

Muster eines Businessplans BWL und VWL

www.acad-write.com/leistungen/bachelorarbeit/

www.acad-write.com/fachbereiche/bwl-und-vwl/

Businessplan „Ringorama“

Curated Shopping für den besten Verlobungsring

von

Ansgar A. und Marcel M.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Executive Summary	6
2 Team und Geschäftskonzept	8
2.1 Gründer	8
2.2 Geschäftskonzept.....	9
2.3 Konzept-Test	10
3 Kunden, Umfeld und Konkurrenz	12
3.1 Zielgruppe	12
3.2 Markt und Wettbewerb.....	13
3.3 Positionierung gegenüber der Konkurrenz.....	16
4 Marketingkonzept.....	19
4.1 Produkt und Dienstleistungen	19
4.2 Preis und Konditionen.....	21
4.3 Distribution an den Kunden.....	21
4.4 Kommunikation mit den Kunden	22
5 Unternehmensorganisation	24
5.1 Rechtsform und Firmensitz	24
5.2 Unternehmensstruktur und Mitarbeiter	24
5.3 Schutz des geistigen Eigentums	25
5.4 SWOT-Analyse.....	25
5.5 Meilensteine	26
6 Berechnungen.....	28
6.1 Investitionsplan.....	28
6.2 Rentabilitätsvorschau	28
7 Literatur.....	30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Positionierung „Ringorama“	17
Abbildung 2: Positionierung „Ringorama“	18



Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick Personae	12
Tabelle 2: Vergleich der Konkurrenzen	16
Tabelle 3: Überblick Angebot Verlobungsringe	19
Tabelle 4: SWOT-Analyse für „Ringorama“	26
Tabelle 5: Meilensteine bis 2021	27
Tabelle 6: Investitionsplan	28
Tabelle 7: Rentabilitätsvorschau	28



Abkürzungsverzeichnis

DACH	Deutschland (D), Österreich (A), Schweiz (CH)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KI	Künstliche Intelligenz
SEA	Search Engine Advertising
SEO	Search Engine Optimization
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UG	Unternehmergeellschaft
URL	Uniform Resource Locator



1 Executive Summary

Geschäftskonzept

Wer online einkauft, sieht sich regelmäßig einem sehr großen Angebot an Produkten gegenüber. Dies führt zu Herausforderungen bei der Suche nach dem richtigen Produkt, insbesondere bei Einkäufen, die ein Kunde nur unregelmäßig oder einmalig durchführt. Das zu gründende Unternehmen „Ringorama“ entwickelt einen Ansatz für das sog. Curated Shopping (= betreutes Einkaufen). Der Ansatz hilft dem Kunden, den besten Ring für seine Partnerin zu finden.

Unternehmen und Gründer

Das Unternehmen „Ringorama“ wird vom dem Juwelier Ansgar A und dem Marketingberater Marcel M. gegründet. Das Unternehmen mit Sitz in XY-Stadt vertreibt Verlobungsringe über einen Onlineshop unter Einsatz eines neuartigen Ansatzes zum betreuten Einkaufen. Die beiden Personen besitzen jeweils 50 % an der UG. Das Unternehmen hat die Vision, für eine Frau den bestmöglichen Verlobungsring zu finden.

Zielgruppe

Der Onlineshop richtet sich an eine jüngere männliche Zielgruppe im Altersbereich zwischen 22 und 36 Jahren, die im DACH-Raum wohnhaft ist und eine hohe Onlineaffinität aufweist.

Markt und Wettbewerb

Das Marktvolumen für Verlobungsringe beträgt allein in Deutschland rund 190 Millionen €. Im Schmuckbereich werden aktuell bereits rund 20 % der Einkäufe online getätigt. Die jährliche Wachstumsrate des Onlineeinkaufs liegt bei rund 8 %. Wettbewerber sind sowohl spezialisierte Onlinehändler für Verlobungsringe als auch nichtspezialisierte Onlineschmuckhändler sowie die Juweliere im stationären Einzelhandel. Die Abgrenzung zu allen drei Wettbewerbern erfolgt durch den spezifischen Beratungsansatz. Insbesondere bietet keiner der Konkurrenten eine Beratung im Hinblick auf die Passung des Rings zur Persönlichkeit des Stils der Frau an.

Angebot und Technologie

„Ringorama“ bietet Verlobungsringe unterschiedlicher deutscher Hersteller an. Es handelt sich hierbei um Qualitätsware im Preisbereich ab 500 Euro aufwärts. Die automatisierte Beratung wird über einen Algorithmus und später eine Künstliche Intelligenz (KI) umgesetzt. Bevor der Kunde einen Ring bestellt, erhält er bis zu drei Muster zur unver-

bindlichen Voransicht zur Verfügung gestellt. Damit kann er sich auch optisch bzw. haptisch einen Eindruck vom künftigen Ring machen.

Investitionen und Rentabilität

Insgesamt erfordert die Gründung einen Kapitalbedarf von 28.265 Euro im ersten Jahr. Der Kapitalbedarf fällt insbesondere für die Beschaffung der Musterkollektionen, die Büroeinrichtung sowie die Entwicklung der Webseite und des Onlineshops an. Im zweiten Jahr werden weitere Investitionen zur Entwicklung der KI notwendig. Der Kapitalbedarf kann vollständig aus dem vorhandenen Eigenkapital bestritten werden. Die Gewinnschwelle soll im zweiten Geschäftsjahr erreicht werden. Im dritten Geschäftsjahr ist ein Gewinn von rund 53.000 Euro geplant.



2 Team und Geschäftskonzept

2.1 Gründer

Der Verlobungsring-Onlineshop „Ringorama“ wird von den natürlichen Personen Ansgar A. (54) und Marcel M. (38) gegründet. Ansgar A. ist gelernter Goldschmied und hat vor 30 Jahren den elterlichen Juwelierbetrieb in einer mittelgroßen Stadt mit 50.000 Einwohnern im Nordwesten Deutschlands übernommen. In diesem Juwelierbetrieb bietet Ansgar A. das gesamte Portfolio eines Juwelier-Einzelhändlers (Ringe, Ketten, Anhänger, Colliers, ...) unterschiedlicher Hersteller an. Ansgar A. verfügt über ein umfangreiches schmuckbezogenes Wissen, kennt die aktuelle Marktsituation sowie die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden. Außerdem besitzt er Zugang zu deutschen Herstellern, die qualitativ hochwertige Ware anbieten. Weiterhin verfügt der Juwelier über grundlegende betriebswirtschaftliche Kenntnisse, die für die Führung eines kleinen Unternehmens notwendig sind (Berechnung optimaler Bestellmenge, Umgang mit der Betriebswirtschaftlichen Auswertung, ...).

Marcel M. hat Medientechnik studiert und mit einem Bachelor abgeschlossen. Aktuell führt er ein Beratungsunternehmen, das kleine und mittelständische Unternehmen bei der Erstellung von Webseiten, der Entwicklung und Implementierung von Softwarelösungen im Backend-Bereich (z. B. Anpassung von Warenwirtschaftssystemen auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden) sowie beim Marketing unterstützt. Kunden sind meistens Handelsunternehmen mit eigenem Onlineshop oder Dienstleistungsunternehmen, die ihre Leistung ebenfalls online anbieten (z. B. Textildruckereien). Marcel M. verfügt über Programmierkenntnisse. Außerdem beherrscht er den Umgang mit den für das Marketing unverzichtbaren Tools von Google, insbesondere Google Ads und Google Analytics.

Die beiden Gründer ergänzen sich im Hinblick auf ihr Wissen und ihre Fähigkeiten, da Ansgar A. über umfangreiches schmuckspezifisches und grundlegendes betriebswirtschaftliches Wissen verfügt, außerdem besitzt er Zugang zu den Beschaffungsquellen. Marcel M. verfügt über das notwendige Wissen, Leistungen in einem Onlineshop anzubieten, zu vermarkten und die Abwicklung zu übernehmen. Damit ist die gesamte Wertschöpfungskette des Onlineschmuckhandels abgebildet.

Die Motivation für Ansgar A. ist in dem Umstand zu finden, dass er sich in seinem Ladengeschäft einer zunehmenden Abwanderung von Kunden zum Onlineeinkauf gegenüber sieht, dem er allein jedoch nicht begegnen kann. Marcel A. möchte künftig nicht nur Kundenprojekte bearbeiten, sondern auch ein eigenes Projekt lancieren. Hier-

in sehen beide eine sehr gute Chance, mit einem spezifisch ausgerichteten Shop erfolgreich zu sein.

2.2 Geschäftskonzept

Die Geschäftsidee der beiden Gründer ist der Betrieb eines Onlineshops speziell für Verlobungsringe. Dabei soll jedoch in Abgrenzung zu aktuell bestehenden Onlineangeboten dem Kunden ein besonderer Mehrwert in Form einer in den Onlineeinkaufsprozess integrierten, automatisierten Beratung (Curated Shopping) angeboten werden.

Die automatisierte Beratung löst für den männlichen Kunden das Problem der Ringauswahl. Typischerweise ist in Deutschland der Mann mit dem Kauf des Verlobungsringes betraut und überrascht damit die Frau. Der Verlobungsring sollte jedoch zum Stil und der Persönlichkeit der Frau passen. Der Mann steht dabei häufig vor mehreren Herausforderungen:

- Er verfügt über wenig oder gar kein Wissen über Schmuck.
- Er hat oftmals eine geringe Vorstellungskraft dazu, welcher Ring zur Frau passt.
- Er bringt keinerlei Erfahrungswissen mit in den Entscheidungsprozess, da er sich in der Regel zum ersten Mal verlobt.

Zudem existiert beim Onlineeinkauf die Herausforderung einer sehr großen Auswahl an Ringen. Der männliche Kunde hat häufig keine Möglichkeit, eine Eingrenzung vorzunehmen.

Die geplante automatisierte Beratung reduziert die Komplexität für den Kunden, indem eine schrittweise Eingrenzung vorgenommen wird. Am Ende des Prozesses wird dem Kunden eine kleine, überschaubare Auswahl an Ringen präsentiert. Für den Kunden resultiert aus diesem Ansatz folgender Nutzen:

- Erlebnisfaktor für den Kunden beim Einkauf,
- Reduzierung des Risikos, das der Kunde insbesondere bei einem Onlineeinkauf trägt,
- hohes Maß an Bequemlichkeit, da der Kunde den Ring vollständig orts- und zeitunabhängig kaufen kann und für eine Beratung nicht den stationären Einzelhandel aufsuchen muss.

Dadurch verbindet das Konzept die Stärken eines Onlineeinkaufs (große Auswahl an Produkten, hohe Bequemlichkeit beim Einkauf) mit denen eines Einkaufs im stationä-

ren Einzelhandel (Beratung, Reduzierung der Unsicherheit). Die Vision für das neu zu gründende Unternehmen ist, dass jede Frau den exakt für sie passenden Ring erhält. Hierzu wird langfristig eine Künstliche Intelligenz (KI) eingesetzt.

Die finanziellen Ziele des Unternehmens lassen sich wie folgt formulieren:

- Umsatz 2020: 120.000 Euro
- Umsatz 2021: 250.000 Euro
- Umsatz 2022: 400.000 Euro

Da der Absatz von Ringen ausschließlich über den Onlinekanal erfolgen soll, sind entsprechende Besucherzahlen auf der Webseite bzw. in dem Onlineshop notwendig.

2.3 Konzept-Test

Die automatisierte Beratung stellt für die Schmuckbranche und insbesondere für den Verkauf von Verlobungsringen eine Neuheit dar. Insofern hat das Gründerteam im Vorfeld eine Reihe von Interviews durchgeführt, um die Akzeptanz des Ansatzes bei der potenziellen Zielgruppe zu testen. Insgesamt wurden zwölf informelle Interviews mit jeweils sechs Männern und sechs Frauen durchgeführt. Folgende Erkenntnisse konnten dabei gewonnen werden:

- Männer stehen dem Konzept einer automatisierten Beratung grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber, da sie einen erheblichen Zeitvorteil sehen. Dennoch besteht eine gesunde Skepsis gegenüber den Ergebnissen. Drei der befragten Männer würden den Ring gerne noch weiteren Personen aus dem Umfeld der Partnerin (z. B. beste Freundin, Mutter, ...) zeigen und deren Meinung einholen.
- Eine Zahlungsbereitschaft für eine automatisierte Beratung besteht nicht. Der Vorteil gegenüber einem reinen Onlineshop ohne Beratung wird jedoch von allen männlichen Befragten erkannt.
- Wichtig ist den männlichen Befragten darüber hinaus, dass die automatisierte Beratung Ergebnisse liefert, die zum vorhandenen Budget passen. Eine deutlich höhere Ausgabe als ursprünglich geplant würde nur einer der Befragten tätigen.
- Die weiblichen Befragten sind deutlich skeptischer gegenüber den Ergebnissen einer automatisierten Beratung als die männlichen. Insbesondere können sie den hohen Stellenwert, den die Verlobung für sie besitzt, nicht mit einer auto-

matisierten Beratung in Übereinstimmung bringen. Allerdings wären sie froh, einen „besseren“ Ring zu bekommen.

Insgesamt kann also festgehalten werden, dass die männliche Zielgruppe für den Ansatz durchaus empfänglich ist. Es sollte jedoch eine Vorgehensweise gefunden werden, bei dem der Kunde die Möglichkeit hat, den Ring einer Person aus dem engeren Umfeld der Partnerin zu zeigen. Die Beratung muss kostenlos angeboten werden und Ergebnisse liefern, die innerhalb des Budgets des Mannes liegen. Den Frauen sollte nicht kommuniziert werden, dass der Ring aus einer automatisierten Beratung hervorging.



3 Kunden, Umfeld und Konkurrenz

3.1 Zielgruppe

Tabelle 1 gibt in Form von Personae, also fiktiven Vertretern einer spezifischen Zielgruppe einen Überblick über mögliche Kunden. Die Erkenntnisse beruhen dabei auf der jahrelangen Erfahrung von Ansgar A. in seinem Juweliergeschäft.

Tabelle 1: Überblick Personae

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Erfahrung von Ansgar A.

Person / Merkmale	Rafael	Ole	Markus
Alter	24	28	36
Geschlecht	männlich	männlich	männlich
Frei verfügbares Einkommen (Monat)	1.800	2.500	3.200
Aktueller Beruf	Angestellter in Metallbauunternehmen	Redakteur bei einer Regionalzeitung	Beamter im höheren, nichttechnischen Dienst
Tätigkeiten in der Freizeit	Fußball Netflix, Amazon Prime	Blogger	Wein trinken Wandern
Zahlungsbereitschaft für Verlobungsring	300 bis 500 Euro	ca. 700 Euro	1.000 bis 1.200 Euro
Warum kauft die Person?	Günstiger Preis im Internet	Generell offen für Neues	Große Auswahl
Kanäle/Medien zur Information und Kommunikation	Suchmaschinen (nur Mobile)	Suchmaschinen, (Desktop und Mobile) Bannerwerbung auf unterschiedlichen Seiten	Suchmaschinen (überwiegend Desktop) Seiten zu Verlobung Bannerwerbung auf unterschiedlichen Seiten

Rafael ist ein Vertreter einer vergleichsweise jungen Zielgruppe mit einem begrenzten Budget. Er weist zwar eine sehr hohe Affinität zum Internet auf, besitzt aber keinen Desktoprechner, sondern nur ein Mobilfunktelefon und ein Tablet. Sein primäres Motiv

zum Einkauf eines Verlobungsringes über das Internet ist der günstigere Preis. Da er nur mobile Endgeräte besitzt, ist er zwar generell über Suchanfragen anzusprechen, benötigt aber eine für Mobilgeräte optimierte Webseite.

Ole verbringt sowohl aus privaten als auch aus beruflichen Motiven sehr viel Zeit im Internet und ist neuen Ideen gegenüber generell aufgeschlossen. Die Zahlungsbereitschaft ist höher und liegt mit rund 700 Euro für einen Verlobungsring im Durchschnitt. Auf das Internet greift er sowohl über mobile Endgeräte (Smartphone, Tablet) als auch über ein Notebook zu. Auch er ist generell über Suchanfragen anzusprechen. Da er aber viel Zeit im Internet auf der Suche nach interessanten Themen für seinen eigenen Blog verbringt, kann er auch über Werbeanzeigen auf Internetseiten angesprochen werden.

Markus weist eine eher konservative Grundhaltung auf. Auch er möchte für seine Partnerin den besten Verlobungsring finden. Insofern informiert er sich im Internet über die Verlobung (z. B. Wie mache ich einen Verlobungsantrag? Welche Ideen gibt es zu Verlobungsanträgen? Wie gestaltet man einen Verlobungsantrag möglichst romantisch?). Aufgrund seines höheren Einkommens weist er eine höhere Zahlungsbereitschaft für den Verlobungsring auf. Seine Recherche beginnt im Internet und er nutzt dazu seinen Desktoprechner. Aufgrund seiner umfassenden Recherche ist er nicht nur durch Suchmaschinen zu erreichen, sondern auch durch Bannerwerbung auf unterschiedlichen Seiten, insbesondere auf Seiten mit Informationen zur Gestaltung einer perfekten Verlobung. Bei ihm ist aber auch davon auszugehen, dass er einen Juwelier des stationären Einzelhandels aufsucht, um Angebote zu vergleichen und Ringe persönlich in Augenschein zu nehmen.

3.2 Markt und Wettbewerb

In Deutschland wurden im Jahr 2018 etwa 450.000 Ehen geschlossen (vgl. Statista, 2019). Dabei geht rund 60 bis 70 % der Ehen ein Antrag mit einem Ring voraus. In den anderen Fällen macht der Mann der Frau entweder keinen Antrag oder es gibt einen formlosen Antrag ohne Ring. Weiterhin finden in Deutschland auch Eheschließungen aus anderen Kulturkreisen statt, denen keine Verlobung mit einem Ring vorausgeht.

Geht man davon aus, dass 60 % der Eheschließungen im Vorfeld eine Verlobung mit Ring vorausging, so resultieren daraus rund 270.000 Heiratsanträge mit Ring. Bei einem durchschnittlichen Preis von 700 € pro Ring lässt sich daraus ein Marktvolumen von rund 189 Millionen Euro errechnen. Im Schmuckbereich werden aktuell 18,1 % der Einkäufe online getätigt (vgl. Handelsverband Deutschland, 2019, S. 12). Hierbei han-

delt es sich aber um einen Schnitt über alle Produktgruppen, dezidierte Zahlen zur Quote der bei Verlobungsringen getätigten Internetkäufe konnten nicht identifiziert werden. Es ist jedoch davon auszugehen, dass im Bereich der Verlobungsringe der Prozentsatz etwas geringer ist. Diese Vermutung stützt sich auf Aussagen von Ansgar A. Seiner Erfahrung nach stellen Verlobungs- und Trauringe eine Produktgruppe dar, für die der stationäre Einzelhandel noch aufgesucht wird. Allerdings geht der Handelsverband Deutschland auch für den Schmucksektor aktuell von einer Zunahme der Onlineeinkäufe von rund 8 % im Jahr aus (vgl. Handelsverband Deutschland, 2019, S. 16). Die Gründer erwarten deshalb, dass mittelfristig auch der Anteil online eingekaufter Verlobungsringe zunehmen wird.

Hinsichtlich des Wettbewerbs sind drei Arten von Konkurrenten zu unterscheiden. Die erste Art von Wettbewerbern sind Unternehmen, die online ausschließlich oder überwiegend Verlobungsringe anbieten und über keine oder nur wenige stationäre Einzelhandelsgeschäfte verfügen. Hierbei konnten zwei Wettbewerber identifiziert werden, die unter den URLs xxx.de und yyy.de ihre Ringe anbieten. Über einen dieser Wettbewerber konnten umfangreiche Informationen gewonnen werden: Die Webseite auf xxx.de wird vom Unternehmen X mit Sitz in Y betrieben. Das Unternehmen ist fünf Jahre alt und konnte in den Jahren 2015 und 2016 einen Umsatz von jeweils 400.000 Euro, im Jahr 2017 von 420.000 Euro erzielen. Das Unternehmen besitzt außer dem Gesellschafter keine weiteren Mitarbeiter. Auf der Webseite von xxx.de werden hauptsächlich Ringe im Preisbereich zwischen 100 und 2000 Euro angeboten. Die genaue Anzahl an Ringen konnte nicht ermittelt werden. Jedoch werden Verlobungsringe mit unterschiedlichen Stilen (klassisch, schlicht, modern, Luxus, Zirkonia) und Edelmetallen (Silber, Weißgold, Gelbgold, Roségold, Platin) angeboten. Weiterhin sind auch Einzelanfertigungen möglich. Die Vorteile dieser Wettbewerbergruppe sind:

- eine sehr große Auswahl an Ringen, deutlich höher als im stationären Einzelhandel,
- Spezialisierung auf Verlobungsringe,
- sofortige Verfügbarkeit,
- umfangreiche Informationen zum Thema Verlobung und Verlobungsringen auf der Internetseite.

Die Nachteile dieser spezialisierten Händler ist eine hohe Unübersichtlichkeit des Angebots. Letztendlich kann zwar nach dem Stil, dem verwendeten Edelmetall, dem Preis, der Fassung, dem Edelstein und der Steingröße sortiert werden, allerdings erhält

der Nutzer auf der Seite keinerlei Unterstützung z. B. bei der Frage, ob zu seiner Partnerin eher ein klassischer oder ein schlichter Ring passen würde. Der Nutzer kann lediglich unter Inkaufnahme eines Medienbruches die telefonische Verbindung zum Händler aufnehmen.

Bei der zweiten Gruppe von Wettbewerbern handelt es sich ebenfalls um Unternehmen, die online Verlobungsringe anbieten, jedoch stellen Verlobungsringe nur einen Teil des Angebots dar. Das Portfolio dieser Anbieter umfasst viele weitere Schmuckarten. Dieser Typ Wettbewerber kann zusätzlich über ein oder mehrere Ladengeschäfte verfügen. Konkret kann es sich bei dieser Gruppe zum Beispiel um einen Hersteller handeln, der den Markt direkt bearbeitet. Diese Händler verfügen in der Regel über eine etwas geringere Auswahl als die spezialisierten Anbieter. Ansonsten gelten für diese Konkurrenten ebenfalls die oben angeführten Vorteile einer sofortigen Verfügbarkeit und einer höheren Auswahl im Vergleich zum stationären Einzelhandel. Die Nachteile sind identisch zu denen der spezialisierten Anbieter von Verlobungsringen. Hinzu kommt jedoch der Umstand, dass diese Händler aufgrund des breiten Produktangebots nicht als Spezialisten für das Thema Verlobungsring wahrgenommen werden.

Die dritte Wettbewerbergruppe umfasst die Juweliere im stationären Einzelhandel. Diese haben in der Regel eine deutlich geringere Auswahl an Ringen verfügbar. Allerdings haben auch die Juweliere unterschiedliche Stile und Preisklassen im Angebot. Der größte Vorteil des stationären Einzelhandels ist die zumeist qualitativ hochwertige Beratung. Diese bezieht sich in den meisten Fällen jedoch auf den Schmuck an sich (Welche unterschiedlichen Fassungen gibt es? Welche Vor- und Nachteile weisen diese Fassung auf? Welche unterschiedlichen Steinqualitäten gibt es?), jedoch nicht auf die Passung des Rings zur Frau. In Tabelle 2 sind die wesentlichen Charakteristika der drei Wettbewerbergruppen angeführt.



Tabelle 2: Vergleich der Konkurrenzen

Quelle: Eigene Darstellung

	Spezialisierte Händler	Onlineschmuckhändler	Stationärer Einzelhandel
Breite Produktangebot	Umfassendes Produktangebot	Breites Angebot	Begrenztes Angebot, Varianten der Ringe nicht auf Lager
Art der Beratung	Begrenzte telefonische Beratung	Begrenzte telefonische Beratung	Persönliche Beratung
Bequemlichkeit für den Kunden	Sehr hoch	Sehr hoch	Mittel bis hoch
Zeit bis Ringehalt	Sehr kurz	Sehr kurz	In der Regel mehrere Tage bis Wochen
Rückgaberecht	Bis zu 90 Tage	Fernabsatzgesetz (2 Wochen)	Abhängig vom Juwelier
Preisniveau	Niedrig bis mittel	Niedrig bis mittel	Mittel bis hoch

3.3 Positionierung gegenüber der Konkurrenz

Abbildung 1 zeigt die Positionierung von „Ringorama“ im Vergleich zu den drei Wettbewerbergruppen mittels eines Profilvergleichs entlang der relevanten Angebotsmerkmale. Zu erkennen ist, dass der Juwelier ein deutlich geringeres Angebot hat als der spezialisierte Verlobungsringhändler und der Onlineschmuckhändler. Dafür bietet er im Gegensatz zu diesen beiden Konkurrenten eine Beratung an. Allerdings bezieht sich die Beratung ausschließlich auf den Schmuck an sich und nicht auf eine Stilberatung. Die Bequemlichkeit ist beim stationären Einzelhandel deutlich geringer, da der Kunde z. B. einen langen Anfahrtsweg haben kann, einen Parkplatz suchen muss, evtl. im Ladenlokal warten muss etc. In den meisten Fällen muss eine Kunde im stationären Einzelhandel länger auf den Ring warten als beim Onlinekauf. Dies liegt in dem Umstand begründet, dass der Juwelier in der Regel nicht das reale Sortiment in seinem Laden hat, sondern nur Musterringe aus Edelstahl. Entscheidet sich der Kunde für einen Ring, so muss der Juwelier diesen beim Hersteller bestellen. Die Bestellung kann mehrere Tage oder gar Wochen in Anspruch nehmen.

Das Rückgaberecht ist bei den Onlinehändlern durch das Fernabsatzgesetz bestimmt. Dieses sieht ein zweiwöchiges Rückgaberecht ohne jegliche Begründung vor. Die spe-

zialisierten Verlobungsringhändler bieten sogar 90 Tage Rückgaberecht an. Ferner ist das Preisniveau im Onlinehandel in der Regel geringer. Allerdings weist der spezialisierte Händler xxx.de nur eine Eigenmarke auf, hat also keine Ringe von (namhaften) Herstellern oder Marken im Angebot. Die Qualität der Ringe bei den Onlinehändlern ist jedoch ebenfalls hoch.

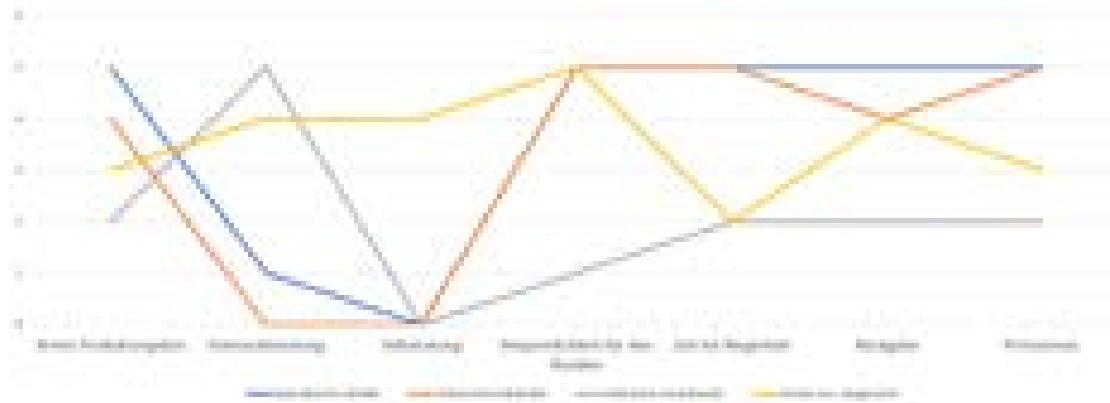


Abbildung 1: Positionierung „Ringorama“

Quelle: Eigene Darstellung

Betrachtet man dazu das Angebot von „Ringorama“, so ergeben sich am linken Rand der Darstellung (Breite des Produktangebots) sowie am rechten Rand (Rückgabe und Preisniveau) geringe Nachteile für „Ringorama“. Allerdings muss sich das geplante Unternehmen „Ringorama“ bei der Schmuckberatung nur der persönlichen Beratung im Ladenlokal geschlagen geben, bei der Stilberatung und der Bequemlichkeit für den Kunden weist das Unternehmen die höchsten Ausprägungen auf. Die Stilberatung stellt außerdem das absolute Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens dar. Einen wesentlichen Nachteil hat das Unternehmen lediglich bei der Zeitdauer, die mit der Zurverfügungstellung des Verlobungsringes an den Kunden einhergeht. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die spezialisierten Händler mit ihren Eigenmarken die Ringe auf Lager haben und sofort liefern können. „Ringorama“ bezieht die Ringe direkt von den Herstellern, was aber bis zu einer Woche in Anspruch nehmen kann.

Noch deutlicher wird das Alleinstellungsmerkmal von „Ringorama“ in Abbildung 2. In dieser Darstellung sind auf den beiden Achsen das Maß an Customer Experience und die Art des Angebots (stationär oder online) abgetragen. Zu erkennen ist, dass der stationäre Händler dem Kunden durch die persönliche Beratung ein hohes Maß an Customer Experience zuteilwerden lässt. Die Customer Experience ist bei den Onlinehändlern nicht gegeben. „Ringorama“ versucht durch seinen Ansatz also, das Kundenerlebnis aus dem Offlinebereich (=stationären Einzelhandel) in den Onlinebereich zu übertragen.



Abbildung 2: Positionierung „Ringorama“
Quelle: Eigene Darstellung



4 Marketingkonzept

4.1 Produkt und Dienstleistungen

Produkt

Das Unternehmen „Ringorama“ bietet Verlobungsringe von drei unterschiedlichen Herstellern an. Um den Kunden ein möglichst umfassendes Angebot unterbreiten zu können, wird eine Vielzahl unterschiedlicher Ringfassungen angeboten (siehe untenstehende Tabelle). Mit diesem Produktprogramm sollte nach Einschätzung des Juweliers 80 bis 90 % der Anfragen entsprochen werden können.

Über die Verlobungsringe hinausgehend bietet das Unternehmen auch Trauringe an. Hier werden die Ringe derjenigen Hersteller ins Sortiment genommen, von denen auch die Verlobungsringe bezogen werden.

Da die Ringe von den Herstellern bezogen werden, fällt kein eigener Entwicklungs- bzw. Weiterentwicklungsaufwand an und das Produktangebot ist mit dem Unterschreiben des Vertrages verfügbar. Allerdings werden die meisten Ringe am Anfang nur als Muster verfügbar sein, da ansonsten die Investitionskosten zu hoch wären. Allein für die Musterkollektionen fallen pro Hersteller Kosten im mittleren bis hohen vierstelligen Bereich an. Allerdings ist geplant, eine umfassende Auswertung der Verkäufe durchzuführen und in der Folge Ringe mit einem hohen Absatz im eigenen Lager vorrätig zu haben.

Tabelle 3: Überblick Angebot Verlobungsringe

Quelle: Eigene Darstellung

#	Bezeichnung	Beschreibung
1	Solitär-Ring	Ein Diamant in Krappenfassung
2	Spannring	Diamant in Ringschiene eingelassen
3	Memoire-Ring	Viele Steine nebeneinander auf Ringschiene
4	Pave-Ring	Hauptstein und viele kleine Ringe auf Ringschiene
5	Halo-Ring	Kleine Steine um den Hauptstein angeordnet
6	Drei-Steine-Ring	Drei Steine nebeneinander (Hauptstein und zwei kleinere Steine)

Dienstleistungen

Mit dem Produktangebot an Ringen wird dem funktionalen Bedürfnis des Kunden entsprochen. Darüber hinaus soll aber eine möglichst gute Passung zwischen dem verkauften Ring und der Partnerin des Kunden hergestellt werden. Hierbei handelt es sich um einen Zusatznutzen, der dem Kunden geboten wird: Er hat nach dem Kauf ein gutes Gefühl und ist davon überzeugt, den richtigen Ring gekauft zu haben (emotionaler Zusatznutzen). Außerdem erhält er Wertschätzung von seiner Partnerin (sozialer Zusatznutzen). Die beiden Zusatznutzen stellen ein deutliches Unterscheidungsmerkmal zur Konkurrenz dar.

Die möglichst optimale Passung des Rings zur Frau wird durch einen automatisierten Beratungsprozess umgesetzt. Dieser enthält mehrere automatisiert ablaufende Komponenten, ergänzt um menschliches Knowhow. Langfristig soll die menschliche Komponente, wie in der Vision formuliert, durch eine KI ersetzt werden. Die Komponenten sind ein Fragebogen, ein Chatbot sowie ein geführter Verkaufsprozess im Onlineshop.

Der Fragebogen stellt die Basis zur Ermittlung des passenden Verlobungsringes dar. Er umfasst nicht mehr als zehn Fragen. Der Fragebogen zielt zum einen darauf ab, Informationen über den Stil der Frau zu gewinnen, da der Verlobungsring zu ihrer Bekleidung passen soll. Zum anderen sollen auch Informationen zur Persönlichkeit gewonnen werden (z. B. eher extrovertierte oder eher introvertierte Person), da auch dies Einfluss auf die Wahl des Rings hat. So wird eine sehr extrovertierte Person einen auffälligeren Ring (z. B. schmale Schiene mit großen Brillanten) wählen als eine eher introvertierte Person (z. B. Spannring mit kleinerem Stein von 0,15 Karat). Schließlich sollen auch Informationen über das Äußere der Frau generiert werden (z. B. Größe der Hände, Teint der Frau). Hierzu wird der Nutzer angehalten, ein Foto seiner Partnerin hochzuladen. Die KI soll insofern zum Einsatz kommen, als sie die Ergebnisse aus dem Fragebogen mit den tatsächlich gekauften Ringen abgleicht. Dadurch können langfristig bereits auf Basis der Ergebnisse des Fragebogens Ringvorschläge unterbreitet werden.

Die zweite Komponente der Dienstleistung ist ein sog. Chatbot. Dabei handelt es sich um ein Kommunikationssystem, das in den Onlineshop integriert ist und automatisiert Unterhaltungen mit den Nutzern führen kann. Für das Content Management System „Wordpress“, mit dem die Seite für „Ringorama“ realisiert wird, existiert inzwischen eine Reihe von Chatbot-Plugins. Diese können mit wenig Aufwand installiert, integriert und trainiert werden. Zielsetzung des Chatbots ist es, mit dem Nutzer eine Kommunikation und Interaktion zu beginnen, damit der Nutzer zunächst auf der Seite bleibt. Wird in

dem Gespräch mit dem Bot ein ernsthaftes nutzerseitiges Interesse erkannt, so kann ein Mensch den Chat übernehmen und den Nutzer beraten.

Ein geführter Beratungsprozess stellt die dritte Komponente dar. Dazu werden die Ergebnisse aus dem ausgefüllten Fragebogen und ggf. dem Gespräch mit dem Chatbot genutzt, um eine schrittweise Eingrenzung der im Onlineshop angebotenen Ringe zu erreichen. So können z. B. auf Basis des Gewichts einer Frau Steingrößen (eine корпулente Frau kann keinen Ring mit 0,15 Karat tragen), Fassungen (für eine manuell arbeitende Frau bietet sich keine Krappenfassung an) oder Edelmetallfarben (persönliche Präferenz) ausgeschlossen werden.

4.2 Preis und Konditionen

Die Preise für die Verlobungsringe sollten sich im unteren bis mittleren Preissegment bewegen. Für Ringe deutlich jenseits von 1.000 oder 1.500 Euro wird erwartet, dass der Einkauf eher im Juwelierfachhandel stattfindet, wo der Ring in Augenschein genommen werden kann.

Dem Kunden werden über eine Integration von Bezahl Dienstleistern vielfältige Zahlungsoptionen zur Verfügung gestellt. Insbesondere soll die Möglichkeit angeboten werden, Bargeld und Kryptowährungen anzunehmen.

Rabatte werden generell nicht gewährt. Sollten die Händler Musterringe zur Verfügung stellen, kann der Kunde entscheiden, ob er vor dem Kauf bis zu drei Musterringe erhalten möchte, um diese zu prüfen. Für eine Rücknahme der Ringe wird die gesetzlich vorgeschriebene Frist von zwei Wochen als ausreichend gesehen.

4.3 Distribution an den Kunden

Die Distribution der Ringe an den Kunden erfolgt auf dem Postweg. Hierbei sind Lieferzeiten von rund sieben Tagen anzusetzen, weil die Ringe erst bei den Herstellern bestellt werden müssen. Dies ist allerdings auch im Juweliereinzelhandel eine gängige Praxis. Allerdings besteht für den Kunden die Möglichkeit, bei der Bestellung einen Musterring bei „Ringorama“ anzufordern. Pro Ring fallen dadurch Kosten von rund 60 bis 80 Euro für „Ringorama“ an. Sie bestehen aus Edelstahl und besitzen keinen echten Brillanten. „Ringorama“ wird rund 100 Muster unterschiedlicher Ringe bei den Herstellern im Vorfeld ordern. Bei einer Bestellung kann der Kunden bis zu drei Musterringe gegen Hinterlegung einer Kautions anfordern. Während der Kunde die Ringe zu Hause prüft, ordert „Ringorama“ die entsprechenden Originalringe bei den Herstellern. Dadurch wird zwar ein Lagerbestand aufgebaut, allerdings nur bei den Ringen mit der

höchsten Nachfrage. Aufgrund der hohen Qualität der Ringe sind Größenänderungen problemlos durchzuführen.

Insgesamt kann durch dieses Vorgehen ein hohes Kundenerlebnis trotz der Bestellzeit von sieben Tagen erreicht werden, da er innerhalb dieses Zeitraumes (auf Wunsch) ein oder mehrere Ringmuster erhält.

4.4 Kommunikation mit den Kunden

Die Kommunikation mit den Kunden erfolgt ausschließlich online. Dreh- und Angelpunkt der kommunikativen Maßnahmen ist die Webseite, die neben dem Onlineshop und dem geführten Einkauf auch Content zu Verlobungsringen erhält. Die Seite wird sowohl durch Maßnahmen der Suchmaschinenoptimierung (SEO) bekannt gemacht als auch durch Werbeanzeigen in Verbindung mit Suchmaschinen (SEA) beworben. Die Akquise eines Nutzers über eine Werbeanzeige kostet laut Keyword Planning Tool von Google zwischen 1,30 und 2,00 Euro. Weiterhin werden Anzeigen über das Google-Partnernetzwerk geschaltet. Damit ist dem Kommunikationsverhalten der männlichen Kunden (siehe hierzu Abschnitt 3.1) entsprochen.

Flankierend werden Social-Media-Maßnahmen eingesetzt, wobei hier eine Schwerpunktsetzung erfolgen und maximal zwei Kanäle bedient werden sollen. Getestet werden sollen die beiden Social-Media-Kanäle Facebook und Instagram. Auf diesen beiden Kanälen kann nicht nur Content bereitgestellt, sondern auch Werbung geschaltet werden.

Zusätzlich ist in die Webseite ein Blog integriert. Neben Content für den potenziellen Kunden wird dadurch ein Beitrag zur SEO erreicht, da die Beiträge die relevanten Keywords in Zusammenhang mit dem Begriff „Verlobungsring“ aufweisen.

Weiterhin werden tatsächliche Kunden, d. h. Personen, die den Kauf eines Verlobungsringes vorgenommen haben, regelmäßig über E-Mailmarketing z. B. in Form eines Newsletters kontaktiert. Dadurch wird ein ökonomisch wertvoller Kundenstamm aufgebaut, da dieser Personenkreis mit hoher Wahrscheinlichkeit später auch einen Ehering kaufen wird. Sind die Kunden vom Geschäftsmodell überzeugt, kann das eigene Geschäftsmodell weiterentwickelt werden, um künftig auch Eheringe anzubieten.

Darüber hinaus werden drei weitere Maßnahmen mit Kooperationspartnern angestoßen. Diese dienen erstens der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und zweitens der Erhöhung des Bekanntheitsgrades in den adressierten Zielgruppen, da die Koope-

rationspartner als sog. Zielgruppenbesitzer verstanden werden können. Die Kooperationspartner sind:

- Webseiten wie bspw. Gründerszene.de: Diese Angebote weisen eine hohe Reichweite insbesondere in den Social Media auf. Durch einen Bericht über das innovative Projekt „Ringorama“ (z. B. Founding Story) kann einerseits Feedback aus der Community eingeholt werden, andererseits stellen die Konsumenten solcher Angebote auch potenzielle Kunden dar. Dies trifft insbesondere auf die Personae Rafael und Ole zu.
- Businessplan-Wettbewerbe in der Region, in der das Unternehmen gegründet wird: Durch diese Wettbewerbe kann zum einen ein qualifiziertes Feedback durch eine Jury generiert werden. Zum anderen können durch das Auftreten bei einer solchen Veranstaltung auch Multiplikatoreffekte (z. B. durch die Mitglieder der Jury) erzielt werden.
- Crowdfunding-Plattformen wie bspw. startnext.de: Über diese Plattformen kann zum einen Kapital für die Entwicklung der KI generiert werden. Dies stellt aber nicht das eigentliche Ziel dar, da die notwendigen Investitionen für das Start-Up-Unternehmen durch Eigenkapital gestemmt werden können. Hauptgrund ist auch hierbei die Generierung von Feedback durch die Community, denn eine hohe Beteiligung an der Finanzierung stellt einen deutlichen Indikator für die Akzeptanz des Geschäftsmodells dar.

Da durch die vorgestellten Maßnahmen eine breite Öffentlichkeit adressiert wird, ist vor einer Ansprache der Kooperationspartner sicherzustellen, dass das eigene Geschäftsmodell zumindest in Form eines Prototyps bereits umgesetzt wurde, um sich nicht der Gefahr von Nachahmern auszusetzen.



5 Unternehmensorganisation

5.1 Rechtsform und Firmensitz

Das Unternehmen wird am 01.02.2020 in der Rechtsform Unternehmergesellschaft (UG) gegründet. Der Geschäftszweck der UG ist der Handel mit Schmuck, insbesondere mit Verlobungs- und Trauringen. Die beiden Gründer besitzen jeweils 50 % der Anteile und sind damit gleichberechtigte Partner.

Mit der Rechtsform UG können die gründungsbedingten Kosten (z. B. Einlage an Eigenkapital = totes Kapital) im Vergleich zur GmbH deutlich reduziert werden, dennoch handelt es sich bei der UG um eine Kapitalgesellschaft mit dem Vorteil einer Haftungsbeschränkung. Der Firmensitz ist XY-Stadt. Der Firmensitz ist für einen Onlinehandel nicht von hoher Relevanz, Bedeutung besitzt aber der Gewerbesteuerhebesatz. Dieser liegt in XY-Stadt im bundesweiten Durchschnitt. Durch den Standort XY-Stadt können weiterhin ggf. Synergieeffekte zum bestehenden stationären Juwelierbetrieb von Ansgar A. erzielt werden.

5.2 Unternehmensstruktur und Mitarbeiter

Das Unternehmen beschäftigt ab dem Gründungsdatum zunächst keine Mitarbeiter, da die beiden Gründer den Großteil der anfallenden Aufgaben selbst bewerkstelligen können. Eine Aufteilung der Aufgaben erfolgt insofern, als Ansgar A. primär alle Aufgaben mit Innenwirkung und Schmuckbezug übernimmt (z. B. Einkauf von Waren, Buchhaltung, Bestellung von Ringen, Versand, ...). Marcel M. übernimmt hingegen primär alle Aufgaben mit Außenbezug, insbesondere das Marketing, den Aufbau von Kooperationen sowie die Abstimmung mit den Dienstleistern.

Für einige Aktivitäten werden externe Mitarbeiter beauftragt, um die Fixkosten möglichst gering zu halten. Insofern werden folgende Aufgaben an Externe ausgelagert:

- Programmierung und Betreuung von KI, Webshop und Webseite, da hierfür Programmierwissen erforderlich ist, insbesondere für die Entwicklung der KI.
- Erstellung von Content für die eigenen Webseite und die Social-Media-Kanäle. Hierzu werden Plattformen wie bspw. Textbroker eingesetzt. Die Texte können von diesen Plattformen äußerst günstig beschafft (ca. 15 Euro für einen Blogbeitrag) und selbst inhaltlich sowie SEO-technisch optimiert werden,
- Steuerberatung, da hierzu spezifisches Fachwissen notwendig ist, welches extern günstiger eingekauft werden kann.

5.3 Schutz des geistigen Eigentums

Der Einsatz einer KI zur Verbesserung des Einkaufserlebnisses stellt geistiges Eigentum und einen wesentlichen USP des Unternehmens dar. Allerdings haben erste eigene Recherchen ergeben, dass ein patentrechtlicher Schutz hierfür wohl nicht umzusetzen ist. Zur Abklärung wird sich Marcel M. bzgl. dieser Frage zeitnah mit einem Fachanwalt auseinandersetzen. Sollte kein patentrechtlicher Schutz möglich sein, so besteht die einzige Verteidigungsmöglichkeit gegenüber der Konkurrenz im Aufbau und Halten eines Vorsprungs bzgl. des durch die KI generierten Nutzens für den Kunden.

5.4 SWOT-Analyse

Untenstehende Tabelle zeigt die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken für das geplante Unternehmen „Ringorama“. Wesentliche Stärke ist die Einzigartigkeit des Angebotes, da es aktuell nichts Vergleichbares auf dem deutschen Markt gibt. Als problematisch können sich die langen Lieferzeiten erweisen. Hierzu gilt es, in Zukunft alternative Vorgehensweisen zu identifizieren.



Tabelle 4: SWOT-Analyse für „Ringorama“

Quelle: Eigene Darstellung

SWOT-Analyse	
Stärken des Unternehmens	Schwächen des Unternehmens
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetenzen der Gründer in ihren jeweiligen Bereichen 2. Innovationsführerschaft im Bereich des Curated Shoppings im Schmuckbereich 3. Einzigartigkeit des Angebotes (starker USP) 4. Ausreichend Eigenkapital zur Umsetzung 5. Schlanke Struktur, kurze Entscheidungswege 6. Vergleichsweise geringe Fixkosten 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Höhere Ausgaben für die einige Leistungen, da Fremdbezug 2. Geringere Auswahl an Ringen als große Konkurrenten 3. Längere Lieferzeiten als die Onlinekonkurrenz
Marktchancen	Marktrisiken
<ol style="list-style-type: none"> 1. Steigender Anteil an Onlineeinkäufen 2. Hohe Umsätze ermöglichen kontinuierlichen Ausbau der KI und damit das Erreichen eines weiteren USP 3. Akzeptanz des Beratungsansatzes ermöglicht Transfer auch in andere Bereiche / Branchen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stagnation des Anteils an Onlineeinkäufen 2. Geringerer künftiger Stellenwert von Verlobung oder Ehe 3. Investitionen der Konkurrenten in die gleiche oder in ähnliche Technologien

5.5 Meilensteine

Untenstehende Tabelle gibt die wesentlichen Meilensteine für die nächsten zwei Jahre wieder. Zunächst soll die Webseite gelauncht werden, weil dies einfacher und schneller umzusetzen ist als der Shop. Gleichzeitig kann mit der Suchmaschinenoptimierung begonnen werden. Erst in einem zweiten Schritt ist der Shop zu launchen. Der dritte und vierte Meilenstein beziehen sich auf die Kooperation mit Partnern.

Schließlich soll bis Ende Juni 2021 ein Prototyp der KI entwickelt werden. Der lange Zeitansatz wird gewählt, da für das Trainieren der KI viele Datensätze notwendig sind. Nach einem Test und einer Weiterentwicklung soll die KI Ende 2021 in das Angebot integriert werden.

Tabelle 5: Meilensteine bis 2021

Quelle: Eigene Darstellung

#	Meilenstein	Beschreibung	Abgeschlossen bis
1	Launch Webseite	Webseite wird gelauncht Alle Webseitentexte sind integriert Grundlegendes SEO ist umgesetzt	29.02.2020
2	Launch Onlineshop	Produkte sind in den Shop importiert Fragebogen und Chatbot sind entwickelt	30.03.2020
3	Start Crowdfunding-Kampagne (für KI)	Alle Vorbereitungen zur Durchführung und zum Start der Kampagne sind abgeschlossen	30.05.2020
4	Teilnahme Businessplan-Wettbewerb	Businessplan ist entwickelt Wettbewerb ist ausgewählt Anmeldung ist abgeschlossen	Ende III/2020
5	Prototyp KI	Prototyp KI zur Nutzerführung ist entwickelt Beta-Test mit ausgewählten Kunden ist abgeschlossen	Ende II/2021
6	Integration KI in Webseite	Überarbeitete KI ist in die Webseite integriert	Ende 2021



6 Berechnungen

6.1 Investitionsplan

Tabelle 6: Investitionsplan

Quelle: Eigene Darstellung

Investitionen	EUR
Einrichtungen, Büroausstattung	5.000
Warenlager/Materiallager	6.000
Markterschließungskosten	1.500
Kosten für erste Messeteilnahmen	1.500
Zwischensumme Investitionen	12.500
Betriebsmittel	15.765
Gesamtsumme Kapitalbedarf	<u>28.265</u>

6.2 Rentabilitätsvorschau

Tabelle 7: Rentabilitätsvorschau

Quelle: Eigene Darstellung

		Geschäftsjahr 1	Geschäftsjahr 2	Geschäftsjahr 3
1.	Nettoumsatz	124.500	269.000	416.950
2.	Wareneinsatz	49.800	107.600	166.780
3.	Roherttrag/Rohgewinn	74.700	161.400	250.170
4.	Aufwendungen	90.465	135.940	175.933
4.1	Personalkosten	45.000	60.000	90.000
4.2	Miete	5.700	5.700	5.700
4.3	Strom, Wasser, Gas etc.	1.000	1.000	1.000
4.4	Werbung	19.275	41.250	63.743

4.5	Telefon, Fax, Internet	900	900	900
4.6	Büromaterial	240	240	240
4.7	Verpackung	2.500	5.000	7.500
4.8	Versicherungen	600	600	600
4.9	Beiträge	750	750	750
4.10	Buchführungskosten	2.500	1.500	2.500
4.11	Sonstige Aufwendungen	12.000	19.000	3.000
	Summe Aufwendungen	90.465	135.940	175.933
5.	Ergebnis (vor Steuern, Abschreibungen, Zinsen)	-15.765	25.460	74.237
6.	Einkommens- und Gewerbesteuer		6.200	21.000
7.	Jahresüberschuss/-defizit	-15.765	19.260	53.237
8.	Verfügbares Einkommen	<u>-15.765</u>	<u>19.260</u>	<u>53.237</u>



7 Literatur

Handelsverband Deutschland. (2019). *Online Monitor 2019*. Abgerufen am 22.01.2020, von https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10168.

Statista. (2019). *Anzahl der Eheschließungen in Deutschland von 1991 bis 2018*. Abgerufen am 22.01.2020 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/227/umfrage/anzahl-der-eheschliessungen-in-deutschland/>.



Wussten Sie,
dass **ACAD WRITE** [®]
auf Trustpilot mit dem
Prädikat „Hervorragend“
bewertet wird?

www.acad-write.com