



Unternehmer und Unternehmen

Übung 1 - Menschen und Unternehmen

Prof. Dr. Sebastian Junge
Lehrstuhl für Unternehmensführung
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Unternehmer und Unternehmen – Übung 1

Gliederung der ersten Übungsveranstaltung

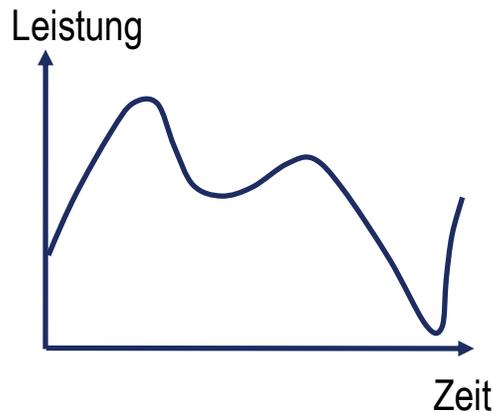
1. Einführung in die Übung
2. Menschen und Unternehmen
 - 2.1 Unternehmensstrukturen
 - 2.2 Führung und Motivation
3. Präsentationen

Eine gute Lerneinteilung zusammen mit kontinuierlichem Lernen ist die Voraussetzung für Erfolg

Tipps zum effizienten Lernen an der Universität

Effizientes Lernen

Individuelle Einteilung eines Lerntages



Lernen im Semester

- Kontinuität
- Aktives Mitarbeiten
- Mitschrift und Nacharbeit
- Lesen von Zusatzliteratur
- Arbeitsgruppen
- Nutzen von Sprechstunden
- Sitzplatzwahl

Klausurvorbereitung

- Rechtzeitiges Erstellen eines Zeitplans
- Strukturieren des Stoffes (Schwerpunkte erkennen)
- Vertiefung durch Zusatzliteratur
- Alte Klausuren lösen
- Klausurtyp beachten

Eine kontinuierliche Informationsversorgung aus vielen Quellen ist eine wichtige Voraussetzung

Informationsquellen an der WiSo



- Büro für internationale Beziehungen
- Internet (z.B. StudOn, UnivIS)
- Kommilitonen
- Lehrstühle
- Prüfungsamt
- Rechenzentrum
- Sprachenzentrum
- Studentenservice
- Studentische Organisationen
- Aushänge
- ...



Alle Informationen zu „Unternehmer und Unternehmen“ finden Sie auf der Homepage des Lehrstuhls für Unternehmensführung

<https://www.unternehmensfuehrung.rw.fau.de/>

Studium & Lehre

Aktuelle Lehre

Case Study Training im strategischen Management

Internationale Unternehmensführung

Problemlösung und Kommunikation im digitalen Zeitalter

Link zu Unternehmer und Unternehmen

Business Strategy

Change Management

Corporate Strategy

Finanzielle Grundlagen des Managements

Leadership and Leadership Communication

Management in

Bachelor

Case Study Training im strategischen Management

Lehrform	Turnus	Prüfungsleistung	Kontakt	StudOn-Link
Seminar	WiSe & SoSe	Präsentation, Präsentationspapier & Diskussionsbeitrag	Eva Krakowitzky	StudOn-Link

Internationale Unternehmensführung

Lehrform	Turnus	Prüfungsleistung	Kontakt	StudOn-Link
Online-Kurs	WiSe & SoSe	Klausur	Eva Dötschel	StudOn-Link

Problemlösung und Kommunikation im digitalen Zeitalter

Lehrform	Turnus	Prüfungsleistung	Kontakt	StudOn-Link
Seminar	WiSe & SoSe	Präsentation & Präsentationspapier	Eva Krakowitzky	StudOn-Link

Unternehmer und Unternehmen

Lehrform	Turnus	Prüfungsleistung	Kontakt	StudOn-Link
Vorlesung & Übung	WiSe	Klausur, Präsentation & Präsentationspapier	Tobias Reif	StudOn-Link

Alle Informationen zu „Unternehmer und Unternehmen“ finden Sie auf der Homepage des Lehrstuhls für Unternehmensführung

<https://www.unternehmensfuehrung.rw.fau.de/>

Unternehmer und Unternehmen

Studium & Lehre

Aktuelle Lehre

Case Study Training im strategischen Management

Internationale Unternehmensführung

Problemlösung und Kommunikation im digitalen Zeitalter

Unternehmer und Unternehmen

Advanced Theory and Methods in Strategy (Seminar zur Managementforschung)

Business Strategy

Change Management

Corporate Strategy

Inhalte des Moduls

Das Ziel des Moduls Unternehmer und Unternehmen (UuU) besteht darin, Studienanfängern anhand aktueller Fragestellungen einen ersten Einblick in die Betriebswirtschaftslehre zu vermitteln. Darüber hinaus sollen die Studierenden grundlegende Team- und Präsentationsfähigkeiten erlernen. Durch den Einbezug digitaler Formate bei der Lernmethodik erlangen die Studierenden zudem vielfältige Digitalkompetenzen. Die Vorlesung und Übung werden jeweils im Wintersemester angeboten. Im Sommersemester gibt es dennoch die Möglichkeit, auf Grundlage der Veranstaltungen im vorangegangenen Wintersemester, beide Prüfungsleistungen abzulegen.

Im Rahmen der Vorlesung werden anhand vieler praktischer Beispiele sechs Themenkomplexe diskutiert, die derzeit für Unternehmer und Unternehmen von besonderer Bedeutung sind. In der Übung werden diese Inhalte vertieft und in Kurzpräsentationen der Studierenden aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet. Eine inhaltliche Einordnung des Moduls UuU in den wirtschaftswissenschaftlichen Kontext wird im folgenden Video aufgezeigt:



Unterlagen

Kursunterlagen

Veranstaltungsleitfaden WS 2022/2023
Skript
Übungsskript
> [StudOn-Kurs](#)
Übersicht Übungsgruppen

Kontakt

Tobias Reif

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Unternehmensführung

Baum 4.232
Lange Gasse 20
90403 Nürnberg

+49 911 5302-95372

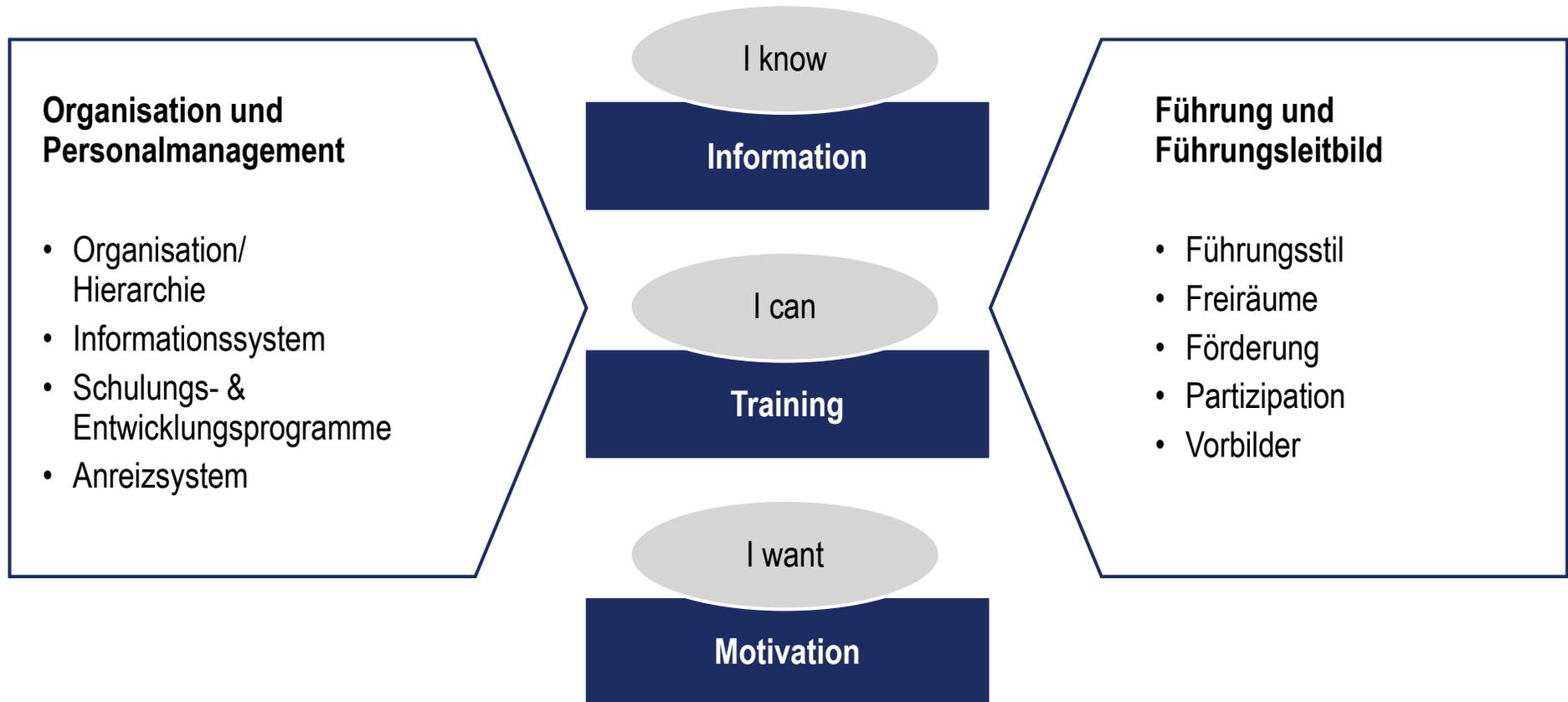
tobias.reif@fau.de

Links zu
Unterlagen und
StudOn

Kontakt für
organisatorische
Fragen

Mitarbeiter sollen im Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft entfalten

Einflussfaktoren auf die Leistung von Mitarbeitern



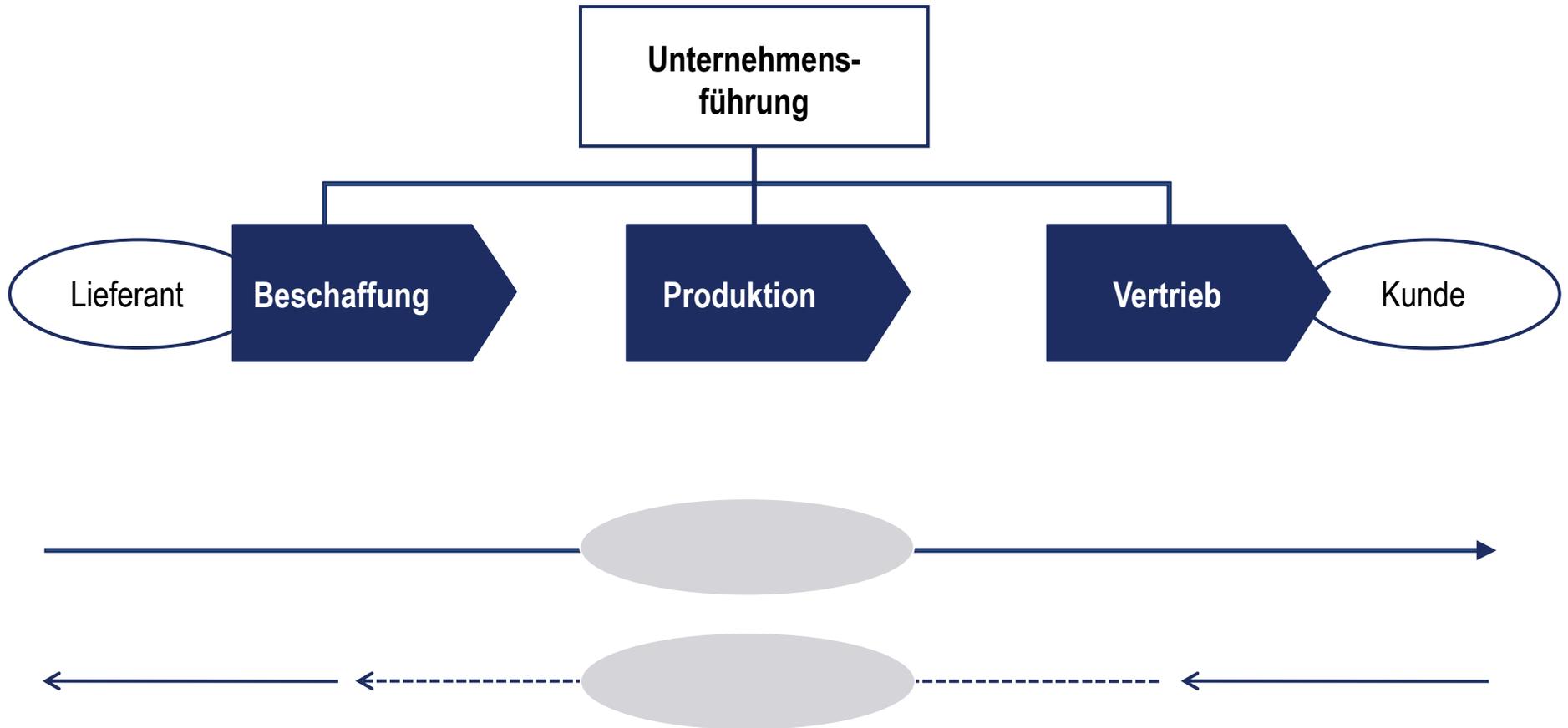
Unternehmer und Unternehmen – Übung 1

Gliederung der ersten Übungsveranstaltung

1. Einführung in die Übung
2. Menschen und Unternehmen
 - 2.1 Unternehmensstrukturen
 - 2.2 Führung und Motivation
3. Präsentationen

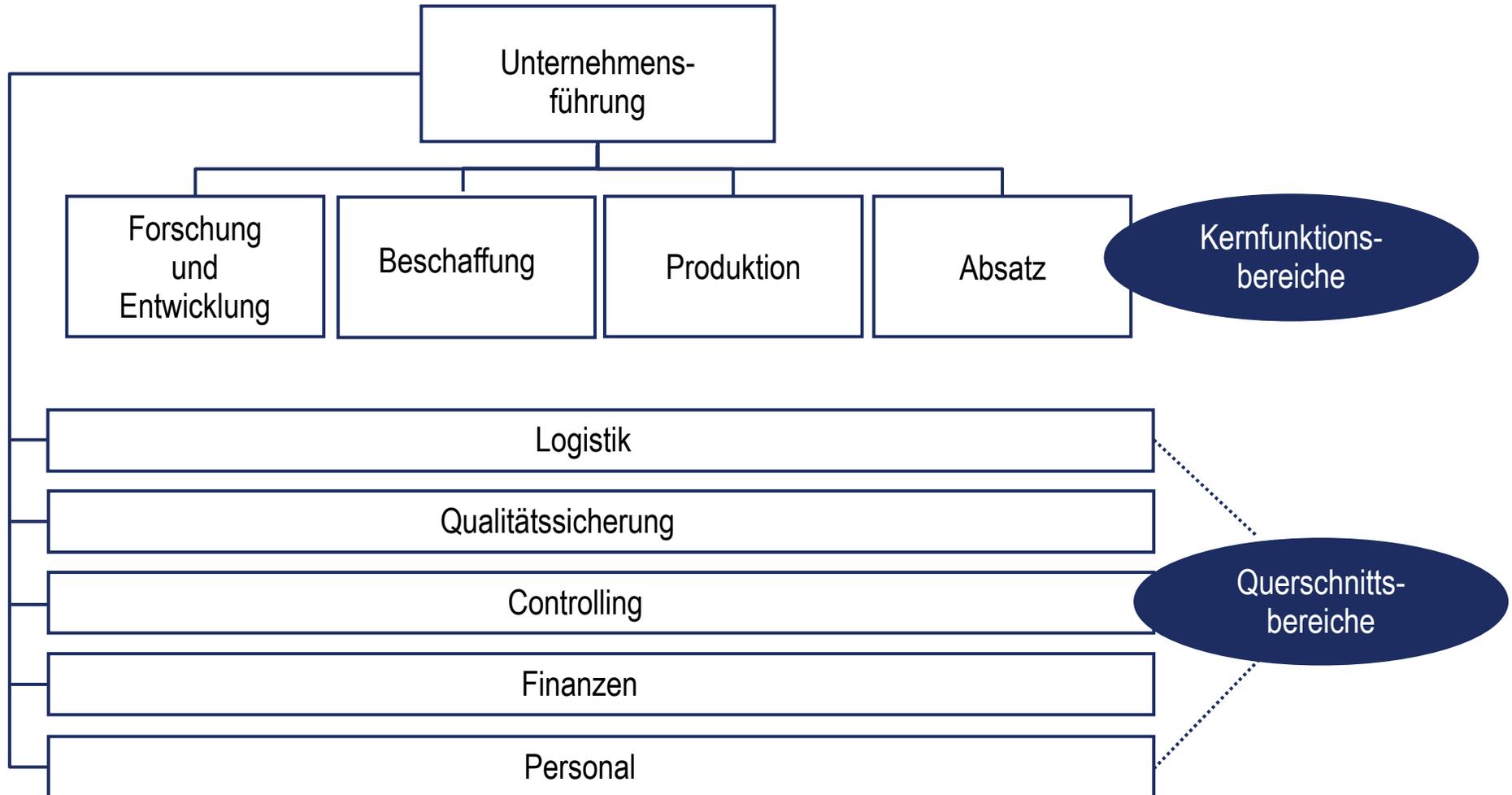
Ein Unternehmen erfüllt verschiedene Funktionen, um Güter für Kunden zu erstellen

Klassische Unternehmensfunktionen



Neben den eigentlichen Kernfunktionen besitzt ein Unternehmen auch Querschnittsfunktionen

Kernfunktionsbereiche und Querschnittsbereiche



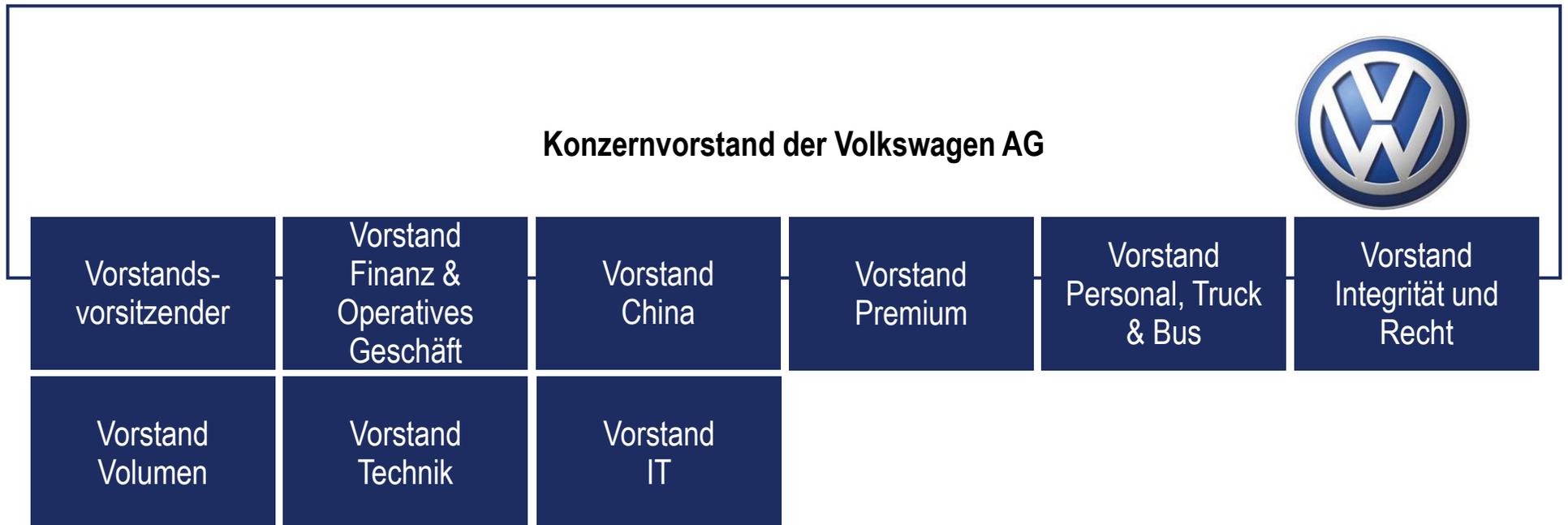
Organigramme verdeutlichen die Einbindung der Funktionsbereiche in die Führungsstruktur

Organigramm Audi AG



Manchmal findet man in großen Aktiengesellschaften mehrere Unternehmen im Unternehmen

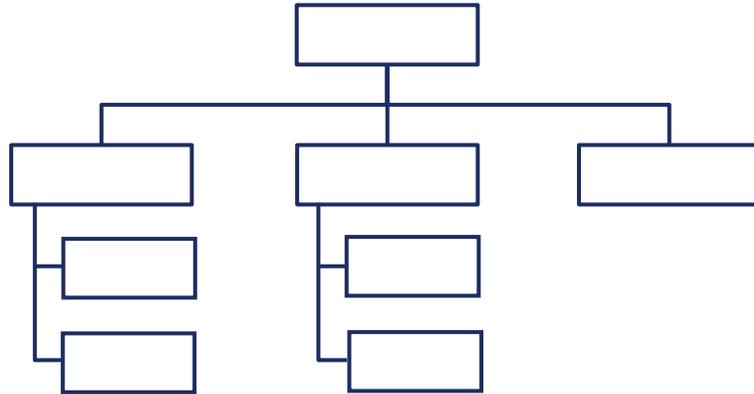
Organigramm Volkswagen-Konzern



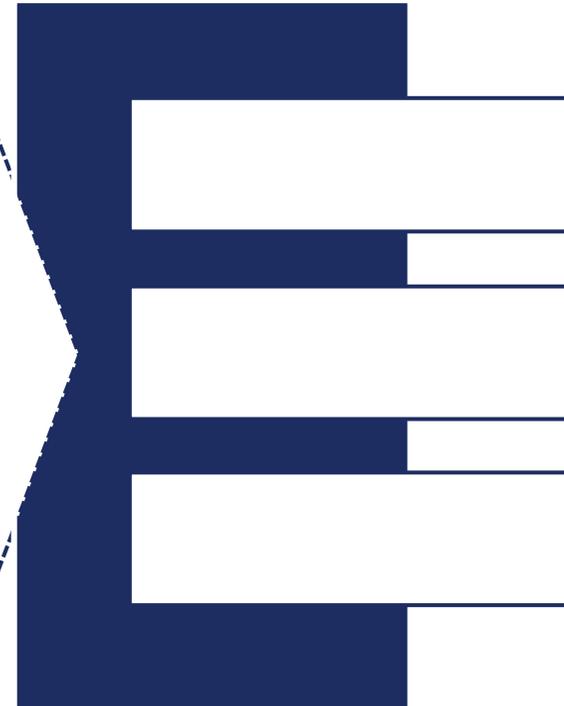
Es gibt drei Gestaltungsparameter der Organisation

Gestaltungsparameter und Idealtypen der Organisation

Aufbauorganisation



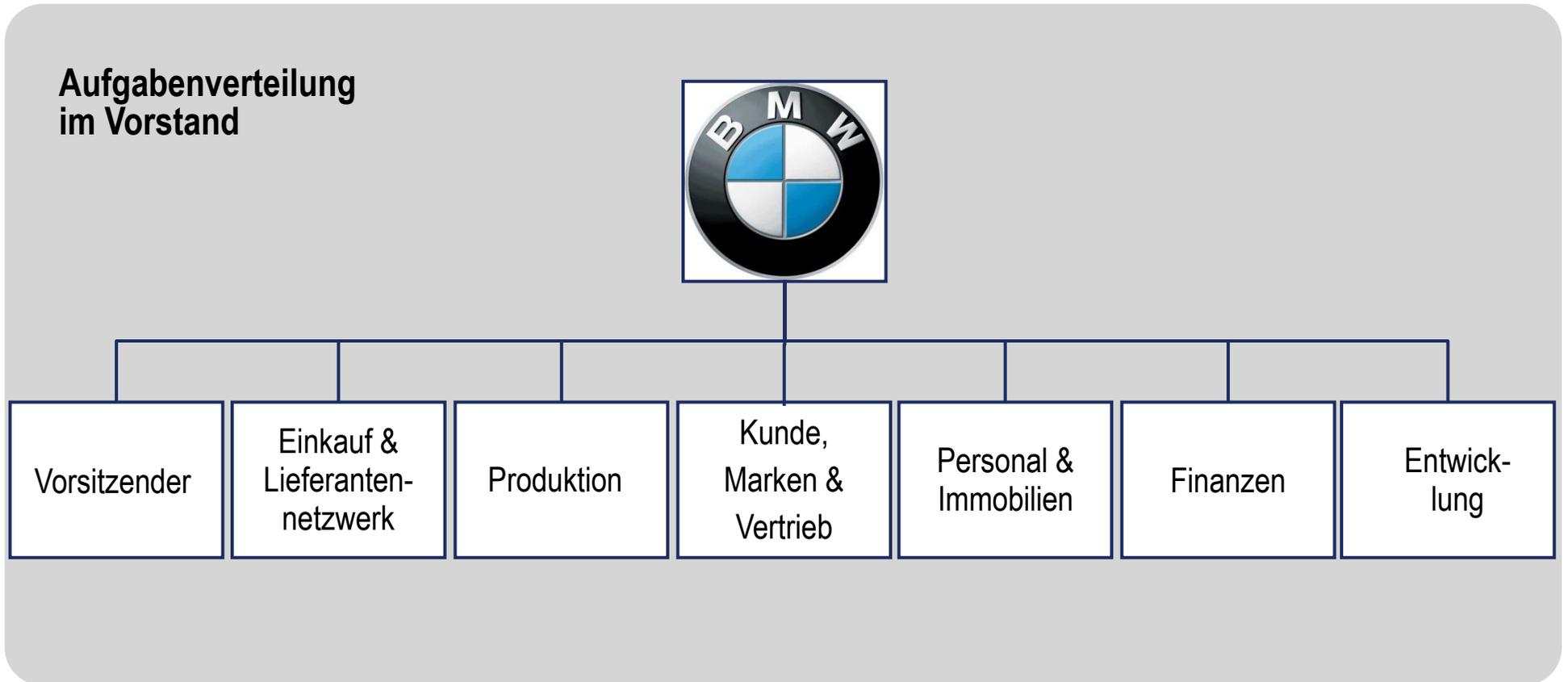
Idealtypen der Organisation



- 1 Form der Aufgabenspezialisierung
- 2 Gestaltung der Weisungsbefugnisse
- 3 Verteilung der Entscheidungsaufgaben

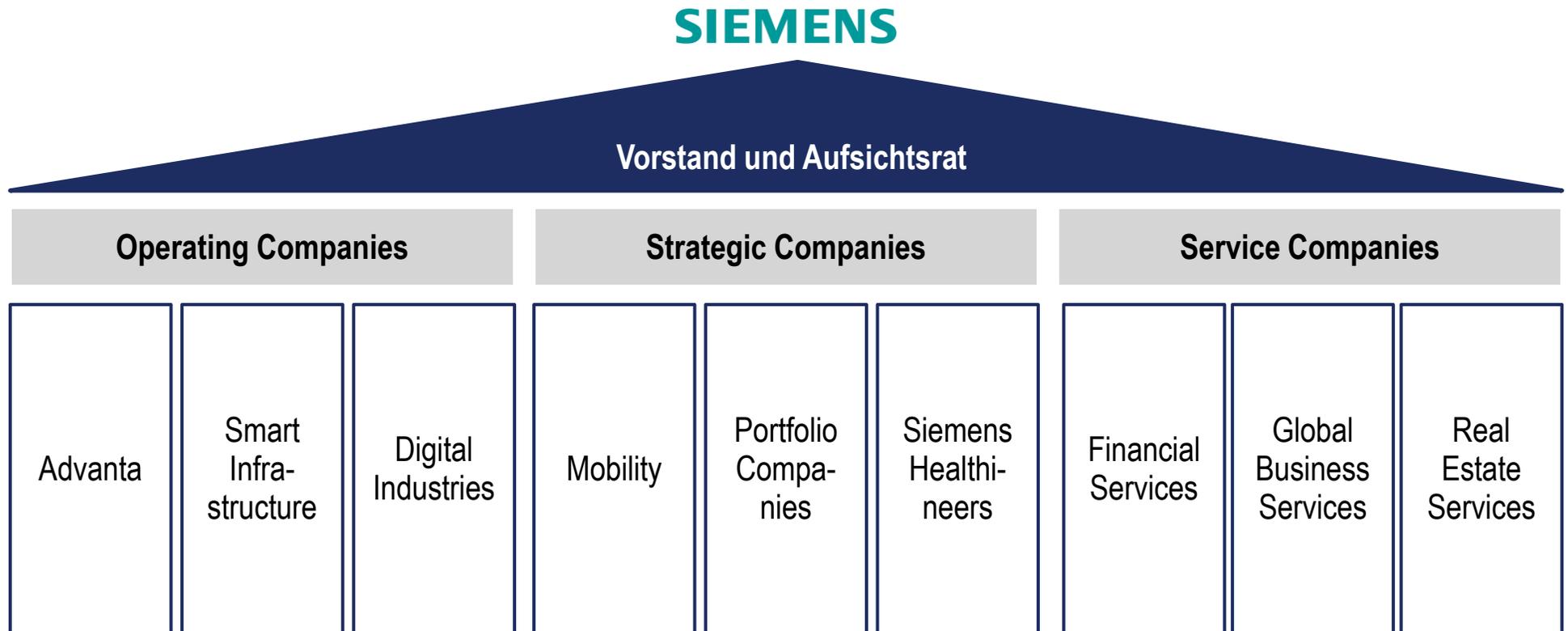
Die funktionale Organisation ist durch eine Gliederung nach den zentralen Unternehmensfunktionen gekennzeichnet

Funktionale Organisation bei BMW



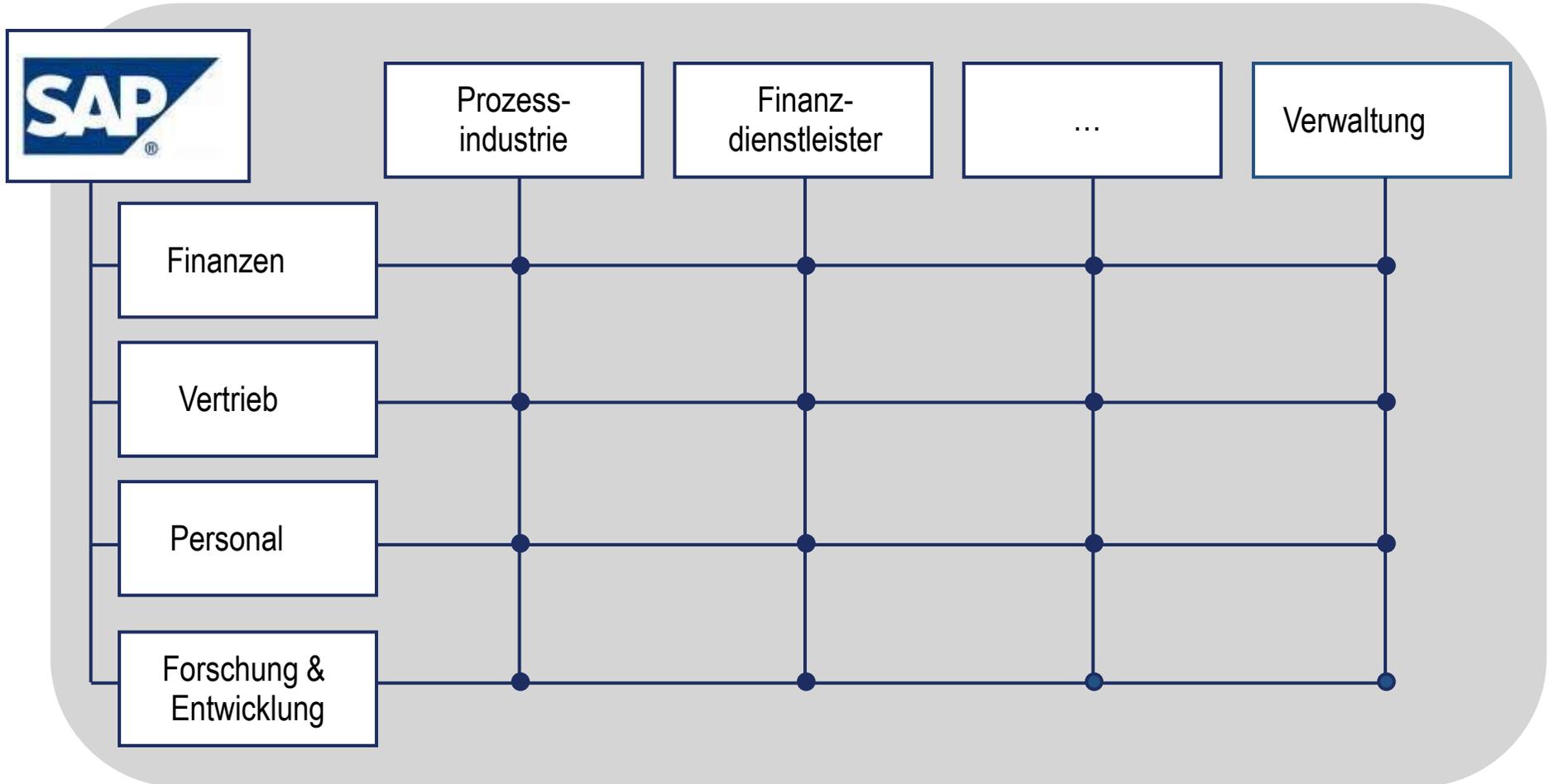
Bei der divisionalen Organisation dominiert oft eine Gliederung nach Produkten

Divisionale Organisationsstruktur der Siemens AG im Jahr 2019



Die Matrixorganisation versucht, zwei Dimensionen der Organisation miteinander zu verbinden

Matrixorganisation der SAP AG



Es können vier grundsätzliche Anforderungen an Organisationen unterschieden werden

Anforderungen an Organisationen

Marktorientierung

Förderung der Kundennähe;
Ausrichtung des Unternehmens auf Wettbewerber und Märkte

Ressourceneffizienz

Wirtschaftliche Nutzung technischer, personeller und finanzieller Ressourcen

Qualifikation und
Motivation

Bereitstellung von Karrieremöglichkeiten und Motivationsanreizen

Flexibilität

Befähigung des Unternehmens zur Reaktion;
Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Bedingungen

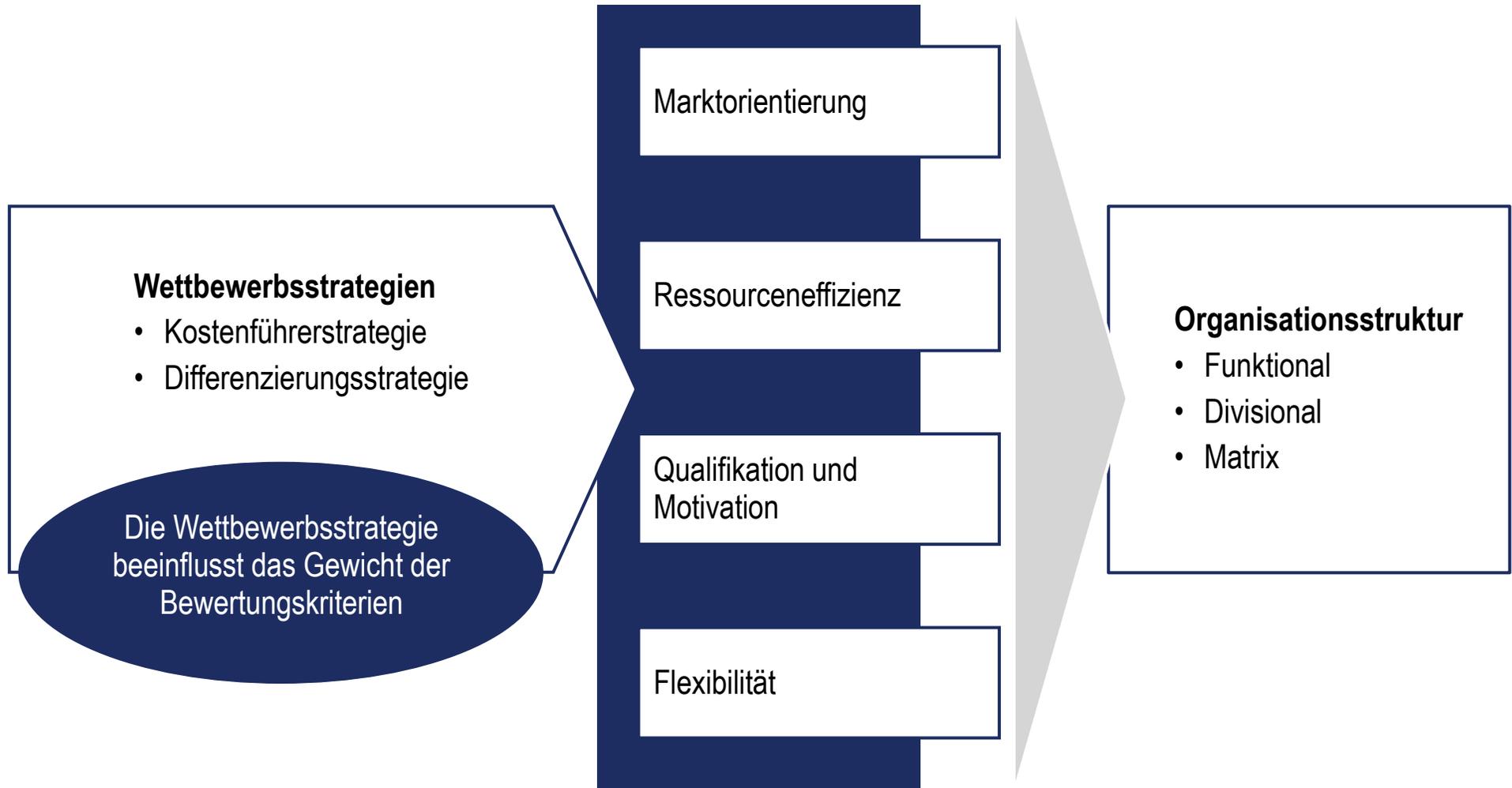
Die Idealtypen erfüllen grundsätzliche Anforderungen an Organisationen in unterschiedlicher Form

Erfüllung von Anforderungen an Organisationen

	Funktional	Divisional	Matrix
Marktorientierung			
Ressourceneffizienz			
Qualifikation und Motivation			
Flexibilität			

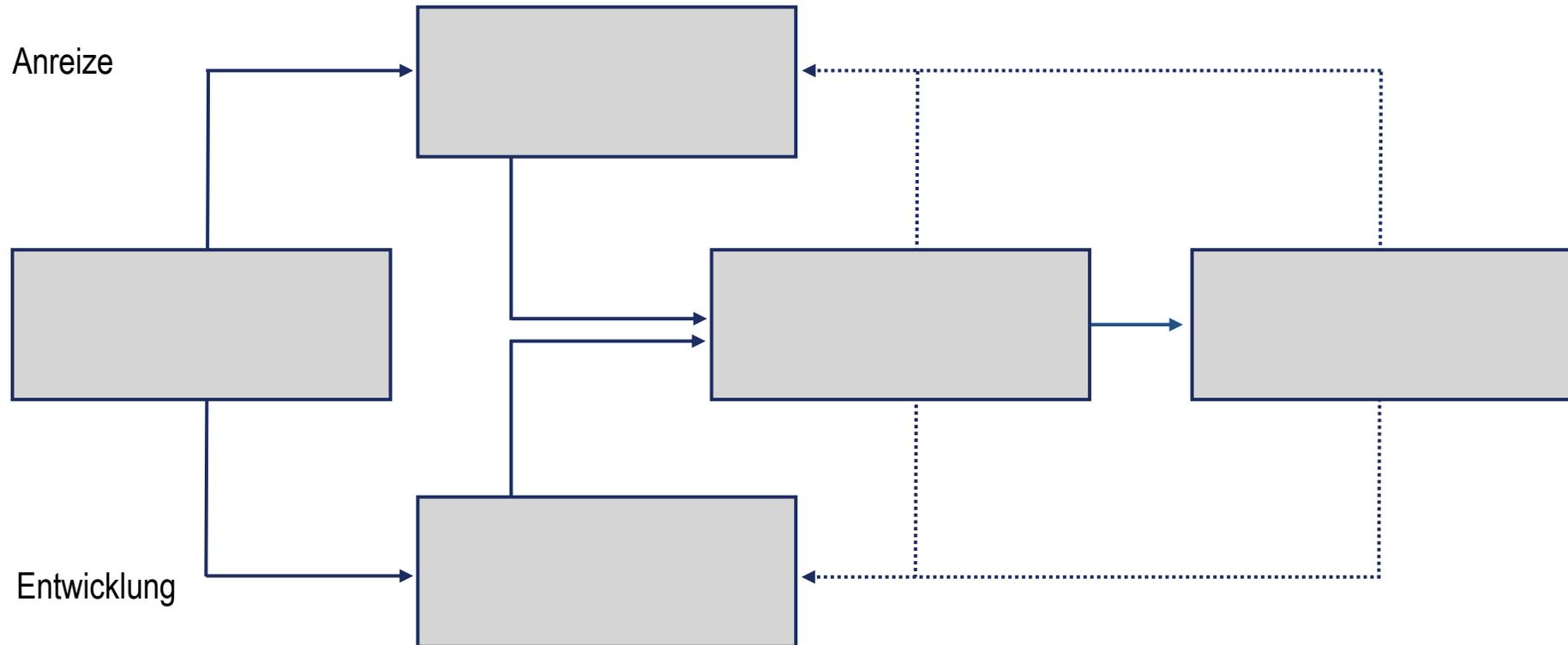
Welche Struktur ein Unternehmen benötigt, hängt letztlich von der gewählten Strategie ab

Einfluss der Strategie auf die Organisationsstruktur



Menschen erbringen bestimmte Leistungen, wenn sie hierdurch ihre Motive erfüllen können

Einfaches Verhaltensmodell



Menschenbilder haben Einfluss auf die Art der Führung

McGregors Theorie X/Y

	Typ X	Typ Y
Annahmen über Menschen in Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">• Abneigung gegen Arbeit; vermeidet diese, wenn möglich• Geringer Ehrgeiz; tendiert zur Vermeidung von Verantwortung; will geführt werden• Suche nach Sicherheit• Kontrolle von außen• Anpassungsunfähig	<ul style="list-style-type: none">• Arbeit kann eine Quelle der Zufriedenheit sein• Zielorientierung, Selbstkontrolle• Suche nach Verantwortung; positiver Umgang mit Veränderungen• Einfallsreich und kreativ im Umgang mit unternehmerischen Problemen• Anpassungsfähig
Konsequenzen für die Führung	Einsatz von Zwangsmitteln, Kontrolle und Bestrafung (Management by Control)	Übertragung von Verantwortung, Setzen von Zielen/Anreizen (Management by Motivation)

Unternehmer und Unternehmen – Übung 1

Gliederung der ersten Übungsveranstaltung

1. Einführung in die Übung
2. Menschen und Unternehmen
 - 2.1 Unternehmensstrukturen
 - 2.2 Führung und Motivation
3. Präsentationen

Jedes Team besteht aus maximal sechs Studierenden und muss eine Präsentation im Semester halten

Teamzusammensetzung

Übungsgruppe: _____

Dozentin/Dozent: _____

Teamnummer: _____

Präsentationstermin: _____

Name, Vorname	Email-Adresse	Telefonnummer

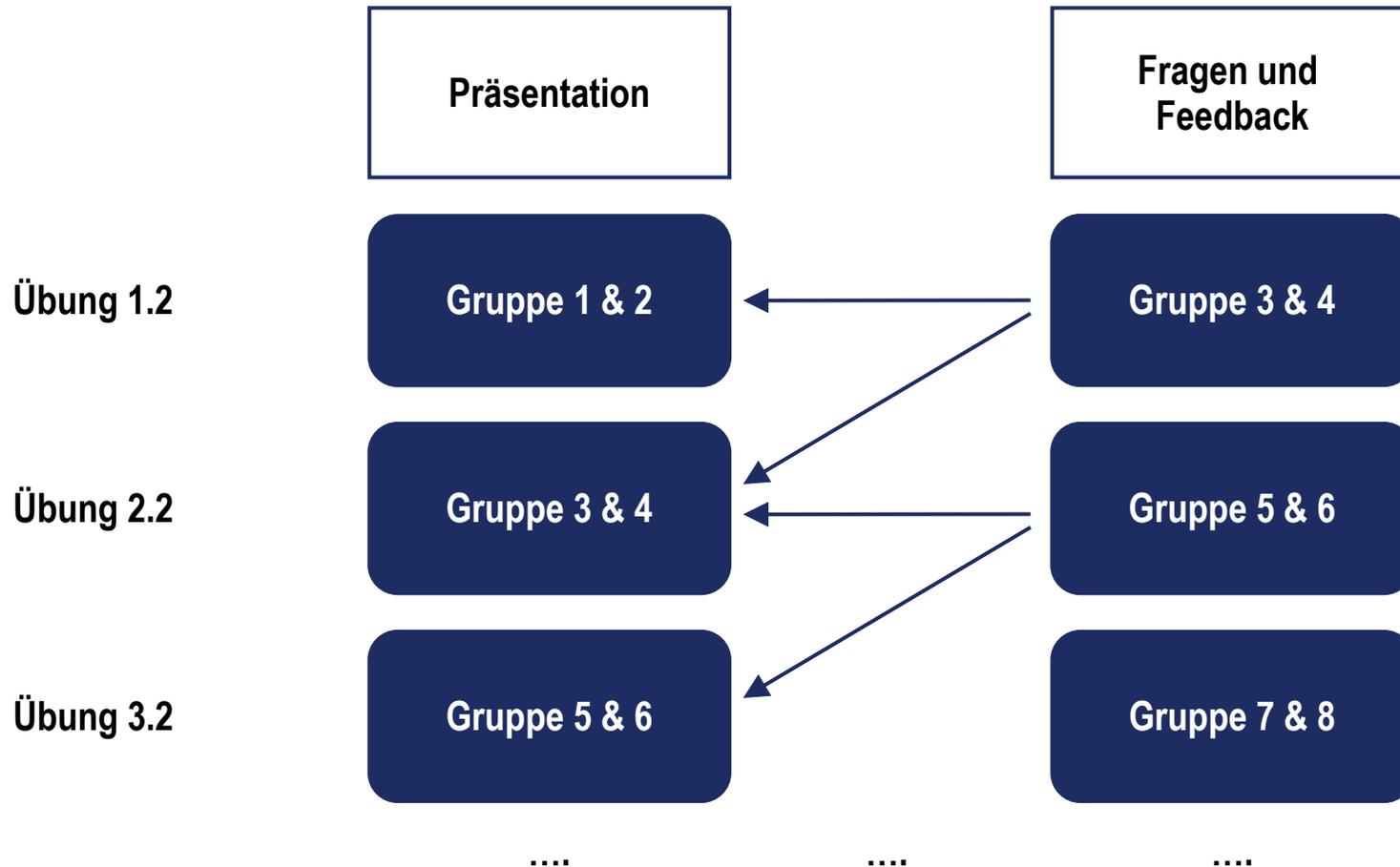
In der nächsten Übung werden zwei Gruppen präsentieren, und alle anderen Teilnehmer sind ebenfalls aktiv

Ablauf der Gruppenpräsentationen (1)



Hauptverantwortlich für die Fragen und das Feedback sind die Gruppen der darauffolgenden Präsentationen

Ablauf der Gruppenpräsentationen (2)



Bei einer Präsentation müssen zahlreiche Komponenten berücksichtigt werden

Präsentationscheckliste

Struktur/Aufbau

- Aufbau aus drei Bestandteilen (Einleitung, Inhalte, Abschluss)

Layout

- Arbeit mit Schaubildern
- Geeigneter Aufbau von Schaubildern

Vorbereitung

- Konsequentes Üben der Präsentation
- Technik-Check (Beamer, Laptop, USB)

Vortrag

- Richtiger Umgang mit Schaubildern
- Richtiger Umgang mit Fragen
- Auftreten als Team

Eine Präsentation besteht aus Einleitung, Inhalten und Abschluss

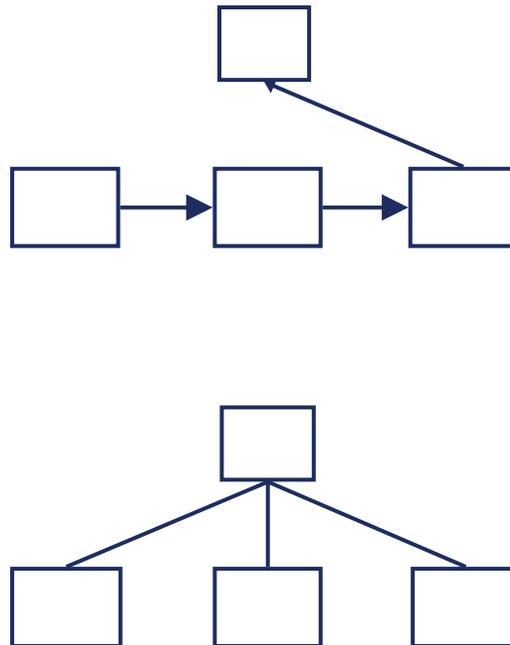
Übersicht über die drei Schritte in einem Vortrag

Einleitung

Zuhörer aufrütteln, Interesse wecken, auf Verlauf der Präsentation neugierig machen

- Ziel der Präsentation darlegen („Warum ist der Zuhörer anwesend“)
- Bedeutung der Präsentation herausstellen
- Vorschau auf den Ablauf geben/Gliederung vorstellen

Inhalte



Abschluss

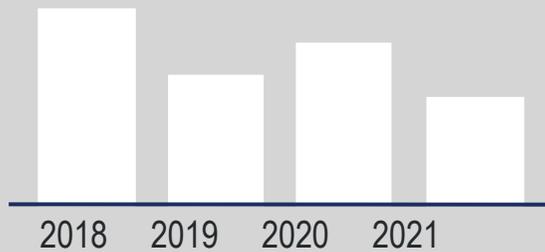
Wichtig, da die Zuhörer bei Einleitung und Schluss am aufmerksamsten sind

- Wesentliche Erkenntnisse zusammenfassen
- Schlüsse ableiten
- Offene Punkte und ggf. nächste Schritte darstellen

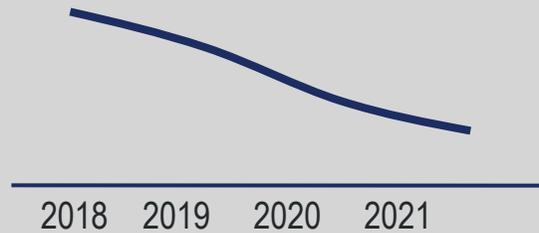
Ein gutes Schaubildpaket ist ein wirkungsvolles Kommunikationsinstrument

Vorteile von Schaubildern

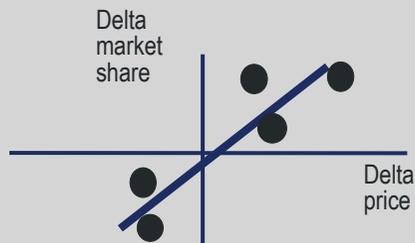
Werbeausgaben sind insgesamt gefallen



Marktanteil der Produkte ist zurückgegangen



Absatz reagiert empfindlich auf Preisbewegungen



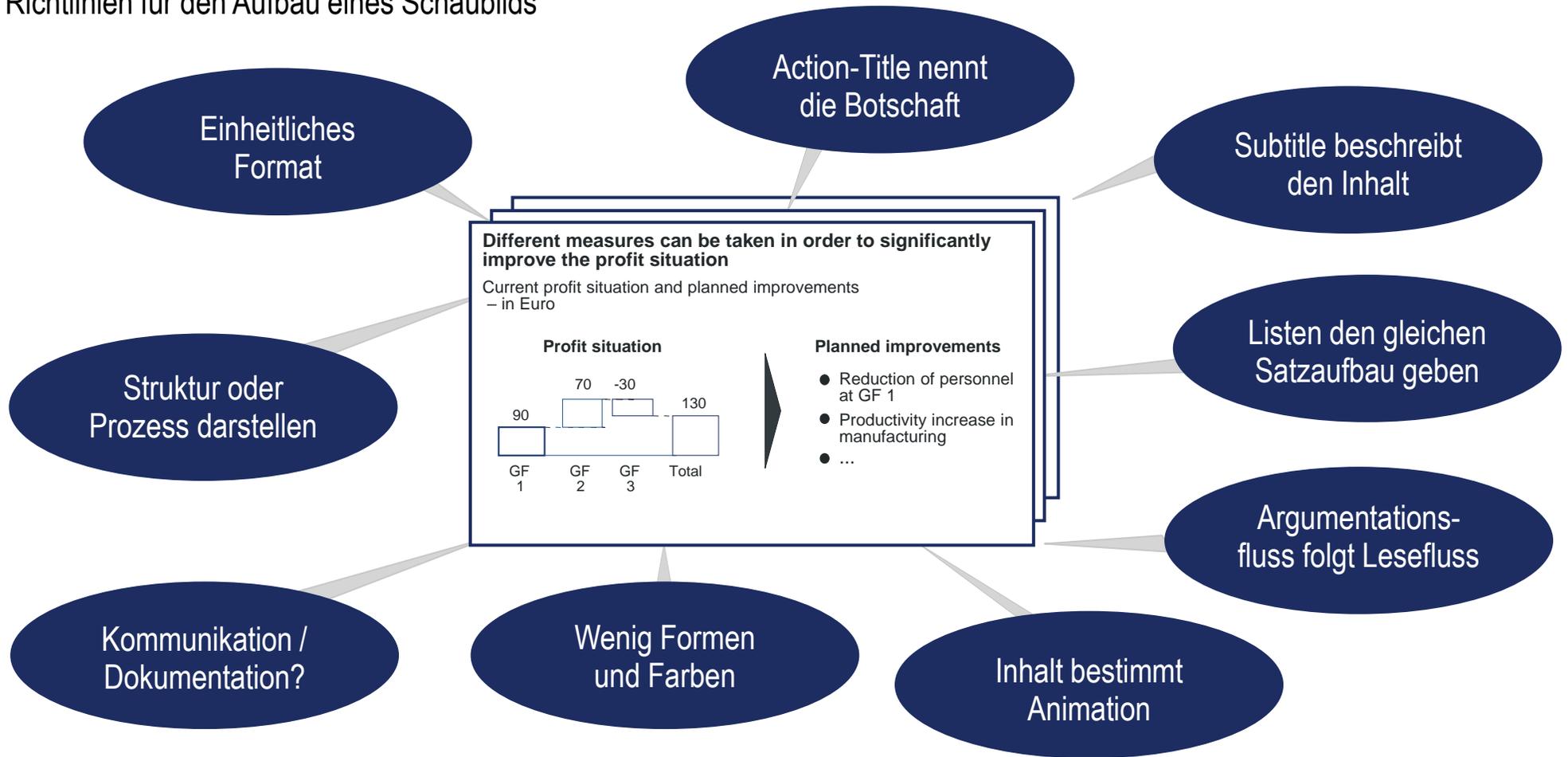
...

Vorteile von Schaubildern

- Wecken das Interesse des Betrachters
- Fördern das Verständnis von Zusammenhängen
- Fördern die Konzentration der Empfänger
- Geben dem Präsentator die Möglichkeit, zu führen
- Unterhalten

Ein gutes Schaubild zeichnet sich durch charakteristische Merkmale aus

Richtlinien für den Aufbau eines Schaubilds



Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist das gründliche Üben der Präsentation

Verbesserung durch Üben der Präsentation

Warum?

- Übung des Vortrags erleichtert es, inhaltliche und strukturelle Fehler vor der Präsentation aufzudecken
- Übung stellt sicher, dass Inhalt und Struktur bekannt sind
- Übung führt dazu, dass die Zuhörer eine runde Präsentation erleben

Wie?

- Am Schreibtisch simulieren
- Im Spiegel beobachten
- Testpublikum nutzen

Inhalt und Aussage von Schaubildern müssen den Zuhörern im Vortrag vorgestellt werden

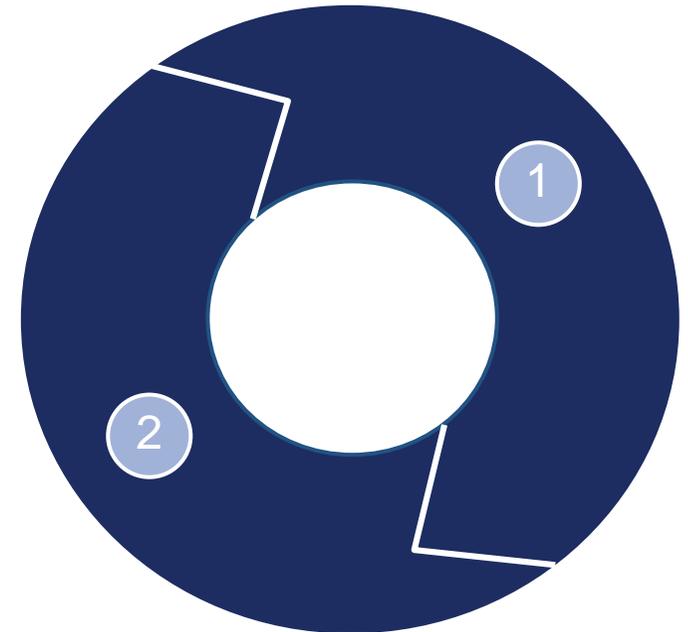
Hinweise zum Umgang mit Schaubildern

1 Zuhörer durch das Schaubild führen

- Zuhörer schrittweise durch das Schaubild führen
- Aufbau und Inhalt des Schaubilds erklären
- Aussage des Schaubilds aufzeigen
- Auf das gerade Besprochene zeigen
- Schlussfolgerung aus dem Schaubild ziehen
- Überleiten zum nächsten Schaubild

2 Überleitung vor dem Schaubildwechsel

- Ende des aktuellen Schaubilds
- Blickkontakt zu den Zuhörern aufnehmen
- Überleitung zu Inhalt und Aussage des nächsten Schaubilds mit Blickkontakt durchführen
- Beim Schaubildwechsel schweigen
- Nach kurzer Prüfung des neuen Schaubilds wieder Blickkontakt aufnehmen und Zuhörer durch das Schaubild führen



Zu einer guten Präsentation gehört ein professioneller Umgang mit Fragen

Verbesserung des Umgangs mit Fragen

Fragen aufnehmen

- Wenn eine Frage gestellt wird: Zuhören, was gefragt wird
- Erfassen, was nicht gemeint wird; fühlen, was hinter der Frage steht
- Jede Frage ernst nehmen (nicht Folien sortieren, trinken, Nase putzen)
- Auf den Fragenden zu bewegen und ihn anschauen
- Sich Zeit für die Antworten lassen (Hören, Denken, Reden)

Antwort

- "Ich weiß es nicht" ist eine zulässige Antwort
- Frager nicht mit der Antwort attackieren/lächerlich machen: das Publikum identifiziert sich mit jedem Frager
- Für dumme Fragen/Fragen, die auf Missverständnissen oder schlechtem Zuhören basieren, die Schuld auf sich selber nehmen

Durch Beachten bzw. Vermeiden bestimmter Formulierungen ist das Feedback konstruktiv und nicht verletzend

Ausgewählte Beispiele für Feedbackregeln

	Don't	Do	
1	Über konkretes Verhalten, nicht Persönlichkeitsmerkmale sprechen	"Daniel, Du bist faul und tust nie, was man Dir sagt"	Daniel aufzeigen, welche Aufgaben genau er nicht ausgeführt hat, bzw. durch welches Verhalten er "faul" erscheint
2	Kritikpunkte subjektiv formulieren ("Ich finde", nicht: "man", "alle")	"Es ist falsch, keine hierarchische Struktur zu verwenden"	"Ich habe Probleme gehabt, Dir zu folgen. Vielleicht würde eine hierarchische Struktur Deinen Vortrag besser verständlich machen"
3	Ansatzpunkte für Verbesserungen zeigen	Die Stimmlage einer Person zu kritisieren - dies kann nicht verändert werden und frustriert lediglich	"Wenn Du etwas lauter sprichst, dann klingst Du gleich überzeugender"
4	Auf zwei oder drei Punkte konzentrieren	Den Empfänger mit zu vielen Empfehlungen überfordern	Die wichtigsten Ansatzpunkte für Verbesserungen aufzeigen

Unternehmer und Unternehmen – Übung 2

Gliederung der zweiten Übungsveranstaltung

1. Produkte und deren Vermarktung
 - 1.1 4 P-Konzept des Marketings
 - 1.2 Fallstudie: Entwicklung eines Vermarktungskonzepts

Prof. Dr. Sebastian Junge
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Unternehmensführung

Das zentrale Konzept des Marketings besteht aus vier Elementen

4 P Konzept des Marketings

Produkt (Product)

- Welche Produkte verkaufe ich?
- Wie gestalte ich mein Produktsortiment?
- Wie gestalte ich den Service rund um die Produkte?

Preis (Price)

- Welchen Preis soll mein Produkt haben?
- Gewähre ich Rabatte oder Kredite?
- Wie gestalte ich Lieferungs- und Zahlungsbedingungen?

Distribution (Placement)

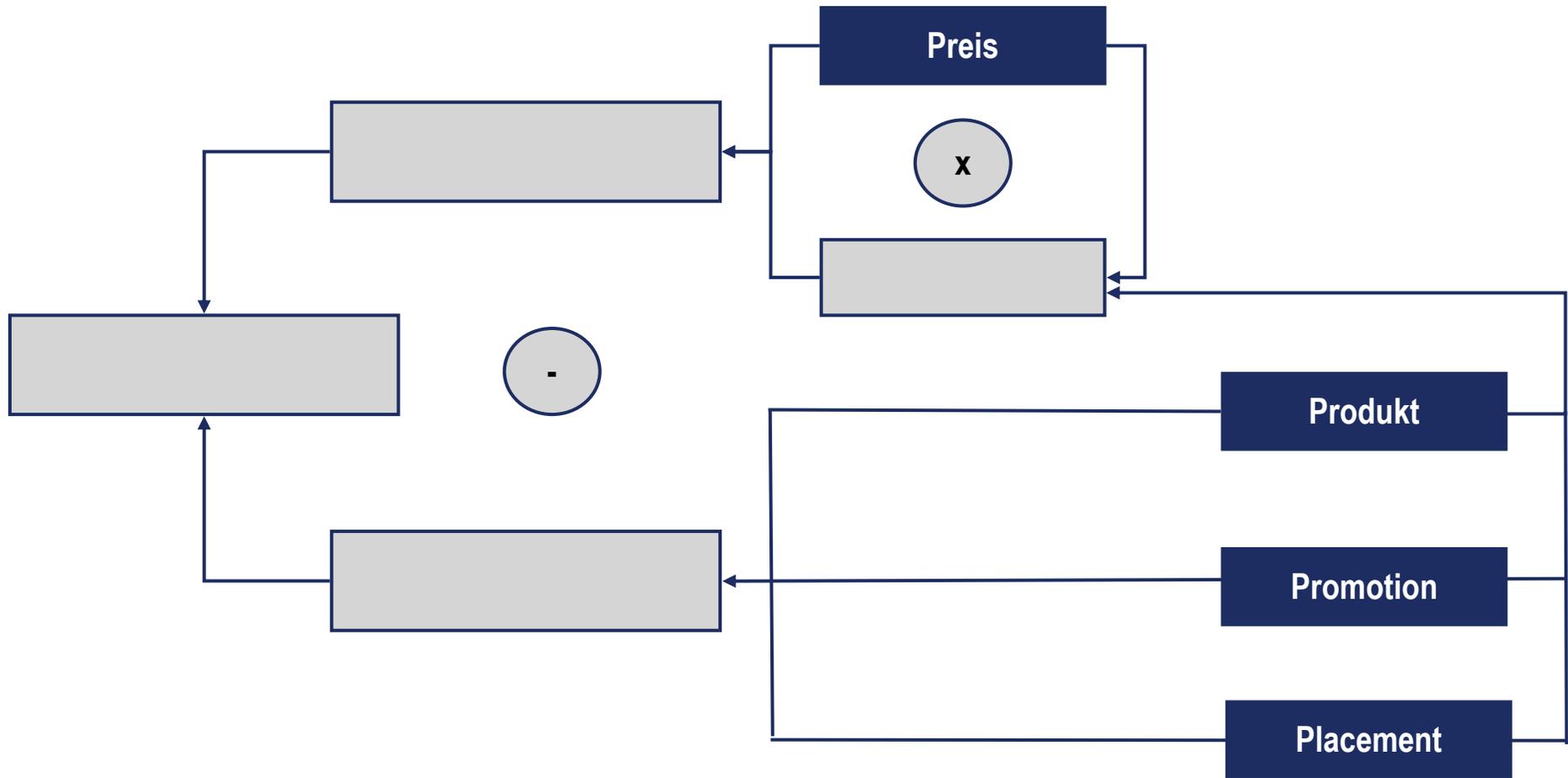
- Über welche Kanäle verkaufe ich meine Produkte?

Kommunikation (Promotion)

- Wie werbe ich für meine Produkte?
- Wie kann ich den Verkauf fördern?
- Wie kommuniziere ich mit meinen Kunden?

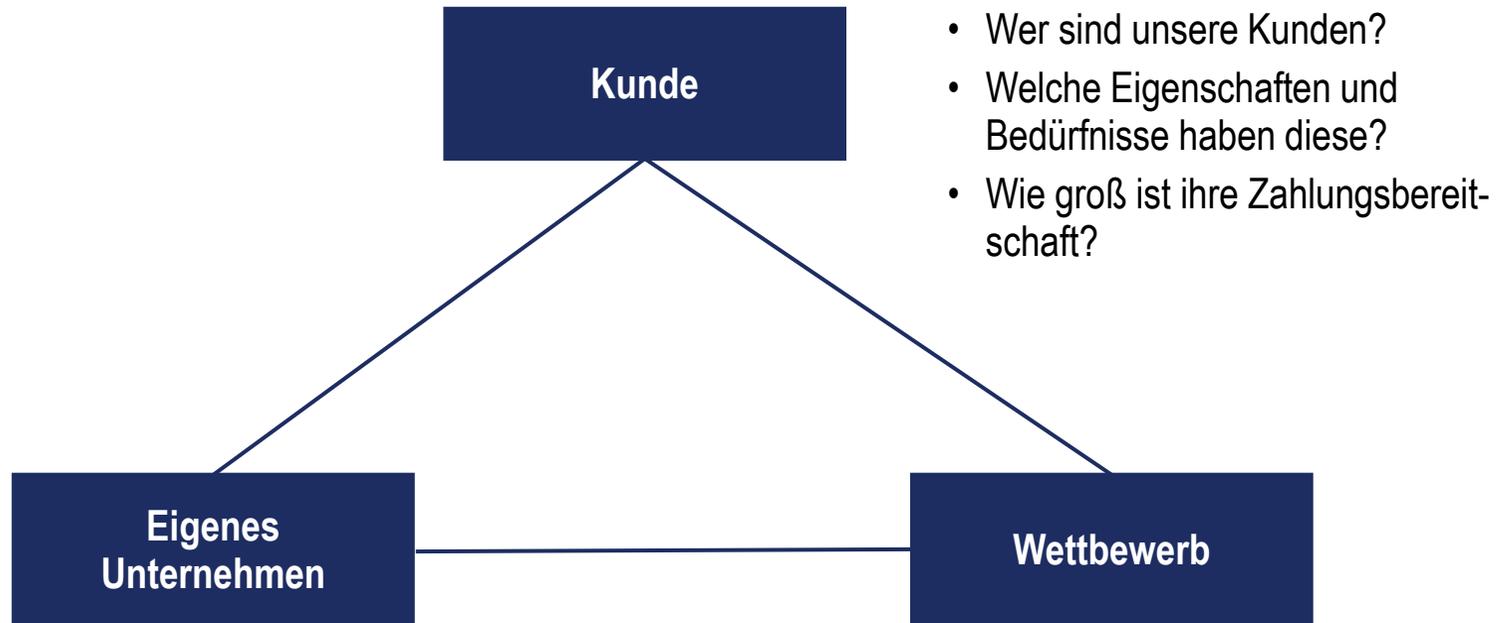
Alle Entscheidungen bezüglich des Marketing-Mix sollen am Ende zum Erfolg des Unternehmens beitragen

Zielsystem des Marketing-Mix



Der Marketing-Mix wird im Spannungsfeld zwischen Kunde, Unternehmen und Wettbewerb gestaltet

Grundfragen für die Gestaltung des Marketing-Mixes



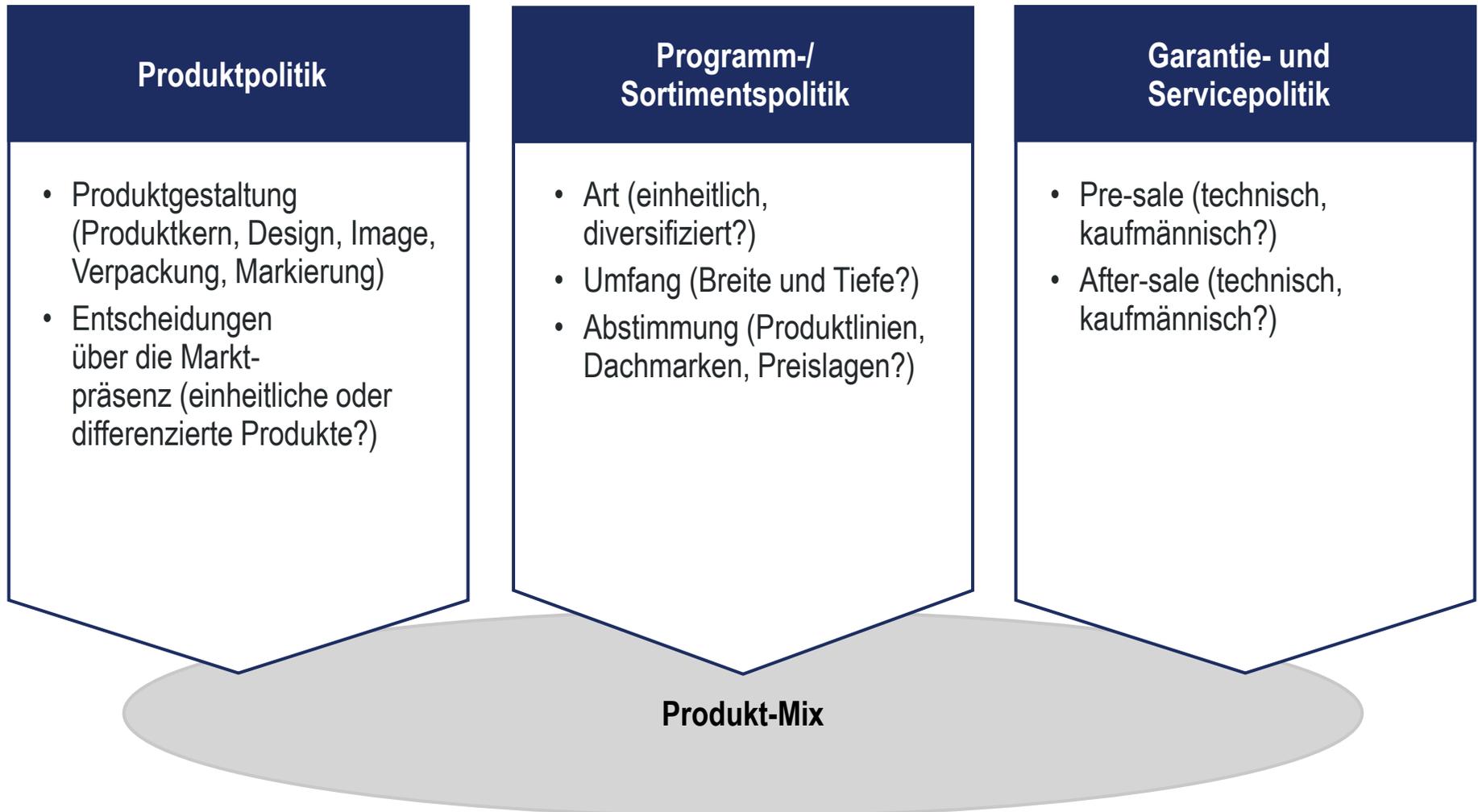
- Wer sind unsere Kunden?
- Welche Eigenschaften und Bedürfnisse haben diese?
- Wie groß ist ihre Zahlungsbereitschaft?

- Welche Ressourcen haben wir (Mitarbeiter, Anlagen, Material, Kapital, Information und Know-How)?
- Was kosten / was ersparen uns die jeweiligen Maßnahmen?

- Was bietet der Wettbewerb zu welchem Preis an?
- Wie wird der Wettbewerb auf unser Handeln reagieren?

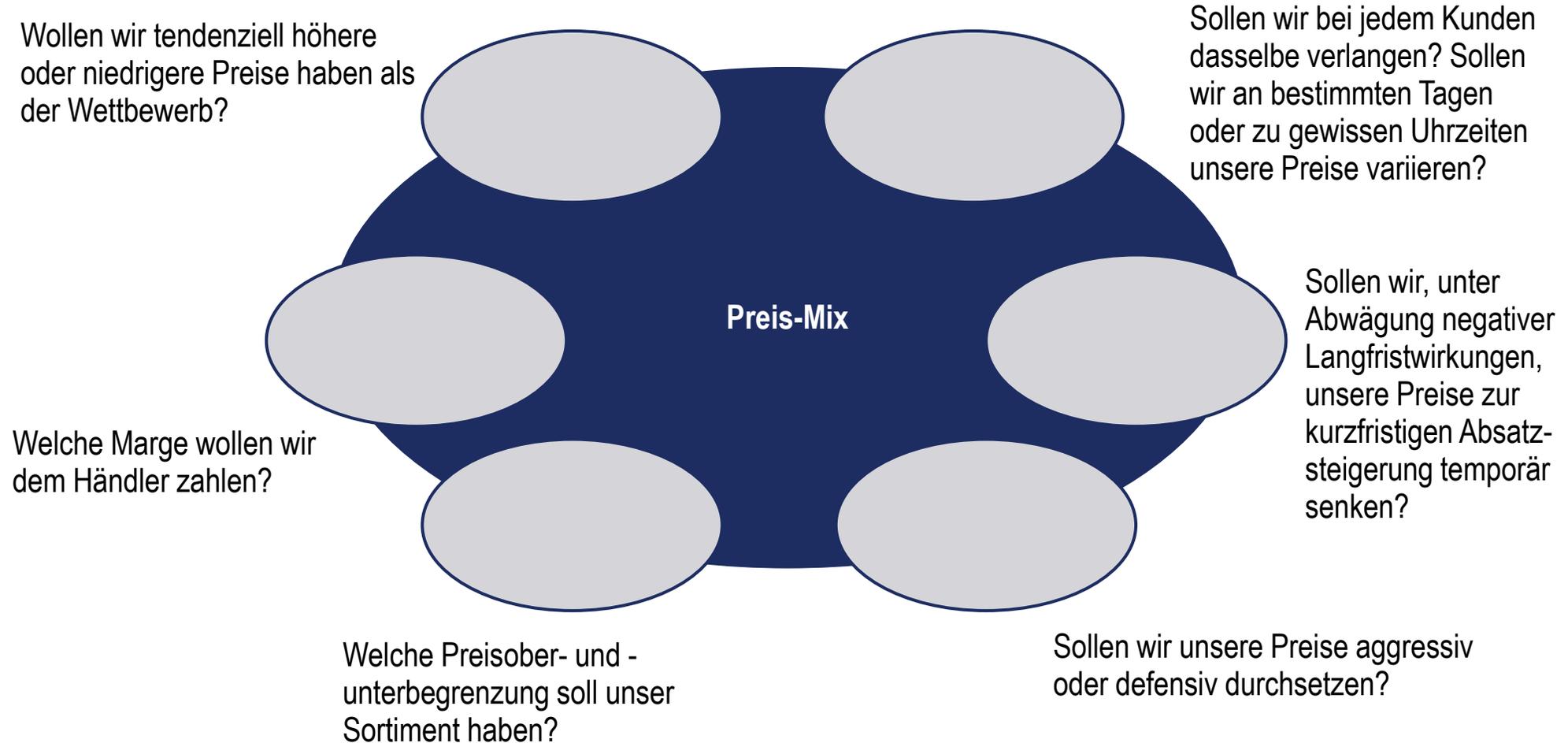
Der richtige Produkt-Mix ist eine Basis für nachhaltigen Unternehmenserfolg

Grundfragen bei der Gestaltung des Produkt-Mix



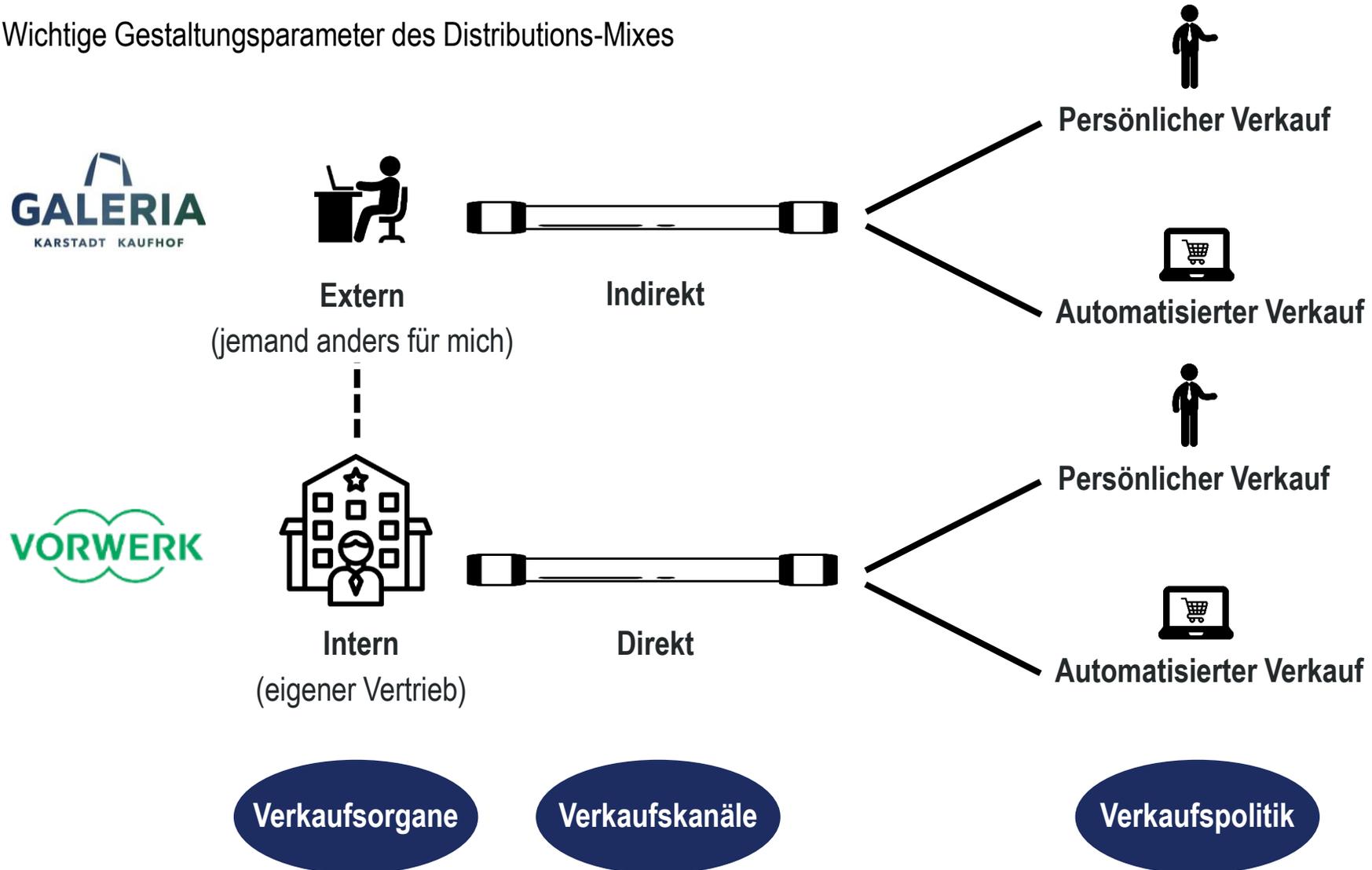
Die Gestaltung des Preis-Mix beinhaltet vielfältige Einzelfragen

Beispielhafte Grundfragen bei der Gestaltung des Preis-Mix



Ein erfolgreicher Marketing-Mix beinhaltet immer eine effiziente und effektive Gestaltung des Vertriebs

Wichtige Gestaltungsparameter des Distributions-Mixes



Mit Hilfe des Kommunikations-Mix sollen Bedürfnisse geweckt und partiell befriedigt werden

Beispielhafte Kommunikationsinstrumente

	Kanäle	Beispiele
Werbung	<ul style="list-style-type: none">• Klassische Werbung• Direktwerbung• Außenwerbung• Internetwerbung	<ul style="list-style-type: none">• Zeitung, Fernsehen• Personalisierte Briefe• Großplakate• Banner
Below-the-Line	<ul style="list-style-type: none">• Sponsoring• Events• Product Placement	<ul style="list-style-type: none">• Kultur-, Sportsponsoring• Harley-Davidson Treffen• IKEA bei „Einsatz in vier Wänden“
Sonstige	<ul style="list-style-type: none">• Verkaufsförderung• Personal Selling• Verpackung• ...	<ul style="list-style-type: none">• Schnupperangebote• Ansprache in Fußgängerzone• Parfums, Apple Computer• ...

Entwickeln Sie ein Vermarktungskonzept für den *YES! E-Roadster*

Aufgabenstellung

YES! ist ein junger, aufstrebender Automobilhersteller, der gerade den Prototypen eines neuen E-Roadsters entwickelt hat. Das Unternehmen beabsichtigt, dieses Modell bald zu vermarkten und beauftragt Sie, einen Marketing-Mix für das neue Produkt zu entwickeln. Schauen Sie sich das Foto des neuen Roadsters an. Ihr Vorschlag für ein Vermarktungskonzept sollte Antworten zu den folgenden Fragen enthalten (nutzen Sie dabei die Schaubilder dieser Veranstaltung):

1. Der E-Roadster ist erst ein Prototyp. Welche Produkteigenschaften würden Sie besonders weiterentwickeln und wie würden Sie das Produkt am ehesten gestalten? Warum würden Sie so handeln?
2. Welche Preissetzung schlagen Sie für das Produkt vor? Warum?
3. Wo würden Sie Ihr Produkt verkaufen? Warum gerade dort?
4. Welche Form der Kommunikation würden Sie für Ihr Produkt wählen? Warum gerade diese?

Begründen Sie Ihre Entscheidungen, indem Sie jeweils erläutern, wie sich diese auf den Erfolg des Unternehmens auswirken würden.

Unternehmer und Unternehmen – Übung 3

Gliederung der dritten Übungsveranstaltung

1. Ziele und Wachstumswege
 - 1.1 Vision, Mission, Ziele
 - 1.2 Beeinflussende Faktoren
 - 1.3 Wachstumswege

Erfolg entsteht dann, wenn die verfolgten Ziele erreicht werden

Zusammenhang von Zielen und Erfolg



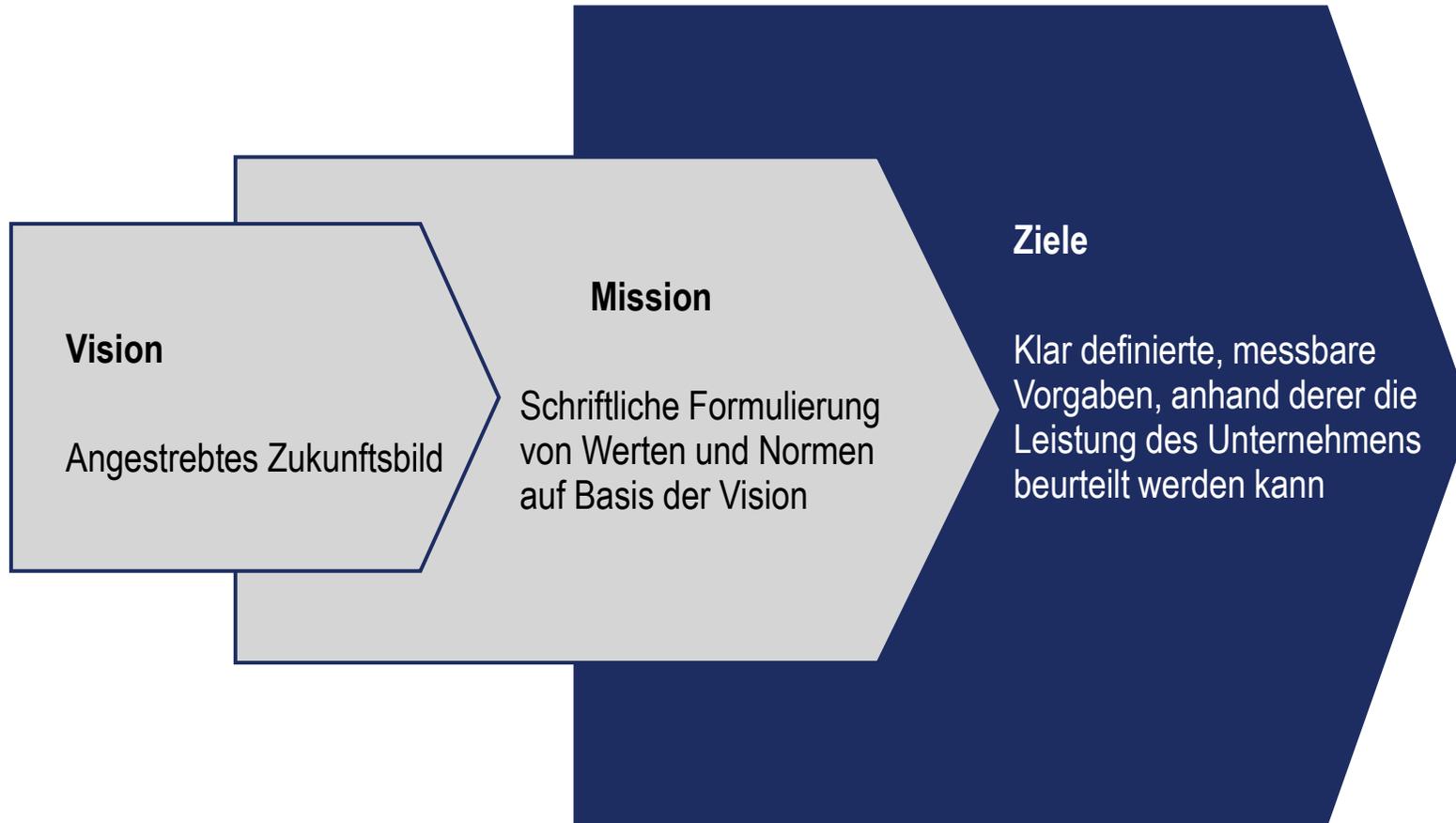
- Ein Ziel ist ein zukünftiger Sollzustand
- Was will ich zukünftig erreichen?

- Erfolg / Misserfolg wird anhand der Zielerreichung bestimmt
- Soll-/Ist-Vergleich
- Habe ich meine Ziele erreicht?

- Maßnahmen schaffen einen Istzustand
- Was habe ich erreicht?

In Unternehmen werden Ziele auf der Basis von Vision und Mission entwickelt

Vision, Mission und Ziele



Erfolgreiche Visionen sind richtungsweisend, Ansporn gebend, plausibel und prägnant

Kriterien für die Formulierung von Visionen und Beispiele

Richtungsweisend

- Zukunftsorientiert
- Verbindlich

Amazon

"Be Earth's Best Employer and Earth's Safest Place to Work" (2021)

Ansporn gebend

- Fordernd
- Enthusiasmus erzeugend

Audi

"Null Emissionen" (2022)

Plausibel

- Ambitioniert, aber erreichbar
- Marktverständnis basiert

Tesla

"Accelerating the World's Transition to Sustainable Energy" (2022)

Prägnant

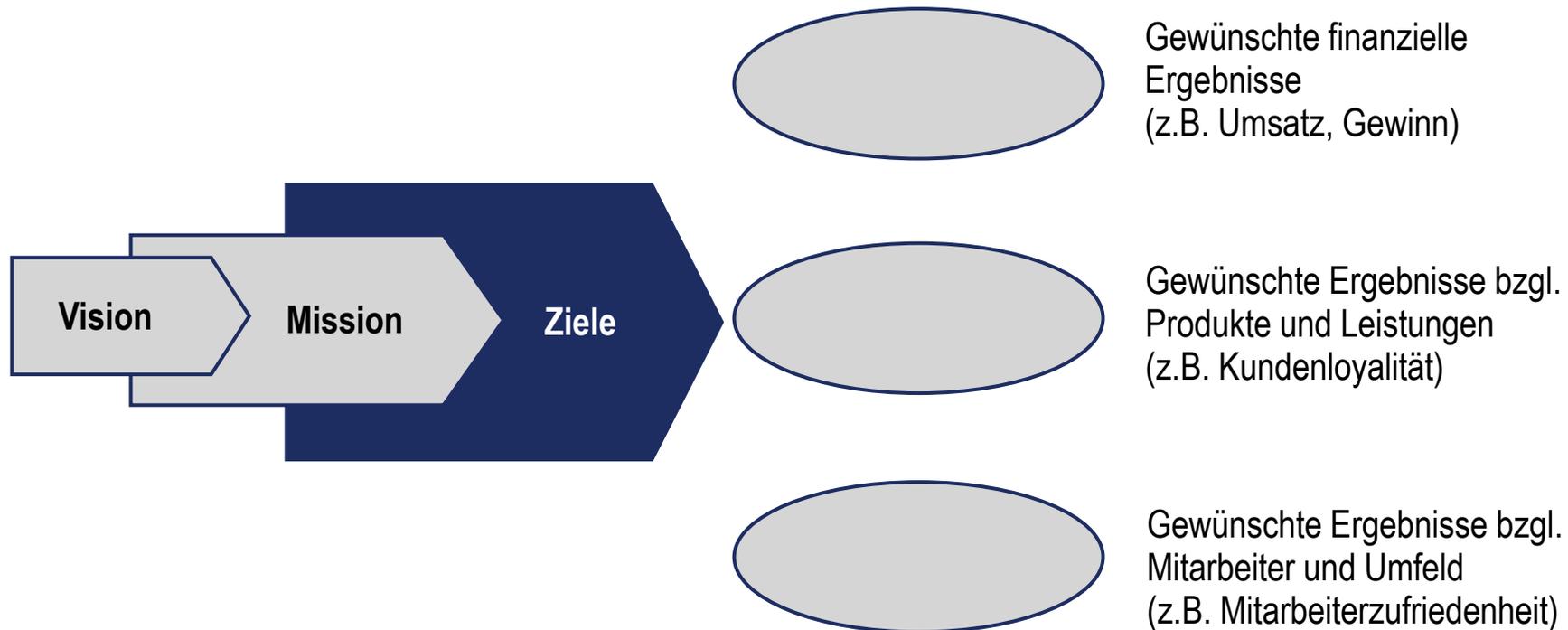
- Einfache Leitbilder
- Kommunizierbar

TED

"Spread ideas" (2022)

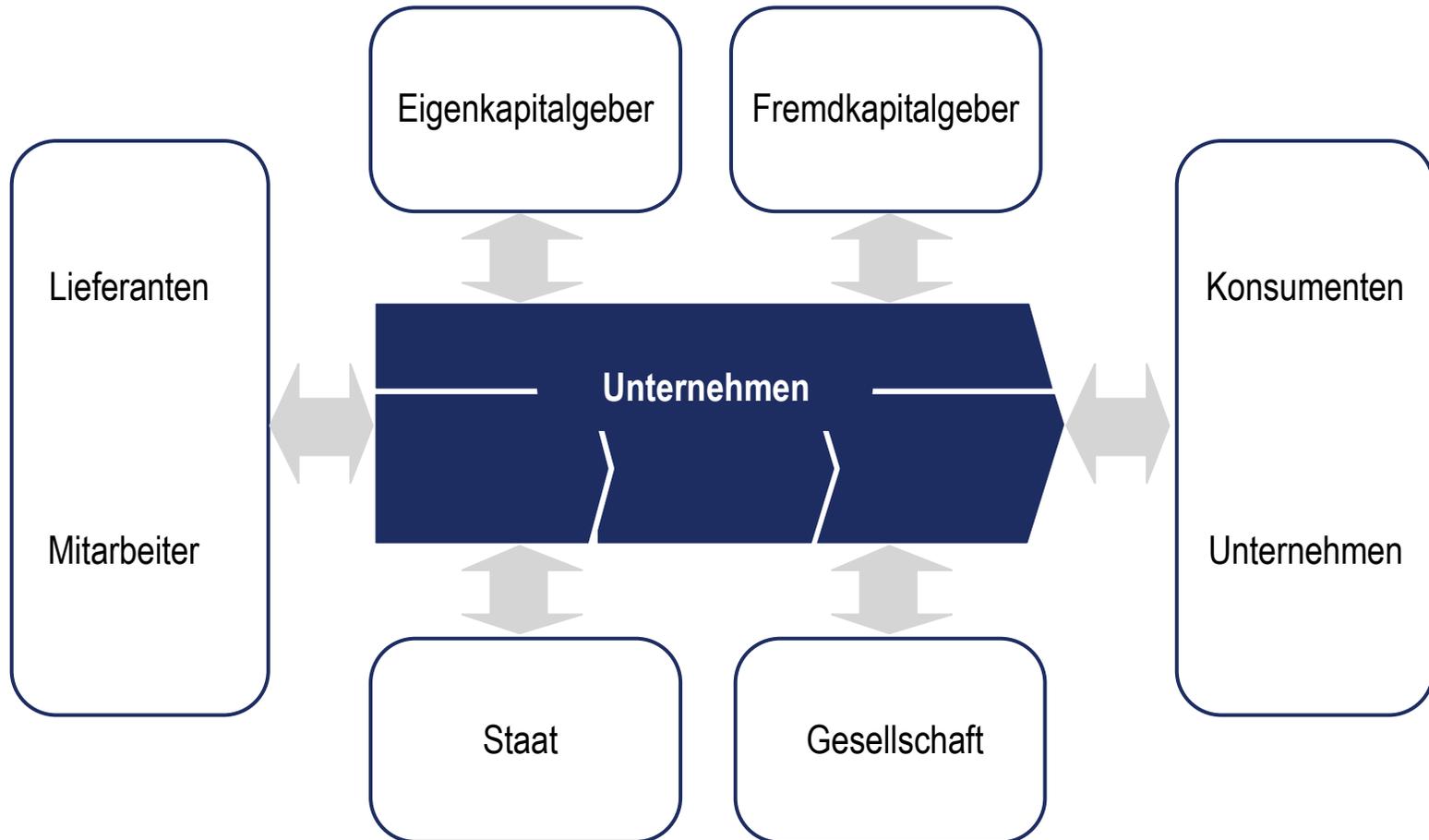
Anhand der Vision und Mission müssen messbare, operationale Ziele entwickelt werden

Entwicklung von Zielen aus Vision und Mission



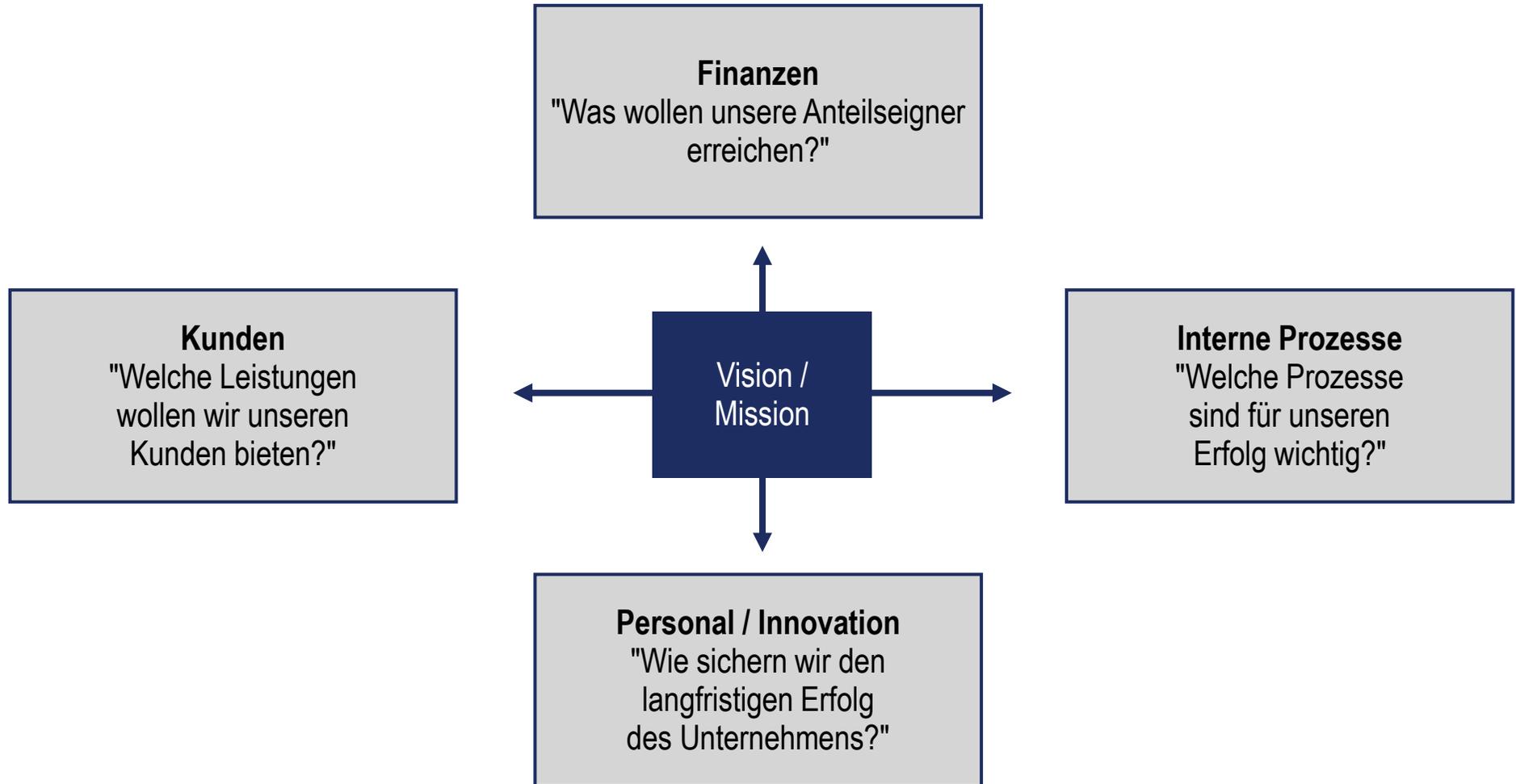
Ein Unternehmen ist in ein Geflecht von Menschen und Menschengruppen eingebunden

Koalitionstheoretische Sicht des Unternehmens



In der Balanced Scorecard werden Ziele und Maßnahmen aus vier Perspektiven zusammengefasst

Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard



Für jede der vier Perspektiven in der Balanced Scorecard müssen folgende Punkte ausgearbeitet werden

Auszuarbeitende Kriterien

Ziele

In der jeweiligen Dimension angestrebte zukünftige Zustände

Messgrößen

Indikatoren, anhand derer man messen kann, ob bzw. wie weit das betrachtete Ziel erreicht worden ist (Zielerreichungsgrad)

Angestrebte Leistungen

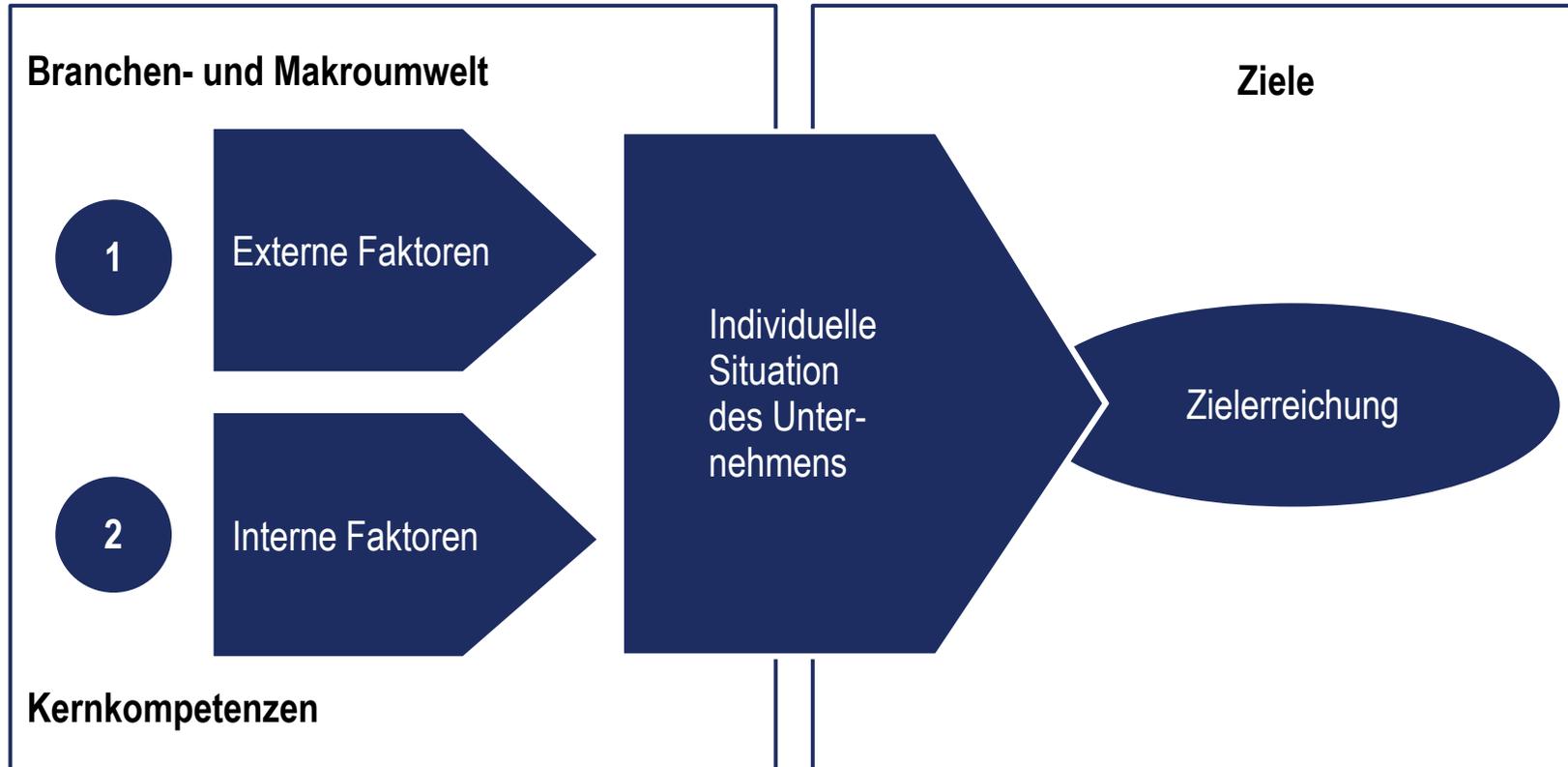
Konkrete Ausprägungen der Messgrößen, die das angestrebte Zielniveau kenntlich machen

Initiativen

Konkrete Maßnahmen und Initiativen, die dazu geeignet sind, die Ziele (in ihren jeweiligen Ausprägungen) zu erreichen

Externe und interne Faktoren beeinflussen die individuelle Situation und wirken somit auf die Zielerreichung ein

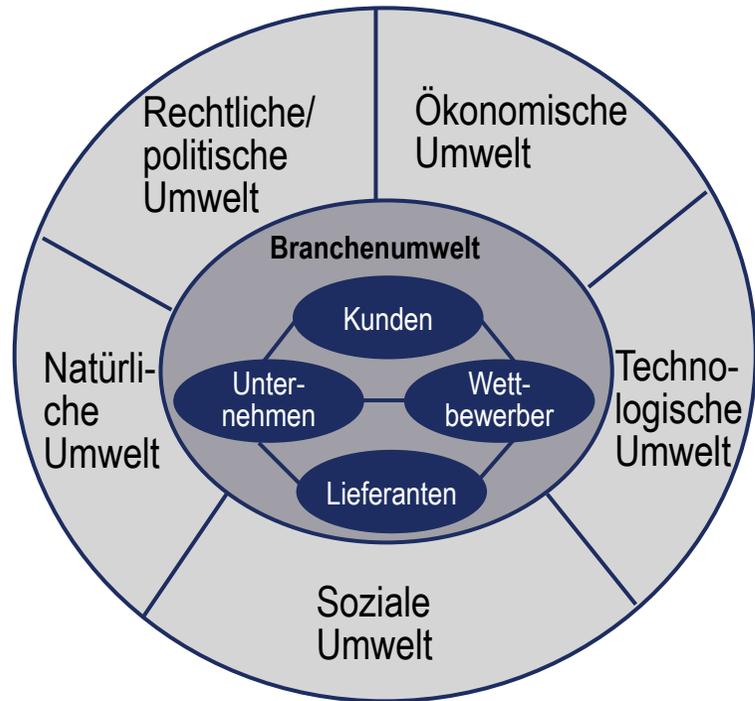
Externe und interne Faktoren



Probleme von Unternehmen entstehen häufig aufgrund von sich ändernden Bedingungen in der Umwelt

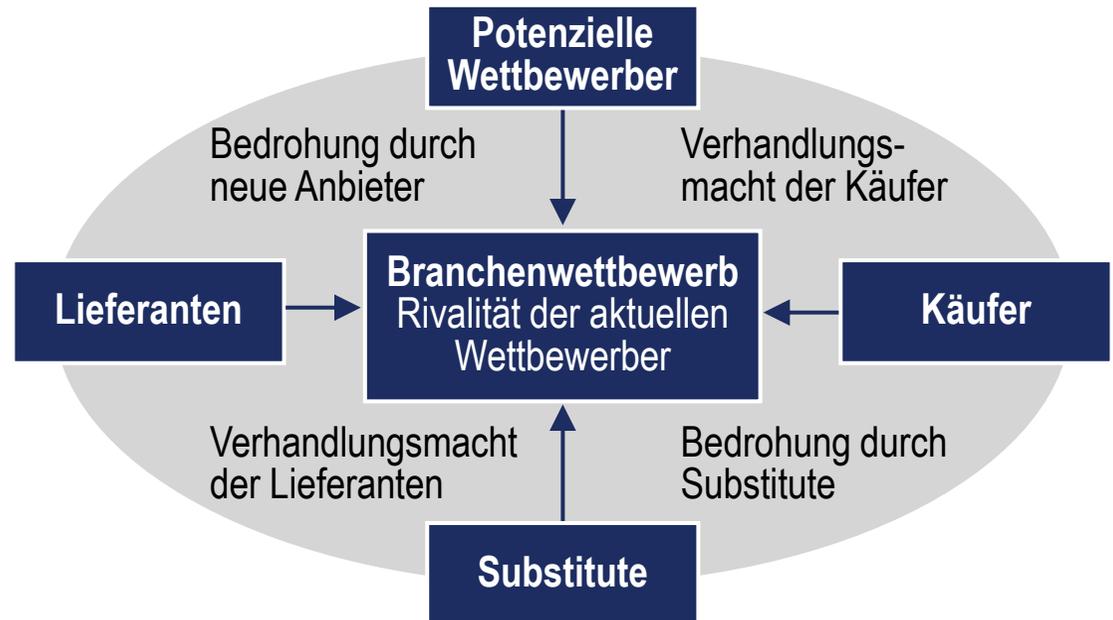
Unternehmensumwelten für die externe Analyse

Makroumwelt: PESTEL



Einflüsse, die mehrere Branchen betreffen

Branchenumwelt: Porter's 5 Forces



Einflüsse, die einzelne Branchen betreffen

Was sind die besonderen Ressourcen und Fähigkeiten dieser Unternehmen?

Beispiele für Kernkompetenzen

Ressourcen

Fähigkeiten

Coca Cola

Microsoft

Deutsche Telekom

BMW

Die SWOT-Analyse bringt die interne und externe Perspektive zusammen

SWOT-Analyse

Umweltanalyse

- Branche (Kunden, Wettbewerber, etc.)
- Makroumwelt

Unternehmensanalyse

- Produkte, Kundenbasis
- Wertschöpfungsprozess
- Führung, Organisation, Personal
- Kostensituation
- ...

	Chancen	Risiken
Stärken	<ul style="list-style-type: none">• Haben wir die Stärken, um Chancen zu nutzen?	<ul style="list-style-type: none">• Haben wir die Stärken, um Risiken zu bewältigen?
Schwächen	<ul style="list-style-type: none">• Welche Chancen verpassen wir wegen unserer Schwächen?	<ul style="list-style-type: none">• Welchen Risiken sind wir wegen unserer Schwächen ausgesetzt?

Unternehmen können auf ganz unterschiedlichen Wegen wachsen

Wachstumswege von Unternehmen

Ansoff-Matrix	Bisherige Märkte	Neue Märkte
Bisherige Produkte	Penetrationsstrategie	Marktentwicklungsstrategie
Neue Produkte	Produktentwicklungsstrategie	Diversifikationsstrategie

Kooperationen reichen von der vertragslosen Zusammenarbeit bis zum eigenständigen Joint Venture

Arten der Zusammenarbeit

Vertragslose Zusammenarbeit

- Zusammenarbeit nur mittels Absprache
- Abwicklung innerhalb der beteiligten Unternehmen
- Einfachste, aber wenig stabile Form

Vertragliche Zusammenarbeit

- Kooperationsziel und -maßnahmen werden vertraglich vereinbart
- Abwicklung innerhalb der beteiligten Unternehmen
- Relativ stabil

Kapitalbeteiligungen

- Unternehmen beteiligen sich aneinander
- Ein- oder wechselseitige Beteiligungen
- Einfluss auf Kooperationspartner durch Eigentümerschaft

Joint Ventures

- Ausgliederung der Kooperationsaktivität in ein eigenständiges Unternehmen (meist zu gleichen Anteilen)
- Sehr stabil

Durch die Kooperation "Star Alliance" können Airlines kostengünstig ihre Angebotspalette erweitern

Wachstum durch Kooperation

Star Alliance



- Durchführung gemeinsamer Flüge, obwohl Buchung bei einer Fluggesellschaft (code sharing)
- Kooperation in der Ausrüstung, bei Ersatzteilen, Wartung, im Abfertigungsprozess etc.
- Größeres Angebot an bedienten Strecken

Unternehmer und Unternehmen – Übung 4

Gliederung der vierten Übungsveranstaltung

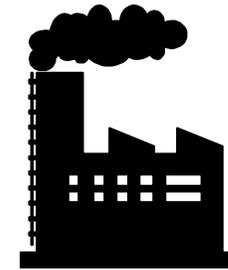
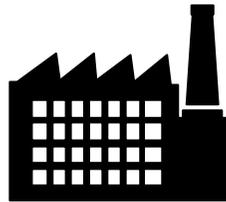
1. Welt der Zahlen

Prof. Dr. Sebastian Junge
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Unternehmensführung

Merck und BASF zählen zu den 40 größten und liquidesten Unternehmen des deutschen Aktienmarktes und sind deshalb im DAX gelistet

Zwei Chemiekonzerne im Vergleich

MERCK



- Gründung: **1668** (weltweit ältestes pharmazeutisch chemisches Unternehmen)
- Rechtsform: Kommanditgesellschaft auf Aktien
- Sitz: Darmstadt
- Mitarbeiter: ca. **62 770**
- Umsatz: knapp **20 Mrd.** Euro (2021)
- Branche: Chemie- und Pharmaindustrie

- Gründung: **1865**
- Rechtsform: Europäische Gesellschaft
- Sitz: Ludwigshafen am Rhein
- Mitarbeiter: ca. **111 000**
- Umsatz: ca. **78,6 Mrd.** Euro (2021)
(weltweit größter Chemiekonzern)
- Branche: Chemicals, Materials, Industrial Solutions, Surface Technologies, Nutrition & Care und Agricultural Solutions

Im Konzernabschluss des Geschäftsberichts liefern die Rechenwerke Aussagen über die Erfolgslage des Unternehmens

Rechenwerke und wo sie im Geschäftsbericht zu finden sind

Erste Aufgabe

Wo sind die drei Rechenwerke im Geschäftsbericht zu finden?

Benutzt für die Lösung der Aufgabe bitte Eure Laptops und sucht die Rechenwerke in den GBs 2021 von Merck und BASF

Die Kennzahlenanalyse fungiert auf Grundlage der Daten der Rechenwerke als Instrument zum Vergleich zweier Unternehmen

Anwendung der Rechenwerke und Kennzahlenanalyse

Zweite Aufgabe

Welches Unternehmen wäre für Euch als potenzielle Investoren attraktiver?
Berechnet jeweils für Merck und BASF alle im E-Learning kennengelernten Kennzahlen für das Jahr 2021 (auf zwei Dezimalstellen gerundet), bewertet die beiden Unternehmen und vergleicht diese anschließend miteinander.

(**Hinweis:** Die Daten zur Berechnung zweier Kennzahlen befinden sich in den Erläuterungen im Anhang)

Die Ergebnisanalyse betrachtet die Finanzlage und die Analyse des Unternehmenserfolgs

Kennzahlenberechnung

The Merck logo is displayed in a bold, pink, sans-serif font.

Umsatzrendite

$$\frac{\text{JÜ (v.St.)} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Umsatz}}$$

Eigenkapitalrentabilität

$$\frac{\text{JÜ}}{\text{durchschnittliches EK}}$$

Gesamtkapitalrentabilität

$$\frac{\text{JÜ (v.St.)} + \text{Zinsaufwand}}{\text{durchschnittliches GK}}$$

Die Kapitalanalyse untersucht das in der Bilanz ausgewiesene Kapital hinsichtlich der Zusammensetzung, Sicherheit und der Fristigkeit

Kennzahlenberechnung



Eigenkapitalquote

$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Anlagendeckungsgrad

$$\frac{\text{EK} + \text{langf. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$$

Die Vermögensanalyse untersucht die Zusammensetzung und die Entwicklung des Vermögens in einem Unternehmen

Kennzahlenberechnung

The Merck logo is displayed in a stylized, pink, rounded font.The BASF logo is displayed in white on a blue rectangular background. It includes the text 'BASF' in a bold, sans-serif font, with the tagline 'We create chemistry' underneath.

Anlagenintensität

$$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}}$$

Vorratsintensität

$$\frac{\text{Vorräte}}{\text{Gesamtvermögen}}$$

Vorratumschlagsdauer

$$\frac{\text{Vorräte}}{\text{Umsatzerlöse}} * 365$$

Die Liquiditätsanalyse behandelt die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens und ist entweder Zeitpunkt oder Zeitraum orientiert

Kennzahlenberechnung

The Merck logo is displayed in a bold, pink, sans-serif font.

Liquidität (1. Grades)

$$\frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{kurzf. Fremdkapital}}$$

Schulden tilgungsdauer

$$\frac{\text{Effektivverschuldung}^*}{\text{Cash-flow}}$$

* Effektivverschuldung = FK - liq. Mittel - Ford. LuL

Die Investitionsanalyse beschäftigt sich mit der Investitionsneigung und der Investitionsintensität eines Unternehmens

Kennzahlenberechnung

Innenfinanzierungskraft

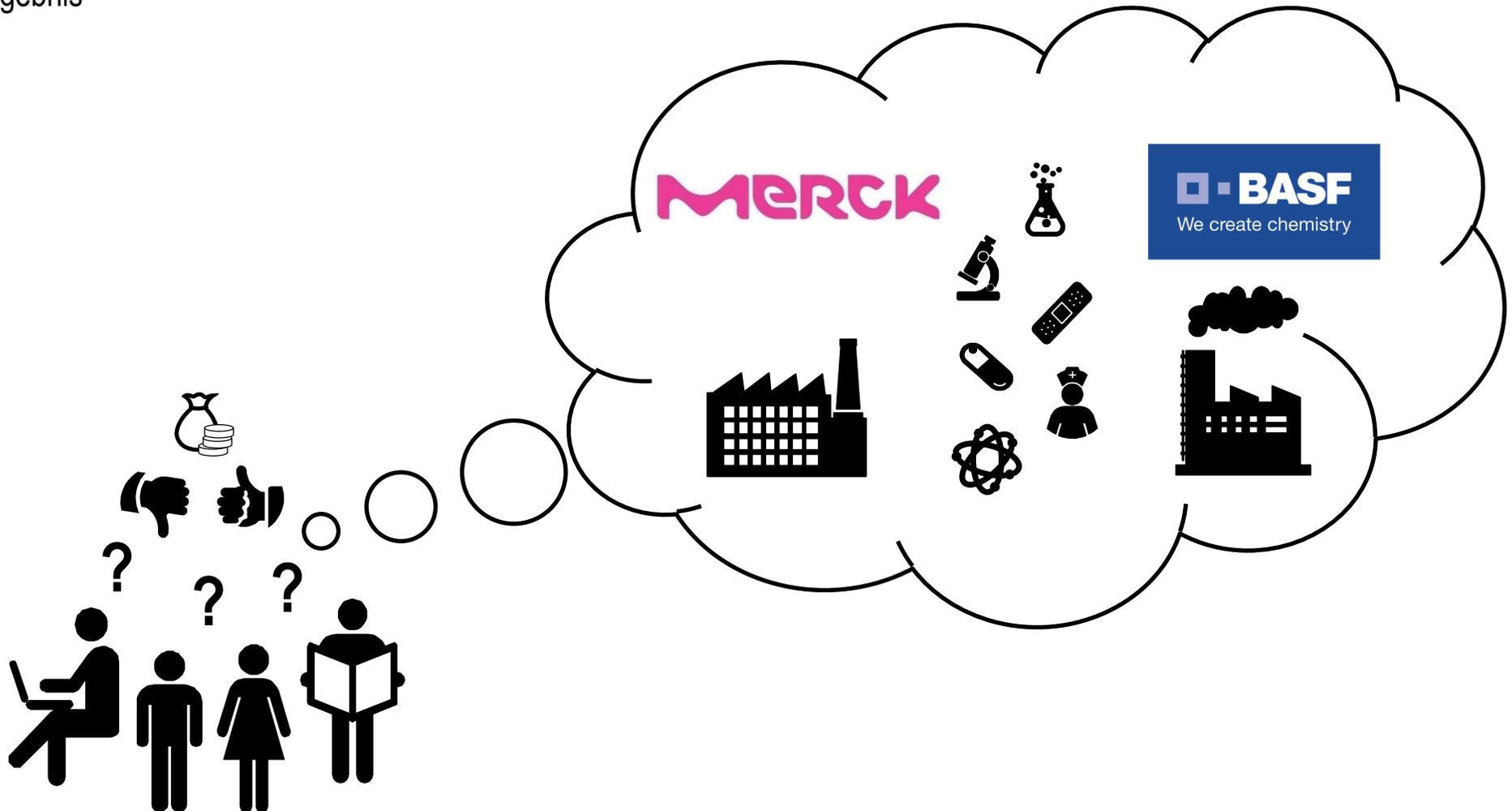
$$\frac{\text{Cash-flow}}{\text{Umsatz}}$$

Nachhaltigkeit

$$\frac{\text{Investitionen AV}}{\text{Abschreibungen AV}}$$
The Merck logo is displayed in a bold, pink, sans-serif font.The BASF logo consists of a blue square with a white square inside, followed by the text "BASF" in white, and the tagline "We create chemistry" in a smaller white font below it.

Die Kennzahlenanalyse erlaubt durch Einblicke in die finanzielle Situation einen konkreten Vergleich zwischen Merck und BASF

Ergebnis



Unternehmer und Unternehmen – Übung 5

Gliederung der fünften Übungsveranstaltung

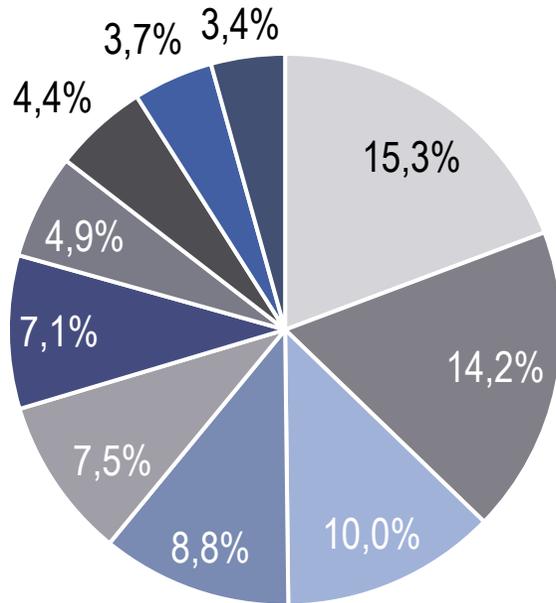
1. Management der Internationalisierung
 - 1.1 Markt- und Standortwahl
 - 1.2 Theorien der Internationalisierung
 - 1.3 Formen und Strategien der Internationalisierung

Prof. Dr. Sebastian Junge
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Unternehmensführung

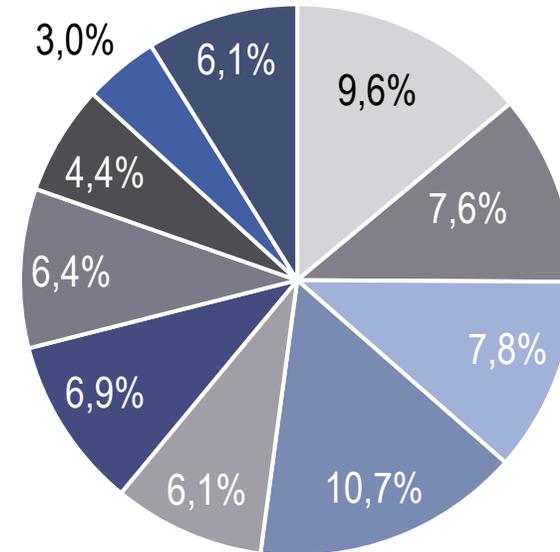
Warum sind manche Branchen stärker internationalisiert als andere?

Anteil an gesamten Warenex- und importen (2021)

Export



Import



- | | | | |
|-----------------------|--|----------------------------|-----------------------------|
| Kraftwagen/-teile | Datenverarbeitungsgeräte, elektr. und opt. Erzeugnisse | Metalle | Metallerzeugnisse (Exporte) |
| Maschinen | Pharmazeutische u. ä. Erzeugnisse | Nahrungs- und Futtermittel | Erdöl und Erdgas (Importe) |
| Chemische Erzeugnisse | Elektrische Ausrüstungen | Gummi- und Kunststoffwaren | |

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2022

Der Grad der Internationalisierungsaktivitäten von Volkswirtschaften und Unternehmen ist messbar

Indikatoren der Internationalisierung

	Gesamtwirtschaftliche Indikatoren	Einzelwirtschaftliche Indikatoren
Statisch	<ul style="list-style-type: none">• Ex- und Importe von Gütern und Dienstleistungen bezogen auf BIP• Anteil ausländischer Arbeitnehmer an der Gesamtbeschäftigtenzahl deutscher Unternehmen• Anzahl der Direktinvestitionen im Ausland	<ul style="list-style-type: none">• Ausländischer Anteil am Eigenkapital• Anteil Auslandsumsatz am Gesamtumsatz
Dynamisch	<ul style="list-style-type: none">• Wachstum Außenhandel im Vergleich zum Inlandshandel• Entwicklung grenzüberschreitender Unternehmenszusammenschlüsse	<ul style="list-style-type: none">• Entwicklung Anteil Auslandsumsatz am Gesamtumsatz• Entwicklung der Auslandsproduktionsquote

Mit Hilfe der Portfolioanalyse können potenzielle Märkte identifiziert werden

Portfolioanalyse

Marktattraktivität

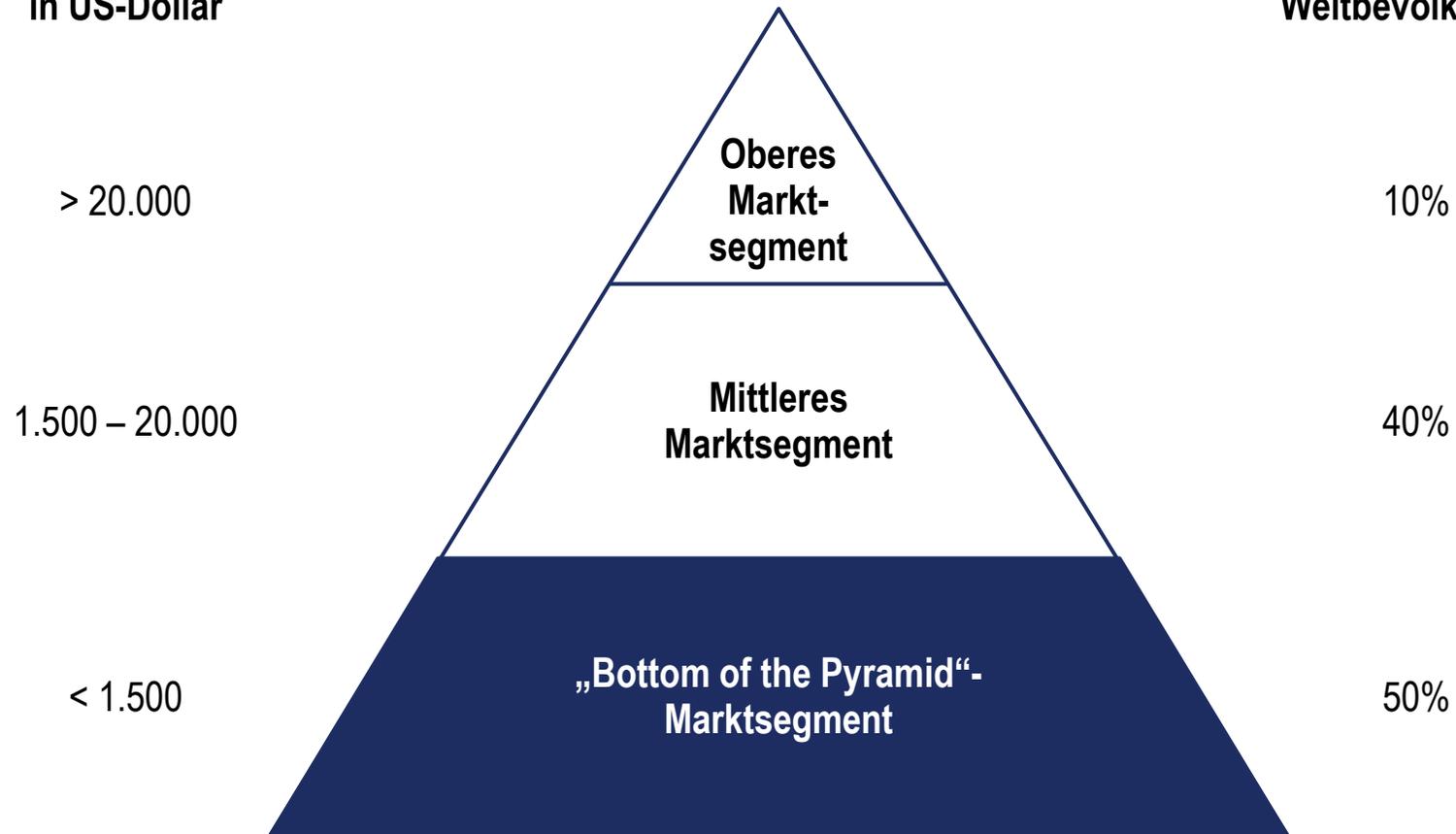


„Bottom of the Pyramid“-Märkte bieten Unternehmen neue Wachstumspotenziale

Definition von „Bottom of the Pyramid“-Märkten

Paritätische Kaufkraft
in US-Dollar

Anteil an der
Weltbevölkerung



Unternehmen müssen ihre Strategie in BOP-Märkten an die dort herrschenden Umweltbedingungen anpassen

Umweltbedingungen und Strategie in „Bottom of the Pyramid“-Märkten



Internationalisierungstheorien untersuchen unterschiedliche Aspekte der weltweiten Betätigung von Unternehmen

Theorien der Internationalisierung – Überblick und Beispiele

**Außenhandels-
theorien**

**Theorien der
internationalen
Direktinvestition**

**Theorien der
multinationalen
Unternehmung**

**Unter-
suchungs-
objekt**

Welche Vorteile entstehen durch länder-überschreitenden Güteraustausch?

Unter welchen Bedingungen verlagern Unternehmen Ressourcen ins Ausland?

Welche Faktoren beeinflussen die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen?

Beispiel

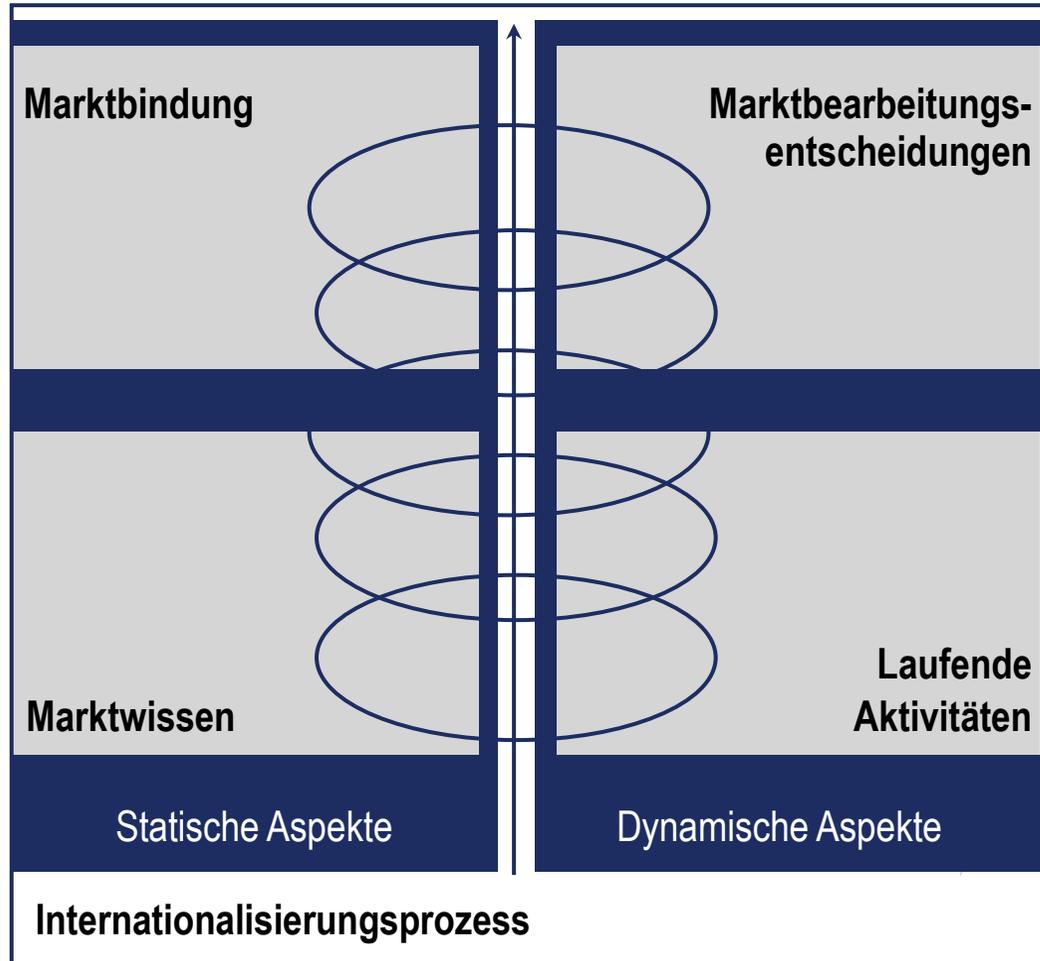
Theorie der komparativen Kostenvorteile nach Ricardo (1816)

Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne (1977, 1990, 2003)

Diamant-Ansatz nach Porter (1990)

Unternehmen wählen bei zunehmender Erfahrung im Ausland risikoreichere Formen der Internationalisierung

Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne



Organisatorische Lernprozesse
als Mittelpunkt der Theorie

"Establishment chain"

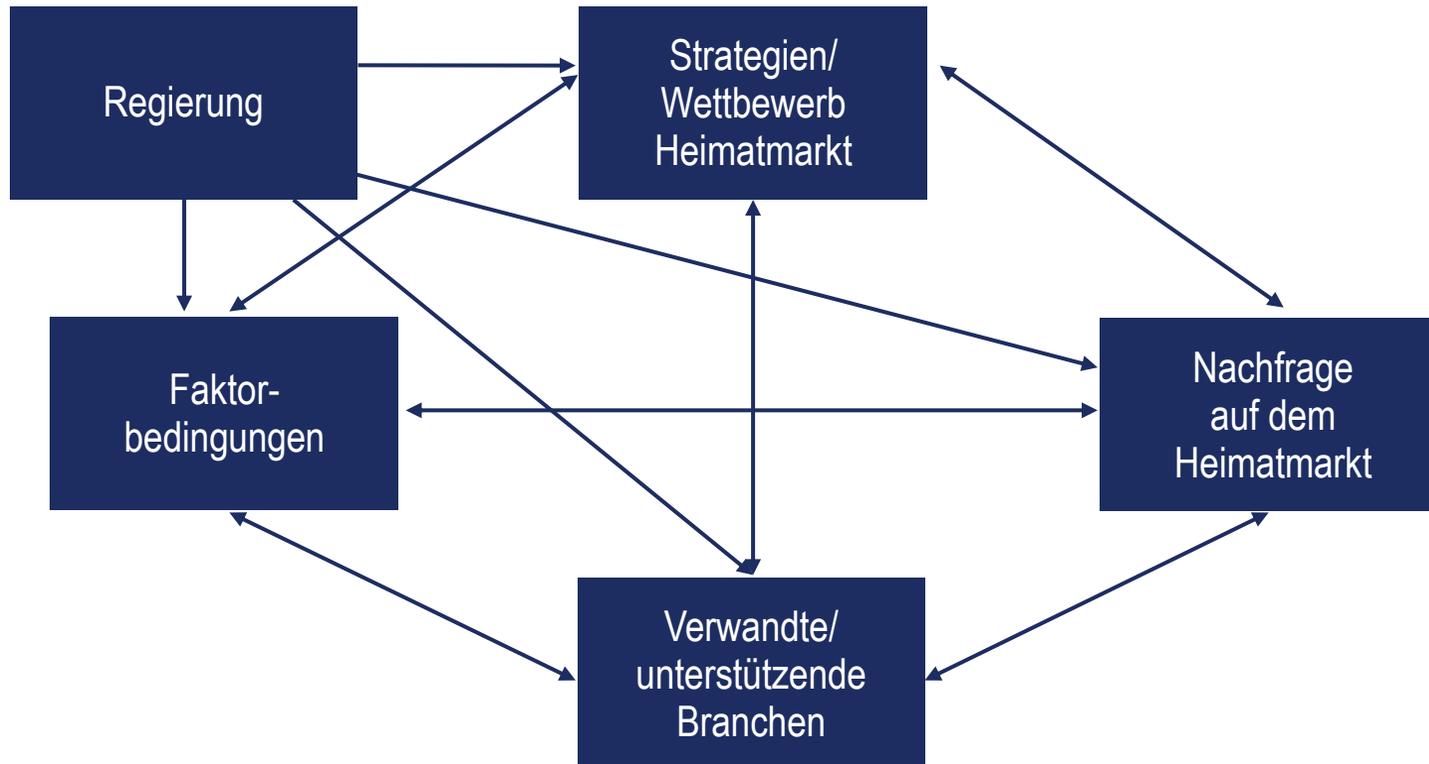
= Wahl von Engagements
mit größerer Marktbindung
bei mehr Auslandserfahrung

"Psychic distance chain"

= Wahl von Engagements
mit höherer kultureller Distanz
bei mehr Auslandserfahrung

Was ermöglicht es einer Nation, in einer bestimmten Branche weltweit führende Unternehmen zu entwickeln?

Porters Diamant-Ansatz der nationalen Wettbewerbsvorteile



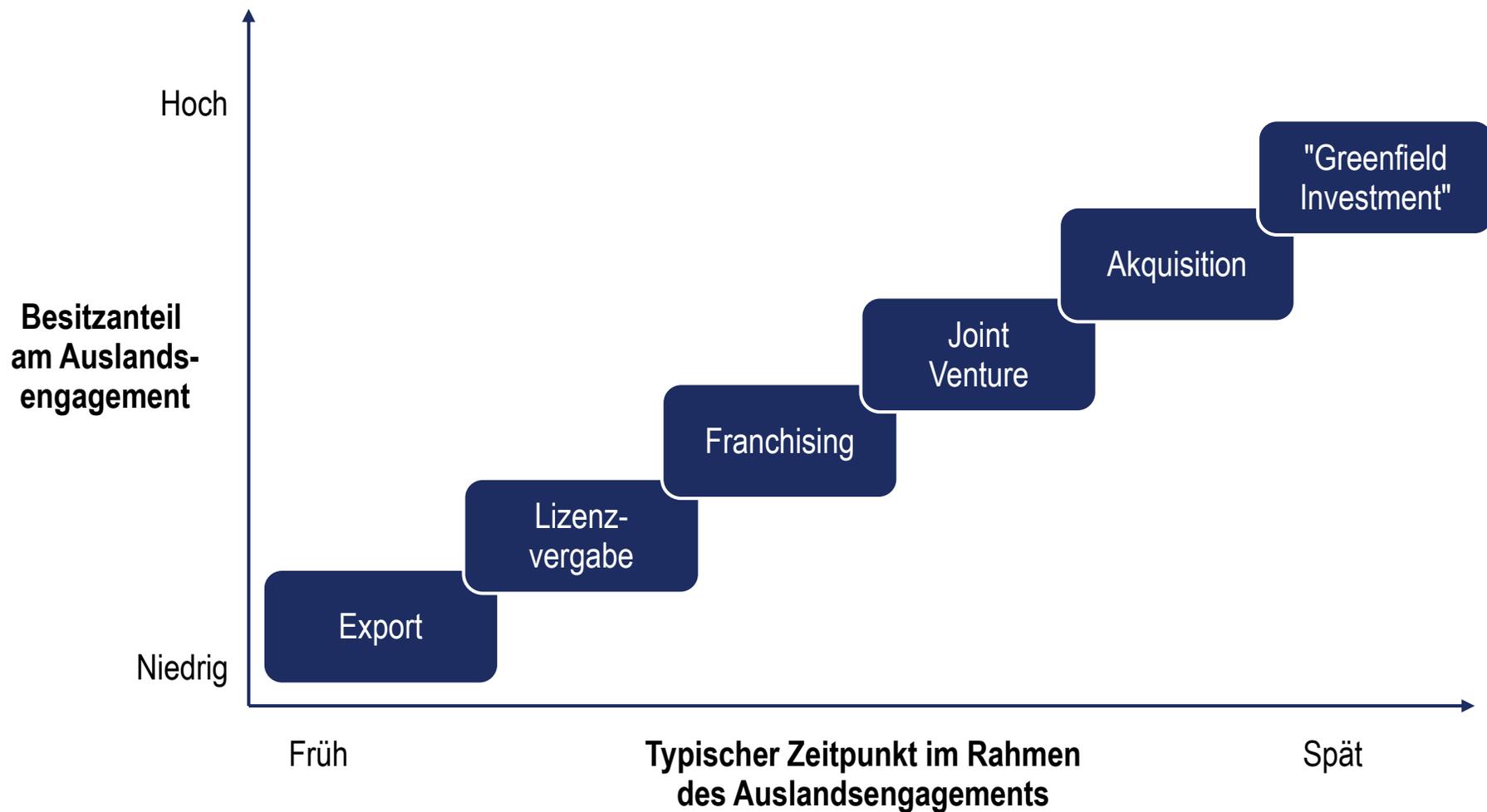
Die Internationalisierung bezieht sich auf verschiedene Entscheidungsbereiche

Entscheidungsbereiche der Internationalisierung



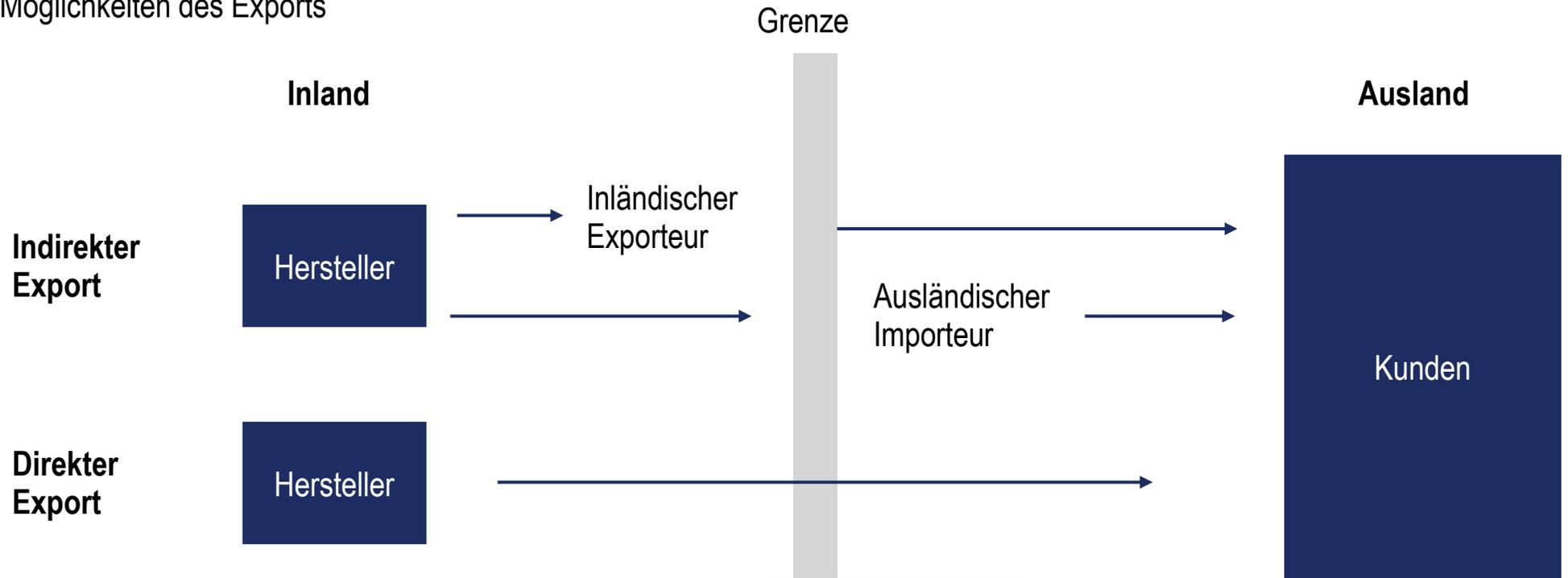
Die Wahl der Internationalisierungsform ist eine andere wichtige Entscheidung

Internationalisierungsformen



Durch Export werden die im Inland produzierten Güter an ausländische Abnehmer vertrieben

Möglichkeiten des Exports



Die Lizenzvergabe erfolgt oft in F&E-intensiven Branchen und ist nicht ohne Risiken

Lizenzvergabe zwischen Cherry Biolabs und MorphoSys 2020

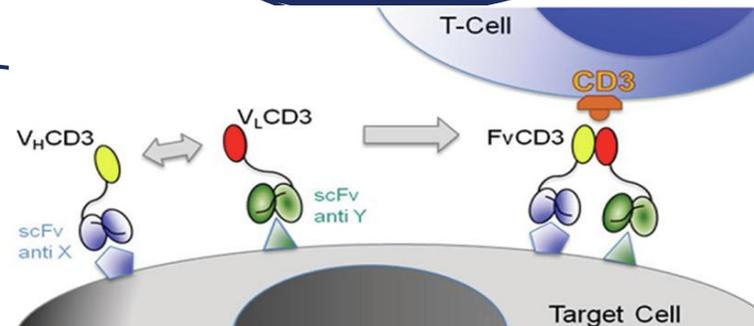


Das Start-up der Uniklinik Würzburg entwickelte eine neue Immuntherapie gegen Krebs

Synergien zwischen Biotech und Biopharma



Erhält durch die Vereinbarung Rechte für 6 Zielmoleküle der Hemibody-Technologie und bringt die Therapie in die klinische Anwendung



Mit Hilfe eines Franchising können Handel- und Dienstleistungsunternehmen expandieren

Franchisingkonzept Body Shop



Unternehmenskultur und Werte

Starke Werte – starke Marke – weltweit



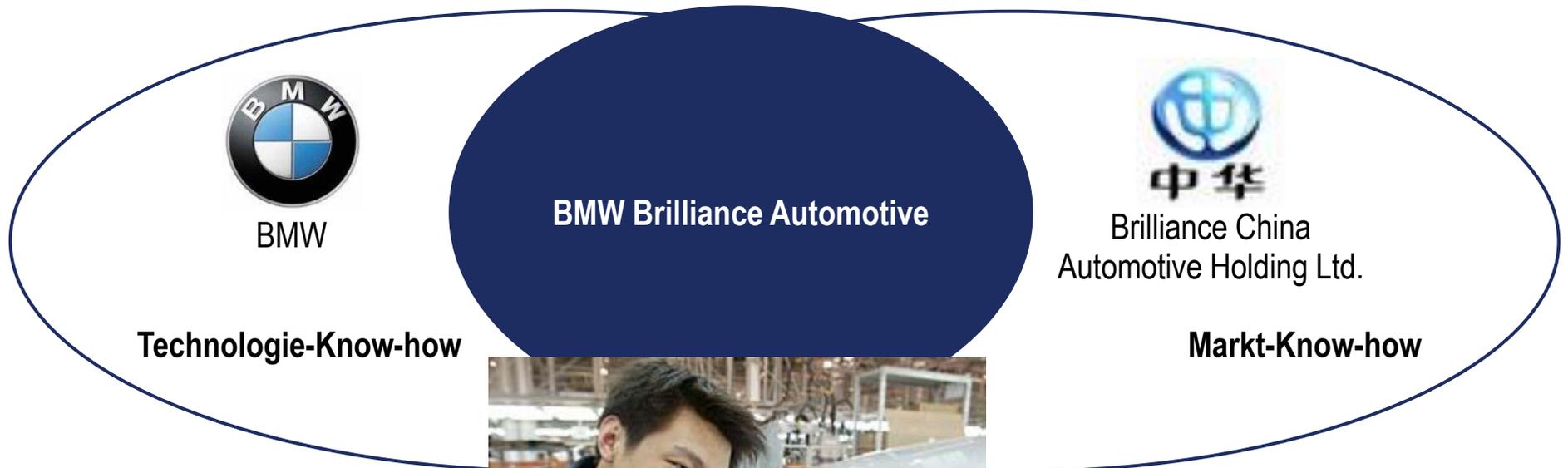
Franchisenehmer im regionalen Wettbewerb



Quelle: Statista

Eine beliebte Form der Auslandsaktivität ist ein Joint Venture mit einem ortskundigen Partner

Joint Venture von BMW und BCA in China



BMW

Technologie-Know-how

BMW Brilliance Automotive



中华

Brilliance China
Automotive Holding Ltd.

Markt-Know-how



Produktion des 3er und 5er in China

Die Akquisition ist eine Möglichkeit international zu expandieren

Akquisition von Procter & Gamble und Wella 2015



Stärkung des Kernbereichs und Verwirklichung von Synergien

Die Akquisition ist eine Möglichkeit international zu expandieren

Akquisition von Henkel & Shiseido 2022



Der Aufbau von Tochtergesellschaften ermöglicht Aldi, sein in Deutschland bewährtes Konzept auch im Ausland umzusetzen

Aldi in Australien



- 2001 erste Aldi-Filiale als "greenfield investment"
- Philosophie: "groceries of highest quality at very low prices"
- Bereits 568 (2021) Filialen in Australien
- Im Wesentlichen gleiches Konzept wie in Deutschland



Wo liegen die Vor- und Nachteile der verschiedenen Internationalisierungsformen?

Vor- und Nachteile der Internationalisierungsformen

Export

Lizenz-
vergabe

Franchi-
sing

Joint
Venture

Akquisition

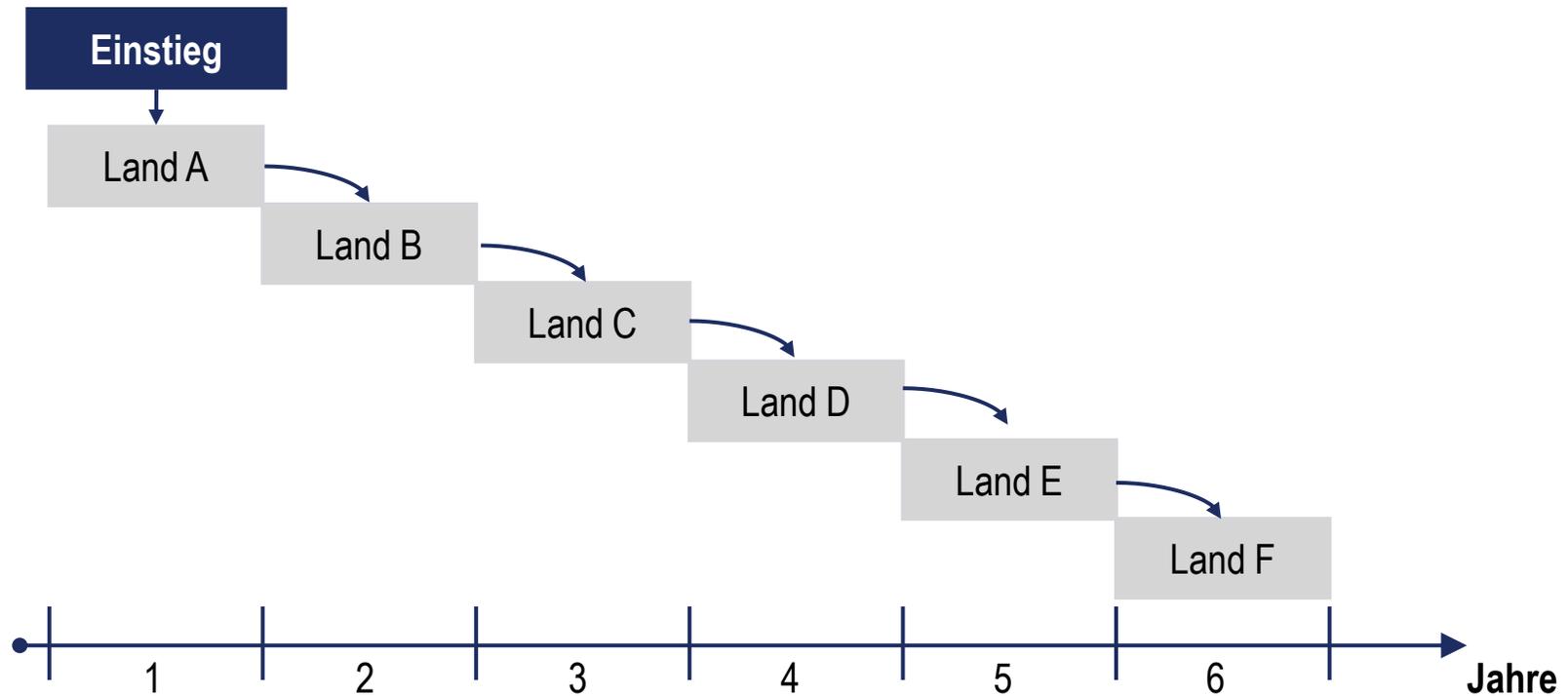
„Green-
field Invest-
ment“

Vorteile

Nachteile

Die Wasserfall-Strategie zeigt das klassische, schrittweise Vorgehen vieler Unternehmen

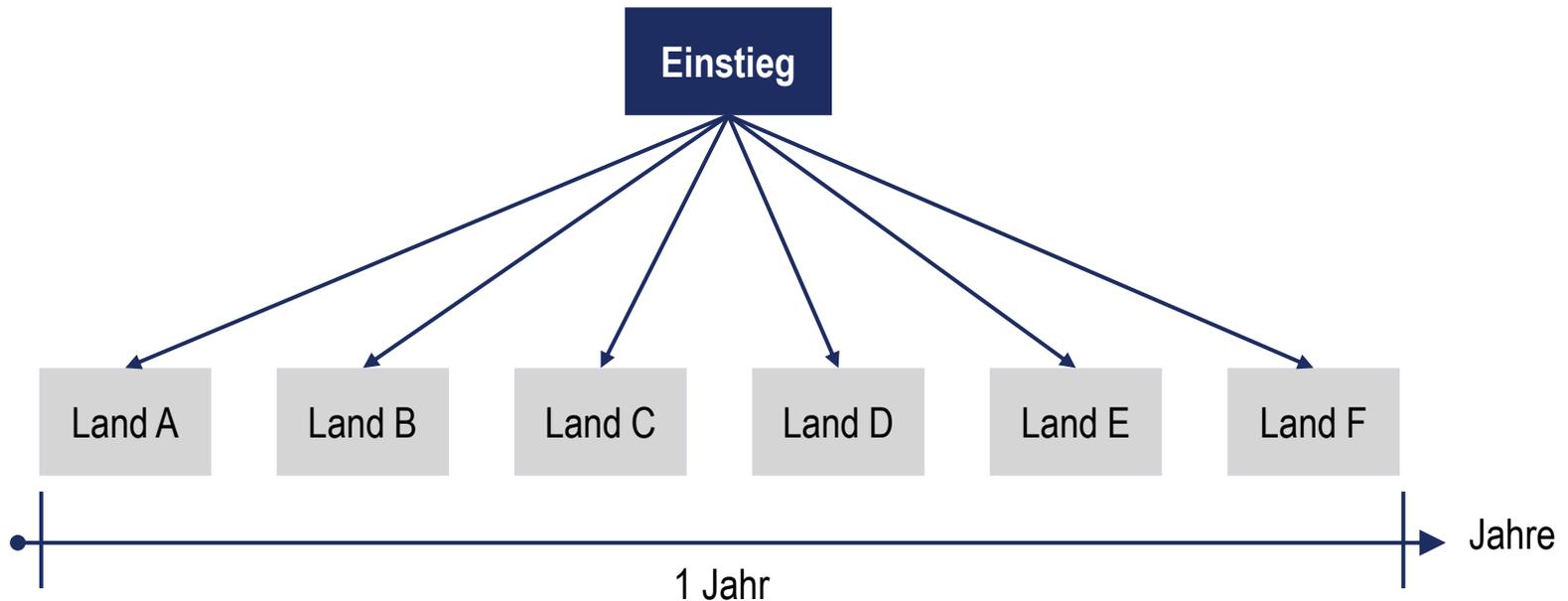
Wasserfall-Strategie des Internationalisierungstimmings



➡ Realisieren von Lern- und Erfahrungseffekten (Lerntheorie von Johanson/Vahlne)

Die Sprinkler-Strategie sieht einen simultanen Markteintritt in mehreren Ländern vor

Sprinkler-Strategie des Internationalisierungstimmings



- Verzicht auf Lern- und Erfahrungseffekte
- Schneller Aufbau von Größen- und Verbundvorteilen
- Hohe finanzielle, sachliche und personelle Ressourcen erforderlich

Die Charakteristika der Märkte bestimmen, welche Internationalisierungsstrategie sinnvoll ist

Strategien für internationale Märkte

Globalisierungsvorteile

- Homogene Bedürfnisse
- Weltweite Marke
- Einheitliche Produkttechnologie
- Skalen- und Erfahrungseffekte

hoch

niedrig

hoch	Globale Strategie	Transnationale Strategie
niedrig	Internationale Strategie	Multi-nationale Strategie

niedrig

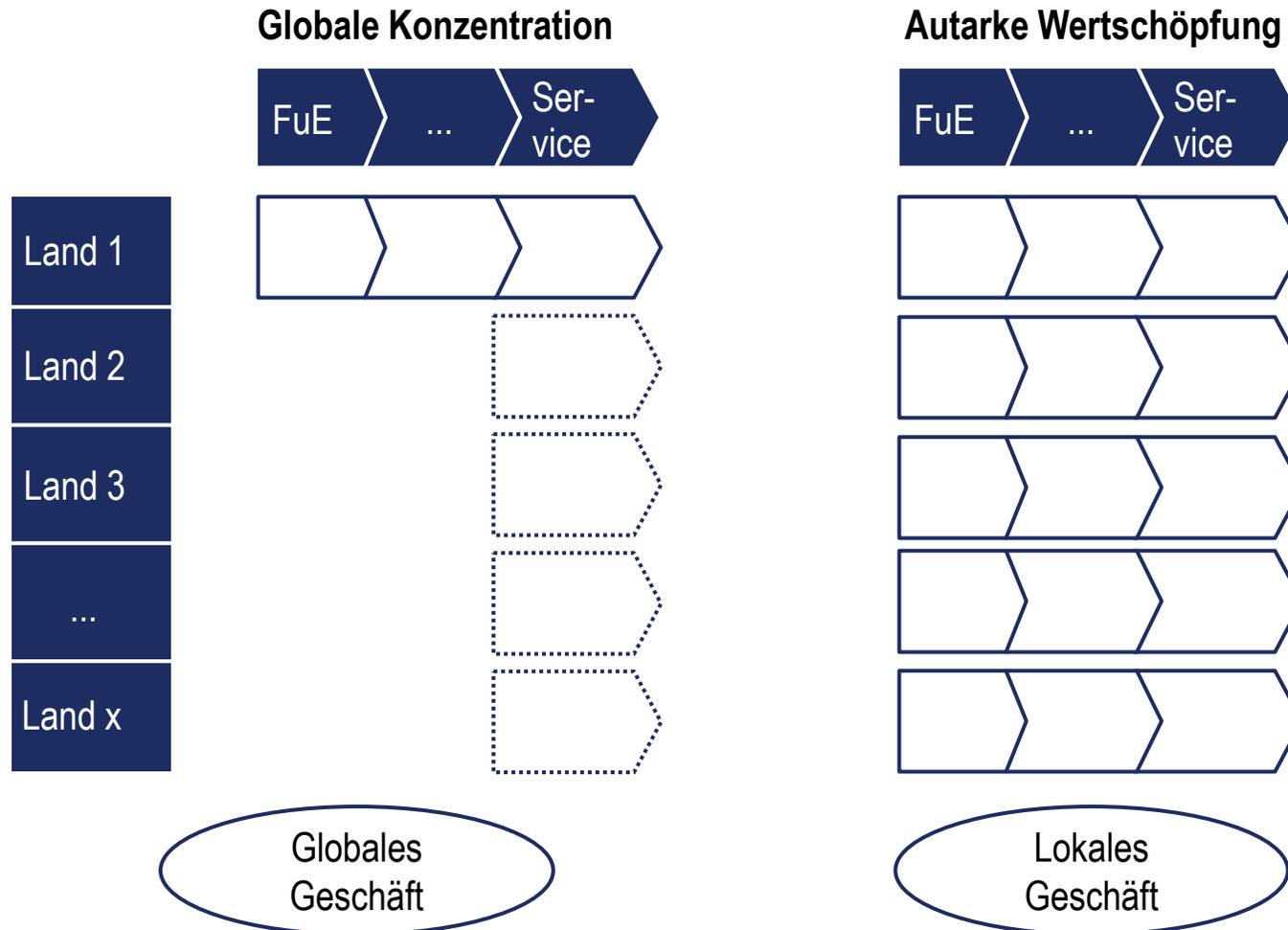
hoch

Lokalisierungsvorteile

- Differenzierte Bedürfnisse/Geschmack
- Nationaler Wettbewerb
- Politisch-rechtliche Beschränkungen
- Transportkosten

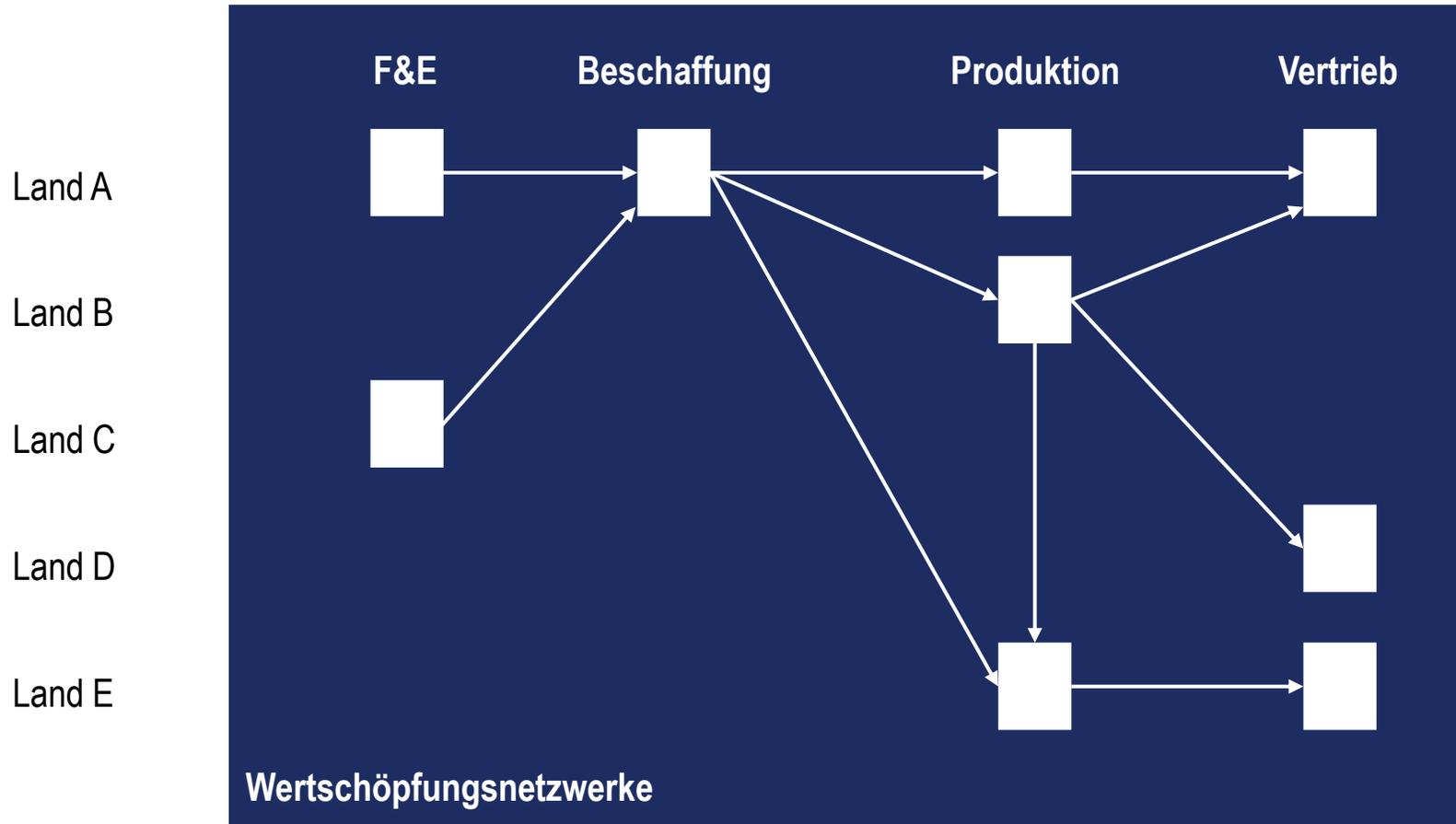
Abhängig von Funktion und Geschäft ist die Wertschöpfungsstrategie festzulegen

Alternative Wertschöpfungsstrategien



International tätige Unternehmen haben die Möglichkeit, ein weltweites Wertschöpfungsnetzwerk aufzubauen

Aufbau eines Wertschöpfungsnetzwerkes



Unternehmer und Unternehmen – Übung 6

Gliederung der sechsten Übungsveranstaltung

1. Innovation und Innovationsmanagement
 - 1.1 Innovationen und der Lebenszyklus
 - 1.2 Kreativitätstechniken in Innovationsprozessen
2. Weiteres Studium an der WiSo

Warum hat sich dieses Produkt nie im Markt etabliert?

Innovationsbeispiel Dodge La Femme, 1955

EXQUISITE interior features richly-woven Jacquard fabric in pastel rose with special tapestry design.

STYLISH rain cape and chic umbrella match the Jacquard fabric in color and design. Also, dainty rain boots for unexpected showers.

STUNNING fitted shoulder bag in soft, rose leather. Matches interior leather trim.

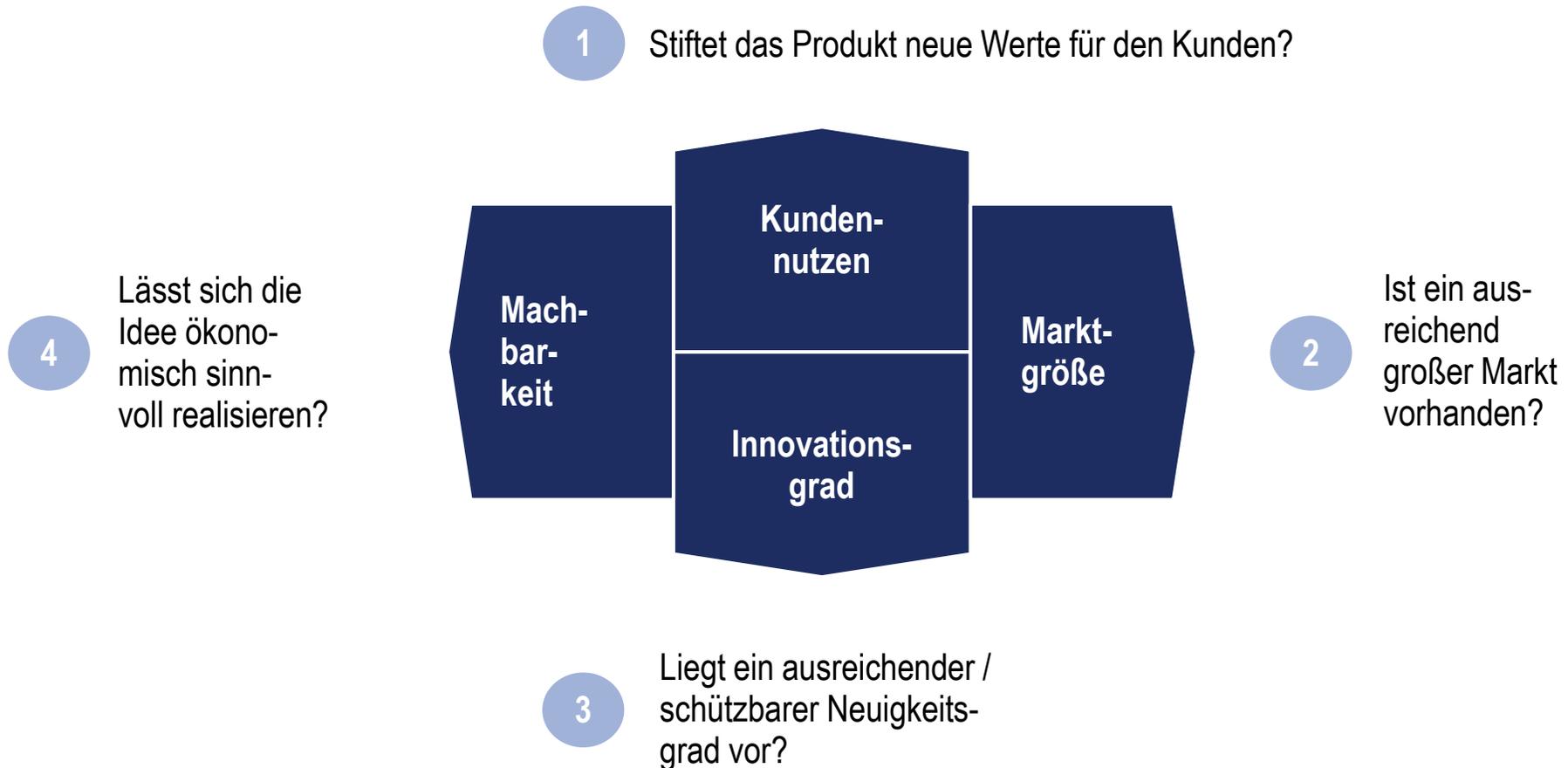
AND LO! Two special compartments to hold the bag and rain apparel — ingeniously, conveniently located in the backs of the front seats!

now for the first time anywhere, a car glamorously, *Personally Yours*

Never a car more distinctively feminine than *La Femme* . . . first fine car created *exclusively* for women! In this superbly designed car, Dodge brings together luxurious, delicately-toned interiors and ultra-fashionable appointments . . . every sophisticated touch your heart could desire! Here is, truly, the ultimate in fine motoring.

Um Innovationen erfolgreich im Markt zu etablieren, sind vor allem vier Anforderungen zu erfüllen

Erfolgsvoraussetzungen einer Innovation



Nach einer gewissen Zeit sind auch anfangs innovative Produkte nicht mehr attraktiv für den Kunden

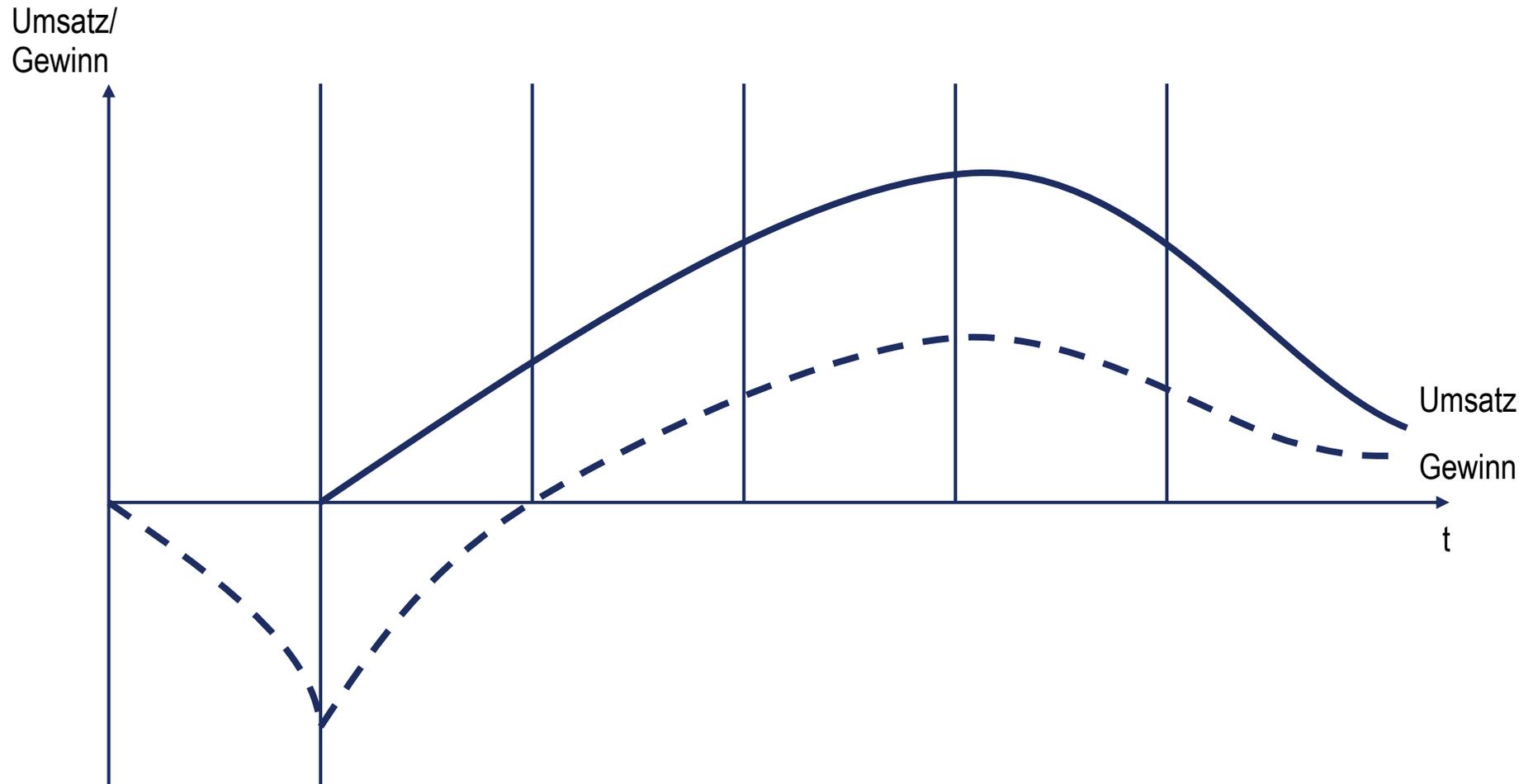
Opel Omega B



- Produziert von 1994 bis 2003
- Anfänglich hohe Produktnachfrage
- Im letzten Produktionsjahr weniger als 5.000 Stück verkauft
- Kein Nachfolger

Jedes Produkt unterliegt einem Lebenszyklus

Die 6-Phasen des Produktlebens



Innovationen bei bestehenden Produkten können den Lebenszyklus verändern

Die sieben Generationen des 3er BMW



1975
–
1983

1983
–
1994

1990
–
2000

1998
–
2006

2005
–
2012



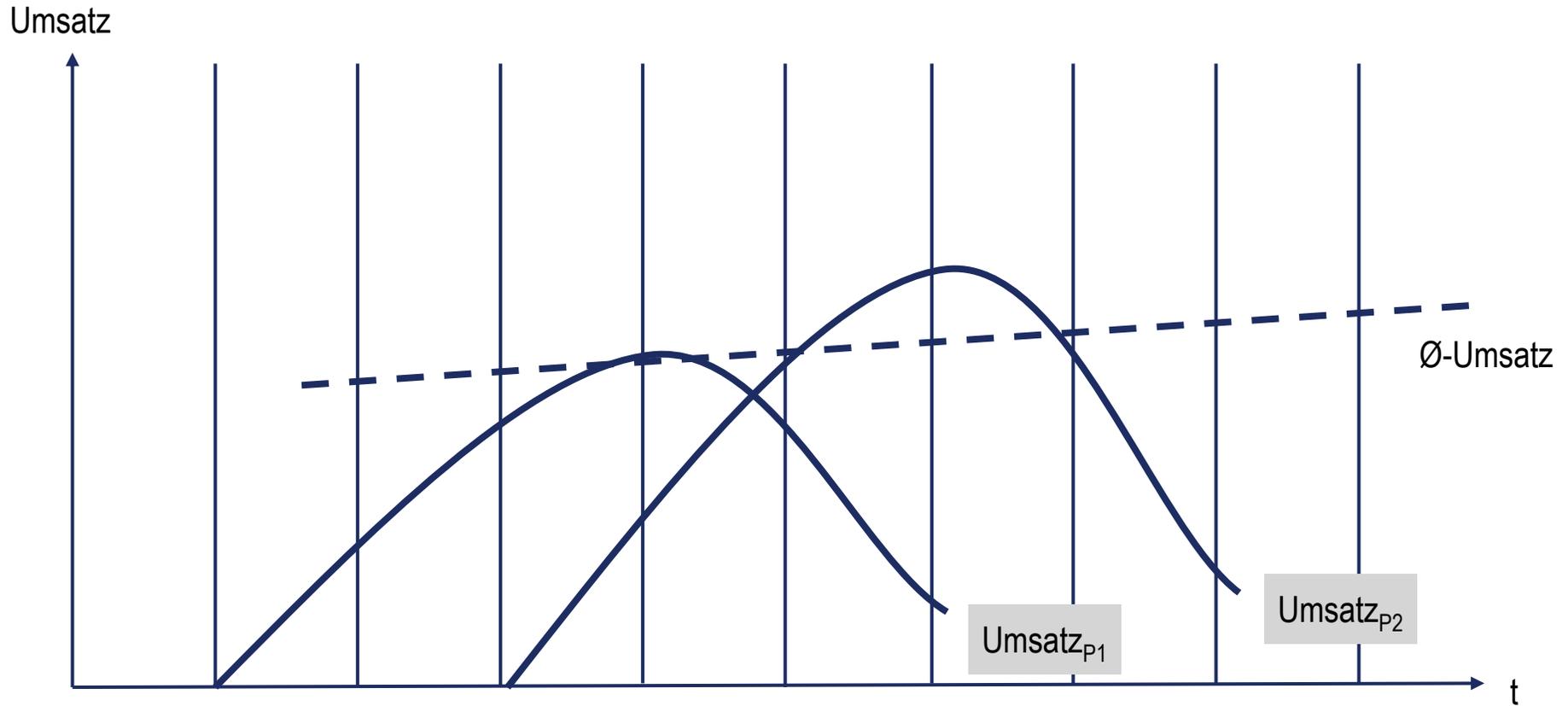
2012
–
2019

2019
–
offen



Durch die neue Produktgeneration soll der Gesamtumsatz gehalten oder gesteigert werden

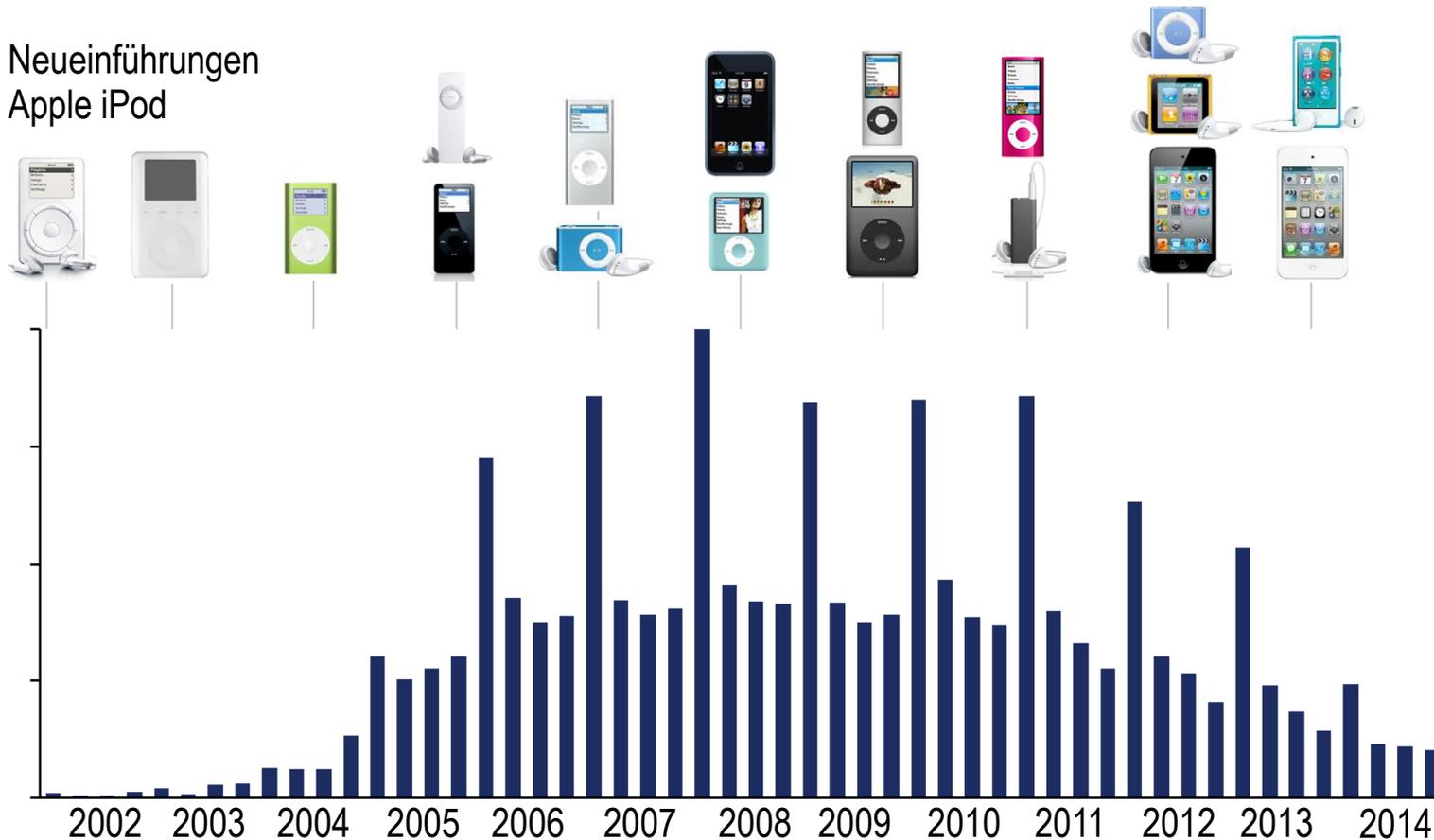
Lebenszyklus bei zwei Produktgenerationen



Der Produktlebenszyklus des Apple iPod zeigt einen typischen Verlauf

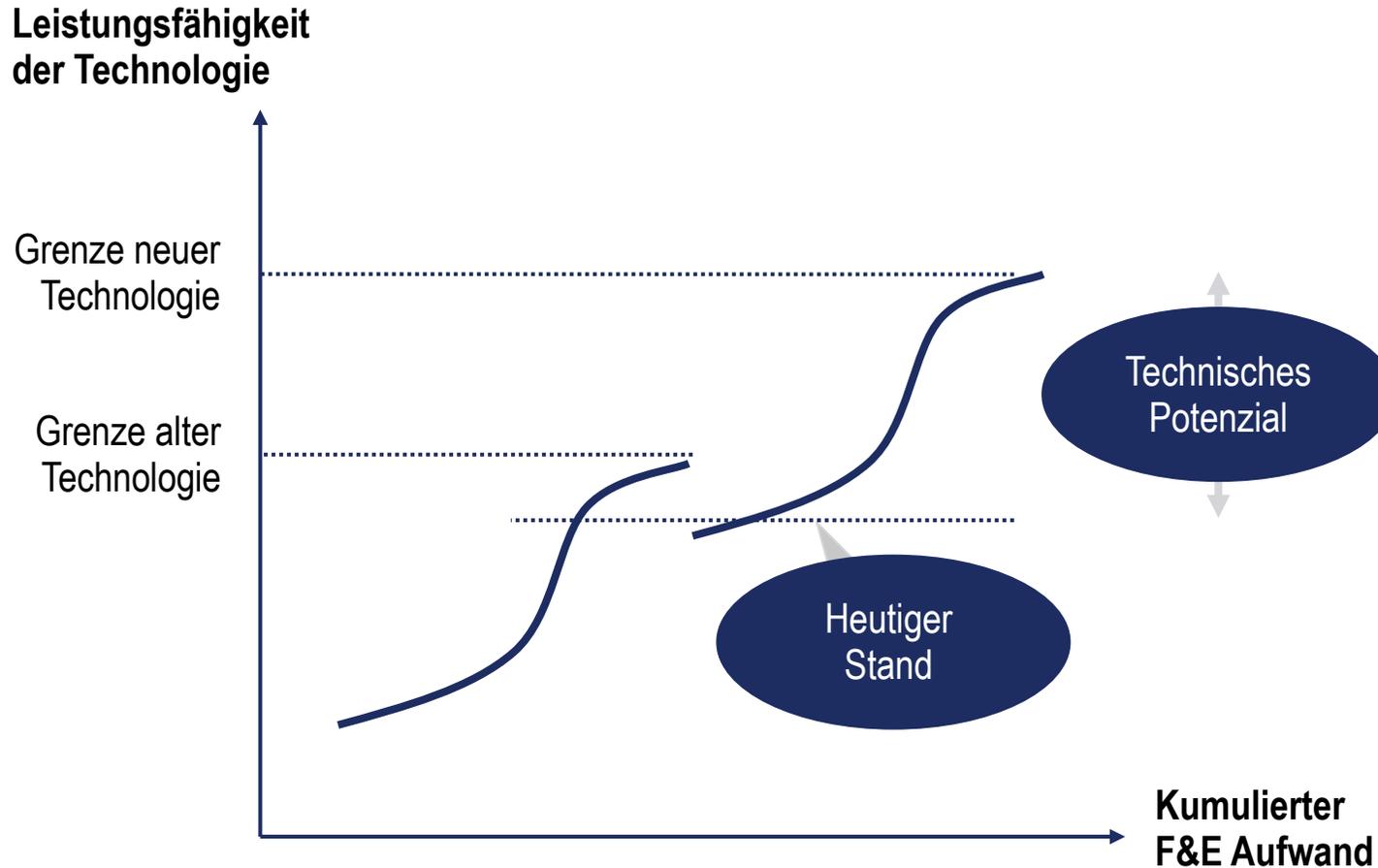
Quartalsumsätze Apple iPod, in Mrd. €

Neueinführungen
Apple iPod



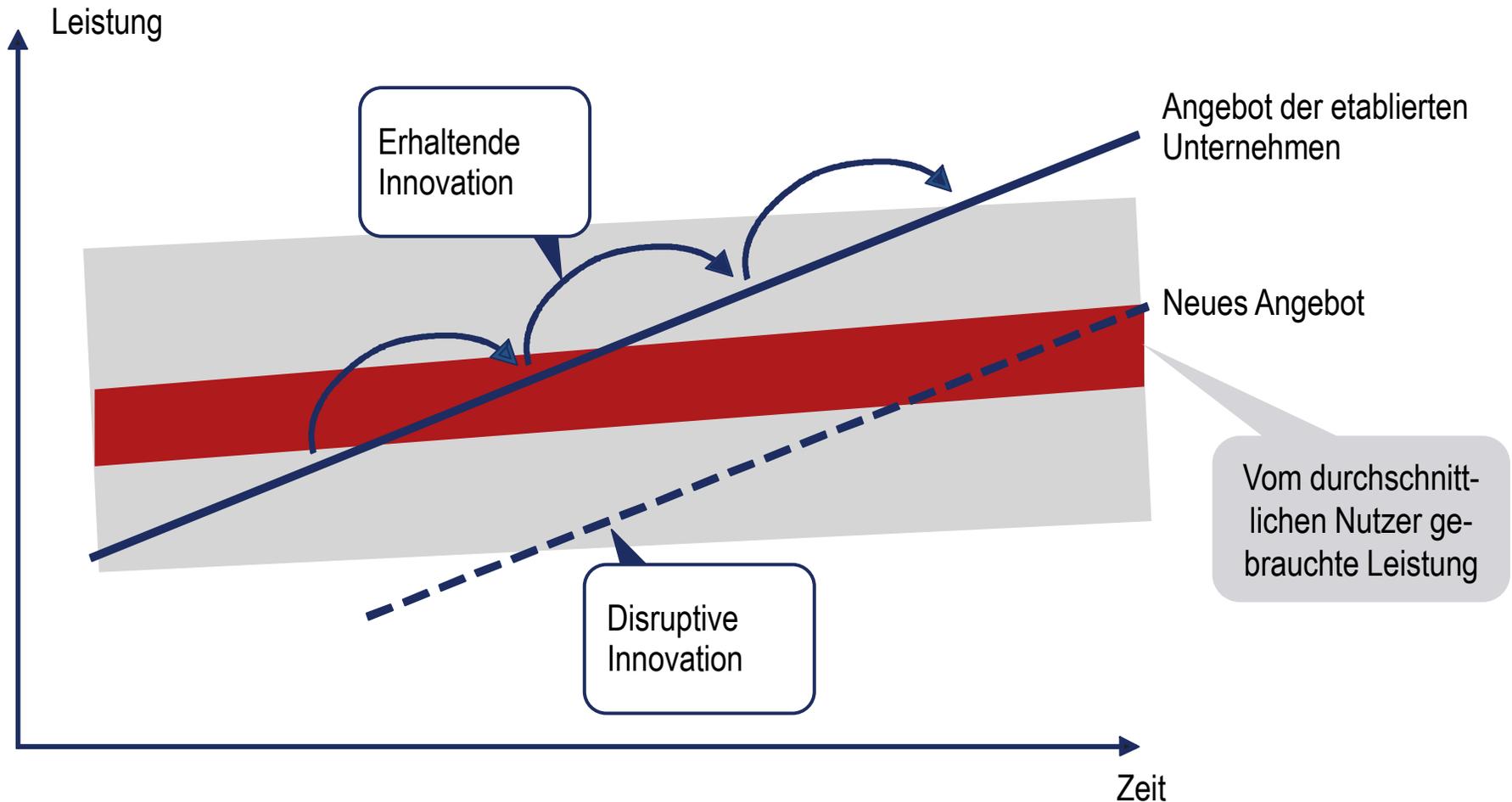
Die S-Kurve beschreibt die voraussichtliche Entwicklung von Technologien

Konzept der Technologie-S-Kurve



Strategische Innovationen haben das Potenzial, den Wettbewerbsvorteil etablierter Spieler zu zerstören

Modell der strategischen / disruptiven Innovation



Veränderte Produktmerkmale und ein neues Geschäftsmodell kennzeichnen strategische Innovationen

Definition und Beispiele für disruptive strategische Innovationen

Etablierte Airlines	Strategische Innovation	"No-Frills" Airlines
 <p>Lufthansa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Service • Zuverlässigkeit • (Globale) Reichweite 	<p>1 "Neu"</p> <p>Betont neue Produkt-/ Serviceattribute, die sich von den traditionellen unterscheiden</p>	 <p>RYANAIR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preis • Einfachheit • Pünktlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Serviceführerschaft • Streckennetz • Vertriebsinfrastruktur 	<p>2 "Konflikt"</p> <p>Schafft ein neues Geschäftsmodell, das Fähigkeiten erfordert, die mit den bestehenden in Konflikt stehen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenführerschaft • Punkt-zu-Punkt-Verbindung • Internetvertrieb

Erfolgreiche Innovationen finden neue Antworten auf einige der grundlegenden Fragen, die ein Geschäftsmodell bestimmen

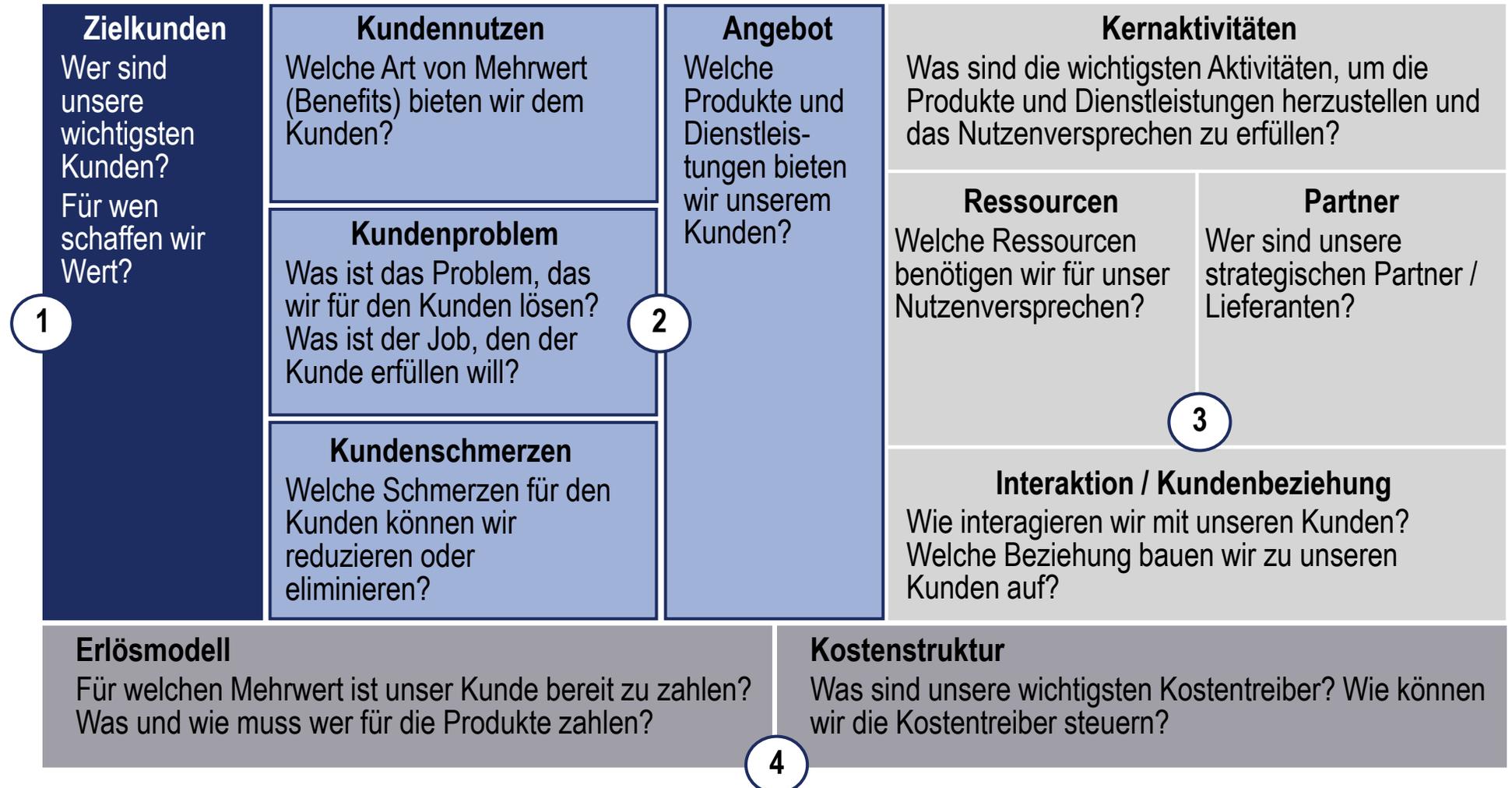
Merkmale von Innovationen und die Grundelemente eines Geschäftsmodells



- 1 Zielkunden**
 - Wer ist unserer Kunde?
 - Was ist das Problem des Kunden, das wir lösen?
- 2 "Value proposition"**
 - Was schätzen unsere Kunden wert?
 - Was für einen einzigartigen Nutzen stiften wir?
 - Welches Bündel von Produkten und Services bieten wir an?
- 3 Prozesse und Ressourcen**
 - Wie produzieren und liefern wir unsere Produkte und Services?
 - Wie interagieren wir / bilden wir Beziehungen mit unseren Kunden?
 - Welche Kompetenzen und Partner brauchen wir?
- 4 Erlösmodell**
 - Wofür sind unsere Kunden bereit zu zahlen?
 - Was und wie stellen wir wem in Rechnung?

Innovationen können in allen Bereichen eines Geschäftsmodells stecken

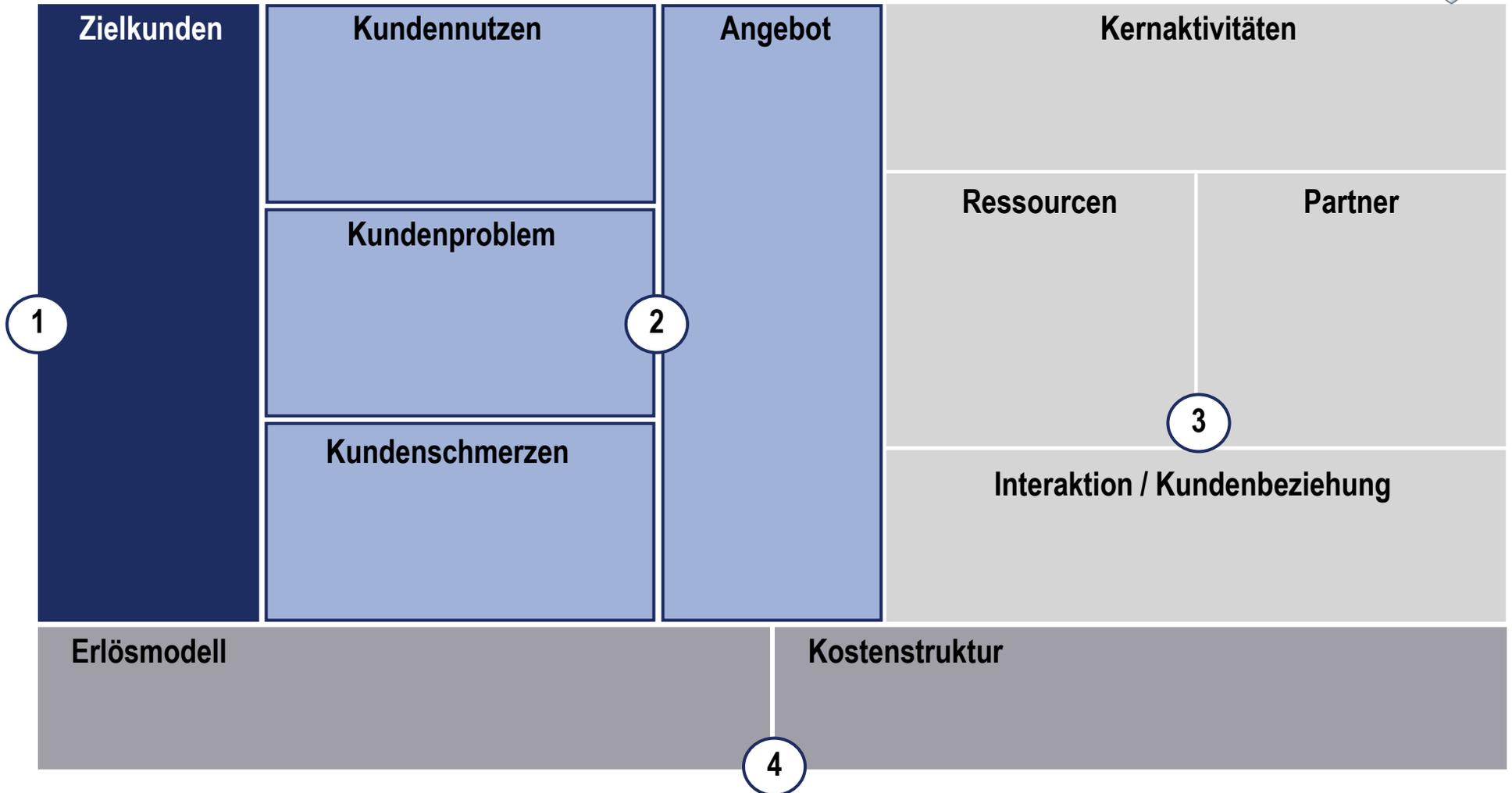
Geschäftsmodell – „Business Modell Canvas“ (nach Osterwalder & Pigneur)



Innovationen können in allen Bereichen eines Geschäftsmodells stecken

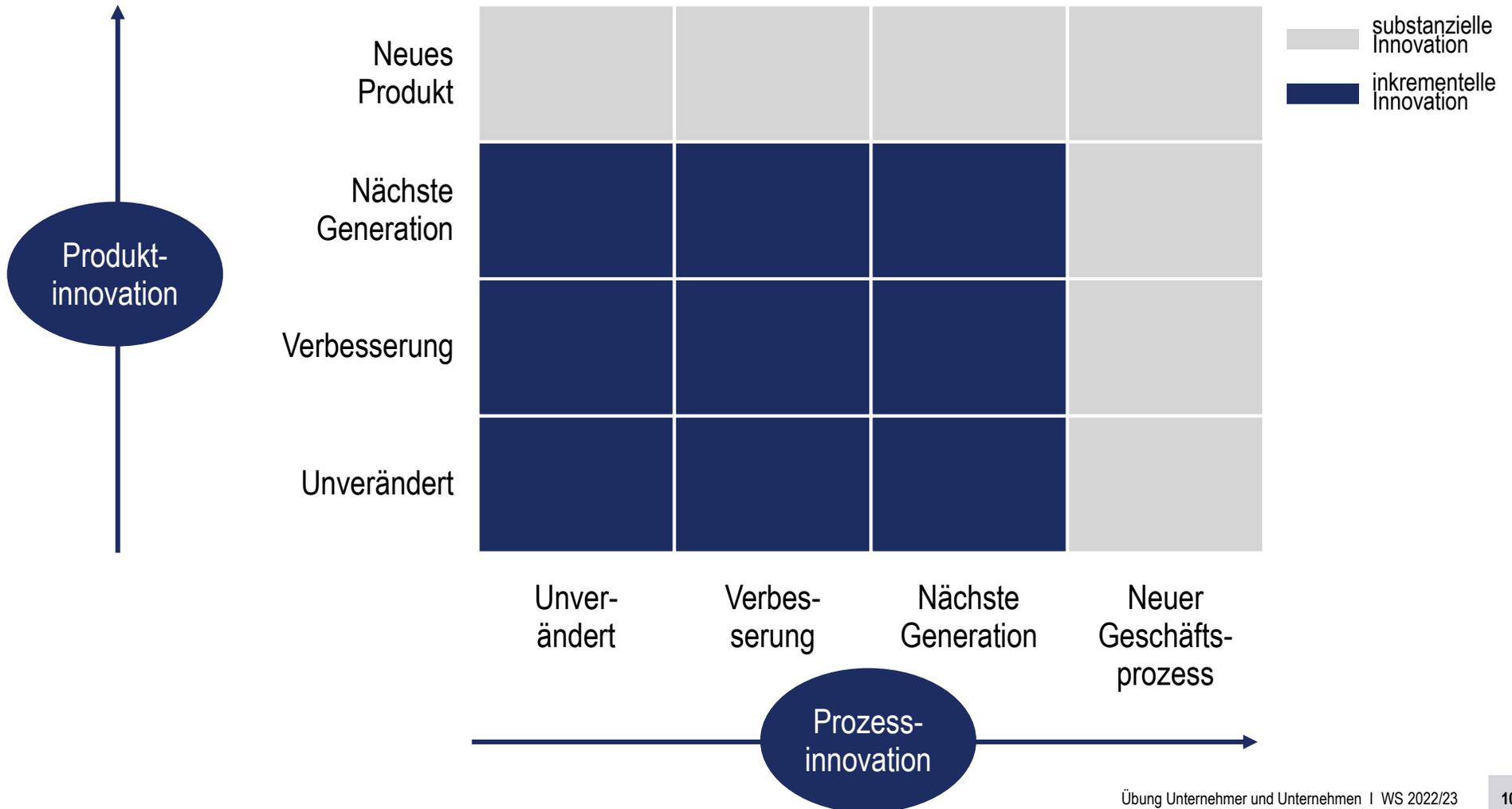


Business Modell Canvas (Osterwalder & Pigneur) am Beispiel von Tesla



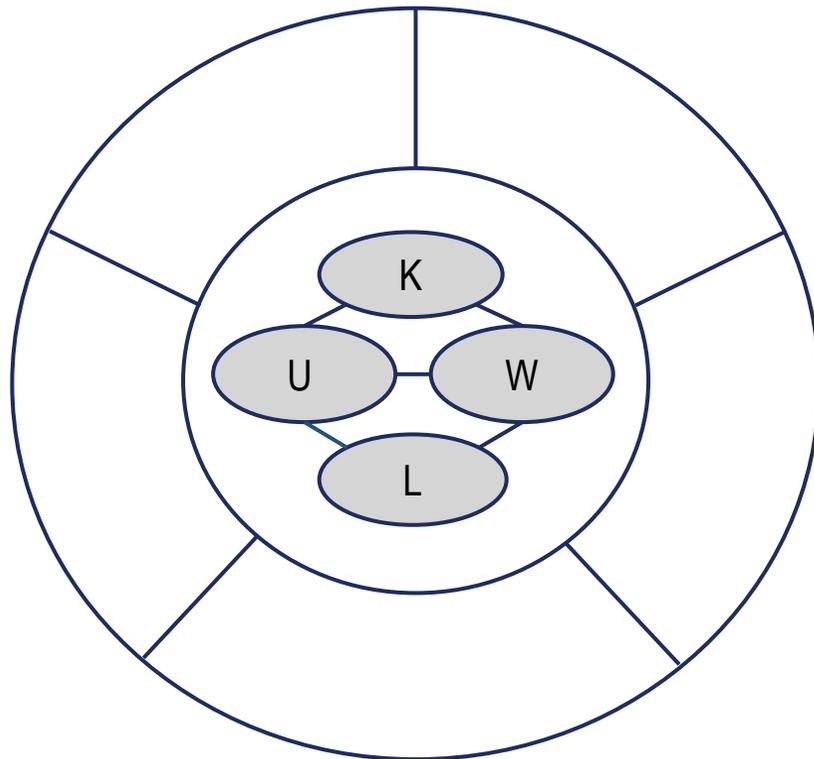
Außer am Produkt können Innovationen auch am Prozess ansetzen

Arten von Innovationen und Innovationsstrategien



Innovationen entstehen nicht nur im Unternehmen – sie können auch von außen gefordert werden

Externe Treiber von Innovation



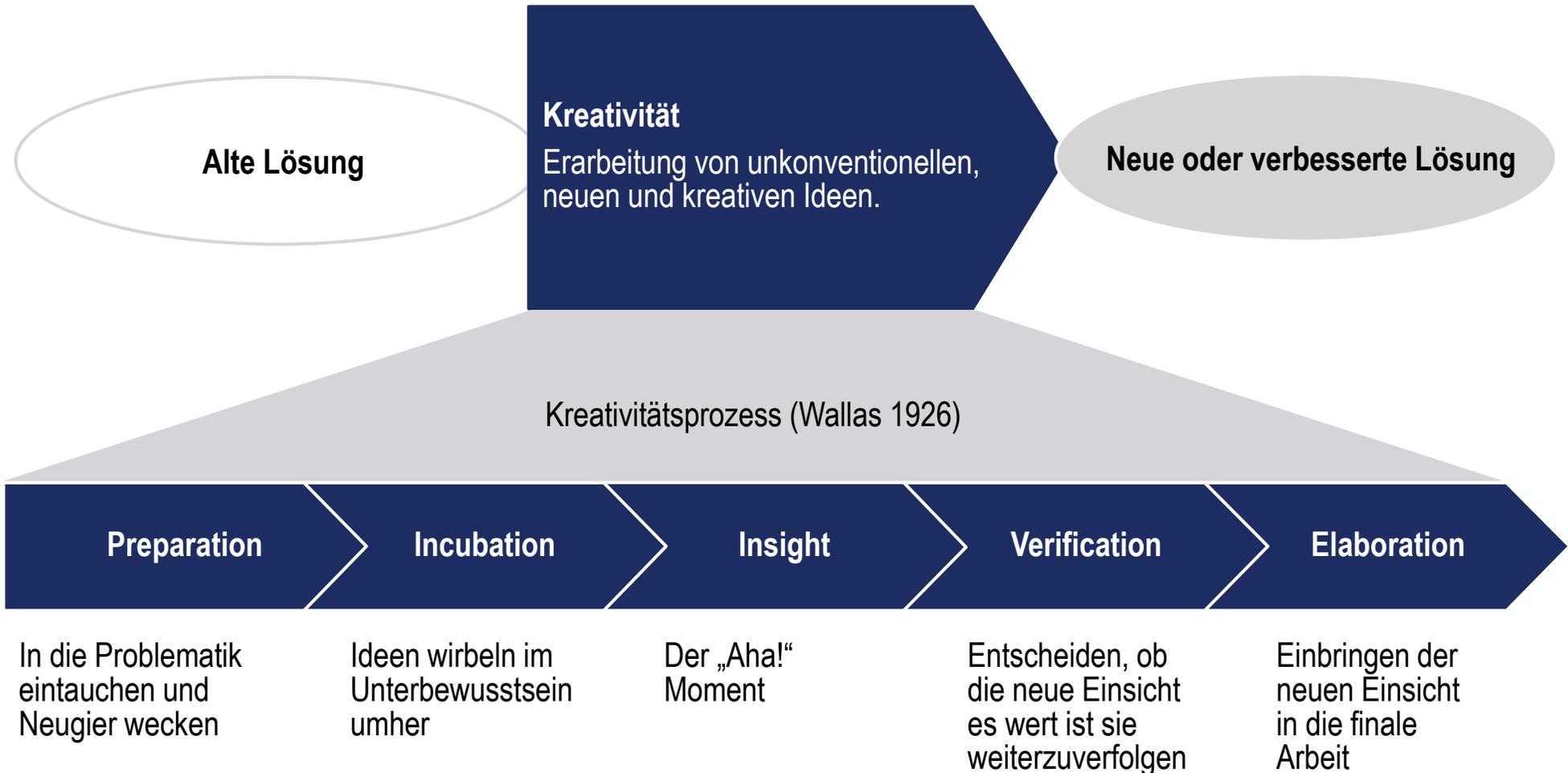
Impulse für
Innovation

Beispiele:

- **Umweltauflagen**
Katalysatorentwicklung
- **LCD –Technologie**
Flachbildschirme
- **Wunsch nach Erreichbarkeit**
Mobiltelefon

Mit Kreativität können Lösungen für komplexe Problemstellungen gefunden werden

Kreativität und Innovationen



Es gibt verschiedene Techniken, um die Kreativität der Problemlösung aktiv zu fördern (1)

Brainstorming und Brainwriting

1

Brainstorming

Grundgedanke

Alle Ideen werden vollkommen frei geäußert – erst am Ende werden die Ideen geordnet und bewertet.

Vorgehensweise

Die Ideen können auf Papier oder Post-Its festgehalten werden. Anschließend werden diejenigen Ideen gruppiert, die in dieselbe Richtung gehen. Erst dann werden die Ideen bewertet und die beste herausgesucht.

2

Brainwriting (6-3-5 Methode)

Grundgedanke

Die Ideen werden nicht mündlich sondern schriftlich geäußert werden. Jeder Teilnehmer kann somit unbeeinflusst über das Thema nachdenken. Innerhalb von kurzer Zeit entstehen im Idealfall 108 Ideen: 6 Teilnehmer mal 3 Ideen mal 6 Runden.

Vorgehensweise

Jeder der 6 Teilnehmer verfasst 3 Ideen auf einem Blatt Papier. Nach Ablauf der vorgegebenen Zeit (5 Minuten) werden die Ideen an einen anderen Teilnehmer weitergegeben. Dieser versucht nun die bereits genannten Ideen aufzugreifen, zu ergänzen oder weiterzuentwickeln.

Es gibt verschiedene Techniken, um die Kreativität der Problemlösung aktiv zu fördern (2)

Mentale Provokation und Morphologischer Kasten

3

Mentale Provokation

Grundgedanke

Durch Provokationen werden bestehende Annahmen in Frage gestellt, um Raum für ungewöhnliche und innovative Lösungen zu schaffen.

Vorgehensweise

Nachdem sämtliche allgemeingültige Annahmen gesammelt wurden, werden diese gedanklich aufgehoben, um sich aus dem herkömmlichen Wahrnehmungsmuster lösen zu können. Durch die neu geschaffene Perspektive können nun unkonventionelle Ideen generiert werden.

4

Morphologischer Kasten

Grundgedanke

Der Morphologische Kasten bietet die Möglichkeit, zu einem gestellten Problem die Gesamtheit der denkbaren Lösungen aufzuzeigen.

Vorgehensweise

Nachdem das Problem definiert wurde, erfolgt die Bestimmung verschiedener Parameter bzw. Merkmale. Zu diesen werden nun alle möglichen Ausprägungen aufgelistet. Die kreative Aufgabe liegt darin, neuartige Lösungsmöglichkeiten miteinander zu verbinden.

Es gibt verschiedene Techniken, um die Kreativität der Problemlösung aktiv zu fördern (3)

6-Hüte-Methode

5

6-Hüte-Methode

Grundgedanke

Ziel ist eine effiziente Diskussion über das zu lösende Problem, wobei kein Blickwinkel außer Acht gelassen wird.

Vorgehensweise

In einer Art Rollenspiel nimmt jeder der 6 Teilnehmer eine bestimmte charakteristische Denkweise ein. Den Teilnehmern wird entsprechend der Art oder Rolle, in der sie nun denken und diskutieren sollen, ein Hut (o.ä.) in der zugehörigen Farbe gegeben. Folgende Rollen sind zu besetzen:

- **weißer Hut:** Analytisches Denken, Konzentration auf Tatsachen, Objektive Haltung
- **roter Hut:** Emotionales Denken, Konzentration auf Gefühle und Meinungen, subjektive Haltung
- **schwarzer Hut:** Kritisches Denken, Konzentration auf mögliche Risiken und Probleme, objektive Haltung
- **gelber Hut:** Optimistisches Denken, spekulative Haltung
- **grüner Hut:** Kreatives Denken, neue Ideen, Konstruktive Haltung
- **blauer Hut:** Ordnetendes, moderierendes Denken, Überblick über die Prozesse

Unternehmer und Unternehmen – Übung 6

Gliederung der sechsten Übungsveranstaltung

1. Innovation und Innovationsmanagement
 - 1.1 Innovationen und der Lebenszyklus
 - 1.2 Kreativitätstechniken in Innovationsprozessen

2. Weiteres Studium an der WiSo

Der betriebswirtschaftliche Bereich bietet dabei eine enorme Vielzahl unterschiedlicher Spezialisierungsmöglichkeiten

Lehrstühle an der WiSo

Institut für Management

Unternehmensführung
(Prof. Dr. Junge)



Internationales Management
(Prof. Dr. Holtbrügge)



Gesundheitsmanagement
(Prof. Dr. Schöffski)



Industrielles Management
(Prof. Dr. Voigt)



Supply Chain Management
(Prof. Dr.-Ing. Hartmann)



Corporate Sustainability Management
(Prof. Dr. Beckmann)



Technologiemanagement
(Prof. Dr. Bican)



Institut für Marketing

Marketing Intelligence
(Prof. Dr. Koschate-Fischer)



Marketing
(Prof. Dr. Fürst)



Versicherungsmarketing
(Prof. Dr. Steul-Fischer)



Kommunikationswissenschaft
(Prof. Dr. Zeh)



Institut für Globalisierung und Internationale Unternehmensführung

International Business and Society Relations mit Schwerpunkt Lateinamerika
(Prof. Gardini)



Global Governance
(Prof. Dr. Moser)



Der betriebswirtschaftliche Bereich bietet dabei eine enorme Vielzahl unterschiedlicher Spezialisierungsmöglichkeiten

Lehrstühle an der WiSo

Institut für Finance, Auditing, Controlling, Taxation

Finanzierung und Banken
(Prof. Dr. Scholz)



Steuerrecht und Öffentliches Recht
(Prof. Dr. Ismer)



Rechnungswesen und Prüfungswesen
(Prof. Dr. Henselmann)



Wirtschaftsprivatrecht
(Prof. Dr. Hoffmann)



Rechnungswesen und Controlling
(Prof. Dr. Fischer)



Versicherungswirtschaft und Risikomanagement
(Prof. Dr. Gatzert)



Steuerlehre
(Prof. Dr. Hechtner)



Institut für Wirtschaftspädagogik

Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung
(Prof. Dr. Wilbers)



Institut für Wirtschaftsinformatik

Innovation und Wertschöpfung
(Prof. Dr. Möslin)



Dienstleistungsbereich
(Prof. Dr. Bodendorf)



IT-Management
(Prof. Dr. Amberg)



Technische Informationssysteme
(Prof. Dr. Harth)



Digital Industrial Service Systems
(Prof. Dr. Matzner)

