch glaub ich noch Student, weil hier steht noch nichts davon, dass ich da irgendwie schon mit fertig bin, also dann natürlich kann ich aus meinem sozialen Umfeld da viele Leute akquirieren, die auch freizeittechnisch dann während des Tages sicherlich gerne das Cafe besuchen, ehm, und dann vielleicht, genau, also abends muss man halt sehen, da ist wahrscheinlich dann aufgrund des das Angebot weniger zu machen, vielleicht kann man das noch irgendwie erweitern, dass man noch Snacks anbietet oder so, dass man wenn möglich da was fürs Mittagessen macht oder für den frühen Abend, und für das abend- und spätabendliche Geschäft ist da wahrscheinlich nicht viel zu machen, deswegen vornehmlich auf diejenigen Zielgruppen ansteuern, die auch da in der Nähe der Universität unterwegs sind, am Besten natürlich dann die Studenten, vielleicht auch die Mitarbeiter, die Professoren, könnte man auch noch aktiv das Ganze sich bewerben, dass das auch ne kulturellen Hintergrund hat, dass die Leute sich da auch austauschen können über ihre Lehr- und Studienerfahrungen, dass das also so ein Knotenpunkt wird, von dem aus ich mich dann auch unternehmerisch wohlfühle, weil es gerne angenommen wird. Ist das jetzt ne ausreichend vom Umfang her Beantwortung von Frage her?

Das ist vollkommen ok, im Endeffekt ist das komplett dir überlassen, ist nur, dass du ein bisschen dran denkst, es ist ein Limit von 2 Stunden, aber das braucht eigentlich, bis jetzt hat keiner 2 Stunden gebraucht.

Ok. Potenzielle Konkurrenz, natürlich dasjenige, was schon vorher da vor Ort vorhanden ist, also erstmal die Franchise-Geschichten, Starbucks etc, dann natürlich auch irgendwie Bäckereien, die in dem Bereich unterwegs sind, die dann gleichzeitig auch Backwaren dazu anbieten, natürlich die Uni selbst und die Automaten, wobei man sich ja dann da gegenüber auch aktiv abgrenzen kann, indem man Alleinstellungsmerkmale schafft, und eh, genau. Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Ähm, ja da ist natürlich erstmal, ehm, potentielle Kunden, natürlich auch erstmal die Frage der Preise, also was kostet das Ganze, wahrscheinlich an der Uni selbst preiswerter, das stört mich ja auch an der Uni, dass ich an den Automaten schlechte Qualität und so, und auch wahrscheinlich nicht so teuer, also da muss ich irgendwie mich abgrenzen und hinkriegen, dass die Leute dann zu mir kommen, ich trotzdem studentenfreundliche Preise habe und irgendwie einen Qualitätsvorteil oder, ja oder vielleicht ähnlich gute Qualität oder bessere Qualität liefer, aber vor Allem auch weitere, ich sag mal nutzenbringende Faktoren, wie eben, dass ich da so ein paar Zusatzsachen, vielleicht noch Kuchen mit verkaufen, oder, weiss ich nicht, da irgendwie so nen Platz zu machen der mehr ist als Cafe, nämlich auch um den, wie gesagt den intellektuellen Austausch, da dann schon mal drauf abzielen. Was die Konkurrenz angeht, also was ist Produkt, auf das Produkt bezogen, was für Kaffeesorten bieten die an, welche Modifikationen des Produkts Kaffee, mit Karamell, Sahne, weiss ich was haben die im

Angebot, wie innovativ sind die da, und was bieten die vielleicht auch für Produktbündel an also Kaffee und Kuchen oder sonst was.

Ehm, wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Ich würde da wahrscheinlich selber die Konkurrenz so durchfiltern, indem ich da persönlich dann hingehe, vielleicht einfach mal getarnt als ganz normaler Kunde, bevor ich da irgendwie präsent werde auf dem Markt, ehm, würde dann auch dauerhaft in meinem Bekanntenkreis oder auch vielleicht in meinen guten Kundenkreis da rumfragen, wie wir machen dies, was sind Stärken von uns was sind Schwächen von uns, wie können wir uns da abgrenzen und daraus Vorteile entwickeln. Und natürlich wahrscheinlich auch die Webpräsenzen von denen, weil die meisten legen das ja auch online offen du nutzen das Internet um auf Kundenakquise zu gehen und da wird dann auch ein guter Einblick in die Produktpalette möglich und über die Angebotsstruktur. Die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen, also ich würde prinzipiell niemals ein Cafe gründen, deswegen ist das problematisch weil ich da schon mal per se nicht so die großen Chancen sehe da durchzustarten weil ich eher so ein bisschen Web-affin bin, aber, klar also je nachdem, das ist eigentlich old economy, also je nachdem wie man sich da positioniert kann man auch mit dem traditionellen Geschäftsmodellen da gut starten, wenn da wirklich ne Lücke ist in dem Bereich, dann würde ich das auch mit nem Cafe machen und sehe da gute Wachstumschancen, da aber auch schon die Rede ist von Franchise-Nehmern und in meinem Umfeld und der Universität, ja und die studentische Zielgruppe ist auch nicht immer ganz leicht weil die haben meistens nicht viel Geld und die wollen auch nicht viel ausgeben und ja so richtig so mit lifestyle-Themen kriegt man die eigentlich glaub ich auch nicht so richtig, außer wenn jetzt irgendwie ein iPhone auf den Markt wirft, dann kaufen die das natürlich, aber ansonsten hat man in der Regel Schwierigkeiten da vernünftige Preise durchzusetzen, die auch zu vernünftigen, oder zu guten Margen führen. Ja, deswegen, ich würds wahrscheinlich nicht gründen, weil, weiss ich nicht, würde hier jetzt nicht so insgesamt die großen Chancen sehen, aber, klar, wenn da meine Kompetenz liegen sollte und der Markt das an dem Ort hergibt von der Infrastruktur, ja also kein starkes Wachstum, also irgendwie ein bisschen old-fashioned.

Problem 2, Definition des Marktes

{CASE} Der geschätzte Betrag des Absatzes für Spezial-Kaffees beträgt € 100 Millionen. Ist der da drin enthalten oder ist das additiv? Also sind das insgesamt 548 Million?

Das sind so Sachen die kann ich dann wie gesagt nicht beantworten, wie gesagt Vermutungen anstellen.

Ja, das ist ja hier ne Abgrenzung, also regulärer Absatz und Spezialkaffees, deswegen ist das wahrscheinlich additiv, also das kommt wahrscheinlich noch dazu. Es wird erwartet, dass beide Beträge in den nächsten 5 Jahren um mindestens 5% jährlich wachsen werden. Aha, Kaffeeabsatz Heimatland, ok die Daten schreib ich mir mal kurz, 448 Normalkaffee und 100 Millionen Spezialkaffee. OK und ich hab bei mir 40.000 Studenten und 20.000 Angestellte und Besucher jährlich wahrscheinlich meiner Stadt oder so. {CASE} Das sind die Preise, aha, also bei nem Euro is so ne kritische Grenze erreicht, genau da sieht man schon dass die mit Einkommen im Schnitt bereit sind mehr zu zahlen, also wird man wahrscheinlich so versuchen das bei nem Euro irgendwie, ja jetzt könnte man hier natürlich mal das Umsatzwachstum, ich kenn jetzt hier die Kosten nicht, dann könnte man hier ein Umsatzwachstum feststellen, jetzt müsste man natürlich wissen was ich für so nen Kaffee bezahle ne, also das weiss ich jetzt an der Stelle nicht, aber wenn ich mal von irgendwie mal von ner

50 prozentigen Marge, dann würde ich an so nem Ding bei nem Euro wahrscheinlich so… kann ich mal kurz googlen wie die Margen durchschnittlich bei Kaffee sind, darf ich nebenher recherchieren?

Interessante Frage, hat bis jetzt noch keiner gestellt, ich würde sagen nein, ich würde sagen, machs ganz simpel und vermute einfach.

Ja, also ich würde mal sagen 50 Prozent Marge krieg ich durch. Das ist wahrscheinlich ne Sache, ich schätze mal so 50 Cent pro Kaffee die ich da an Kosten hab, das heisst ich würde versuchen so zwischen 75 Cent und einem Euro das Ding zu platzieren, vor dem Hintergrund, dass ich Studenten, aber auch 40.000 also doppelt so viel wie Universitätsangestellte, also eher mal Tendenz für unter einen Euro, vielleicht irgendwie so nen Akquisitionspreis, so 99 Cent oder so was für den Basiskaffee, ehm, achso Moment mal, das ist jetzt hier Studenten, insgesamt, ja, also na klar, 1000 Leute befragt und 300 ausgefüllte Fragebogen ist natürlich auch die Frage in wie weit das repräsentativ ist bei 40.000 Studenten. Also wahrscheinlich so mittelgroße Universität, also das passt schon, das ist eigentlich eine ganz gute Zahl. Also Preissegment unter einem Euro würd ichs wahrscheinlich versuchen, genau. Ist auch noch ne Frage hinsichtlich des Timings, also vielleicht auch den Preis, wobei man dann die andren Kundengruppen vor den Kopf stößt, vielleicht irgendwie so ein Mittagsangebot zu machen, wo besonders viele Studenten da sind, dass man irgendwelche Specials anbietet, vielleicht den Kaffee in Kombination mit irgendwelchen anderen Sachen die man zu sich nehmen kann, ein Stück Kuchen oder irgendwas, dass man da noch nen weiteren Nutzen hat, bei dem Kaffee, ok, ja genau, vielleicht zur Differenzierung mittags wenn viele Studenten da sind, hier Umfrage 2 und Umfrage 1 ist ja relativ allgemein gehalten, ok Umfrage 3. {CASE} würden aber auch ein Bonus-System verlangen, mit dem sie Punkte für einen späteren Discount sammeln könnten. Na klar, bei nem Cafe sammle ich Punkte. {CASE} aha, die Angestellte, also nicht die Studenten selber, aber die Angestellten verdienen schon was mehr und fangen jetzt an so irgendwelche abgefahren Kaffekreation da anzufordern… sie machen es deutlich, dass mehr Abwechslung im Angebot nötig sei um sie als Kunden zu gewinnen. Sie weisen zum Beispiel darauf hin, dass es Firmen gäbe, die Werbung auf Pappbecher drucken könnten, im Austausch gegen einen Discount. Das ist ja, das widerstrebt, das ist ja so ein bisschen, auf der einen Seite wollen die da besonders tolle Kaffeekreationen auf der anderen Seite versuchen sie zu sparen obwohl sie mehr Einkommen haben. Warum machen das ausgerechnet die Universitätsangestellten? Naja, basierend auf Ihrer gesamten Marktforschung, kommen Sie zur folgenden geschätzten Kosten für Ihr Marketing: {CASE} Ja, also ehm, klar Internet ist natürlich interessant, vor allem diejenigen die jetzt da, also der Großteil der Zielgruppe sind Studenten und Universitätsangestellte, die natürlich grundsätzlich weil das das Studium erfordert, die Arbeit an der Hochschule erfordert, sich schon auch mit dem PC und mit dem Internet auch als Recherche-Medium auskennen, deswegen ist natürlich Internet das Mittel der Wahl, vor allem social media, über Facebook, über Viralität was zu erzeugen, deswegen würd ich da natürlich den Schwerpunkt aufs Internet setzten und da meinen ganzen Marketingaufwand reinschieben, Kino ist interessant weil es lokal ist, ist aber zu teuer, lokaler Fernseher sowieso wegen dem Streuverlust, Zeitungen könnte man vielleicht noch hinzuschalten, vielleicht um dort irgendwelche Coupons oder Discounts, weil da sind sie ja offensichtlich scharf drauf, zu platzieren, aber das lässt dich auch über irgendwelche Facebook-fangruppen oder sowas machen indem man da „Gefällt mir“ klickt und man dann eventuell nen Gutscheincode zur Verfügung stellte, der dann eben zum reduzierten Preis beim Kaffee von einem Euro 50 auf eh, vielleicht mal nen Special von 99Cent zum Semesterstart oder sowas bringt, für so nen ganz einfachen Kaffee und für die Lifestyle- nenn ichs jetzt mal, die innovativen Kaffees, die Kaffeevariationen eben, darüber kann man ja noch Marge abgreifen, ehm, ja, also hauptsächlich Internet wäre mein Punkt, weil alles andere lässt sich bei der

Zielgruppe, ja, klar da wird man die meisten, die günstigsten Kontakte kriegen, vor allem wenn man irgendwie Werbung schaltet, in Richtung Helper-Klick das ist natürlich dann vernünftig

Konkurrenz. {CASE} generelles Preislevel pro Tasse Kaffee, das ist natürlich riesig hoch. Umsatz, große Städte, global, wenn ich häufiger Kaffee trinken würde, hätte ich natürlich die Preise jetzt ein bisschen aufm Schirm, also die sind jetzt so wie sie realistisch sind, also kannst du jetzt nichts zu sagen?

Ne, kann ich nicht.

Ja, also Einstein ist hier günstig, ja, das ist natürlich, müsste ich natürlich wissen wie viel Umsatz die in meinem Land machen, weil dass die weltweit 6,5 Milliarden machen, is klar, also kann ich ja keine Rückschlüsse draus ziehen, müsste ja wissen wie viel hier bei uns, an meinem Standort stattfindet. Aber die sind wahrscheinlich eher in den ganz großen Einkaufszentren anzufinden, Starbucks, deswegen sind sie wahrscheinlich an meinem kleinen Standort nicht, weil so viele Studentenkontakte hab ich da jetzt nicht pro Jahr, ehm, ja also eine Rendite von 25% , damit ist jetzt Marge gemeint, oder? Rendite ist die Marge ja? Ich bin eben von 50% ausgegangen, also die ist nochmal deutlich niedrigen, ich müsste also mit den Preisen nochmal deutlich höher gehen.

Bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit für die folgenden Entscheidungen, bitte denken Sie weiterhin laut nach während Sie die Entscheidungen treffen. Jetzt komm priceing oder was? Genau. In welchem Marktsegmente, in welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? Marktsegment… uff, ist das jetzt auf den Preis bezogen, sich preislich zu differenzieren, oder irgendwie die Zielgruppe, Marktsegment, was ist mit Marktsegment gemeint? Kannste nichts zu sagen?

Es ist die Zielgruppe.

Aha, ok, natürlich studentisch, studentisch allerdings problematisch, weil selbst zu den Preisen die die hier ansetzen, die Konkurrenten, die nur ne Marge von 25% erzielen, quasi ne Rendite von 25% erzielen, wobei die allerdings auch viele andere Kosten haben die mir erspart bleiben weil sie irgendwie überregional das Ganze pushen und ich natürlich durch meine Nische, ich hab ja nicht vor das als Kette zu machen das sind ja allesamt Ketten hier, hab ich vielleicht weniger hohe Aufwendungen für Marktbearbeitung, für Werbung oder so. Zumal mir natürlich zu Gute kommt, dass ich aus dem studentischen Umfeld komme und daher auch noch viele soziale Kontakte habe über die ich das multiplizieren kann. Julius macht jetzt ein Cafe auf, und da müssen wir sowieso alle hin, weil der ist preiswett und gut, das ist viral, das spricht sich rum, das können die sie nicht so nutzen weil sie überregional sind. Also auf jeden Fall, ich komme aus dem Umfeld Student ich kenne die Bedürfnisse Student und Hochschule und kann mich natürlich da, weil ich mich da am Besten auskenne auch am Besten platzieren mit meinem Cafe, zumal ich ja auch auf meine Arbeit vorher 5 Jahre oder so, auch gut auskenne, was so dieses professionelle Angebot angeht.

Ja, zu welchem Preis werden Sie ihr Produkt anbieten? Ich hab ja eben schon überlegt, 1 Euro, 1,50€, was dann irgendwie die Marktforschung hergibt, wo Bereitschaft ist bei den Studenten, wobei man auch berücksichtigen muss dass die Konkurrenz natürlich nicht nur die Studenten anspricht sondern auch die Leute mit dickem Portemonnaie, ehm, ich würde wahrscheinlich möglichst absolut an der Marktforschung orientieren und ich sag jetzt mal bei nem Euro 50 für so nen Standardkaffee orientieren, würde versuchen über irgendwelche Bündelungen dann nochmal ein bisschen was rauszuholen, dass ich noch weitere Produkte anbieten oder dass ich eben versuchen, ja die Leute noch zunehmend auf irgendwelche innovativen Kaffeevariationen zu bringen über die ich dann noch mehr Marge abgreifen, weil solche, würde ich jetzt vermuten, solche Personen die solche, ich sag jetzt mal

karamellisierten Kaffees mit Sahne oder weiss ich nicht, irgendwelche Frapes oder so, wenn ich das dann noch mit reinbringen würde, dann würde ich da so noch mehr abgreifen, weil dann wird auch was hergestellt im Cafe, dann sieht der Kunde dass da wirklich jemand mit Arbeitseinsatz dahinter steht, und letztlich kommt der Kaffee ja, der Standardkaffee genauso aus der Maschine wie beim Automaten und das müsste man noch anreichern, also dass da wirklich noch mehr Grund ist, die Leute bei mir hinzukriegen, also 1,50€ vielleicht irgendwelche Specials für 99Cent, dann gibt's aber wirklich nur so schwarze Brühe die zwar gut schmeckt aber nicht viel mehr dran ist, und genau, dann eben noch mit Variationen.

Wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segment(en) bewerben? Genau, vornehmlich übers Internet.

Problem 3: Gehaltskosten.

{CASE} Sie haben die folgenden vier Optionen: Geld von den Eltern der Freundin leihen – es ist sehr erstaunlich, genau diese Konstellation hatte ich vor einem Monat, ja, aber wir haben uns für ein KfW-Kredit entscheiden, haha. Da kam sogar das Angebot mir 30.000 Euro zu leihen.

Haha, das ist ja ein Zufall.

Ja… klar, ja die Förderung ist jetzt natürlich nicht aufgegriffen. Also prinzipiell, Alternative 1 kam für mich und würde für mich jetzt nicht in Frage kommen, weil ich jetzt kommt her ne Email, sorry, weil ich hier die Problemchen sehen würde, dass ich irgendwie das Verhältnis zu den Eltern meiner Freundin und auch zu meiner Freundin überreize, und dann ist man auch unter Zugzwang, muss dann regelmäßig berichten, dann geht vielleicht was schief, man kanns nicht zurückzahlen, also das würde ich nicht machen. …Ihrem alten Studentenjob leihen, bei alten Freunden, würd ich auch nicht machen, weil, würd ich persönlich die Angst haben dass ich da das Verhältnis überreize. Eltern überreden einen Kredit aufs Haus aufzunehmen, ah, also Frage 3 auch nicht, weil würde die Existenz meiner Eltern gefährden. Genau, ich würde versuchen das auf die Angestellten abzuwälzen wobei die wahrscheinlich auch keine Kohle verdienen, aber ehm, joa, is die Frage ob ich das wirklich durchsetzen kann. Wobei wir jetzt in unserm Business eigentlich das Geld genommen haben um gerade jemanden anzustellen und den auch sehr teuer dafür bezahlen müssen, das ist nämlich ein Entwickler, ein Softwareentwickler, also da bin ich jetzt in der Praxis anders verfahren, gut aber weil ich ne andere Finanzierungsmöglichkeit hatte. Ja, also über welchen Zeitraum? 3 Monate? Die müssten 3 Monate auf ihr Gehalt verzichten? Das würden die niemals machen, die gehen ja alle pleite. Ich würd vielleicht versuchen, mir vielleicht dann doch nen Teil von meinen Eltern und, also, also in der Konstellation jetzt hier würde ich wahrscheinlich das Verhältnis zu meiner Freundin nicht damit belasten wollen, dass ich da Geld brauche, Alternative 1 kommt für mich gar nicht in Frage. Alternative 2 ja, wenn da welche bei sind denen das nicht weh tut und Alternative 3 ja, wenn meine Eltern sowieso sonst komplett ich sag jetzt mal raus sind aus dem Gröbsten und denen das nicht weh tut, also dann würde ich wahrscheinlich aus 2 und 3 und 4 ne Mischform versuchen herzustellen, dass ich nen Teil mir leihe und aber auch von den Angestellten versuche da irgendwie unternehmerisches Risiko mit einzunehmen, dass ich sagen, also wir sind schon gut, sind zwar noch nicht so gut aber das ist jetzt ne Chance da durchzustarten, da müssen wir jetzt alle mit anpacken, ihr seid besonders gut, gebt mir noch die Möglichkeit, dass ich euch weniger zahlen oder mal nen Monat nichts zahlen, und dann starten wir durch.

Problem 4: Finanzierung.

Ihr Ladendesign hat den ersten Preis… ach genau, also das steigert ja sowieso mein Design, also die Darstellungsweise, ich hab die Möglichkeit nen höheren Preis durchzusetzen weil bei solchen innovativen Cafés, und das ist natürlich nicht nur für den Wettbewerb, natürlich auch für den Wettbewerb, aber natürlich auch fortwährend dann sieht einfach besser aus in meinem Laden und das ist immer gut, genau, ihr Ladendesign, da hätte ich auch noch gewonnen, ich hätts jetzt nicht wegen des Wettbewerbs selbst gemacht das wär für mich ein zu hohes Risiko ….so, jetzt kommen die Kaffeelieferanten, wie zum Beispiel Nestlé geführt, die Ihr Konzept (mit voller Medienunterstützung) national vermarkten wollen. {CASE} So, ich brauche 150.000 um den break-even zu erreichen, 4 Euro soll das dann pro Tasse kosten, hm, im neu designten Laden, ok. Sie schätzen die Verkaufszahlen der nächsten 5 Jahre auf etwa, Sie befinden sich gerade in Jahr 1. Ok, das ist jetzt bei 4 Euro ja,? Da liegen 4 Euro zugrunde, bei Zahlen die da jetzt sind, bei dem Absatz? Also im ersten Jahr sind's dann 2500 Kaffees, ja 2500 die ich verkaufen muss, das ist richtig gerechnet, ja? Absatz 100.000 Euro, bei 4 Euro sind 2500 Kaffees. So, dann hab ich ne Steigerung von 50% in Jahr 2, ne Verdoppelung in Jahr 3, fast dann, keine Ahnung nochmal 75% drauf und dann nochmal ne Verdoppelung in Jahr 5. Das ist ja echt, Profit geht nicht im gleichen Maße. Drei Finanzierungsoptionen, ein Risikokapital-Anleger {CASE} Hm, ah, ah ok, es geht jetzt immer noch um die Finanzierung dieser Neuerung in meinem Cafe? Ne, Moment mal ich hab das doch jetzt schon gewonnen, was muss ich denn jetzt damit überhaupt finanzieren? Ach genau, das Konzept was die da von Nestle machen wollen, das versteh ich nicht. Also ich hab das ja jetzt schon gewonnen das Dingen oder? Dann kommt Nestle, und wo muss ich da nochmal investieren, aha wahrscheinlich die genauere Ausarbeitung, ah ja und hier den roll-out, ok. Also Risikokapital ist die erste Geschichte, {CASE} Das heisst er kostet mich über die 5 Jahre, er kostet mich dann schon mal… ich rechne noch mal… also der Typ ist teuer… also der Typ, der Freund der Familie, ja das ist interessant, genau die gleiche Konstellation hatten wir auch, wir haben uns eigentlich immer aktiv vor Option 1 verwehrt, weil wir eigentlich nie so viel abgeben wollten und das wird mit der theoretischen Basis wahrscheinlich mit einhergehen um da das Unabhängigkeitsbestreben, da wir uns das Ziel gesetzt haben da ohne das aufgeben zu wollen für einen eigentlich letztlich relativ kleinen Betrag, weil, klar diese ich sage jetzt mal diese Anschubfinanzierung von 150.000, die hat der natürlich, nach 5 Jahren hat der venture-Kapitalist ne schöne Rendite drin, sofern das ja auch so klappt, aber ich hab ja schon Umsätze, also mein Konzept funktioniert, ich hab ne super gute öffentliche Wahrnehmung, es kommen Großunternehmen wie Nestle auf mich zu, da kann eigentlich so viel nicht mehr schief gehen, ich bestehe ja schon im Markt, ich generiere ja schon cashflow, da ist mir Option 1 viel zu teuer, grade vor Hintergrund der Prognose. Der Freund, der will weniger, 15% weniger, ist aber auch irgendwie teuer, gleichzeitig hat man da die persönliche Komponente, ehm, ein Minimum von 30.000 also das ist wahrscheinlich das was ich gerade mal verdienen in den ganzen Jahren, wenn überhaupt, er hat eigentlich auch ein relativ geringes Risiko, denn er bringt 150.000 ein und verdient aber nochmal richtiges Gehalt, außerdem weiss ich gar nicht welche Kompetenzen er hat und in welcher Position er für mich arbeiten würde und was er für Vorstellungen hat über die Arbeitszeiten, also das müsste… und der Typ würde niemals, ich mein er hat nen hohen Anreiz weil er selber investiert hat, hält 33% und will aber trotzdem ein Gehalt haben, also fix. Das würde ich nicht machen weil bei einem Drittel Geschäftanteil ist er ebenso Unternehmer wie ich, ja, deswegen würde ich Option 3 wählen und das langsamere Wachstum wählen. Zumindest auf dieses Geschäftsmodell bezogen, weil bei Cafés seh ich jetzt nicht so den Innovationsdruck da schnell was umzusetzen, wie beispielsweise bei meinem eigenen Geschäftsfeld, wo es so um Internetapplikationen geht, da wär man wahrscheinlich mit anderen Geldern, mit ner anderen Finanzierung bei so ner Quote konfrontiert, also bei 48% würde ich niemals 150.000 aufnehmen, also das wäre mir einfach zu wenig, wenns ein venture-Kapitalist, weil da kann man nicht groß Sachen mit

anschieben. Deswegen bietet sich gerade was so das Cafe, in dieser old-economy Geschichte, würde ich wahrscheinlich eher vermuten, dass ich mit langsameren Wachstum und der Wahrung der Unabhängigkeit besser fahre? Ist das ausreichend hier begründet?

Ja.

Ok, wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen – welche Option würden Sie dann wählen? Äh, ja, also klar dann wärs natürlich interessanter, Freund der Familie bräuchte ich ja nicht, das würde im Zweifelsfalle auch zu irgendwelchen interfamilären Verwerfungen führen wenn da irgendwas schief geht, der steht mir aber natürlich trotzdem auf den Füßen, will irgendwie reporting. Hat aber natürlich extrem viel Expertise, weil das einer ist der im Catering-Bereich Erfahrung hat, das heisst ich würde natürlich über dessen Netzwerke und dessen Know-How auch nochmal mehr gefördert als die reine Beteiligungssumme, dann wärs auf jeden Fall, das wär dann wirklich weniger teuer für mich. Aber dennoch, also ich glaube ich würde auch mit meinen bestehenden Umsatzzahlen vielleicht nicht so schnell aber dennoch mein Konzept umsetzten können, und würde deswegen, würde ich wahrscheinlich nicht ein Drittel abgeben, mir jemand Fremdes mit an Bord holen, aber es kommt auf den Risikokapitalanleger an, also was hat der für nen Ruf, was hat der für ne Expertise und welche Multiplikationen erhoffe ich mir bei dessen Einstieg. Also die Kontrolle die die ausüben ist ja nicht unbedingt absolut nachteilhaft, also das reporting was die erwarten ist ja auch häufig durchaus sinnvoll, was die Geschäftsentwicklung angeht, um da auf dem Pfad zu bleiben, aber tendenziell eher die Absicht unabhängig zu blieben.

Problem 5: Führung / Vision.

{CASE} Ihnen sind mehrere Möglichkeiten für einen Ein-Zeiler eingefallen. Starbucks ist Vergangenheit – *Coffee Inc.* ist die Zukunft. Ist nicht, also wäre wahrscheinlich auch unlauter das so zu nennen, das wär nicht, das würde ich wahrscheinlich so nicht sagen dürfen….ok. Bei 2 versteh ich nicht, weil ich bin doch hier der Cafe-Betreiber, also warum für Jungunternehmer kreieren, ach weil ich vielleicht beabsichtige da auch ne Kette draus zu machen, oder? Können Sie mir nichts zu sagen, oder?

Hm, ne.

Ok.

Also wie gesagt, wenn was unklar ist, irgendwas vermuten.

Ja, genau, wahrscheinlich deckt der Fall 2 einfach denjenigen Teilnehmer hier ab, der sich Gedanken über franchisen macht, was natürlich für die Skalierung interessant ist. Ja, man könnte natürlich, wenn man das schon so überregional aufzieht in der Tat auch über die Expansionsabsicht sprechen, ehm, wobei ich jetzt nicht natürlich so ein bisschen durch diesen Fall beeinflusst werde, weil er mir diese Idee der Skalierung bringt, aber die ist natürlich naheliegend. Also, ehm… na ich würd wahrscheinlich Alternative 4 wählen, weil das ist das, das beschreibt mein Produkt gut und das was ich mache, und ja, genau. Welchen dieser Ein-Zeiler würden Sie auswählen? Warum? Wenn Sie keinen der oben genannten bevorzugen, und Sie alternative Vorschläge haben, nennen Sie diese bitte. Ist die Frage ob ich so, mit so nem Traditionsthema da so gut meine Zielgruppe mit treffe….

Das laute Denken nicht vergessen, ne?

Ja genau, ich les das nur nochmal durch, weil ich, gerade hier ist ein bisschen so'n Bruch, also ich hab jetzt meine Finanzierung gesichert und mach jetzt irgendwie, aber ich bin doch eigentlich noch an

meinem Ort und möchte da an der Uni und so weiter. Ah, ok, ich hab jetzt so ein bisschen meinen alten Pfad verlassen, ja? Ich möchte jetzt expandieren, ist das hier so ein bisschen, Führung und Vision, genau. Ich scheu mich so ein bisschen vor dem Vergleich mit Starbucks, also ich würde eigentlich niemals irgendwelche Konkurrenten anführen konkret, weil damit würde ich den Konkurrenten zeigen, dass ich sie als Konkurrenten sehe, das würd ich eigentlich nicht machen, nicht so aktiv. Ich guck mir ein bisschen deren Praxis an und guck mir gute und schlechte Sachen an und setze gute Sachen ähnlich um und vermeide die Fehler, die die machen, aber ich würde die niemals konkret angeben und mich mit denen vergleichen wollen. Finde ich auch nicht seriös, also ist glaube ich nicht gut fürs Klima so untereinander. Das mit den Jobs ist glaube ich in Deutschland ein wichtiger Punkt, dass man Jungunternehmer schafft ist immer interessant, ist ein schöner Image-Transport, irgendwie, dass man innovativ ist, dass man Jobs schafft, ja, also 4 das ist so traditionsverbunden, das will ich ja gar nicht sein, ich hab ja irgendwelche Awards gewonnen, also ehm, ich würde wahrscheinlich irgendetwas, einen Slogan machen über den ich mich besser definieren kann, also ich würde wahrscheinlich das Produkt in den Vordergrund stellen und sagen, ich meine, ich hab jetzt nen neuen Lieferanten und mir geht's eigentlich immer um die Nutzenbegründung wenn ich was kommuniziere, deswegen würde ich wahrscheinlich einfach irgendwie was schreiben, so hier „Coffee Inc., der leckerste Kaffee der Welt" oder sowas, also ich würde das Produkt, also irgendwie „dort Kaffee trinken, glücklich werden" irgendwie sowas.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1.

{CASE} Also ich würde vermuten, dass ich die, die äh, also ich würde mir halt anschauen... ok 90 Prozent sogar, aha...

wie gesagt alles aussprechen …

ja, die Teilnehmer die in erster Linie ihren normalen Kaffee konsumieren, kaufen so gut wie nie spezielle Kaffees und wundern sich warum dieser ganze 'extra Kram' da sei. Das ist also die Mehrzahl vermute ich, die Mehrzahl der Kunden findet es nicht gut, was ich da mache. Ja, bei 90 Prozent, so nur 10 Prozent, die Teilnehmer die den speziellen Kaffee bevorzugen, das sind also 10 Prozent, sind der Meinung, dass die regulären Produkte die Atmosphäre abwerten. Also die Teilnehmer die meinen speziellen Kaffees ehm, konsumieren, die sprechen davon, dass die Atmosphäre abgewertet wird, also sei meinen damit wahrscheinlich sowas wie, diese Produkte, diese innovativen Kaffeeprodukte, die passen nicht zu der tatsächlichen, ich sag jetzt mal konservativen, zu der konservativen Cafeumgebeung, also wenn da nur normaler Kaffee verkauft wird. Da ich aber feststelle, dass die Mehrzahl meiner Kunden, diese Kaffeevariationen, diese neuartigen Dinger gar nicht so wollen, würde ich doch dann auf das abzielen was die Mehrzahl der Kunden möchte. Wenn ich natürlich nen Trend feststelle zu innovativen, äh Kaffeevariationen, dann würde ich natürlich versuchen, diesen Trend vorzeitig zu berücksichtigen. Also, hm, ich hab da schon eher so den Hang zu dem Neuen, ehm, die Frage ist halt ob man die Kunden nicht auch doch, also diese 90 Prozent die immer auf ihrem Standardkaffee, äh, hängen, dass man die vielleicht auch mal mit irgendwelchen Spezialaktionen auch mal an die neuen Produkte heranführt. Also die scheinen da irgendwie festgefahren zu sein, also irgendwie würde ich da jetzt versuchen ein neues Produkt zu platzieren und würde vielleicht versuchen dann das alte Produkt zur Markteinführung zu nutzen, indem ich halt, vielleicht mal, also das hab ich auch mal bei McDonalds erlebt, da haben die dann irgendwann mal, als die Muffins grade neu waren kostenlos Muffins verteilt, so ähnlich würde ich es höchstwahrscheinlich auch versuchen, weil die haben sich auch gedacht, McDonalds Cheeseburger schmecken nach fettigem Fleisch und Industriekäse, aber irgendwie trotzdem lecker und sich mal eben so nen Muffin reinzuziehen das geht eigentlich gar nicht, ehm, und wenn ich da mit meinem Traditionskaffee komme und dann irgendwie

so tolle Variationen an Kaffee bringe, das kann eigentlich nicht schmecken, das hört sich von den Zutaten her komisch an oder sonstwas, ich würde es wahrscheinlich versuchen über den Weg alter Kaffee dann auch noch den neuen Kaffee mit da rein zu bringen, indem ich da ein Special mache, indem ich den verschenke und indem ich versuche diese Kluft zischen Neuem und Altem zu schließen. Ich würde aber weiterhin versuchen, doch da irgendwie beide Themen zu bedienen. Also, klar is schwierig aber ich bleibe ja beim Kaffee, ich fang ja jetzt nicht an auf der einen Seite Kaffee zu verkaufen und auf der anderen Seite irgendwie Hackbraten oder sowas, also das ist ja durchaus miteinander kombinierbar, in einem Lokal.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2.

{CASE} Das würd ich nicht machen, also das müsste ich ja beides individuell bewerben. {CASE} Darüber hinaus kann man Bücher ausleihen, Zeitung lesen, ja genau, das ist cool, so ähnlich würd ich das auch aufziehen… und hat Zugang zu kostenlosem wireless Internet. {CASE} Ok, das heisst das eine ist jetzt hier Shop 1, regulärer Kaffee, der neue Laden eher für exklusiven Kaffee und Tees. Ok, das ist jetzt aber ja nicht irgendwie noch diese Kaffee-innovation, das ist ja wieder was anderes, also der case ist so ein n bisschen brüchig an mancher Stelle. Ehm, ok. {CASE}. Das muss ich mir nochmal ansehen, also wir haben einen Shop 1, bereits existierend, regulärer Kaffee, neuer Laden für exklusiven Kaffee und Tees, aha, nehmen ihn gut an und geben viel mehr für aus. Klar, is ne vollkommen neue Kundengruppe, würde ich jetzt auch vermuten dass das nicht so von den Studenten angenommen wird. Ehm, Millionen Euro, geschätzter, tatsächlicher Absatz… geschätzter Absatz… ich würde natürlich, also das Problem ist ich hab natürlich die Gefahr, dass ich jetzt dann irgendwie zwei verschiedene Ladentypen bewerben muss, ja. Ich teile quasi meine Kundengruppe auf in diejenigen die einfach nur einfachen Kaffee haben wollen zu nem günstigen Preis und in diejenigen die bereit sind mehr zu zahlen, die vielleicht auch ein bisschen, ja so nen Lifestyle, was weiss ich - schick, innovativ, jung, dynamisch, keine Ahnung, das ist wahrscheinlich so das was dann meine Kundengruppe auszeichnet die dafür mehr zahlen, wobei, irgendwie die Exklusivität steht da bei dem Konzept mehr im Vordergrund. Genau, ich hab natürlich, ich kann hier viel höhere Preise durchsetzen was natürlich gut ist, weil, ehm, weil ich daran mehr verdienen kann, auf der anderen Seite, sind diese Kaffees, diese exklusiven Kaffees auch teurer, also ist die Frage wie sich das dann entwickelt, was den Reingewinn quasi angeht, aber prinzipiell interessant, vor allem weil ich mich auf zwei verschiedene Kundengruppen ausweiten kann und ich kann natürlich meinen Wissenstransfer vom dem bestehenden Konzept auf das neuen Konzept übertragen. Ich kann auch die Zuliefer-Kontakte da übertragen, das heisst ich krieg da in der Masse wahrscheinlich günstigere Preis weil in der Regel vermutlich die Kaffeelieferanten nicht nur den normalen Kaffee liefern sondern auch den edlen Kaffee im Angebot haben, das ist natürlich alles was sich da vorteilhaft auswirkt, deswegen ja, zweites Konzept, ehm, von den Zahlen her sieht das ja eigentlich auch ganz gut aus, ehm, und ich kann mich breiter im Markt aufstellen und das ist eigentlich ne gute Sache. Und die 200.000 sind ja vor dem Hintergrund der hier beschriebenen Absatzzahlen auf jeden Fall auch gut verkraftbar und dürfte sich wohl schnell rentieren diese Vorgehensweise. Ja, auf der anderen Seite hat man vielleicht noch Kannibalisierungs-Effekte wenn man das zweite Konzept fährt, aber, weil ich glaube, das Ursprungs-Cafe bleibt bestehen, also ich mach dann noch ein weiteres auf, hab ich das richtig verstanden? Einen neuen Shop, ja, ok. Ehm, genau.

Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen. Sie bestreiten den Re-Design Aufwand selbst – Kosten in etwa €250.000, Sie outsourcen den Re-Design Aufwand zu einer anderen Firma innerhalb Ihres

Heimatlandes – Kosten in etwa €200.000. Warum ist das denn wenn ich das selbst mache teurer als wenn ich das outsource? Also das versteh ich nicht, ist doch eigentlich teurer wenn ich, ist doch eigentlich immer teurer wenn ich das outsource, oder nicht? Können Sie mir da was zu sagen?

Ehm, ne.

Also normalerweise ist es doch teurer wenn man das outsourcet, oder? Wahrscheinlich sollen das 150.000 sein, also weiss ich nicht …

also die Zahl stimmt schon

Ja? Aber warum? Oder kapier ich gerade was nicht? Sie bestreiten den Re-Design Aufwand selbst, Kosten 250.000, Sie outsourcen den Re-Design Aufwand zu einer anderen Firma innerhalb Ihres Heimatlandes – Kosten in etwa €200.000, Sie outsourcen den Re-Design Aufwand zu einer anderen Firma außerhalb Ihres Heimatlandes – Kosten in etwa €100.000. Also einmal im Inland outsourcen, einmal im Ausland outsourcen. Also kann sein, dass ich da irgendwie nen Fehler vermute der nicht da ist, oder irgendwas nicht kapiere, aber ehm, also, ich bin, ich bin ja, also mein Kerngeschäft ist ja Kaffee. Zumal auch noch die Selbsterstellung des Re-Designs teurer ist, also wenn da jetzt kostenlos stehen würde oder 100.000 dann, wahrscheinlich möchte der Fall so ein bisschen darauf hin, dass man sagt, ok wenn ichs outsource krieg ich wahrscheinlich ne professionellere Leistung, was Design angeht, deswegen würde ich wahrscheinlich dazu tendieren, es outzusourcen, und wenn ich das außerhalb des Heimatlandes mache, dann habe ich vielleicht einen anderen kulturellen Kontext, ist die Frage wo ins Ausland source ich das aus? Also nach Indien würde ichs zum Beispiel nicht outsourcen, weil dann würde ich wahrscheinlich vermuten dass ich da was das Design angeht nicht die gleiche Leistung wie in Frankreich, Holland oder den USA bekomme, wobei das wohl auch schon wieder differenziert, also ich würde wahrscheinlich irgendetwas, ein kulturell nahes Ausland wählen für ein Re-Design und ich spare natürlich 100.000. Außerdem… hm, ja, also wenn wir re-designen, dann geben wir das raus an jemanden in unserem Heimatland, ja. Deswegen würde ich wahrscheinlich auch in diesem Fall auch in meine Heimatland outsourcen, weil ich hab ne größerer Nähe zu den Leuten, regional idealerweise auch, ich bin denen kulturell näher und, äh, ja.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1.

{CASE} blablabla, sehr guter Verkäufer, aha, er ist ein sehr guter Verkäufer hat aber Probleme mit dem Produkt, er hat die neue Schiene nicht drauf…Würden Sie: 1. Ihn feuern? 2. Einen neuen Manager für das Verkaufsteam einstellen? Wenn ja, würden Sie sich mit Stefan beraten bevor Sie dies tun? … erklären Sie gegebenenfalls warum. Also die Kompetenz des Stefan liegt ja offensichtlich darin gut zu verkaufen ja, er also wahrscheinlich auch ne gute Produktkompetenz, weil er die Standard Kaffees in allen Varianten kennt und auch gut, ehm, das an den Kunden durchsetzen kann. Ehm, beim neuen Manager hab ich natürlich das Problem, dass ich nicht weiss wie er drauf ist, ja Informationsasymmetrie, die ist beim Stefan schon ein bisschen aufgelöst, ich würde wahrscheinlich versuchen eine neue Person anzustellen die im Bereich Premium-Cafes, Verkauf schon Erfahrung hat, vielleicht auch von der Konkurrenz kommt, um so ein bisschen Business-Transfer bei mir durchführen zu können und würde wahrscheinlich Stefan quasi als Tutor anstellen um ihn halt, um den neu angestellten Manager so die theoretischen Basics des Kaffeeverkaufs bei uns nochmal vorzuführen, ihn auch nochmal mit den Prozessen bekannt zu machen und würde halt Stefan auch irgendwie an das Thema heranführen, indem ich sage, du pass mal auf Stefan, also Stefan bleibt bestehen, ja. Weil ich glaube es geht nicht da rum den da weg zu rationalisieren und ich würde Stefan sagen, pass mal auf du kommst nicht in den Premiumbereich, aber ich möchte dich für einen neuen Angestellten gerne als

Trainer einsetzen, und würde ihm damit auch irgendwie so das Gefühl geben, dass er also ne Promotion hat, also dass er da mehr fürs Unternehmen tut als bisher weil er so ein guter Verkäufer ist und der neuen Person die Kompetenzen quasi anlernt, anerzieht und das Problem hier aber bei ihm dauerhaft offensichtlich sein wird, dass er mit der Exquisite-Sparte des Unternehmens nicht gut voran kommt, ja. Also, Stoßrichtung bei dem neuen Manager, er sollte dann auch Expertise in dem Bereich haben und vielleicht auch noch ein bisschen Wissen mitbringen und Funktion von Stefan, vordergründig dann dadurch für ihn auch ne Bereicherung in seiner Position indem er die Person quasi einführt und so ein bisschen begleitet in den Start.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2.

{CASE} Ne. Was machen, was sollen diese Zahlen hier immer drunter? Haben die da irgendwie, also… achso wahrscheinlich schaut man sich jetzt die Zahlen an und sagt „ist es überhaupt schon Zeit sich wie ein Großkonzern zu geben?“, ist das so der Punkt dass da die Zahlen noch stehen?

Ja, da kann ich auch nichts zu sagen.

Ok, ehm, haben sich die Zahlen geändert? Also… wie gehen Sie mit dieser Situation um? Denken Sie es ist Zeit für *Coffee Inc.* Ein Konzern zu werden? Also ist das der Konzernbegriff im juristischen Sinne, oder so das was man so landläufig mit Konzern verbindet, können Sie mir dazu was sagen?

Hm, ne.

Weil der Konzern im juristischen Sinne ist ja ein Unternehmen mit Tochtergesellschaften und ner gewissen Größe… Also prinzipiell bin ich ja der Gründer und ich kenn ja auch noch das ganze Ding aus der Geburtsstunde und weiss noch wie wir angefangen haben mit unserem kleinen Laden und würde deswegen eigentlich immer bevorzugen, dass man sich auch wirklich nah und erreichbar auch nach außen darstellt und dieses ganze, dieses ganze Pseudo-professionelle Image da, das finde ich ja eigentlich eher störend, also es gibt jetzt auch bei uns in dem Bereich in dem wir unterwegs sind, also e-learning Bereich, da gibt es welche die sich ganz aktiv wie so hyper-professionell nach außen darstellen, das ist natürlich je nachdem mit wem man nach außen zu tun hat gut, aber ich persönlich finde es eigentlich nicht meinem Gefühl als Gründer entsprechend, dass ich irgendwann diese switch habe und mich dann irgendwie CEO schimpfe und Management-Director und den ganze Positionen irgendwelche hochgestochenen, englischen Namen gebe, also ich finde eigentlich, ich finde es nicht unprofessionell, sich immer noch nahbar zu zeigen indem man diese ganzen Darstellungsformen, Meetings, Organisationsdiagramme. Also klar, die Abläufe zu visualisieren und da Professionalität, also Professionalisierung reinzubringen klar, also Ablaufoptimierung und Vergegenwärtigung über solche Organisationsdiagrammen ist sicherlich vernünftig, Berater finde ich auch vernünftig, aber ehm, das hat jetzt nichts mit Image zu tun, also das, also hier ist jetzt im Text vom professionellen Image die Rede, wenn man Berater einsetzt hat das für mich nichts mit Image-building zu tun, also das sind Leute die mir hoffentlich helfen, deswegen, ja klar, also ist natürlich auch bei solchen Absatzzahlen, Umsatzzahlen 20 Millionen in Jahr 8 auch vernünftig, aber insbesondere was die Außendarstellung, was das professionelle Image angeht, also das würd ich nach außen hin, würd ich mich eigentlich immer noch gerne als Entrepreneur darstellen und als nahbar und wenig, wenig äh, DAX 30 –Management mäßig.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management.

{CASE} Ja genau, jetzt kommt der COO. {CASE} Ohje - soll ich mir jetzt hier Fragen ausstellen, eh ausdenken? Pff, also ich würde ihn eigentlich diese, diese Management-Anstellungsfrage hatten wir ja eben eigentlich auch schon mal, also ich würde natürlich die Person fragen welche Expertisen sie in dem Markt hat, in dem wir da jetzt momentan arbeiten, ich würde fragen, ehm, also Expertise also ob er da schon mal gearbeitet hat, welche Kompetenzen er hat, ich würde ihn selber den Markt beschreiben lassen wenn er denn sagt, dass er da schon Fähigkeiten hat, ehm, ansonsten kann er natürlich auch theoretische Fähigkeiten haben die ich bei mir gut einsetzen kann, wobei der COO ist natürlich dann sehr für das operative Geschäft, also er müsste dann eigentlich sich schon mit Abläufen in einem Cafe auskennen, und idealerweise auch schon vielleicht bei Konkurrenten Erfahrung gesammelt haben, genau das würd ich ihn mal beschreiben lassen, wie er bisher dann eben die operativen Abläufe in seinem bisherigen Job wahrgenommen hat, also er sollte idealerweise aus dem Bereich schon kommen, weil ich immer so den Punkt sehe, dass man da nen Wissenstransfer anstreben kann. Ich würde vorher nachschauen was das für ein Typ ist, also über irgendwelche Netzwerke, Xing oder so würde ich mir dann halt mal seine Vita ansehen, und natürlich auch dort mal seine Kontakte scannen, würde gucken was ich über ihn so online finde, würde mir natürlich auch seinen Lebenslauf ansehen, seine Zeugnisse, würde halt irgendwie versuchen herauszuarbeiten, ob er einen wirklichen, also gerade auf operativer Ebene, gerade da einen Mehrwert bringt für mich und meine Abläufe. Ehm, dann ist natürlich wichtig was er für Gehaltsvorstellungen hat, ehm, welche, welche Erwartungen er selber von dem Job hat, wo er damit hin möchte, ehm, genau, die Techniken hatte ich jetzt eigentlich auch schon, ich würde mich vielleicht in auch schon mal in meinem Bekanntenkreis umhören, ob jemand die Person kennt und mir da irgendwas zu ihr sagen kann, also ein bisschen die Informationsasymmetrie, würde ihn vielleicht auch mal vor so nen Case setzen, wo er mal ein bisschen zeigen soll, wie so seine unternehmerischen Fähigkeiten sind, ob er in de Lage ist proaktiv zu handeln, ob er gute Ideen hat, Probleme zu lösen oder zu umgehen, genau. Und einige Probleme die auftreten können wenn Sie diese Person einstellen, genau, ich weiss überhaupt nicht wie selbstorientiert er da ist, also handelt ja quasi für mich, in meinem eh, meinem Verantwortungsbereich und deswegen hab ich natürlich immer das Problem, dass ich ihn da kontrollieren muss, ehm, und ja, also da den worst case zu vermeiden und, emh, da einfach möglichst viel Information aus ihm herauszulocken.

Problem 9: Wohlwollen.

{CASE} Das versteh ich nicht… glaubt, dass ihre *Exquisite* – Sparte eine perfekte Lernumgebung für Studenten Ihres Gastronomie-Studienganges abgeben würde. Die Sitzungen finden also, Moment mal… teilweise in Ihren *Exquisite* Shops lernen würden. Also die würden dort lernen, dieses würde nicht nur eine Investition von 100.000 für Sie bedeuten sondern auch einen großen Teil ihrer Zeit in Anspruch nehmen… ok. 10 Sitzungen, also 10 Sitzungen in einem Klassenraum an denen ich teilnehmen muss, ja? Bedenken Sie, Ihr Absatz beträgt … ja, also na klar, also das ist ne tolle Sache, man, dadurch eh, also ich finde es nicht unproblematisch sich da auch auf so ner hochqualitativen Ebene, Exquisite, sich da für solche Themen zu öffnen. Wenn es gut und vernünftig ginge, dieses know-how was wir dann bis dahin angesammelt haben auch weiter zu geben, das ist 100.000, ist bei den Umsatzahlen kein Problem das irgendwie noch zu finanzieren, ich persönlich hab inzwischen sowieso so viele Angestellte, dass ich mich auch um solche, wie soll ich sagen, generösen Handlungen gut kümmern kann, zumal das auch für meinen Image-Aufbau cool ist, das lässt sich wahrscheinlich auch über die Presse ganz gut vermarkten, ehm, genau, und natürlich auch für die Akquisition von young professionals, schließlich, wenn die dann aus diesem Gastronomie-Studiengang, die sind dann

in der Regel irgendwie auch dual, also da hat man dann meistens, ehm, nen Teil in der Ausbildung in der Schule und natürlich auch in der Regel in irgendwelchen anderen gastronomischen Einrichtungen, also sprich Restaurants, Cafés und sowas, das ist ja meistens dual diese Studiengänge, das heisst die Leute haben auch operativ auch schon ein bisschen was drauf, nicht nur theoretisch, und da kann ich mir natürlich auch die Besten abgreifen. Wenn ja, würden Sie, das Projekt spenden, es mit Nullgewinn an die Schulen verkaufen, es mit Ihrer üblichen Gewinnmarge verkaufen? Ich würde es wohl spenden, bei dem Stand der Entwicklung, ja, lässt sich auch gut verkaufen, also nach außen, irgendwie „Cafe Exquisite fördert auch die Ausbildung“, irgendwie so, ja.

Problem 10: Ausstieg

{CASE} Ja, jetzt muss man hier rechnen, 2 Millionen, ehm, was haben wir denn hier insgesamt vermehrt?... 12 Millionen Aktien offen…. Also das würde für mich bedeuten, ach hier, scheisse, diese blöden Rechner, ich hab schon ewig nicht mehr mit nem Taschenrechner gerechnet, ich hol mir mal eben nen anderen…

sonst gibt es ja auch so eine Funktion bei Windows…

Jaja, so, hier ist jetzt das Display in Ordnung. Das letzte Mal als ich irgendwas, ich glaub Investitionsrechnung hab ich das letzte Mal damit gerechnet, is auch schon ein paar Jahre her. So, das sind jetzt, ja klar, das sind 60 Millionen Euro, 60 Millionen Euro… im nächsten Jahr 70 Millionen Euro, das ist jetzt hier aber Umsatz, also das ist Umsatz und das andere ist für mich dann jetzt quasi der Reinerlös aus dem Exit. Aus dem Exit so, da drüber sind jetzt 70 Millionen Umsatz im nächsten Jahr, also ich sag mal so, ich bin prinzipiell kein exit-getriebener Mensch, also ich kenn auch viele andere Entrepreneure die nicht exit-getrieben sind… ehm, klar, das lohnt sich natürlich, das Unternehmen hat insgesamt 12 Millionen Aktion a 30, das heisst wir haben eine Emissionssumme von… 360 Millionen Euro würde das ganze Dingen bringen, dann bin ich natürlich als Eigentümer, ja also, da hab ich natürlich nur ein Sechstel von, das ist natürlich Quatsch, wobei der Grenznutzen einer jeden weiteren Millionen Euro, ich sag mal nach der fünften oder sechsten Millionen sowieso abnimmt, deswegen ob ich jetzt 60 Millionen oder 100 Millionen bekomme, spielt dann auch keine große Rolle mehr. Richtung 2. {CASE} Mir, ja? Also mir persönlich. So… also wenn ich jetzt diese Fragen in einem Bewerbungsgespräch bekommen würde, würde ich mich da natürlich anders vorbereiten und nicht so lapidar, würde ich das auch richtig ordentlich durchrechnen. Also wenn ich selber weiterführe, erreiche ich nächstes Jahr 70 Millionen Umsatz. So, ach genau, ich muss mich jetzt entscheiden, ich kanns nicht so weiterführen?

Ne, also die Frage unten müsste schon beantwortet werden.

Aha, also entweder ich geh jetzt und Verkaufs, ah, genau ich behalte ja die Aktien, also ich krieg über die Aktienemission selber nur 60 Millionen Euro, das ist ja wirklich wenig, ich partizipiere aber an der Wertentwicklung der Aktie weiter mit und ich würde auch noch wahrscheinlich weiter im Unternehmen beschäftigt bleiben, ja ist das hier in Richtung 1 richtig gemeint, also ich bleibe weiter beschäftigt? Ok, was mir natürlich auch wichtig ist, weil ich hab keine Lust da raus zu gehen. Richtung 2 wäre, dass ich richtig fett abgreife bei Starbucks, aber Moment, die steigen nur ein, dann wäre ich wahrscheinlich in Richtung 2 raus aus dem Geschäft, so also deswegen würde ich das Ding dann nicht verkaufen, ich betreibe gerade mal 10 Jahre oder bin im 10ten Jahr, hab ne tolle Performance hingelegt und würde dementsprechend mich dann…, ja problematisch ist natürlich, going public, das ist sehr, sehr zyklisch an der Börse, da kommen gerade auch so konjunkturabhängige

Themen die konsumbeeinflusst sind wie jetzt hier mein Kaffeeabsatz, da kriegt man auch mal ganz schnell schlechte Bewertungen der Aktien, das Börsenumfeld ist ja nicht gerade leichter und angenehmer geworden gerade für so old economy Themen nicht, also für diese Form der old economy nicht, also klar die Schwerindustrie ist natürlich immer noch schön, aber ich bin natürlich schon eher so ein bisschen zyklisch, weil ich extrem konsumabhängig bin, so dass man dann in ner weniger guten Phase mit ner krassen Abwertung rechnen muss, was man hier bei der Richtung 1 dann irgendwie auch stark berücksichtigen muss, dass dann also meine 60 Millionen die ich da erziele, zum Zeitpunkt der Emission, dann leider nur noch 30 oder 20 Millionen Euro wert sind, aber ich, tja, ja also 300 Millionen ist natürlich ein ganzer Haufen Geld. Aber ich glaube mir wäre es zu dem Zeitpunkt wichtiger noch weiter dran teil zu haben weil ich persönlich dran hänge an dem Projekt und deswegen würde ich Richtung 1 einschlagen.

Coding 11, 23.09.2011

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	10-14: P 2 (Market Segmentation) 14-18: P 2 (Market Segmentation) 25-29: B 3 (analysis of competition) 32-33: P 4 (Market Segmentation) 35-36: B 5 (concerned with competition) 37-41: P 6 (Market Segmentation) 41-45: B 7 (analysis of competition) 47-52: B 8 (analysis of competition) 52-55: B 8 (analysis of competition) 63-70: X 10 (sees no chance for developing the business)	8-9: M 1 (who do I know) 57-58: M 9 (what do I know)
Problem 2	83-90: Z 11 (Analysis of prices) 96-100: P 12 (Market Segmentation) 105-110: P 14 (Market Segmentation) 115-121: K 15 (no use of customer suggestions) 148-153: B 18 (concerned with returns of competition) 148-153: R 19 (concerned with expected returns) 180-181: B 21 (concerned with competition) 181-182: Z 22 (total trust in market research) 183-195: R 23 (concerned with profit of the products)	101-103: D 13 (distrusting questionnaire results) 127-130: L 16 (using cheap, viral marketing) 132-138: E 17 (new discount ways to attract customers) 170-177: M 20 (who / what do I know)

Problem 3		205-214: L 24 (just wants to go with affordable loss) 225-232: L 25 (just affordable credit from different options)
Problem 4	235-236: R 26 (immediately tries to increase returns) 242-250: Z 27 (emphasis on data analysis) 264-277: R 28 (concerned with returns, not partnership) 295-306: X 29 (admits advantages, but no partnership)	
Problem 5	333-337: B 30 (analysis of competition)	343-349: N 31 (creates own marketing slogan)
Problem 6	363-370: P 32 (Market segmentation) 408-411: R 34 (concerned with expected returns) 451-456: K 37 (no use of potential new influences)	381-387: E 33 (creating new section in store) 416-424: E 35 (takes opportunity to expand store) 445-446: A 36 (outsourcing of re-desing)
Problem 7	465-471: K 38 (new manager has to fit into company goals) 474-478: K 39 (old manager as tutor for the new one) 480-484: K 40 (new manager has to fit into company goals)	510-516: E 41 (uses some advantages of corporate behavior)
Problem 8	537-541: Z 43 (uses a lot of data to evaluate candidates) 546-554: K 44 (COO needs to fit into company and is constantly controlled)	535-536: E 42 (use of knew knowledge)
Problem 9		564-566: N 45 (wants to contribute to society) 569-579: E 46 (exploits contingencies of the new project)
Problem 10	593-594: X 47 (no big intention to start something new)	

Interview 12, 27.09.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes

1. Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Also das sind natürlich die Studenten, dass sind die Professoren und Bediensteten der Universität und das könnten gegebenenfalls Gäste sein die entweder als Gasthörer in die Uni kommen oder eben wenn das Cafe wirklich so attraktiv ist dass es wirklich auswärtige Kunden sind die nur wegen des Kaffee in mein Cafe kommen. Das ist eigentlich auch schon die Beantwortung der ersten Frage. Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Da kommts eben sehr drauf an was für ein Markenprodukt ich anbiete und wie qualitativ das ist, dass könnte die Mensa sein die auch an der Uni, ja auch Essen ausgibt und da gibt's ja, hallo, hörst du mich noch?

Ja, ich hör dich

Ja super, ich hoffe das ist so in Ordnung wie ich das mach,

ja das ist vollkommen ok, wie gesagt ich sitz halt einfach hier und bin ruhig und lass dich in Ruhe reden aber ich bin hier.

Daneben ist es natürlich möglich, dass es mehrere Cafés in der Umgebung gibt die die Studenten und Bediensteten zu Fuß erreichen können und in den Pausen nutzen, das müsste natürlich nochmal genau analysiert werden und es müsste natürlich auch sicher gestellt sein dass möglichst keine weiteren Verträge mit anderen Cafe-Betreibern auf dem Unigelände stattfinden. Ja, zu dritten Frage, welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Das wäre wie eben schon gesagt, also erstmal natürlich welches Cafe ist bis zu dem Zeitpunkt an welcher Stelle in der Umgebung was zu Fuß erreicht werden kann, dann ist natürlich ganz wichtig die Preisstruktur, also welches Segment wird den Kunden angeboten und gehen die sozusagen, und gibt es dort eventuell Konkurrenten die das gleiche Segment anbieten wollen wie ich, und, ja das wärs eigentlich, genau, und was natürlich dann noch ganz wichtig ist, herauszufinden, wie die, wie hoch die Zahl der Kunden ist die dort Kaffee eben kaufen, wobei das natürlich, ist schwer herauszufinden, das werden die Unternehmen einem natürlich nicht sagen. Hinzu kommen natürlich so Geschichten wie Standort, Mieten und ähnliches die natürlich dazu beitragen wie die Preisstruktur und ähnliches ist und ob man gegebenenfalls auch tatsächlich in Konkurrenz steht, dass man sagt, ok da ist zwar ein Cafe direkt in der Nähe aber wir können einfach ein so viel besseres Angebot machen, dass wir die Konkurrenz auch annehmen. Ja, das wäre Frage 3, zu Frage 4, wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Also da gibt es ja mehrere Möglichkeiten im Internet um an Grunddaten zu kommen, also das heisst wie groß ist der Kaffeeabsatz insgesamt, wie sind die Strukturen, da gibt's dann die Statis und ähnliches, wobei es auch mehrere Firmen gibt die sich auf Marketing spezialisiert haben, da müsste man gucken ob es da eine preisgünstige Alternative gibt die man in Anspruch nehmen kann, ansonsten ist es natürlich ganz, ganz wichtig dass man Umfragen macht direkt bei den Kunden und schaut was ist eigentlich das was sie wollen, was sie bereit sind für nen Kaffee auszugeben, was ob sie es grundsätzlich für sinnvoll halten oder nicht, und da halte ich es für gut möglich ein breites Spektrum abzubilden, möglichst nicht nur direkt in er Uni drin sondern würde ich sagen der Bereich der mit dem Fußweg noch erreichbar ist, also dass man auch um die Uni herum auch die Leute befragt, das ist in meinen Augen die günstigstes und auch effektivste Art um relativ schnell zu einem recht adäquaten Ergebnis zu kommen.

Ja, zur fünften Frage, wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? Das hängt natürlich ganz stark davon ab was ich herausgefunden hab, wie die Kunden auf meine Idee ein Cafe in der Uni zu eröffnen reagieren und wie viele Konkurrenzunternehmen eben auch in der Umgebung sind, so grundsätzlich ist es natürlich so, wenn ich einen vernünftigen Businessplan hab, wenn ich vernünftige Ladenmieten hab, und ich das Gefühl hab meine Güte, ich geh eben wirklich in eine Marktlücke rein, sind die Wachstumsmöglichkeiten natürlich grundsätzlich gut und wenn ich dann dazu eben noch vernünftig kalkuliere was die Preise angeht, ja, das ist eigentlich so, es hängt eben wie gesagt stark von der Umgebungsvariablen ab wie ich selber die Wachstumsmöglichkeiten einschätze. Grundsätzlich ist es aber so wenn die Kunden auch positives Feedback geben würde, wenn ich sehen würde ok es gibt nicht viele vergleichbare Angebote in der Nähe, dann würde ich aber grundsätzlich sagen die Wachstumsmöglichkeiten wären dann natürlich ganz gut.

Problem 2: Definition des Marktes.

{CASE} so, was soll ich jetzt dazu sagen? Ach so, da muss ich einfach noch ein Stück weitermachen. {CASE} Bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit für die folgenden Entscheidungen. In welchem Marktsegment / In welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? Also, ja genau, wenn ich mir das hier anschau, dann würd ich in beiden Fällen den Kaffee um einen Euro herum anbieten, weil da einfach eben diese, da muss einfach noch ein gewisser Gewinn erwirtschaftet werden, und in diesem Segment würde es für mich, also wenn ich mir das auch anschau, 30.000 Universitätsangestellte und Besucher und 40.000 Studenten das hält sich so in etwa die Waage und in dem Segment 1 Euro sind ganz klar die meisten Zustimmungen des Preise und von daher bietet sich das natürlich an, wobei die Studenten das gerne günstiger hätten, wobei da für mich auch der Vergleich zu Mensa klar wäre, das geht dann so in den günstig-Kaffee Sektor und wenn ich das richtig verstanden hab, wollen wir ja auch eher Qualitätskaffee anbieten und der hat eben seinen Preis von da her wäre das auf jeden Fall in der zweiten [Preis-]Kategorie, wobei für mich eben auch die dritte so wäre, dass man so ein bisschen anchecken muss, je nachdem gibts ja auch meistens so Sirup-Geschichten und so weiter wo man dann auf den Standard Kaffee noch was drauf bezahlen muss. Ach so, eigentlich hab ich ja Frage 1 und 2 fast gleich beantwortet, also dann vielleicht nochmal direkt zum Segment ich hab jetzt nur über den Preis gesprochen, also für mich wäre es schon so, dass es darum geht eben gemahlenen Kaffee anzubieten und keinen Filterkaffee, weil so diese Filterkaffeegeschichte eben so dieses endverpackte ist, und wenn es um ein Cafe geht das einen gewissen Standard den Leuten anbieten möchte, von daher würde ich am Campus damit anfangen eben relativ preisgünstigen Qualitätskaffee anzubieten, den sich die Studenten auch noch leisten können, und den Preis den das hab ich ja eben schon gesagt, das wäre zwischen Kategorie 2 und 3, und dann wäre es vielleicht noch möglich dass man die ein oder andere Aktion startet, das sind so diese Bonus-Geschichten, wer 10 Kaffees genommen hat der kriegt den 11ten umsonst, also da gibt es ja verschiedenen Varianten, also was den Preis nochmal so ein bisschen relativiert. Zu welchem Preis werden Sie ihr Produkt anbieten? Ja also da, als ich das hier gelesen hab mit dem Fernsehsender und so hab ich gedacht, wir sind ja ein kleines Startup und erstens wir haben nur eine Filiale und da wäre es halt völlig utopisch jetzt schon so etwas zu machen wie Kinowerbung oder im Fernsehsender, also wenn man ne Reichweite hat, dass, wenn man sagt man hat 3, 4, 5 Filialen und man hat letztlich auch ein größeres Einzugsgebiet was man bedienen kann dann würde ich sagen ok das kann man sich überlegen wobei als Startup das für mich auch völlig überdimensioniert ist. Internet wäre für mich klar, da wär ich für, dass man das benutzt dass man dem auch bedürft und dass es da so etwas geben würde wie Tagesangebote wenn die Leute auf die Internetseite gehen dass es da gegebenenfalls eben

ein besonderes Kaffeeangebot gibt, das ist auf jeden Fall klar und natürlich auch direkte Werbung, da würde ich ganz viel versuchen über studentischen Hilfskräfte und so weiter zu versuchen, dass Leute wirklich ins aktive Direkt-Marketing gehen, um die Leute heranzuholen, eben mit Lock-Angeboten, wie was weiss ich zu, ersten Kaffee gibt's nen Keks dazu oder ab 2 Kaffees gibt's meinetwegen ne dritten gratis, das müsste man sich noch genauer überlegen wie das ins Konzept passt um erstmal ne gewissen Akzeptanz zu erreichen und die Leute auch auf das Café auch aufmerksam zu machen und dann eher dahingehend zu investieren, dass man sagt ok, man macht jetzt ein Direktmarketing und macht dann die Kaffeepreise in dem Falle günstiger als dass man es zum Beispiel in die Kinowerbung steckt… Ich hoffe das ist so in Ordnung und auch nicht zu kurz oder so ich mache sonst einfach weiter.

Problem 3: Gehaltskosten.

{CASE} Also hier ist es so, dass ich tatsächlich versuchen würde, wenn denn meine Vision so ist, dass es groß wird, gegebenenfalls schon an einen Business Angel heranzugehen, wobei das natürlich relativ teuer würde für diese 30.000 Euro das ist klar, man da natürlich viele Prozente abgeben müsste, wäre aber für mich eine Option. Es ist einfach tatsächlich schwierig, also da kann ich eigentlich eher das Ausschlussverfahren, mir Geld von den Eltern der Freundin zu leihen würde für mich rausfallen, bei den Freunden würde es drauf ankommen, was das für Freunde sind, denen würde ich sonst gegebenenfalls auch eine kleine Beteiligung anbieten, müsste man schauen, ja dass die Eltern einen Kredit aus Haus aufnehmen, wenn ich von dem Cafe überzeugt bin wäre das für mich eine Alternative und am liebsten wäre es eigentlich dass ich die Angestellten davon überzeuge für eine Zeit, nicht dass die auf ihr Gehalt verzichten sondern dass das Gehalt reduziert wird was natürlich auch mein Gehalt einschließen würden, um die Zeit zu überbrücken. Vielleicht wäre es auch ein Mix aus dem Ganzen, also dass man sagen würde 15.000 Kredit aus Haus und 15.000 versucht man mit den Angestellte zu bewerkstelligen, also da müsste man wirklich in die Tiefe gehen und gucken, wie würden sich die Angestellten, würden die kooperieren oder nicht, aber ich würde immer versuchen möglichst Kredite aus dem familiären Rahmen zu unterbinden, was bei Freunden nochmal ne andre Geschichte ist, und dann gegebenenfalls mit ner kleinen Beteiligung dass der wenn die Kiste anfängt zu boomen in einem geringen Maßen davon mit profitiert.

Problem 4: Finanzierung.

{CASE} Da muss ich sagen, das hab ich nicht so richtig verstanden, weil für mich war das so dass ich ein kleines Startup mit einem Laden bin und was die Vermarktung angeht es sich für mich eher so anhört dass es eben schon eine Kette ist, wobei ich nicht weiss in welcher Region das ist und wenn es eben das lokale Fernsehen wäre könnte ich mir das noch vorstellen ansonsten ist das für mich in dem kleinen Rahmen ein bisschen an den Haaren herbeigezogen, so das ist mir, also weil es auf einmal so groß ist. Wenn ich jetzt davon ausgehe ok, dass ist jetzt ein bisschen größer, dann ist das wieder für mich ok, aber nach der ersten Geschichte, oder da wir jetzt diesen Wettbewerb gewonnen habe, dass dann irgendwie gleich ein Monsterkonzept draus wird mit Fernsehen und allem drum und dran, würd ich erstmal in Frage stellen, wobei, dass Nestel mit einsteigt und das eben auch groß machen will das kann ich mir durchaus vorstellen {CASE} Also da ist es so dass ich Option 2 wählen würde, weil wenn jemand mit an Bord kommt der einfach viel Erfahrung hat, der das Geld investieren kann, von dem ich weiss auf den kann ich mich verlassen, wenn es strategisch auch darum geht gegebenenfalls

weitere Filialen zu öffnen, der dann auch zum Beispiel Filialführung übernehmen kann der was den Preis angeht natürlich nicht wenig verdienen will für mich aber auch nicht utopisch viel Geld, ist es so dass das ne Variante ist, die ich schon gut finden würde. Die 48% von de Business Angel, ja das ist für mich in dem Fall tatsächlich zu hoch, hier steh ja auch am Ende die Frage was würde passieren wenn er auch nur einen Anteil von 33% haben würde dann würde ich mir das überlegen, wobei für mich die Varianten eine kompetente Kraft mit im Unternehmen zu bekommen, der sich auch dem Unternehmen gegenüber verpflichtet fühlt, sehr attraktiv ist. Ja, deshalb würde ich eigentlich die Option 2 wählen und sonst würde ich die Option 1 wählen, wenn sich der Business Angel auch auf die 33% einlassen würde, aber 48% würde ich nicht machen, nicht bei den Geschäftskosten. Ja und die Option 3 da ist es natürlich so, da Wachstum ein ganz wichtiger Fokus für mich wäre, einfach auch was den Wert des Unternehmens angeht, sollte man sich überlegen das Unternehmen irgendwann zu verkaufen ist es natürlich so, wenn der Druck in den Markt kommt, wenn Druck in die Verwaltung kommt, dann hat man natürlich ne wesentlich bessere Reichweite und Geld was ich jetzt hab um das eben in Aktien oder in neue Strukturen einzubringen und das ist einfach viel mehr wert als wenn ich das erst in drei Jahren erreiche. Ja das ist eigentlich, ich glaube damit ist der Bereich auch abgehakt.

Problem 5: Führung / Vision

{CASE} Also, auch da ist es so da gefällt mir nichts wirklich gut und auch da würde ich eher nach dem Ausschlussverfahren vorgehen, also ich finde es ist nie gut, andere Konkurrenten klein zu machen, also deshalb bei 1 Starbucks ist Vergangenheit, Coffee Inc. ist die Zukunft, ich würde immer versuchen, das eigene, die eigenen Vorteil zu nutzen, eigentlich gar nicht die anderen ins Spiel bringen, sondern immer mit meinen Vorteilen werben. Ja, das zweite, wir wollen bis 2014 Jobs für mindestens 1000 Jungunternehmer kreieren wäre für mich vermessen weil das einfach utopisch ist, kann ich mir nicht vorstellen in 2 Jahren 1000 Jobs für Jungunternehmer kreieren zu können. Den dritten finde ich ganz ok, die am schnellsten wachsenden Kaffeekette und ich hab eigentlich den vierten nicht so richtig verstanden weil das eigentlich für mich an der Zielgruppe vorbeigeht, investieren sie in Coffee Inc., genießen sie die deutsche Kaffeetradition, weil eigentlich, also wenn der erst Teil nicht da wäre, sondern einfach genießen Sie die deutsche Kaffeetradition, das fänd ich das eigentlich ganz schön wobei ich den ersten Teil davon nicht versteh, so von daher find ich drei ganz ok und den, den zweiten Teil von vier eigentlich am nettesten aber diese investieren da rein dann wäre es eher so genießen sie Coffee Inc., oder dann müsste man das so ein bisschen ehm, hier erleben sie deutsche Kaffeetradition oder irgendwie sowas in der Art von daher ist 4 da… ach so, hier steht ja sogar, wenn Sie keinen der oben genannten bevorzugen, und Sie alternative Vorschläge haben, nennen Sie diese bitte. Als dann wäre es tatsächlich sowas wie Nr. 4 genießen sie Coffee Inc., wir beleben die deutsche Kaffeetradition oder, da müsste ich mich jetzt länger hinsetzen um das genauer zu formulieren aber letztendlich wären das Nr. 3 und Nr. 4 die in Frage kämen.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1.

{CASE} Ja, wie reagier ich darauf? Also für mich wäre es tatsächlich zu überlegen ob man dann dieses Segmente trennt, das man sagt ok, eigentlich ist die Zufriedenheit ja sehr hoch, wenn es sich um zwei nicht miteinander kombinierbare Gruppen handelt, ob man dann eben wenn man denn die finanziellen Mittel hat, tatsächlich sagt ok, mein teilt den Laden auf in zwei Teile, so ein bisschen wie bei McDonalds wo es ja einmal das McDonalds gibt und dann das McCafe, so oder auch in anderen Konzepten wo es eigentlich denen, wo es schon eine Segmentierung auch gibt wo sozusagen auch die Besucher, oder die Kunden eben sich gegebenenfalls dann eben separieren, und wo man sagt ok, die

Leute die bereit sind eben mehr Geld für einen Kaffee auszugeben die kriegen dann eben auch einen spezielleren Service um da diese zwei Segmente dann wirklich beide bedienen zu können. Wobei dann natürlich der Preis pro Kaffee in dem Premiumsegment natürlich wirklich nochmal deutlich hoch gehen würde und da könnte man sich eben überlegen ob man da zu dem Spezialkaffee eben sowas macht wie dass man dann mit ner Kuchenmanufaktur oder ähnlichem kooperiert und dort eben auch sowas wie ne Schokolaterie oder ähnliches angeht, also da ne Kombination zu machen dass die Leute da wirklich in diese Kaffeehaustradition oder Teehaustradition, die man da wirklich leben kann, wo es eher um zelebrieren geht als um einfach Kaffee trinken, anders als bei den Studenten, denen es natürlich auch darum geht leckeren Kaffee zu trinken aber wo das zelebrieren wahrscheinlich nicht so hoch ist. Genau, und, wobei dieser Extra Kram, den würde ich zwar nicht so, nicht im Fokus haben aber ich würde auch mit der günstigeren Variante nicht nur die Standard Latte Macchiato, Espresso und so weiter anbieten, sondern würde auch da versuchen, mir pfiffige, also einfach weiterhin kreative Ideen auch dort anzubieten, die aber einfach auch was das Preissegment angeht so dass die eben von Studenten auch gekauft werden können, ja das ist eigentlich so dass wo ich im Moment so sagen würde das ists.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2.

{CASE} Erstmal grundsätzlich die Frage, warum wenn die Firma das selbst bestreitet das ein Viertel Millionen kostet und wenn ich das outsource das günstiger wird, erschließt sich mir so erstmal nicht, weil das komplett selber gemacht wird, ist ja praktisch unmöglich weil man hat ja gar nicht die Handwerker an Bord die das machen können, dann wenn meine Firma tatsächlich den Umsatz hätte, würde ich auf Variante 2 setzen und nicht auf Variante 3 weil ich da sagen muss ich finde es ganz wichtig dass es Jobs innerhalb des eigenen Landes weiterhin gibt und ich tatsächlich auch schon ein Haus gebaut hab mit regionalen Firmen und damit einfach sehr gute Erfahrungen gemacht hab, weil für mich einfach wichtig ist dass die Leute greifbar sind und auch eine gewisse Verwurzelung haben und nicht dass irgendeine, ja eine Kolonne aus einem anderen Land kommt, mir da irgendwas hinstellt und dann wieder geht und dann auch nur wenig greifbar sind, das hört sich erstmal günstiger an was das kostet, hat aber häufig auch ein paar, oder zieht ein paar Schwierigkeiten nach sich dass wenn irgendwelche Mängel da sind oder ähnliches, dass man die Leute nicht mehr greifen kann. Und auch damit kann man gegebenenfalls werben, also wir stärken die Region oder ähnliches also da wäre für mich die Variante 2 einfach die, die bevorzugte Variante.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1.

{CASE} Also, wenn Stefan tatsächlich in den letzten sechs Jahren wirklich maßgeblich daran beteiligt war das Unternehmen mit aufzubauen, denke ich ist nur fair ihn nicht einfach vor die Tür zu setzen, da es aber zum Wohle des Unternehmens, dass natürlich eine Umstrukturierung stattfinden soll, wenn er und so les ich das hier, tatsächlich nicht in der Lage ist, die, die Exquisite-Sparte leiten zu können, also erstmal ist es so, dass wenn man jetzt schon so groß geworden ist sich überlegen kann, wenn er ein guter Verkaufsleiter oder ein guter Leiter für Standard, also für Plain Coffee ist, ob man ihn nicht dort, als Verkaufsleiter einsetzen kann und sich überlegt ob man in diesem Zug die Firmenstruktur einfach so verändert, dass es nicht mehr einer für beide Sparten die Leitung übernimmt sondern dass man ihm einfach jemanden zur Seite stellt der sich mehr für die Exquisite Sparte des Unternehmens einsetzt und der Stefan mehr für die Plain Coffees, da kommt es eben sehr drauf an, in wie weit es um eine

Expansion geht und wie weit der Stefan tatsächlich in der Lage ist sich um den Plain Coffee zu kümmern, wichtig ist natürlich, und so wäre dann auch meine Entscheidung, wenn er tatsächlich das Firmenwachstum oder was weiss ich die Motivation der Mitarbeiter die ihm unterstehen, wenn es da eine Gefahr gibt, dass das eben nachhaltig das Unternehmen dadurch leidet dann müsste man sich gegebenenfalls von ihm trennen, aber ich würde halt erstmal versuchen eine Hierarchie neben ihm zu installieren, die sich um die Exquisite-Sparte kümmert, er sich um die Plain Coffee, es geht ja darum dass man wachsen will und wenn er dazu in der Lage ist, dass er dann seinen Posten behält. Das ist eigentlich so, aber ihn einfach zu feuern, das würde ich so nicht bringen, sondern da würde ich versuchen mit ihm tatsächlich eine Lösung zu finden, dass er wenn ich das richtig gelesen hab die er eindeutig auch hat, also ich es das jetzt so dass er einfach überfordert ist, vielleicht ist er auch einfach überfordert weil das Unternehmen so schnell gewachsen ist und dass man da wie gesagt eine Hierarchie mit einbaut, dass es dann sowas wie verteilte Aufgaben geben wird. Ja, das ists so in der Kürze würd ich sagen.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2.

{CASE} Ehm, ja, also da merk ich da bin ich eigentlich im Moment relativ emotionslos, also ich steh eigentlich nicht so auf diese Konzernstruktur wie Starbucks und ähnliches aber man muss sich natürlich überlegen wenn man so schnell wächst, das hat ja auch einen Grund weswegen Unternehmen zu Konzernen werden und ich glaube realistisch ist es so, man muss viele Aufgaben abgeben und man muss einfach ne vernünftige Delegationsstruktur und Hierarchie haben, von daher bietet es sich natürlich an eine solche Struktur zu nutzen, wobei ein großer Charme oder ein Flair wie man eben als Startup in der Uni angefangen hat was man natürlich auch, denke ich auf jeden Fall gepflegt hat, dadurch verloren geht man verkauft natürlich auch ein ganzes Stück von sich oder von dem Grundgedanken wobei das ja nicht schlecht sein muss. Also wichtig wäre auch da wieder für mich, wenn es plausible ist, wenn die Aufstellung als Konzern sich als vernünftig darstellt. da würde ich mitgehen, da würde ich mich nicht grundsätzlich gegen wehren wobei man auch da in die Tiefe gehen müsste, und gucken müsste, macht das Sinn oder bläht das den Apparat künstlich auf und eigentlich wird viel mehr verbannt als das nötig ist, das kann ich auf die Schnelle nicht beantworten ich würde da einfach auch in die Tiefe gehen und mir das in den verschiedenen Bereichen erklären wobei ich da auch merke, für mich ist so die Frage was da unter Großkonzern zu verstehen ist, weil das heisst für mich, ein Mittelständler hat ja glaub ich bis zu tausend Mitarbeiter und Konzern das heisst ja eben, meine ich auf jeden Fall, wahrscheinlich hat man ja auch mitterlweile ein Franchise Unternehmen aufgebaut wenn es darum geht, dass 1000 Jungunternehmer bis 2014 einen Job haben sollen, damit ist man ja eigentlich de facto ein Konzern, also damit ist diese Frage ganz schwierig zu beantworten, weil in meinem Kopf nicht wirklich ne Struktur ist, was ich darunter, aber erstmal wäre es natürlich so, wenn es für mich plausibel ist, und wenn mir jemand erklären kann warum und wieso zum Beispiel die Firmenhierarchie geändert werden soll um die Qualität die vielleicht verloren gegangen ist aufgrund des schnellen Wachstums um die wieder herzustellen würde ich dem offen gegenüberstehen, aber es muss mir halt plausible sein.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management.

{CASE} Ja, Personal, ganz, ganz schwierig, vor allen Dingen in leitender Position. Also für mich ist es so, dass eine Kernkompetenz, eine persönlich Führungsstärke Mitarbeitern gegenüber sein muss,

also für mich ist klar, der aufstrebende Jüngling der links und rechts neben sich eigentlich keine weiteren Personen sieht eher uninteressant, sondern es ist tatsächlich eher derjenige, der langfrist, mittel- und langfristig Ideale der Firma erkennt und in der Lage ist Mitarbeiter zu motivieren, diesen Weg auch mitzunehmen und in der Lage ist die Vision der Firma an die Mitarbeiter weiter zu tragen und als Schaltstelle zwischen, ehm, ober- oder der Geschäftsführung und den einzelnen, oder den einzelnen Filialen beziehungsweise den Zweigstellen, und der weiteren, ja also da ist die Frage wie groß der Bereich ist, aber er müsste halt, wichtig ist, dass er die Vision an die Mitarbeiter weitergeben kann auch ein hohes Potential hat Mitarbeiter zu motivieren. Für mich ist es so, dass grundsätzlich Noten und hervorragend Abschlüsse eher nicht so relevant sind sondern es viel mehr auf den Lebenslauf angeht und ja und wie sich derjenige eben im persönlichen Gespräch gibt, ich würde da ein Assessment machen also ich würde mir ein standardisiertes Verfahren eben überlegen wo die verschiedenen Fragen, die Fragestellungen die im Zusammenhang mit der Stelle stehen eben aufarbeiten um da einfach eine gewisse Vergleichbarkeit herzustellen und dann würde ich eventuell, und was ich dann eben, was ich wichtig finde, ich weiss nicht ob das noch modern ist, aber ich würde glaub ich wenn es um so eine wichtige Stelle geht tatsächlich gegebenenfalls mit dem Ausgewählten dann auch, also so Teamarbeiten durchführen um dort einfach wirklich herauszufinden, ist derjenige in der Lage mit anderen zu kommunizieren, wie kommuniziert er mit anderen, um sicher zu stellen, dass man sich da kein Ei ins Nest setzt und irgendjemand der einfach nur auf den persönlichen Erfolg aus ist. Weil für mich einfach langfristige Planung und langfristige Loyalität für das Unternehmen stark im Vordergrund steht und der kurzfristig Profit der ist vielleicht schön, aber für mich nicht, hat nicht erste Priorität vor allen Dingen nicht wenn man schon nen guten Umsatz hat und schon Profit schreibt. Ja, ich weiss nicht, ich hoffe das ist so auch in Ordnung.

Problem 9: Wohlwollen.

{CASE} Also, ich würde das Projekt antreten, das schon mal vorweg, und mit dem Spenden ist das ja immer so ne Sache, wobei wenn man da natürlich, ab dann, wenn es ne offizielle Spende ist da müsste man gucken, in wie weit kann man das abschreiben und wie kann man das drehen, dass man das über Steuerersparnisse löst und es kommt natürlich auch noch darauf an was für Mittel die Schule zur Verfügung hat. Also, wichtig wäre natürlich dass die Firma dadurch nicht allzu sehr belastet wird wobei ich als Person jemand bin der tatsächlich gerne an neuen Sachen arbeitet und gerne auch das Wissen was ich gesammelt hab auch gerne Studenten weitergeb und von daher finde ich das sehr attraktiv. Also für mich ist es so ich würde es nicht mit der üblichen Gewinnmarge verkaufen für mich wäre es eine Kombination aus Spende und Nullgewinn, da müsste man eben gucken wie sich das realisieren lässt. Auf jeden Fall 2 und man müsste halt gucken wie man das über Steuererleichterungen… genau, ja mehr kann ich dazu eigentlich nicht sagen. Und, ach doch, eine Sache noch, also was mir einfach wichtig ist, dass man die Dinge weiter gibt, also ähnlich wie so ein Mentorensystem, dass man eben, meistens hat man ja auch in der Gründungsphase und so weiter Hilfe bekommen, dass man das als neue potentielle Gründer oder Studenten weitergibt, das ist ne ganz wichtige Grundhaltung im Leben, dass man nicht auf seinem Wissen sitzt, genau.

Problem 10: Ausstieg.

{CASE} Gut, da weiss ich nicht, da wird ja nicht 300 Millionen für mich sondern für die gesamte Firma gezahlt, ich muss mal eben gucken, mal eben den Taschenrechner rausholen…. Also das würde

heissen 60 Millionen… also der Aktienwert wäre demnach bei 360 Millionen insgesamt wobei 60 Millionen gleich herauskommen würden, ich glaube, also wenn ich das 10 Jahre gemacht hätte, ich bin eigentlich immer jemand der gerne auch neue Sachen macht und nach ner gewissen Zeit eher müde ist, Dinge, wenn das denn dann in den Alltag geht nicht weiter zu tragen sondern ich mag lieber neue Projekte anschieben, ich würde mich wahrscheinlich so wenn ich mir das überleg für die zweite Variante entscheiden also ich würde den Exit wählen und würde dann einfach für mich ein neues Projekt, oder das tun wo ich dann sagen würde ok dann nochmal ne zweite Geschichte ganz neu anzufangen und in einen weitren Konzern überführen, würde ich wahrscheinlich, ja Variante 2, also im Moment würde ich halt tatsächlich, würde ich zu Variante 2 tendieren und würde dann halt tatsächlich sagen, ok jetzt hat man so viel Grundkapital und hat die Möglichkeit eben Gründer zu unterstützen und dadurch eben selber als Business Angel einzusteigen und an nem Startup teilzuhaben, das finde ich schon ziemlich gut, von daher würde ich Variante 2 wählen, auch wenn es langfristig natürlich so wäre, dass man mit Variante 1 mehr Geld verdienen könnte, wobei man einfach sagen muss, wenn ich das richtig versteh würden mir jetzt 66% der Firma gehören, dann würden mir auch die 300 Millionen wenn ich davon 66% hätte, mehr als ausreichen.

Coding 12, 27.09.2011

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	2-6: P 1 (Market Segmentation) 8-15: B 2 (analysis of competition) 16: Z 2 (emphasis on analysing) 16-18: B 2 (analysis of competition) 20-31: B 3 (analysis of competition) 33-36: Z 4 (emphasis on data analysis) 47-48: B 6 (concerned about competition)	37-44: C 5 (feedback from first customers) 50-57: C 7 (first customer feedback and new market segment)

Problem 2	64-65: R 8 (concerned about profit) 65-69: B 9 (market segmentation) 69-71: B 10 (comparison to competition) 76-82: P 11 (market segmentation)	87-92: D 12 (opposing marketing suggestions) 94-99: E 13 (new ideas to use internet marketing)
Problem 3		113-115: A 14 (alliance with friends) 122-126: A 15 (alliance with friends and employees)
Problem 4		139-145: A 16 (Use of alliances) 148-151: A 17 (Use of alliances)
Problem 5	168-170: K 18 (Not looking for investors)	177-180: N 19 (creation of own slogan)
Problem 6	193-206: P 21 (Market Segmentation) 218-221: K 23 (No use of foreign opportunities)	185-192: E 20 (using of contingencies) 213-217: N 22 (importance of helping local community)
Problem 7	238-242: G 25 (emphasis on company goals) 266-270: Z 27 (emphasis on analysis)	232-236: E 24 (Use of contingencies, restructuring) 257-264: E 26 (Use of contingencies, restructuring)
Problem 8	287-289: G 28 (manager has to fit goals of the company) 297-306: G 29 (manager has to fit goals of the company)	
Problem 9		317-319: N 30 (sharing knowledge with students) 325-328: N 31 (sharing knowledge with students)
Problem 10		335-341: N 32 (likes to start new ventures) 343-345: N 33 (thinking of becoming a business angel himself)

Interview 13, 11.10.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes.

Die Aufgabenstellung, bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen. 1. Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Da ich ja aus der Aufgabenstellung weiss, dass ich das Cafe im Umfeld meiner Universität bzw. Hochschule gründen soll, überleg ich mir natürlich einfach was denn die Leute sind, die dort täglich aus- und eingehen, die mir begegnen während meiner Studienzeit, da sind ganz klar die größte Gruppe die Studenten als nächste Gruppe würde ich jetzt die Lehrenden sehen also Dozenten und Professoren, dann eine weitere Gruppe die gesamten weiteren Mitarbeiter außerhalb des Lehrpersonals, die wissenschaftlichen Mitarbeiter, die Verwaltungsmitarbeiter und von mir aus noch die Bibliotheksmitarbeiter, und dann die ganzen externe Besucher die sich aus irgendwelchen Gründen in die Uni wagen, vielleicht weil sie sich dort bewerben als Student oder als Dozent oder was auch immer, auf jeden Fall würde ich eben diese vier Gruppen, Studenten, Lehrende, Mitarbeiter und externen Besucher notieren.

2. Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Man hat ja schon gelesen, es gibt einen Kaffeeautomat in der Uni ganz klar, das ist ein wichtiger Konkurrent, dann natürlich alle Cafés oder Bäckereien die in der Nähe der Uni sind, und ein weiterer Konkurrent ist für mich eben selbst mitgebrachter Kaffee von zu Hause. Also falls jetzt jemand wirklich die Disziplin hat, sich da morgens ne Thermoskanne zu kochen und die mit in die Uni zu bringen, das ist natürlich jemand den ich dann als Kunden verloren hab. So, machen wir weiter bei Frage 3, die lautet „Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten.“ Ja, die Frage würde ich ganz gerne für mich aufteilen, also jetzt erstmal mit den Kunden anfangen, also die wichtigste Frage um den Markt einzuschätzen ist sicherlich die Anzahl der Kunden, also ganz klar, wie viele gibt es von der jeweiligen Sorte, also wie viele Studenten, wie viele Dozenten und so weiter, dann würde ich gerne weitere Fragen beantwortet haben, was haben die für Produktpräferenzen, mögen die ganz normalen Kaffee, mögen die Kaffee mit Zucker oder was auch immer … zweite Frage Produktpräferenzen der Nutzer, dann der Bedarf an Kaffee pro Tag denke ich mal ein weiterer ganz wichtiger Punkt, denn ich könnte ja überhaupt nicht einschätzen, wie viel meine Bekannten oder andere Studenten trinken, weil ich selbst trinke überhaupt keinen Kaffee und kann deshalb eben absolut nicht sagen wie viel da getrunken wird. Anderer ganz wichtiger Punkt, der für mich wie eigentlich bei jeder Dienstleistung oder bei jeder Ware die ich verkaufen, die Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe und die Zahlungsbereitschaft würde ich auch untersuchen für die jeweilige Kundengruppe, also für die Studenten, Dozenten und Mitarbeiter und Besucher getrennt, weil ich glaube die Zahlungsbereitschaft ist sehr unterschiedlich, Studenten sind einfach nicht bereit so viel Geld auszugeben wie die Dozenten, da bin ich mir ganz sicher. Ja und dann vielleicht noch so als weitere Frage so allgemeine Präferenzen, also was erwarten sie vor allem von einem Cafe, wollen sie schnell bedient werden, wollen sie da bequemem Sessel vorfinden, hochwertige Waren, ist die Herkunft der Ware wichtig, Stichwort Fair Trade, Nachhaltigkeit, solche Fragen müssten auf jeden Fall durch meine Marktforschung beantwortet werden. Ja die zweite Gruppe ist ja die Konkurrenten, da würde ich erstmal versuchen herauszufinden was die bietet die Konkurrenz an für Produkte, also Angebot und Produkte der Konkurrenz mir genauer ansehen, ja was gibt’s noch, ich würde denken die Öffnungszeiten der Konkurrenz, denn wenn jetzt beispielsweise ein Cafe mittags schließt oder sowas und die Uni geht aber bis abends wär sicherlich für mich ne Info die ich einfach brauche. Ja dann des

weiteren was mich über die Konkurrent interessiert sind die Preise, was wollen die für ne Tasse Kaffee… ich denke das sind die Sachen die ich zur Aufgabe 3 zu sagen habe, dann gehe ich jetzt mal weiter zu Aufgabe 4, wie gedenke ich an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würde ich anstreben? Ja ich würde das auch wieder teilen, also um meine Fragen über die Kunden zu beantworten würde ich mir schon mal so ne Art Online-Marktforschung anschauen, also einfach mal mit ein paar relevanten keywords eingeben, also beispielsweise mal schauen was wird so über Twitter über das Thema Kaffee geschrieben, was werden da für Bilder gepostet? Was finde ich vielleicht bei Flickr für Bilder wenn ich einfach mal mit Stichworten wie Uni und Kaffee reingehe, seh ich da eher Studenten mit ner Thermoskanne unterm Arm oder nem Starbucksbecher in der Hand oder sowas in der Art. Dann wär‘s natürlich ganz interessant so ein bisschen qualitative Marktforschung zu machen, also mir einfach mal so ein paar Studenten zu krallen und denen vielleicht mal zur gewissen Klassifikation mal 10 Minuten Fragen zu stellen und die wirklich mal ein bisschen auszuquetschen über ihre Erfahrungen, wo trinken sie Kaffee würden sie vielleicht anderenorts ihre Pause machen und so weiter. Ja, Marktforschung, ansonsten hätte ich da natürlich noch die Möglichkeit der Beobachtung, also wenn ich mich einfach mal vor so einen, vielleicht vor nen Kaffeeautomat mal ne Stunde daneben setze und Strichlisten mache wie viele Studenten holen sich da ihren Kaffee, ja wenn ich natürlich die Möglichkeit hab, eine wirkliche Fragebogenerhebung oder sowas zu machen in der Uni dann gerne, aber ich denke mal das werden die wenigsten Universitäten zulassen, dass ich da als kommerzieller Anbieter rein gehe und da irgendwelche Umfragen mache, vielleicht kann ich das aber irgendwie über ein Forschungsprojekt mit den Studenten regeln. Jo, dann muss ich über meine Konkurrenz ja noch was herausfinden, ja da gäb‘s ja auch erst mal die Möglichkeit so eine Art Online—Recherche machen, so googlen, was gibt’s überhaupt für Cafés in der Nähe, so eine wirklich vollständige Konkurrentenliste hinzubekommen und dann müsste ich mich wahrscheinlich einfach physisch in den Markt begeben, wie so ein Tankstellenpächter der die Preise der anderen Konkurrenten ausspäht, mir überall mal nen Kaffee holen und mal schaun was hat der gekostet, wie schmeckt der mir, wie viel Milliliter sind drin, das ist glaub ich auch ne ganz wichtige Frage die es zu beantworten gilt, weil ein kleiner Kaffee kann 0,1 Liter sein oder 0,2 Liter je nach Anbieter, und deshalb müsste ich mich da einfach mal schlau machen, was bietet meine Konkurrenz da an. Ja, ich glaub das ist‘s dann auch, fertig sozusagen, für Nr. 4.

Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein, Aufgabe 5? Ist das jetzt darauf dass ich diese Cafe an meiner Hochschule im Speziellen gründe oder ganz allgemein? Ja also ich glaub hier an der BiTs hat das definitiv Wachstumspotential, weil einerseits sind hier die Studenten mit vielen finanziellen Mitteln ausgerüstet und der Automatenkaffee schmeckt einfach nur scheußlich, da auch fußläufig da nichts in der Nähe ist, kein Starbucks, kein Bäcker oder sowas, muss ich sagen dass ich die Wachstumschancen sehr, sehr gut einschätze und, ja, würd ich sofort machen. Ok, da hab ich ein paar Probleme, 1 abschließen oder hast du noch Rückfragen?

Ne, also jetzt gerade nicht, von mir aus kannst du weiter machen.

Dann gehen wir direkt an Problem 2, wir wollen das ja unter 85 Minuten schaffen, bei Problem 2 muss ich einige Marketingentscheidungen fällen… {CASE} ja gut die Uni ist auf jeden Fall nicht dir BiTs und an der Uni scheint es ein relativ gutes Betreuungsverhältnis von Dozenten zu Studenten zu geben aber na gut. Weiter, {CASE} Ja das sagt ja sehr viel über unsere Gesellschaft aus, dass der Kaffeekonsum weiter zunimmt, ansonsten kann ich da natürlich rausziehen, dass halt Kaffeespezialitäten anscheinend deutlich weniger ausmachen als man denkt, und dass eigentlich der große Batzen von Geld in dem Bereich sich immer noch mit ganz normalem Filterkaffee verdienen lässt. So das sind jetzt nur die Daten, ich mach mal ne Seite weiter ob da noch ne Frage kommt… ah

ja, jetzt geht's los. {CASE} also hab ich anscheinend so ne Art Umfrage durchgeführt, {CASE}. So, dann werde ich mir mal kurz zu Gemüte führen… ja ganz klar sieht man ne abnehmende Funktion, also je günstiger der Kaffee umso mehr Studenten oder Angestellte, also umso mehr Personen der Bezugsgruppe, sind bereit einen Kaffee zu kaufen, augenscheinlich insgesamt sind das bei Studenten die allermeisten die bereit wären, bei Besuchern auch noch recht viel bei Angestellten eher weniger, so wir sehen ganz klar, was höchst interessant ist, dass Angestellte anscheinend einen Billig-Kaffee überhaupt nicht konsumieren würden, also Kaffee zwischen 50-75 Cent scheint ihnen dann wohl zu minderwertig zu sein, da scheint auch ein bisschen so die Abgrenzung mitzuspielen, ja, geht anscheinend darum, dass man da auch so ein bisschen was exklusiveres gerne hätte, also um das zusammenzufassen: für Studenten kanns nicht billig genug sein, dann kann ich da am meisten absetzten, für Angestellte ists eher so ein mittleres Preisniveau, wobei ich da einen Euro verdammt billig finde für nen Kaffee aber gut. Ja das ist das was ich dem Fragebogen entnehmen kann. Was ist das da untern noch, Kaffee der in der Mittagspause oder zwischen den Vorlesungen angeboten wird, versteh ich jetzt nicht so wirklich den Unterschied zwischen den beiden Umfragen, bin ich wahrscheinlich zu doof dafür, wahrscheinlich ist das obere ganz allgemein Kaffee und das untere Kaffee der in der Uni konsumiert wird, ist ja auch egal sind da auf jeden Fall sind da wenn man ganz niedrigen Preisen ausgeht, Studenten, noch mehr Studenten bereit ganz billigen Kaffee zu kaufen, und noch mehr Angestellte Kaffee eines mittleren Preisniveaus, aber eben nicht ganz billigen Preisniveaus, bei Besucher fällt es auf, dass die her den ganz günstigen Kaffee nehmen. Ja, dann schau ich mir jetzt mal Umfrage 3 an, das ist eine Fokusgruppe von Unterrichtenden, also Lehrer und Angestellte von höheren Schulen und Universitäten. Sie finden mein Café sehr interessant, das freut mich aber, die wollen die Kaffeeauswahl erweitert haben um mehr Geld auszugeben, also bevor sie bereit wären, 1,5 Euro auszugeben, wollen sie mehr Auswahl. Für den ganz einfachen Kaffee sind sie anscheinend bereit €1,00 - €1,25 zu zahlen, fordern aber ein Bonussystem, ja wunderbar. {CASE} Ja, basierend auf Ihrer gesamten Marktforschung, kommen Sie zur folgenden geschätzten Kosten für Ihr Marketing: {CASE}, direkte Werbung würde bedeuten, dass ich Personal anheuere. Ok, da seh ich auch keine Frage mehr, dann mach ich einfach mal weiter auf Seite 9. Konkurrenten, {CASE}…. Umsatz… ok, diese Kaffeeunternehmen erwirtschaften eine Rendite von 25%, das ist ja schon mal ganz gut. So, jetzt soll ich, ach jetzt kommen endlich mal wieder Fragen, ok, ich soll laut nachdenken… in welchem Marktsegment werden Sie ihr Produkt anbieten? Ja, ich würde schon mal sagen, dass das eher ein Niedrigpreis-Segment sein müsste, denn es kam ja raus, dass eigentlich die Studenten, ja den günstigsten Kaffee einfach bevorzugen, und weil die Studenten mit Abstand die größte Zielgruppe sind, würd ich mich auch erstmal an die halten, zumal ich auch denke Universitätsangestellte, die haben halt auch andere Möglichkeiten, die haben einen Pausenraum oder ein Büro wo sie eine Kaffeemaschine stehen haben, die werden mein Cafe eher unregelmäßig besuchen, deshalb sind eigentlich Studenten für mich die wichtigste Zielgruppe, da die es so günstig haben wollen, würde ich auch in den absolute Discount-Bereich gehen, würde sozusagen einen „Preisbrecher-Kaffee" anbieten, „Geiz ist Geil". Ja zu welchem Preis werden Sie ihr Produkt anbieten? Ich denke mal 50 Cent pro Tasse ist da verdammt billig da kann man auch öfter als einmal am Tag hinlaufen vielleicht, das würde ich erstmal so machen, vielleicht auch mit der Perspektive vielleicht später mal ne moderate Erhöhung zu machen und ich würde auch die Möglichkeit mit einbeziehen, dass ich vielleicht ne Art Preis-Differenzierung mache, wir haben aus den Umfragen gelernt, dass die Dozenten bereit wären ein bisschen mehr zu zahlen, da kann man ja auch so ein bisschen an deren soziales Gewissen appellieren, so wie man das auch in der Mensa macht, da sind die Preise für Dozenten einfach ein paar Cent höher als die für Studenten, deshalb würde ich das als spätere Möglichkeit in Betracht ziehen von Dozenten einen höheren Preis zu verlangen. Um das vielleicht auch irgendwie operativ einfacher zu machen, vielleicht kann man für Studenten so eine Art Studenten-Karte einführen, dass man sich zum Beispiel

10 Kaffee für 5 Euro kauft, da hab ich meinen garantierten Absatz davon, und die Studenten haben über den Trick halt einfach nen billigeren Produktpreis ohne dass ich jetzt sozusagen mit 2 Preisen an der Anschreibetafel arbeiten muss. OK, wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segmenten bewerben? Ja also ganz klar, was da vorne stand, irgendwie TV-Werbung, ich weiss nicht wie das in Holland ist, aber in Deutschland gibt es definitiv keine regionalen TV-Sender die irgendwie der Rede wert wären, und für mich irgendwie interessant wären, definitiv die Idee irgendwie regionaler TV-Werbung – weg damit, Kinowerbung seh ich auch nicht, also Kino, das schlägt zwar an, aber mit Sicherheit nicht mit der Gruppe Studenten, also die laden sich viel lieber irgendwelche Filme runter, das isses einfach nicht, Kino ist zu nem Premiumprodukt geworden, für mich auch vollkommen uninteressant. Ich würde eigentlich auf relativ primitive Sachen setzen, würde schauen, dass ich irgendwie vor meinem Cafe ein bisschen Randale machen indem ich da, ich da was weiss ich, laut Kaffeetassen positionier oder was, einfach um da Aufmerksamkeit zu erzeugen… der Preis dann sowieso, das wichtigste Argument sollte natürlich der Preis sein…

darf ich da mal kurz unterbrechen, seit 10 Sekunden bist du abgehackt, also ich hab jetzt kaum was verstanden die letzte 10-20, also du warst irgendwie mit deinen Kaffeetassen vorm Cafe und da hab ich dich dann verloren….

Das macht aber nichts, weil seitdem kam auch keine gute Idee mehr, ja, was kann ich noch machen, also neben meinem laufenden Kaffeetassen, packe ich das gesamte restliche Budget in Facebook-ads, also Werbeanzeigen auf Facebook, denn da hab ich die Möglichkeit eben ein sehr gutes targeting zu machen, dass heisst ich kann mir wirklich die Zielgruppe ganz genau raus wählen, der und der Jahrgang, an der und der Hochschule, da hab ich auch schon super Erfahrungen mit gemacht, das wäre sozusagen mein Instrument der Wahl, da würde ich das gesamte restliche Budget reinpacken. Damit hätte ich auf Seite 9 jetzt alle Fragen beantwortet, ich gehe weiter auf Seite 10.

Problem 3: Gehaltskosten.

Ok, Mund-zu-Mund Propaganda genutzt, ah ja, hab mich am unteren Ende des ermittelten Preissegments angesiedelt, ok, hab ich auch gemacht, ich hab etwa 3000 Kunden im Monat, naja das ist ja nicht so viel. Na dann rechne ich mir mal meinen Umsatz aus…hier in excel… oh, davon soll ich leben können? Naja, gut ich hab 3000 Euro im Monat, eh, 3000 Kunden, basierend auf den Vorschlägen glaube ich dass spezielle Kaffees für noch mehr Kohle absetzbar sind… ehm ich kann mein Inneres umdesignen, das Innere des Cafes um ein gehobeneres Ambiente zu erreichen, ok. Ich hab mein letztes Erspartes aufgewendet um genug Kaffee auf Lager zu haben und nehme an dem Wettbewerb namens ‘Architecture meets Catering‘ teil, ok. Ich habe vier Angestellte und kein Geld um den nächsten Monatslohn zu bezahlen, das ist ja schon mal doof. Ich brauche 30.000 Euro… {CASE}. Eins käm für mich gar nicht in Frage, weil Geld von den Eltern der Freundin nicht, das wär ja doof, wenn man dann sozusagen die Firma vorn Baum fährt, dann fährt man auch gleichzeitig die Beziehung vorn Baum, ne das wär ja dämlich. Aus demselben Grund, Eltern überreden Kredit aufs Haus aufzunehmen würd ich auch nie machen, weil, keine Ahnung, das sind meine Eltern und die haben mit der Firma nichts zu tun, und deshalb käm das für mich absolut nicht in Frage. Geld von ein paar alten Freunden das wäre für mich der absolute Notfallhebel, würd ich aber auch nicht machen, ich würde wirklich das Gespräch mit meinen vier Angestellten suchen, würde denen zeigen was für enorme Chancen in diesen Wettbewerb liegen und ich bin mir sicher dass ich sie dann motivieren könnten zumindest auf nen Teil ihres Gehalts zu verzichten, damit wir eben gemeinsam an dem Wettbewerb teilnehmen. Ich denke das ist auch ne wichtige Motivationsmaßnahme, dieser Wettbewerb, denn man schafft ja letztendlich zusammen was und wir leben ja alle für den Erfolg des

Cafés und letztlich wenn wir da gut abschneiden dann haben wir ja auch alle was von, deswegen würde ich mich entscheiden, dass meine Angestellten auf Lohn verzichten sollen.

Problem 4: Finanzierung

Ok, nächste Seite, augenscheinlich habe ich gewonnen, das führt zu Nachfrage von Nestle, ok… jo, ok, also ich hab weiteren Kapitalbedarf, diesmal 150.000 Euro… ah ja, ok. Also, es geht weiter darum, dass ich mich vergrößern soll und die Geschäftsentwicklung sieht ja ganz gut aus, in sofern sollte ich das auch machen und ich brauch eben dafür diese 150.000 Euro um in die Gewinnzone zu kommen. Ich habe wiederum drei Finanzierungsoptionen, ein Risikokapitalanleger, ein Freund der Familie mit Erfahrung in der Gastronomie, so und was haben wir da noch? Ok, allein fortführen nur mit dem selbst erwirtschafteten Geld agieren, würde langsamer laufen… ja, ok, also ich bin jetzt nicht der Zahlenmensch der da irgendwie das aufgrund der Zahlen entscheiden würde sondern das ist für mich ne strategische Sache die ich ganz klar an rein qualitativen Punkten entscheiden soll, denn ich bin ja jemand der frisch von der Uni kommt, ganz wenig Erfahrung in der Gastronomie hat, da seh ich Option 2 eigentlich als riesen Chancen, denn das ist jemand dem ich vertraue, Freund der Familie, der viel Erfahrung im Gastronomiebereich hat und eben noch bereit wär mit 150.000 Euro sich am Unternehmen zu beteiligen, ja, deshalb würde ich mich ganz klar für Option 2 entscheiden, einfach weil ich da langfristig die besten Möglichkeiten drin sehe. Ok, das wär damit dann auch erledigt…

Äh, könntest du da in dem Fall noch kurz deine größten Kritikpunkte an Option 1 und 3, also was so am ehesten der Grund wäre, warum du nicht Option 1 oder 3 nimmst?

Ja, also von diesen ganzen Risikokapitalgebern halte ich relativ wenig, denn die versuchen sich eben meistens einzukaufen um dann doch viel Einfluss auf das Unternehmen zu nehmen, und wollen ja auch mit 48% auch nen ziemlichen Anteil haben und ich glaube einfach, dass ich einfach nach wie vor einen großen Teil halten möchte, am Unternehmen, weil ich glaube auch einfach dass diese Risikokapitalgeber, wie der Name schon sagt vor allem Kapital geben und das ist glaube ich nur eins der Probleme was mein junges Unternehmen hat, ich brauche eben auch know-how, ich brauche Erfahrung und das können mir Risikokapitalgeber aus meiner Sicht nicht in dem Umfang geben wie jemand der Erfahrung in der Gastronomie hat. Ja und Möglichkeit 3 wäre ja eigentlich Stillstand, also alleine weiterzumachen ändert ja weder mein Kapitalproblem noch mein know-how-Problem, und würde ja auch bedeuten dass es praktisch viel länger dauert, dass ich noch später in die Gewinnzone komm, das wär fürs Unternehmen nicht gut, ok?

ehm da ist ganz unten noch ne Frage, hattest du die schon mit dem…?

Hab ich schon gesehen aber wie gesagt, das macht für mich keinen Unterscheid. Ein Risikokapitalgeber kann mir kein know-how geben von daher fällt das für mich raus, auch wenn er nur nen geringere Teil des Unternehmens haben will. Das wäre wahrscheinlich die Möglichkeit die der klassische Betriebswirt sich aussuchen würde, aber ich weiss einfach wie wichtig know-how ist und würde es deshalb nicht machen.

Problem 5: Führung / Vision

So, ich hab vertraglich 2 große Kaffeelieferanten, hab zusätzliche Angestellte und hab auch noch ein neues Firmengebäude. Oh, eine PR-Geschichte, das ist ja super…ok, ich soll einen Ein-Zeiler finden, der meine Vision beschreibt, 4 Alternativen hast du mir da vorbereitet, Starbucks ist Vergangenheit –

Coffee Inc. ist die Zukunft. Ne, würde ich spontan nicht nehmen, denn Starbucks ist ja einfach nicht der Maßstab, finde ich jetzt, ich finde solche Überschriften immer so ein bisschen scheinheilig wenn sich so junge Spunde da irgendwie den größten der Branche als Vorbild nehmen, ne, würde einfach nicht zu mir passen sowas zu machen, das ist protzig und passt einfach auch nicht. Nr. 2, Wir wollen bis 2014 Jobs für mindestens eintausend Arbeitnehmer kreieren. Joa, find ich ganz interessant, ich mach nochmal mit den anderen weiter, die am Schnellsten wachsende Kaffee-Kette, würde ich nicht nehmen, erstenmal überhöht das mich genau wie bei Nr. 1 und das schürt auch irgendwie den Neid. Ok, Nr. 4, investieren Sie in *Coffee Inc.* – Genießen Sie die deutsche Kaffee-Tradition, ne, also deutsche Kaffee-Tradition find ich geht gar nicht, weil Kaffee ist einfach kein spezifisch deutsches Produkt und ich sehe auch nicht da Investor-Relations da in so ner Zeitung da aufgegriffen werden, ich glaub da gibt es bessere Medien für. Also ich würde Nr. 2 auswählen, das ist mit Sicherheit auch ne Sache die auch von anderen Medien aufgegriffen wird, ist ne komplett positive Botschaft, geht ja immer um positive Meldungen, und ja, ich würd Nr. 2 nehmen…. Alternative, ne, also ich würd bei Nr. 2 bleiben.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1

Sie haben es gerade geschafft in die Gewinnzone zu kommen… ok, also hier wird ein Problem beschrieben, dass die normalen Konsumenten die den normalen Filterkaffee wollen, und dass andren eben hochwertigen Kaffee wollen, dass die einfach kein Verständnis füreinander aufbringen. Das ist ja ein relativ bekanntes Problem bei Dienstleistungen, ehm, ich denke das bedeutet eigentlich, dass man das Ganze trennen muss. Also ich denke ganz spontan mal so an McDonalds, da gibt's ja die normale Theke, sozusagen schnell und preiswert und dann gibt's McCafe, wo teurerer Kaffee angeboten wird, wo sich ein bisschen mehr Zeit für die Kunden genommen wird, mehr Auswahl bequemere Stühle, ja und ich würde jetzt sozusagen versuchen mein Cafe zu teilen, würde an einer Stelle so die cheap-Theke haben wo es eben nur den Filterkaffee gibt, zu nem günstigen Preis und auf der anderen Seite sozusagen die Bar, wo es dann die Lounge-Atmosphäre, den teureren Kaffee, die speziellen Sorten gibt.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2

… ok, ich mache also einen Zweit-Shop, zwei Shops, ist ja eigentlich fast dasselbe…hm…. Ok, also es steh praktisch wieder ein Re-Design an, vor allem weil ich jetzt Zeitschriften, freien Internetzugang in meinem fertigen Cafe offerieren möchte und die Frage ist jetzt ob ich das Re-Design selbst mach, ob ich das Ganze outsource an eine inländische Firma oder outsource an eine ausländische Firma. Also selbst machen fällt für mich direkt flach weil ich finde jeder sollte irgendwie bei seinem know-how bleiben und mein know-how ist mit Sicherheit nicht Design, ich würd dann ganz klar 2 oder 3, ich würd's tatsächlich mal mit einem ausländischen Partner versuchen, gar nicht so sehr weil der günstiger ist, sondern einfach weil der ein ganz neues Feeling reinbringt, weil ich denke wenn ich mir nen deutschen Architekten suche, der vielleicht in Deutschland schon 3 andere Kaffeehaus-Ketten berät, das wär nicht gut, dann wär alles 08/15, alles gleich, sondern ruhig mal jemand von außerhalb, der da mal ganz neue Ideen rein bringt warum nicht? In sofern würde ich Möglichkeit 3 in Betracht ziehen, einfach um wirklich know-how von ganz weit draußen zu holen….

Mir fällt gerade ein, hast du eigentlich, hattest du gerade erklärt warum? Also da ist ja noch ne Frage ob du den Re-Design aufwand machst oder nicht. Also du hast ja eben gesagt du machst das…

Ja, den muss ich machen, klar. Weil die nur bereit sind dann ordentlich Geld für die Spezialitäten auszugeben wenn die Läden attraktiv sind, klar. Ja.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1

{CASE} Also ich muss mir jetzt überlegen was ich mit dem Stefan mache, der sich anscheinend im Premium-Bereich nicht bewährt hat, aber für den einfachen Bereich, den Plain Coffee anscheinend sehr gut einsetzbar war. Feuern würd ich ihn nicht, da er sich ja in der Vergangenheit bewährt hat und ich würde ihn deshalb zum Leiter dieser Sparte Plain Coffee machen sozusagen, also er soll sich wirklich um das kümmern was er kann, um den ganz einfachen Kaffee und ich selbst würde mich selber um die Exquisite-Sparte kümmern, und weil ich da auch mehr Wachstumschancen sehe und auch glaube, dass da auch mehr spezifisches know-how gebraucht wird und er soll sich dann auf das 08/15 Geschäft konzentrieren. Ja, ihn zu feuern wär für ich keine Alternative, weil er hat mich ja lange begleitet, hat ja auch im früheren Bereich mal auf Gehalt verzichtet, dass wir an dem Wettbewerb teilnehmen konnten, da würd ich ihn nicht feuern. Ja, so würd ich mit Stefan umgehen.

Ok, du würdest aber keinen neuen Manager einstellen, sondern sagst du würdest Exquisite selber machen?

Genau, ich mach Exquisite und, ich behalte trotzdem die Gesamtleitung aber für Stefan bleibt dann der Bereich der 08/15 Sparte.

Und wie wär da, also wie würdest du ihm das mitteilen, dass du ihn nur noch beim Standard einsetzt?

Positivierung, würde ihm sagen, du bekommst dort mehr Möglichkeiten, würde ihm klar machen, dass ich ihn dort brauche, weil ich mich um das andere selber kümmere, deshalb hab ich keine Zeit mich um die 08/15 Geschichte zu kümmern und er dass er halt dort ne neue Herausforderung hat in der er sich voll und ganz beweisen kann und dass ich natürlich von ihm erwarte, dass er sich da zu 100 Prozent einbringt um mich nicht zu enttäuschen. OK, oder noch Rückfragen?

Ne ne, das ist ok…. Bist du jetzt bei Teil 2 grade?

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2

Ja… {CASE} also ich sehe absolut nicht, dass wir ein Konzern wären, ich glaube wir wollen nicht degenerieren und, wenn man die Struktur in einem großen Konzern kennt, dann ist das einfach der Anfang vom Ende sobald man loslegt mit den Sachen die da genannt werden also ich habe länger für einen großen Energiekonzern gearbeitet, ich kenne diesen ganzen schrecklichen, schrecklichen over-head, den würde ich in meinem Unternehmen nicht einziehen lassen, lieber würde ich dann irgendwann den Schritt gehen und sagen wir expandieren jetzt nicht mehr so stark, wachsen langsam, aber wir erhalten uns eben diesen Spirit des Jungunternehmens, diesen Spirit des Andersseins. Also grundsätzlich, ich würde mich dagegen wehren ein Konzern zu werden.

Hättest du, ehm, würdest du da mit deinem Partner irgendwie noch, also wie würdest du dem das beibringen sozusagen?

Wo kommt der denn her der Partner?

Ich glaub es ist der aus, von Frage 2 glaub ich, wo es um die erste Finanzierung ging.

Ja gut, dem würde ich natürlich dann auch klar machen, dass er ja eigentlich den Bereich, der Experte für Gastronomiedinge war, und nicht für Unternehmensaufbau und das doch ne klare Management-Entscheidung wär die eigentlich in meinem Bereich liegt und ich von ihm eher Input im Bereich Verkauf und Einkauf und so weiter erwarte und jetzt nicht bei solchen klassischen

Managementaufgaben, würde ihn da klar in die Schranken weisen was seine Aufgabe in dem ganzen Unternehmen ist und dann kann er entscheiden ob er damit leben kann oder nicht. Er hat ja nicht so viele Anteil als dass er beherrschend wäre, in sofern muss er da schon auf mich hören.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management.

…ok, einen COO... ach ja Interviews, sehr gut. Ok, also erstmal würde ich mir jemand Externes noch zu dem Interviews dazu holen, am Besten eine Psychologin oder eine Arbeitswissenschaftlerin, auf jeden Fall jemanden der sich wirklich mit Menschen auskennt der mir vielleicht auch so ein bisschen auf der Metaebene im Nachhinein sagen kann was man aus der Körpersprache der Kandidaten lesen konnte und sowas, weil ich in dem Bereich auch zu wenig know-how hab. Ich selbst würde mich eigentlich darauf konzentrieren in dieses Vorstellungsgespräch auch so ein paar Assessment-Elemente vor allem weil ich das selbst hatte und ja dann muss man das halt einfach nutzen, ich glaube diese coop-Übungen, irgendwelche Übungen die Zusammenarbeit der Leute untersuchen, die sind wirklich sehr schwer und sehr wertvoll und ich würde versuchen eben durch solche Elemente versuchen die Leute wirklich mal an ne Grenze heranzuführen, zu schauen wie sie sich in Stresssituation verhalten, und ja, weil ich glaube wer mit mir arbeitet der muss auch stressresistent sein und ja das wäre eigentlich so mein wichtigstes Thema zu überprüfen wie stressresistent ist derjenige. Dann natürlich das Fachwissen aber da geh ich einfach mal von aus, dass die Kandidaten über Fachwissen verfügen, und würd eben auch viel auf weiche Faktoren achten, gerne mit dem zusammenarbeiten, nicht nur mit ne Fachexperten.

Problem 9: Wohlwollen

{CASE} das ist ja schön. Ja, das gefällt mir. Würd ich sofort machen, sag ich schon obwohl ich noch nicht mal gelesen hab was es kostet…. Also von dem Projekt soll es ein Ergebnis geben was dann wieder von mir verkauft wird an die Schulen mit Gewinnmarge, versteh ich das richtig?

Ehm, ja, also ich glaube es geht da um diese 100.000 die da erwähnt sind, das würde die ganze Sache halt kosten und dann ist halt die Frage wer trägt die Kosten oder zu welchem Teil….

Ok, also die Kosten würde ich ganz klar tragen, weil ich glaube es ist einfach ne riesige Chance sich das know-how von Studenten ins Unternehmen zu holen, wir machen ja an der BiTs viele solche Projekte und ich glaube die sind immer für beide Seiten extrem lehrreich, soll heissen, ich übernehmen zwar das Geld, möchte aber dass die Erkenntnisse in meine Unternehmen übergehen, also ich würde nicht das Ganze an die Schule verkaufen oder sowas, sondern ich möchte wirklich dass in dem Projekt etwas entsteht was mein Unternehmen weiterbringt, dafür investier ich das gerne, dafür geb ich den Studenten auch die Möglichkeit sozusagen zu lernen in der Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitern und mir, und ja die 100.000 und den zeitlichen Einsatz den ich bringen muss den geb ich da gerne dafür dass dabei bestimmt neue Ideen rauskommen, ok.

Könntest du noch ein bisschen mehr, weiss nicht, die Vorteile, zum Beispiel was du dir davon versprichst?

Ja, also Studenten sind ja einfach die Kernzielgruppe, deswegen sollte man jede Chance nutzen mit denen ins Gespräch über das momentane Konzept zu kommen, und darüber was man wirklich noch aus dem Konzept machen kann, das ist ganz, ganz wichtig und ich glaube einfach auch, jede

Generation hat ganz andere Erwartung, wenn ich jetzt vor 5 Jahren die Uni verlassen hätte dann hätte ich wahrscheinlich ganz andere Erwartungen als wenn ich im Jahre 2011 fertig werde. Und das ist auch wichtig um am Puls der Zeit zu bleiben, regelmäßig den Kontakt zu Hochschulen zu pflegen, und vor allem wirklich bei solchen Projekten mitmachen, gerade weil die Studenten noch nicht betriebsblind sind, noch nicht enttäuscht wurden durch Bürokratismus und nicht-Umsetzbarkeit von Ideen, ist das ganz toll die da mit reinzuholen und mit denen einfach zu gestalten. Ja, deshalb würd ich das machen.

Problem 10: Ausstieg

Ja da bin ich ja schon am Ende… ok, Richtung 1 käme für mich nicht in Betracht, denn ich sehe jetzt nicht, dass Gastronomie eine so extrem kapitalintensive Branche wäre, dass ich unbedingt jetzt an den Aktienmarkt gehen würden, und mein Unternehmen ist auch nicht in der Situation, dass ich jetzt unbedingt große Mengen Fremdkapital brauch und deshalb geh ich nicht an die Aktien, ich würde mich ja komplett dem Diktat der Aktienmärkte unterwerfen und warum soll ich das machen wenn ich überhaupt kein Fremdkapital brauche in dem Moment? Also sozusagen Richtung 1 kommt für mich nicht in Betracht.

Ja, Richtung 2, hm … ja, 300 Millionen ist natürlich schon ein ordentlicher Beitrag auch wenn jetzt im nächsten Jahr schon 70 Millionen prognostiziert sind. Ich soll mich ja für eine Richtung entscheiden, ich glaube es ist auch wichtig irgendwann auszusteigen wenn man so ein Unternehmen 10 Jahre lang aufgebaut hat, hat man ja auch sicherlich Lust andere Sachen im Leben zu machen. Ja, in sofern würde ich mich dann für Richtung 2 entscheiden, würde das Unternehmen an Starbucks verkaufen und würde mich auf einen genüsslichen Lebensabend freuen.

Coding 13, 11.10.2011

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	6-14: P 1 (market segmentation) 15-19: B 2 (competitive analysis) 22-41: P 3 (market segmentation) 42-48: B 4 (competitive analysis) 52-66: Z 5 (plans extensive market reserach) 69-77: B 7 (competitive analysis) 80-84: P 8 (market predictions)	66-68: E 6 (research project with students)

Problem 2	88-90: Z 9 (over-trust in case description) 105-109: P 10 (price segmentation) 113-117: P 11 (price segmentation) 128-139: P 12 (market segmentation) 140-146:R 13 (maximizing returns by letting staff pay more)	152-158: D 14 (distrusting marketing suggestions) 166-171: M 15 (marketing with familiar means)
Problem 3		183-189: L 16 (does not want to borrow money) 191-196: L 17 (lets employees carry some of the risk)
Problem 4	203-204: Z 18 (believes growth predictions)	211-215: A 19 (wants alliance with family friend) 224-227: A 20 (stressing importance of more know-how through partnerships)
Problem 5		242-246: N 21 (competition no role-model) 254-256: E 22 (use of slogan for positive marketing)
Problem 6	288-289: R 26 (decision based on expected rising returns)	265-269: E 23 (use of contingencies) 274-277: M 24 (asks what do I know) 278-282: E 25 (takes foreing designer for new ideas)
Problem 7	296: K 27 (no trust in other managers to do exquosite) 297: P 28 (market predictions) 312-316: K 29 (no intention for real change) 330-336 : X 31 (no input by other employees wanted)	320-322: M 30 (what do I know)
Problem 8		340-344: A 32 (professional help for the interviews)
Problem 9		365-371: E 33 (use of opportunities) 377-384: C 34 (close contact to future consumers and universities)
Problem 10		389-391: D 35 (distrusting advisors) 391-393: N 36 (does not cling to his business)

Interview 14, 12.10.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes.

Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen. Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Ich soll jetzt auch direkt darauf antworten?

Genau, also direkt was dir dazu einfällt.

Dadurch das ja oben in dem Informationstext stand, dass das auf halt dem Universitätsgelände sein sollte, gehe ich mal stark davon aus dass Nr. 1 definitiv Studenten sind, dann würde ich sagen Dozenten, Professoren also allgemein eventuell Angestellte und ganz unten halt Besucher, Besucher und ehm, was könnte man noch sagen, Besucher und vielleicht ja eigentlich das war‘s. Das sind die drei Kategorien, vielleicht ganz selten mal ein paar Spaziergänger oder so aber die fallen wahrscheinlich unter Besucher.

Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Ehm, da muss ich jetzt allerdings fragen, potentielle Konkurrenz, da ja gesagt wurde, dass das an der Universität liegt, muss ich da nur an die Universität denken oder generell?

Ehm, ja das bleibt dir überlassen, du kannst das natürlich….

Ok, dann kategorisiere ich das einfach. Also einfach die sehr nah stehende Konkurrenz, würde ich einmal kategorisieren in die Mensen und wie gesagt was oben drin stand diese Kaffeemaschinen und so kleine Cafés wie wir sie auch hier an der Universität Twente haben, die hier und da mal sind, beziehungsweise die Studentenvereinigungen, weil die halt auch Kaffee anbieten. Und dann als generelle Konkurrenz könnte ich mir vorstellen das McCafe, von McDonalds, Starbucks, was gibt’s noch, in Deutschland solche Cafés wie Extrablatt, eventuell.

Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Ehm, potentielle Kunden und Konkurrenz… also ich würde einmal mich sowieso dafür, die Kunden, auf der Kundenseite würde ich mich dafür interessieren, für Geschmacksrichtung, ob es irgendwelche speziellen Wünsche gibt, was das Standardprodukt ist, ob es eventuell irgendeinen Nischenmarkt gibt, den man eventuell, wo man ein bisschen mehr reindrängen könnte, generell bei der Konkurrenz würde ich gerne wissen wollen natürlich was die Konkurrenz für Umsätze macht, was die Wachstumsraten sind, wahrscheinlich wie die einzelnen Cafés strukturiert sind, zum Thema Layout, damit der Konsumentenfluss sehr flüssig ist und was eventuell noch für zuzügliche Produkte die anbieten um sozusagen ihre Marge noch zu steigern, zum Beispiel wie bei Starbucks kennt man so kleines Gebäck was dazu gehört, solche Dinge.

Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Ehm, also, der einfachste Weg wäre wahrscheinlich ne Marketingfirma zu fragen, aber da oben in dem Informationstext ja drin stand, dass ich nicht so viel Geld zu Verfügung habe, glaub ich würde sich das eher belaufen auf Internetrecherche, selber einfach in den Lokalen der Konkurrenz auftauchen und zu den Kunden, an der Universität halt selber Fragebögen austeilen, ich denke das würde ich für den Anfang in Erwägung ziehen.

Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? Ehm, naja, da das Unternehmen ja begrenzt ist eigentlich auf die Universität zumindest im kleinen Stadium, würde ich einfach sagen, dass das einfach auf die Universität im Augenblick begrenzt ist.

Problem 2, Definition des Marktes

Ehm, dann kommen wir zu Problem 2, ich weiss nicht, möchtest du noch irgendwas sagen dazu?

Ehm, ne also wenn ichRückfragen habe, wenn ich was noch genauer erklärt haben will, dann sag ich Bescheid, ansonsten lass ich dich wie gesagt einfach machen.

Ok… {CASE} also was man auf den Tabelle [bei Umfrage 2] sieht, es gibt Unterschiede [zu Umfrage 1], hauptsächlich bei den Bereichen von 50-75 Cent und zwischen 75 bis einen Euro pro Kaffee. In den Mittagspausen oder zwischen den Vorlesungen steigt die Nachfrage bei den Studenten an, also generell steigt sie an.

Umfrage 3, {CASE}, hm, ja ok ich wüsste nicht ob ich jetzt wirklich mit in die Marketingrechnung hineinnehmen würde, Werbung beim Lokalen Fernsehsendern und beim Kino dadurch dass ich natürlich gerade ein kleines Unternehmen bin. Direkte Werbung, zum Beispiel die Verteilung von Flyern oder bedruckten Feuerzeugen etc. würde das anheuern und trainieren von Werbepersonal beinhalten, ok.

Konkurrenz, {CASE} In welchem Marktsegment, in welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? Ehm, also ich denke am Anfang weil‘s Studenten sind würde ich mich doch eher in nem niedrigerer Marktsegment segmentieren allein schon, weil oben wurde ja die Tabelle gezeigt, was Studenten zahlen würden, das lag hauptsächlich zwischen 50 Cent und 75 Cent, weiterhin würde ich mich natürlich probieren mich in nem hochpreisigerem Segment zu positionieren einfach dadurch dass ich mehr Geld an einem Kaffee verdienen kann und beziehungsweise ich denke, weil das Potential da ist, man hat ja gesehen dass zum Beispiel die Angestellten durchaus bereit sind etwas mehr zu zahlen und ich denke dass man da eine gute Mischung finden kann zwischen Qualität und doch sehr hochklassigem Segment.

Zu welchem Preis werden Sie ihr Produkt anbieten? Also ich würde sagen, dadurch dass ich, wenn man jetzt so generell auf die Zahlen eine schnellen Blick drauf wirft, ohne irgendwelche Kalkulationen zu machen, würde ich doch sagen, dass ich das anbiete für 75 Cent, würde ich dann doch schon verlangen für den Kaffee.

Wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segment(en) bewerben? Ehm, ok, ja ehm, wieder der Punkt unterstrichen, dass es natürlich noch ein kleines Unternehmen ist und ich halt an der Universität bin würde ich, denke ich Flyer austeilen, Flyer hauptsächlich und ein paar Plakate draußen aufstellen, dass sollte für den Anfang genug sein.

Problem 3: Gehaltskosten.

{CASE} Ehm, also ich glaub Option 1 und 2, also Option 4 würde ich denke ich als allererstes probieren und die Angestellten überzeugen in diesem Zeitraum auf ihr Gehalt zu verzichten, oder zumindest sozusagen die Angestellten zu überzeugen etwas weniger zu verlangen. Ehm und weiterhin

würde ich sonst, denke mir sonst die andere Option wäre halt Option 1, von den Eltern der Freundin mir Geld zu leihen, weil andererseits, die Eltern überzeugen Kredit aufs Haus aufzunehmen, hat auch wieder ein paar Risiken dabei, Option 2 ist halt, das können mehrere Leute sein, alte Freunde, da können schnell mal ne Freundschaften beziehungsweise, da sind so viele Parteien mit eingeschlossen das können mehrere Freunde sein, also das wär mir in dem Sinne zu kompliziert beziehungsweise da können mehrere Leute den Druck auf einen erhöhen, da ich denke ich mal sowieso schon genug Druck habe das Unternehmen vernünftig zu führen und bei diesem Designwettbewerb da alles auf die Reihe zu kriegen, muss ich das nicht auch noch unbedingt haben, also von daher Option 4 wäre meine erste Wahl, und sonst wenn ich leihen muss dann Option 1. Problem 4 Finanzierung.

Ehm, kannst du noch kurz, falls dir da spontan was einfällt, erzählen wie du versuchen würdest deine Mitarbeiter zu überreden sozusagen?

Also ich würde denke ich mal meinen Mitarbeitern erzählen dass wir ja nicht kurzfristig denken sollen, sondern dass wir lieber auf langfristiger Basis denken sollen, dass jetzt im Augenblick aller Anfang sozusagen schwer ist, und dass natürlich auch später wenn dann Geld verdient das irgendwie wieder belohnt wird, das wird auf jeden Fall wieder ausgeglichen, ich würde auf jeden Fall nicht die Angestellten da vergessen.

Problem 4: Finanzierung.

{CASE} Also für mich wäre wahrscheinlich am interessantesten die Option 2, durchaus auch aus persönlichen Gründen, weil ich halt sehr gerne mag dass ich noch mit anderen Leuten zusammenarbeite, zweitens kommt dazu dass ich mir davon verspreche, wenn eine zweite Person im Unternehmen ist, fügt natürlich auch Ideen dazu hat eventuell Verbesserungsvorschläge, man kann sich noch mal eine zweite Meinung einholen. Naja 33% abgeben für 150.000 Euro an start-up, ich denke, ich denke wenn ich gegen die Person wie im Text steht nichts habe, könnte ich mir das sehr gut vorstellen, eine Partnerschaft. Option 1 und Option 3, Option 3 ok wäre für mich dann als zweite Option da, dass man das alles selber weiterführt und Option 1 denke ich ist für mich uninteressant, dass das wieder ein spezialisiertes Unternehmen ist, der Risikokapitalanleger, das hört sich für mich an wie ne Bank, da sind natürlich viele Auflagen zu erfüllen, da kommen Verträge hinzu das macht die ganze Sache für mich komplizierter und ich denke das erhöht dann auch noch den Druck. Von daher Option 2.

Wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen – welche Option würden Sie dann wählen? Also ich bleibe bei Option 2, wie schon vorher gesagt, bei diesem Risikokapitalanleger, ich würde das bei diesem Beispiel mit einer Bank vergleichen, da kommen Verträge, gewisse Auflagen die man erfüllen muss und da kann man schnell mal in Probleme geraten wenn man sozusagen diese vertraglichen Verbindlichkeiten nicht erfüllt.

Problem 5: Führung / Vision.

{CASE} Also alternative Vorschläge hab ich jetzt nicht, und ich denk ich würde mich für Option 3 entscheiden, die am Schnellsten wachsende Kaffeekette. Ehm, warum, also ich würde mich für Option 3 entscheiden weil das natürlich auch wieder Investoren anspricht, Investoren sind halt daran interessiert Geld zu verdienen oder wie gesagt andere Unternehmen, Unternehmen die das anspricht die auch Geld verdienen wollen, zum Beispiel diese Kaffeeanbieter, diese großen Kaffeeproduzenten, dass es auf jeden Fall einen Markt gibt der am wachsen ist wo man sich vielleicht mehr drauf

konzentrieren sollte. Also ich hoffe halt, dass das am meisten anderen Konkurrenten beziehungsweise Anbieter auf mich aufmerksam macht.

Kannst du da bei dem Fall ebenfalls noch kurz sagen was dir an den anderen Optionen nicht gefällt?

Ja, ok. Also Starbucks ist Vergangenheit – *Coffee Inc.* ist die Zukunft, denke ich ist ein bisschen gewagt zu sagen gerade weil Starbucks so ein Gigant ist, und natürlich weil das Statement meiner Meinung nach nicht wahr ist, weil wir nur national vertreten sind und Starbucks ja wirklich international dasteht. Und wer weiss, vielleicht kann mir Starbucks ja nochmal was nützen. Ehm, wir wollen bis 2014 Jobs für mindestens 1000 Arbeitnehmer kreieren, das ist für mich auch wieder so eine gewagt Aussage, da bin ich mir nicht sicher, ich weiss ja auch nicht in welche Richtung ich gehe, als dass ich das jetzt wie gesagt als Titelzeile nehmen würde. Investieren Sie in Coffee Inc., genießen sie die deutsche Kaffeetradition, wäre noch eine Alternative zu der Nr. 3, ja aber könnte, genießen Sie die deutsche Kaffeetradition, könnte mehr so ein Slogan den ich dann auch noch mit reinnehme, aber persönlich gefällt mir einfach die Nr. 3 am Besten.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1.

{CASE} Also ich denke, auf das Feedback reagieren, ich glaube ich würde einfach probieren den Kunden generell zu erklären, dass wir halt eine sehr abwechslungsreiche Marke sind, wie oben halt genannt. Sind natürlich, die meisten kaufen halt den regulären Kaffee oder den speziellen Kaffee aber es ist natürlich auch mal der Tag wo der Kaffeetrinker der normalerweise den normalen Kaffee trinkt, mal die Abwechslung haben möchte von irgendeinem speziellen Kaffee, und dann können wir ihm das anbieten, und andersherum genau das gleich dass ein spezieller Kaffeetrinker einfach mal keine Lust auf irgendwelche Milch oder Zucker drin hat, einfach den ganz normalen Kaffee-Geschmack haben möchte, dann können wir ihm das auch bieten

Aber weiterhin würde ich jetzt nicht groß, große Veränderung machen in meinem Geschäft. Ehm, wie gesagt einfach ein breit gefächertes Sortiment.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2.

{CASE} Ok, jetzt hab ich hier wieder ne Tabelle, Jahr 1, geschätzter Absatz, tatsächlicher Absatz, ehm, da muss ich ein mal fragen, das sind in tausend, oder Millionen Euro? Also einmal hunderttausend und einmal 140.000?

Hm, genau.

Welche Option würden Sie wählen? … ehm…

denkst du an das laute Denken?

Jaja, ich les mir den Text gerade nochmal durch weil ich diese zwei Optionen nicht ganz verstanden hab.

Also mit den zwei Option ist im Endeffekt einfach nur gemeint, expandieren oder nicht.

Ah, ok. Ehm, ja, doch, ich würde expandieren. Allein schon weil der Drang einfach danach, bei mir zumindest persönlich da ist, einfach immer weiter, immer Wachstum immer mehr, immer größer immer neue sozusagen Aufgaben, also ich würde den Schritt auf jeden Fall wagen. Reicht das?

Ehm, ja also wenn dir dazu noch mehr einfällt, also je mehr du erzählst desto mehr Daten hab ich natürlich aber ansonsten kannst du auch weiter machen.

Ja, dann mach ich mal weiter. Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen: {CASE} Ehm, also selber machen wenn ich das Geld hab, würd ichs nicht, ich denke ich würds in ein anderes Land wahrscheinlich outsourcen, allein weil es halt im Augenblick halt schon ein hoher Preisunterschied ist, der Selbstaufwand beträgt halt 250.000, das ist 150.000 Euro Unterschied, da kann ich selbst wenn das erste Konzept schieflaufen sollte in der ausländischen Outsourcing-Firma, kann ich nochmal sozusagen von vorne anfangen, hab immer noch 50.000 gespart, bei Option 2 200.000 Euro dafür kann ich sozusagen auch zweimal den Aufwand im Ausland betreiben und hab im Endeffekt das Gleiche bezahlen. Das einzige Risiko was ich natürlich sehe wenn man das im Ausland macht dass wie gesagt man halt doppelt zahlt, weil natürlich man im Ausland nicht die Kultur kennt, was die Leute mögen, können halt relativ schnell daneben liegen, dadurch hat man natürlich, muss man selber darauf achten, dass man ausreichend Information ja sozusagen denen im Ausland zur Verfügung stellt damit sich halt solche Fehler vermeiden lassen.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1.

{CASE} Ok, ehm, da muss ich mal fragen Stefan Hoffmann wie lange ist der schon im Unternehmen gewesen, schon seit Anfang an?

Ja da steht zumindest seitdem du das Verkaufsteam hast.

Ah ok, würden Sie, Option 1, Ihn feuern? Zweitens einen neuen Manager für das Verkaufsteam einstellen? Wenn ja, würden Sie sich mit Stefan beraten bevor Sie dies tun? Wie würden Sie ihm die Neuigkeiten mitteilen? Also ich denke Option 2, ich würde keinen entlassen der schon langjährig mit im Unternehmen ist, gibt natürlich immer Leute die sind bei manchen Aufgaben besser und bei manchen Sachen weniger besser, das scheint halt wie hier geschrieben einen Stück zu groß für ihn, ich denke ich würde mich mit Stefan vorher beraten… würde ihm das mitteilen, was ich mir vorstelle, dass ich zum Beispiel einen neuen Manager einstellen möchte, würde ihn darauf sozusagen, ja vorbereiten im Endeffekt, ich denke die Entscheidung würde ich dann selber treffen, ob er das dann sozusagen positiv aufnimmt oder negativ, das wäre mir glaube ich im ersten Sinne ein bisschen egal weil es da einfach um das Unternehmen selber geht, aber ich denke dass man da irgendwo einen Kompromiss findet, es gibt halt wirklich andere Sachen. Ja ok, ich hab da jetzt nicht genug Ahnung über sozusagen das ganzen Konzept von Kaffeeunternehmen um jetzt genau zu sagen was Stefan noch anderes machen könnte aber ich denke da gibt es bestimmt noch andere Aufgabe die sich finden lassen, oder in eine andere Abteilung versetzen lassen.

Also du würdest dann einen neuen Manager einstellen, oder?

Ja ok, es ist halt oben genannt, dass er halt keine sozusagen, nichts mehr erreicht hat nachdem er mit diesem Verkaufsteam zusammen gearbeitet hat, das würde ja beweisen, dass das sozusagen nicht sein Ding ist und dadurch würde ich im Endeffekt ja nen anderen Manager einstellen, weil ich kann ihn ja nicht einfach weiterarbeiten lassen und im Endeffekt erreicht er nichts. Das wollen wir ja beide nicht, das ist schlecht für ihn, im Endeffekt dass er wahrscheinlich irgendwann demotiviert ist, dadurch dass

er nichts zustande bekommt, er feiert keine Erfolge, er bekommt Druck von irgendwelchen anderen Leute und es ist schlecht fürs ganze Geschäft im Endeffekt, weil wir dadurch eventuell potentielle Kunden verlieren, Marktanteile verlieren können, von daher wie gesagt doch ein anderen Manager. Ja ok, hier stand auch noch bei, es steht Ihnen frei diese Situation auch auf irgendeine andere Art zu lösen – erklären Sie gegebenenfalls warum, aber ich denke für mich ist Option 2 eigentlich die beste Möglichkeit.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2.

{CASE} Ah, ich hab hier ja auch immer wieder diese Tabelle drunter, geschätzter Absatz und tatsächlicher Absatz, aber das sind immer die gleichen Zahlen, ne, nicht wirklich, weil ich hab gemerkt bei mir sind glaube ich die Zahlen etwas verschoben, deswegen sind diese ganzen Tabellen für mich immer so ein bisschen unübersichtlich, ich seh hier bis Jahr 8, und dann hab ich geschätzter Absatz das steht dann unter Jahr 1, 2 und 3, und dann hab ich hier so lose Zahlen stehen, 1, 6 und 12.

Ok, also 1, 6 und 12 ist der geschätzte Absatz für die Jahre 3, 4 und 5 und der tatsächliche war in dem Zeitraum 840.000, 2,8 Millionen und 4,2 Millionen, also wie es irgendwo schon mal erwähnt, du bist halt noch hinter deinen Wachstumszielen zurück und dann kommt diese korrigierte Schätzung, beziehungsweise dann kam halt die korrigierte Schätzung und seitdem übertriffst du deinen Wachstumsziele.

Ah ok, gut jetzt macht das alle ein bisschen mehr Sinn. Ok, wie gehen Sie mit dieser Situation um? Denken Sie es ist Zeit für *Coffee Inc.* ein Konzern zu werden? Also in welchem Jahr befinden wir uns nochmal?

Ehm, du müsstest eigentlich schon am Ende der Tabelle sein, also das heisst du bist bei Jahr 7, Jahr 8 also auf jeden Fall jenseits der 20 Millionen.

Ah, ok. Ja ok, also bei 27,5 Millionen, ich denke nicht, das ist nicht wirklich viel Geld für einen kleinen, für, sozusagen, ich glaube nicht dass es soweit ist, dass wir uns als Großunternehmen geben, mit 27,5 Millionen Euro, das sind ja hier Umsätze und nicht Gewinne. Ne, also das ist glaube ich unrelevant, also definitiv kein Konzernimage. Ehm, muss ich noch weiter irgendwas dazu sagen?

Ehm, ja vielleicht noch was dir so an diesem Konzernimage, noch allgemein, was du da für Gedanke zu hast.

Ja Konzernimage ist halt sehr strukturiert, ich weiss nicht ob das unbedingt angebracht ist für so ein, wir sind im Endeffekt, wir verkaufen an den Endverbraucher, ok, wir haben natürlich viele Läden die wir managen müssen, aber ich glaube nicht, dass wir im Augenblick mit 27,5 Million uns auf dem Markt durchschlagen können als riesen-erfolgreiches Unternehmen, weil wenn man das mal mit den anderen Zahlen vergleicht, ganz oben, am Anfang da war glaub ich mit Starbucks und Tschibo irgendwo die Tabelle aufgeführt, ja, hier hab ich sie, mit 6,5 Milliarden und Einstein mit 25 Millionen, Einstein kenn ich jetzt persönlich nicht aber ich glaube nicht, dass die sich aufstellen als riesen-erfolgreiches Unternehmen, und ich weiss nicht dann, ja, weiter fällt mir dazu eigentlich nichts ein.

Problem 8 - Anstellung von professionellem Management.

{CASE} Ja, ehm, ehrlich gesagt hab ich über sowas noch nie nachgedacht und was ich jetzt sage wäre alles echt nur spontan was mir einfällt, was für Techniken Sie benutzen würden, ne auch nicht… ehm, ich mein…

du kannst auch 1-2 Minuten drüber nachdenken irgendwie, wenn du…

ja ich kenne halt keine Techniken die ich benutzen würde also generell nicht, ich würde jetzt sagen Einstellungsgespräche, man guckt sich den Lebenslauf an, schon die Erfahrung in der Industrie, ehm was die einzelnen Personen zu erwarten haben oder was ich von denen erwarte, wie gesagt so ein klassischen Einstellungsgespräch würde ich wahrscheinlich führen. Vielleicht noch was man halt kennt, wie heissen sie, diese Einstellungstest könnte man eventuell noch in Erwägung ziehen,

gibt es noch irgendwelche sagen wir mal spezifischen Fragen die du stellen würdest, dass du sagst ok wenn ich den einstelle dann muss der das und das können oder so und so sein?

Ja ok, wie gesagt halt Lebenslauf da würde ich drauf gucken und natürlich ob er schon Erfahrung in der Industrie hat, also ich würde jetzt keinen für diese Position einstellen der keine Berufserfahrung hat und auch keine Erfahrung in der Industrie hat, also es sollten schon Leute sein, die aus dem Bereich kommen. Einige Probleme, was ist jetzt mit Problemen gemeint, Probleme die auftreten können wenn sie diese Person einstellen? Ehm, ja dass die halt nicht diese Vision der Firma oder des Konzerns verfolgen sonder mehr ihre eigenen Taten umsetzen wollen… ja das war ne Frage an dich.

Achso, ja da kann ich dir jetzt nichts zu sagen.

Achso, ja was für Probleme könnte mit der Person auftreten, es könnte auftreten, dass er nicht irgendwie dem Image, oder nicht der Vision der Firma folgt, ehm, sondern dass er halt das Konzept vielleicht nicht verstanden hat, dass er weiss nicht… dass er irgendwelche anderen Strategien in den Vordergrund stellt die eigentlich nicht für uns das Hauptthema sind, solche Probleme könnte ich mir halt vorstellen dass die da auftreten können.

Problem 9: Wohlwollen.

{CASE} Wenn ja, würden Sie, ok. Also ich, schwer zu sagen, ich denke wer in die Entscheidung, das ist zwar alles schön und gut, dass mich eine Direktorin fragt, aber da wir ja jetzt den Fakt im Hintergrund haben dass wir ein größeres Unternehmen sind, ehm, glaube ich nicht, dass die Entscheidung da mehr bei mir allein liegt, aber ich glaube ich persönlich würde das Projekt nicht angehen. Also für mich, ich weiss nicht was mir das bringen sollte, ok dass ich zwar Studenten für die Gastronomie da habe, dass ich eventuell den Vorteil habe, dass ich mir diese Studenten, natürlich die sehr hochmotivierten oder sowas rauspicken kann oder die Talente und die eventuell in meinem Konzern aufnehmen, ist natürlich eine Sache was natürlich auf der positiven Seite steht, andererseits kann ich mir nicht vorstellen, dass ich sozusagen, meine, mein Shops, also so wie ich das im Text verstehe, dass ich meinen Shop oder was als eine Art Lehrraum anbiete, ich denke das würde einfach den anderen Kunden, könnte das einfach irgendwo auch auf den Geist gehen, wenn da so ein paar Studenten rumsitzen die da irgendwelche, kein Ahnung Präsentation durchgehen oder so.

Also ich glaube, dass gelernt wird an der Schule, ich glaub bei dir, ich glaub das ist eher so zu verstehen dass in deinen Shops dann das Praktische ist.

Achso, dass die praktisch bei mir arbeiten. Achso, ja das ist ok, das ist dann wie so eine Art duales Studium, das könnte ich mir allerdings sehr gut vorstellen, da warum nicht.

Wenn ja, würden Sie, das Projekt spenden? Was heisst denn jetzt wenn ja, würden Sie, das Projekt spenden, es mit Nullgewinn an die Schulen verkaufen?

Also ich glaube im Text ist ja die Rede von 100.00 Euro und jetzt geht's glaube ich darum wer jetzt wie viel davon trägt, also würdest du die 100.000 komplett investieren oder die Schule oder würdest du sogar noch was für deine Dienste draufhauen? Das sind so die 3 Optionen. …

Es mit Ihrer üblichen Gewinnmarge verkaufen.. ach nö, also wenn ich das Projekt antreten würde, dann würde ich auch investieren, also dann würde ich sozusagen die volle Investition übernehmen. Bei mir gibt's dann also zwei Kategorien, einmal nein, einmal ja, und ich denk in dem Sinne wenn ich ja sage, dann würde ich auch investieren, dafür.

Ok, aber grundsätzlich war deine Antwort gerade nein oder wie hab ich das verstanden?

Ja ok, aber da hatte ich wie gesagt das ganze Konzept ein bisschen verkehrt verstanden, da hab ich halt irgendwie gedacht dass meine Schüler in die Shops kommen und da irgendwelche Vorbereitungen machen, irgendwelche Konzepte übernehmen oder neu einführen, umgestalten, so hatte ich das verstanden, da hab ich mir gedacht ich will aber keine Studenten in meinen Läden haben die dann anfangen irgendwelche Statistiken auszuführe, Kunden befragen während die einfach ihren Kaffee schlürfen, sozusagen die wollen ihre Ruhe haben, und da hätte ich in dem Sinne gesagt nö da hab ich keine Lust drauf dass die da irgendwelche Statistiken durchführen mit meinen Kunden oder irgendwelche Sachen umstellen, deshalb, so hatte ich das verstanden, deshalb hätte ich da gesagt nein, nur des Kunden wegens, aber wenn da natürlich wie gesagt so eine Art duales Studium, die kommen in meine Shops und die lernen meine Strategien, und ich kann mir dadurch die besten Schüler raussuchen da würde ich das Projekt wohl unterstützen.

Problem 10: Ausstieg.

{CASE} OK, ich denke ich würde mich für Richtung 1 entscheiden, an die Börse zu gehen, und das Unternehmen weiter zu führen, ich denke dass ich da zu dem Zeitpunkt auch selber mit dem Unternehmen gewachsen bin, dass ich mehr Erfahrung habe, dass ich sozusagen auch bessere Entscheidungen treffen würde. Richtung 2, auszusteigen ist halt immer so ein Ding, man hat dann auch persönlich nicht mehr viel zu tun, man hat zwar noch ganze Wissen, ja, was meins ist soll halt auch meins bleiben im Endeffekt und wenn's erfolgreich ist, dann möchte ich das auch weiter zum Erfolg führen, dann möchte ich nicht im Endeffekt, mich mit anderen Beratern und sowas in meinem Unternehmen rumschlagen, ja halt ne persönlich Entscheidung im Endeffekt.

Coding 14, 12.10.2011

	CAUSAL	*EFFECTUAL*
Problem 1	7-11: P 1 (market segmentation) 16-22: B 2 (competitive analysis) 25-28: P 3 (market segmentation) 29-34: B 4 (competitive analysis) 35-39: B 5 (competitive analysis) 41-43: P 6 (sees no development beyond student cafe)	
Problem 2	59-67: B 7 (market segmentation) 68-71: B 8 (market segmentation)	72-75: M 9 (using affordable marketing methods)
Problem 3		80-83: L 10 (asking employees to make cuts) 84-85: L 11 (sees risk of mortage as too high) 96-100: A 12 (financial alliance with employees)
Problem 4		102-106: A 13 (stressing of partnerships) 115-120: L 14 (against risk of not fulfilling contract with venture capitalist)
Problem 5		124-129: A 15 (chooses slogan to stress partnerships) 134-138: A 16 (could imagine partnerships instead of competition)
Problem 6	157-158: G 17 (no intention to change business) 179-189: K 19 (outsourcing for financial reasons but no use of contingency)	170-172: E 18 (takes chance to expand)
Problem 7	212-218: K 20 (new manager for the same job) 246-254: K 21 (no use of corporate possiblities)	
Problem 8	269-272: K 22 (COO has to fit into specific profile) 273-281: K 23 (Own ideas of COO seen as problem)	
Problem 9		320-324: E 24 (using the opportunities of the school project)
Problem 10	326-329: X 25 (no intention to leave business, try something new)	

Interview 15, 17.10.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes

Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Potentielle Kunden, wenn ich an der Hochschule bin, sind natürliche erstmal die Studenten selbst in allen Semestern, sind die Professoren, die Mitarbeiter, Putzfrauen, sind sämtliche Bedienstete, irgendwelche Betreiber der Kopierer, Drucker, jeder der irgendwie, mindestens, oder nicht weiter als 5 Minuten von der Uni entfernt ist, es sei ich mach wirklich ein so hochklassiges Produkt, dass die Leute auch von weiter her anreisen, was ich hier aber wahrscheinlich bei der Masse an lokalen Kunden eher nicht machen würde sondern würde eher versuchen das günstiger zu halten, also wahrscheinlich mehr oder weniger nur Uni-nahe Personen als Kunden. So ungefähr, und dann geh ich weiter?

Genau so, also im Endeffekt bleibst komplett dir überlassen wie viel du zu was erzählst, du musst nur ein bisschen im Hinterkopf halt, dass es halt vom Aufbau her ein 2-Stunden Limit gibt.

Ok, und wie viele Fragen gibt's insgesamt? Also wir gehen alle 38, 36, 32 Seiten durch?

Genau es sind natürlich nicht auf jeder irgendwie Fragen, sondern auch viel Daten die zu Information dient, in der Regel brauchen Leute irgendwo zwischen ner Stunde und eineinhalb.

Ok, gut, passt. Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Potentielle Konkurrenten sind natürlich einmal wie in der Aufgabenstellung beschrieben die Kaffeeautomaten aber auch andere Cafés in der Region zu denen die Studenten laufen. Konkurrenz sind sogar, wenn ich zu teuer bin, die selbst mitgebrachten Kaffees und Getränke am Morgen oder auch Red-Bull Automaten oder andere kostenpflichtige Angebote an der Uni, also so Substitutions-Produkte, ja.

Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Über die potentiellen Kunden würde ich gerne herausfinden wie viele Studierende gibt's an der Uni, wie viele Professoren, wie viele Mitarbeiter, wie viele generelle an der Uni, wie viele an der Fakultät oder in der Nähe meines Cafés, wie viele Häuserblocks, große Blocks gibt's in der Nähe, also ob da Laufkundschaft vorbeikommen könnte, vielleicht, ja, andere Laufkundschaft die beim Stadtbummel vorbeikommen könnten, also ich würde erst mal die Anzahl herausfinden, dann würde ich versuchen herauszufinden wie viele von denen regelmäßig Kaffee trinken, welche Arten von Kaffee, wie teuer müsste der sein dass er ihnen gefällt, sind das eher Feinschmecker oder Studenten die einen schnellen Wachmacher haben wollen. Konkurrenz, also Zahlungsbereitschaft, Qualitätserwartungen würde ich abfragen. Konkurrenz würde ich herausfinden, in welchen Räumen an der Uni welche Automaten stehen die ablenken könnten, welche Einkaufsmöglichkeiten es in der Nähe gibt.

Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Ich würde mir Hiwis nehmen die ich zufällig über nen alten Studenten kenne von damals und würde diese anhand eines von mir konfigurierten Fragebogens losschicken und eine Stichprobe von ca. 100 Studenten an verschiedenen Tagen und Uhrzeiten befragen und würde da auch gleich die Idee von dem Cafe schmackhaft zu machen und eine persönliche Beziehung aufzubauen, also die Art wäre dann ein persönliches Interview.

Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? An der Universität selber begrenzt, weil die Kundenanzahl natürlich nicht so groß ist, wenn es sich wirklich so realisieren lässt wie ich es mir vorstelle, wenn wir über die Universität bekannt werden, kann ich mir das gleiche Modell auch bei anderen Universitäten, Hochschulen, Schulen vorstelle, würde erstmal regional anfangen und dann größer werden.

Problem 2: Definition des Marktes.

{CASE} Ja super, genau meine Fragen. Insgesamt wurden 1000 Leute gefragt und 500 füllten den Fragebogen aus. Bereit zu zahlen in Euro, ok, also die Großzahl ist nur mit 75 Cent bereit zu zahlen, bei Studenten, Angestellte ist der größte Teil ist bereit also die meisten zahlen bis einen Euro, Besucher sind auch Schnäppchenjäger, komisch, vielleicht sind das Schüler oder sowas, gut. Umfrage Nr. 2, der Preis für Kaffee, der in der Mittagspause oder zwischen den Vorlesungen angeboten wird. Bereit zu zahlen, der Preis, was ist der Unterschied? Oben ist die… nochmal kurz zu Frage 1 zurück, was ist denn da der Unterschied? Oben geht's ja auch um den Kaffee und die Zahlungsbereitschaft und bei der zweiten ebenso, wo ist denn da der Unterschied, geht's da nur um die Mittagspause? Ach so, ok also wenn sie unbedingt nen Kaffee brauchen und keine Zeit haben woanders hinzugehen, dann ist die Zahlungsbreitschaft bei den Studenten geringer, bei Angestellten ist sie , ja auch geringer, ja, nur anders verteilt, und bei den Besuchern ist sie auch geringer, also bei Zeitdruck zahlen sie weniger, das find ich ja interessant, da sind sie wenn sie unbedingt nen Kaffee brauchen würde ich ja erstmal schätzen, dass sie bereit sind mehr zu zahlen, gut. Umfrage Nr. 3, {CASE} In welchem Marktsegment / In welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? Ok, jetzt frag ich mich, ach so, Frage geht ja noch weiter, zu welchem Preis, die nächsten Fragen zu welchem Preis das sind Unterfragen zu der Frage welches Marktsegment?

Ehm ne, also ich würde erstmal die Frage zu dem Marktsegment beantworten und dann zu dem Preis gehen.

Ach so, und die Marktsegmente beziehen sich, muss ich mir die selbst ausdenken oder waren die schon irgendwo oder sind es die Marktsegmente…?

Ich denke du solltest da auf den Tabellen mit den unterschiedlichen Kundengruppen aufbauen.

Ach so, für die Studenten, Angestellten und Besucher. Gut, dann blättere ich nochmal hoch und schau mir das Marktpotential mal an. Bei den Studenten haben wir 40.000 mit einer durchschnittlichen Zahlungsbereitschaft von, sagen wir mal von 75 Cent, 75 Cent mal 40.000, ja dann haben wir ein Marktpotential von 30.000 Euro, bei den Angestellten haben wir ein, rechnen wir mal schnell hier, Studenten Marktpotential von 30.000 die Angestellten bei, ein bisschen teurer sagen wir mal bei 85 Cent im Durchschnitt sind das bei 20.000, bei den Angestellten ein Marktpotential von 17.000 und bei den Besuchern haben wir eine Zahlungsbereitschaft von ungefähr sagen wir mal von 85 Cent das ist genau die Hälfte dann haben wir bei den Besuchern eine Zahlungsbereitschaft 8500 Euro. Also das Marktpotential ist ja, zu mehr als die Hälfte, über 55% meines Gesamtmarktes geht auf die Studenten drauf, dann haben wir 30% des Marktes an die Angestellten und den Rest, das sind dann 15 % haben die Besucher, dann ist natürlich der, in welchem Marktsegment im Prinzip anbieten, würde ich das eben hauptsächlich den Studenten anbieten aber zu einem Preis der ein bisschen über dem Durchschnittspreis der Studenten ist, hoffentlich verlier ich dann die Studenten nicht, für ungefähr 80 Cent pro Kaffee oder ein bisschen günstiger wahrscheinlich.

Zu welchem Preis werden Sie ihr Produkt anbieten? Ja wenn ichs jetzt für 80 Cent anbiete verlier ich schon einen Teil der Studenten, sollte ich nicht machten, ich würde das für 75 Cent, also die Obergrenze anbieten, dann könnten alle bei mir Kaffee kaufen… aus dem Bauch raus, müsste man sonst genauer ausrechen.

Dann, wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segmenten bewerben? Ich werde das hauptsächlich Studenten-gerecht bewerben, so dass ich die Besucher und die Angestellten nicht verschrecke, also keine obszöne Werbung oder nur mit Studenten-Insidersprüchen, würde, hab ich denn zur Werbung nur diese 4 vorgegebenen Medien zur Verfügung?

Ja du hast den Preis da drüber und die Tatsache, dass wen du Flyer verteilen willst aber im Endeffekt kannst du, was dir dazu einfällt wie du das bewerben möchtest, das kannst du nennen.

Wie würde ich das bewerben? Ich würde erstmal schöne, riesige Banner an die Universität, würde versuchen die Universitätsleitung ins Boot zu holen, jemand der auf meiner Seite ist wenn ich riesengroße Banner über den Campus spanne, würde den Studenten vielleicht kleine Gutschein im Wert von nem Freikaffee oder nem halben Freikaffee mitgeben, über irgendwelche studentische Veranstaltungen vielleicht kann man die, wenn ichs schaffe die Universitätsleitung mit ins Boot zu holen, irgendwelchen amtlichen Briefen beigeben oder wenn neue Studenten kommen, dass neue Student günstiger Kaffee bekommen 1-2-3 mal, dann würde sich das rumsprechen so dass ich keine weitere teure Werbung in den anderen Medien in Anspruch nehmen würde, sondern ich würde versuchen gezielt zu gucken welche Universitätsverantwortlichen müsste ich mit auf meine Seite ziehen um da kostengünstig, breitenwirksam an der Uni mit schönen Plakaten mich zu positionieren.

Problem 3: Gehaltskosten.

{CASE} Also ich entscheide mich für die Option mit meinen Eltern beleihen, ja meine Eltern stehen hinter mir und wenn ich sie wirklich bitten würde, würden sie das auf jeden Fall machen. Zweitens, Geld von alten Freunden, ja, wenn Freunde dann nur mit auch Beteiligung am Gewinn dass sie am Gewinn partizipieren würden, wenn ich dann wieder schwarze Zahlen schreiben würde und das in großen Summen, also würde versuchen mit Freunden die vielleicht auch BWL studiert haben den Deal zu machen, dass sie irgendwie Genussrechte haben, dass sie in doppelter Höhe ihrer Einlagen, in dem Fall dann mit 60.000, auf 60.000 gedeckelt Genussrechte haben in dem Moment wo ich selber mir Gewinne ausschütte oder irgendwo eine Vereinbarung würde ich mit Freunden denen ich zutraue dass sie auch unternehmerisch denken und ein bisschen Geld haben, so würde ich das mit Freunden machen. Eltern, Haus aufnehmen, ne, das würde ich nicht machen, das finde ich ein bisschen unanständig, Angestellte überzeugen aufs Gehalt zu verzichten würde ich auch nicht machen, dann würde ich lieber vorher eingestehen, dass es nicht läuft und selbst die paar Stunden schieben. Ich würde die Freunde nehmen die das machen indem sie auch partizipieren können.

Problem 4: Finanzierung.

{CASE} In der Mitte des ersten Jahres befinde ich mich, Verkaufszahlen fürs erste Jahr 100.000, 150.000, 300.000, im fünften Jahr komme ich sogar auf eine Million. Das ist natürlich krass, dann würde ich wahrscheinlich sogar schon zwei Shops haben oder mein Cafe müsste echt riesig sein, wie viele Studenten müssten denn da kommen wenn ich 4 Euro, mein Kaffee, 4 Euro mein Kaffee kostet

ich nen Umsatz von 1 Million machen müsste ich im Jahr 250.000 Kaffee verkaufen, würde eine Gewinnmarge haben von pro Kaffee über einen Euro, im fünften Jahr. Das ist natürlich nicht schlecht. Ok, Sie haben drei Finanzierungsoptionen. Option 1, ein Risikokapital-Anleger der sich auf startup-Unternehmen in Catering und ähnlichen Bereichen spezialisiert hat, wäre bereit Sie mit €150.000 zu finanzieren, wenn er im Gegenzug einen Anteil von 48% an Ihrem Unternehmen erhielte. Ok, das ist ja schon mal, 150.000 um 48% zu haben, wenn ich wirklich von diesen Zahlen überzeugt bin, dann würde er im ersten Jahr 10.000 bekommen, im zweiten Jahr 20, sind 30, im vierten Jahr 100 sind 130, dann noch 150, dann hätte er schon 280.000 nach dem fünften Jahr, 150 hat er mir gegeben, dann hätte er nach dem fünften Jahr ne Rendite von fast 50%, ne, über die 5 Jahre verteilt. Also Cash multiple von 2. Das ist schon viel.

Option 2. {CASE}. Finde ich diese Alternative gut? Ja, finde ich generell gut, zusammen zu machen, vielleicht hat er ja wirklich, ja er war ja vorher in der Gastronomie, ich auch, vielleicht sollte ich lieber jemanden nehmen der meine Erfahrungen ergänzt, in den Bereichen in denen ich Defizite habe. Familie klingt auch gut, wenn die studieren können die weitererzählen wie toll mein Cafe ist. Ja 30.000 Euro im Jahr wolle er haben, hab ich schon, stand irgendwo oben schon wie viele meine 4 Mitarbeiter kosten?

Ehm, ne, ich glaube nicht.

Ok, also wenn er 30.000 haben will, im ersten Jahr, ersten Jahren, bringt das mal nicht so viel weil meine Leute ja würden bestimmt auch 15.000-20.000 Euro kosten, er wird bestimmt doppelt so gut auch arbeiten, somit hätte ich, wenn ich ihn mit ins Boot holen würde, vielleicht jedes Jahr nur einen Verlust von 15.000 Euro, wenn wir dann auch gut arbeiten vielleicht nur 10.000 Euro die ich verschenken würde jedes Jahr, das würde ich auf jeden Fall machen, 33% der redet mir dann auch nicht ganz so viel rein wie ein ganz Externer, also bei dem Externen sind's 48%, dass der mir nicht reinschwätzt und ich mein Unternehmen auszurichten hab wie er es möchte, wo ich Kaffee anbiete, den ich nicht vertreten kann, das würde ich nicht machen, da würde ich auf jeden Fall die Familie bevorzugen also 2 vor 1. Option 3. {CASE} Ja die Frage ist natürlich wie viel länger, das ist natürlich schwer das zu bewerten, ehm, ich würde Familie mit ins Boot holen finde ich unproblematisch, Geld bleibt in der Familie, da arbeitet noch jemand zweites tüchtig, würde ich auf jeden Fall bevorzugen, das ist unproblematisch und gibt mir die Möglichkeit noch schneller zu wachsen. Wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen, würde ich ihn trotzdem nicht nehmen weil der Risikokapitalanleger, ja, sein einziges Ziel ist natürlich das Geld zurück zu bekommen, er hat seine Pflichten gegenüber seinen Anlegern, aus eigener Erfahrung weiss ich dass es sehr stressig werden kann wenn man einen Risikokapitalgeber hat, deswegen würde ich ihn soweit ich es kann heraus halten und lieber zu schlechteren oder unvorteilhafteren Kondition die Familie mit ins Boot holen, mit denen ich offen und ehrlich reden kann.

Ehm kannst du, Entschuldigung,, kannst du bei dem Problem nochmal kurz erklären - Option 3 war ja für dich nicht interessant, kannst du noch ein bisschen genauer erklären warum nicht, also war das einfach nur der Wachstumsgrund oder…?

Ok, ja das langsamer wachsen, wüsste jetzt nicht wie viel langsamer, wenn ich langsamer wachse, wenn ich mein Geschäft stetig aufbauen kann und mir dafür mehr Zeit nehmen kann und nen besseren Internetauftritt gestalten kann, finde ich das langsamer wachsen generell nicht schlecht, ich habs nicht so eilig Geld zu verdienen aber es soll kontinuierlich und stetig aufgebaut werden, langfristig, das seh ich nicht als Nachteil an wenns nicht wirklich um 5 Jahre langsamer wird und ich Angst haben muss

überhaupt in die Gewinnzone zu kommen. Darum, langsamer wachsen prinzipiell find ich nicht schlecht und allein das Unternehmen find ich auch nicht so attraktiv wie mit jemand anderen die Verantwortung zu teil das sehe ich Option 2 im Vorteil.

Problem 5: Führung / Vision.

{CASE} Ihnen sind mehrere Möglichkeiten für einen Ein-Zeiler eingefallen: Starbucks ist Vergangenheit – *Coffee Inc.* ist die Zukunft. Hm, sehr selbstbewusst aber ein bisschen glatt und mit Starbucks würd ich mich nicht anlegen, schließlich haben die das Geld einfach links und rechts neben meinem Shop zwei weitere Starbuckscafes aufzustellen und dann wär ich mal gespannt wer da noch lacht. Wir wollen bis 2014 Jobs für mindestens eintausend Arbeitnehmer kreieren. Ja, wär vielleicht gut in der lokalen Politik aber letztendlich will ich Kaffee verkaufen und nur dann haben wir auch Geld für Arbeitnehmer also mein Werbespruch sollte sich schon an guten Kaffee richten, somit lieber Option 1 vor 2. Die am Schnellsten wachsende Kaffee-Kette. Ja das klingt eher, diese Überschrift würde ich wählen, würd ich im venture capital – magazine für Risikokapitalgeber Werbung machen wollte für ne weitere Unternehmensfinanzierung aber schnell wachsen heisst automatisch für meine Zielgruppe auch, dass der Kaffee einfach schnell zubereitet wird, dass alles schnell gemacht wird, die Qualität drunter leidet, halte ich für keinen guten Werbespruch. Investieren Sie in *Coffee Inc.* – Genießen Sie die deutsche Kaffee-Tradition. Mhm, genießen Sie die deutsche Kaffeetradition, Kaffee und Tradition, das ist doch, ja verbindet man automatisch mit gutem Geschmack, ob die deutsche Kaffeetradition so gut ist, weiss ich nicht, ob die holländische da nicht sogar besser, vielleicht wenn in meinem Studienort viele ausländische Studenten sind, oder besser noch deutsche Studierende die sich viel in Lateinamerika aufhalten, zum Beispiel an der Uni Passau, dann würde ich noch versuchen da den ausländischen Flair mit reinbringen, genießen sie den Kaffee aus Peru oder die Kaffetradition Perus, würde ich ein bisschen abenteuerlicher machen, aber prinzipiell gefällt mir die vierte am Besten, da ist gleichzeitig das Investment mit drin, gut für die Region, gut für mein Marketing, gut für mein Image gegenüber den Kunden und gegenüber den Geldgebern. Nummer 4 würd ich bevorzugen. Welchen dieser Ein-Zeiler würden Sie auswählen, genau, hab ich schon gemacht…. keinen der oben genannten bevorzugen, alternative Vorschläge haben, nennen Sie diese bitte. Ja ich würde Nr. 4 wählen und die deutsche Kaffee Tradition, wenn ich nicht gerade ein sehr eingefahrener, an einer eingefahrenen Universität bin, mit vielen alteingefahrenen, vielleicht rechtsradikalen Deutschen, dann würde ich auf das Deutsche verzichten, und da nen bisschen ausländischen Flair mit reinbringen.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1.

{CASE} Also über 90% finden meine regulären Produkte gut, ja ist natürlich die Frage wie viele kommen, dann sieht's eigentlich so aus als würden die meisten wegen meinem regulären Kaffee kommen und nur wenig Teilnehmern, wahrscheinlich auch nur wenige bisschen zahlungsstärkere Kunden wegen des extra Zeugs, ich würde versuchen die Atmosphäre in sofern zu verbessern, indem ich die speziellen Kaffees nach vorne an die Theke schiebe, dass diese ein bisschen stärker umworben werden, bisschen besser herauskommen, ein bisschen größer auf die Plakate kommen und den regulären Kaffee ein neues Design, ein bisschen nach hinten packen, dass die reichen Schnöselstudenten sich davon nicht abgeschreckt fühlen, aber ansonsten würde ich weiterhin wie es scheint bei meiner zahlungskräftigsten Gruppe bleiben und günstigen Standardkaffee anbieten.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2.

{CASE} In dem Standard-Kaffee Shop planen Sie 8 verschiedene Kaffees, oh, ist ja auch schon recht umfangreich, {CASE} Den ersten Shop finde ich trotzdem auch recht umfangreich dafür dass er so kostengünstig sein soll. Ach, bei zwei Shops, wie gut dass ich meinen Familienfreund da an Bord geholt habe, der kann einen Shop dann leiten und ich weiss wenn er 33% der Anteile hält, wird er das auch gut machen, zu unser beider besten Wohl. {CASE} Ja, das seh ich erstmal skeptisch, am Anfang ist die Euphorie da, aber ich hab ja keine ständig wechselnden Kunden, keine Laufkundschaft, keine Touristen die mal kurz begeistert sind, sondern ich brauch Studenten die täglich, Tag für Tag kaufen, und insofern halt ich das für ein Gerücht, dass die tatsächliche Zahlungsbereitschaft 2,5 mal so hoch sein wird. Wenn die Euphorie ein bisschen abflacht, davon geh ich aus. {CASE} Also es kostet mich 200.00 Euro und separates Marketing. Gut, dann Jahr 1 bis 8, aber jetzt bezieht sich das ab, die Jahre 1 bis 8 in die Zukunft oder bin ich schon in Jahr 5?

Ja genau, du bist in Jahr 5, genau du hast ja immer oben den geschätzten Absatz und unten den tatsächlichen, also dementsprechend müsstest du jetzt in Jahr 5 sein.

Genau, dann ist klar, stimmt. Ok, also ich sehe, mein geschätzter Absatz war in der Vergangenheit bis aufs erste Jahr deutlich größer – und wann hab ich diese Schätzung gemacht? Mache ich die grade, die für Jahre 6, 7 und 8, hab ich die in Jahr 1 gemacht oder mach ich die jetzt gerade?

Ja das ist ne gute Frage ich weiss gar nicht ob das raus kommt überhaupt…

ist die angepasst schon oder hab ich die am Anfang gemacht als ich noch gar nicht wusste dass alles schlechte laufen wird? Ich glaub das ist jetzt noch am Anfang sozusagen. OK, also geh ich davon aus, dass diese Zahlen nicht übertroffen… jetzt gucken wir mal die Wachstumsraten an, was hab ich denn hier? Also im ersten von 1 auf 2 400%, 200% und wieder ein bisschen mehr, ehm, 350%, dann von 4 auf 5 haben wir keine 50% mehr, naja gut. ich muss davon ausgehen dass die Umsätze wahrscheinlich immer ein Drittel drunter bleiben wenn ich bei einem Shop bleibe, das war die Annahme die ich in Jahr 1 hatte damals wusste ich ja noch nichts vom zweiten Shop. Ok, welche dieser zwei Option würden Sie wählen, und warum? 200.000 Euro kostet es mich. Ja ich kann mir aus dem Bauchgefühl schwer vorstellen, dass Studenten wirklich 2, 5mal so viel zahlen würden für nen Kaffee, dauerhaft, ich würde ausm Bauchgefühl alleine bleiben es sei denn dass ich noch nen Partner hab der mit 33% beteiligt ist und der gerne exklusiven Kaffee betriebt oder Kaffee verkauft, und Feinschmecker ist, der den Shop übernehmen möchte, mit mehr unternehmerischen Risiko dann würde ich versuchen ihm den schmackhaft zu machen, dass er selber seinen eigenen Shop bekommt, ja, er den neuen Shop macht, ich den alten, aber ich persönlich würde es nicht wagen den neuen Shop anzugehen, schließlich kostets mich 200.000 Euro und wenn meine Gewinnmarge 1 Euro ist pro Kaffee müsste ich 200.000 Kaffees verkaufen plus das Marketing obendrein da müsste ich für 2 Jahre Kaffee verkaufen ohne Gewinn, könnte vielleicht ein bisschen mehr verkaufen und ein bisschen mehr Gewinn machen bei den teureren Kaffees klingt für mich aber nicht plausibel dass ich damit meinen Gewinn langfristig steigern könnte. Lieber würde ich noch mit dem gleichen Konzept was sich bis jetzt bewährt hat 1:1 kopieren und an ner anderen Hochschulen probieren

Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen, {CASE}Ja wenn ich jemanden kenne, jemand gut kenne, der mir empfehlen kann, eine Firma im Ausland empfehlen kann, von denen ich weiss dass sie gute Arbeit machen, weil sie mir Bilder und Videos aus anderen von ihnen gestalten Shops gezeigt haben, würde ich auf jeden Fall Nr. 3 nehmen. Wenn ich keine persönliche Empfehlung habe von einer Firma die im

Ausland zugange ist, keine Referenzbilder, oder keine Referenzkunden gesprochen habe, dann würde ich das auf jeden Fall nicht machen, bräuchte aber auch von der inländischen Designagentur ebenfalls Referenzkunden, Referenzprojekte, und somit wäre eigentlich die Entscheidungsgrundlage für mich je nachdem wo ich vielleicht ne persönlich Empfehlung bekomme, von einem Freund der mit einem von beiden schon Erfahrung gemacht hat oder wer die besseren Bilder mir zur Verfügung stellen kann, bessre Referenzen, den würde ich nehmen und da ist der Preis natürlich ein Vorteil da würde ich jetzt nicht davor zurückscheuen eine ausländische Firma anzustellen. Um es selber zu machen, also für 250.000 selber oder outsourcen für 200.000 da würde ich sicher nichts selber machen. Also würde ich vermutlich, wenn ich gute Referenzen bekomme, Nr. 3 wählen.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1.

{CASE} Exquisite (Preise zwischen €5 - €15), anständig, wo Sie die volle Bandbreite anbieten. Gut, sehr klar voneinander preislich differenziert. {CASE} Ok, geschätzter Absatz und dann ne korrigierte Schätzung im Jahr sechs, von den ursprünglichen 18 bin ich jetzt auf ein Drittel runter gegangen und von den 24 in Jahr 7 auf 12, auf die 20 von 30. Ich habe erst im sechsten Jahr um ein Drittel reduziert und dann um die Hälfte und dann nicht mal um die Hälfte also das heisst hier wird schon wieder eigentlich, erfahrungsgemäß sehr mutig… Würden Sie Ihn feuern? Ne feuern würd ich ihn nicht, wenn er ein guter Verkäufer ist und damit persönlich klar kommt dass er bei seinen Leisten bleibt indem er den alten Job weiter betreibt oder für mich Buchhaltung macht oder was anderes oder meinetwegen auch nur den Kunden zu denen er eine lange Beziehung aufgebaut hat die Hände schüttelt, aber feuern gegen seinen Willen würde ich auf keinen Fall einen langjährigen Mitarbeiter. Einen neuen Manager für das Verkaufsteam einstellen? Wenn ja, würden Sie sich mit Stefan beraten bevor Sie dies tun? Wie würden Sie ihm die Neuigkeiten mitteilen? Will denn der Stefan unbedingt Spartenleiter bleiben oder ist das egal?

Also ich glaube der Stefan weiss von nichts sozusagen.

Ok, aber vermute ich dass er persönlich angegriffen ist wenn ich ihn zu einem anderen Posten delegiere?

Also das kannst du nur vermuten, also Fakt ist halt dass er früher gut war in der alten Sparte und dass er in der neuen oder mit dem managen von beidem nicht so gut klar kommt.

Gut, dann würde ich mal ganz informell mit dem Stefan das Gespräch suchen, wie es denn läuft und wahrscheinlich würde ich auch heraushören dass es ihm keine Freude macht zwei Geschäfte zu führen wobei die Exquisit-Sparte nicht so sein Ding ist, vielleicht ist er überfordert, vielleicht kriegt seine Frau Kinder und in dem Bezug würde ich versuchen ihn ganz einfühlsam aber doch bestimmt zu beeinflussen, intuitiv, und dahin zu führen, dass er sich eingesteht, dass er nicht der richtige Mann dafür ist, na vielleicht wenn wir Freunde sind muss das gar nicht so manipulativ geschehen und dann würde ich ihn fragen wo er seine Zukunft sieht wo er wieder glücklich werden könne, wo er mehr Zeit mit seiner Frau und Kindern verbringen kann und dann würden wir uns wohl einigen dass dieser Posten an jemanden Externes vergeben werden sollte, und er lieber zurück geht zu seinen Wurzeln und den ersten Shop weiter betreut. Das würde ich versuchen in einem informellen Gespräch machen keinen extra Termin ansetzten sondern ganz locker, mal abends auf dem Heimweg.

Es steht Ihnen frei diese Situation auch auf irgendeine andere Art zu lösen – erklären Sie gegebenenfalls warum. Hm, ja ich würde das eigentlich auf keine andere Art lösen, sondern ich würde

das mit ihm persönlich ansprechen und mit ihm versuchen gemeinsam eine Entscheidung zu treffen, bei der er denkt dass sie ihm wirklich zu Gute kommt.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2.

{CASE}. Ok, da blätter ich noch mal kurz hoch zur Seite 17 zu den tatsächlichen Zahlen, ja, man sieht jetzt hab ich 8, gut 9 Millionen Umsatz im Jahr, 9 Millionen Umsatz im Jahr, wenn ich mich nicht irre hab ich gerade 20 Mitarbeiter, oder?

Du hast 20 Cafes.

Ach, 20 Cafes, ok, 20 Cafes mal wie viel arbeiten da ungefähr, mit Putzfrauen sagen wir mal ungefähr 4 Leute, also hab ich wahrscheinlich ungefähr 80 Angestellte, je nachdem wie groß die Cafes sind, sagen wir mal 100 Angestellte, 100 Angestellte, wenn jeder von denen einen Bruttolohn von sagen wir mal, ja, insgesamt mit der Leitung, Putzfrau von insgesamt 28.000 bekommt, durchschnittlich, dann wären es für mich laufenden Kosten von ungefähr knapp 3 Millionen Euro an Personal plus Miete, da bleibt eigentlich schon einiges über für mich und meinen Partner, somit würde ich sagen, ja da würd ich mich jetzt auch langsam mal an die Großen wagen, sieht so aus als hätte ich Geld für die Expansion, vielleicht ist Liquidität parat… ok, wo bin ich… professionelles Image, genau, riesen Wachstumszahlen, ja, neue Märkte erschließen, klingt gut. Wie gehen Sie mit dieser Situation um? Denken Sie es ist Zeit für *Coffee Inc.* Ein Konzern zu werden? Ja, Konzern mit einzelnen Tochtergesellschaften und so weiter wahrscheinlich eher nicht, ne große Kette ja, interessant wäre natürlich ob man das Franchise-Modell jetzt doch machen möchte um einfach ein bisschen Verantwortung los zu werden, dass die Cafes eigenständiger werden können, irgendwie auch vor Risiken abzusichern, nur weil einer mal Mist baut irgendwo, ein Laden nicht dass da gleich mein ganzer Ruf ruiniert wird, dem würde ich ein bisschen vorbeugen und versuchen ambitionierte junge BWLer einzustellen die mehr oder weniger auf eigene Kosten oder mit mehr eigenem Risiko und eigenen unternehmerischen Verantwortung einzelne Cafes führen und mich als Lizenzgeber was abdrücken, aber selber ein Konzern zu werden und so viel kontrollieren zu müssen, würde mir eigentlich widerstreben da würde ich lieber noch eine zweite kleine Bude aufbauen wollen. Wenn mein Partner das unbedingt will, er da gute Erfahrungen hat und er wirklich auf diese Idee schwört weil er sich dessen sicher ist, wenn er mich da überzeugen kann in den Verhandlungen, all meiner Skepsis schlagfertig entgegen wirken kann, das wird wirklich eine Verhandlungssache sein, wo dein Partner wenn er gute Argumente hat, vielleicht auch gute Berater kennt, Erfahrung gemacht hat in dem Bereich dann ja, ansonsten meine persönliche Meinung wäre es lieber was zweites zu gründen, vielleicht den Laden lieber gleich verkaufen und noch mal neu Entrepreneur zu werden.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management.

{CASE} 25% Wachstum, dann hätte ich bereits im dritten Jahr noch mal 15 mehr, dann wäre ich schon bei 45 Million, das ist natürlich anständig. Ok, ich hab meine Erwartungen deutlich übertroffen, zeigt die Tabelle. {CASE} Ja, natürlich irgendwelche Praktikanten, Hiwis dransetzten, alles aus dem Internet erstmal rauszukloppen, was es über demjenigen gibt, von Xing, Facebook-Veröffentlichungen, Auslandserfahrung und so weiter. Auch was er für eine Person ist, vielleicht gibt es irgendwelche Industry-Adviser oder Personalvermittler die meine Kandidaten schon kennen, ja ich würde auch nicht davor zurückscheuen, zurückschrecken schon im vornherein alte Arbeitgeber meiner

potentiellen Kandidaten anzurufen, ehm, und Informationen drüber hinausfinden, da würde ich nichts scheuen um mir ein Bild zu machen. Ist natürlich trotzdem immer, ja, ich würde mit ihm auf jeden Fall mindestens einmal essen gehen. Mein Partner soll mit ihm im Einzelgespräch essen gehen, vielleicht auch meine anderen Leiter der Shops würde ich mit ihm Essen gehen lassen, also 5 Termine zum Essen gehen mit allen meinen verantwortungsvollen Mitarbeitern vom Büro wo man die persönliche Motivation der neuen Kandidaten kennen lernen kann. Was ist Ihnen wichtig, wann fangen Sie an über Leichen zu gehen, welche Werte haben sie, wie loyal sind sie also diese persönlichen Faktoren würde ich sehr genau zu evaluieren versuchen. Ja, was diejenigen verdient haben und so weiter weiss man jetzt weiter nicht aber ich würde alles versuchen seine persönliche Motivation und Lebensziele herauszufinden um mögliches Konfliktpotential mit mir rechtzeitig zu antizipieren. Listen Sie bitten auf, was für Fragen Sie stellen würden, was für Techniken Sie benutzen würden und einige Probleme. Ja ich würde versuchen möglichst locker das auch zu machen, beim Abendessen wo man sich über viel persönliches unterhält, dass man sich ein bisschen über Politik unterhält, bisschen über Glaube unterhält, über Familie unterhält, über, ganz direkt Stresssituation anspricht und fragt wie derjenige sich verhalten würde, welche Erfahrungen er persönlich gemacht hat in verschiedenen Situationen. Ja, möglichst viele persönliche Fragen und damit einhergehend bekommt man ein ganz gutes Gespür wie derjenige mit Mitarbeiter umgeht und wie er auf verschiedene Situationen reagiert.

Problem 9: Wohlwollen

{CASE} Bei dem Informationsstand würde ich es nicht antreten, das Geschäft läuft gut, meine persönliche Zeit ist wertvoll und wie es scheint zu wertvoll und den Gewinn durch eine solche Aktion schätze ich aus dem Bauch nicht so hoch ein, vor Allem weil das Konzept jetzt echt steht und läuft da würde ich jetzt nichts Unnötiges riskieren. Wenn ja, würden Sie das Projekt spenden? Ja, spenden, finde ich generell gut, allerdings wenn ich spende, dann würde ich das lieber an wirklich hilfsbedürftige Projekte machen, sei es in Deutschland, sei es im Ausland, ehm, diese Projekt finde ich jetzt nur weil es andere Methoden setzt nicht so förderungswürdig, da können irgendwelche anderen Institutionen die auf Imagegewinn aus sind oder so in der lokalen Zeitung gerne vertreten sein wollen, dürfen die dann lieber spenden. Es mit Nullgewinn an die Schulen verkaufen? Ne, auch nicht. Es mit Ihrer üblichen Gewinnmarge verkaufen? Hm, ich les noch mal kurz im Text nach… hier geht's doch gerade um den Lehrer… was soll ich denn denen verkaufen gerade?

Also es wird ja erwähnt, dass das ganze Projekt 100.000 Euro kostet, und das ist jetzt im Endeffekt nur, ja also die 3 Fragen wie gesagt würdest du das komplett spenden, oder würdest du…

Ach so, würde ich diese 100.000 Euro den spenden dass die diese Projekt durchziehen können?

Ja im Prinzip natürlich nur wenn du am Projekt teilnimmst dass du sagst ok ich mach das Projekt und übernehme alle Kosten die auftreten können.

Ja, stimmt, ich hab ja schon nein gesagt, ich würde das Projekt ausschließen.

Problem 10: Ausstieg.

{CASE} Also mir geht's super gut, jetzt kann ich noch mal, noch mal expandieren. {CASE} Also Marktkapitalisierung von 60 Millionen. Das Unternehmen hat insgesamt 12 Millionen Aktien offen. Eh, 30 Euro, 12… Sie kalkulieren das Sie eine Anfangsausschüttung von zwei Millionen Aktien, ja

genau 2 Millionen und 12 Millionen offen, gut. {CASE} 70 Millionen mach ich Umsatz, ist das dann… genau, dann hab ich wahrscheinlich 70 Millionen Umsatz, 300 Millionen bieten sie mir, ja für nen strategischen Investor auch nicht so riesig, das Angebot ist eigentlich prinzipiell wahrscheinlich ein bisschen unterbewertet, da könnte sich noch was rausschlagen lassen, ich würde, ja wenn ich erstmal an die Börse gehe, wird's wahrscheinlich auch stressig und wenn die Aktionäre und Gewerkschaften und so weiter erstmal anfangen hier mehr Einfluss zu gewinnen, würde ich wahrscheinlich von meinem ursprünglichen Gedanken an das Unternehmen, wirklich guten Kaffee für Studenten bereitstellen zu wollen so weit abrücken, dass es nicht mehr in meiner Lebensvision drin wäre, deswegen ich rein aus Bauchgefühl lieber die 300 Millionen bevorzugen würde, dann bekommt 33% mein Partner und dann fang ich mit dem neuen Geld weitere Startups an, aber ja, das ganze Geschehen an der Börse, dem würde, darauf würde ich mich nicht freuen, ich würde die 300 Millionen nehmen. Geschätzter Absatz, tatsächlicher Absatz, ok da bin ich natürlich sehr gut gefahren am Ende, also die Bruch, der Bruch war echt im Jahr 6, im Laufe das Jahres 6, da ist es gut gelaufen, da hat die Umstrukturierung… Für welche der beiden Richtungen entscheiden Sie sich und warum? Ja, kein großer Anreiz an die Börse, Geld hab ich genug, irgendwann kann man auch Schluss machen, da starte ich lieber mit dem neuen Geld, mit meinem Sohnemann zusammen, ein neues anderes Unternehmen.

Coding 15, 17.10.2011

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	2-9: P 1 (market segmentation) 18-23: B 2 (competitive analysis) 25-33: P 3 (market segmentation) 33-36: B 4 (competitive analysis)	38-43: M 5 (using old friends and students for market research) 44-48: N 6 (realization of big potential)
Problem 2	52-55: P 7 (market / price segmentation) 76-85: Z 8 (emphasis on given data) 86-89: P 9 (market segmentation)	102-112: A 10 (stressing alliances with university members for marketing) 111-112: L 10 (using only affordable marketing methods)
Problem 3	115-117: R 11 (willing to borrow money)	117-125: A 12 (finacial alliance with old friends)

Problem 4	132-138: R 13 (concentrates on returns) 141-145: R 14 (concentrates on returns) 154-158: R 16 (sees salary of partner as a loss)	147-151: A 15 (alliance with family friend)
Problem 5	189-192: B 17 (concerned about competition)	201-208: E 18 (inspired to specialize coffee shop) 208-210: A 19 (looking for investors)
Problem 6	222-228: K 20 (no intention to change business model)	232-236: A 21 (stressing alliance with family friend) 238-240: D 22 (distrusts willingness to pay) 260-265: A 23 (would only expand if partner was on board) 273-283: M 24 (who do I know)
Problem 7	296-300: K 25 (no intention of getting new management)	343-352: E 26 (going new direction with franchise) 352-256: A 27 (stressing partnership)
Problem 8	380-382: K 29 (different goals of new COO seen as problem)	369-372: M 28 (who do I know)
Problem 9	393-396: K 30 (no use of opportunities)	
Problem 10		427-430: N 31 (wants to create new start-ups)

Interview 16, 19.10.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes.

Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Das sind auf jeden Fall die Studenten da das ja an der Universität sein soll, das Cafe, ja auch die Mitarbeiter, sowie Freunde und Verwandte von den erstgenannten Gruppen. Zweite Frage, wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Ja das sind Kioske und Cafes die um die Universität herum sind oder auch in der Innenstadt wenn Studenten in den Freistunden in die Stadt gehen.

3. Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Hm, da fällt mir jetzt spontan zu ein, dass ich erstmal fragen würde, wie viel Kaffee die überhaupt am Tag trinken, was für ne Art von Kaffee, heutzutage gibt es viele Variationen von Kaffee, von, ja Espresso, Latte Macchiato, Cappuccino und so weiter. Dann würde ich aber auch fragen was ihnen wichtig ist am Kaffee, ob das mehr so die Qualität ist oder ob sie da eher den Preis berücksichtigen, dann würde ich aber auch fragen wie viel Tee sie wahrscheinlich auch trinken oder auch Kakao, dass es nicht nur letztendlich um Kaffee geht, sondern auch ne Variation angeboten werden kann im Cafe selber. Dann, da es ja auch um die Konkurrenz geht, dann auch wie das Cafe an für sich aufgebaut ist, was das für ne Atmosphäre ist, und dass es auch für Studenten dementsprechend und auch für die Mitarbeiter jetzt nicht zu schick ist, aber trotzdem so dass die Studenten wohl fühlen können oder auch dass die Besucher die spontan zur Universität gehen, sagen Mensch, da möcht ich mich gerne hinsetzen.

Weiter mit der vierten Frage, wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Dafür würde ich erstens einen Fragebogen nehmen, den kann man an den Universitäten austeilen und da kann man dann auch eine große Zahl von ja, von Leuten erreichen. Was natürlich zeitintensiver ist aber meiner Meinung nach effektiver, das sind Interviews da hat man nen direkten face to face Kontakt und kann darauf entsprechend reagieren. Ehm, und ich würde auch, mir die umliegenden Cafes und Kioske angucken, so als Beobachter, ehm, dann geh ich weiter zur nächsten Frage, wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? Ja dadurch dass es jetzt primär für die Universität ist, also wie ist die Frage denn jetzt gemeint, ob man da expandiert mit dem Cafe oder wie?

Ja unter anderem, ja eigentlich genauso, wie du glaubst wie groß die ganze Geschichte werden könnte.

Ja, ist das denn ne große Universität?

Ehm, ja, das kannst du annehmen einfach, du kannst von deiner jetzt ausgehen oder…

Ja, also man könnte natürliche erstmal mit nem Cafe starten so im Mensabereich und wenn das dann entsprechend gut bei den Studenten ankommt kann man in die verschiedenen Fakultäten auswandern und dann da auch so kleine corner sag ich jetzt mal, einrichten mit dem Cafe, das sind so meine Möglichkeiten die ich das sehe.

Problem 2: Definition des Marktes.

{CASE} Segment, Studenten, Universitätsangestellte und jährliche Besucher und daraus wurde wohl eine geschätzte Anzahl gemacht, bei Studenten sind's 40.000, bei Universitätsangestellten 20.000 und bei den jährlichen Besucher 10.000, daran kann man jetzt auch erkennen dass es eine große Uni ist. {CASE} Da fällt mir spontan ein, dass die Deutschen sehr gerne Kaffee trinken und dann mit Sicherheit an den Universitäten und gerade wenn man lange Vorlesungen oder Seminare hat.

{CASE} Soll ich jetzt hier auch alles vorlesen oder nur was mir am meisten auffällt, also die höchste Zahl…?

Also du musst natürlich jetzt nicht jede einzelne Zahl vorlesen, aber…

also wie ich das jetzt selber interpretiere…

genau auf jeden Fall sagen was du da siehst sozusagen…

man sieht dass mehr als die Hälfte der Studenten bereit wären 50 – 75 Cent für nen Kaffee zu bezahlen, wobei einige auch sagen mit 30% bereit wären 1 Euro zu zahlen. Bei den Angestellten die tendieren eher dazu bis zu einem Euro zu zahlen und bei den Besuchern ist es auch eher wie bei den Studenten dass knapp 50%, dass die sagen ich zahl bis zu 75 Cent, das ist bei uns an der Uni auch so ähnlich, ich würd das auch so einschätzen bei uns, von daher denke ich dass man gut mit diesen Zahlen arbeiten kann. Umfrage 2, {CASE} Da sind dann wesentlich mehr Studenten, 65% die gesagt haben, dass sie bis zu 75 Cent da der Kaffee ja wahrscheinlich wesentlich, also nicht so lange genossen werden kann, wenn es zwischen den Vorlesungen ist. Bei den Angestellten ist es ähnlich wie bei der ersten Umfrage, dass die eher dazu tendieren bis zu einem Euro zu zahlen und die Besucher mehr als die Hälfte von denen, bereit sind bis zu 75 Cent wobei auch schon 42% bis zu nem Euro zahlen würden. Umfrage 3, {CASE} Gut, also die sind generell, die Mitarbeiter bereit mehr als die Studenten für nen Kaffee auszugeben, allerdings gibt's für die auch ein gewisses Limit und die würden dass dann auch gerne in irgendeiner Art und Weise, ja nicht in irgendeiner Art und Weise sondern durch ein Bonussystem zurück vergütet bekommen. Dann geh ich weiter im Text… {CASE} Ok, also hier geht es auch so um die Variationen des Kaffees dass die ausgeweitet werden sollten, da kann man's auch wieder auf den Preis zurück führen, damit ne gute Auswahl dennoch für nen… relativ geringen Preis da ist und dementsprechend machen sie auch schon Vorschläge, dass man das mit Hilfe von Firmen gewinnen kann, die dann die Werbung auf den Pappbechern machen.

Basierend auf Ihrer gesamten Marktforschung, kommen Sie zur folgenden geschätzten Kosten für Ihr Marketing. Zum ersten das Internet, die Werbung wird gemacht in Zeitungen, Kinos und Fernsehen, mir fällt auf dass im Kino, ach ne dass das Fernsehen am teuersten ist, und direkte Werbung, zum Beispiel die Verteilung von Flyern oder bedruckten Feuerzeugen würde das anheuern und trainieren von Werbepersonal beinhalten. Also ich selber würde jetzt nicht so bei einem lokalen Fernsehsender potentiell für die Marktforschung da ein Potential sehen, denn Fernsehen wird aus meiner Erfahrung von Studenten heutzutage immer weniger gesehen und wenn dann bewusst, dass sich ein gewisser Film oder Sendung angeguckt wird und dann aber nicht beim lokalen Fernsehsender. Beim Kino ist es schon eher möglich, denn da ist man sozusagen gezwungen die Werbung auch zu sehen da kann man auch nicht weggucken, und da kann man einiges an Kosten sparen wenn man zum Beispiel den lokalen Fernsehsender weglässt, Internet find ich gut, gerade wenn man so was auf Facebook oder auf der Homepage der Hochschule bzw. der Universität aufführt, Zeitungen, ja, da wird ja, ach so, Kosten 500 Euro, ja find ich auch ok und auch vom Preis her.

Konkurrenz, {CASE} Dabei fällt auf, dass Starbucks am teuersten pro Tasse ist, aber ich kann sagen, dass es bei Studenten sehr beliebt ist, trotz des Preises, ich denke dass da die Atmosphäre eine sehr große Rolle spielt bei Starbucks, und das könnte man dadurch dass das Cafe an der Universität, auf dem Campus selber schon einzigartig ist, wenn man das dann noch schafft, ja, ne einzigartige Atmosphäre auch noch zu schaffen, dann hat man sozusagen zwei Asse im Ärmel… und ja, mir fällt auf, dass die vier aufgeführten Konkurrenten meistens in großen Städten anzutreffen sind.

Diese Kaffeeunternehmen erwirtschaften eine Rendite von 25%. Also dadurch, dass sie so gute Zahlen auch schreiben, denke ich kann man schon einige Sachen noch von ihnen abgucken, zum Beispiel was die Kaffee-Varietät angeht, denn das wurde ja auch von den Mitarbeiter groß nachgefragt, dass man das Angebot erweitern könnte, dass man da so ein bisschen sich das abguckt von den Konkurrenten.

Bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit für die folgenden Entscheidungen, in welchem Marktsegment / In welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? Und zu welchem Preis? Ja in dem Sinne ist es ja ein sehr kleiner Markt, weil es ist ja jetzt wirklich primär erstmal für die Mitarbeiter, Studenten und Besucher der Universität… jetzt steh ich grad aufm Schlauch… ja, dann geh ich jetzt erstmal zum Preis bevor ich da weiter mache. Ehm, da die meisten Studenten ja dazu tendieren, bis zu 75 Cent zu bezahlen, würde ich, ja maximal je nach Kaffeeart bis 2 Euro gehen, dann aber auch den Studenten eine gewisse Atmosphäre und Qualität des Kaffees bieten, so dass die dann letztendlich doch bereit wären mehr zu zahlen und dann in den kleineren cornern oder vielleicht doch Automaten wenn man noch an Automaten denkt die dann noch dazu gezogen werden könnten, den Kaffee günstiger anzubieten, aber wenn der Kaffee in dem Cafe selber eingenommen wird, zwischen den Vorlesungen, vor den Vorlesungen, wann auch immer, dass es dann schon etwas teurer ist.

Wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segmenten bewerben? Also das ist jetzt auch wieder das Marketing, wie man die Studenten und die Zielgruppe darauf aufmerksam macht?

Genau das baut ein bisschen auf deiner Marketing-research auf, was du gerade gelesen hast sozusagen.

Ja, also das mit Fernsehen und so weiter. Also ich finde, wie ich bereits schon vorher erwähnt habe, sehr gut auf so social networks wie Facebook oder studivz zu posten oder anderen dann auch primär natürlich auf der Homepage der Hochschule selber, dem Intranet, ehm, dann würde ich Gutscheine verteilen sobald das Cafe eröffnet wurde und ja, dass die Studenten erstmal kommen können, schnuppern können, ja mensch was ist das denn, dass die erstmal schon die Atmosphäre erspüren und dann bekommen sie einen Kaffee nach Wunsch das sie den erstmal testen können und ja, sich dann entscheiden mensch, der schmeckt aber gut, hier komm ich jetzt öfter hin. Ja und ich würde vielleicht auch, Kino fand ich jetzt auch nicht schlecht, was da vorher schon aufgeführt wurde, dass man bei bestimmten, weil man wie gesagt da nicht flüchten, dass man noch mal darauf aufmerksam gemacht wird, wobei ich da eher, ja nur die kleinen Kinos im Umkreis nehmen würde. Ja dann komm ich zu Problem 3, den Gehaltskosten…

Kann ich dich noch mal kurz fragen, bei den Marktsegment wo du sagtest da standst du kurz auf der Leitung, ist dir da wieder eingefallen was du sagen wolltest?

Ne… ne, kann ich da vielleicht nachher noch mal drauf zurückkommen oder ist das …

Ist ein bisschen schwierig, ist eigentlich nicht so angedacht, also welche Marktsegmente hattest du dir ausgesucht noch mal?

Was ist noch mal genau die Definition von Marktsegmenten?

Also es geht ja um die Zielgruppen, also du hattest da die Studenten, die Angestellten und die Besucher und auf welche Zielgruppe du dich da konzentrieren würdest.

Hm, also jetzt muss ich mich quasi von den dreien entscheiden, wo ich sage da…?

Nein musst du nicht, deswegen auch Marktsegmenten, ginge auch.

Ja also ich würde dann eher den Fokus auf die Studenten und die Mitarbeiter legen, weil die die Universität regelmäßig besuchen, wovon ich ausgehe, klar es gibt auch Abweichungen aber tendenziell sind die mehr an der Universität als die Besucher und dementsprechend ist es mehr wert den Studenten zum Beispiel auch durch Mund zu Mund Propaganda weiter sprechen und können die Zielgruppe selber auch besser beeinflussen. Ich hoffe dass ich damit die Frage damit einigermaßen beantworten konnte.

Problem 3: Gehaltskosten.

{CASE} Puh, das ist eine schwierige Frage. Also das vierte würde ich nicht nehmen weil ich denke nicht, dass die Angestellten das mitmachen werden, und wenn sich das rumspricht, wird's denk ich mal auch schlecht für zukünftige Mitarbeiter, dass die dann sagen, das ist mir zu riskant da will ich nicht arbeiten, deswegen schließe ich Nummer 4 aus. Das dritte kommt für mich auch nicht in Frage, die Eltern überreden einen Kredit aus Haus aufzunehmen, denn das ist mein Business was ich starten möchte und das möchte ich unabhängig, also ich möchte nicht dass meine Eltern deswegen einen Kredit aufnehmen müssen, wenn die von sich aus sagen ich leih dir das Geld, dann ist's für mich was anderes, aber wenn das mit dem Haus zu tun hat, ne, das finde ich nicht angemessen. Geld von ein paar alten Freunden von der Universität und ihrem alten Studentenjob leihen, ja, da steht von ein paar alten Freunden, also ich weiss nicht, bei manchen hört da auch die Freundschaft auf, ehm, und da würde ich mich auch nicht gut bei fühlen, das erste finde ich jetzt zwar auch nicht angemessen, aber ich denke wenn ich mich für eines von den vieren entscheiden müsste, dann würde ich die Nummer 1 nehmen, weil ich denke dass ich mich mit meinen Eltern, ach ne, von den Eltern der Freundin steht da, das hab ich nicht richtig gelesene, ja ne das auf keinen Fall, haha.

Also es ist Freund oder Freundin, ich glaube impliziert ist halt der Lebenspartner.

Ja ne das auf keinen Fall, also wenn dann eher von… Gott… puh, wenn da jetzt nur wäre Geld von den Eltern…

das ist dann ja die Option 3 sozusagen,

ja das ist dann mit dem Haus verbunden, dann würde ich doch eher das nehmen, weil 4, wie gesagt, das ist keine gute Reputation für mich selber, ja dann würde ich das dritte nehmen.

Problem 4: Finanzierung.

{CASE} also im ersten Jahr ist man da auf plus minus Null beim Profit, und ab dem zweiten Jahr kann man dann mit Profit von 20.000 Euro rechnen ab dem dritten 40 und dann wird's dann immer

deutlich mehr und dafür gibt's dann drei Finanzierungsoptionen, {CASE}. Hm, welche dieser Optionen würden Sie wählen? Warum? Jetzt bräuchte ich eigentlich einen Taschenrechner.

Oh, den kannste dir gerne besorgen, das ist erlaubt.

Ja? Ok, eigentlich müsste ich am Computer einen haben.

Ja, bei Windows ist auch so was integriert, das stimmt…

Ja die erste Frage die ich mir stellte ist ob ich generell unabhängig von irgendwelchen Leuten meine Firma halten kann, jetzt nicht unbedingt Profit machen kann, die halten kann oder dass ich sage ich nehme die Hilfe in Kauf und kann auch entsprechend wahrscheinlich noch Profit mitnehmen. Oder aber dass ich das dann auch teilen muss und nicht sagen kann hier ich hab das selbstständig alles finanziert. Zuerst müsste ich mir die Frage stellen und dann wirklich sehen zu welcher Option ich tendiere.

Also in der Theorie ist es schon so, dass du die Firma hältst, also es ist nicht so als würdest du pleite gehen es ist nur darum wie schnell oder ob du dir jemanden ins Boot holst oder nicht.

Also bräuchte ich theoretisch nicht rechnen wenn ich sage, ich möchte mir niemanden ins Boot holen, weil dann ist es ja offensichtlich dass ich Option 3 wähle. Und dann dauert es zwar länger aber ich kann sagen ich hab alles alleine gemacht.

Ja wenn das für dich akzeptabel ist, klar, dann kannst du Option 3 nehmen, klar.

Ja, dann nehm ich die Option 3, hab zwar letztendlich die Eltern noch im Boot, aber na ja.

Also dein Hauptargument ist, dass du das allein machen möchtest, oder gibt es noch weitere Gründe?

Ja und dann auch messen kann ob ich da auf dem richtigen Weg bin, ob ich da als Entrepreneur, kann ich das wirklich allein schaffen?

Ok, das ist dir dann auf jeden Fall wichtiger als schnell zu wachsen?

Ja, weil ich möchte ja hauptsächlich für die, also als ich jetzt gelesen hab dass da auch noch Nestle mit im Boot ist und so weiter , find ich ok, aber ich möchte ja mehr in der Universität noch bleiben und nicht das Nestle da sagt ja Mensch ich möchte da noch mehr expandieren , auch weg von der Universität, mir geht's prima da das Cafe in der Universität zu haben und das für die Studenten und Mitarbeiter so angenehm wie möglich zu machen. Jetzt ist hier noch, wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% - aber die Frage erübrigt sich ja jetzt, weil ich mich für Option 3 entscheiden habe und dabei bleibe.

Problem 5: Führung / Vision.

{CASE} Ha, irgendwie driftet das ja ein bisschen von dem ab was ich gerade gesagt hab, dass ich ja im Universitätsbereich bleiben will und das nicht noch weiter aber vielleicht kann man das ja auf andere Universitäten… na, erstmal weiter lesen. {CASE} Also ich finde alle vier nicht gut, weil ich finds eigentlich immer schlecht wenn man Firmen zum Beispiel vergleicht, wie bei der ersten Frage, dass man dann mein Cafe mit Starbucks vergleichen will, oder auch mit Arbeitnehmern, darum geht's mir nicht, mir geht's um die Zielgruppe die ich ja erreichen möchte und denen ich ja eine angenehme Zeit mit Hilfe des Cafes kreieren möchte und ich will auch nicht am Schnellsten wachsen, und, ja ich finde nicht dass es sehr viel mit investieren, ja, soweit ich in mein Cafe investier, denke ich da nicht unbedingt an Kaffee Tradition, dass die Zielgruppe das dann sieht, also von daher ich würde vielleicht da etwas nehmen, wie etwa, es ist schon ne deutsche Uni oder ist das ne englische?

Ne, es ist schon so, also du solltest dir schon vorstellen, dass es in deinem Heimatland ist sozusagen.

Ja also dann würde ich das auf Deutsch machen damit ich die Zielgruppe dann auch direkt ansprechen kann, weil ich hatte erst an was Englisches gedacht aber das find ich dann nicht so gut, wird ich was deutsches nehmen, ehm, „Kaffee Inc. … Zeit zur Entspannung" oder „Zeit zur, ehm … oder irgendwas mit Kraft, weil in dem Cafe dann auch wieder zur Ermunterung oder Energie dann auch nehmen kann, zwischen den Vorlesungen, vor den Vorlesungen, so was in der Art, mit Kraft, Entspannung oder ähnliches, was dann so in den Uni-Alltag hineinpasst. Weiss ich nicht, ist das zufrieden stellend, oder muss es jetzt ein Slogan sein, ein Ein-Zeiler?

Nein, nein, also du musst jetzt nicht so lange rum überlegen bis dir ein werbefähiger Slogan einfällt, das ist schon ok.

Weil so in dem Bereich würde ich das machen, die vier Möglichkeiten ausschließen weil mir die nicht zusagen zu dem Konzept.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1.

{CASE} Hm, ich hätte jetzt nicht gedacht, dass 90% sagen, dass sie die regulären Produkte bevorzugen… ehm, ja ich glaub meinen eigenen, bitte, hattest du was gesagt?

Ich? Nein.

Ach so, ich dachte, da ich aus meiner Erfahrung sagen kann dass gerade an der Universität wo ich studiere, dass da die speziellen Kaffees bevorzugt werden und jetzt wo ich das so lese kann man natürlich das Angebot verringern oder aber die Preise dementsprechend setzen, also dass man die speziellen Kaffees, weiss ich nicht 20 Prozent, eh, 20 Cent günstiger anbietet. Oder dass man, ähnlich wie bei Starbucks, dass man so einen Kaffee des Tages anbietet, so dass man die Studenten danach oder auch die anderen Zielgruppen, ich red immer nur von Studenten, dass die dann von den anderen Kaffees mehr angesprochen werden und auch mal bereit sind den zu bezahlen, beziehungsweise zu probieren. Ja und ich würde dann wahrscheinlich beobachten, welcher Kaffee gar nicht akzeptiert wird, welcher schon eher und dann dementsprechend wahrscheinlich den Preis dann angleichen.

Problem 6, Produkt-Neugestaltung, Teil 2.

{CASE} Hm, also zu meinem vorher ausgewählten Konzept, finde ich dass es besser passt, diesen Standard-Kaffee Shop, welche 8 verschiedene Kaffees anbietet und lediglich 5 Teesorten und Donuts und Muffins, denn ich denke nicht dass gerade zwischen den Vorlesungszeiten, dass die Zielgruppe da großartig Lust hat zwischen 20 und 30 Sorten was auszuwählen, das sind dann zu viele und ich denke das ist dann schon ne Art Reizüberflutung ist und das würde nicht passen. Es ist zwar wahr, dass wenn man jetzt auf den Umsatz guckt, dass das neuere Konzept mit den Zeitungen und den vielen Sorten, dass die Leute dann zwar bereit sind 2,5 mal so viel zu bezahlen, aber ich denke dass trotzdem mehr Kaffee verkauft werden kann wenn eine schnelle Entscheidung getroffen werden kann und tendiere daher zu dem Standard-Kaffee Shop…Und worauf bezieht sich jetzt hier, hier sind ja die Zahlen genannt da ist ja dieser geschätzter und tatsächlicher Absatz auf welche dieser beiden Optionen ist das denn bezogen?

Ehm, das ist bis jetzt glaub ich noch auf deinen, also bis jetzt hast du ja nur einen Shop sozusagen.

Ja, also auf meinen jetzigen Umsatz sozusagen? Das soll mir dann als Entscheidungshilfe dienen was ich dann von den beiden Optionen nehme?

Ja, also du siehst auf jeden Fall dass du hinter deinen Planungszielen zurückhängst.

Ja, also dass ich da definitiv was ändern muss. Ja aber kann man da nicht auch so ne Kombination machen, dass ich dann trotzdem, dass ich zwar weniger Kaffees und Tees anbiete aber trotzdem jetzt zum Beispiel wirless Internet anbiete und Bücher und Zeitungen?

Ja, also das bleibt dir überlassen, also du musst, ja gut, also da kann ich jetzt schlecht was zu sagen eigentlich.

Ja weil ich würde dann eher dazu tendieren, weil ich das ja schon begründet hab, weil das sind einfach zu viele Auswahlmöglichkeiten von 20 und 30 Kaffees, aber ich finde Bücher, Zeitungen, wireless Internet sehr ausschlaggebend, gerade wireless Internet wenn man jetzt was vorbereiten muss für die Uni, dann ist es angenehmer sich in ein Cafe zu setzen als auf den Uni-Flur oder irgendwelchen Bänken.

Also das heisst deine Option wäre, du bleibst bei einem Shop mit dem Standard-Angebot an Produkten, erweiterst aber das Angebot drumherum?

Genau. Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen: {CASE} Ist das jetzt, Re-Design ist jetzt meine Option mit den Standard-Cafe, oder ist das noch auf den Wettbewerb bezogen, weil ich das alles da umdesigned habe?

Es geht jetzt um den neuen Laden wo du dich ja jetzt eigentlich gegen entscheiden hast, aber das kannst du dann bitte trotzdem beantworten und halt kurz so tun als hättest du doch den zweiten Laden als Option genommen.

Hm, dann würde ich das erste nehmen, oder warte mal… dann würde ich das zweite nehmen, zu einer anderen Firma innerhalb Ihres Heimatlandes, ist günstiger als wenn man es selber machen würde und es ist noch innerhalb des Heimatlandes, ich würds nicht ins Ausland outsourcen.

Kannst du da noch ein bisschen mehr erzählen, also warum wäre dir das wichtig das im Heimatland und warum würdest du das nicht selber machen oder nicht ins Ausland geben?

Ehm, also ich würde es nicht selber machen, weil ich ja festgestellt habe, dass ich das war ja hier dass dieser, der geschätzte Absatz erstmal nicht erreicht werden konnte, dementsprechend musste ich ja dann wieder ummodellieren und dann musste ich dann erstmal wieder beobachten wie das angekommen ist, dass ich mich weiterhin halten kann, und wenn ich das aber innerhalb des Heimatlandes machen kann, dann weiss ich wie da die Standard- und Arbeitsbedingungen sind, aber wenn ich das außerhalb des Heimatlandes mache, dann seh ich das eher skeptisch. Ich weiss nicht ob ich dir Frage richtig verstanden hab aber das ist mir dazu als erstes durch den Kopf gegangen.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1.

{CASE} Jetzt geht's wieder um den geschätzten Absatz und was man tatsächlich erreicht hat, und da wurds auch wieder nicht erreicht. Und dann müsste ich mir die Frage stellen, 1. würde ich ihn feuern, oder 2. einen neuen Manager für das Verkaufsteam einstellen? Wenn ja, würden Sie sich mit Stefan beraten bevor Sie dies tun? Wie würden Sie ihm die Neuigkeiten mitteilen? Ehm, ich würde ihn definitiv nicht feuern, dadurch dass ich ja diese zwei Sparten hab, finde ich ist er ein wichtiger Bestandteil, außerdem ist er von Anfang an dabei, er kommt zwar nicht mit dem gehobenerem klar aber das würde ich dann auch ansprechen ihm gegenüber, mich mit ihm zusammensetzen und dann würde ich für die Exquisite-Art dann einen neuen Manager einstellen, womöglich auch aus der gehobererem Hotellerie, jemanden der Erfahrung hat oder eine Person, der ja, als Barista arbeitet, danach mit den verschiedensten Kaffeesorten umgehen kann und sie dementsprechend repräsentativ ja, anbieten kann. Dann steht da noch, es steht Ihnen frei diese Situation auch auf irgendeine andere Art zu lösen – erklären Sie gegebenenfalls warum. Ja ich würds so machen wie ich gesagt habe.

Ja, tschuldigung, kannst du dann, wie würdest du ihm das denn beibringen?

Ja, ich würde ihm eben sagen, sagen dass jetzt vor allem auf einen Fokus auf gehobeneres Cafe Wert gelegt wird, würde ich ihm sagen, dass die Gäste das sehr schätzen und dann würde ich sagen, dass ich das gerne beibehalten möchte, ihn aber nicht darin sehe, ihn aber sehr wertschätze was er in der anderen Sparte macht und er für mich unabkömmlich ist in dem Bereich und dass dann ein neuer Manager her muss, da sein muss, der dann die Exquisite-Cafes leiten kann.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2.

{CASE} Pff, ja wie ja schon in der Situation steht, ehm, Kultur des Jungunternehmertums, und ehm, dadurch das es, also ich finde das ist so diese Einzigartigkeit davon und wenn man dann so ein Großkonzern wie Starbucks oder so, sich daran messen will ich finde das ist dann eher unangemessen, zwar hat man diese neue Art mit dem Exquisite, aber trotzdem ist ja der Ursprung aus diesem Jungunternehmertum, und deswegen würde ich da nicht von Großkonzern sprechen… auch wenn die Zahlen vielleicht was anderes sagen… Ja, also klar, Meetings und Statistiken und Spesenkonten, das ist natürlich, muss auf jeden Fall gepflegt werden, und ich denke dass einfach der Begriff Großkonzern zu hoch gegriffen ist.

Ja, würdest du deinem Partner da noch irgendwas zu sagen, wenn dem das so vorschwebt?

Ja mein Problem ist, dass ja eher das Cafe wie ich das leiten würde ja teilweise auch von der Fragestellung abweicht, weil die expandieren ja im großen Raum und jetzt macht man diese Exquisite Marke, deswegen ist es schwierig für mich, mich da rein zu fühlen, weil letztendlich wenn man das

sieht, wie sich das entwickelt und so weiter tendiert das ja schon dazu so ein Großkonzern zu sein, und mich in diese Denke rein zu finden das ist jetzt im Moment ein bisschen schwierig. Ja weil ich mich selber, weil ich's ja auch im Moment bin, Studentin bin, so einkleiner Unternehmer der sich als Entrepreneur sich irgendwie beweisen will auf dem Markt und wenn da auf einmal jemand von Großkonzern spricht, das klingt dann wie so ein Fremdwort obwohl es das letztendlich ist. Also ich würde ihm wahrscheinlich zustimmen aber es anders benennen.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management.

{CASE} … Ich würde fragen aus welcher Sparte die kommen, was deren Erfahrungen in der Gastronomie, speziell in Cafes sind, was für sie wichtig ist, wenn sie in einem Cafe sind, erstmal so herauszufühlen was ist das für ein Mensch hinter dem Manager selber. Ehm, ich würde viele geschlossene Fragen stellen, damit ich mehr über die Person herausfinden kann, also nicht nur ja, nein, dass das so schnell und abgehackt ist. Und wenn man, ja Probleme, seh ich vielleicht diese, dass die Manager dann, klar ich bin auch darauf aus in gewisser Art und Weise Profit zu machen, aber dass es vielleicht verloren geht in den Köpfen der Manager dass das vom Ursprung her ein Studentencafe ist, so dieses core-product sozusagen. Und dass die wahrscheinlich nen anderen Fokus haben als ich selber. Mehr fällt mir da jetzt spontan nicht zu ein.

Problem 9: Wohlwollen.

{CASE} Also tendenziell würde ich sagen ja, denn das sind, ja denn es gibt ja, da kommt ich wieder auf das Corporate zu sprechen wenn es für die Studenten ist und wenn die Studenten auch einen Blick hinter die Kulissen auch bekommen können. Und dann besteht sicherlich auch die ein oder andere Möglichkeit mit denen auch zu kooperieren, dass die dann wirklich auch mal im Cafe arbeiten, dann wird sich das Ganze auch rumsprechen und… es ist zwar sehr zeitintensiv und es kostet auch einiges an Geld aber ich denke der Gewinn, was den Studenten vermittelt werden kann und auf Berufsmöglichkeiten und Kooperation ist ein größerer Gewinn für beide, sowohl für die innerstädtische Schule als auch für das Cafe selber, für die Exquisite Shops. Ich glaube ich brauche einen guten Finanzmanager der mir das vielleicht noch mal verdeutlicht, also finanziell wäre es nicht so, emh, klug, denke ich mal, das zu machen aber wie ich schon sagte, der Gewinn was dahinter steckt, seitens der Schule und meiner persönlichen, wie soll ich es nennen, meinem persönlichen Ziel auch, das den Studenten zu vermitteln ist da dann doch höher. Und es ist ja auch irgendwo eine Investition, da kommt man dann auch zu Frage 1, das Projekt spenden…

Also du würdest das Projekt spenden?

Ehm, ja das sind ja 100.00 Euro im Jahr, ne?

Ich glaube es ist, steht da was von jährlich? Ich glaub es ist als einmalige Investition gedacht.

Ach so aber es steht ja, dass es jährlich ist, also pro Jahr 10 Sitzungen und das für mindestens einige Jahre, also es ist eine einmalige Investition und es läuft dann auf mehrere Jahre hinaus, ich denke dass das dann eine gute Investition ist und im Gegenzug könnte man noch sagen, dass man dann den Studenten noch einen Job im Cafe gibt. Wenn man da spezielle Konditionen irgendwie hat… Also jetzt zum Ausstieg, Problem 10.

Problem 10: Ausstieg.

{CASE} Das ist genau die falsche Frage für mich weil ich überhaupt nichts von Starbucks halte und da auch die Scientologen hinterstecken, deswegen würde ich nie mit denen kooperieren. Ja, Aktien sind natürlich immer sehr spekulativ, Moment wie viel hab ich insgesamt, 12 Millionen offen und Aktien für 30 Euro, ja ich würde wahrscheinlich Richtung 1 nehmen, oder?...

rechnest du gerade, oder was machst du?

Ja, ich überlege ob ich jetzt, ja also die 2 fällt definitiv weg, wie schon bekundet.

Wie wäre es denn wenn du, also sagen wir mal das Angebot kommt von irgendwem anders, wo du jetzt keine moralischen Bedenken hättest, also die Frage ist halt einfach würdest du dann lieber dein Unternehmen behalten oder würdest du es verkaufen?

Ich würds auf jeden Fall behalten wollen. Weil ich's eben selber aufgebaut hab und ja. Ja ich würd auch nicht an die Börse gehen, auch wenn ich noch so viel Profit davon machen kann aber das ist so ungewiss, ich mein das kann im ersten Fall super gut laufen aber hinterher kann ich auch sehr viel verlieren. Und dann wäre eigentlich eine einmalige, ja, Verkauf eigentlich besser aber ich will ja auf keinen Fall verkaufen.

Und Börse wäre dir zu risikoreich?

Ja. Und ich will mich lieber auf meine Cafe fokussieren und nicht da irgendwelche Spekulationen an der Börse. Ja, ich bin da nicht business-Frau genug, ich in zu sehr, ja Moralapostel und, ich bin ein bisschen visionär.

Coding 16, 19.10.2011

	CAUSAL	*EFFECTUAL*
Problem 1	2-4: P 1 (market segmentation) 5-6: B 2 (competitive analysis) 8-15: P 3 (market segmentation) 15-19: B 4 (competitive analysis) 25-26: B 5 (competitive analysis) 34-37: P 6 (does not see big potential)	
Problem 2	87-98: B 8 (competitive analysis) 101-111: P 9 (market segmentation) 139-143: P 11 (market segmentation)	76-85: L 7 (wants to use only affordable marketing methods) 118-127: M 10 (only marketing by herself)
Problem 3	151-168: R 12 (willing to borrow money for the cafe)	
Problem 4	179-184: R 13 (concerned about profit of options) 198-202: G 14 (just has goal of small student cafe)	
Problem 5	207-209: G 15 (wanst to keep small student cafe) 212-214: G 16 (wanst to keep small student cafe)	220-226: N 17 (wants to create own slogan)
Problem 6	236-245: G 18 (no intention of changing business model) 248-257: G 19 (wants to keep goal of small shop)	
Problem 7	332-336: G 22 (not willing to adjust to different goals)	308-311: E 20 (solution with new manager with different skills) 328-330: E 21 (use of corperate possibilities)
Problem 8	348-352: G 23 (worries that new COO wants to expand beyond set goal)	
Problem 9		356-364: E 24 (use of opportunities of the project)
Problem 10	389-397: G 25 (wants to stay small with own cafe)	

Interview 17, 28.10.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes.

So, ich muss mich erstmal dran gewöhnen laut zu denken was ich sonst nicht so gerne mache. Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen. Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Das ist deutlich Studenten und Dozenten, sowie, ja Gastdozenten, ehm, teilweise Menschen von der, von außerhalb, die vorbeikommen, vielleicht auch ab und zu noch Eltern aber überwiegend Studenten und Dozenten.

Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Direkte Konkurrenz wäre in dem Gebäude nicht vorhanden, das muss ich auch mal gerade notieren, direkte Konkurrenz…

…also wie gesagt, mit den Notizen die sind dann wirklich nur für dich, das heisst du musst dir wirklich nur Sachen notieren wo du glaubst dass du die später noch mal nachlesen musst, oder so.

Ja, aber ich bin so ein schriftlicher Typ dass ich eigentlich alles immer notieren muss.

Ok, das steht dir frei kannst du gerne machen.

Ok, keine direkte Konkurrenz, indirekte Konkurrenz ist auf jeden Fall um das Gebäude herum in der Stadt, ehm, darauf müsste ich eigentlich noch mal zurückkommen, später wenn ich genau weiss wie mein eigenes Cafe aussehen wird und welche Cafes ich als Konkurrenz ansehen kann.

Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Welche Informationen über potentielle Kunden und Konkurrenz, na ja als Information wäre auf jeden Fall wichtig was betrifft Produkte, ehm, Einrichtung, Prozesse, also wie schnell der Kaffee gebraut wird, wie er zubereitet wir und so weiter, welche Stimmung, welche Musik. Ehm, ja die ganzen kleinen Sachen wie, wie die Bediensteten angezogen sind und so'n Kram, ja jetzt schweife ich gerade auf jeden Fall ab. Was möchte ich über die Kunden herausfinden? Ja, wie oft trinken sie Kaffee, welchen trinken sie gerne, worauf achten sie, achten sie auf, auf die Hintergründe von Produktion und so weiter, biologisch kommt mir da in den Kopf. Wann trinken sie Kaffee, möchten sie vielleicht Gebäck dazu? Konkurrenz, ja das ist auf jeden Fall fürs Konzept wichtig, die Konkurrenten, Produkte natürlich, Einrichtung, Musik und so weiter hab ich ja schon gesagt, aber auch, na ja Preise, eigentlich sind das die P's, Preise, Platz, Produkt und, ja.

Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Ich würde so für desk-research gehen, Branchengruppen anschreiben, Statistisches Bundesamt, ein paar sichere Quellen von den Banken, die Haspa hat glaub ich auch immer diese Zusammenfassung von den Branchen die recht gut sind, müsste ich anfragen, mit Menschen in der Umgebung sprechen das heisst vielleicht auch ein paar Interviews.

Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? Ja, wenn ich ein, ist eigentlich entschieden ob das eine Kette werden soll? Hätte aber Potential weil die Unicafes oft recht schlecht sind oder gar nicht bestehen. Wachstumsmöglichkeiten betreffend Unigelände in verschiedenen Städten… ja, müsste ich eigentlich erstmal herausfinden. Hm, Wachstumsmöglichkeiten, ja kommt drauf an, wie das an anderen Unis ausschaut, kann ich eigentlich nicht beantworten jetzt, aber wenn ich mich darauf spezialisiere oder eine Cafe-Kette a la Franchise oder irgendwie was in die Richtung machen möchte, dann müsste ich natürlich überlegen ob ich das

nur bei Unis mache, also praktisch ein Uni-Konzept entwerfe oder ob ich in der Stadt bleibe, welche auch immer das jetzt wäre und das Konzept erstmal von der Stadt aus weiter und von da aus weiter, na ja das kann ich auf jeden Fall nicht beantworten.

Problem 2: Definition des Marktes.

{CASE} Studenten, ja ok, Angestellte, haben wir vor allen Dingen Dozenten, aber wir haben echt voll wenige andere Angestellte, na ja ein paar clean-up Männer noch aber die sind davor da, das heisst da das Cafe ist noch nicht offen könnte man natürlich auch überlegen… {CASE} Das ist jetzt wahrscheinlich …der geschätzte Betrag des Absatzes für Spezial-Kaffees, was sind Spezialkaffees, gibt eigentlich nur Dolce Gusto und wie heisst denn der andere… Denkblockade, na ja, egal. Ehm, ok, die Absatzbeträge steigen um mindestens 5% jährlich in den nächsten 5 Jahren, danach weiss man nicht. {CASE} Insgesamt wurden 1000 Leute gefragt und 500 füllten den Fragebogen aus, das ist 50%, gar keine schlechte Ziffer. Bereit zu zahlen, die meisten, ist ja klar, den kleinstmöglichen Preis. Angestellte, ja die wollen ein bisschen mehr bezahlen, Besucher auch den kleinsten Preis, na ja. Hätte ich jetzt auch nicht so anders erwartet, aber nett dass die Angestellten doch ein bisschen mehr bezahlen würden, aber wahrscheinlich auch nur weil sie mich freundlich und nett fanden bei der Umfrage, nein das war natürlich nur ein Scherz. Umfrage 2 {Case} Ne, muss ich kurz gucken, Studenten Besucher und... ah ja, das ist der Kaffee der jetzt angeboten wird, nicht so enorm abweichend. Studenten auf jeden Fall wieder bei dem kleinsten Preis, Angestellte diesmal ein bisschen deutlicher beim kleinsten Preis, die Besucher… ja, das ist natürlich ein sehr kleiner Preis, also 50Cent, 1 Euro sollte der schon kosten. Umfrage 3 {CASE}. Ok, plus Bonussystem, ist natürlich ne gute Sache. {CASE} Ok, auch ne gute Idee an sich [der Discount]. Ganz schön innovativ denkende Universitätsangestellte hier in diesem Bericht. Basierend auf Ihrer gesamten Marktforschung, kommen Sie zur folgenden geschätzten Kosten für Ihr Marketing: Internet, €200 Anzahlung plus €50 pro Monat im Anschluss, na, also social media ist auf jeden Fall noch günstiger mit der Zeit, Zeitungen, vergleichsweise günstig, aber Anzeigen kosten €500, Kino, €2000 bis €4000 pro Monat mit einer €1000 Anzahlung, das wird ja viel. Werbung beim lokalen Fernsehsender, €5000 - €10000. Direkte Werbung, zum Beispiel die Verteilung von Flyern oder bedruckten Feuerzeugen etc. würde das anheuern und trainieren von Werbepersonal beinhalten. Naja, ok. So die Schätzungen, da würde ich fürs Marketing wahrscheinlich andere Wege gehen, bisschen, na Kino und Zeitung, glaube ehrlich gesagt nicht dass das so mein Plan ist. Ich hätte da eher gedacht ne richtig geile Aktion zu starten, ein großes Fest im Unicafe mit Live-Musik oder so, vielleicht kann ich mir ja da jemanden anheuern, der gut ist und das als eigene Promotion praktisch gratis machen würde, würde ich auf jeden Fall ein paar Leute kennen, müsste ich mal fragen, auf jeden Fall denk ich das ist sehr viel cleverer an der Uni Werbung zu machen als in irgendwelchen Zeitungen die keiner liest oder im Kino. Weil da sind meinen Kunden. Konkurrenz{CASE} eine Rendite von 25%. Das ist schon nice. Bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit für die folgenden Entscheidungen, bitte denken Sie weiterhin laut nach während Sie die Entscheidungen treffen. In welchem Marktsegment / In welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? In welchem Marktsegment, auf jeden Fall niedrig was den Preis anbelangt, was den Preis anbelangt aber so hoch wie möglich was die Qualität anbelangt, also höchstmöglich, jetzt nicht diesen Kaffee der immer von irgendwelchen Tier gefressen, ausgeschissen dun getrocknet wird, haha, aber den Standard höchstmöglich, ich weiss den Namen auch gar nicht mehr von diesem exquisiten Kaffee, ist ja auch egal. Ja, das ist natürlich leicht gesagt und nicht leicht gemacht, aber das ist auf jeden Fall das Segment dem ich mich annähern werde. Zu welchem Preis werden Sie ihr Produkt anbieten? Ich biete ja nicht nur ein Produkt an sondern mehrere Kaffeesorten und die werden,

na ja, ab auf jeden Fall 50 Cent, 1 Euro, die Angestellten würden so bei, bis 1,50 gehen bei einer exquisiten Kaffeeauswahl, das heisst man könnte eigentlich auch noch mal, nachdenken ob man Sirup mit anbietet, das heisst unterschiedliche Geschmäcker, die ganzen leckeren Beiprodukte und da könnte ich bis, laut den Umfragen bis 1,50 gehen. Also 50 Cent bis 1,50, 50 Cent für ganz einfachen Kaffee und 1,50 für die Kunden, na das ist eigentlich schon zu viel, na ja auf jeden Fall, mit 50 Cent wird's los gehen mit normalem Kaffee, dann würden Capuccino und Latte Macchiato, von 1 Euro bis 1,25 gehen und die specials mit Sirup, also die mit besonderem Geschmäckern, ja bei 1,50 so 1,75 gehen. Ja, das heisst ein etwas breiter gefächertes Angebot.

Wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segment(en) bewerben? Oh, da kommt schon der nächste Absatz ok, wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segmenten bewerben? Segmente hätte ich jetzt eher auf die Produkte bezogen, aber das scheint eher auf die Kunden bezogen.

Ja die Marktsegmente sind natürlich schon die Kunden.

Ja, man kann das so oder so sehen, aber gut, auf die Kunden. Kurz hier dazu schreiben, das darunter sind Gehaltskosten aber das ist ein eigenes Problem… Ja bei den Studenten würde ich das Produkt vor allem durch Aktionen, die wahrscheinlich am Besten nichts mit Kaffee oder besonders viel mit Kaffee zu tun haben, das heisst entweder mit richtig geiler Musik, oder mit richtig besonderen Kulturabenden oder was in die Richtung bewerben. Vielleicht auch mit sozialen Optionen, dass man sieht wo der Kaffee herkommt, wie der angebaut wird und was für Mensche da arbeiten, das das, was sagt man jetzt, durchsichtig? Transparent war das richtige Wort. Bei den Dozenten würde ich, also das heisst Studenten würde ich fangen mit Aktionen, bei den Dozenten würde ich auf, ja wie würde ich das da bewerben am besten? Die ganzen coolen Dozenten sind natürlich auch bei den Aktionen dabei, haha. Was machen denn unsere Dozenten, die setzen sich eigentlich nur ab und zu zum Gespräch dahin, ins Cafe, vielleicht wenn sie Pause haben und der Kaffee richtig gut ist du die Stimmung passt, ja das müsste dann eigentlich ein bisschen ruhiger sein auf jeden Fall, ruhige Ecken da haben, dass die sich da auch in der Freizeit mal da ein Käffchen gönnt das heisst ich würde es bewerben mit, ich hab auf jeden Fall nicht so viel Geld zur Verfügung, um jetzt, na ja, eigentlich würde sich das lohnen, jedem Dozenten den ersten Kaffee auszugeben zum Beispiel, dass die ins Cafe gelockt werden, auf jeden Fall würde ich nicht mit den Standard Marketing-Mitteln werben sondern mit andersartigen, 4square muss auf jeden Fall auch dazu, dass ich 4square, ja…

kannst du mir das noch kurz erklären?

4square, das ist ein social media System, wo man, wenn man ein Smartphone hat, praktisch zeigen kann wo man sich gerade aufhält, und das wird, automatisch loggt man sich praktisch auf bestimmten Gebieten ein, also wenn ich zum Beispiel zur Saxion gehe und ich hätte jetzt ein Smartphone, dann würde angezeigt werden, auch auf meiner Facebook-Seite, also ich kann auch angeben auf welchen Seiten das von mir gezeigt wird auch, das geht alles automatisch, dass dann zum Beispiel auf Facebook oder Twitter oder wo auch immer angezeigt wird wo ich bin, und derjenige der dann auf der Seite, also der Saxion zum Beispiel oder jetzt mein Cafe praktisch, wenn ich da 4square einrichten würde, dann könnte ich da sehen wer sich da einloggt und dann könnte ich was machen, wie dass diejenigen die sich einloggen von mir, ein Blümchen auf den Tisch kriegen, oder irgendwie, weiss ich nicht, ne Schokolade dazu oder so, weil ich sehen kann wer das ist und dadurch können andere das auch sehen, das heisst für Marketing hat das nen Zweck. Und wenn die dafür auch noch belohnt werden dann melden sich immer mehr dort an, beziehungsweise loggen sich dort auch ein wenn sie da drin sitzen und dadurch hab ich eigentlich nur positives, hab ich eigentlich nur, ja, gutes Marketing

was nichts, oder kaum was kostet, je nachdem was ich da für Belohnungen denen gebe. Ist das so deutlich?

Ja ja, das ist ok, ich kannte nur das Programm nicht, deswegen hab ich nachgefragt.

So bei den Mitarbeitern ist das ähnlich wie bei den Dozenten, dass ich, oh, ich muss mir da noch richtig was Gutes überlegen, wie mach ich das denn am Besten? Eigentlich könnte ich, ja bei social media wäre es eigentlich echt geil, wenn ich irgendwas organisieren könnte, wo ich die Dozenten und Mitarbeiter vielleicht sogar ein bisschen mehr ermutigen könnte ein bisschen mehr was mit social media zu tun Das würde auf jeden Fall der Uni sogar gut tun, wäre praktisch ein Gewinn, also na ja, da muss halt auf jeden Fall, und große Boards und so weiter, das ist ja klar. Und vielleicht kann ich auch Kugelschreiber bedrucken lassen, das ist auf jeden Falle extrem günstig, die mein Logo tragen und die ich einfach der Uni dann spende, die die verwenden können, das ist eigentlich ne ganz gute Idee, auf jeden Fall werde ich meiner Untersuchung mit Zeitung und Kino, nicht, dem nicht nachkommen… es muss auf jeden Fall extrem professionell geworben werden gleichzeitig aber extrem gesellig, aber das wird automatisch meinem Standard entsprechen, der natürlich professionell und kreativ, muss ich mir jetzt noch keine Gedanken drüber machen eigentlich. Aktionen muss ich auf jeden Fall noch weiter ausführen, genauer dazu, aber was ich auf jeden Fall, vielleicht könnte ich auch regelmäßig einfach einen Studentenabend oder so was im Cafe organisieren, oder einen Studentenmorgen auf jeden Fall ich muss echt richtig coole Aktionen machen, die die Menschen wiederkommen lassen oder zu bestimmten Tagen dann besonders, zu vielen, in großen Scharen kommen lassen. Und das denke ich klappt halt viel besser als wenn ich Internet und Zeitung und mit den alten Medien und Fernsehen sogar, da bin ich mir sicher.

Problem 3: Gehaltskosten.

{CASE} €0,50 - €0,75. Oh, das ist aber sehr, ok. Sie haben etwa 3000 Kunden im Monat. Das ist schon sehr günstig. {CASE} umdesignen? Ne. Nein, es geht um die Produkte aber nicht um das Cafe-Design. {CASE} Also 30.000 die nächsten 3 Monate, kein Geld und 4 Angestellte, das ist natürlich scheisse. Geld von den Eltern der Freundin leihen, oder Freund – diese sind zwar nicht übermäßig reich, könnten es aber wohl bewerkstelligen an 30.000 Euro zu kommen wenn es sein müsste. Da wärs natürlich besser nen reicheren Freund zu haben, haha. 2. Geld von ein paar alten Freunden von der Universität und Ihrem alten Studentenjob leihen, ja das ist ein bisschen anstrengend wenn ich von mehreren Leuten gleichzeitig Geld leihe. Die Eltern überreden einen Kredit aufs Haus aufzunehmen, oh ne, auf gar keinen Fall. Ihre Angestellten überzeugen in dieser Zeit auf ihr Gehalt zu verzichten. Das finden die natürlich auch nicht so geil aber ich hab natürlich sehr motivierte Mitarbeiter die diese Cafe über alles lieben und die ihr Herzblut da reinstecken würden… in dieser Zeit auf ihre Gehalt zu verzichten, das heisst wahrscheinlich auch nicht nur diesen Monat, sondern auch die nächsten 3 Monate möglicherweise, das ist natürlich extrem viel wenn die so viel arbeiten und ihre Zeit die sie zum studieren bräuchten für mein Cafe einsetzen. Ehm, ich stell einfach meine Familie ein, haha, die müssten arbeiten ohne was zu kriegen, haha. Nein, das ist natürlich auch keine Möglichkeit. Ja, ich hätte natürlich noch eine fünfte Option aber die steht hier leider nicht drin…

Welche wäre das denn?

Das wäre meine superreiche Millionärstante. Die aber auch praktisch nie Geld rausrückt also das wäre wahrscheinlich auch keine Option. Also Kredit aufs Haus würde ich auf jeden Fall nicht machen, zumal das Haus nicht gekauft ist. Angestellten über 3 Monate, ich würde, ja wie mach ich das, ich würde auf jeden Fall wahrscheinlich einen Mix aus beiden, ja aus Option 1 und 4 angehen, dass ich meine Angestellten auf jeden Fall darüber informiere, was im Moment die Situation des Cafés ist, dass natürlich gut eingepackt in ein perfekt geführtes Gespräch, wo ich vielleicht gleichzeitig herausfinde wie sie gegenüber dem Cafe stehen, und was das für sie bedeutet in meinem Cafe zu arbeiten, ob sie da viel Spass dran haben und vielleicht kann ich, ja, vielleicht kann ich ja auf jeden Fall da die Hälfte oder sogar mehr runter schrauben, dass sie dann in den nächsten, ja, auf jeden Fall nächsten Monat… wie mach ich denn das am Besten? 4 Monate ist halt schon echt krass. Ich hab 4 Angestellte, wie lange ist denn so ein Cafe offen? Morgens um 9 oder früher schon, um 8 vielleicht. Meistens um 9 rum bis, ja abends, eigentlich 12 Stunden, weiss nicht, ich hab eigentlich 2 Schichten, mal 2 Angestellte pro Schicht, 3000 Kunden im Monat… ja, das ist ein sehr großes Problem, wie ich das am Besten mache, am fairsten. Wenn ich 3000 Kunden im Monat habe, im Monat sagen wir jetzt mal 4 Wochen, ach das rechne ich auf die Tage, auf die 30 Tage hab ich hundert pro Tag, ja auf 12 Stunden, sind 8 pro Stunde, ja das ist doch eigentlich… das ist nicht so viel wenn der Kaffee megagünstig ist, verdammt. Ne, ich muss auf jeden Fall ein Gespräch führen mit den Angestellten ob sie auf jeden Fall diesen Monat auf ihren kompletten Lohn verzichten können, ne nicht diesen Monat, nächsten Monat, beziehungsweise ob sie diesen Monat die Hälfte ihres Lohnes entgegennehmen würden und den folgenden Monat auch die Häfte, dann kommt das ein bisschen entspannter rüber, und dann haben sie auf jeden Fall die Hälfte noch im nächsten Monat und dann die nächsten 3 Monate werd ich sie bitten genauso, ja das Cafe zu unterstützen, aber ich muss das Gespräch führen, und gucken wie die, wie involviert und persönlich sie an so nem Cafe beteiligt sein wollen. Ehm, vielleicht können sie auch einfach Promotion-Arbeiten übernehmen, da zusätzlich, wenn sie da Bock drauf haben und wenn sie sich einsetzen wollen fürs Cafe, dadurch würde ich auch noch weniger Kosten haben, was Promotion angeht und, ja, also auf jeden Fall ne Kombi aus 1 und 4, trotzdem würde ich die 30.000 von meinem Schatz, der nicht besteht, der aber bestehen wird in dem Fall. Ehm, 30.000, mit, ja ich kann nicht sagen wann ich das zurückzahle, ich kann ne Schätzung machen, naja, sie werdens schon noch zurückkriegen. 30.000 Euro, die nächsten 3 Monate. Naja das mit dem Innendesign wurmt mich ja schon ein bisschen aber vielleicht kommt das noch weiter…

Problem 4: Finanzierung

{CASE} Zeitung, das ist ein bisschen eh, veraltet, naja. Der Kaffee im neu designten Laden wird pro Tasse an die 4 Euro kosten. Krass, schon ein Sprung. {CASE} Ja, was wollen die denn mit meinem Konzept? Die wollen das national vermarkten. Was wollen die dafür zurück? Sie schätzen die Verkaufszahlen der nächsten 5 Jahre auf etwa, Sie befinden sich gerade in Jahr 1. 100.000, 150.000… danach ungefähr verdoppelt, Profit im ersten Jahr gleich Null, im zweiten 20.000, da ist ein großer Sprung drin im Profit in Jahr 3 auf 4. Drei Finanzierungsoptionen, geht's jetzt gar nicht mehr um Nestle?

Ne, eigentlich nicht.

Ok, ehm… 150.000 Euro um in die Gewinnzone zum kommen. Finanzierungsoptionen, ein Risikokapital-Anleger {CASE} 48%? Krass, das ist ja sehr…

Option 2, {CASE} 33%, das klingt schon mal besser, aber - {CASE} auf den Rest des Gehalts zu verzichten, auf den Rest des Gehalts? Der ist doch nicht arbeitslos der Kerl… bis das Unternehmen

Gewinn abwirft. Sie mögen und respektieren diesen Mann und haben keinen persönlichen Groll gegen ihn, das ist schon mal…

Option 3, {CASE} Also jetzt muss ich mal kurz ein bisschen querrechnen, es geht jetzt darum, ich hab diesen Preis gewonnen, 'Architecture meets Catering', den ich gar nicht gewinnen wollte, aber gut den hab ich gewonnen, das wiederum hat zu Nachfrage von Kaffeelieferanten, Nestle, die würd ich sowieso überhaupt gar nie einstellen, aber gut, die ihr Konzept mit voller, sie schätzen, dass sie sechs Monate brauchen um das Konzept genauer auszuarbeiten, das muss ich mir kurz notieren, sechs Monate. Ausarbeiten, das heisst ja nicht ausarbeiten für jemanden sondern einfach nur um das Konzept weiter auszuarbeiten, um was der absoluten Cafe-Spitze entgegenzubringen. Dann noch drei Monate für Marketing, das heisst 9 Monate, bis das Konzept steht.

Der Kaffee im neu designten Laden wird pro Tasse an die … meine Güte, was ist das denn für ein Cafe geworden? Das ist ja überhaupt nicht mehr die gleiche Atmosphäre. Sie schätzen, dass Sie 150.000 Euro brauchen um in die Gewinnzone zu kommen, im dritten Quartal des zweiten Jahres. Dies beinhaltet die Weiterentwicklung… ja, Marketing, Internetauftritte, Verkaufsabteilung. 150.00 bräuchte ich um in die Gewinnzone zu kommen, ab jetzt. Und ich bin jetzt praktisch bei 0, plusminus. Sogar im Minus, ich hab ja mein Konto komplett ausgereizt, das heisst ich kann eigentlich gar nicht, ich muss irgendwas von dem annehmen, weil ich das gar nicht weiter führen kann außer auf Null-Euro Basis, was soll ich da machen? Nur durch das selbst erwirtschaftete Geld, naja ein paar Einnahmen hab ich ja, aber nicht genug um überhaupt mein Personal zu bezahlen, und das wird sich auch nur langsam ändern wenn ich selber nur mit meinem Geld agiere. Wäre das jetzt noch das alte schöne Studentencafe… ich hab mich jetzt auf jeden Fall gerade von einer dummen Frage das komplizieren lassen, aber muss irgendwie den Flair halten, ich würde mich für Option 3 entscheiden, was Business angeht wahrscheinlich weniger sinnvoll ist, auch was Wachstum angeht, aber ich liebe einfach die Selbständigkeit und ich denke so wie ich meine Mitarbeiter bisher einschätze, und die Studenten überhaupt auf dem Campus, dass ich auf jeden Fall, das rührt auch aus Erfahrung von hier aus meiner Studentenzeit, ich auf jeden Fall genug finde die dort als Volontäre arbeiten könnten, einfach für den Spaß im Laden und den leckeren Kaffee. Das heisst ich würde für Option 3 gehen und das Cafe mit allen Kräften zusammenhalten und, ja selber voranbringen.

Wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen – welche Option würden Sie dann wählen? Das muss ich mir kurz durchrechnen… ja, die Frage ist halt einfach was seine Konditionen dabei sind, was heisst es 33% zu haben, da muss man ganz klare Absprachen machen, inwiefern er ein Mitspracherecht hat, in welchen Gebieten und so weiter. Ich hätte auf jeden Fall, gleichzeitig, wäre das ein gute Acquiseur der mega-viel Ahnung hat in der Branche... 33% das ist halt ein Drittel, ja dann wäre ich wahrscheinlich dafür, dann würde ich für die erste Option gehen, bei 33% allerdings wäre meine Kondition dass ich professionelle Unterstützung kriege und ehm, dass er mir bei, beim Konzept zur Seite stehen wird aber nicht bei der Ausführung.

Problem 5: Führung / Vision.

{CASE} Ja, Nummer 4. {Case} Ja, ich würde den ersten Teil vielleicht sogar weglassen, genießen Sie, ne back to the roots, ja irgendwie sowas in der Art, back to the roots deutscher Kaffeehaus-Kultur, oder zurück zu den deutschen Kaffee- ne, ja ich würde, zurück zu der deutschen Kaffeetradition, irgendwie sowas.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1.

{Case} Oha, das ist natürlich scheisse wenn die Kunden so auseinanderfallen. Wie reagieren Sie auf dieses Feedback? Ja, Kopf kratzen würd ich mal sagen. Das heisst ich verbinde in meinem Cafe eigentlich zwei komplett gegensätzliche Kundenstämme, na die mit dem Basisprodukt, die das Basisprodukt lieben und auch nicht mehr wollen und diejenigen die nur das exklusive benutzen und sich fragen was der Rummel da drum,, diese „niedere Volk" da soll. Das ist nicht schön und da muss ich mal gucken ob ich das Cafe splitte zum Beispiel, oder dass ich die ein bisschen sich einander angleiche, vielleicht das Design ein bisschen anhebe und die Spezialprodukte an den normalen Menschen angleiche, wäre eine Möglichkeit.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2.

{CASE}. Und Brezeln müssen da dazu. {CASE} Oh ok, geil, da hat das schon mal gut geklappt [die Vorstellung des Konzepts]. {CASE} €200.000 und einen separaten Marketingaufwand kosten. Mein Marketingaufwand ist gar nicht so groß, heutzutage, ok auf jeden Fall 200.000 brauch ich dafür, fürs Expandieren und ich möchte auf jeden Falle expandieren auf gar keinen Fall mich konzentrieren auf nur auf ein Konzept. Geschätzter Absatz, das ist jetzt in Millionen, das ist ja, tatsächlicher Absatz, das ist von beiden Cafes zusammen, ne?

Ja.

Fünftes Jahr, 4,2.

Wobei genau genommen hast du bis jetzt ja nur eins, fällt mir gerade ein.

Ach so ich hab ja nur die Umfrage gemacht ja stimmt. Ehm, zwischen dem dritten und vierten Jahr ist dann was schief gelaufen, da bin ich nicht mit der Zeit gegangen, naja welche der zwei Optionen würden sie wählen warum? Ich würde auf jeden Fall und auf gar keinen Fall mich auf eins der Konzepte konzentrieren weil beide Kundengruppen enorm wichtig und recht groß sind. Aus der oberen Kundengruppe mach ich mehr Gewinn, aus der unteren da hab ich dann mehr Kunden.

Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen. {CASE} Naja, der Re-Design ist nicht so riesig Re-design, es ist einfach Expansion. Für ein Produktexpansion, wenn das im gleichen Laden stattfinden würde, ja im gleichen Laden nicht von dem basic-Kaffee natürlich… Sie outsourcen den Re-Design Aufwand zu einer anderen Firma außerhalb Ihres Heimatlandes – Kosten in etwa €100.000. Ehm, outsourcen… ja, das Problem ist, 250.000 Euro, im Moment steh ich… ne, ich würde das selbst machen, deutsche Gründlichkeit, 250.000 Euro. Ja, selbst mit eigenem Schweiss und Blut.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1.

{CASE} Ja der kann doch einfach im andern Cafe bleiben, da gibt's zwei verschiedene Systeme da darf der das andere leiten als Verkäufer, beziehungsweise dort die Verkäufer ausbilden, bei der andren Seite, da brauch ich eh noch nen Manager der mir das abnimmt damit ich mich mehr konzentrieren

kann auf das eigentliche Cafe. Korrigierte Schätzung…Würden Sie, Ihn feuern? Einen neuen Manager für das Verkaufsteam einstellen? Wenn ja… er ist Verkäufer, das heisst er steht hinter dem Tresen... Es steht Ihnen frei diese …. und ich möchte ihn auf jeden Fall in meinem Studentencafe behalten, ich würde ihm, ich würde ihm einfach ne Verantwortung geben aber ihn spezialisieren lassen auf das Basic Cafe, auf mein Coffee Inc., aber nicht mein Exquisite Coffee Inc., da würd ich nen anderen einstellen, und er wird als Mitarbeiter einfach mehr Verantwortung, vielleicht minimale Gehaltserhöhung, vielleicht noch, ja sowas, so würd ich das machen.

Kannst du noch, kurz sagen, wie es aussehen würde, würdest du dich vorher mit dem Stefan beraten oder ihm das irgendwie sagen?

Ich würd auf jeden Fall erstmal ein Gespräch führen wie ich das immer mach und in ihn fragen wie er zu der Situation steht generell bevor ich irgendwas sage und seine Motivation und so weiter abklären, und deutlich machen, dass er für mich ein wichtiger Verkäufer ist, einer der wichtigsten sogar, weil er von Anfang an dabei war und er genau weiss wie die ganzen Prozesse ablaufen im Basic Cafe und dass ich ihn gerne dabei haben wollen würde und eigentlich, eigentlich ist es ja keine riesig große Entscheidung, ich würde ihn einfach abkoppeln von dem Exquisite Cafe, dass er als Verkäufer weiter arbeitet in meinem Basic Cafe und mehr Verantwortung bekommt, dass heisst für ihn, eine etwas gehobene Funktion wenn auch nicht mit sehr viel mehr Gehalt verbunden aber dass er auf jeden Fall da rein wachsen darf, aber ich würde auf jeden Fall das im Gespräch klären und gucken wie er da zu steht, auf jeden Fall ist er ein wichtiger Mitarbeiter und ich würde ihn gerne behalten im Basic Cafe.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2.

{CASE} Ja da werd ich ihm erstmal direkt das Buch von Balzac Coffee vorlegen und ihm sagen er solle das erstmal kurz lesen, da hatten sie nämlich genau das gleiche Problem, das wird er natürlich nicht verstehen weil er in einer anderen Welt lebt, ist auch ok. Wie gehen Sie mit dieser Situation um? Denken Sie es ist Zeit für *Coffee Inc.* Ein Konzern zu werden? Nein, das denke ich nicht. Auch wenn wir mittlerweile in den Millionen stehen, werde ich ihm auf irgendeine Art und Weise deutlich machen müssen, dass Coffee Inc. kein Konzern werden wird und kann, weil es dadurch seine Einzigartigkeit, sein Flair, ja, seine Einzigartigkeit verliert. Das wird ein hartes Gespräch werden und es wird daraus resultieren wie die die Zusammenarbeit weiter abläuft. Der gute Mann hat natürlich ein Drittel Mitspracherecht, ich hab zum Glück immer noch 2 glücklicherweise, 2 Stimmen. Ne, ist auf jeden Fall noch nicht die Zeit - das werd ich ihn natürlich nicht sagen aber es wird auch nie die Zeit sein sich als Konzern zu geben.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management,

Ja das brauchen wir wohl mittlerweile. {CASE} eine Wachstumsrate von 25% in den nächsten 3 Jahren voraus. Das ist sehr nice, ganz wie Starbucks glaub ich. Das ist sehr schön mit der Wachstumsrate von 25%, geschätzter Absatz noch kurz vergleichen, ach so, das ist genau der gleiche wie vorhin. {CASE} Ehm, das ist auf jeden Fall ne lustige Geschichte, da würde ich, ja was für Techniken, also Gesprächstechniken, ja wichtig ist mir auf jeden Fall so viel wie möglich persönliche Dinge von der Person mitzubekommen, das heisst, ja persönlich oder den Leitungsstil irgendwie herauszubekommen ohne ihn direkt zu fragen, das heisst also ein paar Situationen ausdenken, zum Beispiel dass ein Mitarbeiter einfach nicht kommt oder zu spät kommt, oder die Kasse nicht gut

geführt wurde und dass er die Magazine beziehungsweise, der Vorrat nicht geliefert wird, all die ganzen kleinen Dinge würde ihm also die Situationen vortragen und ihn bitte darauf zu reagieren, oder wir machen ein Spiel dass ich die Personen spiele und er mit mir umgehen muss, ein bisschen mit Emotionen dabei und so weiter, da kann mans am Besten herausfinden, und derjenige der sich da, der damit am Besten umgehen kann, der sich auch traut damit umzugehen, der souverän und trotzdem sozial kompetent damit umgehen kann der wird es wohl werden. Ehm, ja das ist zwar nur grob aber auf jeden Fall was mit wichtig ist, in dem Gespräch, in dem Interview, ich muss natürlich wissen was er vorher gemacht hat, was seine persönlichen Ziele sind, was ihn mit dem Cafe verbindet beziehungsweise was seine Motivation dafür ist, und das ist das wichtigste.

Problem 9: Wohlwollen.

{CASE} Aha, das ist ja schon wieder geil wenn das zurück führt zu meinem alten Basic Cafe beziehungsweise die Beginne meines Special Cafes in der Uni, mein erstes kleines. {CASE} Ja, das ist schön und gut aber ich hab nicht so wirklich was davon. Ne, ich werd das Projekt auf jeden Fall nicht antreten weil da viel zu viel Kosten und Zeit für mich dran verbunden sind und ich recht wenig dafür zurück bekomm, ist natürlich schade, weil man Studenten unterstützen kann, schon ne Lernumgebung geschaffen hat bereits, aber als Business-Frau weiss ich auch, dass lernende Studenten keine guten Kunden sind, weil sie wenig trinken, weniger als Laufkundschaft, und deswegen werde ich dieses Projekt in diesem Rahmen auf jeden Fall absagen, auch wenn es finanziell sogar tragbar wäre, aber ich werde auf jeden Fall einen Kompromiss anbieten weil ich natürlich Studenten auch unterstützen möchte da, ich ja selber einer bin, beziehungsweise war, ich musste das ja absagen für mein Cafe, haha, und eine Bibliothek errichten. Ja, eine Seite Bücher in diesem Cafe, die Lehrer dürfen die Bücher selber zusammenstellen, ich werde die finanzieren und die Studenten dürften die sich dort ausleihen, nicht mitnehmen, aber dort studieren, ja das heisst es ist eigentlich eine bisschen extrem abgespeckte Version von dem Projekt, ja ich möchte mich allerdings auch nicht so an Lehrer binden die, so, ne, so würde ich das antreten. Wenn sie damit nicht zufrieden sind dann tut mir das leid, dann werd ich vielleicht irgendwie was anderes spendieren wenn ich da gerade Lust drauf hab und genug Geld und vielleicht noch ein paar Spendenbescheinigungen brauch. Wenn nicht, warum nicht? Ja, deswegen. Laufkundschaft bringt mehr Geld.

Wenn ja, würden Sie, das Projekt spenden? Es mit Nullgewinn an die Schulen verkaufen? Das Projekt an die Schulen verkaufen? Es mit Ihrer üblichen Gewinnmarge verkaufen? Warum? Ne so würd ich das machen wie ich das gerade gesagt hab, ich würd eine Seite, ja Bücher, Lehrbücher und Lernmaterial zur Verfügung stellen, sowie Computer, ja praktisch eine Seite praktisch ein paar Laptops hat die angeschlossen sind, die fest sind die man nicht mitnehmen kann, nicht klauen kann und die kostenlos zur Verfügung stehen für Studenten die dort besser lernen können als in der Bibliothek.

Problem 10: Ausstieg.

{CASE} Ja qua Finanzen ist das vielleicht lustig, aber qua Identität ist das nicht lustig [der Börsengang].

{CASE}. Ehrlich gesagt bin ich ein bisschen egoistischer Mensch und würde weder noch wählen. Für welche der beiden Richtungen entscheiden Sie sich? Warum? Ja shit, jetzt muss ich mich entscheiden

wahrscheinlich, ne? Das ist natürlich mein Baby, das heisst, das zu verkaufen würde mich wahrscheinlich eh nicht glücklich machen. An der Börse, ja verlier ich Anteile, so einfach ist das. Das ist eigentlich ein bisschen… ja…

also wenn du es dir aussuchen könntest würdest du nicht verkaufen?

Wenn ichs mir aussuchen könnte, dann würde ich nicht verkaufen, auf gar keinen Fall, und dann würde ich auch nicht an die Börse gehen, weil ne, Börse ist so ein schwankendes Milieu, da will ich mit meinem Cafe vor allen Dingen was auch Identität angeht nichts mit zu tun haben. Ich würde dann eher an Starbucks verkaufen auch wenns mir wahrscheinlich da Herz brechen würde, weil die natürlich viel umstrukturieren würden, selbstverständlich, weil die natürlich auch ne eigenen Strategie haben und mein Cafe dafür nutzen wollen. Ja, das ist eigentlich so ein bisschen das Ding, das heisst ich hab eigentlich einigermaßen ausgesorgt, das heisst die Finanzen wären es eigentlich nicht weswegen ich mich für das ein oder andere entscheiden würde, das wären eher Identität und, ja „Muttergefühle". Muss ich trotzdem noch mehr begründen?

Ne, das ist so schon in Ordnung.

Coding 17, 28.10.2011

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	5-7: P 1 (market segmentation) 15-18: B 2 (competitive analysis) 21-24: B 3 (competitive analysis) 25-28: P 4 (market analysis) 28-31: B 4 (competitive analysis) 33-37: Z 5 (extensive market analysis)	42-48: C 6 (several ideas for future growth, but no prediction)
Problem 2	59-61: P 7 (market segmentation) 87-97: P 11 (market segmentation) 98: Z 12 (trusting market research) 99-102: P 13 (specific product pricing) 116-121: P 15 (different marketing strategies for different segments) 122-124: R 16 (free coffee despite lack of money)	67-69: C 8 (works in first customer suggestions) 77-79: D 9 (ignoring marketing suggestions) 79-81: A 10 (promotion alliance with local band) 81: M 10 (who do I know) 110-115: N 14 (creative marketing ideas and social conscience) 125-143: A 17 (use of simple but effective marketing methods, using customers to market to other customers) 147-150: A 18 (trying to engage staff more into social media for marketing purposes)

Problem 3	168-169: K 19 (not willing to make changes)	173-176: L 20 (not willing to borrow money) 203-217: A 21 (alliance with employees)
Problem 4	223-225: Z 22 (trusting growth predictions) 234-237: G 23 (winning contest seen as disturbance to planned development) 243-244: G 24 (upset that coffee shop differs from set goal) 253-255: G 25 (upset that coffee shop differs from set goal)	257-261: A 26 (looking for people to work for free to keep coffee shop going) 267-269: A 27 (would go into alliance with venture capitalist to get more know how of the business)
Problem 5		274-277: N 28 (creating own slogan)
Problem 6	301-306: R 30 (decision based on profit consideration) 312-314: X 31 (no intention to outsource re-design)	285-288: E 29 (use of contingencies to change business strategy)
Problem 7	348-351: K 33 (no intention to change business model) 353-355: G 34 (no intention to ever develop fruther)	323-327: E 32 (new manager for exquisite)
Problem 8	358-359: Z 35 (trusting growth predictions) 365-376: K 36 (new manager has to fit into existing business)	
Problem 9	379-383: K 37 (no use of given opportunities)	388-393: E 38 (different project to get customers into the shop) 402-405: N 39 (free service to support students)
Problem 10	408-411:G 40(still concerned with losing small shop identity) 423-424: X 41(no real intention to sell business or start something else)	

Interview 18, 31.10.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes.

Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen. Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Ehm, Studenten, Dozenten, Interessierte die die Universität oder Fachhochschule besuchen, Menschen in der Umgebung, Interessierte vor Ort. Die Haupt-Kundengruppe, bei Studenten liegt die wahrscheinlich vom Alter her von 19 bis 27 Jahren, 30 Jahren, bei Dozenten liegt die von 30 bis 55 Jahren , bei Menschen in der Umgebung kommt es darauf in welchem Viertel sich die Uni befinden, in einem jungen Viertel oder einem älteren Viertel. Wenn es um Kaffeetrinken geht könnte ich mir gut vorstellen dass Frauen da noch mehr Kaffee trinken und deshalb auch einen größeren Teil der Zielgruppe ausmachen. Wie könnte man den potentiellen Kunden noch beschreiben, ne das sind die potentiellen Kunden, männlich, weiblich, klar, ja die Vorlieben meines Kunden werden natürlich so sein, dass er auf Qualität auch Wert legen muss, heisst qualitative Kunden, das wären dann nicht so, das werden nicht die ärmsten Studenten sein sondern die mittelmäßig verdienenden, heisst Einkommen, weiss nicht, mit Minijob nebenbei, auf 400 Euro-Basis, die könnten sich aber nebenbei sowas leisten, oder die reiche Eltern haben. Diejenigen die sowieso schon knapp bei Kasse sind werden sich das im Cafe wohl nicht antun sondern lieber den Billigkaffee saufen.

Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Meine potentielle Konkurrenz ist natürlich der Kaffeeautomat, weil der uns einfach die Kunden wegnimmt. Das ist ja als das erste was der Kunde eigentlich sieht wenn er an Kaffee denkt ist ein Kaffeeautomat, ein Kaffeeautomat der in der Uni auf dem Flur steht oder der beim Dozenten im Büro steht, der ist Konkurrenz. Weiterhin könnte ich mir vorstellen, dass vielleicht die Kantine oder so, oder die Bar in der Uni auch noch Kaffee anbietet der etwas frischer noch ist, und das könnte sogar noch ne größere Konkurrenz, wobei da natürlich auch die Dienstleistung eine Rolle spielt. Das ist jetzt nur intern gedacht, vielleicht ist auch schon neben der Uni irgendwo ein Cafe oder so. Wobei, ja doch in der Nähe, es könnte in nächster Nähe, nicht in nächster Nähe aber in etwas entfernter Nähe ein Cafe sein, das ist natürlich auch ein Konkurrent. Weiterer Konkurrent könnte auch sein wenn die Studenten sich dazu entschließen einfach auf das Heissgetränk Kaffee zu verzichten und den kalten Kaffee aus dem Supermarkt allein noch konsumieren, dann hätte man auch noch nen großen Konkurrenten. Weitere Konkurrenten dass die Studenten sich den Kaffee in Thermoskannen mitbringen das glaub ich nicht, weiss ja nicht wie das bei anderen abläuft, aber ich denke, dass dies nicht so ein großer Konkurrent sein wird.

Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Ja, wie sieht unser optimaler Kunde aus? Wer ist unser A-Kunde, unser B-Kunde unser C-Kunde? Will heissen, ist es das Beste wenn wir Dozenten als A-Kunden haben oder ist es bessere wenn wir Studenten als A-Kunden haben? Das ist natürlich fürs Marketing eine sehr, sehr wichtige Frage. Also wie sieht der Kunde aus, ja das haben wir bei den potentiellen Kunden schon einigermaßen angedeutet aber wie sieht unser Lieblingskunde aus wenn wir uns den aussuchen könnten? Mächte jetzt den A oder möchte ich den B haben? Gut, weitere Fragen, was könnte man vom Kunden noch wissen? Was er überhaupt gerne haben möchte. Was ist dem Kunden wichtig beim Kaffee trinken, zählt beim Kunden mehr die Qualität oder zählt eher der Preis und bei welchen Kunden zählt der Preis und bei welchen Kunden zählt die Qualität, das ist natürlich sehr entscheidend für die Zielgruppenfrage. Zielgruppe würde ich als abgehakt bezeichnen, machen wir weiter mit Konkurrenz. Was fragt ich mich wenn mir Konkurrenz einfällt? Wie groß ist

die Konkurrenz, wer ist die Konkurrenz? Wie kann ich die Konkurrenz mit meinen Mitteln schlagen oder kleinhalten? Was unterscheidet mich von der Konkurrenz? Wie viel, ja, ne. Ist die Konkurrenz Marktorie-, ne, ne ich denk dass das gut ist. Ich werd bei der, über die Konkurrenz ne Übersicht machen, wo sitzt die Konkurrenz, gibt's Konkurrenz in direkter Nähe? Demographisch, also wo ist es, ökologisch, wie stark ist die, sozial, hat die Konkurrenz ne bestimmte, ein bestimmtes Image, eine bestimmte Identity? Technologisch, verfügt die Konkurrenz über bestimmte Maschinen, über Techniken über die ich auch verfügen muss? Ökologisch, produziert die Konkurrenz umweltfreundlicher als ich? Politisch, ist das Betreten eines Cafe von der Konkurrenz genauso umweltbewusst wie mein Cafe? Ist der Cafe fair gehandelt? Wunderbar, Konkurrenz, Punkt 3 abgeschlossen, gehen wir nun zu Punkt 4 über.

Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Ehm, ja ich denke, ehm, wie komm ich da dran? Demographisch ist eine Desk-Untersuchung, ich guck was die bestehenden Mittel sind oder was die bestehenden Konkurrenten sind, das heisst örtlich gesehen. Ich lauf entweder rum oder ich guck bei google nach, damit könnte ich diese Untersuchung lösen. Ökologisch, diese Untersuchung kann man wahrscheinlich am besten, wenn man Brancheninformationen hat, das heisst statistisches Bundesamt Landesamt, Verbände, wenn man die nach Informationen fragt, meistens Falluntersuchungen, bestehende Daten heraussuchen. Sozial, kulturell müsste ich ne Umfrage machen. Also es wird ein Mix aus ner Umfragen werden und Sachen die ich aus bestehenden Daten herholen kann. Noch mal zurück kommen auf Punkt drei, was war die andere Konkurrenz, Konkurrenz hatten wir abgehandelt, Kunden, wie kann ich denn bei den Kunden, Kunden, ja muss ich auf jeden Fall Umfragen machen an der Uni am Besten. Am besten da wo ich das Cafe eröffnen möchte, stell ich mich hin, erstelle ein Umfrageblatt und frag einfach alle Leute die da herkommen. Da hab ich direkt meine potentiellen Kunden, weiterhin könnte ich noch rumfragen, an der Uni rumlaufen, einfach ne ganz normale Umfrage machen. So würde ich das glaub ich anstellen. Definitiv. So stell ich das an. Da deck ich alle Kunden ab, plus die Hausmeister und wer auch immer da rumläuft. Wunderbar.

Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? Wachstum, ja wie kann so ein Cafe wachsen? Ich kann natürlich jetzt nicht zu Starbucks werden, oder ne riesige Kette werden was schwierig wird weil ich ja an der Uni bin, weil ich hab an der Uni immer wieder neue Leute verschiedene Leute. Ich könnte natürlich ne Café-Kette werden oder ein Uni-Cafe-Kette werden, heisst an jeder Uni ist das Cafe wie heisst das nochmal Coffee Inc., dann würde ich aber den Namen ändern, Studenten Inc. Das wäre zum Beispiel ne Möglichkeit zu wachsen, an jeder Uni müsste ein Coffee Inc. sein, wo es den ganz speziellen Kaffee gibt, der mich total an meine Studentenzeit erinnert, wenn ich den, selbst wenn ich nicht mehr Student wär und an die Uni zurückkomme und den Kaffee trinke, dann muss ich mich an meine Stundenzeit zurückerinnern, ja das wär gar nicht mal so ne schlecht Marktorientierung, Identity-Marketing, der Kunde muss einfach meinen Namen noch im Gedächtnis haben. Ja, das wäre schon optimal. Ja ich glaub es sind schon Wachstumsmöglichkeiten da, aber natürlich muss der finanziellen Raum auch noch da sein, aber durch die vielen Personen die an der Uni sind, hat man natürlich auch großes Potential, und wenn, aber wenn man sich, wenn man so wächst ist das natürlich auch ne Qualitätsfrage aber gut, dass ist ne andere Sache, Wachstumsmöglichkeiten sind auf jeden Fall für das Unternehmen vorhanden, jedoch könnten sie aus finanzieller Sicht schwierig erweisen. So, das war Nr. 5, kommen wir nun zu…

Problem 2: Definition des Marktes.

Bei diesem Problem müssen Sie einige Marketing-Entscheidungen fällen. Basierend auf sekundärer Marktforschung (veröffentlichte Quellen etc.), vermuten Sie, dass es drei Haupt-Segmente von Kunden gibt, die daran interessiert sein könnten bei Ihnen Kaffee zu trinken. Segment, geschätzte Anzahl, Studenten 40.000 Universitätsangestellte 20.000. Besucher 10.000. Universitätsangestellte passt natürlich besser.

Der geschätzte Betrag des regulären Kaffeeabsatzes in Ihrem Heimatland beträgt € 448 Millionen. Der geschätzte Betrag des Absatzes für Spezial-Kaffees beträgt € 100 Millionen. Was ist denn jetzt hier der Anteil daran? Der geschätzte Betrag des regulären Kaffeeabsatzes in Ihrem Heimatland… aha von € 448 Millionen sind 100 Millionen Spezialkaffee. Es wird erwartet, dass beide Beträge in den nächsten 5 Jahren um mindestens 5% jährlich wachsen werden. Das heisst nächstes Jahr 105 Millionen und dann 111, 5 oder wat, das ist natürlich schon mal was.

Die folgenden Erkenntnisse sind das Ergebnis einer direkten Marktforschung, die Sie durchgeführt haben. Umfrage 1, Studenten, Universitätsangestellte und Besucher wurden mit Hilfe von Umfragebögen gefragt, wie sehr Sie sich für Ihr Café interessieren. Außerdem wurden Sie gebeten, anzugeben was Sie bereit wären für einen Kaffee auszugeben. Hab ich damit die Sachen gemessen die ich wissen will? Mal gucken. Wie sehr Sie sich für ihr Cafe interessieren… Insgesamt wurden 1000 Leute gefragt und 500 füllten den Fragebogen aus. 50%, den andern 50% wars zu stressig oder die hatten einfach keinen Bock drauf. Gut, bereit zu zahlen {CASE} Also die Studenten wollen am wenigstens zahlen, Angestellte sind bereit mittelmäßig zu zahlen, was wiegt denn am schwersten, 75 Cent bis ein Euro, wollen sie dafür zahlen, also das spielt sich zwischen 75 Cent und 1,25 ab, die andern Zahlen fallen raus. Alles klar.

Umfrage 2 - Der Preis für Kaffee, der in der Mittagspause oder zwischen den Vorlesungen angeboten wird. {CASE} Aha, da ergibt sich nun dass die meisten zwischen 50 und 1 Euro, zwischen 75 und 1,25 war das andere.

Umfrage 3 – Fokus Gruppe von Unterrichtenden, Lehrer und Angestellte von höheren Schulen und Universitäten. {CASE} Ja, das haben wir herausgefunden [die Preisspanne] {CASE} Also wir machen das so wie die Supermärkte [mit dem Discount-System], da kann ich noch ein paar Marktinformationen von sammeln, die kann ich dann wieder an andere Leute verkaufen, an Verbände oder so, optimal, können wir den Kunden wieder hinters Licht führen, haben wir doch gerne gewollt. {CASE} Ok, das heisst der Preis nimmt ab [der Tasse Kaffee], und aber auch der Einfluss des Konkurrenten auf den Markt, beziehungsweise die Einkaufsposition nimmt auch ab je weiter die Konkurrenz nach unten geht, nimmt auch die Größe der Konkurrenz ab, alles klar. {CASE} Das heisst umso weiter oben der Konkurrent steht, umso mehr Kosten pro Tasse auch, alles klar. Bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit für die folgenden Entscheidungen, bitte denken Sie weiterhin laut nach während Sie die Entscheidungen treffen. In welchem Marktsegment / In welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? Es gibt 3 Marktsegment, Studenten, Besucher und ich nenn sie einfach mal Personal oder, ja Unipersonal. Studenten legen meiner Meinung nach weniger Wert auf Qualität, heisst mein Qualitätskaffee wie ich mir den vorstelle wird ich nicht an die verkaufen können. Besucher, das ist die geringste Zahl von Leuten die da hinkommen, muss ich da echt gucken, dass da einer vorbeikommt, is auch nicht gut. Ich werd mich einfach mal auf das Unipersonal konzentrieren und als Zweitgruppe Studenten, also Erstgruppe Unipersonal, Zweitgruppe Studenten, das ist eigentlich ganz gut. Welches Marktsegment, aus was besteht das Segment denn noch? Kunden, das ist schon richtig. Hm, Marktsegment, ein Markt hat verschiedene Segmente, in welchem Marktsegment,

welchen Preis werd ich den dafür annehmen, also, ja 1,50 damit wir den Markt unterbieten, dann nehmen wir auch nur 1,50, Marktsegment von 1,50, Unipersonal wollte ein größeres Angebot haben, heisst ich muss doch schon ein dickes Angebot liefern, also Cappuccino, Espresso, das reicht noch nicht, muss noch äthiopischer Espresso bei, ja Marktsegment, in welchem Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten, Marktsegment Unipersonal und Studenten, Besucher fallen raus, obwohl ne die nehm ich auch noch mit rein, ich muss irgendwo was aufhängen was die Besucher sehen, aufm Parkplatz zum Beispiel, hab ich dann mehr, wird mein Marktvolumen größer, aufm Parkplatz ein Schild aufstellen, kann ich da ja, die Besucher kommen dann noch als Drittgruppe, also Marktsegmente, erstens Unipersonal, zweitens Studenten, drei Besucher. So, da hab ich ein dickes Marktsegment, ja für 1,50 Euro, können die Studenten das bezahlen, und wird auch vom Unipersonal bezahlt werden, Besucher geh ich jetzt von aus, hat man in der Umfrage hat man schon gesehen die zahlen auch wohl, obwohl nicht so viel… bereit zu zahlen, wo bin ich denn jetzt, da, 50 bis 75 bei den Besuchern, jedoch sind die Studenten eine größere Anzahl, auf einen Besucher kommen 4 Studenten, vielleicht sind die Besucher irgendwie doch wichtiger, obwohl, ne auf keinen Fall, ne Studenten bleiben die Zweitgruppe, Besucher Drittgruppe. So, haben wir das Marktsegment entschieden. Zu welchem Preis werden Sie ihr Produkt anbieten? Ich werd es zu einem Preis von 1,50 Euro anbieten, diesen Preis müssen die bezahlen, weil ich qualitativen Kaffee hab, und weil meine Kunden bereit sind diesen Preis zu bezahlen, muss zwar mein Sortiment erweitern, aber das sind Kosten die ich bezahlen kann, aber dann wärens 1,50, das ist schon mal dick Umsatz, wenn ich jetzt einen Euro nehme ist das wenig, dann ist das mehr so verramschen, aber 1,50 das klingt schon eher nach Qualitätskaffee, die muss ich nehmen wenn ich drunter bleib dann wird das nix. Die werden den auch testen und danach sagen, Tim, geiler Kaffee - und so soll das sein.

Wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segmenten bewerben? Ja wie krieg ich das Unipersonal dazu? Ehm, vielleicht komm ich irgendwie über eine mir bekannte Person an sämtliche Dozenten-Adressen irgendwie so zusammengefasst, vielleicht kann ich denen ne Rundmail schreiben, wäre eine Möglichkeit. Eine Rundmail, dann natürlich hier Reklame in Form von Schildern, da muss ich natürlich mein Cafe gut ausschildern, das ist sowieso Pflicht, das können wir schon mal festhalten, der Grundstein ist Reklame, Reklame vorm Café, Reklame die zu dem Café hinweist, in Form von Schildern, Schilderreklame sozusagen, erstens Schilderreklame… ehm, die Kosten dafür sind leider nicht zu finden, Zeitungkosten, Kinokosten, Internetkosten. Gehen wir davon aus dass Internetkosten meinen Rundbrief beinhaltet beziehungsweise auch social media Marketing beinhaltet, also Internet, da hab ich einmal den Rundbrief drin, Social media Marketing hab ich drin, dann wohl Facebook oder Twitter, wenn ich gut twitter dann können natürlich auch die Studenten das während der Vorlesung sehen, eventuell kann ich im Internet auch nen Flashmob organisieren, Flashmobs, dicke Einnahmequelle, das ists internetmäßg. Internet, neue Generation, Studenten haben immer Internet auf ihrem Handy, Internet ist wichtig, vielleicht eine Internet-App wo die ihren Kaffee schon bestellten können, das wäre fett, das würde sich auch gut rumsprechen, aber richten wir uns erstmal auf das Unipersonal das ist ja weniger Internetgerichtet, die müsste da ihren eigenen PDA dabei haben oder diesen Ipad oder so, Internet wird da erstmal zweitrangig sein. Das Schilderzeug, das ist für das Unipersonal vielleicht wichtiger, Schilder und Aushänge, Aushänge ans schwarze Brett, die müssen halt jedes Mal daran erinnert werden, dass wenn sie einen Kaffee trinken gehen, dass die nicht den bescheuerten Kaffeeautomaten nehmen sondern meins. Heisst, Schildermarketing, Schildermarketing wie hört sich dass denn an, ja per Schild Marketing, so einrichten, „möchste nen doofen Kaffee trinken? Ne.“ wie heisst das denn, „Automatenkaffee oder guten Kaffee, das ist deine Entscheidung“, ja, dann müssen alle zu mir kommen, geht doch gar nicht anders. Da muss doch was vermittelt werden, so Hey Trink Qualitätskaffee, ich tue was für die Umwelt oder ich tue was für die Leute in Afrika, ich hab da was wo vernünftig bezahlt wird, kann man ja immer ein bisschen rumlabern, aber

wenn man da an der Uni ist muss man genau, da gibt's genug Leute die da sich auskennen, also muss man genau sein, wahrscheinlich wird fair gehandelter Kaffee zu teuer sein, ja macht ja nichts aus.

So, wie möchte ich das bewerben, ich möchts auf jeden Fall nicht im Kino bewerben, da erreich ich überhaupt nicht meine Zielgruppe, Studenten gucken eh mehr übers Internet oder illegal Filme, die erreich ich damit nicht, Professoren, die haben wahrscheinlich schon Sky Entertain zu Hause, Unibedienstete, ja ich erreich mit Kino, damit ganz viele die mich überhaupt nicht interessieren, also das schließen wir schon mal aus. Zeitung da erreich ich auch nur die Falschen außer die interne Unizeitung oder so, da muss das rein aber da wird das wahrscheinlich kein Geld kosten, weil die sind ja eh auf der Suche nach Stories und dann ist das vielleicht umsonst. Also sind wir bei Internetkosten, Fernsehsenderkosten, das ist für mich auch also Mumpitz, weil da, da streu ich viel zu groß meine Zielgruppe. Flyer sind gut, direkte Werbung, direkte Werbung ist das Richtige, direkte Werbung und Internetwerbung, darauf wird's hinkommen, definitiv.

Wie werden sie ihr Produkt bewerben. Ich werde mein Produkt via Internet und direkter Werbung vermarkteten, Internet - social media Vermarktung, einen Rundbrief und Flashmobs und sozialkulturellen Internetseiten, ja. Weiterhin werde ich noch Schilderwerbung betreiben, wenn ich über die Straße zur Uni gehe oder in der Uni bin muss ich immer die Erinnerung haben, dass wenn ich Lust auf einen Kaffee habe ich direkt zur Coffee Inc. fahre, Coffee Inc., da muss ich hin, das will ich haben.

Problem 3: Gehaltskosten.

{CASE} Pro Monat 10.000 Euro, alles klar. {CASE} Geld von den Eltern der Freundin leihen – diese sind zwar nicht übermäßig reich, könnten es aber wohl bewerkstelligen an 30.000 Euro zu kommen wenn es sein müsste. Joa, von der Freundin leihen, Schluss machen und einfach Geld behalten, wunderbar, haha. 2. Geld von ein paar alten Freunden von der Universität und Ihrem alten Studentenjob leihen. Aha, vielleicht, ja wenn ich mir jetzt von meinem alten Arbeitgeber leihe, der hat das wahrscheinlich auch nicht auf der Kante. 3. Die Eltern überreden einen Kredit aufs Haus aufzunehmen. Die Eltern mit in meine finanziellen Probleme hineinziehen, je nach der Beziehung kann man das natürlich machen, naja, würde ich auch nicht so machen. 4. Ihre Angestellten überzeugen in dieser Zeit auf ihr Gehalt zu verzichten. Welche dieser Optionen würden Sie wählen? Warum? Was spricht dafür, was spricht dagene, Geld von den Eltern der Freundin leihen, und dann in der Höhe von 30.000 Euro. Frage: reichen diese 30.000 Euro aus, oder brauch ich noch mehr? Wenn ich das Geld von den Eltern leihe, die können jetzt schon 30.000 so besorgen ohne sich ein Bein abzubrechen, das heisst die könnten auch auf jeden Fall danach noch einen Kredit aufs Haus aufnehmen, wunderbar, dann können wir 3 schon mal streichen, 3 fällt raus, weils 1 beinhaltet, alles klar. Jetzt ist die Frage ob 1, 2 oder 4. Geld von ein paar alten Freunden von der Universität oder ihrem Studentenjob leihen, oder ihre Angestellten überzeugen in dieser Zeit auf ihr Gehalt zu verzichten. Geld von ein paar alten Freunden von der Universität oder ihrem Studentenjob leihen, ich weiss nicht wie das Vertrauensverhältnis zu diesen Personen ist, selbst wenn es sehr hoch ist würde ich es nicht tun. Alte Freunde von der Universität, das heisst es spricht sich rum dass da finanzielle Probleme sind, finanzielle Probleme, geben ein schlechtes Bild auf, von meinem Unternehmen, nein ausgeschlossen, Nummer 2 geht auch nicht. Ihre Angestellten überzeugen in dieser Zeit auf ihr Gehalt zu verzichten, löse ich damit das Problem? {CASE} Wer arbeitet denn bei mir, das sind Studenten die brauchen auf jeden Fall Geld, wenn ich andre Leute hab, die können ja nicht 3 Monate lang auf Geld verzichten, das ist ja auch kacke, da hab ich direkt ein schlechtes Betriebsklima. Also 1 und 4 müssen

in einem gesunden Verhältnis zueinander stehen, das heisst ich kann vielleicht weniger zahlen und mir noch einen Kredit bei den Eltern und der Freundin leihen. Das heißt eventuell muss ich bei dem Geld was ich mir von meinen Eltern oder der Freundin leihe nicht mal Zinsen zahlen, wunderbar. Das muss ich nur gut aushandeln, das heisst ich hätte Geld, was ich, wo ich kein Zinsen für bezahlen muss, das wäre optimal, ist gut da so dran zu kommen, aus geschäftlicher Sicht aus freundschaftlicher Sicht ist das ein scheiss Ding, aber ich muss man Cafe voranbringen und dafür brauch ich das Geld und Kapitalreserven. Heisst, ich entschiede mich für Nummer 1 Geld von den Eltern der Freundin leihen, die sind zwar nicht übermäßig reich sind, könnten es wohl bewerkstelligen an 30.000 Euro zu kommen wenn es sein müsste, ja da würd ich mir die 30.000 und einen Kredit aufs Haus aufnehmen, kann man machen, beinhaltet das ja auch, und zeitgleich probiere ich meine Angestellten so auf die Höhe des Problems zu bringen, dass sie für weniger Geld arbeiten, je nachdem möchte ich gerne dass sie noch mit dem gleichen Engagement da stehen, ja.

Problem 4: Finanzierung

{CASE} Umsatz 100.000 … im ersten Jahr, zweites Jahr 150.000 … Gewinnspanne von 30%, ist megaviel, 300.000 wollen wir Absatz machen… wenn ich jetzt 500.000 absetzen mache ich 200.000 Gewinn, das ist ne Spanne von 40% … {CASE} … länger bräuchten um in die Gewinnzone zu kommen. Mal durchrechnen… 48% für 150.000, heisst mein Gesamtanteil wären ungefähr 300.000… ok, das ist Möglichkeit 1. Möglichkeit 2 wäre bereit 150.000 zu investieren, wäre bereit ein Basisgehalt von 30.000… {CASE} der kostet mich sowieso 30.000, erstes Jahr 30.000 zweites Jahr 30.000, aha, ist natürlich viel. Dann würde ich erst im Jahr 5 wahrscheinlich auf gescheite Zahlen kommen… Option 3, wobei ihr Unternehmen wesentlich langsamer wachen würde um in die Gewinnzone zu kommen. Brauch ich da wirklich länger, das ist die Frage, also erstes Jahr 100.000 Euro Einnahmen… [Profit errechnen]… Welche dieser Optionen würden Sie wählen? Wenn gleichzeitig meine Personalkosten sinken… was mach ich denn dann? Ich nehm Möglichkeit zwei, Option zwei, ich nehm den Freund der hat Erfahrung, der kann mir personaltechnisch weiterhelfen, der hat Geld, der kostet zwar einiges aber der bringt mich voran, besonders wenn ich mich vergrößern möchte ist das die richtige Möglichkeit, das nehm ich auf jeden Fall, ja. Und ich nehm es weil es wirtschaftlich gesehen am solidesten sein wird, auf jeden Fall. Wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen – welche Option würden Sie dann wählen? Hm, das ist natürlich was anderes. 150.000 Euro und 33%... [Profit errechnen]. ja, kriegt auf jeden Fall immer ein Drittel meines Gewinns. Ja da fahr ich wesentlich besser mit als mit dem anderen, auf jeden Fall, ich würde, wenn der nur 33% nehmen würde, würd ich den direkt nehmen, auf jeden Fall, weil das für mich mehr Gewinn abwerfen würde.

Problem 5: Führung / Vision

{CASE} Ehm, ich find die alle nicht gut, ich nehm nen eigenen, definitiv. Deutscher Traditionskaffee, das klingt ja schonmal nicht schlecht. Deutscher Traditionskaffee… Starbucks am Ende, jetzt sind wir am Start…. bis zu 1000 neue Jobs… das geht ja eher über Träume über Erfolgsgeschichten, das Erfolgsunternehmen will bis 2014 1000 neue Arbeitnehmer einstellen, Coffee Inc. das neue Erfolgsunternehmen Coffee Inc. wird Starbucks bald um Längen schlagen, ne, das neue, das Erfolgsunternehmen Coffee Inc, hat Starbucks den Kampf angesagt und will bis 2014 bis zu 1000 neue Jobs schaffen. Das Erfolgskonzept und Erfolgsunternehmen… Coffee Inc. schickt Starbucks

nach Hause, ne…. Vom Pappbecher zum Million-Imperium. Wie Coffee Inc. Starbucks Konkurrenz macht, ja, vom Kaffeebecher, von einem Kaffeebecher zum Millionen-Becher… wie Innovation Konkurrenz macht… Innovation, wie das innovative Unternehmen Starbucks Konkurrenz macht… von einem Kaffeebecher zu Millionen Becher, wie das innovative Unternehmen Coffee Inc. Starbucks Konkurrenz macht, also um es nochmal deutlich zu wiederholen: Von einem Kaffeebecher zum Millionen Bechern, wie das innovative Unternehmen Coffee Inc. Starbucks Konkurrenz macht.

Welchen dieser Ein-Zeiler würden Sie auswählen? Warum? Wenn Sie keinen der oben genannten bevorzugen, und Sie alternative Vorschläge haben, nennen Sie diese bitte. Ja, von einem Kaffeebecher zu Millionen Becher, wie das innovative Unternehmen Coffee Inc. Starbucks Konkurrenz macht, jaha.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1

{CASE} Also, zwei Parteien von Kaffeetrinkern… ich werde untersuchen was mir den meisten Gewinn bietet und werde mich danach richten. 90% der Teilnehmer, 90% regulär, es müssten einfach die Preise angepasst werden von unserm Kaffee so dass du Kunden nicht weglaufen, ich passe die Preis mehr aneinander an, so das der Kunde mehr gewillt ist was auszuprobieren und ich muss trotzdem ein, zwei Plakate aufhängen in meinem Cafe, die einfach den Kunden das näher bringen auch mal ein anderes Produkt zu probieren, ich lauf da einfachmal, vielleicht sollte ich mal mit ein paar Testern da rumlaufen, mit einem Tablett lauf ich rum, wo dann halt mal die Spezialsorten drauf stehn, da wird ich den mit meinem Spezialkaffee Leuten ein ganz neues Gefühl geben, und sagen hey, ihr habt Kaffee getrunken, aber noch nicht meinen Spezialkaffee, dann trinken die den und sagen, wow Tim, ab heute trinke ich nur noch Spezialkaffee, wunderbar. Also ich werde den Leute testweise nen Kaffee anbieten weiterhin den Kaffeepreis des Pilot-Produktes verbilligen und noch zwei drei der Plakate aufhängen die zum Kauf des Spezialkaffees bringen soll. Alles klar.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2

{CASE} Was ist den hier wirtschaftlich am sinnvollsten… {CASE} das heisst wenn ich 2 bis zweieinhalb mal so viel für den Kaffee nehmen kann steigt mein Umsatz um ein Leichtes, ich wird qualitativer, qualitativer mag ich immer gerne, Qualität, Qualität unterscheidet mich von dem billigen Kaffee, selbst wenn die Konkurrenz steigt, meine Qualität bleibt hoch, heisst für die Zukunft vielleicht genau das richtige, Qualität wird immer siegen, muss siegen, alles andere können die Chinesen bieten, mein Kaffee ist Qualität, nochmal zurückkommen, auf welches Konzept vertraue ich den jetzt… {CASE} ich würde das machen, würde auf die Qualitätsschiene gehen, würde mich erweitern, weil ich denke dass das wesentlich zukunftsorientierter ist, ja, 200.000 Euro, die müssen drin sein, ein Unternehmen braucht eine gesunde Entwicklung und da muss das hinführen, definitiv. Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen {CASE} Gute Frage. Ich spar natürlich Kosten wenn ich das so mach, 250.000 zu 100.000, zweieinhalb mal, ich muss mich für 3 entscheiden, also die Kosten sind so weit auseinander, das ist klar, ich muss die Sprachbarrieren dann überwinden, für 150.000 Euro weniger da würd ich mir sogar nen Dolmetscher holen, man kann ja auch englisch sprechen außerdem müssen die auch was mitbringen, vielleicht kann ich auch nen Kompromiss machen und hole mir für 150.000 nen Guten ausm Ausland, also ich nehm Option 3, aus Kostengründen, um die Kosten möglichst gering zu halten, definitiv.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1

{CASE} Ja, ganz deutlich, ein Personalgespräch führen mit dem Herrn Hoffmann, dass wir so leider nicht mit ihm weitermachen können, er muss entweder eine Schulung besuchen , da muss ich mal gucken was für mich die besten Möglichkeiten sind, wenn ich sehe er muss da ein halbes Jahr in Schulung gehen werde ich nicht in ihn investieren, sondern dann wird ich mir eine Person von außerhalb holen, entweder werden die dann beide halbtags arbeiten, oder dann werd ich einen haben der bei Exquisite arbeitet und einen der bei Normal arbeitet, aber ich kann ihn nicht einfach so weitermachen lassen, da muss ich auch als Geschäftsmann einfach mal sein, der sagt bis hierhin und nicht weiter, also entweder raus mit ihm oder halbtags rein oder in noch ne Schulung, das sind die Möglichkeiten, ich würde ihn rausschmeißen, rausschmeißen nicht, halbtags, halbtags Exquisite und dann soll der andere Kerl, soll ein neuer Kerl da hin der das vernünftig machen kann, bringt ja nix. {CASE} Ja ich würde einen neuen Manger fürs Verkaufsteam einstellen, würde aber auch gucken ob ich den Stefan irgendwo in meinem Unternehmen halten kann, der ist wahrscheinlich auch mit den Mitarbeitern befreundet, er ist auch ein Gesicht meines Unternehmens er muss eigentlich im Unternehmen drin bleiben, geht eigentlich gar nicht anders, heisst er bleibt im Unternehmen drin, er wird weniger Geld verdienen, muss er sehen wie er damit klar kommt, aber ich wird erst ein Gespräch mit ihm führen und sagen, Stefan ich weiss wo deinen Qualitäten sind, aber das mit dem Exquisite übersteigt deine Qualitäten und da vertraue ich nicht in dich und da müssen wir mal sehen wie wir dieses Problem lösen, heisst Personalgespräch und dann wird es dahin gehen jemand neuen einzustellen, Einstellungsgespräche führen, neue Person einstellen, einarbeiten, da kann der Stefan ja mitwirken, vielleicht kann er auch noch was davon lernen das auf der Position auf lange Sicht doch noch was möglich ist, das wäre meine Lösung

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2

{CASE} Ich denke nicht dass es an der Zeit ist ein Konzern zu werden, oder doch? Wenn ich ein Konzern wäre, werden meine Kommunikationswege, die können eigentlich nur länger werden, ich glaube nicht, dass das das Richtige ist, ich kann besser versuchen das bei mehreren Unternehmensparten zu lassen und dann hab ich auch in den Cafes ein anderes Flair, aber wenn das später alles eins ist? Ne, ich möchte kein Konzern werden, nachher hab ich die ganzen lästigen meetings, da hab ich gar keine Lust drauf, irgendwelche Berater, die erstmal gar kein Ahnung von dem Unternehmen haben und erstmal Zeit brauchen bis sie da rein kommen, außerdem erhöht sich dadurch auch mein Risiko, dass die mir da mein Geld wegnehmen oder so, weil ich dann weniger Kontrolle hab, je größer ein Unternehmen wird umso weniger Kontrolle ha ich. Also back to the Basics. Wie war die Frage denken sie es ist Zeit für Coffee Inc. ein Konzern zu werden. Nein, ich denk nicht dass es die Zeit ist für das Unternehmen ein Konzern zu werden. Nein, klipp und klar.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management

{CASE} Wie würde ich mich vorbereiten? Erstmal was brauche ich? Ich brauche einen Manager, der mit der Größe meines Unternehmens klar kommt und unsre Ziele ansteuert, heisst ich muss erstmal ein Profil erstellen was ich überhaupt brauch. Anhand dieses Profils guck ich wie ich den Mitarbeiter, wie ich den Kandidaten ausfragen kann um dahinter zu kommen, welcher Kandidat am besten fürs

Unternehmen geeignet ist. Heisst, brauche ich bei mir einen der, was ist denn jetzt für mich wichtiger, brauch ich einen der sehr viel Sprachkenntnisse hat, wie das alle haben aber vielleicht besondere Sprachkenntnisse oder besondere soziale Kenntnisse, soziale Fähigkeiten dass er den Job einnehmen kann, wird vielleicht bei dem besser sein, wir sind zwar nicht so groß 27,5 Millionen Umsatz, das geht noch, das geht noch. Also erst das Profil, Profil erstellen und gucken wie, welcher der Kandidaten am besten zum Profil passt, am besten auch zu den Aufgaben passt die er im Unternehmen hat. Listen Sie bitten auf, was für Fragen Sie stellen würden, was für Techniken Sie benutzen würden und einige Probleme die auftreten könnten wenn Sie diese Person einstellen… Listen Sie, was für Fragen Sie stellen würden, was für Fragen würde ich denn stellen, was würde ich für Fragen stellen, das kommt auf mein Profil an, ja, Profil, was kommt denn ins Profil rein, brauch ich einen mit fachlichen Kenntnissen oder persönlichen Fähigkeiten? Fähigkeiten, ich brauch einen mit Fähigkeiten, dann würd ich fragen, würden sie sich eher als, Person mit fachlichen Kenntnissen oder mit persönlichen Fähigkeiten bezeichnen, ja, da würde wahrscheinlich schon einer ausfallen. Wie stellen sie sich die Arbeit in unserem Unternehmen vor, welche Unternehmensphilosophie wollen sie in dem Unternehmen durchsetzen, welchen persönlichen Managementstil bevorzugen sie, dies könnte zum Beispiel sein der diktatorische Stil, oder der Teamstil, oder wie se alle heissen, was möchte ich denn in meinem Portfolio, was möchte ich denn noch haben in meinem Profil, wie ist er am besten geeignet, welche sprachlichen Fähigkeiten bringen sie mit, wo wollen sie wo das Unternehmen in zehn Jahren steht, was sind ihre Ziele, ja, anhand dieser Kriterien würde ich versuchen das zu erkennen. Was für Techniken, Techniken ist Profilanalyse, Aufgabenanalyse und den Probanden, nicht den Probanden, den Bewerber damit zu konfrontieren und damit zu erkennen, welche die beste Person ist. Einige Probleme die auftreten könnten. Welche Probleme könnten das sein, ja die Einarbeitungszeit, er brauch natürlich auch ne Zeit bis er vernünftig im Unternehmen eingegliedert ist, er muss durch die Mitarbeiter angenommen werden, es kann natürlich auch sein, dass ich die falsche Person einstelle, glaub ich aber nicht dran, da vertrau ich mir einfach, muss ich auch machen, anders wäre das ein nicht lösbares Problem, ich muss versuchen die Qualität des Bewerbungsgesprächs so hoch zu halten, dass ich die beste Person für mich sondiere. Alles klar, was sind weitere Probleme die auftreten könnten, die Person kommt nicht mit der Branche klar, das heisst der bringt mich nicht nach vorne, ja, das ist ein Problem.

Problem 9: Wohlwollen

{CASE} Was hab ich davon? Ich hab Fachkräfte davon, ich hab ne externe Meinung davon, ich hab Innovation davon, durch die Studenten, die Schüler, das bringt mir sehr viel. 27,5 Millionen bei 10% Rendite, sind 2,75 Millionen, 100.000 machen da nicht viel aus, für das was ich zurückbekomme ist das ja sehr viel. Der Zeitaufwand für mich ist, wie würd ich den bezeichnen, wenn ich mir vorstelle dass ich ein Einkommen von 200.000 jährlich hab, dann ist das, ja doch, ich würde das antreten, das bringt mir sehr viel Innnovation. Das Projekt spenden, es mit Nullgewinn an die Schulen verkaufen, es mit Ihrer üblichen Gewinnmarge verkaufen? {CASE} Ich würde den natürlich mit Gewinnmarge verkaufen, die sollen sich mal nicht so anstellen, dafür dass mit mir zusammenarbeiten dürfen, ich biete denen sehr viel ich biete denen Praxis ohne Ende wie kein anderer, also möchte ich auch versuchen was Gutes für mich rauszuholen, ne ich würds nicht spenden haben die sich geschnitten.

Problem 10: Ausstieg

{CASE} 300 Millionen auf die Kralle oder das mit den Aktien machen? Das mit den Aktien ist wahrscheinlich mehr, eben durchrechnen… 60 Millionen … ich würde das direkt verkaufen. 300 Millionen, ich bin ein Unternehmer der ein Unternehmen aufrichten und auch weiss wann es genug ist, und 300 Millionen da kann ich so viele andere Sachen machen, da kann ich andere Gedankengängen von mir verwirklichen und nochmal Spaß von Anfang an haben, 300 Millionen, so viel Geld werd ich ne ausgeben können, der unternehmerische Geist zählt auch nur bis zu nem bestimmten, das kannste dich zur Ruhe setzen oder ich mache ein anderes Unternehmen auf, so hätte ich meine innerliche Ruhe, und so kann ich, vielleicht könnte ich noch einen Beratervertrag bei Starbucks bekommen oder ich nehme nur 90 Millionen oder so und dann 10 Millionen alle 5 Jahre oder so. Ja, ich würd Richtung 2 nehmen.

Coding 18, 31.10.2011

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	3-10: P 1 (market segmentation) 11-17: P 2 (market segmentation) 18-27: B 3 (competitive analysis) 27-33: B 4 (competitive analysis) 35-41: P 5 (market segmentation) 41-45: P 6 (market segmentation) 46-56: B 7 (competitive analysis) 60-61: B 8 (concerned with competition) 62-67: Z 9 (emphasis on data analysis)	70-75: C 10 (interviewing potential first customers) 79-92: N 11 (sees several growth possibilities)
Problem 2	130-136: P 13 (market segmentation) 138-144: P 14 (market segmentation) 147-154: P 15 (market segmentation) 179-185: P 18 (different marketing for different segments)	120-123: E 12 (takes additional use from bonus system) 164-166: M 16 (who do I know) 171-178: L 17 (using only affordable marketing methods) 193-202: L 19 (using only affordable marketing methods)
Problem 3	239-247: G 20 (borrows money to accelerate growth)	

Problem 4	253-262: R 21 (calculates expected returns) 269-274: R 23 (prefers expected profit)	264-268: A 22 (wants alliance with family friend)
Problem 5	285-295: B 25 (stresses competition)	277: N 24 (wants to create own slogan)
Problem 6	302-310: K 26 (no intention to change business model) 317-318: B 27 (focus on competition) 321-324: P 28 (tries to predict future) 326-332: R 29 (outsourcing just for cost reasons)	
Problem 7	335-345: K 30 (no real use for the old manager) 346-355: K 31 (new manager has to fit into existing job) 360-366: K 32 (no realization of possible opportunities) 367-369: R 33 (fear to lose control and money)	
Problem 8	374-376: G 34 (manager has to fit into company goals) 383-385: G 35 (manager has to fit into company goals)	
Problem 9	419-422: R 37 (tries to maximize returns)	412-417: E 36 (exploiting opportunities of new project)
Problem 10		427-432: N 37 (wants to start something new as an entrepreneur)

Interview 19, 07.11.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes

Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen: Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? An der Uni, sprich Studenten, Personal, Dozenten andere Bedienstete und Externe, vielleicht auch sogar noch andere Leute allgemein die in der Stadt bummeln die vielleicht nen guten Draht zu der Uni haben aber prinzipiell würde ich erstmal sagen Studenten und das Personal der Uni.

2. Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Ich glaub ich hatte vorher gelesen dass da ein Cafe auf dem Campus schon ist, dann natürlich die ganzen Kaffeeautomaten die an der Uni rumstehen sowie die Getränkeautomaten für Cola, Fanta, Wasser, haste nicht gesehn, dazu noch die Kantine und eigentlich ein Supermarkt wo ich mir irgendwas zu trinken kaufen kann. Ja, reicht dir das an Info?

Ja also im Endeffekt ist es so, alles was dir einfällt darfst du gerne sagen und dann darfst du jederzeit auch zwischen den einzelnen Problemen darfst du jederzeit weitermachen wenn dir danach ist.

Ok, dann geh ich jetzt weiter, 3. Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Ui, klar zu den Kunden welches Alter, vielleicht welcher Lebensstil, welche Nationalität jetzt die Studenten am meisten haben und warum, wann sie sich ihren Kaffee kaufen, warum, wo. Von der Konkurrenz, Informationen, vielleicht was die anbieten, welchen Kaffee welchen Preis, wo die angesiedelt sind an der Uni, wann die Studenten da meistens, oder wann Kunden oder allgemein die Leute da sind und Sachen kaufen… da fällt mir im Moment auch nicht mehr zu ein.

4. Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Ja, sowohl sekundär als auch primär würd ich sagen, einmal vielleicht beobachten, wann kaufen die meisten Leute ihren Kaffee oder wann wird das andere Cafe am meisten besucht, aber vielleicht auch… ja Befragungen halt ich jetzt nicht ganz für angemessen, also eigentlich beobachten, obwohl Befragung würde sich auch anbieten um an die Informationen zu kommen, doch.

5. Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? Ja ich würde sagen das ist abhängig von meinen Ambitionen, so wie ich das gerade im Case gelesen hab bin ich ja eigentlich erstmal darauf bedacht ein Cafe an der Uni aufzumachen, von daher finde ich sind die Wachstumsmöglichkeiten eher begrenzt, vielleicht kann ich noch an der Uni noch ein zweites oder an anderen Universitäten, es sei denn ich mach ne ganze Kette los dann hätte ich etwas mehr Potential zu wachsen, kommt drauf an wie meine Ambitionen dann sozusagen sind, ob man jetzt ein kleines Cafe haben will oder ein bisschen mehr.

Problem 2: Definition des Marktes

{CASE} Bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit für die folgenden Entscheidungen: In welchem Marktsegment werden Sie ihr Produkt anbieten? Ich würd sagen ganz klar Studenten, wenn ich mich an ner Uni niederlassen, dann ist eigentlich, meine Hauptzielgruppe sind dann auch Studenten, und halt die Angestellten wobei der Fokus sich da bei mir auf die Studenten richten wird.

Zu welchem Preis werden Sie ihr Produkt anbieten? Jetzt nicht im ganz unteren Segment wo wir gerade hatten 50-75 Cent, sondern etwas so um den 1 Euro, weil den glaub ich alle auch bereit sind zu zahlen, also die meisten…

Wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segment(en) bewerben? Ich würd sagen, dadurch dass ich mich jetzt an Studenten richte vielleicht eine Annonce in der Unizeitung, ich glaub nicht dass die 500 Euro kostet, dann ein paar Flyer und einfach auf Mund-zu-Mund Propaganda hoffen wenn das Cafe steht. Problem 3…

Entschuldigung, kannst du mir nochmal kurz sagen welchen Preis hattest du jetzt genannt?

Um einen Euro herum hatte ich gedacht, also eher höher als drunter, also ich denke so 1 bis 1,50.

Problem 3: Gehaltskosten

{CASE} Also meine Angestellten zu überzeugen auf ihr Geld zu verzichten geht gar nicht, würde ich nicht machen. Geld von ein paar Freunden von der Uni und alten Studentenjobs leihen würde ich auch nicht machen weil ich da einfach zu viele Leute mit drin hab und wenn jetzt einer sagt „ich braucht jetzt meine Kohlen wieder" ich ganz schön aufgeschmissen bin. Geld von den Eltern vom Freund leihen, ne das würd ich auch nicht machen, dann wär ich mir vielleicht zu abhängig, da würd ich lieber meine eignen Eltern überreden einen Kredit aufs Haus aufzunehmen wobei ich davon ausgehe wenn das mein Cafe wäre, dass die sowieso hinter mir stehen würden und das machen würden, Nr. 3… und ich dann halt, ich dieses Risiko, oder nicht dieses Risiko hab, dass einer sagt ne ich brauch die Kohle jetzt wieder, das ist bei den Eltern noch was anderes - eigentlich würde ich gar nichts von den vieren machen sondern ich würde mir den Kredit direkt bei der Bank holen so dass ich selbst dafür verantwortlich bin.

Problem 4: Finanzierung

{CASE} Also Option 3 würd ich jetzt gar nicht machen, weil das länger dauert und um vielleicht ein bisschen schneller Wachstum voranzutreiben bin ich auf diese 150.000 angewiesen. Der Risikokapitalanleger, oder diese Business Angels hört sich ja ganz interessant an, aber der will 48% von meinem Unternehmen, würd ich nicht machen und wenn ich den Freund nehme, das Gute ist, er hat sogar noch das Know How was ich mir damit noch aneignen kann, kann mir die Kohle sozusagen zur Verfügung stellen, will ein bisschen viel an Basisgehalt 40.000 beziehungsweise er hat ja gesagt am Anfang wäre er bereit ein Minimum von 30.000 als Festangestellter, find ich ok, ich würd Option 2 nehmen. Wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen – welche Option würden Sie dann wählen? Ja, ich glaub dann würde ich, ja weiss ich nicht, wenn ich jetzt 1 nehmen, der will 33% gibt mir die Kohle, bei dem anderen zahl ich ja noch das Gehalt mit, zusätzlich ist das mein Partner, ne ich glaub ich würd bei Option 2 bleiben wenn ich mit dem auskomme und er auch noch das Know How hat, würde ich bei Option 2 bleiben.

Problem 5: Führung / Vision.

{CASE} Ich hab jetzt keinen alternativen Vorschlag, sonst würde ich jetzt was kreieren aber ich finde den ersten am frechsten, Starbucks ist die Vergangenheit, Coffee Inc. ist die Zukunft, den würde ich wählen. Warum, greift ein bisschen Starbucks an, aber da wir sowieso gerade gut am Wachsen sind und gute Umsatzzahlen haben und wenn unser Ziel ist die größte Kaffeekette vom Thron zu stoßen, da sind wir dabei.

Kannst du noch an der Stelle kurz erklären was dir dann an den anderen dreien weniger gefällt?

Ja, die am schnellsten wachsende Kaffeekette, also ich würd sagen die Zeitung, haben wir ja gerade gelesen, die national beziehungsweise auch im Fernsehen diese Einzeiler präsentiert und ich glaub dass ich damit nicht so ganz meine Zielgruppe anspreche, dieses investieren Sie in Coffee Inc… weiss nicht, das hört sich alles mehr so, also investieren Sie, als würde ich jetzt noch Investoren suchen, das ist nicht gerade meine neue Zielgruppe um weitere Leute anzusprechen beziehungsweise meine Vision klar zu machen. Wir wollen bis 2014 Jobs für mindestens 1000 Arbeitnehmer kreieren, jetzt nicht schlecht, aber hat mich jetzt nicht überzeugt, ich weiss nicht mir fallen gerade keine besseren Begründungen ein, die erste hat mich einfach intuitiv angesprochen.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1.

[CASE] Hab ich mir schon fast gedacht, wenn da 90 Prozent nur die normalen Kaffees dass die sich denken, was hat die denn da noch in der Auslage liegen, dass die anderen halt ins Cafe kommen um sich die speziellen Kaffees zu gönnen. Also irgendwie war mir dieses Feedback schon klar, ich find's schade dass die Kunden das nicht so sehen, also dass sie nicht sagen, ok wir haben hier die Möglichkeit normalen Kaffee zu trinken aber es gibt auch spezielle Sachen, dass die sofort denken warum der Extra Kram anstatt das einfach als Bonus zu sehen nach dem Motto hier krieg ich normalen und extra Kaffee. Mit reagieren sind da schon irgendwelche Maßnahmen gemeint die ich daraus ableiten würde?

Ja, genau.

Welche Maßnahmen ich daraus ableiten würde, kein Ahnung, dass ich vielleicht das im Design vom Cafe schon zu verdeutlichen, vielleicht irgendwie eine normale Ecke mit dem normalen Kaffee und ne etwas hippere Ecke wo es die speziellen Kaffees gibt, beziehungsweise auch auf der Karte verdeutlichen, die normalen Sachen und die speziellen Kaffees etwas weiter herausstechen und das vielleicht auch in meinem Slogan beziehungsweise in meinem Auftreten darstellen, hey, wir sind ein normales Cafe aber wir bieten auch speziellen Kaffees und gerade das zeichnet uns aus.

Also im Prinzip wolltest du dein Cafe sozusagen unterteilen vom Stil her?

Ja genau und in der Karte beziehungsweise auch vom Slogan, also mein generelles Auftreten so kreieren, dass es deutlich wird, dass es ein normales Cafe ist, was aber dieses Extra hat durch die speziellen Kaffees.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2.

{CASE} Dann würde ich nen zweiten Shop also das zweite Konzept mit den Extra-Varianten auch noch losmachen. Ich hatte ja gerade oben schon die Idee, wo ich gesagt hab man könnte das ja gut trennen wenn die einen sagen ey wir wollen exklusive Kaffees, dann vielleicht so ein bisschen hipper, und das ist ja jetzt nicht nur einem Cafe sonder in zweien, heisst ja nicht das ich jetzt mein normales Cafe vernachlässigen werden sondern ich kann mir vorstellen das ich das als Basis so mitlaufen lassen kann und mit dem neuen, hippen Cafe da noch ne andere Zielgruppe ansprechen kann und da meine Wachstumspläne weiter verfolgen kann.

Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen, Sie bestreiten den Re-Design Aufwand selbst – Kosten in etwa €250.000, Sie outsourcen den Re-Design Aufwand zu einer anderen Firma innerhalb Ihres Heimatlandes – Kosten in etwa €200.000 oder Sie outsourcen den Re-Design Aufwand zu einer anderen Firma außerhalb Ihres Heimatlandes – Kosten in etwa €100.000. Ja, dann würd ich sagen, da würd ich jetzt die für 100.000 Euro nehmen, es sei denn dass es sich da anders orientiert dass ich da ne schlechtere Qualität für bekomme, da würd ich sagen da such ich mir lieber jemanden innerhalb des Landes die das für mich machen, wo ich weiss ok, die machen das gut, vielleicht kann ich aber auch sogar, wenn ich die Sachen aus dem anderen Land nehme da noch dran anknüpfen und sagen hey eure coole Re-Design-Firma hat das bei mir gemacht du kann da noch ein bisschen Promotion sozusagen rausziehen, wenn ich dann mal im Ausland was eröffnen will.

Und selber machen würdest du nicht?

Ne, ist teurer und ne, da kann ich mir bessere jemanden für kommen lassen. Heisst ja nicht, dass wenn ich, ich kann ja selber denke ich trotzdem entwerfen, ich muss mich da ja nicht selber mit der Leiter dran stellen.

Also dein Plan wäre, du machst das Design, möchtest du selber machen aber den Umbau…

Genau, beziehungsweise ich würde auch noch Ideen von der anderen Firma mit einfließen lassen aber ich denke meine Grundgedanken sollten schon mit einfließen.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1.

{CASE} Ja ich würds anders lösen, feuern finde ich geht gar nicht, der ist ja schon lange bei mir und jetzt merken wir nur gerade dass er mit der neuen Sparte nicht zurecht kommt, ich würd sagen ich würd ihm anbieten wieder zurück zu gehen ins Verkaufsteam für meine normale Kette, dass er da ne hohe Funktion bekommt, ein hohe Stelle und die Leitung, das macht er ja schon seit Jahren und hat da auch seine Erfahrung drin, und für meine neue Exquisite würde ich jemand Neues einstellen, einmal um vielleicht wieder neue Eindrücke von jemand anderes auch zu bekommen, und vielleicht könnte man mit Stefan, ja eigentlich muss ich ihn nicht befragen was er dazu sagt, aber ich könnte mir vorstellen mit ihm drüber zu sprechen was ihm zu schaffen gemacht hat damit ich weiss worauf ich achte wenn ich mir jemand neues für die Sparte suche, ja so würde ich das handhaben.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2

{CASE} Gute Frage, weiss ich jetzt gar nicht, ich weiss nicht ab wann man sagt dass man jetzt ein Konzern wird oder ab wann es sich anbieten würde. Also der tatsächliche Absatz liegt ja doch noch, zumindest ab dem 5. 6. 7. Jahr, ja erst nach dem 6., 7. Jahr drüber. Eigentlich hab ich ja hier schon zwei Kaffeehäuser die dann unter dem Namen laufen, da weiss ich nicht genau wie ich vorgehen würde, also es würde sich vielleicht anbieten, da ich ja jetzt schon zwei Kaffeehäuser hab, die unter dem Konzern sozusagen laufen zu lassen, ich weiss auch nicht ob die sagen, der jugendliche oder Jungunternehmertum-Stil mein Cafe so geprägt hat, also wenn das wirklich prägend für das Cafe ist würde ich das vielleicht nicht tun, weil ich denke nicht dass dann die Möglichkeit besteht weiterhin diese Kultur vielleicht in einem streng durchorganisierten Großkonzern zu leiten, keine Ahnung weiss ich jetzt nicht.

Wie würdest du dich denn mit deinem Partner dann beraten, der ja gerne diesen Imagewandel da haben möchte?

Ja ich denke dass man da erstmal genauer erörtern muss, welches Image im Moment unserem Cafe da anhaftet. Wenn es jetzt dieses Jungunternehmen-stylisch ist mit den exklusiven Kaffeesorten und vielleicht recht einfach gehalten, dann würd ich sagen da würd ich den Imagewandel dann nicht unbedingt vollziehen wollen, würde ich ihn ein bisschen von abhalten, also ich denke da sind vielleicht noch ein paar Untersuchungen notwendig um festzustellen, welches Image wir im Moment haben und wie das bei den Leuten ankommt, ob es sich lohnt dass wir nen Imagewechsel machen weil kann ja sein dass wir sowieso daneben liegen, dass e sich gerade anbietet, dass es eine Chance für uns ist, und wir sagen wir machen das jetzt und die Leute springen drauf an, aber nicht mal eben so.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management

{CASE} Gute Frage, keine Ahnung. Also ich denk dass ich eigentlich in der Situation ja schon meine Listen vor mir liegen hab wie ich meine bisherigen Bewerbungsgespräche verlaufen hab lassen und meine Kriterien auch vorher gut festgestellt hab - wollt ihr jetzt ne ganze Liste von Kriterien von mir haben von Fragen die ich stellen würde?

Ja, also alles was dir einfällt oder wie es auch sagt was du dir vorstellen könntest, was für Probleme da auftreten wenn du jetzt jemanden das Management von deinem Business übergibst.

Hm, Probleme die ich mir vorstellen könnte, wäre auf jeden Fall, dass es vielleicht, wenn ich das Management abgebe, beziehungsweise teile dass man öfter aneinander gerät, dass man als Gründerin immer noch meint man hat meist Mitbestimmungsrecht und man andere Ideen reinkommen man das erstmal kritisch entgegen nimmt und… weiss ich jetzt nicht, mir fällt da gerade nicht mehr zu ein.

Ja und mit den Fragen, also was wäre dir wichtig an der Person die du dann rein lässt was muss der können oder wie muss der oder die sein?

Ich würde sagen auf jeden Fall auch, ja Arbeitserfahrung im höheren Management im Bereich der Gastronomie aufweisen können, am liebsten halt mit Kaffee am Besten haben wir einen von Starbucks oder so abwerben können und ja natürlich auch soziale Kompetenzen. Kein Ahnung ich würde das einfach abgeben an die Leute die ich sowieso hab, das ist nicht so meins.

Das Anstellen komplett würdest du abgeben?

Ja, weil man vielleicht gerade wenn man sowieso der Gründer von dieser Kette ist, vielleicht da entweder jemanden sucht der einem selbst sehr ähnlich ist, keine Ahnung warum aber könnte ich mir vorstellen und deswegen ist es ganz gut wenn man das einfach abgibt und dann andere Leute sachlicher entscheiden lässt, ja so würde ich das handhaben.

Problem 9: Wohlwollen,

{CASE} Ja doch, ich würd eigentlich sagen, dass ich das wohl antrete, das heisst ja nicht per se dass ich mich da in die Klassenräumen stellen muss, sondern wenn ich sowieso so viele Angestellte hab und jetzt mein Vorstand so steht, dann kann ich auch gut jemand anderes für entbehren aber ich finds

an sich eine gute Sache, weil das gerade auch jetzt unseren Studiengang eigentlich auch auszeichnet, dass sich die Firmenbesitzer, dass sich der Studiengang dadurch auszeichnet dass die Leute die selbst ihr Unternehmen gegründet haben ihr Wissen an uns weitergeben und wir davon lernen können, deswegen wäre ich da auf jeden Fall dafür. Wenn ja, würden Sie, das Projekt spenden, es mit Nullgewinn an die Schulen verkaufen, es mit Ihrer üblichen Gewinnmarge verkaufen? Ich würds an die Schule spenden, also jetzt ne Schule hört sich ein bisschen anders an aber wenns ne Hochschule wäre auf jeden Fall spenden. Warum? Hab ich gerade gesagt weil es bei uns zum Teil auch so läuft und ich das ne gute Sache finde.

Problem 10: Ausstieg

{CASE} 2 Million Aktion mit 30, das Unternehmen hat 12 Millionen Aktion offen… ja ich würd sagen ich würd an die Börse gehen, also wenn jetzt meine Buchführer und Bänker sich ausgemalt haben, dass das ne gute Sache ist, die Börse boomt, der Aktienmarkt boomt es gibt nen stetigen Aufwärtstrend, so hab ich noch ein bisschen ne Chance mit dem Unternehmen zu wachsen, wenn ich mich jetzt von Starbucks aufkaufen lasse, dann bin ich weg, dann hab ich 300 Millionen aber es geht nicht weiter, beziehungsweise ich denke dass ich bei Richtung 1 etwas mehr ausschöpfen kann, weiter wachsen kann, und 10 Jahre, da liegen bestimmt noch 20 Jahre vor einem, wo man die weiter ausbauen kann.

Coding 19, 07.11.2011

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	3-6: P 1 (market segmentation) 8-11: B 2 (competitive analysis) 17-18: P 3 (market segmentation) 19-21: B 3 (competitive analysis) 25-26: B 4 (competitive analysis) 29-35: P 5 (prediction of the future)	
Problem 2	39-42: P 6 (market segmentation)	43-45: D 7 (distrusting willingness to pay) 46-49: L 8 (using only affordable marketing methods)
Problem 3	60-66: R 10 (willing to borrow money from parents or bank)	55-59: L 9 (risk of borrowing money from friends too high)
Problem 4	68–70: R 11 (focus on fast growth)	72-75: A 13 (stressing alliance with family friend)

Problem 5	83-87: B 14 (goes against competition) 93-94: K 15 (no intention to look for new partners)	
Problem 6	128 - 129: G 17 (meeting of growth goals important)	111-116: E 16 (using bad feedback for positive change) 138-141: E 18 (using opportunities of designing abroad) 143-145: A 21 (creative alliance with desing firm)
Problem 7	157-160: K 23 (old manager should work in new one) 169-171: K 24 (afraid to change business structure) 180-182: Z 25 (stressing market reserach)	156-157: C 22 (new manager with new ideas)
Problem 8	188-189: G 26 (fixed list for employing new managers) 194-197: G 27 (new ideas seen as problem) 201-203: B 28 (wants manager from competition)	
Problem 9		216-220: N 29 (wants to give something back to communty and fellow students)
Problem 10	228-230: Z 32 (stresses market anaylsis of accountants) 230-232: R 33 (wants to kepe business because auf expected returns)	

Interview 20, 17.11.2011

Problem 1: Identifizierung des Marktes

Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nacheinander die folgenden Fragen. 1. Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Café sein? Potentielle Kunden im Cafe könnten zum einen, wenn ich es als studentisches Cafe machen möchte natürlich die Studenten, muss man schauen wie viele Studenten beziehungsweise Fachbereiche gibt es in der Gegend wo ich mein Café eröffnen möchte, weitere potentielle Kunden könnten Senioren sein, es könnten auch die Dozenten und die Professoren sein, je nachdem zu welcher Uhrzeit, abends, ob das nur ein reines Café ist oder ob man abends auch noch Cocktails anbietet, dann hätte ich wiederum die Studenten und eventuell Touristen die in der Studentenstadt sind, gut. Zweitens, wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? Konkurrenz sind zum einen die ganzen Franchise-Unternehmen, die ebenfalls Cafe anbieten, dann auch die Franchise-Unternehmen die originär eigentlich gar keinen Kaffee vorher angeboten haben wie McDonalds und Co die jetzt McCafe und solche Sachen haben. Dann ist natürlich die Sache gibt es andere Anbieter, kleine, privat geführte Cafés, jetzt hieß es in der Einleitung dass es die nicht gibt, aber da müsste man trotzdem nochmal genau gucken. Dann 3., welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. Über potentielle Kunden würde ich fragen, was trinken sie morgens vor der Uni am Liebsten, was ist ihr Lieblingsgetränk, wie viel sind sie bereit für ihr Lieblingsgetränk auszugeben, wie, in welcher Atmosphäre nehmen sie ihr Lieblingsgetränk gerne zu sich, was ist ihnen an einem Café wichtig, ist es die Atmosphäre, ist es der Preis, ist es der Kaffee, der Geschmack, ist es die Qualität, muss es Bio sein, das Ganze würde ich in einem Fragenkatalog erarbeiten. Dann Fragen was die, Informationen über die Konkurrenz, was bietet die Konkurrenz an, was für ein Produktsortiment, in welcher Preisklasse bieten die das an, welche Qualität haben die, also ähnliche Fragen wie bei den Kunden, wo beziehen die ihre Produkte her, gibt es neben dem reinen Produktverkauf, ja noch Themen die damit verbunden, wie so ein Themen-Café oder ist es nur der Service und das Produkt oder haben sie halt drum herum noch was. Gut, 4. Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? Ich würde zum Einen den direkten Kontakt suchen, also ich würde einen Fragebogen erstellen und an Freunde, Bekannte und so weiter, über Facebook schicken, die in dieser Stadt sind, die aber auch nicht in der Stadt sind die aber in dieses Kundenprofil passen, dann würde ich genau schauen wie viele Anbieter gibt es, wie viele andere Cafés gibt es in dieser Region in der ich gerne meinen Kaffee anbieten möchte, dann natürlich auch das gleiche wie die Fragen bei Punkt 3, was sind die Preise, was bieten die zusätzlich zu den Produkten noch mit an, ach so, was für eine Art, ja also Internet, ich würde zur Stadt gehen, ich würde mir ne aus der branchenübersicht herausfinden was es da für Anbieter gibt, ja, das war‘s. Beziehungsweise ich würde auch noch selbst durch die Stadt, durch die Gegend laufen und schauen welche Lage geeignet wäre und was es vielleicht auch noch versteckt gibt was man nicht sofort findet. Dann 5. Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? Also ich schätze sie groß ein sonst würde ich damit ja nicht beginnen, ehm… aber ich brauch irgendwas, ich brauch halt so ein USP [unique selling proposition] weil Cafés gibt es viele, in einer Studentenstadt sowieso, ob der Kaffee jetzt gut ist oder nicht das ist ja auch immer noch Geschmacksache, das heisst ich brauch irgendwie ein kombiniertes package was ich meinen Kunden anbieten kann, was einzigartig ist und warum die Leute nur zu mir kommen, und wenn ich genau das habe, dann habe ich auch eine gute Wachstumsmöglichkeit.

Problem 2: Definition des Marktes

{CASE} In welchem Marktsegment / In welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? Es handelt sich ja um eine Studentenstadt also würde ich weiterhin die Studenten, ja in den Bereich der Studenten, sagt man das so, also den Studenten das anbieten, ich würde das aber gar nicht unterteilen weil Studenten, Universitätsangestellte und Besucher sich ja gar nicht aufheben, die Studenten und die Universitätsangestellten könnten gleichzeitig kommen und die Besucher kommen so verteilt wie sie kommen wollen, also ich finde ein Café sollte sich so nicht begrenzen, auch das Angebot würde ich nicht so gestalten dass es nur ein mega-hippes Cafe ist wo sich nur die Studenten sich wohl fühlen wo dann irgendwo die Musik so laut ist, sondern dass es ein hippes Café ist wo trotzdem auch die Dozenten hingehen und Besucher finden das ja meistens sowieso toll wenn sie in einer Studentenstadt sind. Zu welchem Preis werden Sie ihr Produkt anbieten? Ich würde es trotz allem mindestens ab 75 Cent anbieten, weil Qualität seinen Preis hat, ich finde 75 Cent auch ein bisschen billig eigentlich, damit hab ich mir zumindest mal die Angestellten sicher die sich das leisten können und auch die Studenten, die kaufen ja auch für 5 Euro pro Tasse beim Starbucks, da können die auch, ne also ich würde bei 1 Euro bis 1 Euro 25 mindestens meinen Kaffee ansiedeln, dann ist die Marge auch höher ich muss ja meine Kosten decken und ich will ja ne gute Qualität anbieten. Ok, also ich hatte jetzt gesagt, mindestens 1 Euro bis 1 Euro 25, ich glaube daran dass man es sogar noch höher verkaufen kann. Wie werden Sie das Produkt in den ausgewählten Segmenten bewerben? Falls es eine Unizeitung gibt würde ich definitiv in der Unizeitung werben, ich würde, falls es irgendwelche, also ich würde auch bei Partys auf Flyern von den einzelnen Fachschaften oder die in der Gegend sind in der Mensa, darf man wahrscheinlich nicht, doch darf man schon, würde ich verteilen, dann würde ich Internet, gezielt, also zum Beispiel Facebook würde ich nutzen, ich würde meinestadt.de oder sowas wahrscheinlich auch nutzen, aber im Internet aufpassen da kann man viel anbieten, also ich würds nicht bei google reinpacken, bei google ads, das bringt ja irgendwie nichts, weil ich glaube kaum dass irgendjemand außer vielleicht die Besucher, aber die Studenten nicht unbedingt nach nem Cafe googlen, sondern eher das finden wovon sie gehört haben. Zeitungen würde ich so die Eröffnung und Events reinbringen ich bin mir nur nicht sicher ob Studenten unbedingt die Zeitung lesen, das ist dann eher allgemein dass auch die Stadt weiss was passiert. Kino würde ich nicht machen und Werbung beim lokalen Fernsehen würde ich auch nicht tun.

Problem 3: Gehaltskosten

{CASE} Also ich würde niemals Option 4 nehmen, die Angestellten überzeugen in dieser Zeit auf ihr Gehalt zu verzichten, weil die arbeiten dafür und ich finde das sollte man auch entlohnen. Geld von den Eltern der Freundin leihen, kommt drauf an wie lange ich, wie lange man schon in der Beziehung wäre, aber das würde ich auch nicht tun das kann nämlich mehr kaputt machen als man denkt, von den Freunden genauso wenig, ich hätte eigentlich die Bank genommen aber die scheints ja nicht zu geben, dann würde ich meine Eltern fragen, ehm… ich frage mich aber in erster Linie, warum muss ich ein supercooles Innendesign haben wenn ich nicht mal meinen Mitarbeitern Geld zahlen kann, vielleicht sollte man sich einfach überlegen wie man das Café auch anders designen kann ohne dafür so viel Geld auszugeben, na gut aber wenn ich auswählen muss würde ich meine Eltern wählen.

Problem 4: Finanzierung

{CASE} Na super, dann haben die Studenten von anfangs da ja auch nichts mehr von [von Kaffee zu 4 Euro] {CASE} Welche dieser Optionen würden Sie wählen? Warum? Also Option 1 würde ich nicht wählen, weil ich niemanden mit 48%, vor allem keinen Risikokapitalanleger mit 48% an meinem Unternehmen beteiligen möchte, vor allem würde mich da, würde ich da gerne wissen was der für einen Zins dafür haben will, ich mein der will ja auch irgendwie daran profitieren und inwiefern er Geld, in welcher Höhe er Geld aus dem Unternehmen nehmen kann, also was für ne Gewinnausschüttung. Option 2, ehm, da muss ich mal kurz was gucken… Option 2 würde ich auch nicht machen, ich könnte zwar mit dem Geld schneller wachsen, aber er möchte, er wäre bereit 150.000 zu investieren, würde 33% am Unternehmen halten, möchte zusätzlich ein Basisgehalt haben von 40.000 Euro, wird das verrechnet mit der Gewinnausschüttung, gibt es eine Gewinnausschüttung? Weil 40.000 zu 150 das sind 26%, da wärs ja viel günstiger sich das irgendwo zu leihen, also bei der Bank zu leihen, als ja, als so viel zu zahlen, und vor allem hätte ich wieder jemanden der mir reinredet, ich mein 33% geht noch. Option 3, ja, ich mein es hat ja einen Vorteil wenn man Schritt für Schritt wächst, dann kann das ganze Konzept auch stabil stehen wie gesagt von den 3 Optionen würd ich die dritte nehmen, ehm… ich würde mir trotzdem Fremdkapital holen allerdings nicht von diesen Optionen, weil dann hab ich einfach einen größeren Hebel und könnte wie gesagt auch investieren. So, hier steht noch was, wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen – welche Option würden Sie dann wählen? Ich würde nach wie vor bei Option 3 bleiben, ich hab Angst vor Risikokapitalanlegern, ich kenn die Bedingungen nicht und wenn es einfach nur 33% sind und er gibt mir 150.000, besteht der darauf 33% auch als Gewinn ausgeschüttet zu bekommen oder nicht, ich finde gerade in den ersten Jahren sollte man gar keinen Gewinn ausschütten sondern das Geld drin lassen, daher da ich diese ganzen Bedingungen nicht kenne würde ich mich so wie es ist auf Option 3 besinnen.

Problem 5: Führung / Vision

{CASE} Also Starbucks ist Vergangenheit, also den ersten würde ich nicht nehmen, weil ich nichts davon halte andere Leute schlecht zu machen oder andere Firmen, das hat keinen Stil, ist zu amerikanisch. Zweitens wir wollen bis 2014 Jobs für mindestens 1000 Arbeitnehmer kreieren, jetzt stand da oben es ist ein Zitat des Unternehmens über seine Vision was bis 2012 erreicht werden soll. Hm, 1000 Arbeitnehmer, ist das realistisch, das ist irgendwie ein bisschen absurd, also ich weiss nicht wie viele Leute arbeiten in so nem Café? Maximal 10, wenn ich jetzt richtig rechnen kann müsste man dafür 100 Filialen haben, 100 Filialen in zwei Jahren und ich bin grade im ersten Jahr, fänd ich übertrieben, also sehr unglaubwürdig. Dann drittens die am schnellsten wachsende Kaffeekette, würd ich auch nicht nehmen, ist auch, spricht überhaupt nicht für Qualität, also Kaffee soll für Qualität stehen und ich will hier damit werben, dass ich die am schnellsten wachsende Kaffeekette bin, find ich nicht gut. Viertens, investieren sie in Coffee Inc., genießen sie die deutsche Kaffee-Tradition, würd ich auch nicht nehmen, hört sich so ein bisschen an als wäre ich eine Aktiengesellschaft und würde an die Börse gehen und ich möchte gern von jedem, ja ich suche Investoren oder ich brauche generell Investoren, tja, nenne einen Alternativ-Vorschlag, also so auf die Schnelle, weiss ich nicht, ich würd vielleicht sagen „Investieren Sie in einen guten Morgen, genießen sie die deutsche Kaffee-Tradition bei Coffee Inc.“, oder „Investieren Sie in einen guten Tag“, irgendwie so.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 1

{CASE} Ehm, ich freue mich erstmal dass ich ne Meinung hab von Kunden und weiß was die darüber denken, ich würde mich jetzt fragen was ich will, will ich nur die Studenten, will ich nur die Angestellten, will ich nur den Standard-Kaffee, nen schnellen billigen Kaffee, oder was heisst nen billigen, nen günstigen Kaffee aber gute Qualität so wie es ganz am Anfang mal meine Idee war oder will ich weil ich ja schon Preise gewonnen hab, oder einen Design-Preis habe, auch einen besonders guten Kaffee anbieten, so diese speziellen Kaffees. So, das würde ich mich fragen, weil ich mich ja auch darauf wieder auf ein Segment reduziere, oder ob man nicht einfach, ich glaub ich würde anfange zu überlegen, ob man nicht diesen normalen Kaffee, diesen Standard-Kaffee als auch eine Art bewerben, vermarkten soll, aber es ist dann ein normaler Kaffee mit nem Keks oder was auch immer, weil hier die Aussage kam, dass die Teilnehmer die den speziellen Kaffee trinken finden dass die regulären Produkte die Atmosphäre abwerten. Eigentlich sollte auch ein regulärer Kaffee bombastisch vermarktet und angeboten werden, mit demselben Service, mit demselben Schnick-Schnack.

Problem 6: Produkt-Neugestaltung, Teil 2

{CASE} Welche dieser zwei Optionen würden Sie wählen? Warum? Hm, schwierig, also… ich versteh immer noch nicht warum man ein Standard-Cafe so niedrig, so niederschwellig nur hält, ich find die Idee mit dem extravaganten Café ganz nett, was ich aber überhaupt nicht gut finde ist so viele verschiedene Sorten an Kaffee und Tee, es kommt dann natürlich wieder auf den Stück-Absatz an, also Absatz pro Stück, wie viel wird denn davon verbraucht, wie viel muss ich auf Vorrat halten, also was hab ich da für nen Marktwert allein als Lagerhaltung dann immer werden wirklich 30 Teesorten regelmäßig verzehrt, hab ich die Kundschaft in meiner Studentenstadt überhaupt, ist das gegeben, ist das ne rein, ist das ne wirkliche Studentenstadt wie Heidelberg, Tübingen wie auch immer, oder ist das eine Studentenstand wie, oder ist es eine Stadt wo es Studenten gibt aber genauso gut auch nen höheren Anteil an normaler Bevölkerung. Wenn das nämlich ne rein Studentenstadt ist weiss ich nicht ob sich dieses hochpreisige wirklich so gut vermarkten lässt. Das war kein Entscheidung, ne? Also ich würde mich für… schwierig, also ja, meine Argumentation bleibt so, ich würde es anders machen. Angenommen Sie haben sich für die Option der Expansion entschieden, müssen Sie eine der folgenden 3 Optionen wählen. {CASE} Also ich würde definitiv zwischen Option 2 und 3 wählen, weil wenn ich das selber mache, kostet mich das 250.000, ist da jetzt schon meine Arbeitszeit mit drin, das weiss ich nicht, aber ich bin kein Profi also würde ichs definitiv nicht tun. Ich bin immer ein großer Fan davon Leute aus der Region zu unterstützen und aus der Heimat, bei einem doppelten Preis hört dann die Fan-Liebe auch ein bisschen aus. Es muss auf jeden Fall jemand sein, der ein Verständnis für die Gastronomie hat, der weiss was ich will, der weiss was der Markt will und wie man das umsetzen kann. Wenn die beide, wenn Option 2 und 3 gleich gut sind, dann würd ich 3 nehmen weil ich da 100.000 Euro sparen kann. Wenn das andere nur 120 wäre dann würde ich aber glatt zum Heimatland tendieren, aber so würde ich Option 3 nehmen.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 1

{CASE} Also der Stefan Hoffmann war ein sehr guter Verkäufer als er es nur mit dem Standard-Cafe zu tun hatte, also würde nichts dagegen sprechen ihn bei Plain Coffee als Manager drin zu lassen und

ich würde dann für die Exquisite einen weiteren Manager einstellen, weil es ja sowieso zwei verschiedene Sparten sind, man könnte zwar den Einkauf und all sowas zusammen regeln aber die Konzepte sind ja unterschiedlich. Wenn der Stefan Hoffmann aber damit nicht einverstanden ist weil er vorher irgendwie ein general Manager war und sich dadurch degradiert fühlt und damit ein Problem hat, dann würd ich ihn feuern aber ansonsten würd ich ihn einfach als Manager für Plain Coffee lassen.

Problem 7: Wachstum des Unternehmens, Teil 2

{CASE} So, wenn ich mich jetzt recht erinnere, dann stand doch irgendwo dass ich 20 Filialen schon habe, oder?... doch, 20 Cafés. Die Kultur des Jungunternehmertums im Geiste zu haben und das aufrecht zu erhalten finde ich in Ordnung, aber bei 20 Filialen oder 20 Cafés muss ich, es ist jetzt ja, es ist schon ein großes Unternehmen, es ist zwar kein Konzern und es ist immer noch lokal oder Deutschland-weit zumindest so wie ich das jetzt verstanden hab, daher braucht es Meetings, es braucht auch Organisationsdiagramme, damit jedem Mitarbeiter auch klar ist wo der Hase lang läuft. Die großen Spesenkonten, hm, also ich würd das ansprechen, man muss ja auch nicht alles hinnehmen, da wär ich jetzt auch kein Fan von und ständig Berater mit rein zu holen, mal so nur Neuorientierung find ich das in Ordnung oder sich Experten zu holen, aber so ständig, weiss ich nicht, jeder Berater meint ja auch immer was anderes. Aber generell wäre ich auch dafür, dass das mehr Struktur bekommt das Ganze.

Problem 8: Anstellung von professionellem Management

{CASE} Welche Erfahrungen hat der mit den operations vorher schon gemacht, steht natürlich im CV drin aber soll er trotzdem von erzählen. Dann, trinken Sie gerne Kaffee, worauf legen Sie beim Kaffee trinken am meisten Wert, welcher unserer Kaffees schmeckt Ihnen am Besten, wo sehen Sie Coffee Inc. in den nächsten zehn Jahren, was würden sie verändern, was würden Sie ergänzen, ich würde definitiv ein Assessment- , ein Mini-Assessment-Centre mit den drei Bewerbern machen, dass die sich ne Strategie ausarbeiten sollen und auch gleichzeitig zu schauen wie die mit uns zusammen arbeiten. Nennen sie Probleme die auftreten können, Probleme die auftreten können wie bei jeder Bewerbung, dass man den Leuten nur vorn Kopf gucken kann, sich erst später herausstellt was passiert, dass er das Unternehmen in eine Richtung drängt in die ich selber niemals gegangen wäre, muss ich mich fragen wie weit lass ich zu, dass ein COO die Richtung komplett alleine bestimmen kann oder ob er die generelle Richtung mit uns abstimmen muss, ja natürlich kostet das auch wieder was, aber bei so einem Absatz ich weiss jetzt nicht was ich, bei 25% Gewinn da kann man sich auch mal nen Manager leisten.

Problem 9: Wohlwollen

{CASE} Hm, schwierig, so zum Einen hab ich jetzt einen COO eingestellt der natürlich Arbeit abnimmt, der Strategie plant, ehm, der mich dadurch auch entlastete, der aber natürlich kontrolliert werden muss. Gleichzeitig habe ich einen Absatz von 27,5 Millionen… wenn ich das richtig gesehen hab mit den 25% Marge die die anderen hatten, hab ich ungefähr 6,8 oder 7 Millionen Gewinn, bei der Summe, also ich finds immer wichtig, dass man auch der Stadt oder der Gegend wo man her ist auch was zurück gibt, zum Einen ist das, ich mein, man kanns aus mehreren Sichten betrachten, zum Einen

reduziere ich meine Steuerlast, ich gebe der Stadt was weiter, ich investiere in die Bildung was ich sehr, sehr wichtig finde, und ich kann dadurch ja auch, ich mein das sind Studenten der Gastronomie, gutes Personal finden die eventuell direkt binden, ich kann neue Ideen mit denen gemeinsam entwickeln von denen ich profitieren könnte. Risiken sind natürlich, das nimmt Zeit in Anspruch, das sind Kosten 100.000 Euro bedeutet das für mich, die Vorbereitung ist da, ehm, ich würde es trotzdem machen aus den Gründen die ich gerade genannt hab. Ich würde das Projekt, ich glaube auch ich würde es bei der allerersten Schule spenden, an die restlichen Schulen würde ich es mit einer gewissen Gewinnmarge verkaufen, allerdings bitte nicht über der, unserer Gewinnmarge von 25%, sondern es immer wie gesagt mit diesen Punkten betrachten, ich investiere in die Bildung, ich investiere in die Zukunft, ich kann von den Leuten profitieren, ich kann von den Strategie möglicherweise profitieren und ich kann mir nen Namen machen. Ja, so würd ichs machen.

Problem 10: Ausstieg

{CASE} Ehm… ok, schwierig. Ich hab Angst vor Aktien, keine Ahnung, ich war noch nie in dieser Situation, ich würde weiss ich nicht, das ist ne totale Bauchentscheidung. Bei Aktien, ich finde den Aktienwert sehr, sehr spekulativ, hat nicht unbedingt immer was mit der jeweiligen Arbeit zu tun, dann könnte später irgendwas kommen, ach Frau Mani will das und das dann steigt der Wert, oder will sie das nicht, dann sinkt der Wert. Oder die Kaffeepreise, naja die Bauern in Südamerika streiken und damit steigt der Wert, das sind meine Bedenken und das würd, ich glaub das würd ich nicht machen. Aber ich komme einfach auch, ich bin ein Familienunternehmer deswegen sind für mich Aktien irgendwie noch sehr, sehr weit weg. 2. Verkaufen, ja wenn sie denn unbedingt verkaufen will, ich glaub nicht dass ich verkaufen würde, aber wenn dann, weil man ja was machen will, Gott, ja ich glaube ich würde verkaufen, ich würde die 300 Millionen nehmen und damit was sinnvolles anfangen, ja.

Coding 20, 17.11.2011

	CAUSAL	***EFFECTUAL***
Problem 1	3-10: P 1 (market segmentation) 11-15: B 2 (competitive analysis) 18-22: P 4 (market segmentation) 23-27: B 5 (competitive analysis) 32-39: B 7 (competitive analysis)	15-16: D 3 (distrusting case description) 29-32: C 6 (dialog with potential first customers) 41-46: C 8 (wants to create unique market)

Problem 2		51-59: C 9 (no segmentation of customers) 60-66: D 10 (distrusting price research) 67-79: L 11 (only affordable marketing)
Problem 3		88-91: L 12 (would rather not spend money she does not have)
Problem 4	102-108: K 13 (wants no alliance and / or input from other people) 110-112: X 14 (takes option 3, would still borrow money to invest)	
Problem 5	133-136: K 16 (not looking for investors to spread risk etc.)	122-123: N 15 (no intention to go against competition)
Problem 6	143-148: P 18 (thinking of concentrating on one segment) 159-161: G 19 (would like to stay a standard shop) 164-169: P 20 (decision based on market analysis) 177-179: K 21 (does not want something new but something the market wants)	142-143: C 17 (glad about customer feedback)
Problem 7		186-188: E 22 (new manager, two concepts but use of synergies) 196-205: E 23 (use of possiblities of professional structure)
Problem 8	211: G 24 (wants a long term plan by COO)	
Problem 9		229-230: N 25 (wants to give back to society) 231-235: E 26 (sees opportunities in doing project)
Problem 10	249-257: X 27 (no intention to expand or sell business)	

Questionnaire 1

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen bezüglich ihres persönlichen Hintergrunds und Ihres Unternehmens. Sollten Sie eventuelle Bedenken haben, einige der Fragen zu beantworten, seine Sie versichert dass Ihre Daten anonym und vertraulich behandelt werden:

Alter: 33

Geschlecht: Männlich

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.):

Wirschaftisingenieurwesen Informations- und Kommunikationssysteme (Diplom)

Vollzeit- oder Teilzeitstudium: Vollzeit

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon?

Seit September 2010.

Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet? :

September 2010, nein.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? :

Informations- und Kommunikationssysteme

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) :

0

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten – aus familiären Gründen,
- Möglichkeit mehr Geld zu verdienen,
- Unabhängigkeit von Arbeitgebern,
- Versuch, einen Traum zu verwirklichen,
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,

- Universität hat dazu angetrieben,
- Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,
- Andere Gründe:

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

Ja, TU Berlin. Gründungsservice-Beratung bzgl. EXIST Gründerstipendium. Außerdem regelmäßige Kurse bzgl. Unternehmensgründungs-relevanten Informationen (z.B. Venture Campus).

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

Ja. 4 Jahre. Selbstständigkeit.

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

Nein. 0.

Wie hoch ist Ihr Umsatz (In € pro Jahr) / Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

0€ (sind noch in Vorgründungsphase).

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

Nein.

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

Konkurrenten: AirBnB, Wimud, 9flats

Kooperationspartner: Lokale Portale von Ferienwohnungsvermittlern

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden?

Tourismus

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Informationsgut.

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu 1 <u>2</u> 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 <u>4</u> 5 Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 <u>5</u> Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 <u>5</u> Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu <u>1</u> 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

7. **Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

8. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

9. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

10. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschieden zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. **Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

12. **Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

13. **Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedanken gemacht.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

14. Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

15. Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

16. Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

17. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

Für den Fall, dass Sie noch etwas ergänzen wollen, bitte tun Sie dies hier:

……
……
……

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.

Questionnaire 2

Alter:23

Geschlecht: m

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.):

Bachelor BWL (Uni)

Vollzeit- oder Teilzeitstudium: Vollyeit

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet? :
Waehrend des Studiums. Juni 2011

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? :

Internet

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) :

2 Vollzeit, 2 Teilzeit

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten – aus familiären Gründen,
- Möglichkeit mehr Geld zu verdienen,
- Unabhängigkeit von Arbeitgebern, X
- Versuch, einen Traum zu verwirklichen, X
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- Universität hat dazu angetrieben,
- Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,
- Andere Gründe:

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

Familiaere Unt. > Finanziell

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

2 Unternehmen vorhher. Ich habe gelernt, dass man auf sein Projekt fokussiert sein muss, 80 prozent reichen nicht aus, um etwas zu bewegen.

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

Es arbeiten 2 Leute mit. Noch unbezahlt.

Wie hoch ist Ihr Umsatz (In € pro Jahr) / Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)? Noch kein Umsatz..Produktentwicklung zur zeit.

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

ja

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

Amerikanische Startups mit aehnlichem Produkt.

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden?

eCommerce

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Software. Bessere Technik und neues Preismodel, Vertriebsmodell.

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

7. **Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

8. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

9. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

10. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschieden zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. **Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

12. Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

13. **Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedanken gemacht.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

14. Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

15. Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

16. Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

17. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

Questionnaire 3

Alter: 34

Geschlecht: männlich

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.): Dipl.-Ing.

Vollzeit- oder Teilzeitstudium: Voll

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet? : Immer noch in Gründung

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? : IT, web dienste

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) :
3 Gründer, 1 Co-Gründer für die Vorgründungsphase (mich)

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten – aus familiären Gründen, X
- Möglichkeit mehr Geld zu verdienen,
- Unabhängigkeit von Arbeitgebern,
- Versuch, einen Traum zu verwirklichen,
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- Universität hat dazu angetrieben,
- Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt, X
- Andere Gründe: Sammeln erster Berufserfahrungen

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie? Uni

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

5 Monate tätig als Tutor im Logistiklehrstuhl, 6 Monate selbstständige Projektarbeit am Logistiklehrstuhl, 4 Monate in der Unternehmensberatung meines Logistik Professors.

Excel / Powerpoint / SPSS. Analytisch und strukturiert Arbeiten, in multinationalen Teams.

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie? Selbst nicht. Von Kernteam wurden alle Personalien selbstständig ausgesucht. Wobei einer der drei Gründer sein Personal seiner beiden bereits bestehenden Unternehmen mit einbrachte. Berater wurden vermittelt über die Gründungswerkstatt bezogen.

Wie hoch ist Ihr Umsatz (In € pro Jahr) / Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)? -

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet? nein

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?
im-web.de, airbnbn.com, bestfewo.de

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden? Ferienimmobilienportale.

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)? Informationsgut. Das Produkt wird Buchungskalender von Ferienimmobilien auf unterschiedlichen Ferienimmobilienportalen für den Vermieter synchronisieren.

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu	1	2	3	X	5	Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu	1	X	3	4	5	Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu	1	2	3	4	X	Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 X Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 X 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 X 4 5 Stimme vollkommen zu

7. **Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 X 4 5 Stimme vollkommen zu

8. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu X 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

9. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 X 4 5 Stimme vollkommen zu

10. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschieden zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 X Stimme vollkommen zu

11. **Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 X 5 Stimme vollkommen zu

12. **Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 X 5 Stimme vollkommen zu

13. **Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedanken gemacht.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 X 4 5 Stimme vollkommen zu

14. **Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 X Stimme vollkommen zu

15. **Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 X 5 Stimme vollkommen zu

16. **Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 X 5 Stimme vollkommen zu

17. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 X 4 5 Stimme vollkommen zu

Für den Fall, dass Sie noch etwas ergänzen wollen, bitte tun Sie dies hier:

……
……
……

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.

Questionnaire 4

Alter: 28

Geschlecht: M

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.): Master

Vollzeit- oder Teilzeitstudium: Vollzeit

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet? :6 Monate. Es wurde nach dem Studium gegruendet.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? : Lebensmittel

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) : 0

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten – aus familiären Gründen,
- Möglichkeit mehr Geld zu verdienen,
- **Unabhängigkeit von Arbeitgebern,**
- **Versuch, einen Traum zu verwirklichen**,
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- **Universität hat dazu angetrieben,**
- **Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie**
- **Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,**
- Andere Gründe:

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

Universität – Die hat eine Gründungskultur

Regierung - Fördermittel

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

- Nur Praktika

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

0

Wie hoch ist Ihr Umsatz (In € pro Jahr) / Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

0

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

Nein

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

Nicht relevant da Produkt noch nicht final positioniert

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden?

Endverbraucher und Einzelhandel

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Konsumgut

Neue Produktionstechnik, neues Marketingkonzept, Neue Kombination bestehender Stoffe

<u>Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.</u>

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu 1 **2** 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 **2** 3 4 5 Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 **5** Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 **5** Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu **1** 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 **5** Stimme vollkommen zu

7. **Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

8. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

   Nicht relevant

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

9. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 **5** Stimme vollkommen zu

10. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschieden zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

    Nicht relevant

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. **Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 **5** Stimme vollkommen zu

12. **Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

13. **Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedanken gemacht.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 **3** 4 5 Stimme vollkommen zu

14. **Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert**

Stimme überhaupt nicht zu 1 **2** 3 4 5 Stimme vollkommen zu

15. **Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

16. **Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren**

Stimme überhaupt nicht zu **1** 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

17. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 **5** Stimme vollkommen zu

Questionnaire 5

Alter: 26

Geschlecht: Männlich

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.): Master of Science in Architecture

Vollzeit- oder Teilzeitstudium: Vollzeit

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet? : Ja, während des Studium, seit über 1,5 Jahren.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? : Marketing

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) : nur freie Mitarbeiter, wir sind 3 Leute

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten – aus familiären Gründen,
- Möglichkeit mehr Geld zu verdienen,
- Unabhängigkeit von Arbeitgebern,
- Versuch, einen Traum zu verwirklichen,
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- Universität hat dazu angetrieben,
- Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,
- Andere Gründe:

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

Universität, durch Teilnahme an Seminaren.

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

3 Jahre Teilzeitjob in einem Unternehmen. Ich habe viel über Unternehmensführung, Controlling und unternehmerisches Denken gelernt.

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

Wir haben noch kein Personal, nur ab und zu freie Mitarbeiter, die wir uns auswählen.

Wie hoch ist Ihr Umsatz (In € pro Jahr) / Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

20.000 € pro Jahr, noch kein Wachstum

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

Ja

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

Es gibt viele Konkurrenten und viele mögliche Kooperationspartner.

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden?

Baubranche

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Marketingdienstleistung, die ein Ergebnis von interdisziplinärer Zusammenarbeit ist.

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

7. Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

8. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

9. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

10. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschieden zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

12. Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

13. Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedanken gemacht.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

14. Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

15. Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

16. Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

17. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

Questionnaire 6

Alter: 33

Geschlecht: m

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.): Master

Vollzeit- oder Teilzeitstudium: sowohl als auch

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet? : < 1 Jahr, 2011, nein

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? : Maschinenbau

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) : Keine MA, nur Stipendiaten

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten – aus familiären Gründen,
- Möglichkeit mehr Geld zu verdienen, (X)
- Unabhängigkeit von Arbeitgebern, (X)
- Versuch, einen Traum zu verwirklichen,
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- Universität hat dazu angetrieben,
- Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,
- Andere Gründe:

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

EXIST

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

WARENWIRTSCHAFT + VERTRIEB

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

Wie hoch ist Ihr Umsatz (In € pro Jahr) / Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

JA

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

CFM-Schiller, Space Electronics

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden?

Automotive, Cargo, Luft- und Raumfahrt

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Investitionsgut (Messtechnik für Forschung und Entwicklung)

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

- **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2x 3 4 5 Stimme vollkommen zu

- **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3x 4 5 Stimme vollkommen zu

- **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2x 3 4 5 Stimme vollkommen zu

- **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2x 3 4 5 Stimme vollkommen zu

- **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu 1x 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

- **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2x 3 4 5 Stimme vollkommen zu

•Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3x 4 5 Stimme vollkommen zu

•Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4x 5 Stimme vollkommen zu

•Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2x 3 4 5 Stimme vollkommen zu

•Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschieden zu unseren ursprünglichen Vorstellungen

Stimme überhaupt nicht zu 1 2x 3 4 5 Stimme vollkommen zu

• Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4x 5 Stimme vollkommen zu

•Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5x Stimme vollkommen zu

•Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedanken gemacht.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3x 4 5 Stimme vollkommen zu

•Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert

Stimme überhaupt nicht zu 1 2x 3 4 5 Stimme vollkommen zu

•Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3x 4 5 Stimme vollkommen zu

•Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren

Stimme überhaupt nicht zu 1 2x 3 4 5 Stimme vollkommen zu

17. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4x 5 Stimme vollkommen zu

Für den Fall, dass Sie noch etwas ergänzen wollen, bitte tun Sie dies hier:

……
……
……

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.

Questionnaire 7

Alter: 25

Geschlecht: männlich

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.):

Wirtschaftsrecht 5 Semester

Vollzeit- oder Teilzeitstudium: Teilzeit

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet? :

ja , 2009 September

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? :

Brands, Personendienstleistung

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) :

3

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

xMöglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten – aus familiären Gründen,

xMöglichkeit mehr Geld zu verdienen,

xUnabhängigkeit von Arbeitgebern,

xVersuch, einen Traum zu verwirklichen,

- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- Universität hat dazu angetrieben,
- Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,
- Andere Gründe:

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

nein

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

nein

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

3 ja

Wie hoch ist Ihr Umsatz (In € pro Jahr) / Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

100 000€ 40%

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

ja

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

Weiß ich nicht/ Städte Schulen

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden?

Alle Schichten

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Soziales, einziger Anbieter am Markt

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie

der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

7. Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

8. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu *1* 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

9. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

10. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschieden zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

12. Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

13. **Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedanken gemacht.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

14. Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 <u>4</u> 5 Stimme vollkommen zu

15. Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 <u>5</u> Stimme vollkommen zu

16. Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 <u>3</u> 4 5 Stimme vollkommen zu

17. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.

Stimme überhaupt nicht zu 1 <u>2</u> 3 4 5 Stimme vollkommen zu

Questionnaire 8

Alter: 27

Geschlecht: m

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.):

Bachelor Maschinenbau

Vollzeit- oder Teilzeitstudium: Vollzeit

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet? :

Noch nicht gegründet, sehr umfangreiche Vorbereitung

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? :

Freizeit

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) :

10Teil, 15Voll

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten – aus familiären Gründen,
- Möglichkeit mehr Geld zu verdienen,
- Unabhängigkeit von Arbeitgebern, X
- Versuch, einen Traum zu verwirklichen, X
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- Universität hat dazu angetrieben,
- Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,
- Andere Gründe:

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

Ja, Entrepreneurshipcenter, Beratung aller Art

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

Ja, 3, Praxiserfahrung, Branche verstehen, verbesserungspotenzial erkannt.

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

n.A.

Wie hoch ist Ihr Umsatz (In € pro Jahr) / Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

UE 4mio, Steigerung 6% p.a. (Planwerte)

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

nein

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

Konkurrenten: Freizeiteinrichtungen aller Art

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden?

Privatpersonen aller Altersschichten, Hauptgruppe: Familien, Junge Leute

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Dienstleistung

Innovation: Zusammenführung der stärksten Verkaufsargumente der Konkurrenten, großer Servicegedanke.

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

7. **Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

8. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

9. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

10. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschieden zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. **Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

12. **Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

13. **Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedanken gemacht.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 <u>4</u> 5 Stimme vollkommen zu

14. **Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert**

Stimme überhaupt nicht zu 1 <u>2</u> 3 4 5 Stimme vollkommen zu

15. **Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 <u>4</u> 5 Stimme vollkommen zu

16. **Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 <u>4</u> 5 Stimme vollkommen zu

17. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 <u>4</u> 5 Stimme vollkommen zu

Questionnaire 9

Alter: 25

Geschlecht: männlich

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.):

Business Administration (B. A.)

Vollzeit- oder Teilzeitstudium: Vollzeit

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet? :

01.09.2009 noch vor meinem Studium

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? :

Veranstaltungen und sonstige Dienstleistungen

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) :

Teilzeit: 4 (Praktikanten) Vollzeit: 2 (Inhaber/Gründer)

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten – aus familiären Gründen,
- XMöglichkeit mehr Geld zu verdienen,
- XUnabhängigkeit von Arbeitgebern,
- XVersuch, einen Traum zu verwirklichen,
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- Universität hat dazu angetrieben,
- Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,
- Andere Gründe:

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

Freunde und Bekannte: mit Kontakten

Sponsoren: mit Geldern

Uni: Kontakte, Erfahrungen, Seminare

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

Ja, Ausbildung im Industrieunternehmen + Tätigkeit im Online Marketing

Marketingkenntnisse und Ablauf innerhalb von Unternehmungen. Grundwissen der BWL.

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

s. o.

Wie hoch ist Ihr Umsatz (In € pro Jahr) / Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

k. A. noch nicht ermittelt

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

ja

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

Wettbewerber: vereinzelte Tanzschulen / Kooperationspartner: Städte, Landkreise, Kommunen, Suchtpräventionsräte, Jugendämter, Sponsoren

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden?

Städte, Kommunen, Landkreise, Kinder

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Veranstaltungsdienstleistung – in diesem Format eine nie dagewesene Neuheit.

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

7. **Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

8. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

9. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

10. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschieden zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. **Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

12. **Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

13. **Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedanken gemacht.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

14. **Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

15. **Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

16. **Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

17. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

Questionnaire 10

Alter: 30

Geschlecht: w

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.):
Lighting-Design (Design- und Ingenieursdisziplin), Diplom

Vollzeit- oder Teilzeitstudium: Vollzeit

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet?:

Businessplan entstand 02/2010
Zielgerichtete Tätigkeiten seit 07/2010
Offizielle Gründung 10/2010

Gründung nach der Studienzeit und erster Erfahrungen im Angestelltenverhältnis, sowie als Freelancerin

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? :
Baubranchen / Beleuchtungsbranche / Architekturbranche

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) :

2 (Gründerinnnen)

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten –aus familiären Gründen,
- ~~Möglichkeit mehr Geld zu verdienen,~~
- Unabhängigkeit von Arbeitgebern,
- Versuch, einen Traum zu verwirklichen,
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- ~~Universität hat dazuangetrieben,~~
- Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- ~~Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,~~
- AndereGründe: Geschäftspartnerin gefunden, die ähnliche Ambitionen und Visionen hat – auf Solopfaden wäre all das auf diese Weie nicht möglich

gewesen (Kompetenzergänzung, unterschiedliche, sich ideal ergänzende Unternehmenspersönlichkeiten)

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

- ARGE Gründungszuschuss
- EU-Fördergelder für Existenzgründer

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

Ja:

- Jahrelange Nebentätigkeit als Studetin im fachfremden und fachbezogenen Bereichen (Gastronomie, Bürotätigkeiten in Agenturen, Showbusiness, Aushilfestätigkeit in Planungsbüros)
- 1,5 Jahre Angestelltenverhältnisin zwei Lichtplanungsbüros(je 7 Monate) in Deutschland und in der Schweiz

Lerneffekt:

Allgemein

- Menschenkenntnisse mit den unterschiedlichsten Menschen aller Schichten (z.B. Umgang mit schwierigen Zeitgenossen; Mitarbeiter-Chef Situationen)
- Organisationsabläufe auf verschiedenen Gebieten

Branchenintern

- Abläufe, Strukturen eines Planungsbüros
- Praxiserfahrung (Theorie vs. Praxis - Hochschule hat nicht gut vorbereitet!)
- Probleme der Mitarbeiter im Arbeitsalltag
- Branchenkenntnisse
- Wichtige Kenntnisse in: (branchenbezogen) Marketing, PR, Kundenpräsentation, Gesprächsführung, Akquise

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

Derzeit kein Personal. Wenn Personal gesucht werden sollte, wird es selbst ausgesucht.

Wie hoch ist IhrUmsatz (In € pro Jahr) /Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

10.000€ Umsatz plus 54.000€ Fördergelder
Vorjahresumsatz nicht aussagefähig, da Gründung im Oktober.

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

Ja, GbR ist seit 10/2010 gemeldet.

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

Haupt-Konkurrenten: Andere Lichtplanungsbüros
Haupt-Kooperationspartner: Architekten, andere Lichtplanungsbüros (Kompetenzergänzung)

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden?

- Architekten
- Kooperierende Lichtplanungsbüros (Kompetenzergänzung)
- Kooperierende Gewerke aus Elektrotechnik, Gebäudesystemtechnik und andere Ingenieurbüros
- Private Bauherren

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Langlebiges Gut: Produktionsgut (Investitionsgut: Konzeption von Beleuchtungsanlagen für Bürogebäude) und auch vereinzelt Konsumgut (Gebrauchsgut: Einrichtungsgegenstände, z.B. direkter Verkauf von Leuchten)

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu 1 **2** 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 **5** Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

7. **Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 **2** 3 4 5 Stimme vollkommen zu

8. **Dasendgültige Produkt / Servicemit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

9. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.

Stimme überhaupt nicht zu 1 **2** 3 4 5 Stimme vollkommen zu

10. **Dasendgültige Produkt / Servicemit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschiedenzu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 **2** 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten

Stimme überhaupt nicht zu 1 **2** 3 4 5 Stimme vollkommen zu

12. Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 **5** Stimme vollkommen zu

13. **Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedankengemacht.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

14. Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

15. Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 **5** Stimme vollkommen zu

16. Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

17. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

Questionnaire 11

Alter: 27

Geschlecht:m

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.):

Dipl. iur. oec, Promotionsstpipendiat Dr. rer. pol.

Vollzeit- oder Teilzeitstudium: vollzeit-Stipendium

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet? :
6 Jahre, 2005, ja

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? : IT, E-Learning

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) : 4 Teilzeit

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten – aus familiären Gründen,
- Möglichkeit mehr Geld zu verdienen,
- Unabhängigkeit von Arbeitgebern,
- Versuch, einen Traum zu verwirklichen,
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- Universität hat dazu angetrieben,
- Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,
- Andere Gründe:

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

Ja, Gründerschmiede, Räumlichkeiten, Coaching, Laptops, IHK-Zugang

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

Nein, nur Praktika.

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

Ja, vier Personen (3 stud. HK und eine Halbzeitstelle)

Wie hoch ist Ihr Umsatz (In € pro Jahr) / Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

2011 = ~ 25.000 Euro; im Vgl. zu 2010 + 400%

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

ja

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

www.lecturio.de

www.sofatutor.de

www.rechnungswesen-verstehen.de (Konkurrent + Partner)

Berufsbildungsinstitute (www.ils.de)

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden? Studium, kfm. Ausbildung, Schüler

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Informationsgut; interaktivität (Übungsaufgaben), Webbasiert, inhaltlich übertragbar (wiwi, Jura, Medizin, Verlagscontent etc.)

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

7. **Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

8. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

9. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

10. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschieden zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

12. Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

13. **Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedanken gemacht.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

14. Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

15. Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

16. Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

17. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

Questionnaire 12

Alter: 34

Geschlecht: männlich

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.): Diplom

Vollzeit- oder Teilzeitstudium:

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet? : Teilzeit, während des Studiums sozialversicherungspflichtig beschäftigt

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? : Sozialwirtschaft

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) : 4

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten – aus familiären Gründen,
- **X** Möglichkeit mehr Geld zu verdienen,
- **X** Unabhängigkeit von Arbeitgebern,
- Versuch, einen Traum zu verwirklichen,
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- Universität hat dazu angetrieben,
- **X** Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,
- Andere Gründe:

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie? EXIST Gründerstipendium, Hamburger Pro Ideenfond

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt? Im Beruf (Erzieher) seit 1998, von 2006-2009 Leitungskraft mit 28 Mitarbeitern.

Personalführung, Steuerung

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

Ja

Wie hoch ist Ihr Umsatz (In € pro Jahr) / Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)? Wir sind erst im ersten Jahr

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

Ja, als GmbH

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

Softwareunternehmen der Sozialwirtschaft, beispielsweise Prosoz oder MICOS

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden? Sozialwirtschaft, Träger der freien und öffentlichen Jugendhilfe

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)? Social Software, Serious Games, Verwaltungssoftware

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4 X** 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4 X** 5 Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 **2X** 3 4 5 Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4X** 5 Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 **3X** 4 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4X** 5 Stimme vollkommen zu

7. **Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 **2X** 3 4 5 Stimme vollkommen zu

8. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 **3X** 4 5 Stimme vollkommen zu

9. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 **2X** 3 4 5 Stimme vollkommen zu

10. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschieden zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 **2X** 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. **Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4X** 5 Stimme vollkommen zu

12. **Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 **3X** 4 5 Stimme vollkommen zu

13. **Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedanken gemacht.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4X** 5 Stimme vollkommen zu

14. **Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4X** 5 Stimme vollkommen zu

15. **Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 **3X** 4 5 Stimme vollkommen zu

16. **Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren**

Stimme überhaupt nicht zu 1 **2X** 3 4 5 Stimme vollkommen zu

17. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 **3X** 4 5 Stimme vollkommen zu

Questionnaire 13

Alter: 24

Geschlecht: M

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.):

Master of Art, PR & Corporate Communications
Bachelor of Arts, Economics

Vollzeit- oder Teilzeitstudium:

Vollzeit

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet? :

Während des Studiums, August 2010 (13 Monate)

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? :

Kommunikationsberatung

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) :

5 Vollzeit-MÄ

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- o Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten – aus familiären Gründen,
- X Möglichkeit mehr Geld zu verdienen,
- X Unabhängigkeit von Arbeitgebern,
- X Versuch, einen Traum zu verwirklichen,
- o Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- o Universität hat dazu angetrieben,

- Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,
- Andere Gründe:

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

Nein

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

MA Onlinekommunikation bei Dax-Unternehmen

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

6 Personen, selbst ausgewählt

Wie hoch ist Ihr Umsatz (In € pro Jahr) / Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

ca. 300.000€

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

Ja

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

andere Kommunikationsagenturen, insbesondere organisiert in Netzwerken

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden?

Unternehmen der Konsumgüterbranche

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Dienstleistungen für Unternehmen

<u>Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.</u>

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu x 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 x Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 x 5 Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu x 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu x 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 x Stimme vollkommen zu

7. **Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 x 3 4 5 Stimme vollkommen zu

8. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 x 5 Stimme vollkommen zu

9. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 x 3 4 5 Stimme vollkommen zu

10. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschieden zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 x 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. **Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 x 4 5 Stimme vollkommen zu

12. Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 x 5 Stimme vollkommen zu

13. **Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedanken gemacht.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 x 5 Stimme vollkommen zu

14. Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert

Stimme überhaupt nicht zu 1 x 3 4 5 Stimme vollkommen zu

15. Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.

Stimme überhaupt nicht zu 1 x 3 4 5 Stimme vollkommen zu

16. Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren

Stimme überhaupt nicht zu 1 x 3 4 5 Stimme vollkommen zu

17. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.

Stimme überhaupt nicht zu 1 x 3 4 5 Stimme vollkommen zu

Questionnaire 14

Alter: 22

Geschlecht: Männlich

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.):

Vollzeit- oder Teilzeitstudium: Vollzeit

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet? :

Ca. 1/2 Jahr
Es wurde gegründet da mein Hobby zu Beruf wurde.
Wurde während des Studiums gegründet.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? : Dekorationen, Import & Export

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) :

Noch eine weitere Person

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten – aus familiären Gründen,
- Möglichkeit mehr Geld zu verdienen,
- Unabhängigkeit von Arbeitgebern,
- Versuch, einen Traum zu verwirklichen,
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- Universität hat dazu angetrieben,
- Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,
- Andere Gründe:

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

Nein.

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

JOBS:

Digital Drucker, HP Indigo, Barthel GmbH

Sales Automotive, Alfatex GmbH

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

Partnerschaft mit einer weiteren Person.

Wie hoch ist Ihr Umsatz (In € pro Jahr) / Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

Keine Angaben.

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

Ja.

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

Konkurrenten;

Riverdale, Rofra, Importeure auf Indian

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden?

Dekorationen und Heim Ambiente.

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Konsumgut. Innovation ist neues Design.

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

3. Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

4. Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

5. Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

7. Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

8. Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

9. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

10. Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschieden zu unseren ursprünglichen Vorstellungen

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

12. Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

13. Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedanken gemacht.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

14. Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

15. Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

16. Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

17. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

Questionnaire 15

Alter: 25

Geschlecht: m

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.):

Bachelor

Vollzeit- oder Teilzeitstudium:vollzeit

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet?:

während des Studiums, jetzt über 2 Jahre her.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? :

IT

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) :

3 Vollzeit, 2 Teilzeit

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Versuch, einen Traum zu verwirklichen,

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

Ja, durch Uni durch Räume, Infrastruktur und Netzwerkkontakte.

Eine Förderung von der Regierung

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

Nei, nur Praktika

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

s.o. und selbst ausgesucht.

Wie hoch ist IhrUmsatz (In € pro Jahr) /Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

ja

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden?

Finanzinstitute, Finanzdienstleister

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Informationsgut

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

7. **Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

8. **Dasendgültige Produkt / Servicemit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

9. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

10. Dasendgültige Produkt / Servicemit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschiedenzu unseren ursprünglichen Vorstellungen

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

12. Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

13. Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedankengemacht.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

14. Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

15. Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

16. Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

17. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

Questionnaire 16

Alter: 23

Geschlecht: weiblich

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.): Bachelor: Tourismus- und Freizeit Management

Vollzeit- oder Teilzeitstudium: Vollzeit-Studium

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet? :
Das Unternehmen wurde während des Studiums für das Modul 'Entrepreneurship' gegründet. Es besteht seit 2 Monaten. Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein fiktives Unternehmen.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? : In der Tourismusbranche.

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) : 4 Vollzeit

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten – aus familiären Gründen,
- Möglichkeit mehr Geld zu verdienen,
- Unabhängigkeit von Arbeitgebern,
- Versuch, einen Traum zu verwirklichen,
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- **Universität hat dazu angetrieben,**
- Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,
- Andere Gründe:

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

Universität: Know-how

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

Vor der Unternehmensgründung und vor meinem Studium habe ich eine Ausbildung zur Hotelfachfrau gemacht.

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

Ja. Wir sind zu viert.

Wie hoch ist Ihr Umsatz (In € pro Jahr) / Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

Kann ich leider nicht beantworten, da das Simulationsspiel für die eigene Unternehmensführung vorbei ist.

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

Nein, da es fiktiv ist.

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

Mitstudenten

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden?

Mittelschicht

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Konsumgut. Die Innovation ist eine neues Produkt an einen bereits vorhanden Markt zu bringen.

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

7. **Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

8. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

9. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

10. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschieden zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. **Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

12. **Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

13. **Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedanken gemacht.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

14. **Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

15. Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

16. Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

17. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

Questionnaire 17

Alter:

23

Geschlecht:

weiblich

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.):

Small Business and Retail Management an der Fachhochschule Saxion in Enschede- Bachelor, 3. Jahr (von 4)

Vollzeit- oder Teilzeitstudium:

Vollzeitstudium

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet?:

Ich gründe gerade eins, es wird im Sommer voraussichtlich offiziell in Enschede starten!

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? :

Nanotechnologie

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) :

4 Vollzeit, 4-12 Teilzeit

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten –aus familiären Gründen,
- **Möglichkeit mehr Geld zu verdienen,**
- **Unabhängigkeit von Arbeitgebern,**
- **Versuch, einen Traum zu verwirklichen,**
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- **Universität hat dazuangetrieben,**
- **Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität** / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,
- AndereGründe:

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

Meine Universität wird vom Staat für Uni- Start- Ups subventioniert. Darüber hinaus hat Saxion für den Sektor Nanotechnologie mehrere Millionen Euro bekommen, um neue

Apparatur und neueste Techniken und Produkte ein zu kaufen. Darüber hinaus haben meine Kollegin (Nanotechnologie- Studentin) und ich nun noch genügend Unterstützung unserer Dozenten, sowie die Möglichkeit bis zu unserem Break- Even und eine kurze Periode danach, auf die gesamte Apparatur der Saxion kostenlos zugreifen zu können.

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

Ich arbeite nebenher bei Mise en Place Enschede (Gastronomie)

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

Ich arbeite gemeinsam mit 3 anderen Unternehmern und wir haben ein wechselndes Kontingent an Mitarbeitern (etwa 4-12)

Wie hoch ist IhrUmsatz (In € pro Jahr) /Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

Wir generieren noch keinen Umsatz und sind noch in der Gründungsphase.

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

Nein.

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

Hauptkooperationspartner sind VentureLab, Saxion, UT und Syntens und unsere Hauptkonkurrenten sind soweit bekannt Nanowerk, Nanoparticles´ world, Sun Innovation´s Nanomaterial store und nanograde.

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden?

Überwiegend aus dem Researchbereich (Universitäten und Hochschulen, Forscherinstitute, sowie Unternehmen aus der Nanotechnologiebranche (verarbeitendes Gewerbe))

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Unser gut ist als informationsgut (Patente) / technisches Produkt zu bezeichnen.

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu **1** 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 **2** 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 **5** Stimme vollkommen zu

7. **Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 **5** Stimme vollkommen zu

8. **Dasendgültige Produkt / Servicemit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 **5** Stimme vollkommen zu

9. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

10. **Dasendgültige Produkt / Servicemit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschiedenzu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu **1** 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. **Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 **3** 4 5 Stimme vollkommen zu

12. **Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 **5** Stimme vollkommen zu

13. **Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedankengemacht.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 **5** Stimme vollkommen zu

14. **Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 **3** 4 5 Stimme vollkommen zu

15. Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 **5** Stimme vollkommen zu

16. Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 **4** 5 Stimme vollkommen zu

17. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.

Stimme überhaupt nicht zu 1 **2** 3 4 5 Stimme vollkommen zu

Questionnaire 18

Alter: 21 Jahre

Geschlecht: Männlich

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.):

Small Business and Retail Management im 3 von 4 Jahren

(Bachelor Study)

Vollzeit- oder Teilzeitstudium: Vollzeit

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet?:

-

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? :

-

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) :

-

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten –aus familiären Gründen,
- Möglichkeit mehr Geld zu verdienen,
- Unabhängigkeit von Arbeitgebern,
- Versuch, einen Traum zu verwirklichen,
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- Universität hat dazuangetrieben,
- Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,
- AndereGründe:

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

-

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

2 Jahre Lang Teamleiter im Albert Heijn Supermarkt, Management Qualitäten

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

-

Wie hoch ist IhrUmsatz (In € pro Jahr) /Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

-

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

-

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

-

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden?

-

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

-

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

7. **Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

8. **Dasendgültige Produkt / Servicemit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

9. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

10. **Dasendgültige Produkt / Servicemit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschiedenzu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. **Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

12. **Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

13. **Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedankengemacht.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

14. Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

15. Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

16. Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

17. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

Questionnaire 19

Alter: 22

Geschlecht: Weiblich

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.):

Bachelor: Small Business & Retail Management

Pre-Master: Business Administration

Vollzeit- oder Teilzeitstudium: Vollzeit

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet? :

Kein eigenes Unternehmen gegründet

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? :

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) :

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten – aus familiären Gründen,
- Möglichkeit mehr Geld zu verdienen,
- Unabhängigkeit von Arbeitgebern,
- Versuch, einen Traum zu verwirklichen,
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- Universität hat dazu angetrieben,
- Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,
- Andere Gründe:

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

Wie hoch ist Ihr Umsatz (In € pro Jahr) / Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden?

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen. Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

7. **Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

8. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

9. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

10. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschieden zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. **Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

12. **Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

13. **Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedanken gemacht.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

14. Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

15. Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

16. Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

17. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

Questionnaire 20

Alter:

27

Geschlecht:

weiblich

Studienhintergrund und Level (Studienrichtung, Bachelor / Master /etc.):

Betriebswirtschaftslehre, Diplom (BA), Duales Studium

Vollzeit- oder Teilzeitstudium:

Duales Studium, Vollzeit

Wie lange haben Sie ihr Unternehmen schon? Wann wurde es gegründet, wurde es während des Studiums gegründet? :

Gründung: November 2010. Es wurde nicht während des Studiums gegründet.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen angesiedelt? :

Gesundheitswesen

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (Teil-/ Vollzeit) :

2 Vollzeit, 5 Teilzeit

Warum haben Sie sich entschlossen eine eigene Firma zu gründen? (Mehrfachnennung möglich)

- Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten – aus familiären Gründen,
- Möglichkeit mehr Geld zu verdienen,
- **Unabhängigkeit von Arbeitgebern,**
- **Versuch, einen Traum zu verwirklichen,**
- Keinen Jobmöglichkeiten im eigenen Interessenfeld,
- Universität hat dazu angetrieben,
- Geld zur Verfügung gestellt, von der Universität / Regierung / Familie
- Dem Beispiel von Freunden / anderen Studenten gefolgt,

- Andere Gründe:
    - **Um etwas bleibendes zu erschaffen**
    - **Verantwortung für die Entscheidungen zu tragen**
    - **Mitarbeitern einen Arbeitsplatz zu ermöglichen**
    - **Selbstverwirklichung**
    - **Sich in die unterschiedlichsten Bereiche einzuarbeiten**

Wurden Sie bei der Gründung von Ihrer Universität / Regierung / Familie/ Freunden / jemand anderem unterstützt? Wenn ja, wie?

Meine Freunde haben mich mental unterstützt und standen mir immer mit gutem Rat zur Seite.

Meine Familie hat mich nicht nur mit gutem Rat unterstützt, sonder auch tatkräftig mit angepackt und gemeinsam mit mir Entscheidungen getroffen. Mein Vater hält zudem 30% an dem Unternehmen.

Hatten Sie vorangehende Jobs oder Unternehmen? Wenn ja, wie lange? Was haben Sie daraus gelernt?

Während des dualen Studiums war ich drei Jahre bei der Commerzbank.

Anschließend war ich ein Jahr bei der Personalberatung Michael Page.

Gelernt habe ich vor allem den Vertrieb (Beratung), Unternehmensbewertung (Bank), Verhältnis zu Geld (Bank), Stressresistenz (Duales Studium)

Haben Sie ihr komplettes Personal selbst ausgesucht? Wie viele Leute arbeiten für Sie?

Es arbeiten 7 Mitarbeiter für uns, ich habe sie alle selbst ausgewählt.

Wie hoch ist Ihr Umsatz (In € pro Jahr) / Ihr Wachstum (in % im Vergleich zum Vorjahresumsatz)?

Im ersten Jahr sind es 160.000 € Umsatz gewesen, es gibt noch keinen Vergleich zum Vorjahr.

Ist ihr Unternehmen bereits offiziell angemeldet?

Ja

Wer sind ihre Haupt-Konkurrenten / Ihre Haupt-Kooperationspartner?

Konkurrenten: Zwei Tagespflegen in der Stadt (aber keine wirkliche Konkurrenz, da das Kundenpotenzial sehr groß ist.

Kooperationspartner: unser anderes Unternehmen (der Pflegedienst), einige Ärzte

Aus welchem Bereich kommen Ihre Kunden? Senioren, die zu Hause wohnen, Pflegekassen die die Kosten tragen

In welchem Bereich ist Ihr Produkt angesiedelt (Konsumgut, Investitionsgut / Informationsgut etc.)? Was ist die Innovation an Ihrem Produkt (kann allgemein gehalten werden)?

Dienstleistung. Es ist nicht wirklich innovativ, aber durch unsere Vermarktung ist es einem größeren Publikum bekannt geworden.

Bitte beantworten Sie den folgenden Fragebogen indem Sie reflektieren, wie Sie sich bei der Gründung Ihres eigenen Unternehmens verhalten haben.

Bitte betrachten Sie nun die folgenenden Aussagen.Bitte markieren (z.B. unterstreichen) Sie nun jeweils eine der 5 Antwortmöglichkeiten und zeigen ob Sie der Aussage (1) überhaupt nicht zustimmen, (2) eher nicht zustimmen, (3) weder zustimmen noch widersprechen, (4) eher zustimmen oder (5) vollkommen zustimmen.

1. **Wir haben eine Langzeitanalyse verschiedener Möglichkeiten durchgeführt und uns für die Möglichkeit entscheiden, die den größten Ertrag versprach**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

2. **Wir haben eine Strategie entwickelt die unsere Kompetenzen und Ressourcen am Besten ausnutzt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

3. **Wir haben Zielmärkte erforscht und selektiert und eine aussagekräftige Konkurrenzanalyse erstellt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

4. **Wir haben verschiedene Business-Strategien entworfen und durchgeplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

5. **Wir haben Kontrollprozesse entwickelt um sicher zu gehen, dass wir unsere gesetzten Ziele erreichen.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

6. **Wir hatten eine klare und beständige Vision von dem was wir machen wollten.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

7. **Wir haben unsere Produktions- und Marketingaufwendungen genau entwickelt und geplant.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

8. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr ähnlich zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 <u>5</u> Stimme vollkommen zu

9. **Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick auf den erwarteten Umsatz getätigt.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 <u>4</u> 5 Stimme vollkommen zu

10. **Das endgültige Produkt / Service mit dem wir unser Unternehmen gestartet haben war sehr verschieden zu unseren ursprünglichen Vorstellungen**

Stimme überhaupt nicht zu <u>1</u> 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

11. **Es war unmöglich am Anfang schon zu erkennen wo wir am Ende landen wollten**

Stimme überhaupt nicht zu <u>1</u> 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

12. **Wir haben es der Unternehmung erlaubt, sich gegeben an den sich auftuenden Möglichkeiten zu entwickeln.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 <u>4</u> 5 Stimme vollkommen zu

13. **Wir haben unsere Ressourcen und Mittel abgeschätzt und haben uns über verschiedene Möglichkeiten diese zu nutzen Gedanken gemacht.**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 <u>5</u> Stimme vollkommen zu

14. **Wir haben mit verschiedenen Produkten und / oder Business-Modellen herumexperimentiert**

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 <u>3</u> 4 5 Stimme vollkommen zu

15. Wir haben sehr flexible angefangen und versucht Vorteile aus unerwarteten Möglichkeiten zu schlagen wenn sie sich ergaben.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

16. Wir haben eine beachtliche Anzahl von Abkommen mit unseren Kunden, Zulieferern und / oder anderen Organisationen und Leuten abgeschlossen um Unsicherheiten zu reduzieren

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

17. Die von uns gefällten Entscheidungen wurden meistens mit Hinblick darauf getätigt, wie viel wir uns leisten konnten zu verlieren.

Stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 Stimme vollkommen zu

Appendix V – Descriptive Statistics and KMO of attempted factor analysis

Deskriptive Statistiken

	Mittelwert	Standardabweichung	Analyse N
analyzed long run opportunities	2,47	1,264	19
developed strategy to best take advantage of resources	3,79	1,228	19
researched target markets and did competitive analysis	3,95	1,177	19
designed and planned business strategies	3,53	1,349	19
implemented control processes to meet objectives	2,84	1,537	19
clear and consistent vision for what to do	4,16	1,119	19
designed and planned production and marketing efforts	3,26	1,284	19
ultimate product/service quite similar to original conception	3,42	1,346	19
decision making largely driven by expected returns	2,79	1,134	19
ultimate product/service quite different from original conception	2,68	1,376	19
impossible to see from the beginning where we wanted to end	3,11	1,410	19
allowed the business to evolve as opportunities have emerged	4,37	,684	19
evaluated resources and means at disposal and thought about different options	4,05	,848	19
experimented with different products and/or business models	3,21	1,273	19
started out very flexibly and tried to take advantage of unexpected opportunities	3,68	1,250	19

use of agreements with customers, suppliers etc. to reduce uncertainty	2,42	1,170	19
decision making largely driven by how much we could afford to lose	2,84	1,167	19

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,086
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	228,706
	df	136
	Signifikanz nach Bartlett	,000