Unternehmer und Unternehmen

Vorlesungsskript Wintersemester 2022/2023

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

Friedrich-Alexander-Universität
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften | WiSo

Agenda

0	Einführung und Veranstaltungsüberblick
1	Menschen und Unternehmen
2	Produkte und deren Vermarktung
3	Ziele und Wachstumswege
4	“Welt der Zahlen”
5	Internationalisierung
6	Innovation

Mit dem Studium im WiSo Bachelorprogramm werden mehrere Ziele verfolgt

Ziele des Studiums und Erfolgsfaktoren

Berufs-qualifizierung

- Fachwissen
- Anwendung
- Teamarbeit

Wissenschaft-liches Denken

- Objektiv
- Strukturiert
- Argumentation

Persönlichkeits-entwicklung

- Inhalte
- Menschen
- Kulturen

Erfolgsfaktoren

- Interesse an der Welt der Wirtschaft
- Informieren, mitmachen, nachdenken
- Mit anderen zusammenarbeiten
- „International" sein
- Spaß haben

Studienerfolg setzt voraus, dass Sie die Vorlesungsinhalte vertiefen und hinterfragen

Ausgewählte Fachliteratur

Vorlesungsbegleitende Literatur

Skript steht zum Download bereit

Internetadresse des Lehrstuhls für Unternehmensführung:

www.unternehmensfuehrung.rw.fau.de

Ergänzende, einführende Fachliteratur

Wöhe, G., Döring U.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 27. Aufl., München 2020

Schierenbeck, H., Wöhle, C. B.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 19. Aufl., Oldenbourg 2016

Hungenberg, H., Wulf, T.: Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Aufl., Berlin 2021

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

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

Link zu Unternehmer und Unternehmen

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

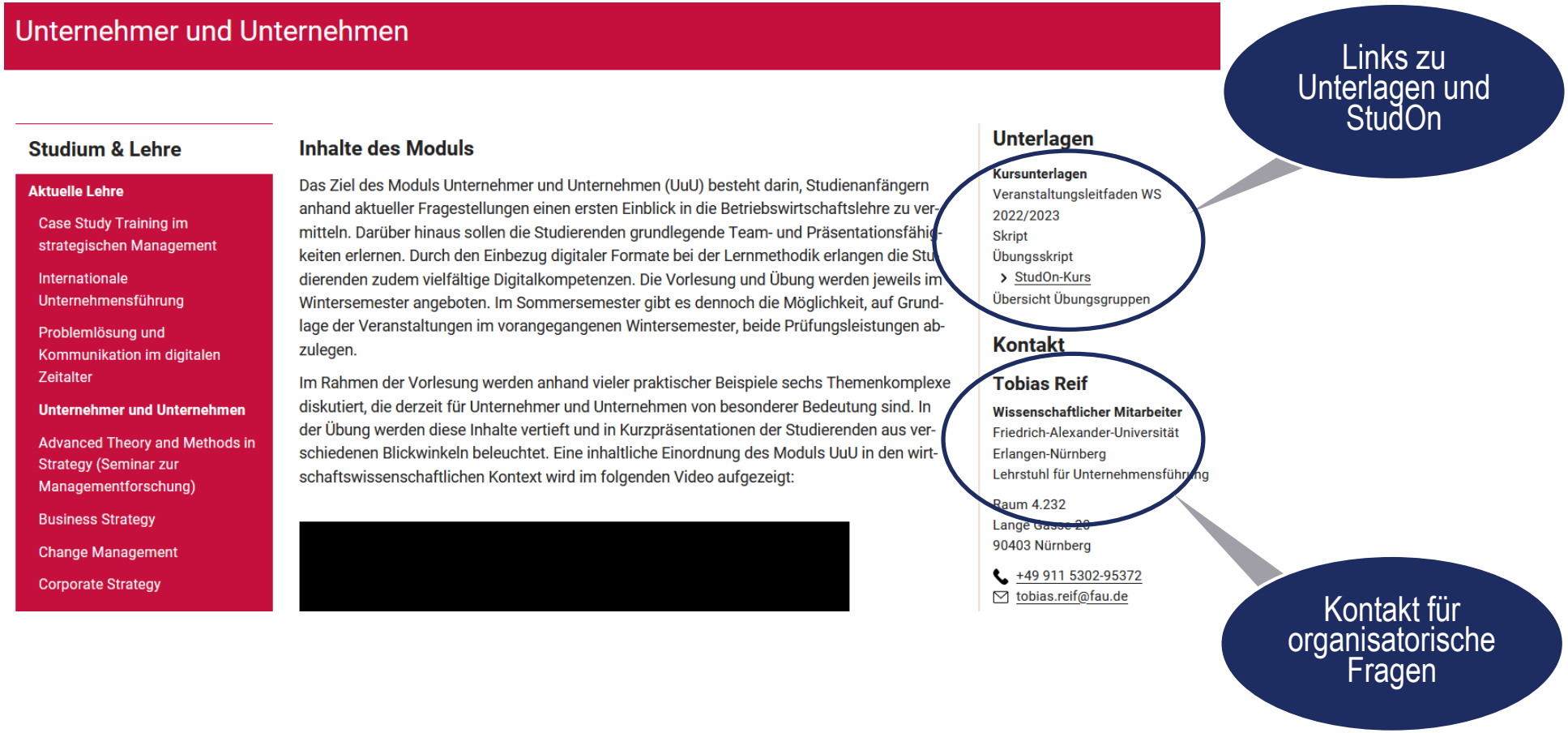
Lehrform	Turnus	Prüfungsleistung	Kontakt	StudOn-Link
minar	WiSe & SoSe	Präsentation & Präsentationspapier	Eva Krakowitzky	StudOn-Link

Unternehmer und Unternehmen

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

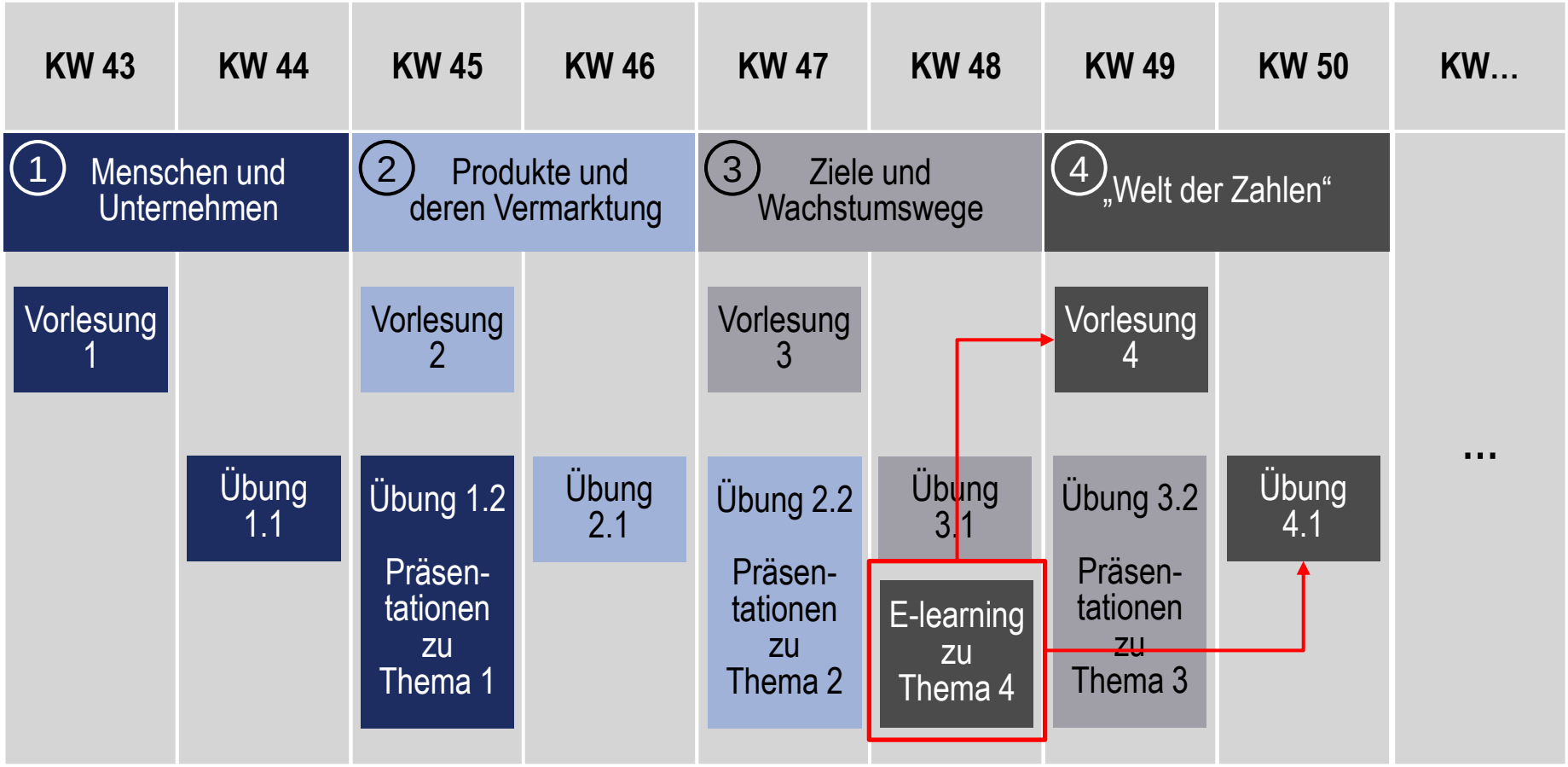
Alle Informationen zu „Unternehmer und Unternehmen” finden Sie auf der Homepage des Lehrstuhls für Unternehmensführung

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



Die Veranstaltung „Unternehmer und Unternehmen” besteht aus Vorlesung, Übung und einem E-learning

Aufbau der Veranstaltung „Unternehmer und Unternehmen”



Die Veranstaltung „Unternehmer und Unternehmen” gibt einen ersten Einblick in die Welt der Unternehmen

Ziele der Vorlesung/ Übung „Unternehmer und Unternehmen”

Beispielunternehmen

- Erfolgreich im Wettbewerb
- Attraktiv als Arbeitgeber

Aktuelle Herausforderungen

- Menschen und Unternehmen
- Produkte und deren Vermarktung
- Ziele und Wachstumswege
- „Welt der Zahlen”
- Internationalisierung
- Innovation

Lösungsansätze der BWL

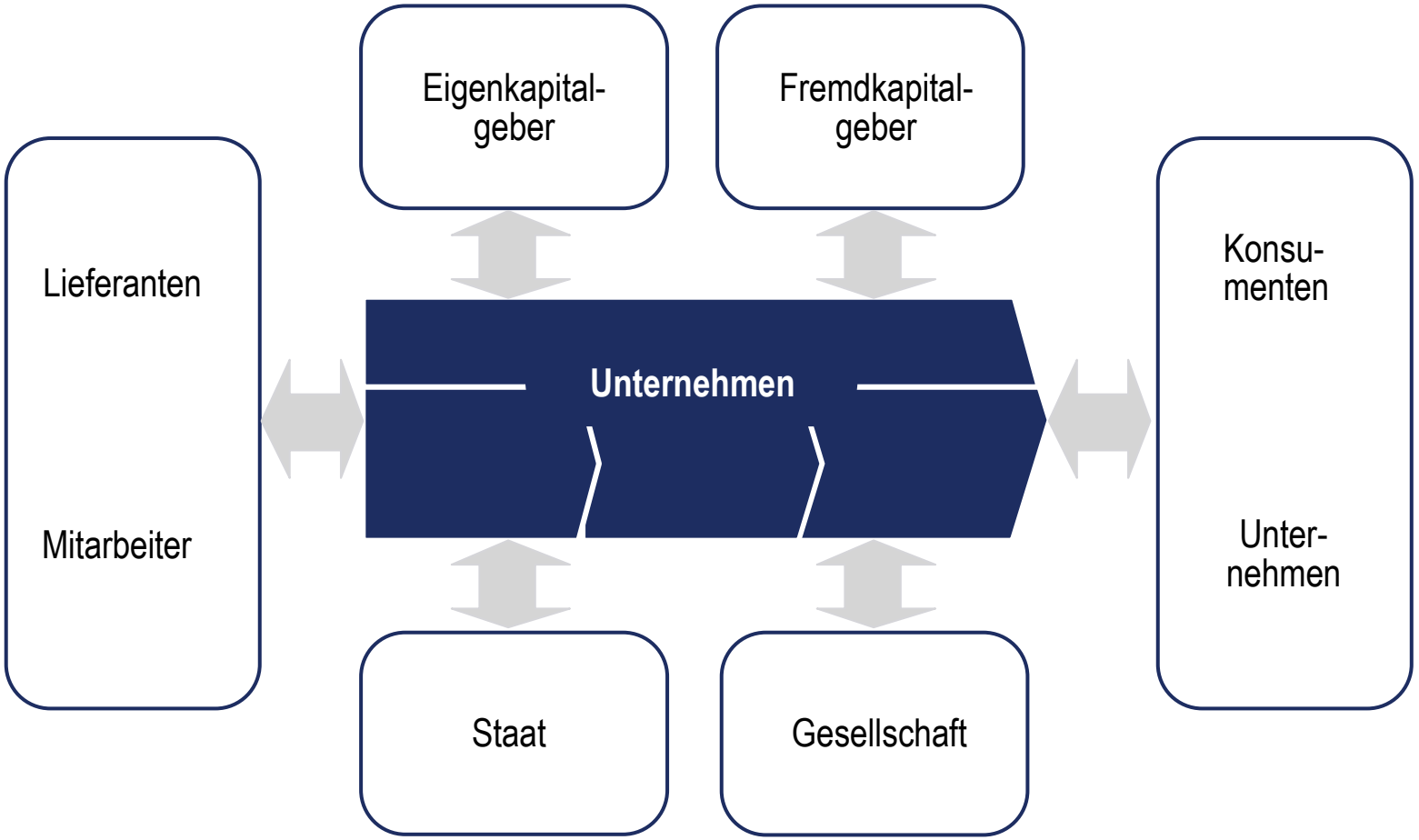
- Inhalte kennenlernen und vertiefen
- Beziehungen zu anderen Lehrveranstaltungen
- Vorlesung und Übung
- Teampräsentation und Klausur

Agenda

0	Einführung und Veranstaltungsüberblick
1	Menschen und Unternehmen
2	Produkte und deren Vermarktung
3	Ziele und Wachstumswege
4	“Welt der Zahlen”
5	Internationalisierung
6	Innovation

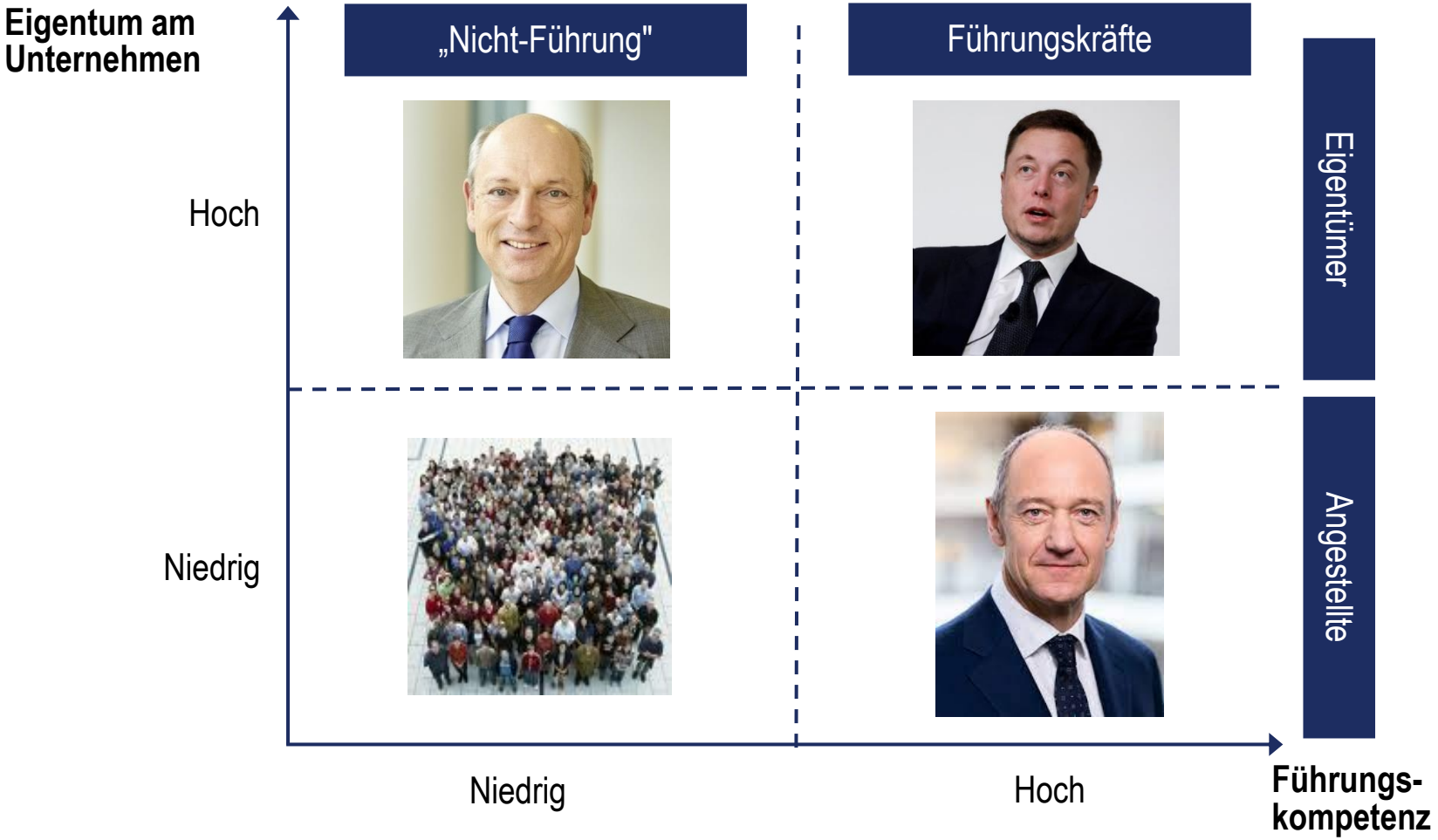
Ein Unternehmen ist in ein Geflecht von Menschen und Menschengruppen eingebunden

Koalitionstheoretische Sicht des Unternehmens



Die Menschen in Unternehmen nehmen unterschiedliche Rollen wahr

Rollen von Menschen im Unternehmen



Viele Unternehmen sprechen heute von ihren Mitarbeitern als dem wertvollsten Potenzial

Beispiele zur Bedeutung der Mitarbeiter

„ … Der Mensch ist der eigentliche Motor. Gerade unser Unternehmen wurde schon immer stark von seinen Mitarbeitern geprägt … “

„ … Unsere Mitarbeiter sind der Schlüssel zu unserem Erfolg. Nur mit exzellenten Mitarbeitern kann ein nachhaltiger Geschäftserfolg erreicht werden. Um unseren technologischen und wirtschaftlichen Führungsanspruch zum Nutzen unserer Kunden und Investoren auszubauen, stellen wir weltweit die besten und leistungsfähigsten Mitarbeiter ein … “

„ … Die Qualität der erbrachten Dienstleistungen wird in hohem Maße von unseren Mitarbeitern bestimmt, wodurch ihnen eine besondere Rolle zukommt. Mit ihrem am Kunden und Service orientierten Handeln garantieren sie Wachstum und Erfolg von Lufthansa im Wettbewerb… “

„ … Unsere Marken und unsere Mitarbeiter sind die Grundlagen für den Erfolg des Unternehmens … “

Nur attraktive Unternehmen binden die besten Mitarbeiter an sich

Rangliste der attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands 2021 (Business)

Platz	Unternehmen
1	Daimler
2	Adidas
3	BMW Group
4	Apple
5	Porsche
6	Audi
7	Amazon
8	Tesla
9	Google
10	McKinsey & Company

Platz	Unternehmen
10	PwC
12	Bosch Gruppe
13	Lufthansa Group
13	Auswärtiges Amt
15	BCG
16	EY
16	KPMG
18	L'Oréal
19	Siemens
19	Deloitte

Platz	Unternehmen
21	Nike Group
22	ProSiebenSat.1
23	Europäische Kommission
…	…
28	Airbus
30	Red Bull
41	Deutsche Bahn
52	ZDF
67	Puma
83	DATEV

Quelle: Trendence Institut 2022

Die Attraktivität eines Arbeitgebers kann sich schnell verändern

Auf- und Absteiger bei Deutschlands attraktivsten Arbeitgebern von 2009 bis 2021

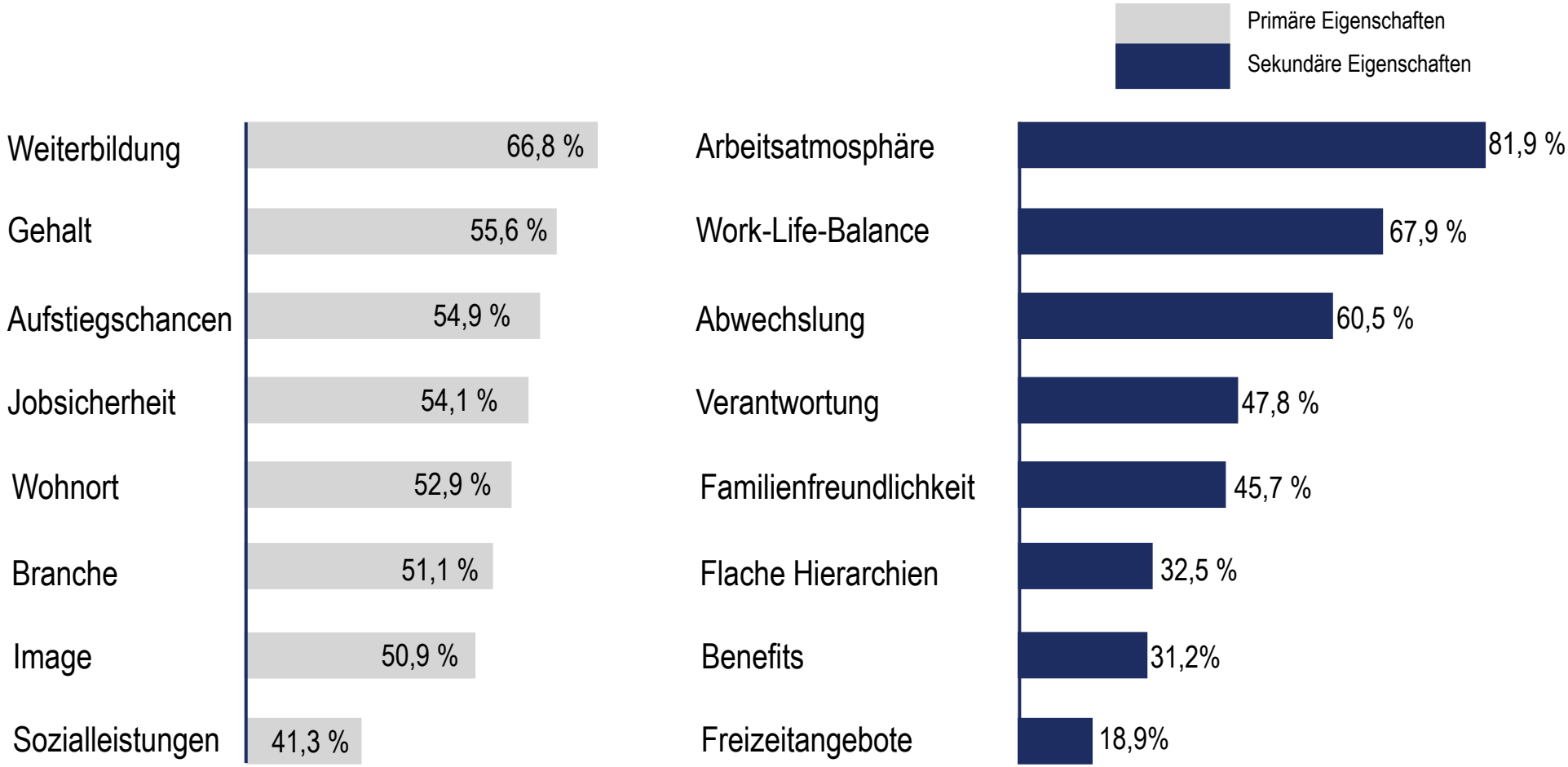
Platz	(2009)	Unternehmen
1	(14)	Daimler
4	(--)	Apple
7	(--)	Amazon
9	(17)	Google
12	(20)	Bosch
19	(23)	Deloitte
28	(40)	Airbus
30	(--)	Red Bull
41	(--)	dm-drogerie markt
83	(94)	DATEV

Platz	(2009)	Unternehmen
13	(1)	Lufthansa
38	(5)	Deutsche Bank
16	(5)	KPMG
13	(7)	Auswärtiges Amt
19	(13)	Siemens
59	(14)	Procter & Gamble
39	(19)	Coca Cola
79	(25)	E.ON
49	(25)	Beiersdorf
67	(46)	Puma

Quelle: Trendence Institut 2009 und 2022

Was macht ein Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber?

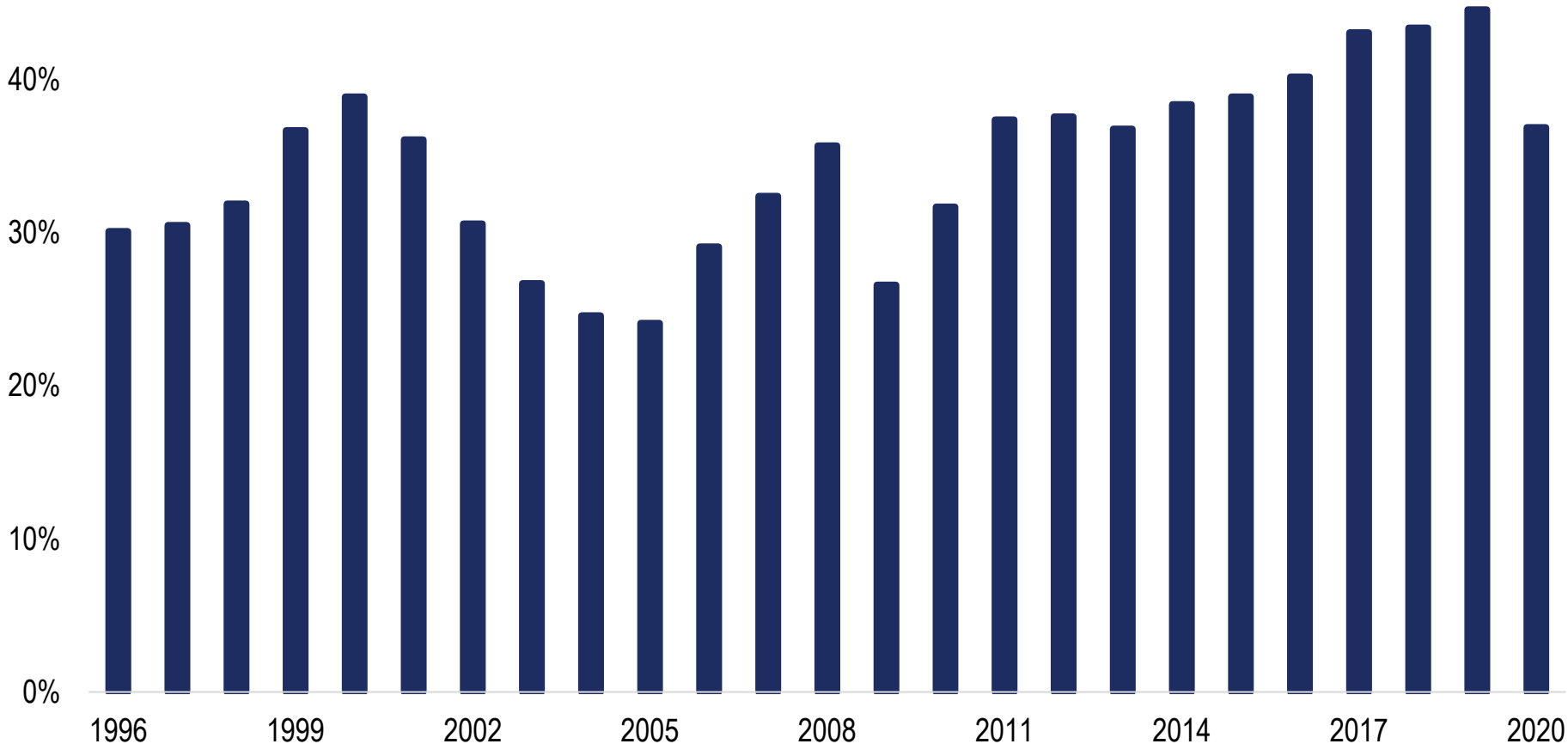
Anforderungskriterien von (potenziellen) Mitarbeitern



Quelle: Berufsstart - Bewerbung 2021 S. 11 - 12

Der Anteil der Kündigungen durch Arbeitnehmer entwickelt sich prozyklisch

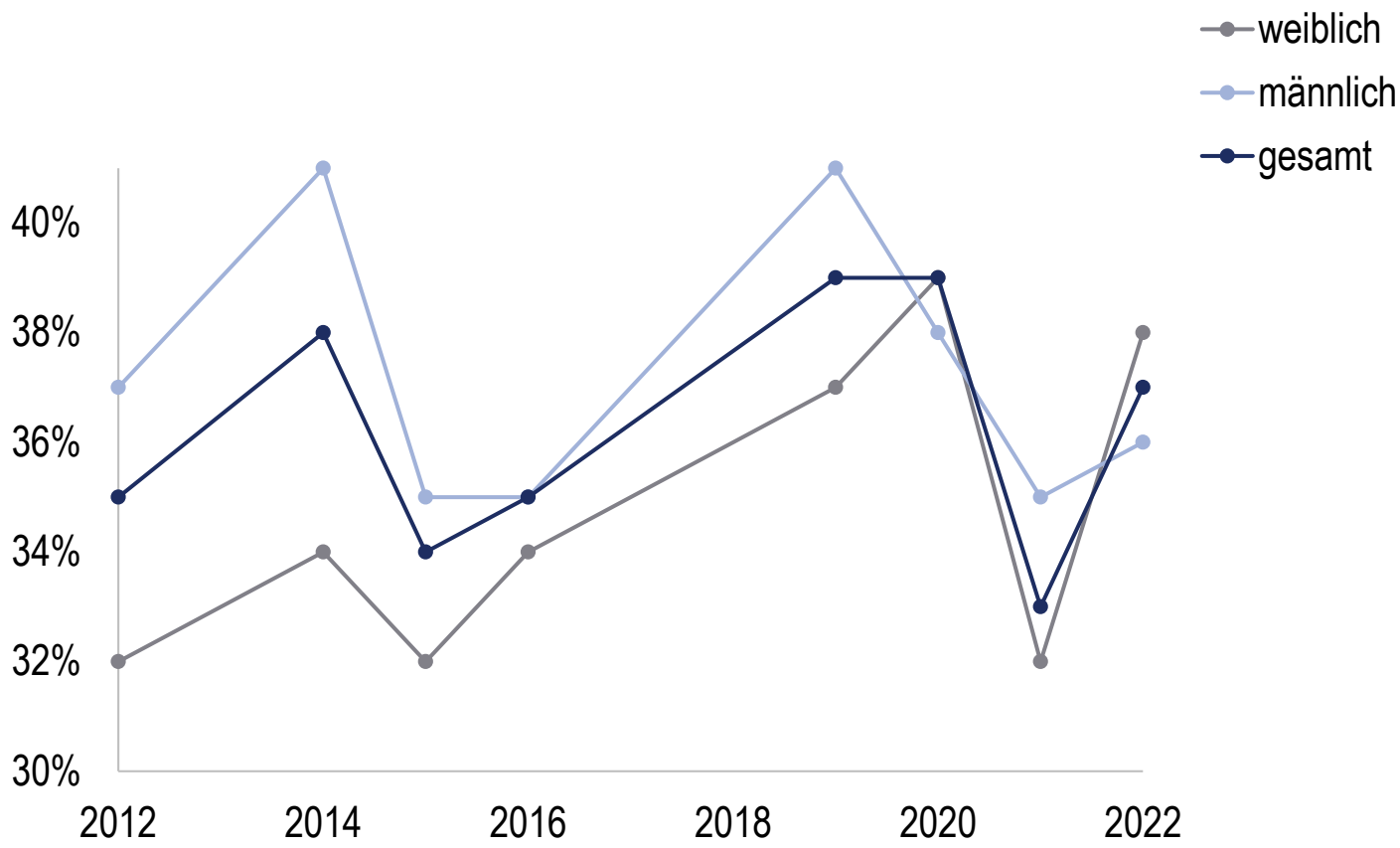
Anteil der Arbeitnehmerkündigungen an allen Personalabgängen



Quelle: IW-Analyse Nr.149 2022

Seit Beginn der Corona Pandemie hinterfragen die Arbeitnehmer in Deutschland verstärkt ihre beruflichen Tätigkeiten

Job-Wechselbereitschaft der deutschen Arbeitnehmer



Quelle: Forsa-Studie 2022

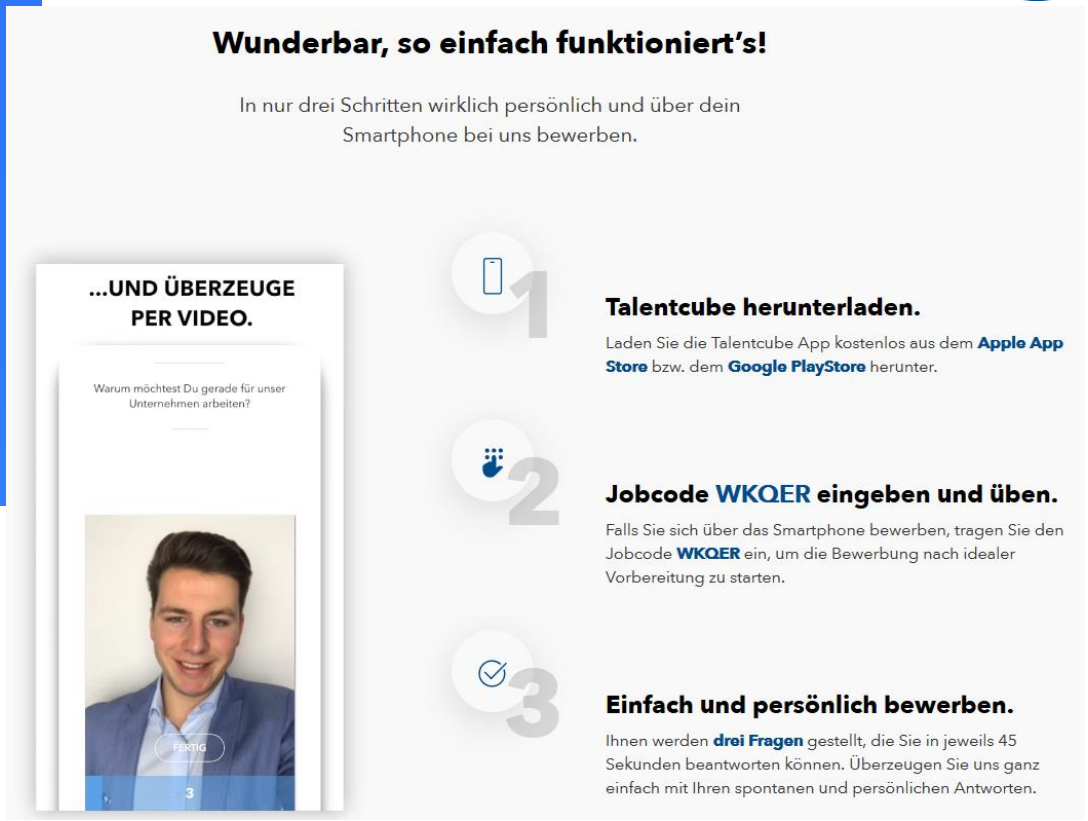
Jede Generation stellt neue Ansprüche an seine Arbeitgeber

Wertewandel in der Gesellschaft

	Babyboomer (1955 – 1969)	Generation X (1965 – 1980)	Generation Y (1980 – 2000)	Generation Z (1995 – 2010)
Werte	Gesundheit	Unabhängigkeit	Vernetzung	Freie Entfaltung
Merkmale	Karriereorientiert	Selbstständig	Leben im Hier und Jetzt	Klare Abgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben
Im Arbeitsleben	Strukturierter Arbeitsstil	Ergebnisorientiert	Ausgeprägte Forderung nach Privatleben	-
Motivation	Wertschätzung für Erfahrung	Entwicklungs-möglichkeiten	Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung

Das Start-up Talentcube bringt auf innovative Weise Unternehmen mit passenden Bewerbern zusammen

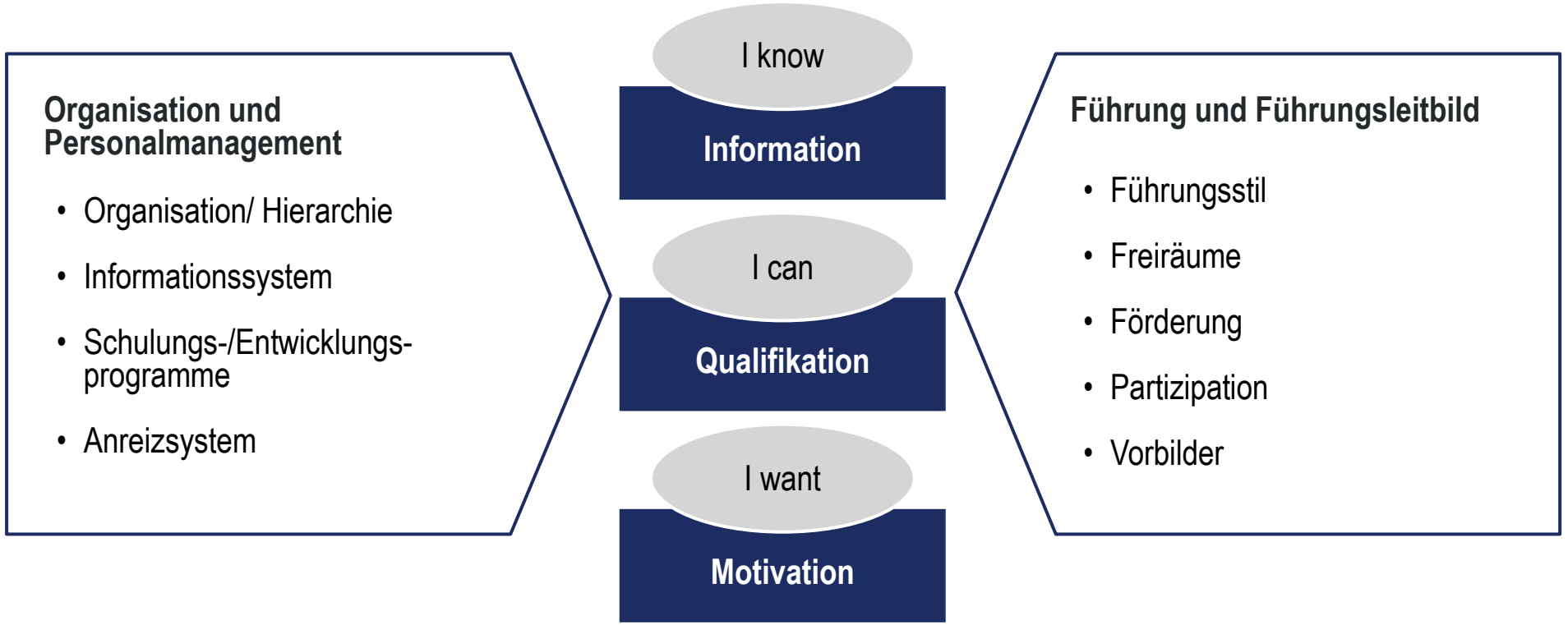
Neue Bewerbungsverfahren



Quelle: talentcube.de

Mitarbeiter sollen im Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft entfalten

Einflussfaktoren auf die Leistung von Mitarbeitern



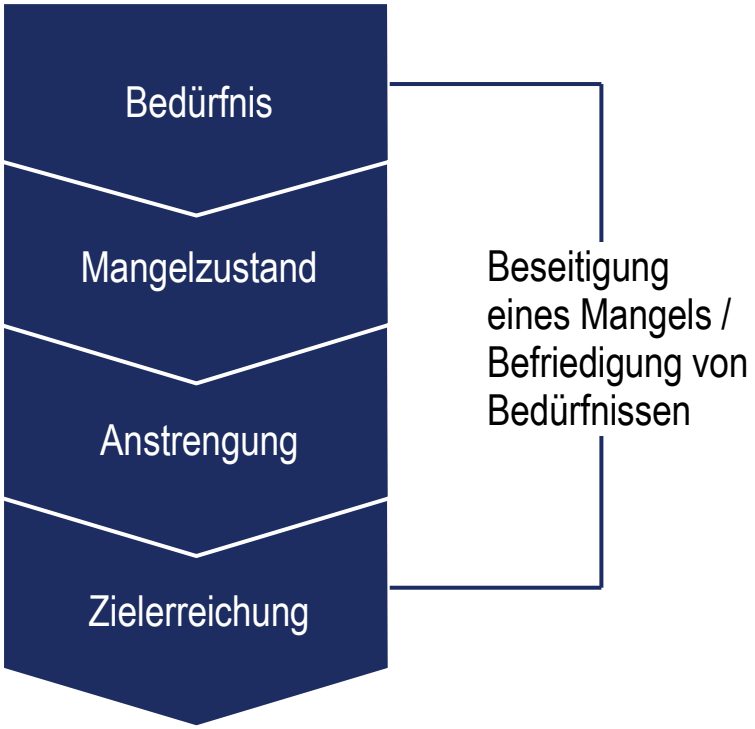
Motivation ist die treibende Kraft individuellen Verhaltens

Definition von Motivation

Motivation =

Anstrengungen (quantitativ, qualitativ), die eine Person zeigt, um ein Ziel zu erreichen

- Allgemein: Ziel ist es, ein Bedürfnis zu erfüllen (das Gefühl eines Mangels zu beseitigen)
- Im Unternehmen: Motivation wird gemessen als Anstrengung, die Unternehmensziele zu erreichen (am besten, indem zugleich persönliche Bedürfnisse befriedigt werden können)



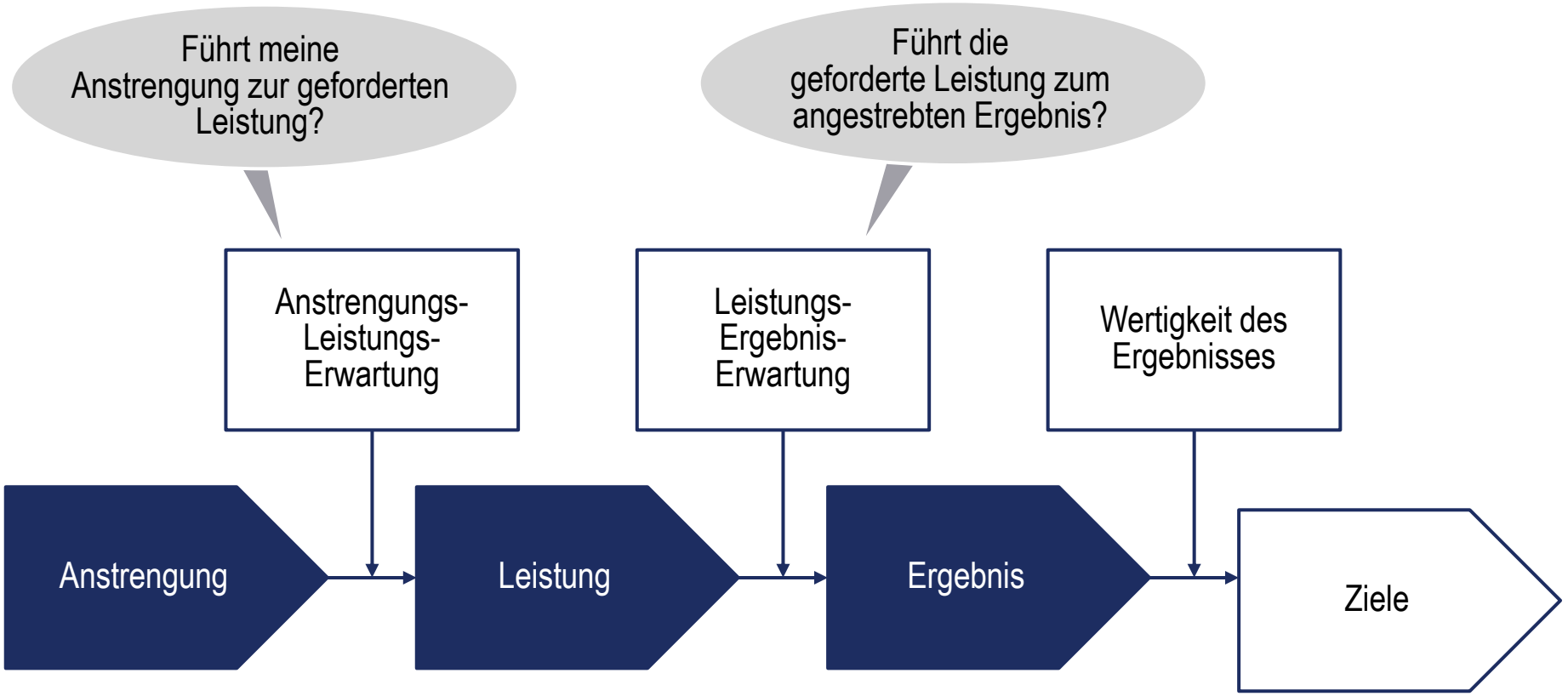
Maslows Bedürfnispyramide ist eine der bekanntesten Motivationstheorien

Grundstruktur der Bedürfnispyramide

- Bedürfnis nach Entfaltung der eigenen Persönlichkeit
- Bedürfnis, von anderen akzeptiert zu werden
- Selbstachtung
- Streben nach höherem Ansehen
- Bedürfnis nach Gemeinschaft, Zusammengehörigkeit
- Bedürfnis nach sozialer Anerkennung
- Bedürfnis nach Sicherheit, Stabilität, Geborgenheit, Schutz, Angstfreiheit
- Grundbedürfnisse, z.B. Hunger, Durst, Ruhebedürfnis

Vrooms Erwartungstheorie gehört zu den bekanntesten Prozesstheorien der Motivation

Konzept der Erwartungstheorie

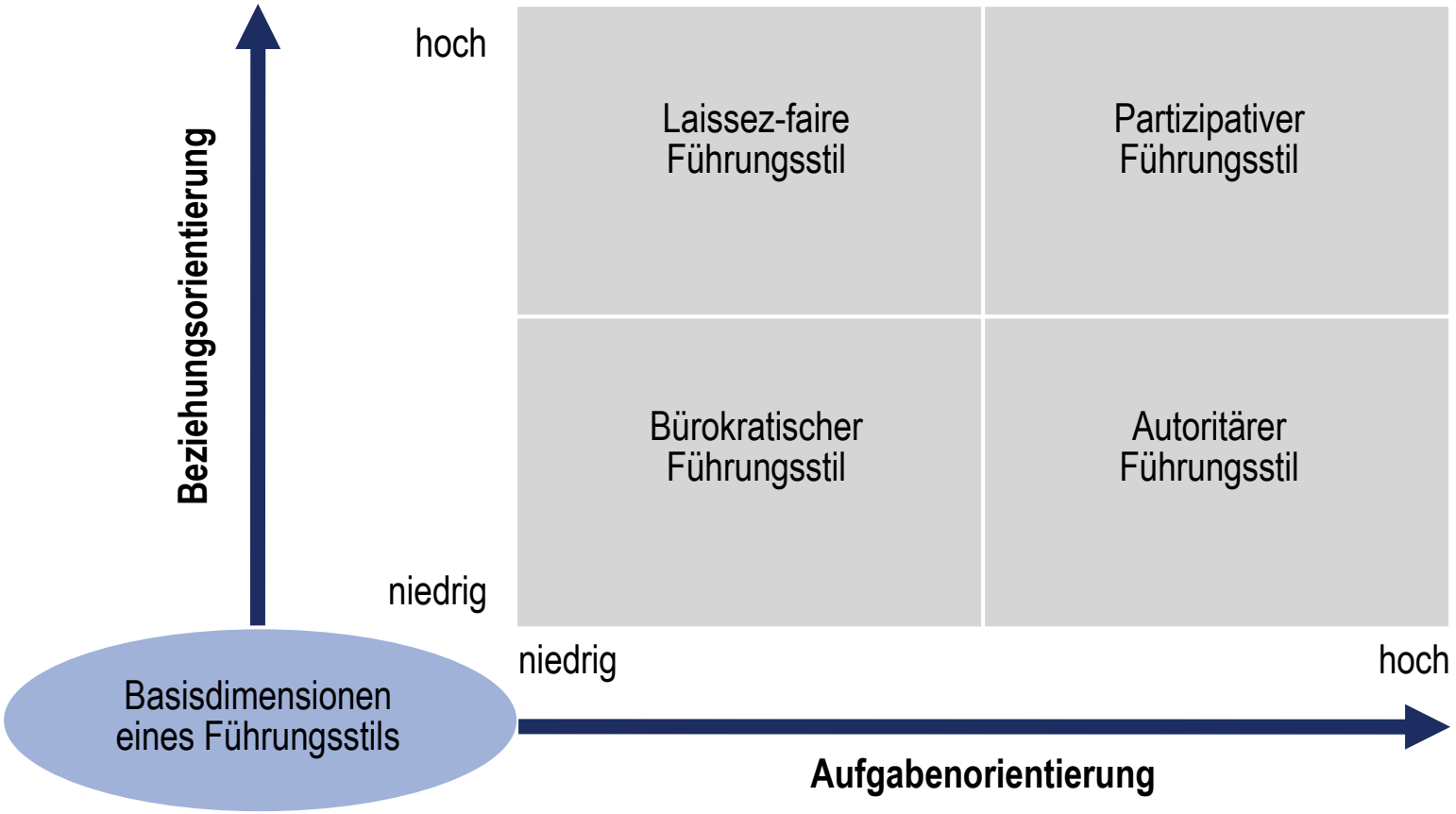


Was haben diese Personen gemeinsam?

Beispiele für Führungskräfte

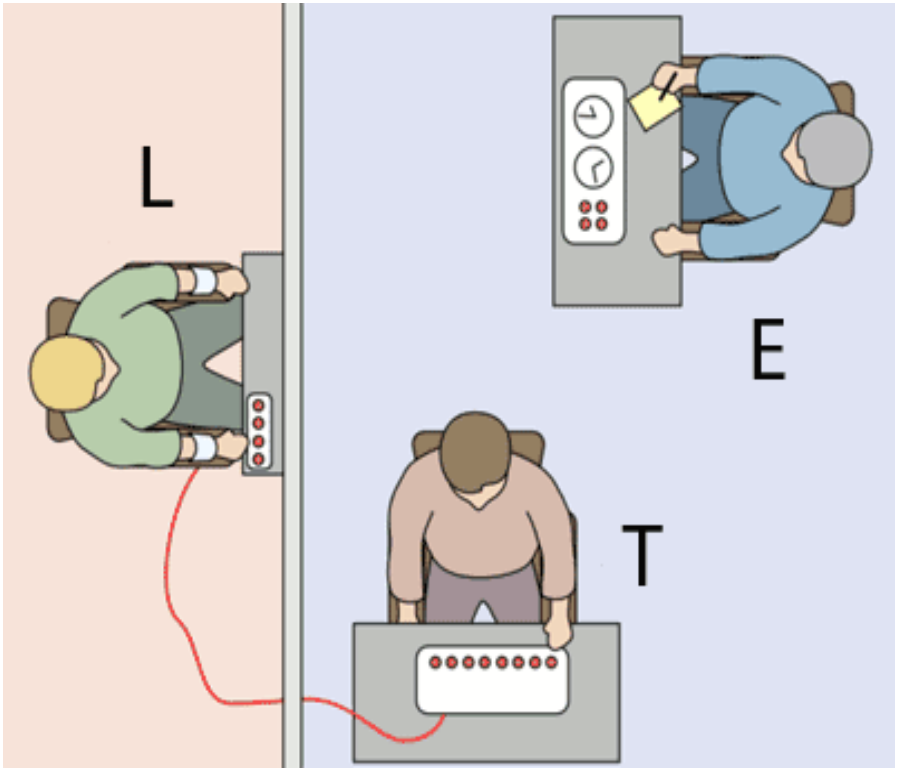
Das langfristig stabile Verhalten von Führungskräften wird als „Führungsstil“ bezeichnet

Ohio State Leadership Quadrant



Das Milgram Experiment veranschaulicht die Verantwortung, die mit Führung einhergeht

Vorgehensweise und Ergebnisse des Milgram Experiments



- 1961 entwickelt und erstmals durchgeführt von U.S. Psychologe Stanley Milgram
- Ursprünglich sollte durch dieses Experiment die Hypothese “Deutsche sind anders” getestet werden
- Das Experiment veranschaulicht die Bereitschaft der Menschen, einer Autorität zu gehorchen
- 65 % der Teilnehmer folgten der Anweisung der Autorität während des gesamten Experiments, selbst wenn diese ihren eigenen Überzeugungen widersprach
- Jüngste Nachstellungen des Experiments zeigen ähnliche Ergebnisse

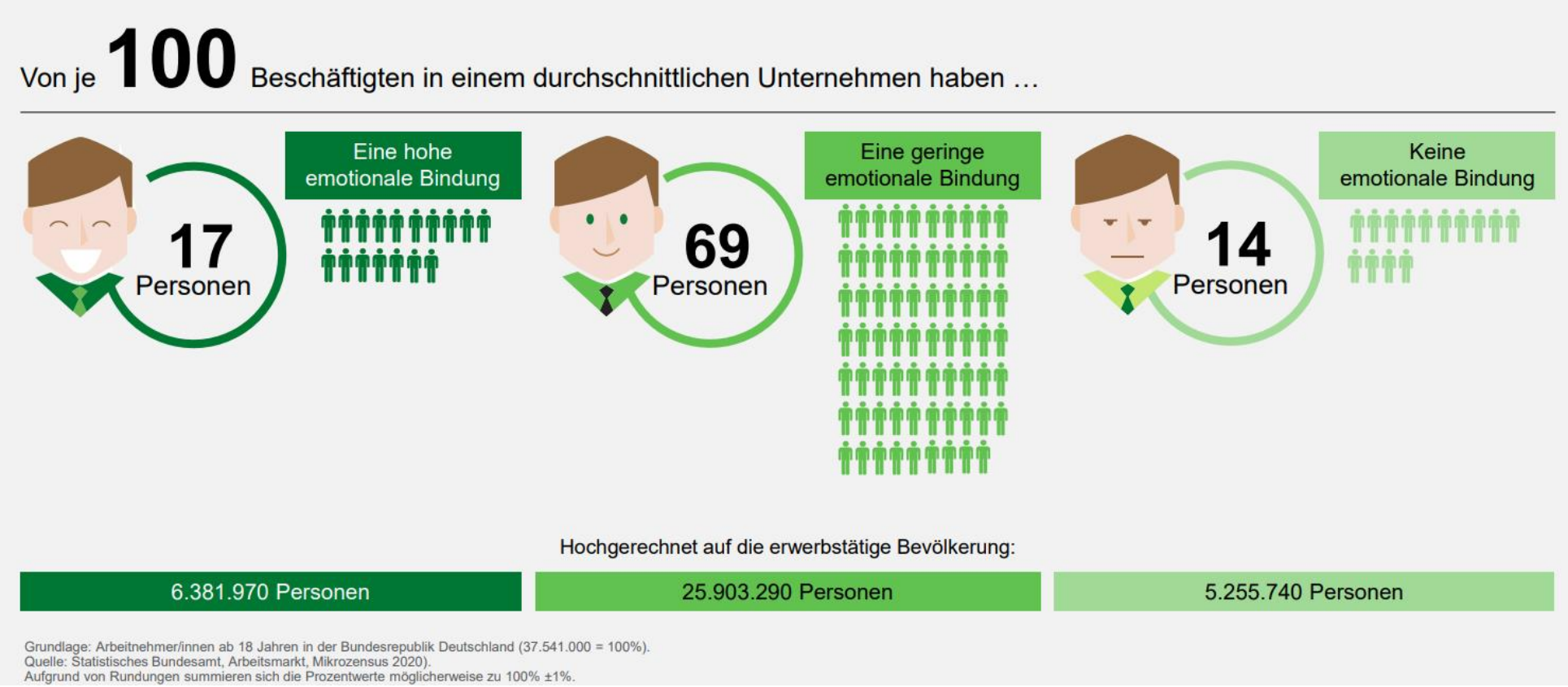
In der Praxis müssen Manager unterschiedliche Rollen wahrnehmen, die eine Vielzahl an Kompetenzen erfordern

Rollen und Kompetenzen eines Managers

Rolle		Kompetenzen
Chef	Wie interagiere ich mit / beeinflusse ich meine direkt unterstellten Mitarbeiter und deren Teammitglieder?	Führungskompetenz
Unterstellter Mitarbeiter	Wie unterstütze ich meinen Chef damit er/sie seine/ihre Ziele erreicht?	Umsetzungsfähigkeit
Kollege	Wie interagiere ich mich meinen Kollegen / den Mitglieder des Führungsteams?	Teamfähigkeit
Dienstleister	Wie interagiere ich mit meinen internen und externen Kunden?	Kompetenzen im Kundenservice

Die emotionale Bindung von Mitarbeitern zu ihren Unternehmen und damit zu ihren Chefs ist gering

Gallup Engagement Index Deutschland 2021

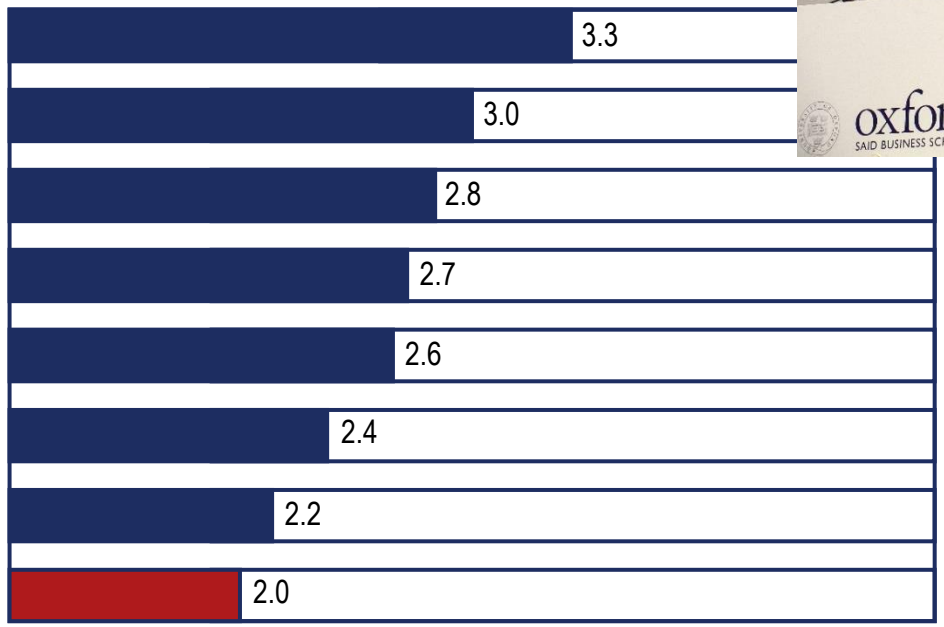


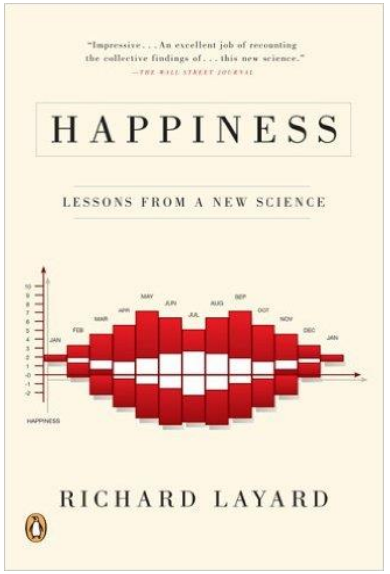
Quelle: Gallup 2022

Die meisten Mitarbeiter sind nicht glücklich über ihre Chefs

Ergebnisse einer Studie über das Glücklich Sein – Bewertung auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (sehr glücklich)

Mit wem bist du am glücklichsten?





Quelle: Layard, 2006

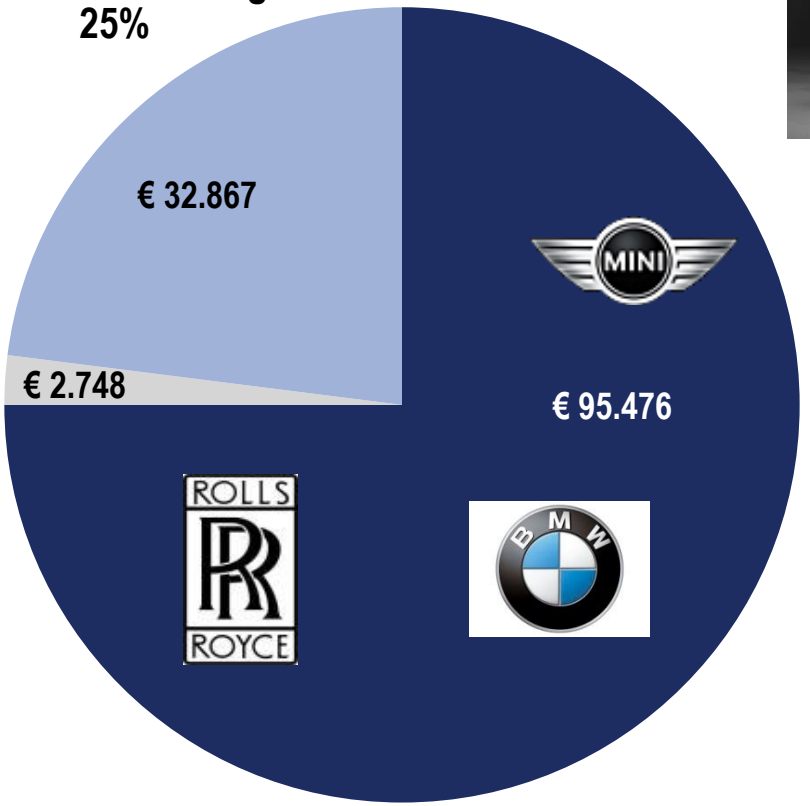
Agenda

0	Einführung und Veranstaltungsüberblick
1	Menschen und Unternehmen
2	Produkte und deren Vermarktung
3	Ziele und Wachstumswege
4	“Welt der Zahlen”
5	Internationalisierung
6	Innovation

Das Produktprogramm von BMW besteht im Wesentlichen aus Autos, aber auch Finanzdienstleistungen sind wichtig

Anteile am Konzernumsatz* und Umsatz pro Segment in Mio. €, im Jahr 2021

Motorräder
2%

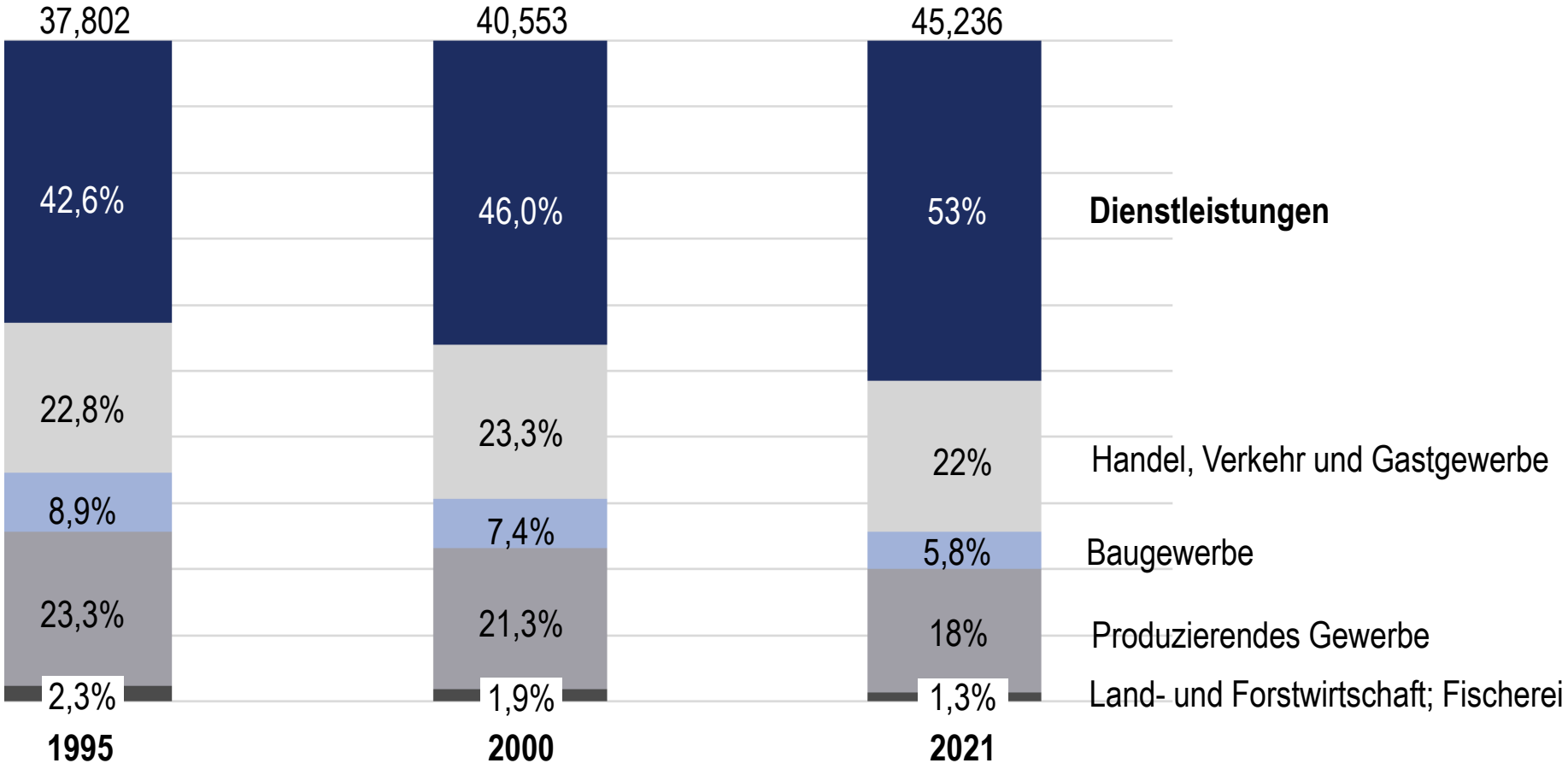


Automobile
73%

* Konzernumsatz = Gesamtumsatz zzgl. Konsolidierung**
Mio. € = 111.239 Mio. € + 19.857 Mio. €, siehe BMW Geschäftsbericht 2021
** Durch Tochterunternehmen des Konzerns entstehende Umsätze
S. 68, Prozentangaben gerundet

BMW gehört zum so genannten „produzierenden Gewerbe“

Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen in Deutschland in Mio.



Quelle: Statistisches Bundesamt, Statista

Fast alle Dienstleistungen setzen voraus, dass der Kunde präsent ist

Besonderheiten und Arten von Dienstleistungen

Besonder-heiten

-
-
-

Empfänger / Prozesstyp	**Mensch**	**Objekt**
Berührbar (tangible)	Dienste, die auf den menschlichen Körper gerichtet sind	Dienste, die auf Güter oder andere physische Besitztümer gerichtet sind
Unberührbar (intangible)	Dienste, die auf den Intellekt des Men-schen gerichtet sind	Dienste, die auf unbe-rührbare Vermögens-werte gerichtet sind

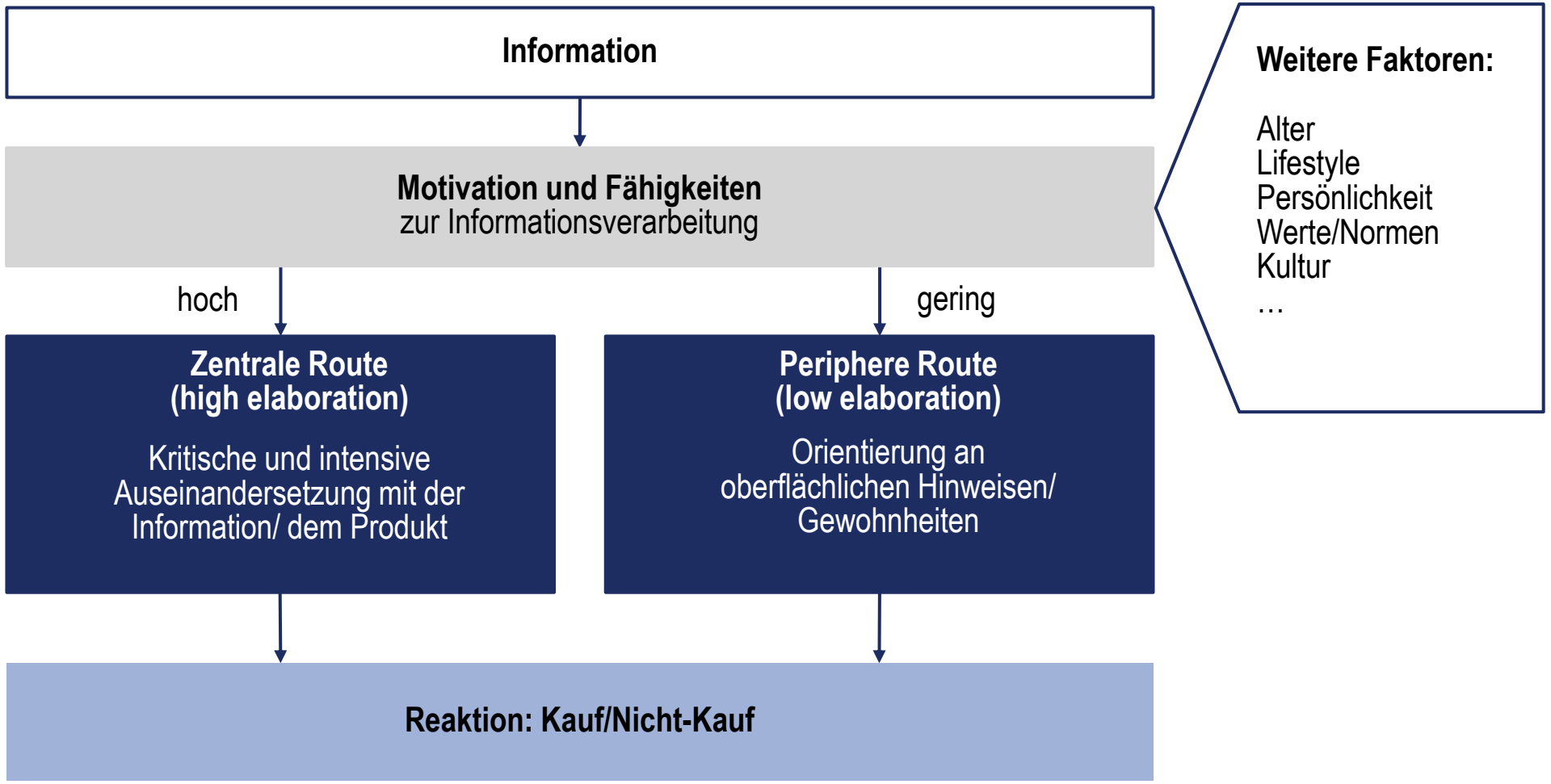
Warum kauft ein Kunde ein Auto aus dem Hause BMW?

Einschätzung der Kaufgründe / Motive

BMW	
Rolls-Royce	
Mini	

Ob Kunden Produkte kaufen oder nicht, hängt von vielen Faktoren ab

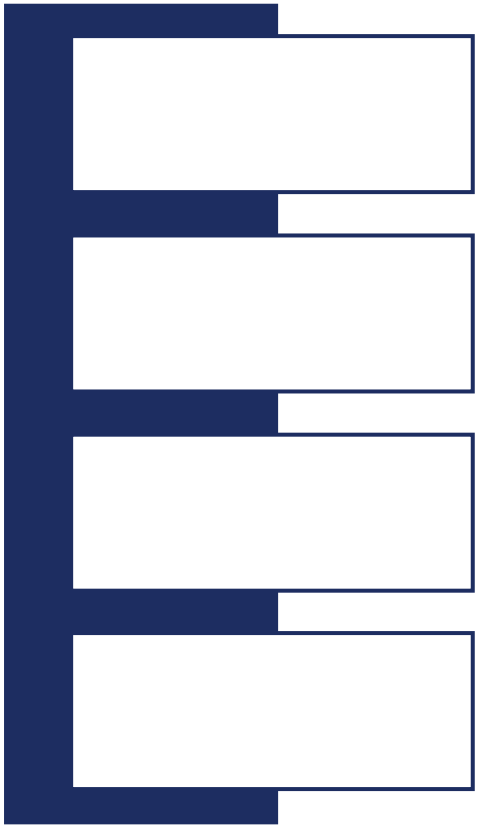
Elaboration Likelihood Model



Quelle: Petty und Cacioppo (1986)

Marktforschung zielt darauf ab, Kundenbedürfnisse und -präferenzen zu identifizieren

Primärdatenbasierte Formen und Ziele der Marktforschung



Beispiele

- Kunden beim Einkauf zuschauen
- Mit Kunden zusammen leben
- Digitale Marktforschung mit Hilfe von Apps, Künstlicher Intelligenz und Textanalyse

- Bis 2021 GfK Testmarkt Haßloch
- „Pepsi Test“

- „Studie zur Onleihe“ (Börsenverein des deutschen Buchhandels)
- GfK RetailScan®

- Tiefeninterviews mit Kunden
- Gruppendiskussionen
- Standardisierte Befragungen (mündlich, schriftlich, telefonisch, online)

Ziele:

- Identifikation und Gewichtung der Kundenbedürfnisse
- Verstehen des Informations- und Einkaufsverhaltens
- Erkennen von Veränderungen der Bedürfnisse und des Verhaltens

Viele der wertvollsten Marken kommen aus den USA, aber es gibt auch wertvolle deutsche Marken

Rangliste der wertvollsten Marken der Welt und Plätze deutscher Marken (2021)

Rang	Marke	Markenwert*	Rang	Marke	Markenwert*
1		408,3 (+26%)	8		50,9 (+3%)
2	amazon	249,2 (+24%)	9		45,9 (+7%)
3	Microsoft	210,2 (+27%)	12		41,6 (+5%)
4	Google	196,8 (+19%)	20	SAP	30,1 (+7%)
5	SAMSUNG	74,6 (+20%)	34	Allianz	15,2 (+17%)
6	Coca-Cola	57,5 (+1%)	46	Audi	13,5 (+8%)
7	TOYOTA	54,1 (+5%)	47		13,4 (+9%)

* In Milliarden USD (Veränderungen zum Vorjahr in Prozent)

Quelle: Interbrand

Wie unterscheiden sich diese Firmen in ihren Marken?

Markenarchitekturen

Ferrero

BMW

Beiersdorf

Quelle: Homburg (2020)

Viele große Unternehmen bedienen sich einer Kombination der drei generischen Markenstrategien

Markenarchitektur am Beispiel von Nestlé

Ebene 1: Dachmarke

Ebene 2: Familienmarke

- Nescafé Classic
- Nescafé Gold
- Nescafé Cappucino

- Alete Baby-Grieß
- Alete Williams-Christ-Birne
- Alete Kinder Keks

- Maggi Fondor
- Maggi fix & frisch
- Maggi Würze

Ebene 3: Einzelmarke

Quelle: Homburg (2017)

Viele große Unternehmen bedienen sich einer Kombination der drei generischen Markenstrategien

Markenarchitektur am Beispiel von Mondeléz

Ebene 1: Dachmarke

Milka	JACOBS	(…)
Milka Schokolade	Jacobs Filterkaffee	(…)
Milka Frischkäse	Jacobs Kakao	
Milka Eiscreme	Jacobs Kaffeekapseln	

Ebene 2: Familienmarke

Ebene 3: Einzelmarke

Quelle: Homburg (2021)

Gerade in der Werbewelt eröffnen sich gegenwärtig ganz neue Möglichkeiten

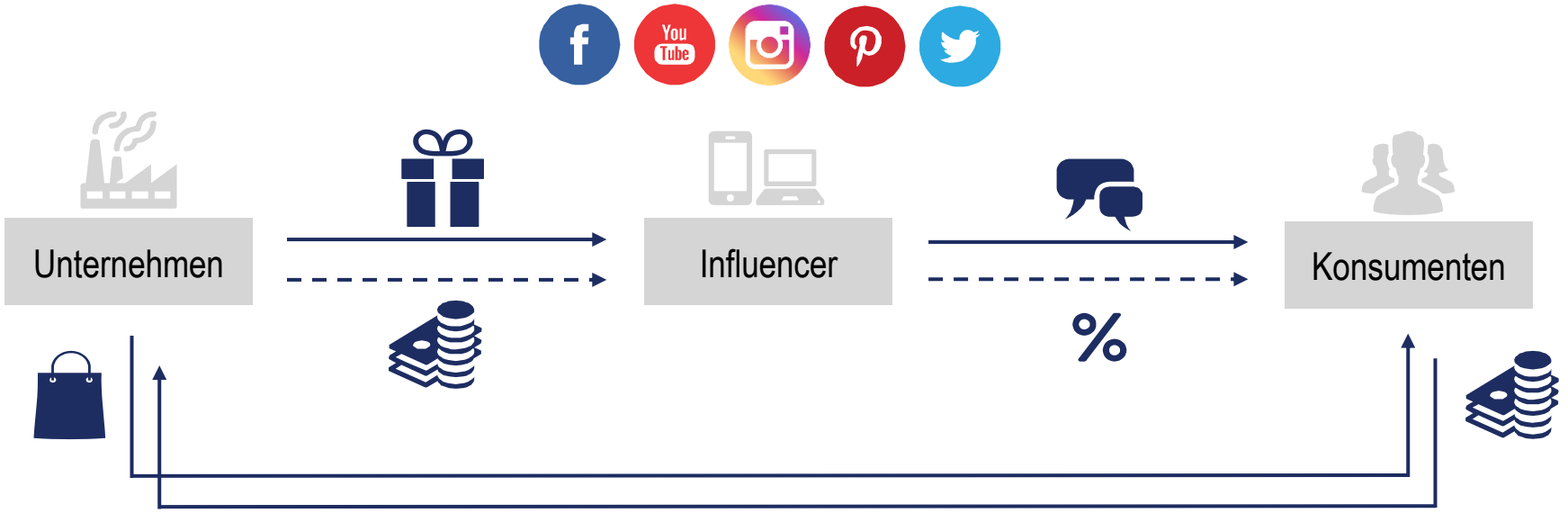
Guerilla Marketing - Beispiel für eine Marketing Innovation

Guerilla-Marketing

- Eigenschaften: überraschend, rebellisch, effizient, ansteckend, unkonventionell, spektakulär
- "Aha-Effekt"
- 3 Hauptprinzipen: Marktnischen besetzen, anders handeln als Marktführer, Bereitschaft, jederzeit aufzuhören

Unternehmen versuchen über Influencer Werbemaßnahmen gezielter auf Ihre Konsumentengruppe zu richten und somit den Absatz der Produkte zu steigern

Influencer Marketing



Für Unternehmen können zwei Gruppen von Influencern interessant sind

Typen von Influencern

Typ 1: Beziehungsstarke Multiplikatoren

- Sind kreativ, kommunikativ und begeisterungsfähig
- Erzeugen einen schnellen Hype
- Quantität statt Qualität

https://www.tiktok.com/@lisaandlena?lang=de-DE

https://www.instagram.com/toni.kr8s/

https://www.youtube.com/user/PamelaRf1

Typ 2: Einflussnehmende Meinungsführer

- Sind eher an Fakten interessiert
- Werden als Experten geschätzt
- Qualität statt Quantität

https://www.youtube.com/user/alexibexi

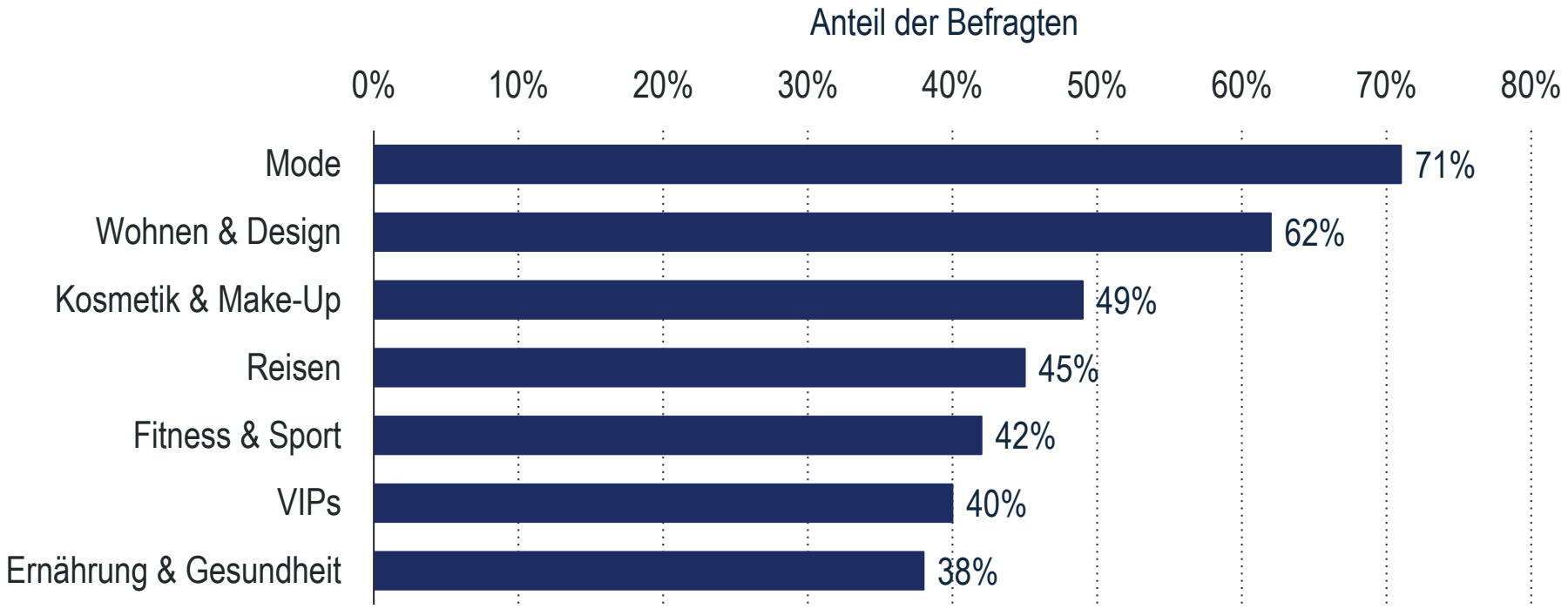
https://www.youtube.com/felixba

https://www.instagram.com/technikfaultier/?hl=de

Quelle: Schüller, 2014

Influencern zum Thema Mode wird am meisten in sozialen Netzwerken gefolgt

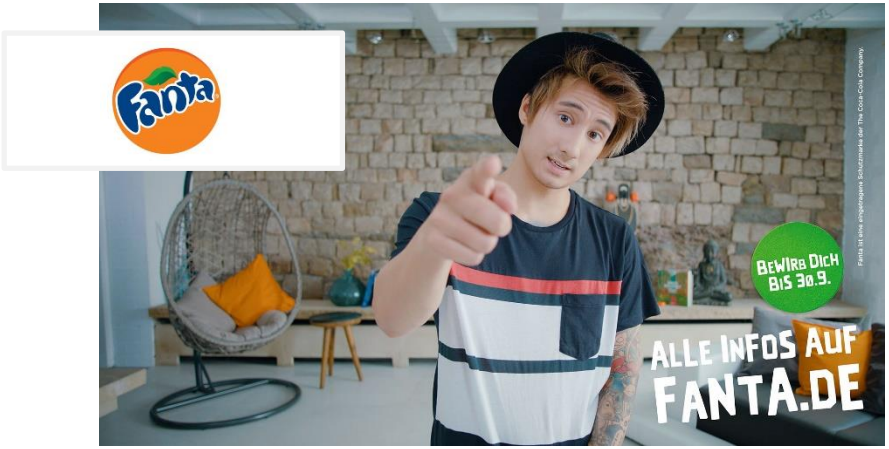
Umfrage bei über 16-Jährigen in Deutschland zum Folgen von Influencern in sozialen Netzwerken nach Themengebieten 2022



Quelle: Bitkom Research 2022

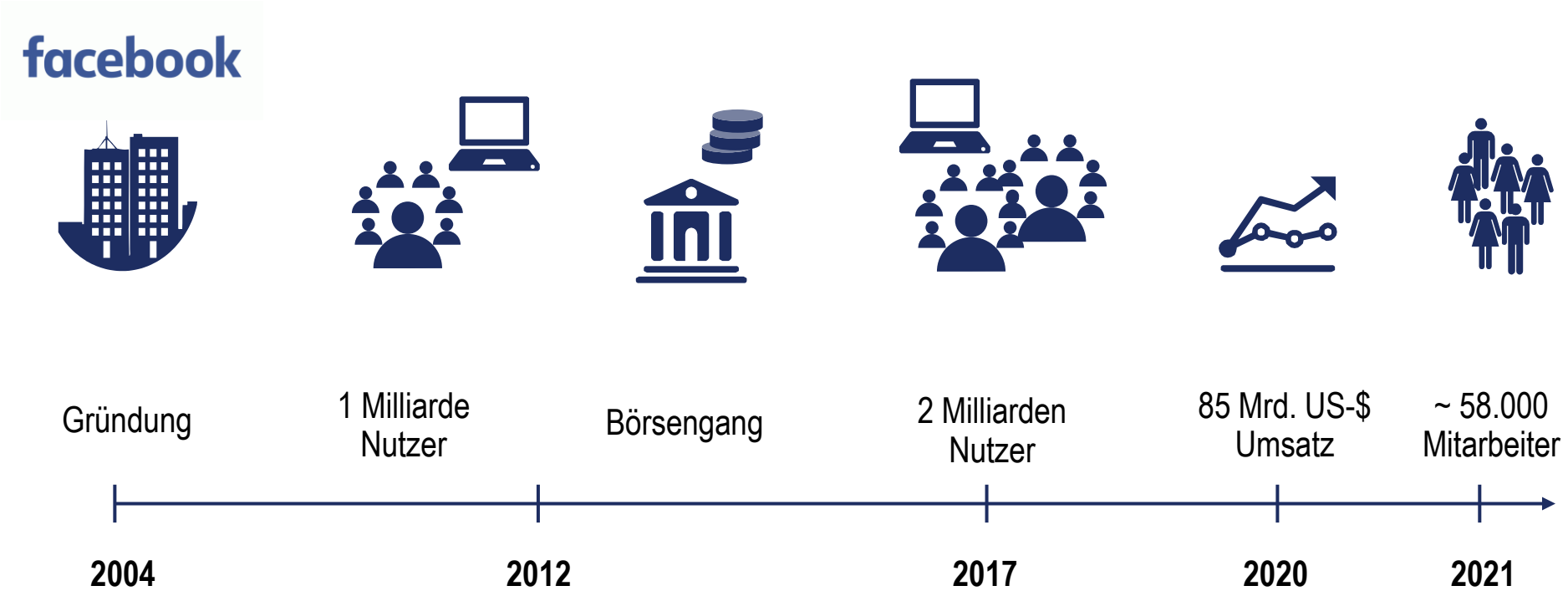
Aktuelle Beispiele zeigen, wie Influencer systematisch von Unternehmen genutzt werden, um Produkte zu vermarkten

Influencer Marketing: Beispiele



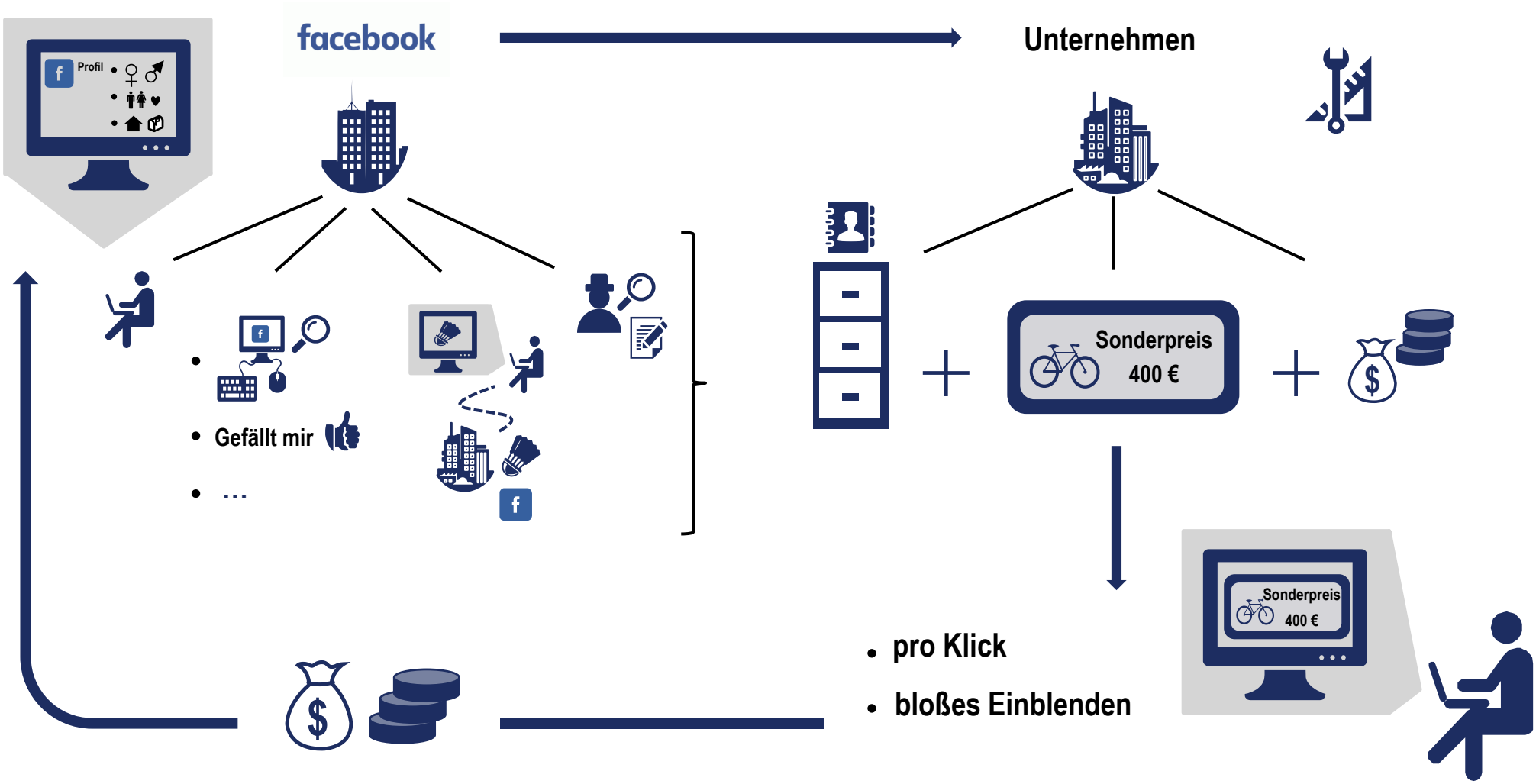
Facebook verbindet mehr als 2,4 Milliarden Nutzer und ist damit das größte soziale Netzwerk der Welt

Eckpunkte der Entwicklung von Facebook Inc.



Facebook sammelt keine Daten von Nutzern, um sie zu verkaufen, sondern um personalisierte Werbung anzubieten

Werbung durch Facebook



2018 erwirtschaftete Facebook knapp 85 Milliarden US-$ durch Werbung

Facebook Werbung

"We generated substantially all of our revenue from advertising"

	Year Ended December 31,		
	2020	2019	2018
	(in millions)		
Advertising	$ 84,169	$ 69,655	$ 55,013
Other revenue	1,796	1,042	825
Total revenue	$ 85,965	$ 70,697	$ 55,838

Quelle: Facebook Geschäftsbericht 2020

Agenda

0	Einführung und Veranstaltungsüberblick
1	Menschen und Unternehmen
2	Produkte und deren Vermarktung
3	Ziele und Wachstumswege
4	“Welt der Zahlen”
5	Internationalisierung
6	Innovation

Sind hier nicht gute Ergebnisse erzielt worden?

Paul Schuster beim Ironman Frankfurt 2022

„Vor dem Rennen hätte ich das genommen.“

Er meint damit seinen 4. Platz.

?

Quelle: https://www.hessenschau.de/sport/mehr-sport/ironman-frankfurt/drama-beim-ironman-frankfurt-schuster-verpasst-podium-bleymehl-quaelt-sich-zum-sieg,ironman-bericht-100.html

Sind hier nicht gute Ergebnisse erzielt worden?

Paul Schuster beim Ironman Frankfurt 2022

„Vor dem Rennen hätte ich das genommen.“

Er meint damit seinen 4. Platz.

„Aber wenn du mal vorne bist und Vierter wirst, dann ist das natürlich bitter.“

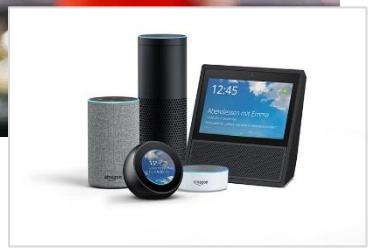
Quelle: https://www.hessenschau.de/sport/mehr-sport/ironman-frankfurt/drama-beim-ironman-frankfurt-schuster-verpasst-podium-bleymehl-quaelt-sich-zum-sieg,ironman-bericht-100.html

Was für Ziele verfolgt ein Unternehmen wie BMW?

Ziele und Erfolgsmaßstäbe von Unternehmen am Beispiel BMW

Für Amazon ist Unternehmenswachstum das wichtigste Unternehmensziel

Wachstum als Unternehmensziel - am Beispiel Amazon



„2021 stieg der Umsatz im Jahresvergleich um 21 Prozent auf 469 Milliarden Dollar“

„Im Dezember 2021 erreichte Amazon einen Börsenwert von über 1,75 Billionen Dollar“

Quelle: Amazon Geschäftsbericht, 2021

Amazon sucht Wachstum in teils sehr unterschiedlichen Geschäften

Portfolio von Amazon

Quelle: Amazon, 2017

Apple hat sich zum Ziel gesetzt, nicht nur seinen Umsatz, sondern auch seinen Gewinn zu steigern

Gewinnsteigerung als Unternehmensziel - am Beispiel Apple

„Apple verzeichnete im dritten Quartal 2021 einen Nettogewinn in Höhe von 21,74 Milliarden Dollar. Damit konnte das Unternehmen den Gewinn im Vergleich zum Vorjahr beinahe verdoppeln.“

Quelle: Handelsblatt, 2021

Für REWE war es ein wichtiges Unternehmensziel die Marktführerschaft im Onlinehandel für Lebensmittel zu erzielen

Marktführerschaft als Unternehmensziel – am Beispiel REWE

„Ziel ist es, der führende Anbieter von digitalen Lösungen in allen für uns relevanten Märkten zu werden"

REWE digital

Quelle: rewe-group.com; rewe.de

Kundenloyalität ist ein wichtiges Ziel für jedes Unternehmen, das sich am Markt bewähren muss

Kundenloyalität als Unternehmensziel - am Beispiel Deutsche Telekom

„Seit Jahren bröckelt der Umsatz im deutschen Telekommunikationsmarkt. Dadurch ist der Kampf um jeden einzelnen Kunden härter denn je. Die Kundenloyalität wird in diesem Umfeld zum ausschlaggebenden Wettbewerbsfaktor."

Quelle: Bain & Co.: Studie zur Kundenloyalität im deutschen Telekommunikationsmarkt

Gesellschaftliche Verantwortung zu tragen, ist für BMW ein wichtiges Unternehmensziel

Programm zur Aidsbekämpfung in Südafrika

„Wir tragen Verantwortung" – unter diesem Leitsatz engagiert sich die BMW Group in Südafrika bei der Aidsbekämpfung

Wie würden Sie entscheiden?

Fallbeispiel Ford Pinto

Durchführen der Designanpassung

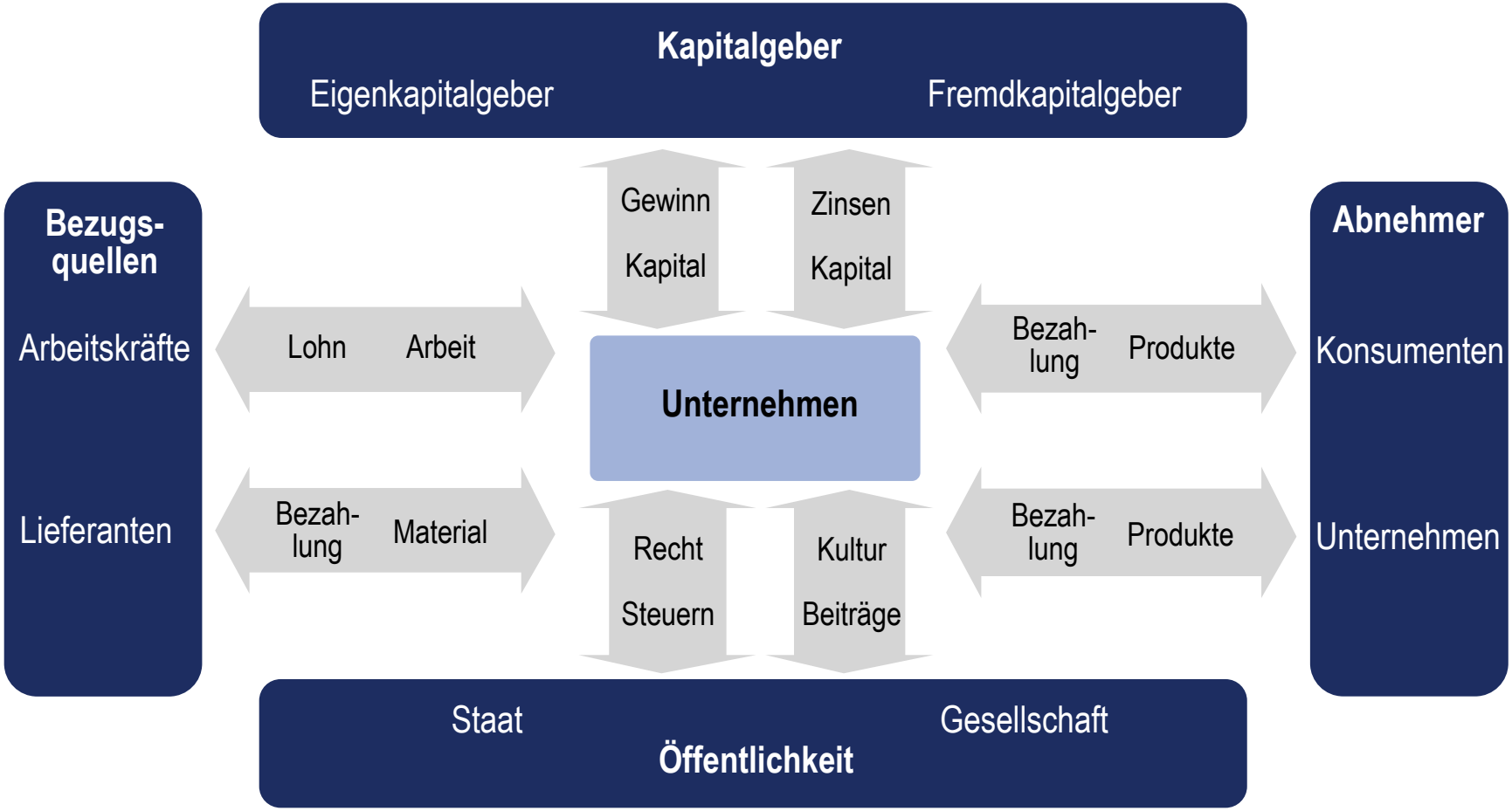
- Erwartete Verkaufszahl 12,5 Mio. Autos
- Kosten der Anpassung je Fahrzeug: $ 11
- Gesamtkosten: $ 137,5 Mio.

Verzicht auf die Designanpassung

- Erwartete Schadensfälle: 2.100 Unfälle, 180 Verletzte, 180 Tote
- Kosten je Ereignis: $ 200.000 (Tod), $ 67.000 (Verletzung), $ 700 (Unfall)
- Gesamtkosten: $ 49,5 Mio.

Die Ziele eines Unternehmens leiten sich aus den Ansprüchen seiner Stakeholder ab

Unternehmen als Koalition von Interessengruppen



Entscheidungen berücksichtigen immer auch Wertvorstellungen und sind nicht nur wirtschaftlicher Natur

Rahmenbedingungen der Führung

Rechtliche Werte
- Gesetzlicher Zwang
- Beispiel: Umweltschutz-maßnahmen

Unternehmenswerte
- Eigenauferlegte Prioritäten
- Einhaltung von den Unternehmensträgern gewünscht
- Beispiel: Sicherheits-anspruch, Qualitäts-anspruch, Arbeitgeber-qualität, …

Gesellschaftliche Werte
- Gesellschaftliches Interesse
- Einhaltung wird von Gesellschaft erwartet
- Beispiel: keine Kinder-arbeit in Entwicklungs-ländern

Persönliche Werte
- Individueller Wunsch
- Beispiel: Autonomie

Wachstum kann durch neue Produkte erzeugt werden, die neue Kundengruppen erschließen

Wachstum durch ein neues Produkt

„Mit dem Model 3 will Tesla seinen Marktanteil an Elektrofahrzeugen in den USA ausbauen."

Quelle: Manager Magazin, 2018

Durch den Eintritt in neue Länder eröffnet sich für Uber Eats weiteres Wachstumspotenzial

Wachstum durch Markteintritt in ein neues Land

„Seit dem Markteintritt in Deutschland im Mai 2021 setzt sich der Wachstumskurs der Lieferplattform weiter fort"

Quelle: uber.com

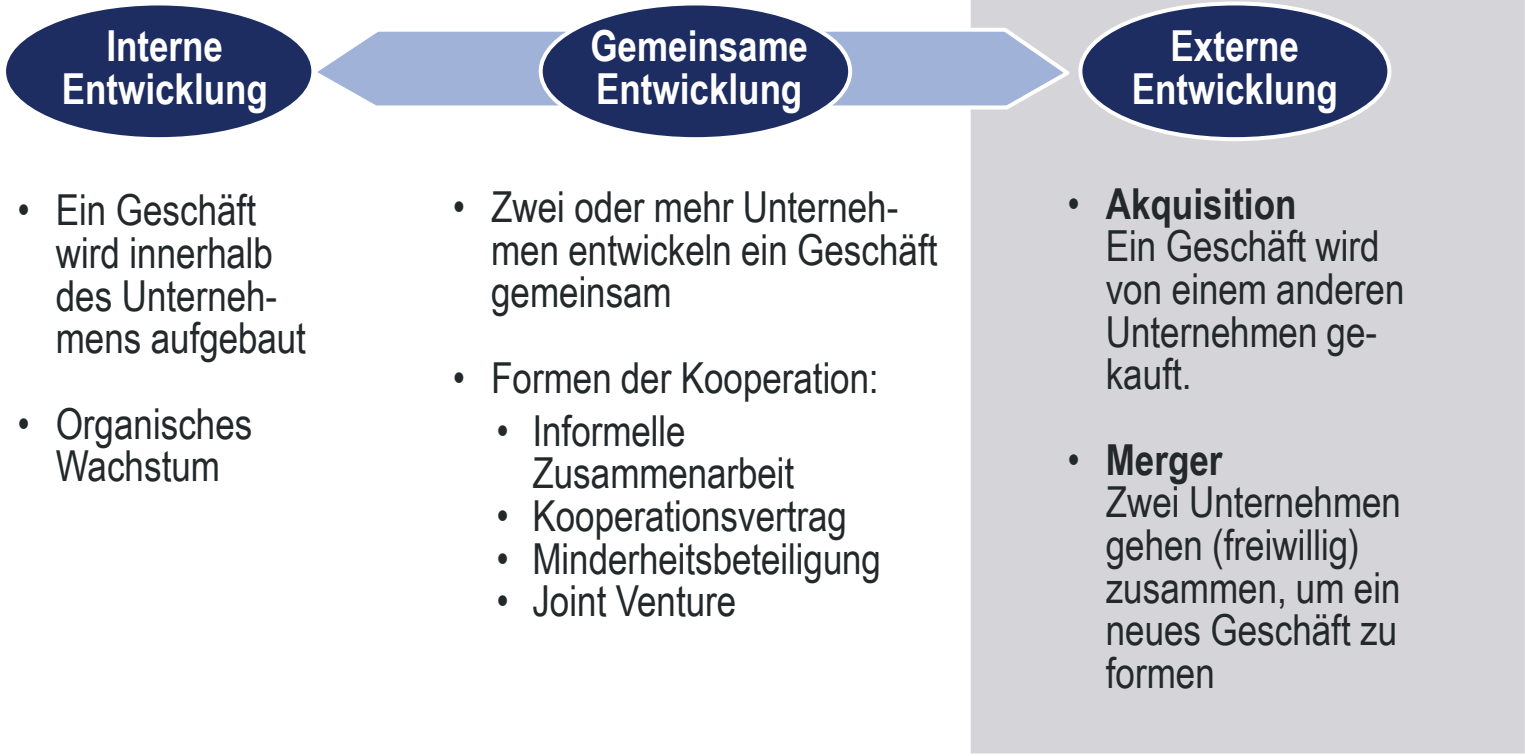
Unternehmen können auf ganz unterschiedlichen Wegen wachsen

Wachstumswege von Unternehmen

	Bisherige Märkte	Neue Märkte
Bisherige Produkte		
Neue Produkte		

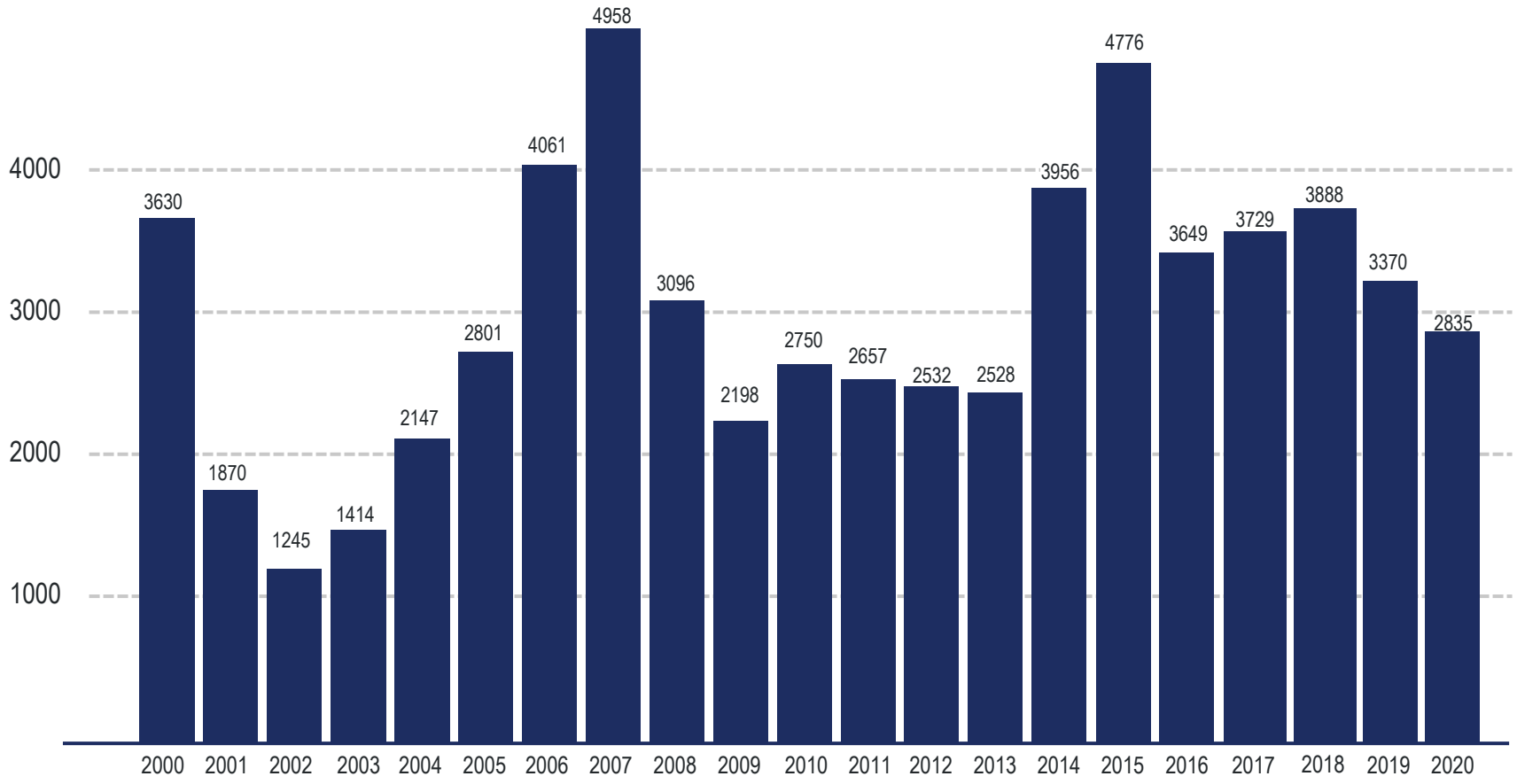
Unternehmen können ihr Portfolio in unterschiedlicher Weise weiterentwickeln

Formen der Portfolioveränderung / Unternehmensentwicklung



Unternehmen investieren gewaltige Summen in M&A-Transaktionen

Finanzielles Volumen von M&A-Transaktionen (weltweit, angekündet, in Mrd. $)



Quelle: www.imaa-institute.org

Welche jüngeren M&A-Fälle kennen Sie?

Beispiele für Merger und Akquisitionen

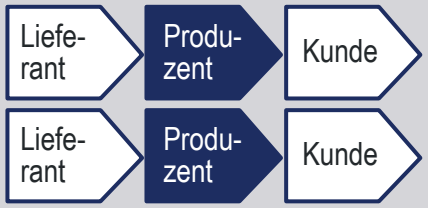
Käufer	Gekauftes Unternehmen	Verfolgte Ziele	Typ

Erfolg?

Die meisten Akquisitionen sind horizontale Akquisitionen

Kartellrechtliche Typologie von Akquisitionen

Horizontale Akquisition



Unternehmen arbeiten in der gleichen Branchen / stehen miteinander im Wettbewerb / bieten die gleichen (ähnliche) Produkte an

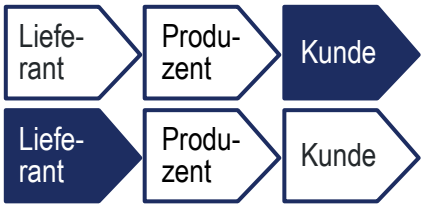
82% aller Akquisitionen (in 2000)

Vertikale Akquisition

Unternehmen stehen in einem (potenziellen) Kunden-/Lieferanten-Verhältnis (Vorwärts-/ Rückwärtsintegration)

10% aller Akquisitionen (in 2000)

Konglomerate Akquisition



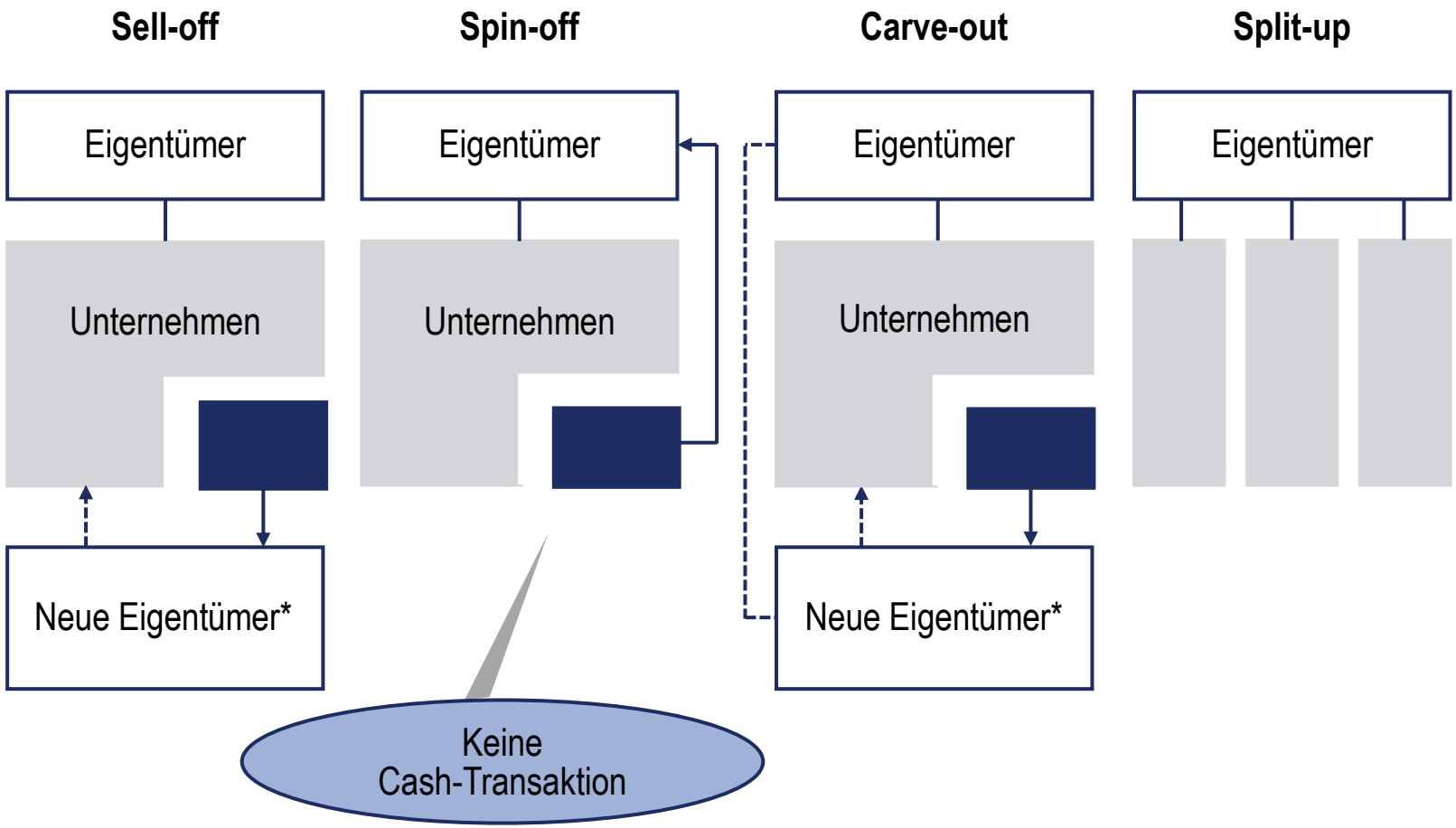
Unternehmen stehen in keiner Beziehung zueinander

8% aller Akquisitionen (in 2000)

Quelle: Stratmann, 2010; Hungenberg & Wulf, 2021

Desinvestitionen sind das logische Gegenstück zu externem Wachstum

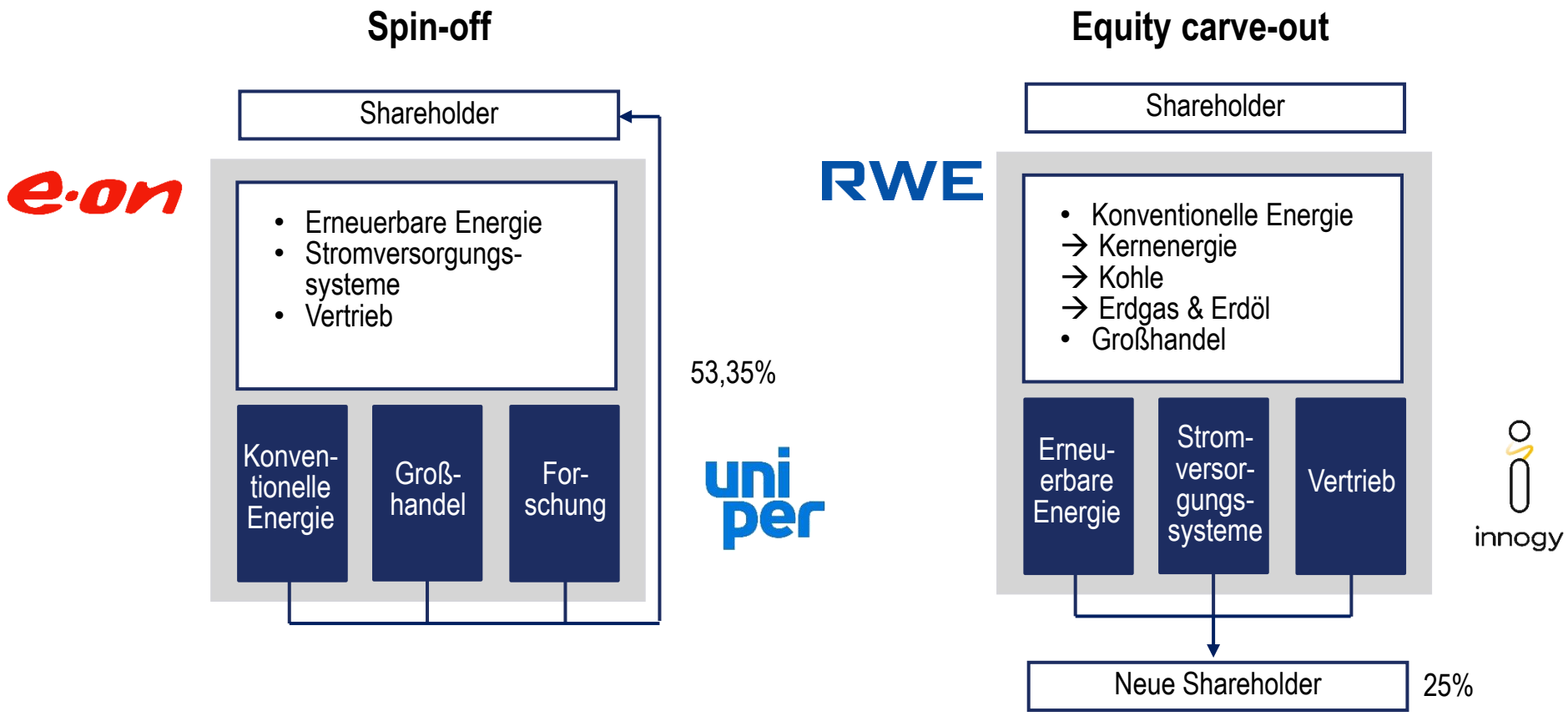
Formen der Desinvestition



* Andere Unternehmen, LBO, MBO, MBI, …

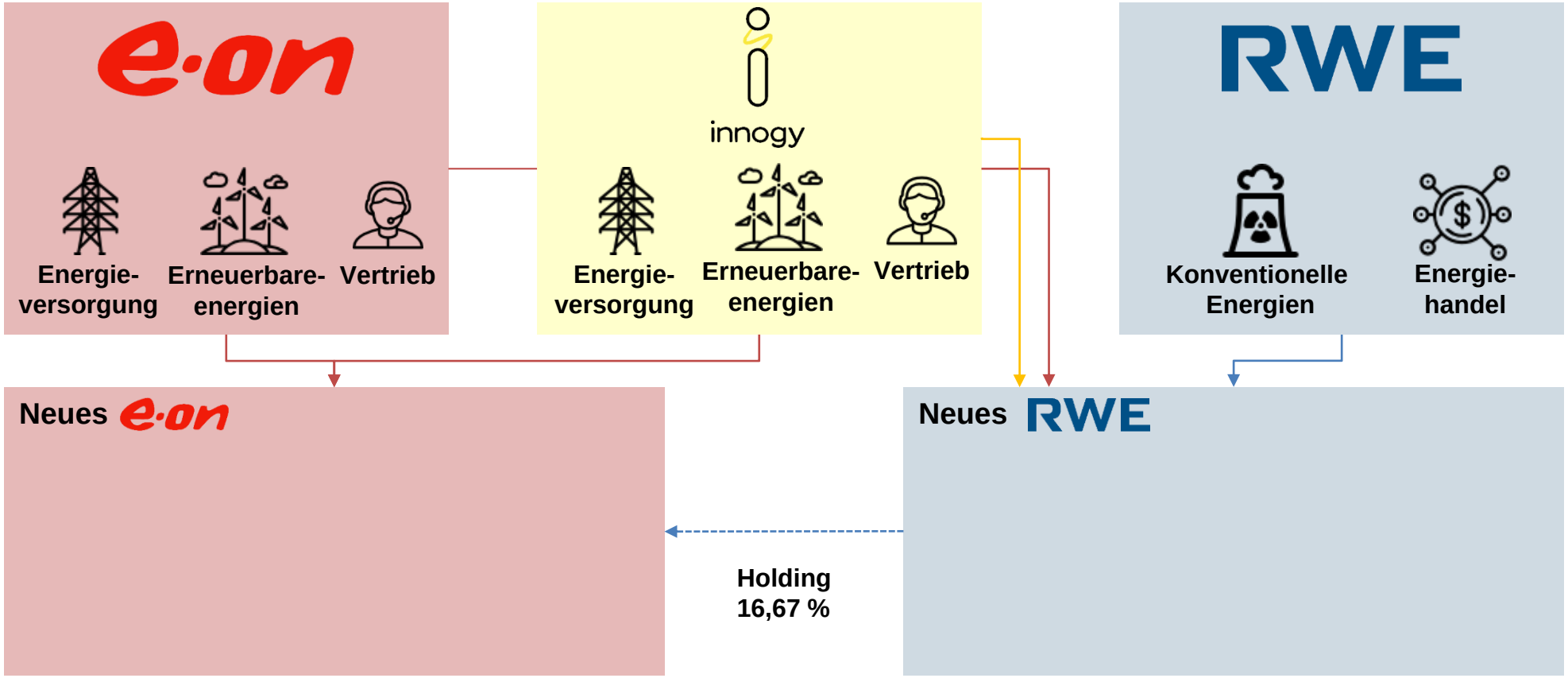
E.ON spaltete 2016 seine weniger attraktiven Segmente ab, während RWE die aussichtsreichsten Geschäftsbereiche ausgliederte

Veränderungen auf dem Energiemarkt 2016



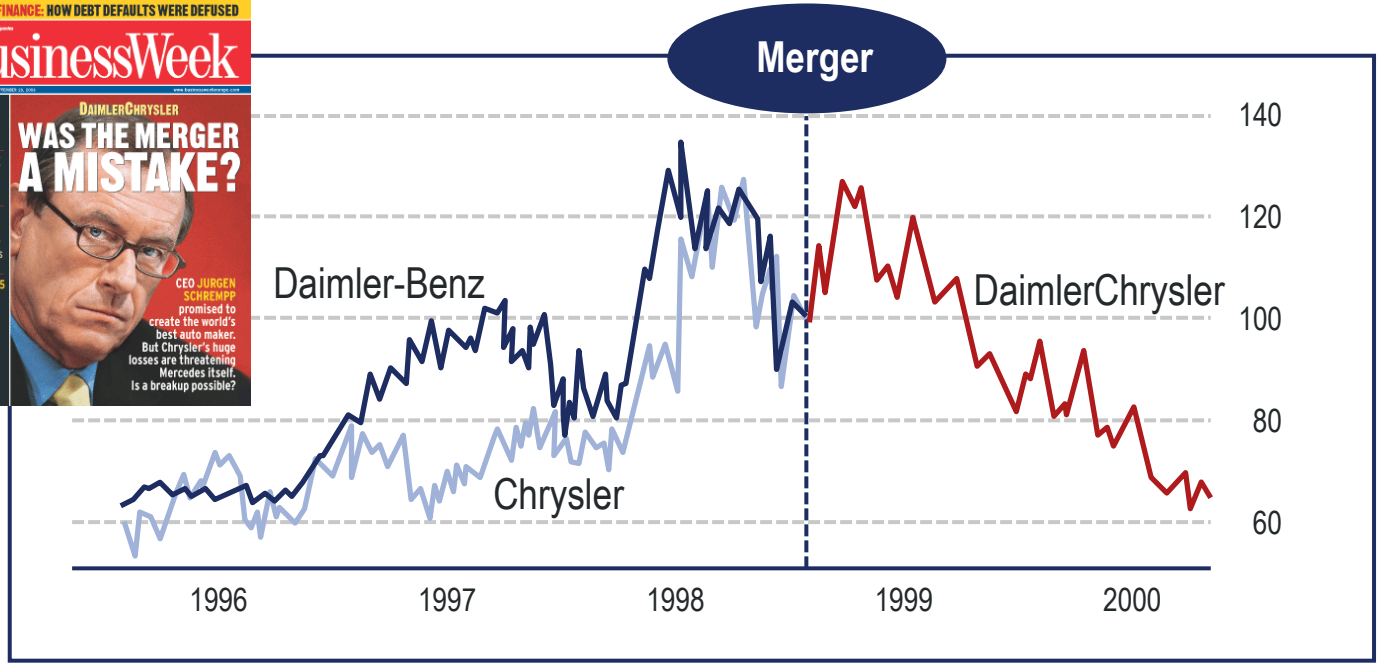
Nur zwei Jahre später verändern E.ON und RWE wieder ihr Portfolio – während E.ON sich auf den Vertrieb konzentriert, will RWE sich auf die Energiegewinnung fokussieren

Veränderungen auf dem Energiemarkt 2018



War der Merger ein Fehler?

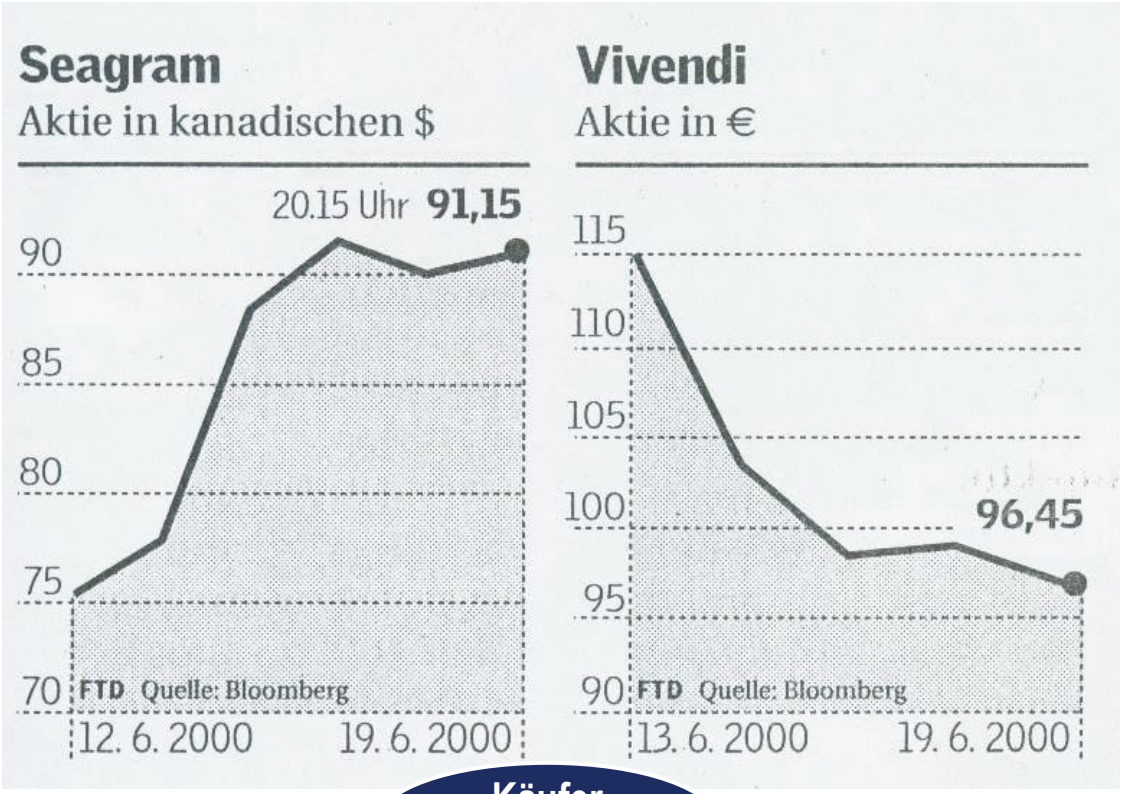
Aktienkursentwicklung von Daimler-Benz, Chrysler und DaimlerChrysler (12. November 1998 = 100)



Quelle: Primark Datastream

Das typische Muster von Auf und Ab

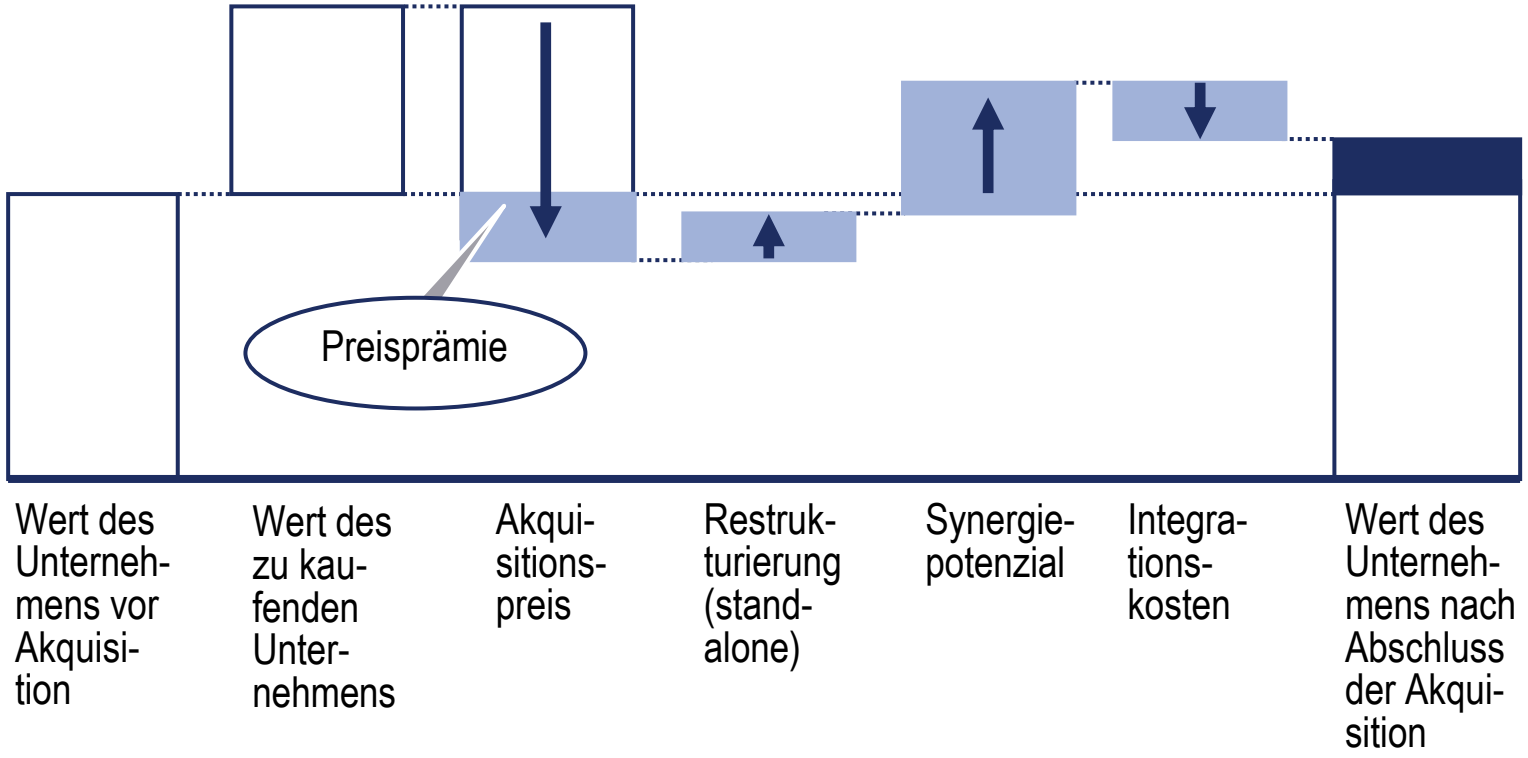
Reaktionen des Kapitalmarkts auf die Ankündigung von Akquisitionen – Beispiel Seagram / Vivendi



Käufer und Ziel?

Wie kann die geringe Erfolgsquote von Akquisitionen erklärt werden?

Ökonomische Logik einer Akquisitionsentscheidung

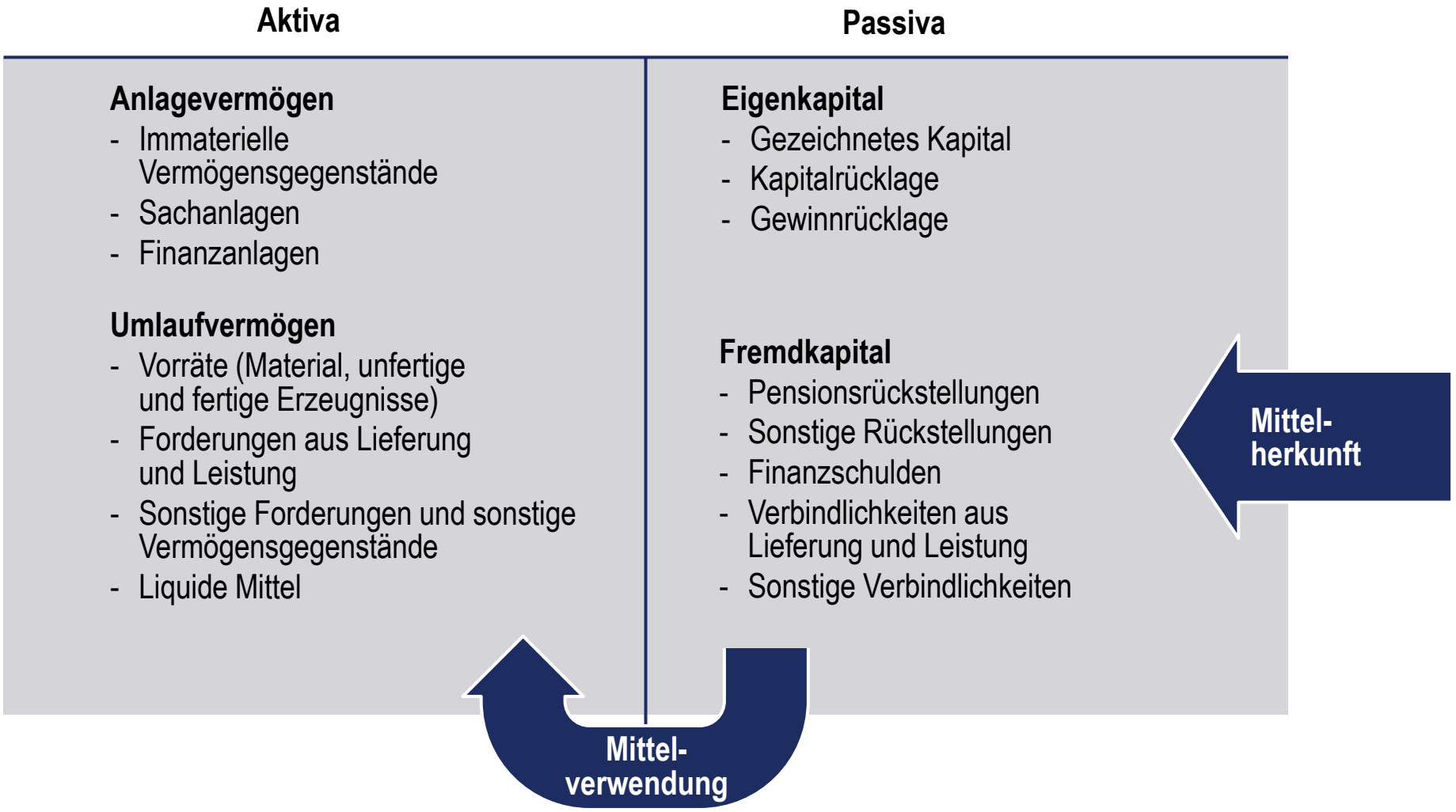


Agenda

0	Einführung und Veranstaltungsüberblick
1	Menschen und Unternehmen
2	Produkte und deren Vermarktung
3	Ziele und Wachstumswege
4	“Welt der Zahlen”
5	Internationalisierung
6	Innovation

Die Bilanz eines Unternehmens zeigt Herkunft und Verwendung der finanziellen Mittel

Aufbau der Bilanz



Welches Unternehmen ist wertvoller?

Unternehmensvergleich

Siemens besitzt in Summe Vermögensgegenstände im Wert von knapp 140 Mrd. Euro

Bilanz von Siemens (2020 / 2021) – Aktivseite, in Millionen Euro

(in Mio. €)	Ziffer	30. Sep. 2021	30. Sep. 2020
Aktiva			
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		**9.545**	14.041
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	8	**15.518**	14.074
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	9	**7.985**	8.382
Vertragsvermögenswerte	10	**6.688**	5.545
Vorräte	11	**8.836**	7.795
Laufende Ertragsteuerforderungen	7	**1.795**	1.523
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte		**1.751**	1.271
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	3	**223**	338
Summe kurzfristige Vermögenswerte		**52.340**	52.968
Geschäfts- oder Firmenwerte	3, 12	**29.729**	20.449
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	3, 12	**10.964**	4.838
Sachanlagen	13	**11.023**	10.250
Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	4	**7.539**	7.862
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	14, 23	**22.964**	22.771
Aktive latente Steuern	7	**2.865**	2.988
Sonstige Vermögenswerte		**2.183**	1.769
Summe langfristige Vermögenswerte		**87.267**	70.928
Summe Aktiva		**139.608**	123.897

Quelle: Geschäftsbericht des Siemens Konzerns, 2021

Meta verfügt über Vermögensgegenstände im Wert von knapp 166 Mrd. Euro

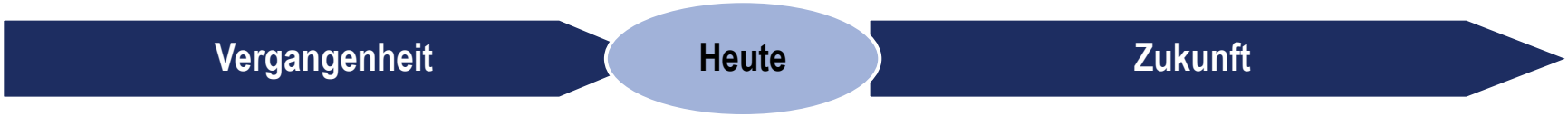
Bilanz von Meta (2021) – Aktivseite, in Millionen US-Dollar

	December 31,	
	2021	2020
Assets		
Current assets:		
Cash and cash equivalents	$ 16,601	$ 17,576
Marketable securities	31,397	44,378
Accounts receivable, net	14,039	11,335
Prepaid expenses and other current assets	4,629	2,381
Total current assets	66,666	75,670
Equity investments	6,775	6,234
Property and equipment, net	57,809	45,633
Operating lease right-of-use assets	12,155	9,348
Intangible assets, net	634	623
Goodwill	19,197	19,050
Other assets	2,751	2,758
Total assets	$ 165,987	$ 159,316

Quelle: investor.fb.com 2022

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, den Unternehmenswert zu bestimmen

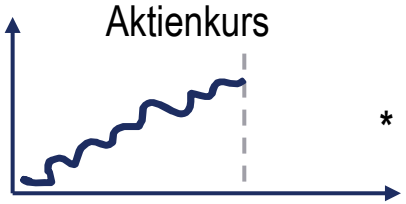
Definitionen / Ermittlungsformen von Unternehmenswert



Buchwert

Anlage-vermögen	Eigenkapital
Umlauf-vermögen	Fremdkapital

Marktwert



Die Gewinn- und Verlustrechnung gibt Auskunft über die Profitabilität des Unternehmens

Aufbau der Gewinn- und Verlustrechnung (prinzipielle Darstellung des Umsatzkostenverfahrens gem. § 275 Abs. 3 HGB)

	Umsatzerlöse
-	Umsatzkosten
=	Bruttoergebnis
-	Forschungs- und Entwicklungskosten
-	Verwaltungs- und Vertriebskosten
+/-	Sonstige betriebliche Erträge / Aufwendungen
=	**Betriebsergebnis (EBIT)**
+/-	Finanzergebnis
=	**Ergebnis vor Steuern (EBT)**
-	Ertragsteuern
=	**Jahresüberschuss (EAT) / Jahresfehlbetrag**

Siemens erzielt aus 62 Mrd. Euro Umsatz gut 6 Mrd. Euro Gewinn…

Gewinn- und Verlustrechnung Siemens (2021)

		Geschäftsjahr	
(in Mio. €, Ergebnis je Aktie in €)	Ziffer	2021	2020
Umsatzerlöse	2, 30	**62.265**	55.254
Umsatzkosten		**-39.527**	-35.366
Bruttoergebnis vom Umsatz		**22.737**	19.888
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen		**-4.859**	-4.569
Vertriebs- und allgemeine Verwaltungsaufwendungen		**-11.189**	-10.682
Sonstige betriebliche Erträge	5	**236**	630
Sonstige betriebliche Aufwendungen	6	**-431**	-396
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	4	**-478**	-596
Zinserträge		**1.483**	1.545
Zinsaufwendungen		**-644**	-814
Sonstiges Finanzergebnis		**641**	496
Gewinn aus fortgeführten Aktivitäten vor Ertragsteuern		**7.496**	5.502
Ertragsteueraufwendungen	7	**-1.861**	-1.346
Gewinn aus fortgeführten Aktivitäten		**5.636**	4.156
Gewinn aus nicht fortgeführten Aktivitäten nach Steuern	3	**1.062**	44
Gewinn nach Steuern		**6.697**	4.200

Quelle: Geschäftsbericht des Siemens Konzerns, 2021

… während Meta mit knapp doppelt soviel Umsatz fast sechsmal soviel Gewinn erzielt

Gewinn- und Verlustrechnung Meta (2021)

	Year Ended December 31,		
	2021	2020	2019
Revenue	$ 117,929	$ 85,965	$ 70,697
Costs and expenses:			
Cost of revenue	22,649	16,692	12,770
Research and development	24,655	18,447	13,600
Marketing and sales	14,043	11,591	9,876
General and administrative	9,829	6,564	10,465
Total costs and expenses	71,176	53,294	46,711
Income from operations	46,753	32,671	23,986
Interest and other income, net	531	509	826
Income before provision for income taxes	47,284	33,180	24,812
Provision for income taxes	7,914	4,034	6,327
Net income	$ 39,370	$ 29,146	$ 18,485

Quelle:investor.fb.com 2022

Warum hat Tesla einen so hohen Marktwert, obwohl das Unternehmen erst seit Kurzem Gewinne ausweist?

Gewinn- und Verlustrechnung Tesla (2021)

	Year Ended December 31,		
	2021	2020	2019
Revenues			
Automotive sales	$ 44,125	$ 24,604	$ 19,358
Automotive regulatory credits	1,465	1,580	594
Automotive leasing	1,642	1,052	869
Total automotive revenues	47,232	27,236	20,821
Energy generation and storage	2,789	1,994	1,531
Services and other	3,802	2,306	2,226
Total revenues	53,823	31,536	24,578
Cost of revenues			
Automotive sales	32,415	19,696	15,939
Automotive leasing	978	563	459
Total automotive cost of revenues	33,393	20,259	16,398
Energy generation and storage	2,918	1,976	1,341
Services and other	3,906	2,671	2,770
Total cost of revenues	40,217	24,906	20,509
Gross profit	13,606	6,630	4,069
Operating expenses			
Research and development	2,593	1,491	1,343
Selling, general and administrative	4,517	3,145	2,646
Restructuring and other	(27)	—	149
Total operating expenses	7,083	4,636	4,138
Income (loss) from operations	6,523	1,994	(69)
Interest income	56	30	44
Interest expense	(371)	(748)	(685)
Other income (expense), net	135	(122)	45
Income (loss) before income taxes	6,343	1,154	(665)
Provision for income taxes	699	292	110
Net income (loss)	5,644	862	(775)
Net income attributable to noncontrolling interests and redeemable noncontrolling interests in subsidiaries	125	141	87
Net income (loss) attributable to common stockholders	$ 5,519	$ 721	$ (862)

Quelle: www.tesla.com, 2022

Welche finanziellen und strategischen Probleme lassen diese Zahlen erkennen?

Finanzielle Kennzahlen eines deutschen Unternehmens

		2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017
Ertragslage												
Umsatz	Mio €	51.723	53.426	40.563	42.621	49.092	47.045	39.782	41.212	42.778	39.263	42.971
EBITDA	Mio €	5.254	4.976	192	2.769	3.385	1.544	1.222	2.330	2.445	2.441	
EBIT	Mio €	3.728	3.572	– 1.663	1.346	– 988	– 4.370	– 538	1.145	1.050	1.189	687
EBT	Mio €	3.330	3.128	– 2.364	1.135	– 1.578	– 5.067	– 1.590	429	485	652	61
Vermögensstruktur												
Langfristige Vermögenswerte	Mio €	15.385	18.308	20.725	22.953	21.548	18.301	16.824	15.992	16.220	16.604	14.502
Kurzfristige Vermögenswerte	Mio €	22.689	23.334	20.642	20.759	22.055	19.983	18.480	20.438	19.474	18.468	20.546
Bilanzsumme	Mio €	38.074	41.642	41.367	43.712	43.603	38.284	35.304	36.430	35.694	35.072	35.048
Eigenkapital	Mio €	10.447	11.489	9.696	10.388	10.382	4.526	2.511	3.199	3.307	2.609	3.404
Fremdkapital	Mio €	27.627	30.153	31.671	33.324	33.221	33.758	32.793	33.231	32.387	32.463	31.643
Finanzschulden	Mio €	3.638	4.416	7.604	7.461	7.151	8.153	8.871	7.722	7.955	7.611	7.256
Cash-Flow												
Operating Cash-Flow	Mio €	2.220	3.679	3.699	868	776	– 386	786	903	1.300	1.387	610
Cash-Flow aus Desinvestitionen	Mio €	673	329	199	553	424	854	1.221	1.054	597	191	1.545
Cash-Flow für Investitionen	Mio €	– 2.997	– 4.227	– 4.077	– 3.512	– 2.771	– 2.204	– 1.411	– 1.260	– 1.235	-1.387	-1.666
Free Cash-Flow	Mio €	– 104	– 219	– 179	– 2.091	– 1.571	– 1.736	596	697	662	191	489
Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit	Mio €	– 670	– 705	2.824	256	1.527	498	1.051	– 558	– 78	-658	866

Quelle: Geschäftsberichte

Der Cash-flow ist eine wichtige Information über die Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens

Cash-flow-Berechnung (Indirekt)

	Erträge
-	Aufwendungen
=	**Jahresüberschuss**
+	Abschreibungen
+/-	Veränderungen der Rückstellungen
=	**Cash-flow**
+/-	Zahlungsüberschuss aus Investition
+/-	Zahlungsüberschuss aus Finanzierung
=	**Veränderungen der liquiden Mittel**

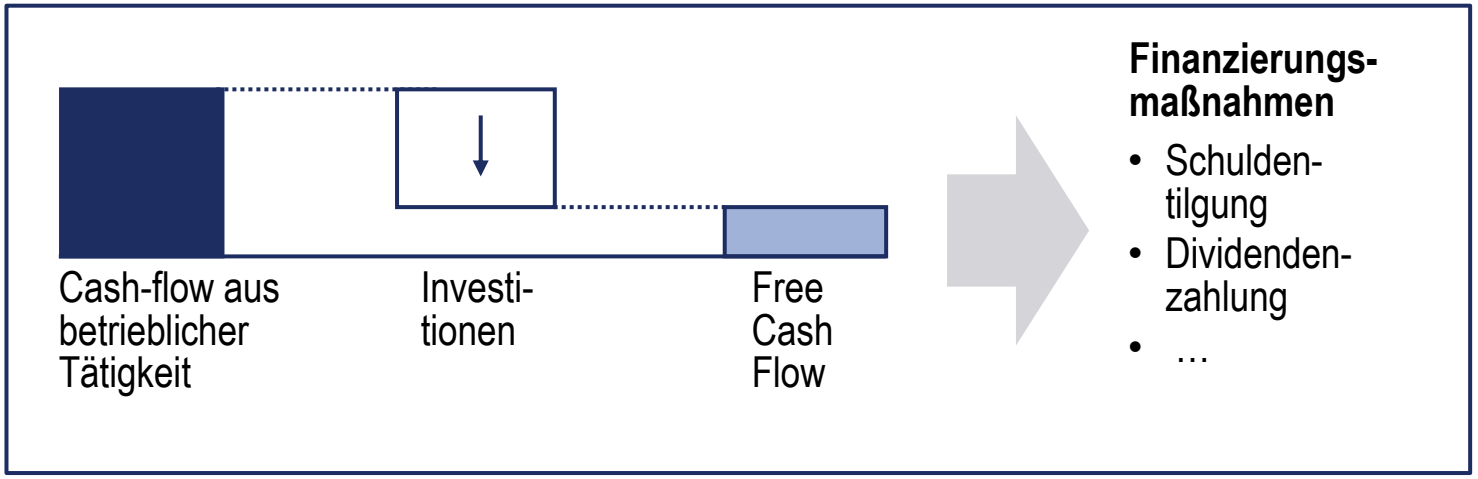
Warum erfolgen diese Korrekturen?

- Es gibt Aufwand (Ertrag), der nicht in den Perioden seiner Verrechnung zu Auszahlungen (Einzahlungen) führt
- Abschreibungen (z.B.) führen in den Perioden, in denen ein Vermögensgegenstand genutzt wird, zu Aufwand, aber nicht zu einer Auszahlung
- Als Aufwand mindern sie den Jahresüberschuss und werden deswegen wieder addiert, um den Cash-flow zu errechnen

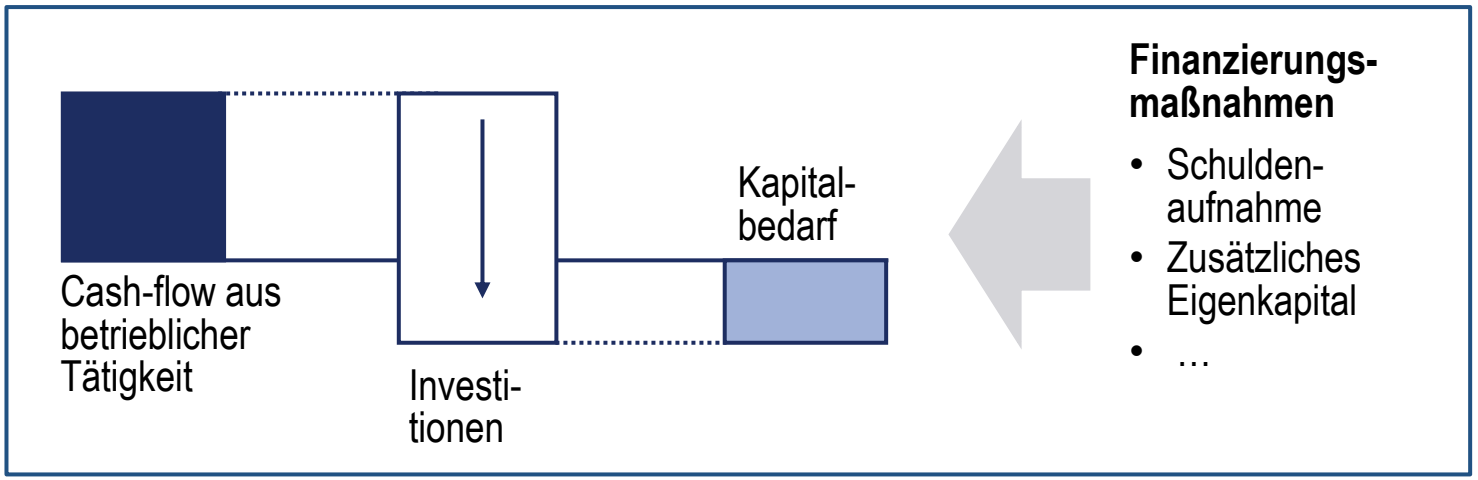
Die im operativen Geschäft erwirtschafteten Zahlungsmittel werden für Investitionen und Finanzierungsmaßnahmen verwendet

Zusammenhang Cash-flow, Investitionstätigkeit und Finanzierung

Günstige Situation

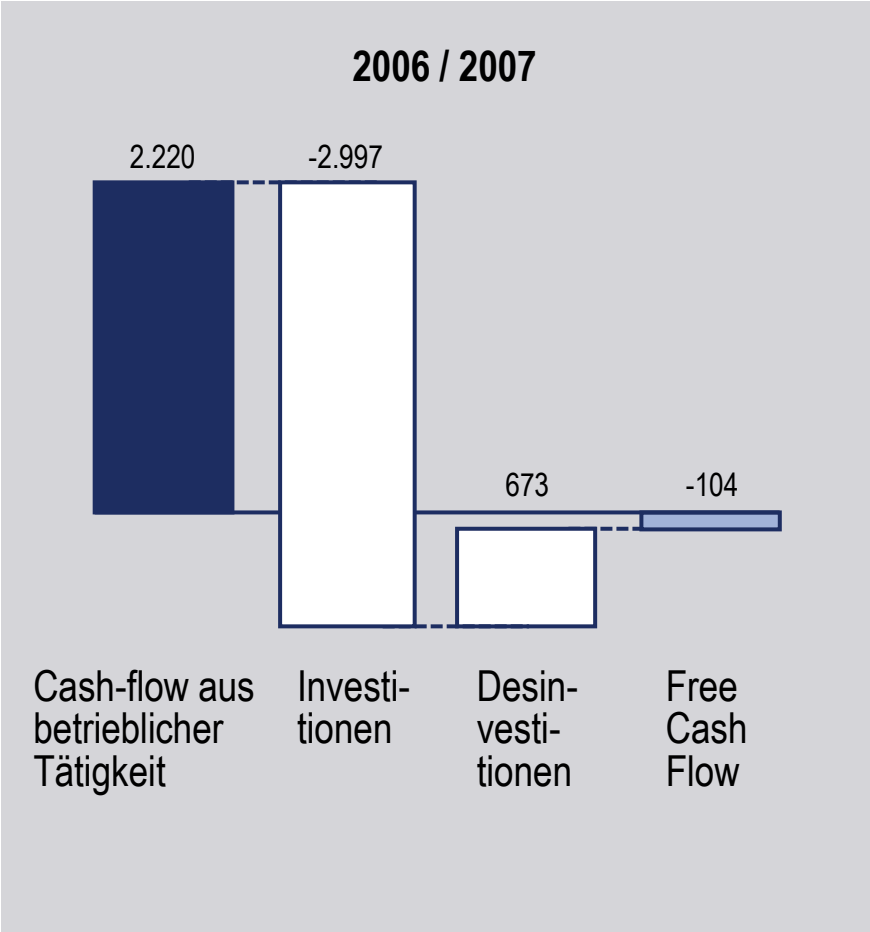


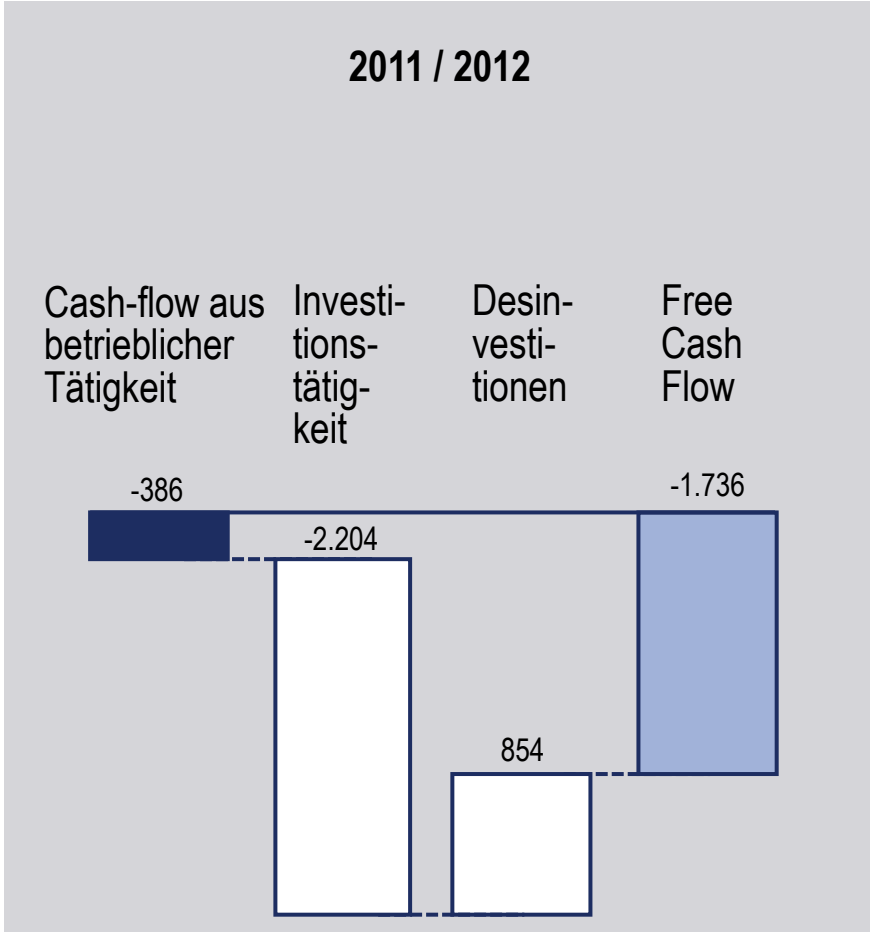
Ungünstige Situation



Die Wirtschaftskrise und ein Investitionsprogramm führten ThyssenKrupp an den Rand der Zahlungsunfähigkeit

Zusammenhang Cash-flow, Investitionstätigkeit und Finanzierung (in Mio. Euro) – Beispiel ThyssenKrupp

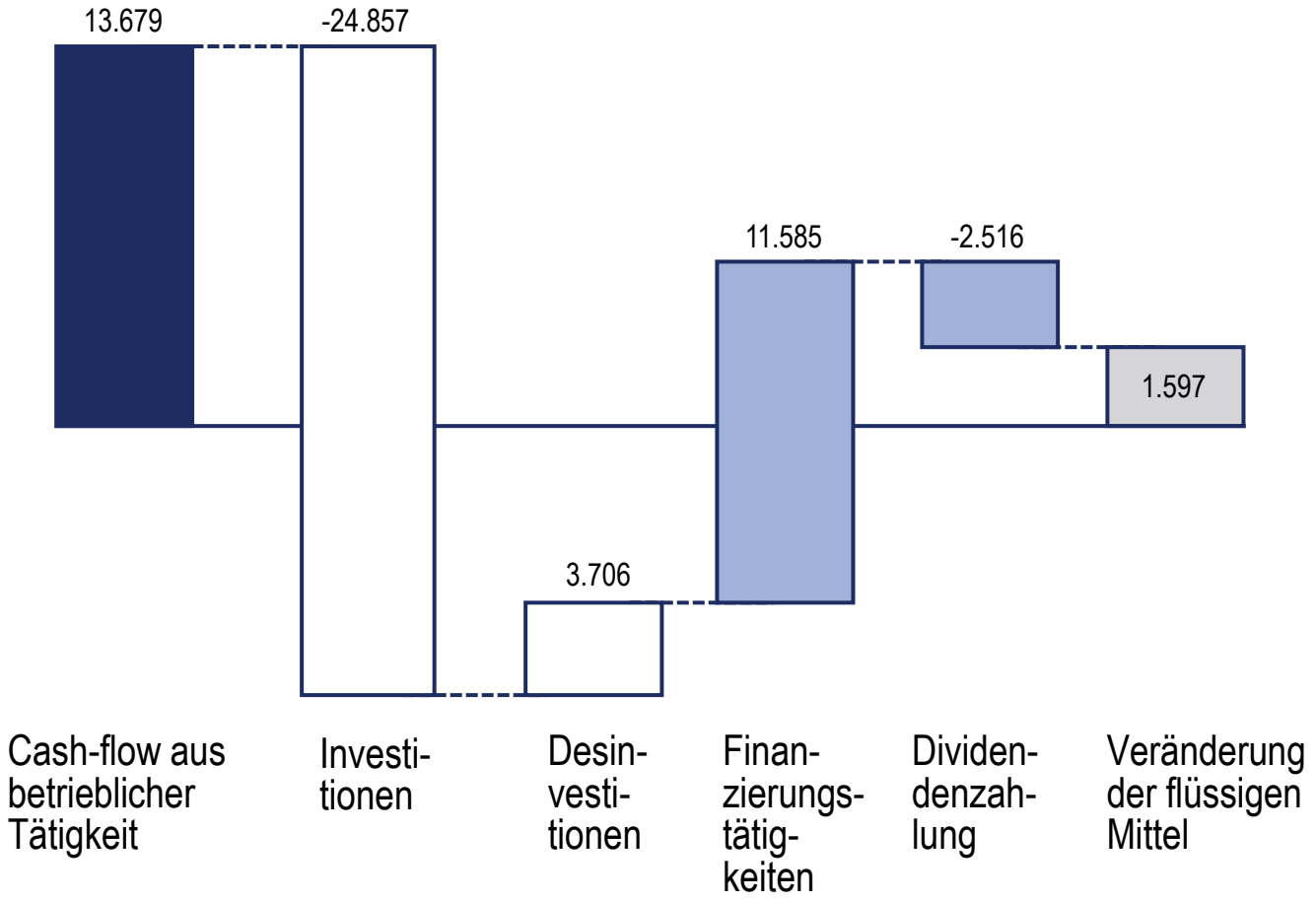




Quelle: Geschäftsberichte

Die Verfügbarkeit von Zahlungsmitteln ist notwendig, um auf strategische Herausforderungen reagieren zu können

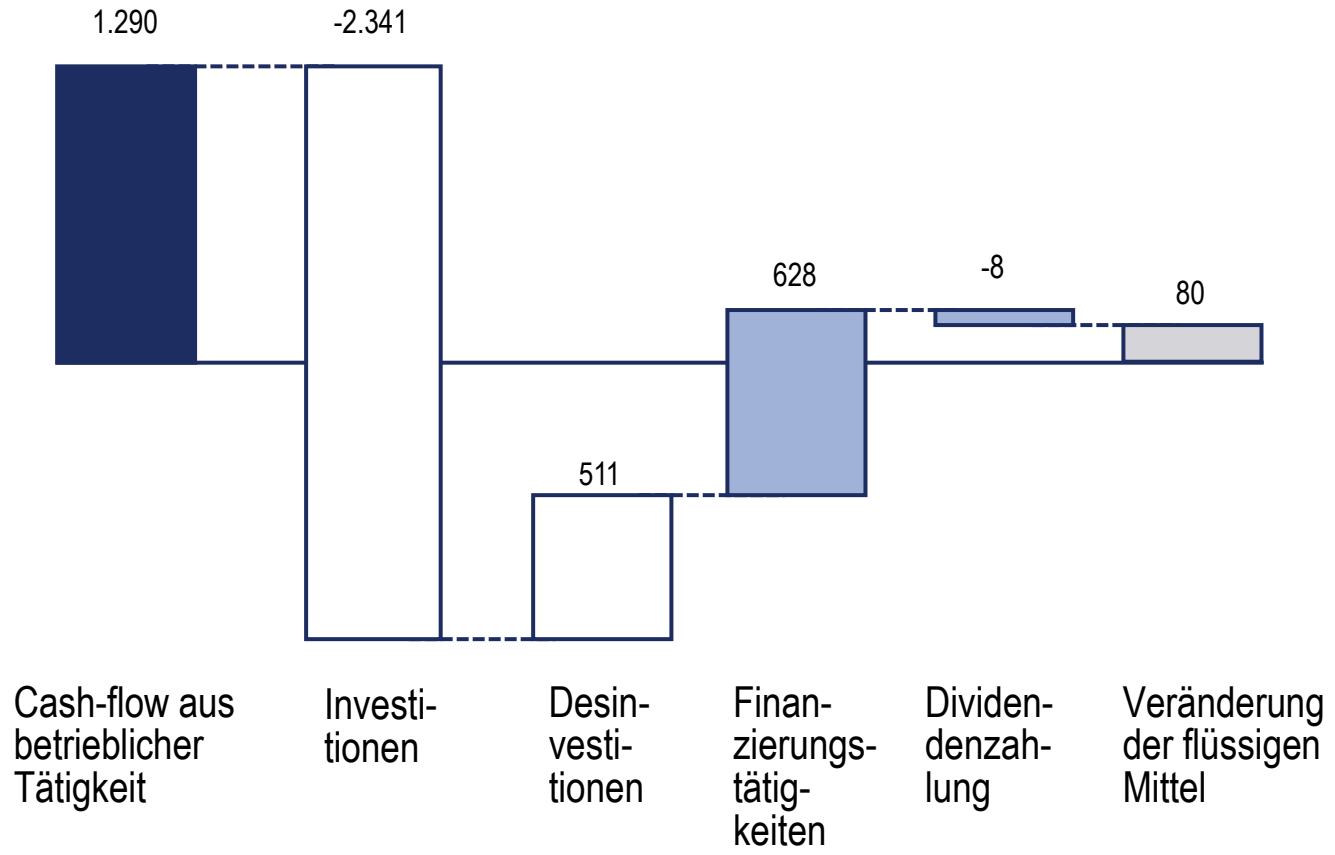
Zusammenhang Cash-flow, Investitionstätigkeit und Finanzierung (in Mio. Euro) – Beispiel Volkswagen 2016



Quelle: Geschäftsbericht; ohne Berücksichtigung von Währungseffekten, die in der Kapitalflussrechnung ausgewiesen sind

Auch für die REWE Group ist die Verfügbarkeit von “cash” eine Voraussatzung, um ihre Strategien umsetzen zu können

Zusammenhang Cash-flow, Investitionstätigkeit und Finanzierung (in Mio. Euro) – Beispiel REWE Group 2017

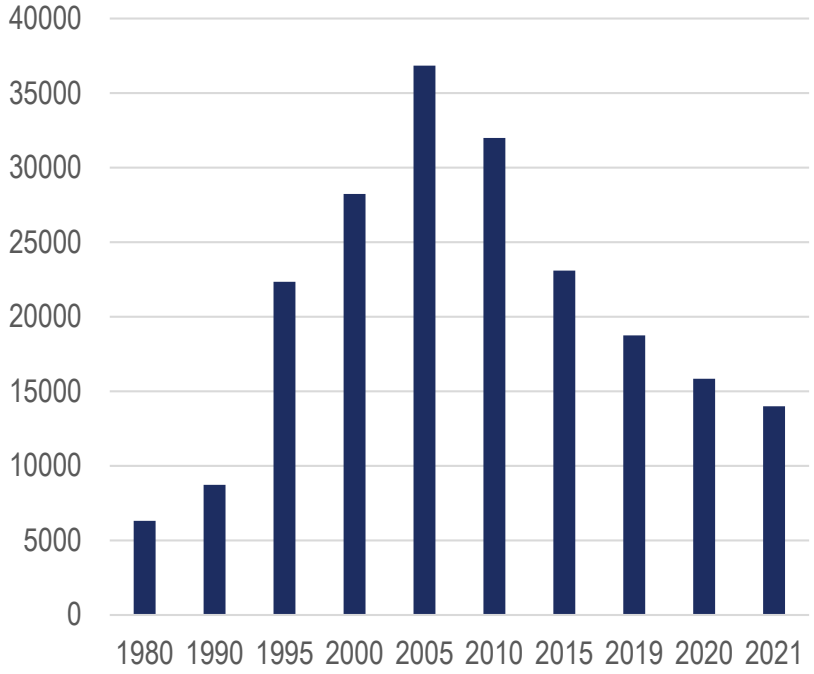


Quelle: Geschäftsbericht

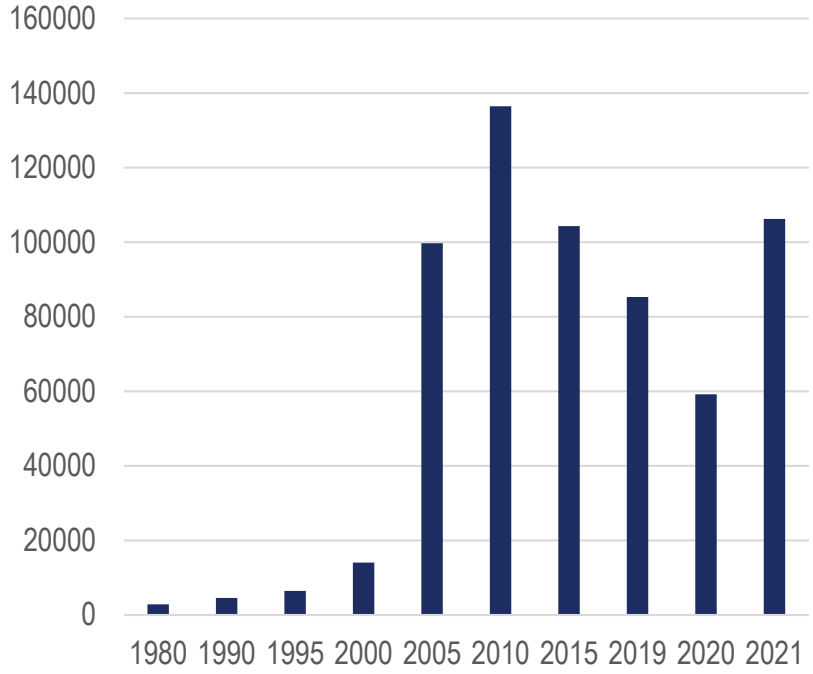
Außenstehende haben vor allem Angst, dass ein Unternehmen insolvent werden könnte

Entwicklung der Insolvenzen in Deutschland

Anzahl Insolvenzen (Unternehmen)



Anzahl Insolvenzen (Privatpersonen)



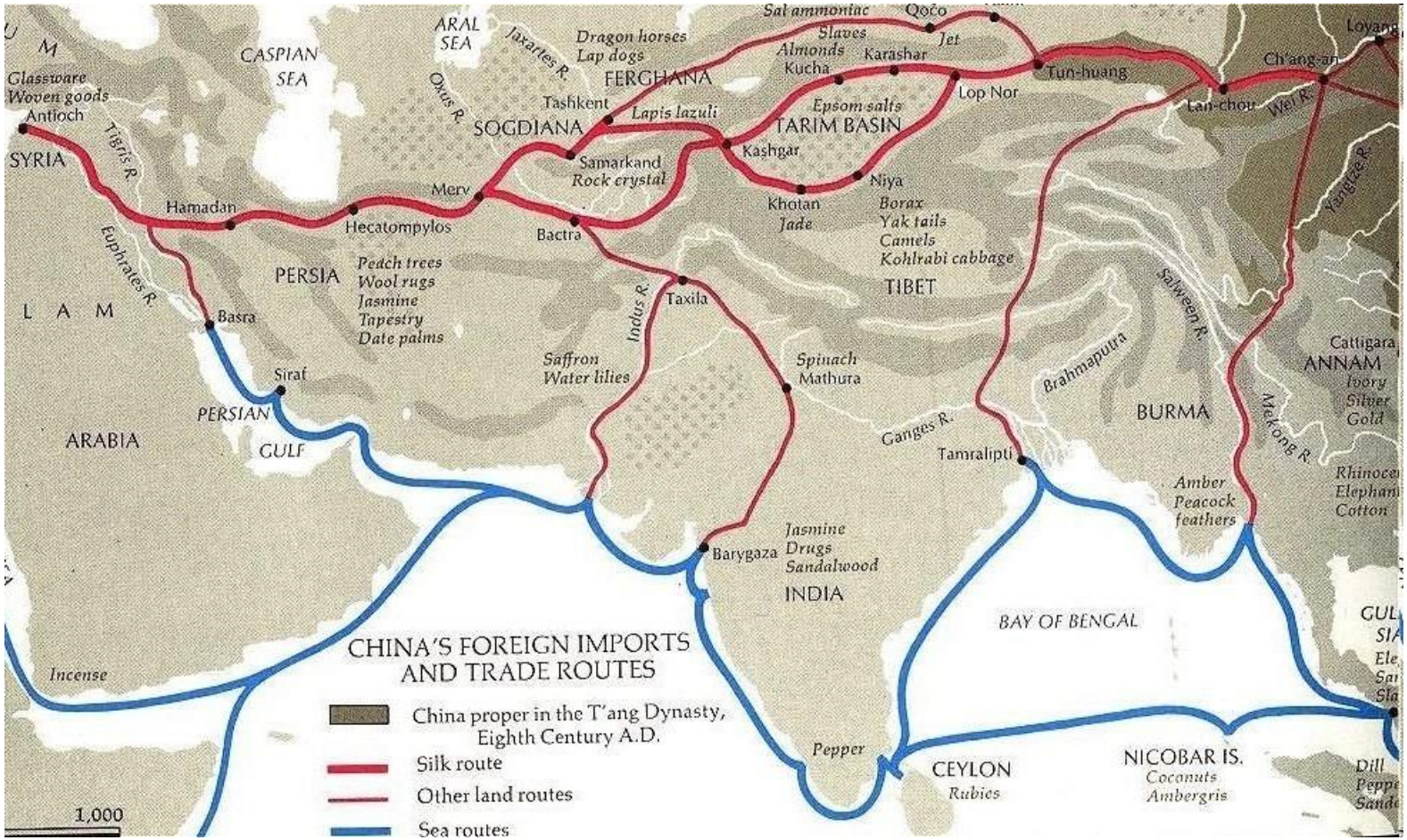
Quelle: Statistisches Bundesamt 2022

Agenda

0	Einführung und Veranstaltungsüberblick
1	Menschen und Unternehmen
2	Produkte und deren Vermarktung
3	Ziele und Wachstumswege
4	“Welt der Zahlen”
5	Internationalisierung
6	Innovation

Grenzüberschreitende wirtschaftliche Aktivitäten existierten schon sehr lange

Handelsrouten nach China seit 800 v. Chr. (Seidenstraße)



Knapp 3000 Jahre später soll die Seidenstraße 2.0 Investitionen und Handel, enge wirtschaftliche Beziehungen, politisches Vertrauen, Kulturaustausch und Frieden weiter verbessern

Die Routen der neuen Seidenstraße – Belt and Road Initiative von China

SZ-KARTE; QUELLE: MERCATOR INSTITUTE FOR CHINA STUDIES

Nürnberg war eine der besonders aktiven Handelsstädte

Handelsrouten in Europa im Mittelalter

Multinationale Unternehmen, wie wir sie heute kennen, gibt es seit dem Ende des 19. Jahrhunderts

Gründe für die Entstehung von multinationalen Unternehmen (MNCs)

Technische Innovation / Industrialisierung

Einführung des Goldstandards

Imperialismus / Kolonialisierung

Recht der Aktien-gesellschaften

Der Internationalisierungsgrad eines Unternehmen spiegelt sich in Vermögenswerten, Umsatz und der Mitarbeiterstruktur wieder

Top Nicht-Finanzunternehmen, klassifiziert nach ihren ausländischen Vermögenswerten (2021, in Mrd. US-Dollar)

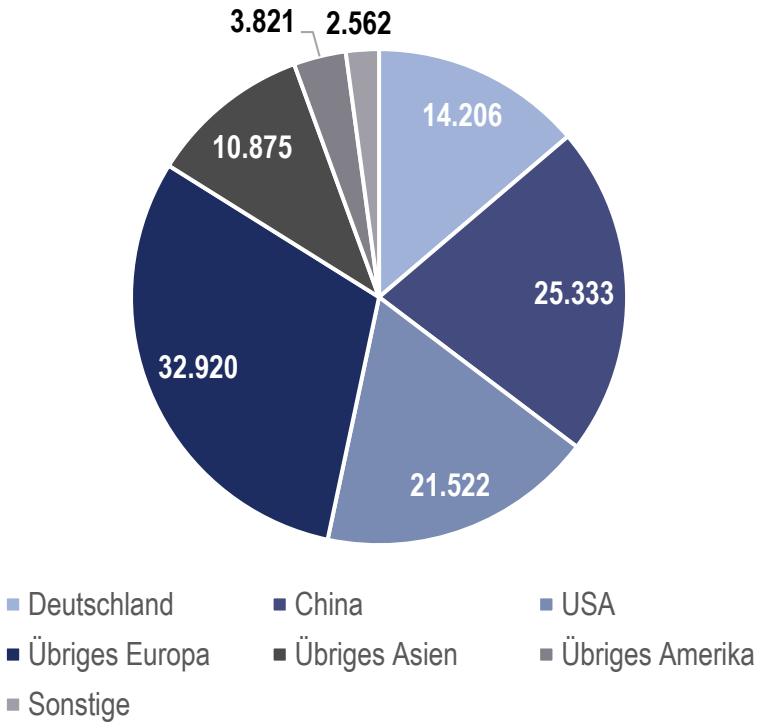
Unternehmen	Heimatland	Vermögen	Ausländisch	Umsatz	Ausländisch	Mitarbeiter	Ausländisch
Shell plc	GBR	404	91%	262	92%	82.000	68%
Toyota Motor Corporation	Japan	522	61%	279	74%	366.283	60%
Total Energies SE	Frankreich	332	90%	218	79%	101.309	57%
VW Group	Deutschland	599	44%	296	82%	667.000	56%
Deutsche Telekom AG	Deutschland	319	81%	129	77%	216.528	72%
Exxon Mobil Corporation	USA	339	58%	277	62%	63.000	40%
Stellantis NV	Niederlande	195	100%	177	89%	281.595	46%
BP plc	GBR	287	67%	158	67%	64.000	17%
Anheuser-Busch InBev NV	Belgien	218	82%	54	85%	169.000	87%
British American Tobacco	GBR	185	93%	35	77%	52.050	57%
Enel SpA	Italien	234	71%	99	48%	66.279	54%
Chevron Corporation	USA	240	67%	162	56%	42.595	54%
EDF SA	Frankreich	409	39%	100	42%	165.000	20%
Vodafone Group Plc	GBR	171	92%	53	86%	96.506	90%
Honda Motor Co Ltd	Japan	197	76%	129	83%	211.374	68%
…							
Petronas	Malaysia	152	30%	60	69%	48.679	16%
Barrick Gold Corporation	Cananda	47	99%	12	98%	19.003	98%

Quelle: UNCTAD – Annex table 19. The world´s top 100 non-financial MNEs, ranked by foreign assets, 2021

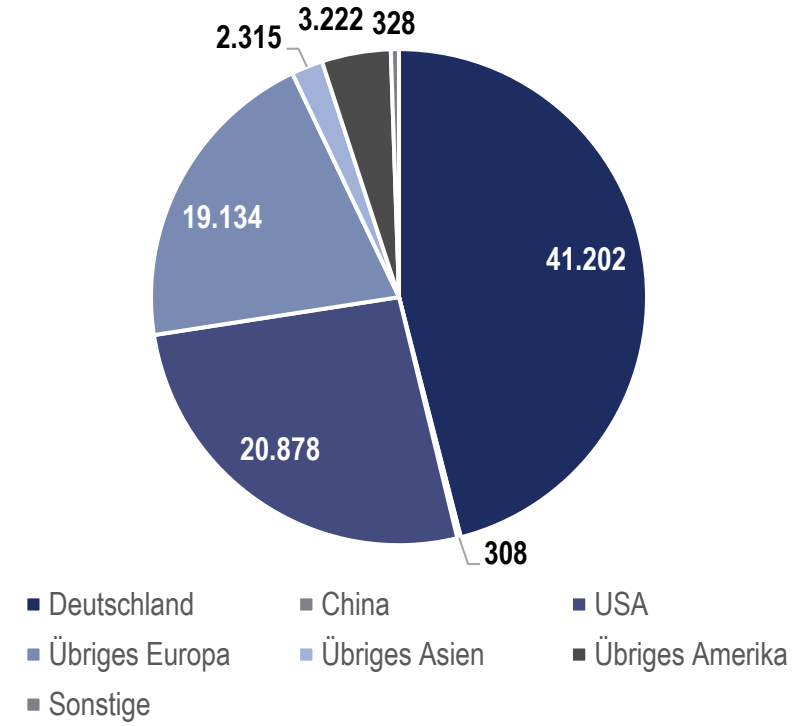
Auch die BMW Group ist ein Unternehmen mit hohem Internationalisierungsgrad

Internationalisierungsgrad der BMW Group

Umsatz nach Regionen in Mio. € (2021)



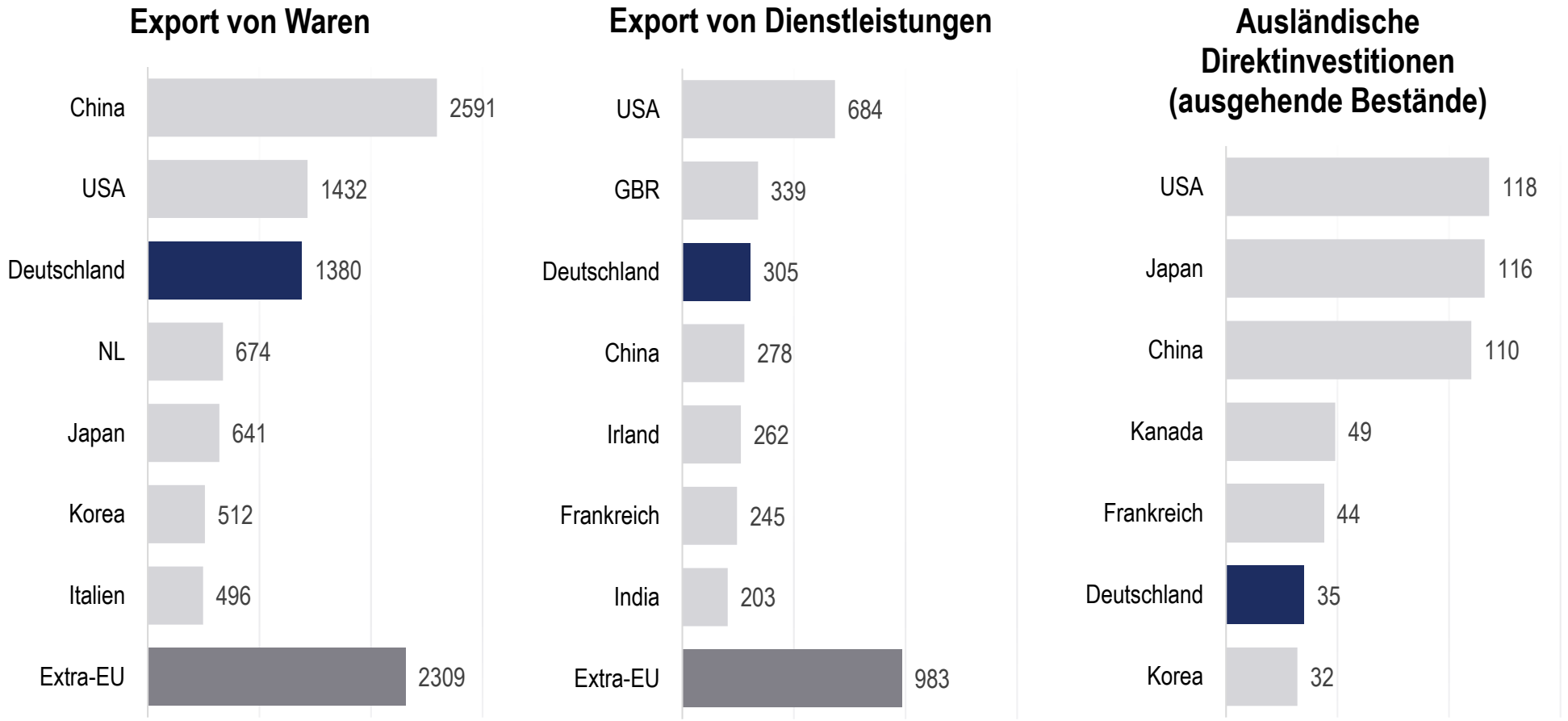
Langfristige Vermögenswerte nach Regionen in Mio. € (2021)



Quelle: BMW Geschäftsbericht 2021 S. 230

Internationalisierung von Ländern kommt durch Handel und Investitionen zum Ausdruck

Führende Länder der Weltwirtschaft (2020) - in Milliarden US-Dollar



Quellen: World Trade Statistical Review 2021, OECD Foreign Direct Investment Statistics 2021

China, die USA und die EU sind die globalen „Handels-Champions“

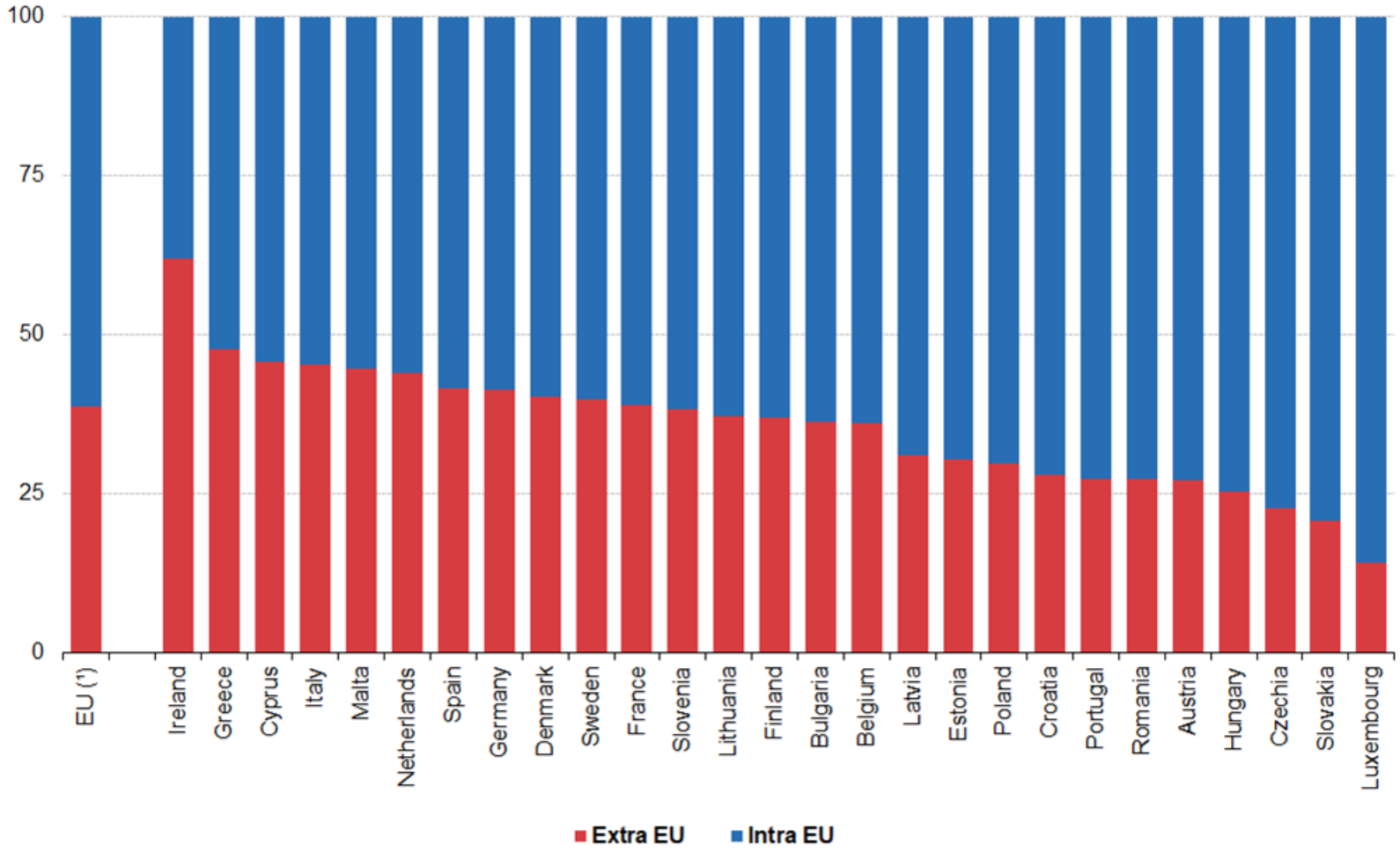
GDP based on PPP, share of world in %

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Australien	1,016	0,978	1,028	1,016	0,996	1,011	1,008	1	0,992	1,004	0,992
Brasilien	3,109	2,983	2,972	2,915	2,702	2,537	2,474	2,432	2,395	2,38	2,351
China	14,376	15,058	15,436	15,73	16,026	16,141	16,238	16,741	17,257	18,242	18,619
Indien	5,88	6,121	6,143	6,201	6,417	6,676	6,783	6,974	7,038	6,797	6,993
Japan	4,845	4,774	4,762	4,604	4,662	4,453	4,301	4,178	4,055	4,004	3,843
Korea	1,701	1,676	1,638	1,639	1,733	1,749	1,726	1,715	1,706	1,749	1,718
Mexico	2	2,002	1,958	1,987	1,999	2,057	2,026	2	1,942	1,844	1,825
Russland	3,411	3,462	3,548	3,442	3,161	3,054	3,13	3,107	3,09	3,108	3,073
Saudi Arabien	1,661	1,664	1,593	1,576	1,382	1,274	1,283	1,271	1,24	1,229	1,198
Türkei	1,522	1,543	1,616	1,701	1,813	1,826	1,87	1,86	1,826	1,922	2,014
USA	16,327	16,168	15,972	16,05	16,318	16,136	15,964	15,868	15,791	15,77	15,738
EU	15,899	15,339	15,143	15,04	15,233	15,601	15,68	15,48	15,36	14,93	14,854
Frankreich	2,561	2,461	2,474	2,434	2,437	2,472	2,456	2,416	2,394	2,277	2,301
Deutschland	3,574	3,469	3,441	3,482	3,487	3,595	3,615	3,53	3,47	3,424	3,324
UK	2,475	2,44	2,446	2,457	2,505	2,527	2,519	2,473	2,447	2,295	2,329
Italien	2,275	2,161	2,074	2,012	2,009	2,089	2,073	2,021	1,976	1,858	1,871

Quelle: imf.org, 2021

Für die meisten EU-Länder ist der Intra-EU-Handel wichtiger als der Extra-EU-Handel

Internationaler Warenverkehr, Intra- und Extra-EU, 2021 (Importe und Exporte, Anteil am Gesamthandel in %)



Quelle: Eurostat 2021

Die EU hat einen hoch integrierten Binnenmarkt geschaffen

Die “vier Freiheiten” des EU Binnenmarktes

Freier Warenverkehr

Abschaffung von Zöllen, Harmonisierung oder gegenseitige Anerkennung von Regeln und Normen, Steuerharmonisierung

Freier Dienstleistungsverkehr

Liberalisierung von Finanzdienstleistungen, abgestimmte Überwachung, Deregulierung von Transport- und Telekommunikationsmärkten

Freier Personenverkehr

Abschaffung von Grenzkontrollen, freie Bewegungs- und Niederlassungsrechte für EU Bürger und Arbeitskräfte

Freier Kapitalverkehr

Freiheit von Geld- und Kapitaltransfer, Aufbau eines Binnenmarktes für Finanzdienstleistungen, Liberalisierung des Aktienmarktes

Deutschland ist stark in den internationalen Handel eingebunden

Die wichtigsten Handelspartner Deutschlands (Waren, 2021) – in Milliarden Euro

*= Exporte – Importe

Quelle: Statistisches Bundesamt

Deutschland wird aufgrund seines Handelsbilanzüberschusses kritisiert – aber ist diese Kritik gerechtfertigt?

Argumentation hinsichtlich der Handelsbilanz von Deutschland / EU versus US (2017)

Deutsche Unternehmen verkaufen mehr Waren an US Kunden als US Unternehmen an deutsche Kunden

→ Überschuss von 36 Mrd. $

1

Deutschland ist Teil eines integrierten EU Marktes – was herkömmliche Handelsstatistiken nicht entsprechend zeigen

2

3

Der Handel mit Waren wird ergänzt durch Export / Import von Dienstleistungen – hier haben US Dienstleistungsfirmen (Internet, IT, Medien) einen Überschuss von ca. 51 Mrd. $ gegenüber EU-Unternehmen

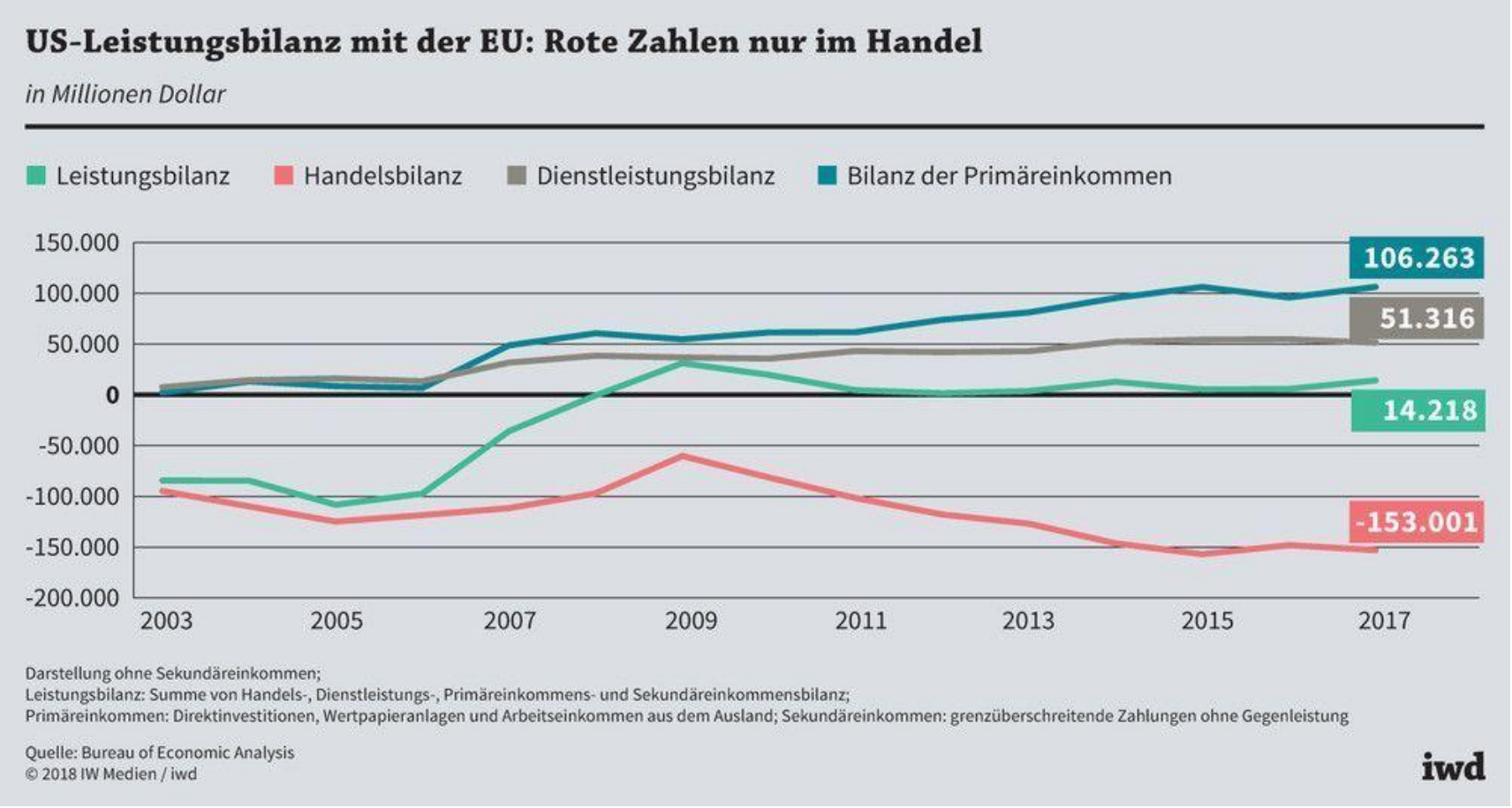
4

Unter Berücksichtigung des Gewinns aus ausländischen Investitionen (Primäreinkommen) haben die USA einen Überschuss von 14 Mrd. $ gegenüber der EU

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft - iwd, 24.05.2018

Einschließlich der Dienstleistungsbilanz und der Bilanz der Primäreinkommen hat die USA einen Leistungsbilanzüberschuss von 14 Milliarden USD mit der EU

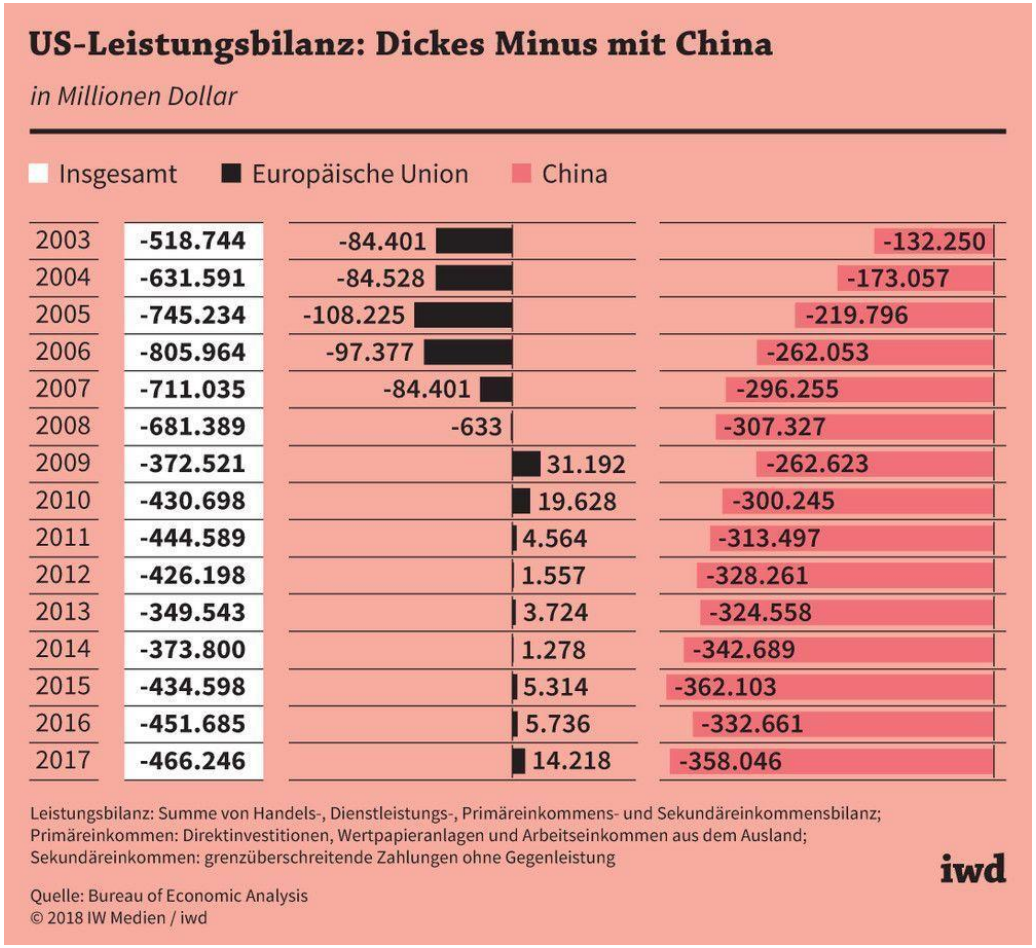
US-Leistungsbilanz mit der EU und seine Komponenten – in Millionen US-Dollar



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft - iwd, 24.05.2018

In 2017 hatte die USA ein Leistungsbilanzdefizit von mehr als 466 Milliarden USD – der Großteil kam durch die wirtschaftliche Interaktion mit China zustande

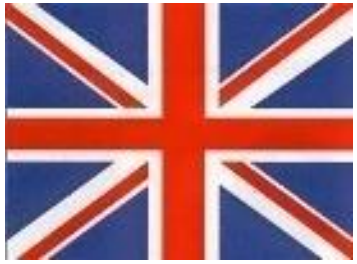
US-Leistungsbilanz mit EU und China – in Millionen US-Dollar



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft - iwd, 24.05.2018

Warum internationalisieren Unternehmen (und Länder) überhaupt?

Wohlstandsgewinne durch Außenhandel im Beispiel von Ricardo (1816)



Kosten	Güter	Kosten
6	Wein	1
3	Tuch	2

Kosten ohne Außenhandel
(je 5 Einheiten Nachfrage)

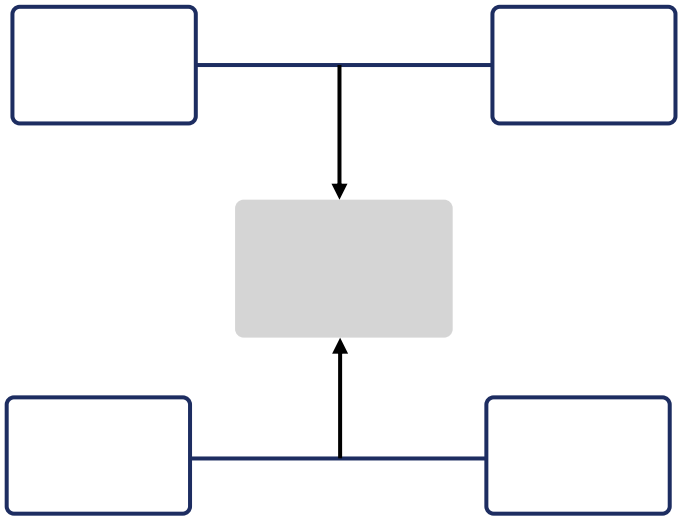
Wein

Tuch

Kosten ohne Außenhandel
(je 5 Einheiten Nachfrage)

Wein

Tuch



Kosten mit Außenhandel
(Spezialisierung auf Tuch)

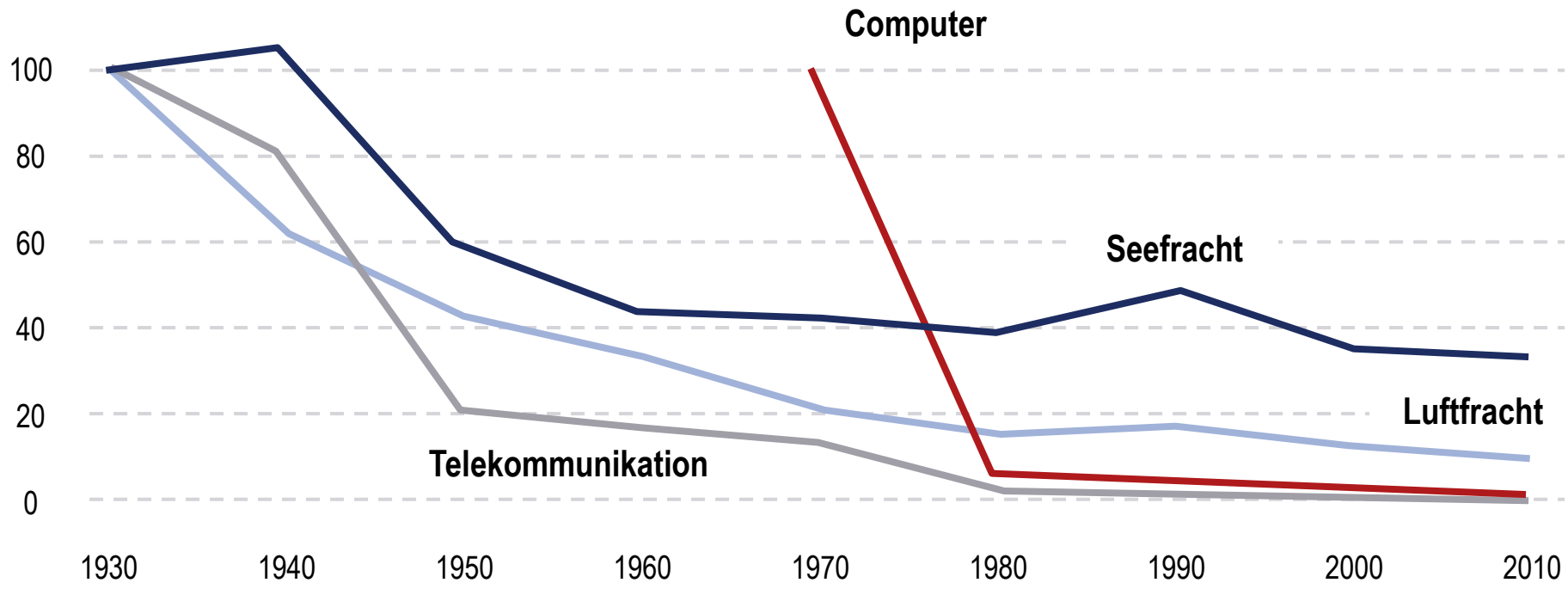
Tuch

Kosten mit Außenhandel
(Spezialisierung auf Wein)

Wein

Sinkende Transport- und Kommunikationskosten haben den Internationalisierungsprozess erst möglich gemacht

Entwicklung der Transport- und Kommunikationskosten



Quelle: BDI 2015

Wer profitiert von der Globalisierung?

Absolute Einkommensgewinne je Einwohner durch die zunehmende Globalisierung (1990 – 2018)

Rang	Land	Durchschnittlicher jährlicher Einkommensgewinn je Einwohner ab dem Jahr 1990 in Euro*	Kumulierter Einkommensgewinn je Einwohner ab dem Jahr 1990 in Euro*
1	Japan	1.787	50.044
2	Irland	1.609	45.060
3	Schweiz	1.583	44.329
4	Finnland	1.344	37.618
5	Israel	1.275	35.711
6	Niederlande	1.167	32.684
7	Deutschland	1.112	31.133
8	Dänemark	1.071	29.988
9	Slowenien	989	27.685
10	Südkorea	969	27.126
11	Griechenland	894	25.039
12	Österreich	870	24.356
13	Portugal	825	23.093
14	Australien	804	22.505
15	Luxemburg	788	22.054
16	Kanada	757	21.194
17	Belgien	747	20.930
18	Italien	742	20.769
19	Schweden	699	19.584
20	Frankreich	625	17.487

Quelle: Bertelsmann-Stiftung, 2020; * real, zu Preisen des Jahres 2000

Wer profitiert von der Globalisierung?

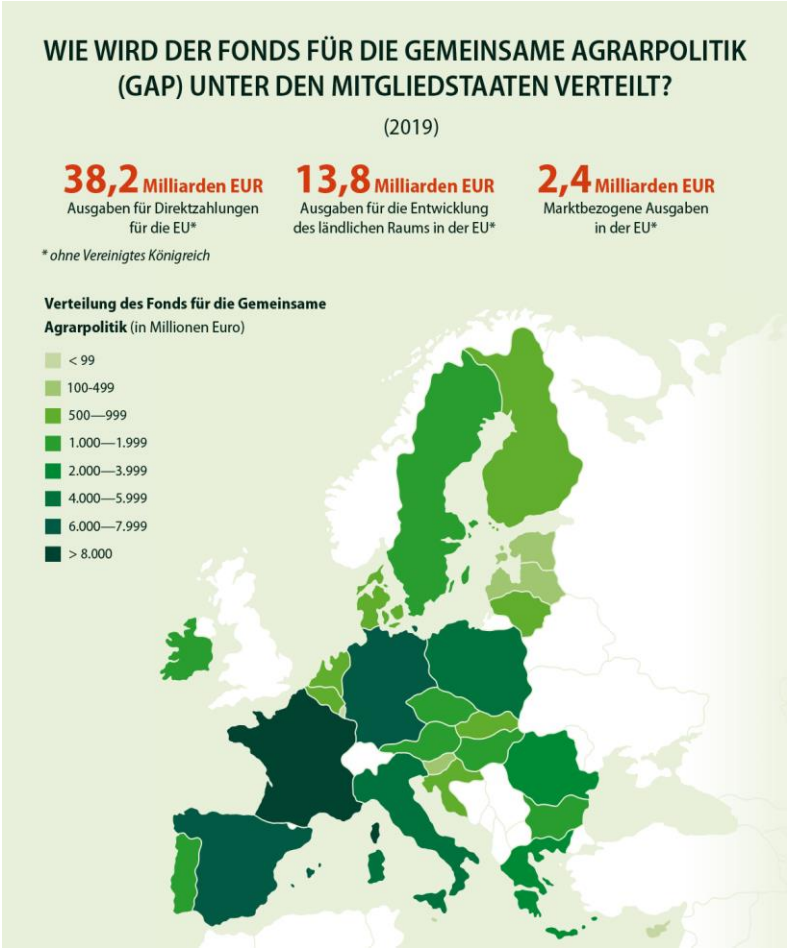
Zusammensetzung des Preises eines T-Shirts – produziert in Bangladesch, verkauft in Deutschland (in Euro)

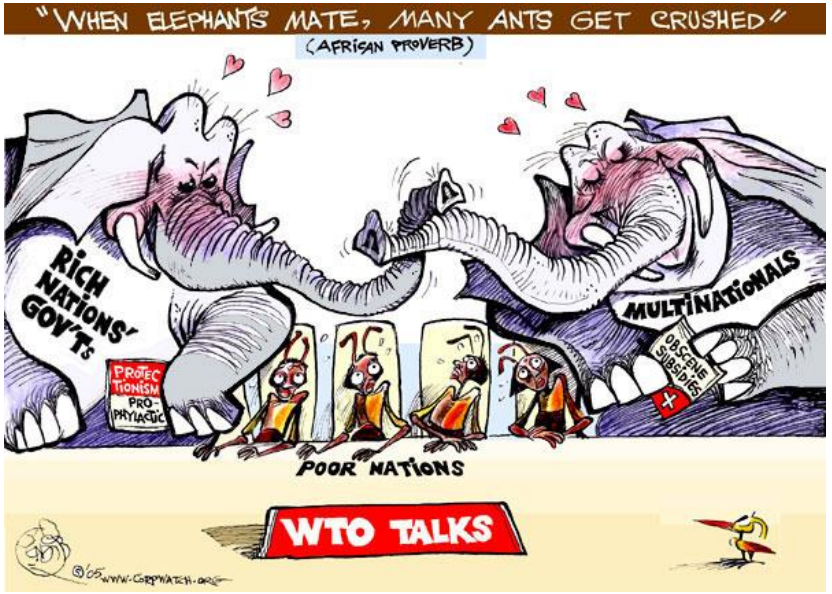
Handels-spanne* 59% € 17,00	Gewinn Marke 12% € 3,61	Material-kosten 12% € 3,40	Transport-kosten 8% € 2,19
Großhandels-spanne 4% € 1,20	Gewinn Produzent 4% € 1,15	Fixkosten Produktion 0,9% € 0,27	Gehälter 0,6% € 0,18

* Einschließlich aller Kosten des Händlers und Umsatzsteuer
Quelle: Fairwear Foundation 2018

Entwickelte Länder schützen die Märkte, auf denen die Entwicklungsländer einen komparativen Kostenvorteil haben

Agrarsubventionen der EU

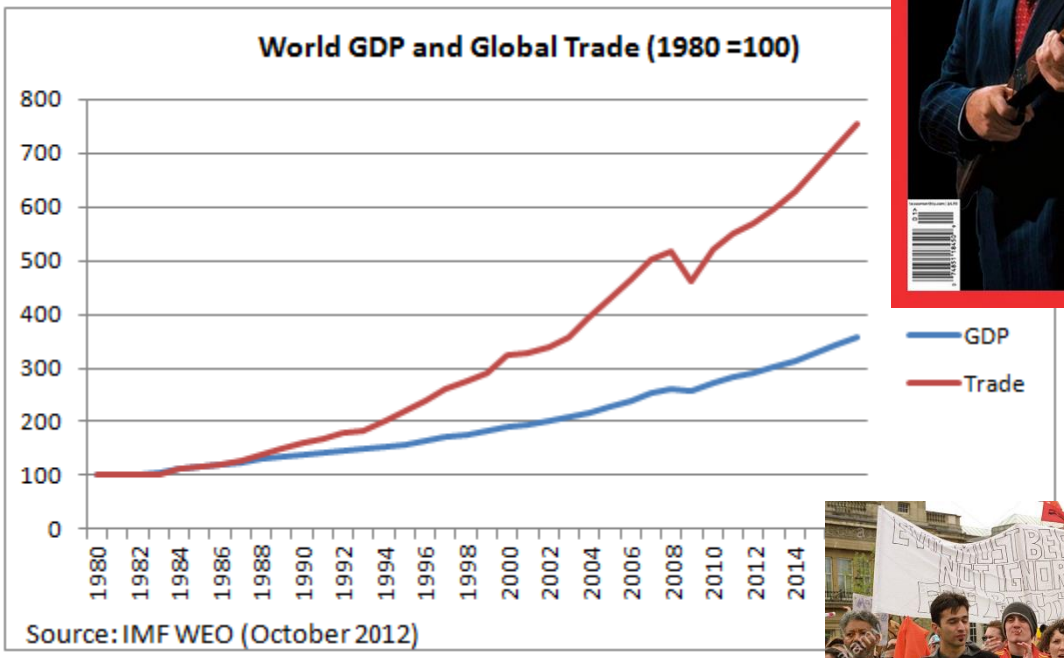


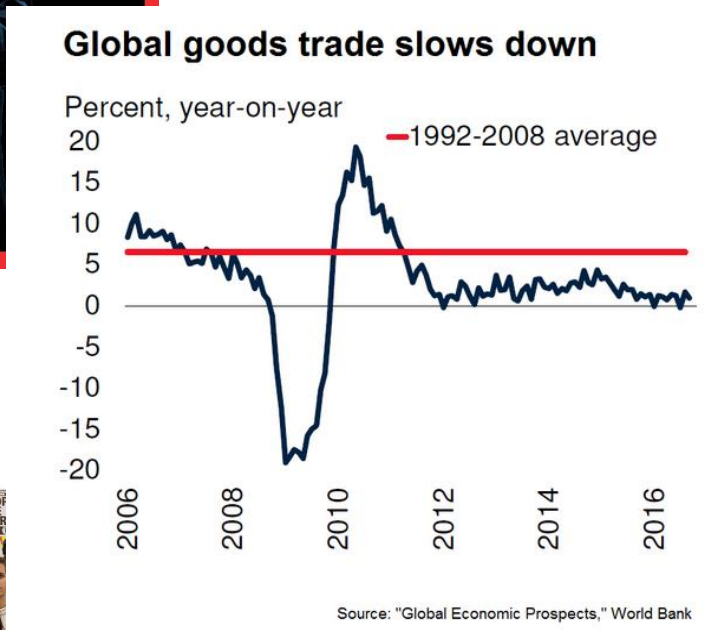


Quelle: www.europarl.europa.eu

Sehen wir das Ende der Globalisierung?

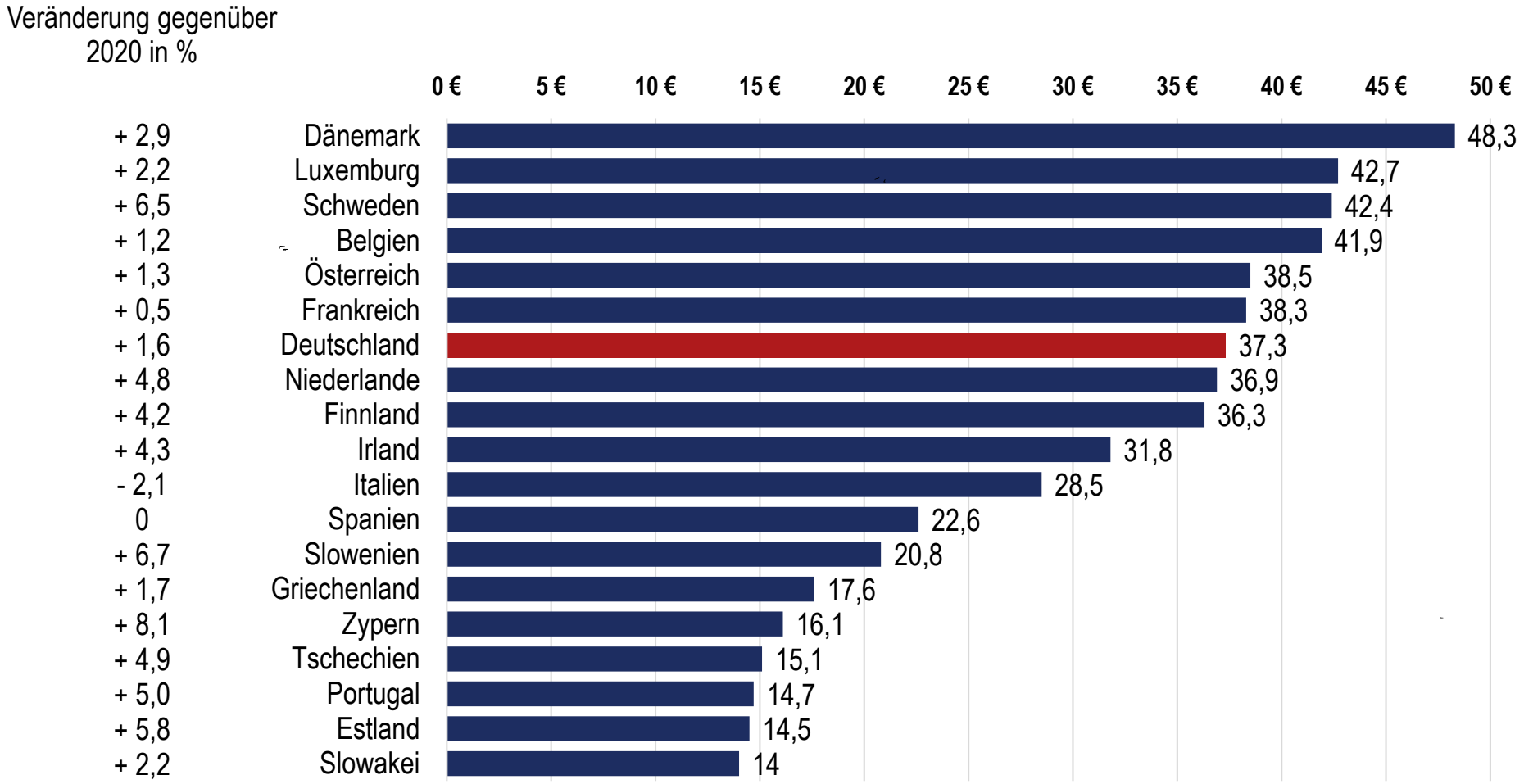
Entwicklung des Welthandels und des Welt BIPs





Unterschiede der Arbeitskosten sind weiterhin ein wichtiger Treiber der Internationalisierung

Arbeitskosten im Verarbeitenden Gewerbe im Jahr 2021 (Arbeitnehmer je geleistete Stunde)



Quelle: Statistisches Bundesamt 2022

Unternehmen werden weiter internationalisieren, um an den Zukunftsmärkten teilzuhaben

Erwartete Entwicklung des BIP - in Mrd. US Dollar

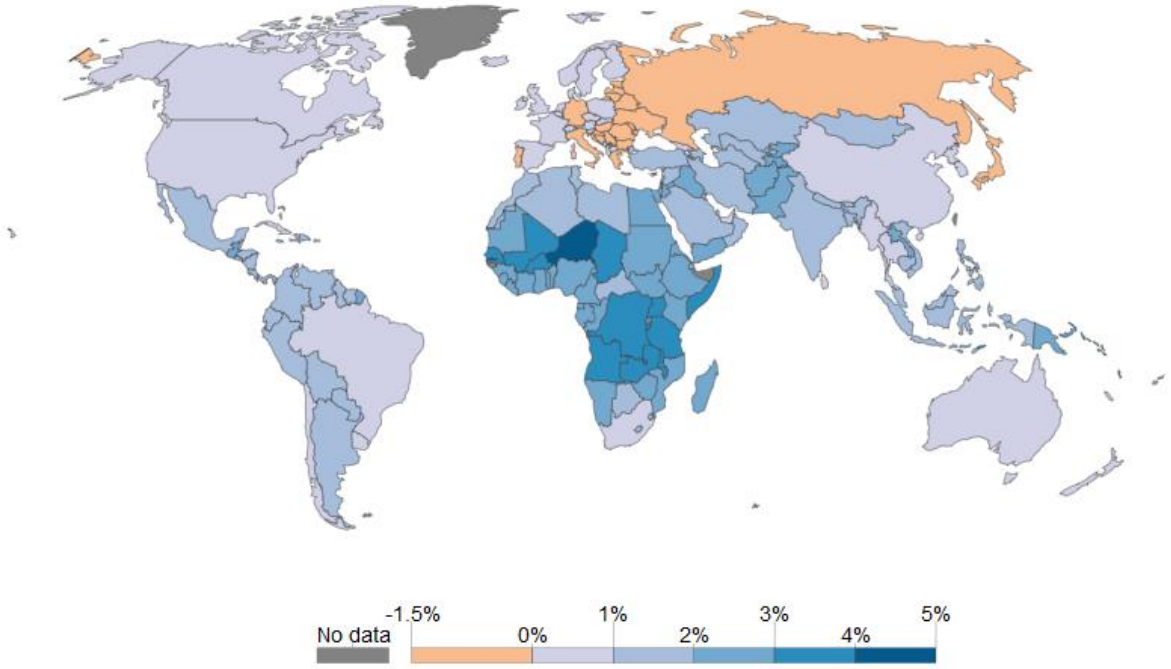
Gross Domestic Product (nominal) [2006-2050] (in US$ billions)[15]

Rank	Country	2006	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2020 (tatsächlich)
1	United States	13,245	14,535	16,194	17,978	20,087	22,817	26,097	29,823	33,904	38,514	20.810
2	Japan	4,336	4,604	4,861	5,224	5,570	5,814	5,886	6,042	6,300	6,677	5.048
3	Germany	2,851	3,083	3,326	3,519	3,631	3,761	4,048	4,388	4,714	5,024	3.806
4	China	2,682	4,667	8,133	12,630	18,437	25,610	34,348	45,022	57,310	70,710	14.860
5	United Kingdom	2,310	2,546	2,835	3,101	3,333	3,595	3,937	4,344	4,744	5,133	2.708
6	France	2,194	2,366	2,577	2,815	3,055	3,306	3,567	3,892	4,227	4,592	2.603
7	Italy	1,809	1,914	2,072	2,224	2,326	2,391	2,444	2,559	2,737	2,950	1.886
8	Canada	1,260	1,389	1,549	1,700	1,856	2,061	2,302	2,569	2,849	3,149	1.643
9	Brazil	1,064	1,346	1,720	2,194	2,831	3,720	4,963	6,631	8,740	11,366	2.054
10	Russia	982	1,371	1,900	2,554	3,341	4,265	5,265	6,320	7,420	8,580	1.483
11	India	909	1,256	1,900	2,848	4,316	6,683	10,514	16,510	25,278	37,668	2.623
12	South Korea	887	1,071	1,305	1,508	1,861	2,241	2,644	3,089	3,562	4,083	1.631
13	Mexico	851	1,009	1,327	1,742	2,303	3,068	4,102	5,471	7,204	9,340	1.076
14	Turkey	390	440	572	740	965	1,279	1,716	2,300	3,033	3,943	720
15	Indonesia	350	419	562	752	1,033	1,479	2,192	3,286	4,846	7,010	1.058

Quelle: Wikipedia, Economist 2012

Die Bevölkerungsentwicklung ist der wichtigste Wachstumstreiber

Erwartetes Wachstum der einheimischen Bevölkerung in ausgewählten Ländern – in Millionen



	Bevölkerung in 2030 (erwartet)	**Veränderung** (2015 - 2030)
Indien	1.527	+16,5%
China	1.415	+2,9%
USA	355	+10,6%
Indonesien	295	+14,8%
Nigeria	253	+39,2%
Brasilien	228	+10,1%
Pakistan	224	+13,0%
Bangladesch	186	+15,9%
Mexico	148	+16,7%
Russland	138	-3,3%
EU	510	+1,1%
Welt	8.500	+15,7%

Quelle: UN Population Division 2016

Internationale Unternehmen müssen im Spannungsfeld zwischen Anpassungserfordernissen und Standardisierungsvorteilen agieren

Anpassung und Standardisierung als Antrieb für internationale Strategien

Anpassung an lokale Markt-gegebenheiten

- Zahlungsbereitschaft hängt vom wirtschaftlichen Entwicklungsstand ab
- Verbraucherbedürfnisse können heterogen sein – (Geschmack, Vorlieben, Kultur, Sprachen, …)
- Länder haben spezifische Gesetze und Bestimmungen, welche zu unterschiedlichen Leistungsanfor-derungen und Standards führen

Lokalisierung

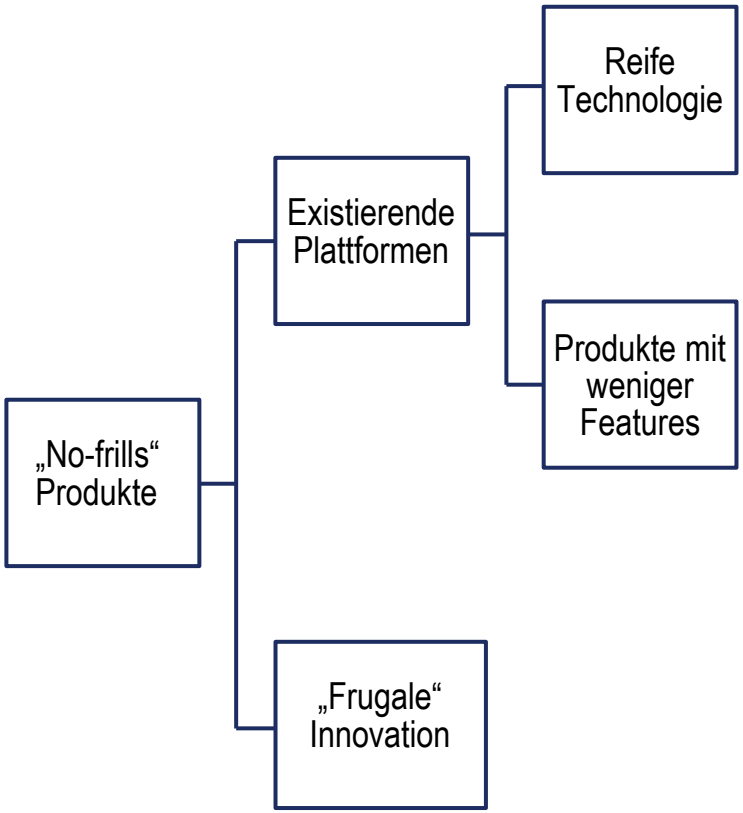
Standardisierung weltweiter Geschäftstätigkeit

- Standardisierung von Produkten und Prozessen kann zu Kostenersparnissen führen
- Ein globaler Marken- / Marketingansatz sichert Konsistenz
- In manchen Markt- / Produktkategorien konvergieren Kundenbedürfnisse oder sind bereits homogen

Globalisierung

So genannte „No-frills Produkte“ passen oft besser zu lokalen Marktgegebenheiten, gerade in den sich entwickelnden Volkswirtschaften

Möglichkeiten „No-frills Produkte“ in internationalen Märkten zu generieren



„No-Frills“ Produkte können für manche Kundengruppen die überlegene Lösung sein

Innovationsbeispiel – GE MAC 400 Elektrokardiogram

Problem

- Kein Zugang der ländlichen Bevölkerung Indiens / der ländlichen Ärzte zu Geräten für eine verlässliche Diagnose
- Vorhandene Geräte sind für Ärzte und Patienten zu teuer
- Ärzte müssen in der Lage sein, die Geräte zu den Patienten mitnehmen zu können

Lösung

- EKG mit fortschrittlicher Diagnosetechnik
- Kompaktes / leichtes Gerät mit langer Batterielaufzeit
- Einfach zu nutzen, wenige „Features“
- Preis ist 90% günstiger als bei den bestehenden Angeboten
- Finanzierungs- und Schulungsangebote

Auch wenn die wirtschaftliche Entwicklungsstufe ähnlich ist, kann eine lokale Anpassung notwendig sein

Multinationale Strategie von Ford

Produkteigenschaft	Autodesign und -funktionen passen zu lokalen Kunden-bedürfnissen und -präferenzen
Produktion / Vertrieb	Lokaler Verkauf und Produktion; lokale Produktentwicklung; lokale und globale F&E
Markenimage	Nationales Image

Ford Focus
Deutschland

Ford F-150
USA

Unabhängig vom Produkt können kulturelle Unterschiede lokale Anpassungen erfordern

Beispiele von kulturellen Unterschieden

Farben

Im Westen ist schwarz die Trauerkleidung

In vielen Ländern Asiens ist weiß die Trauerkleidung

Zahlen

四 „4“ ist die Unglückszahl in China

八 „8“ ist die Glückszahl in China (steht für unendliches Glück)

13 „13” ist die Unglückszahl in Deutschland

Namen

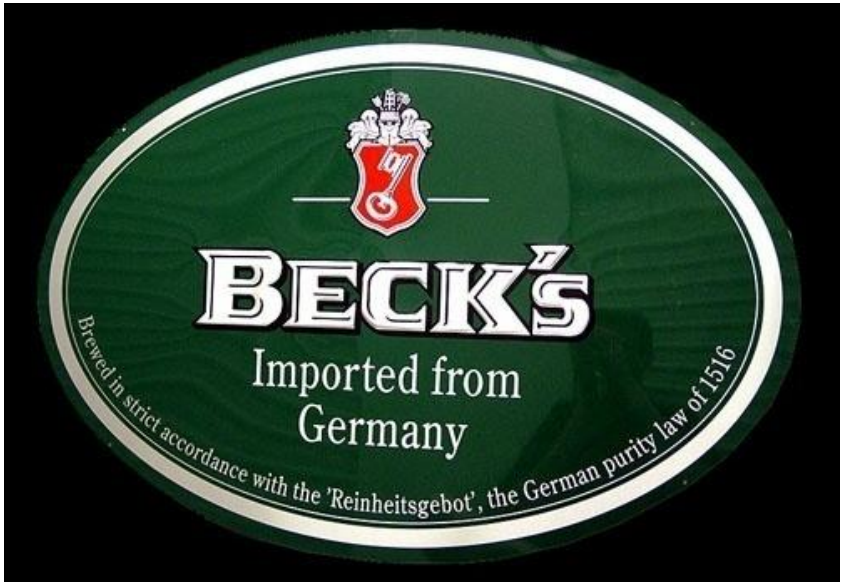
Roto bedeutet auf spanisch “kaputt”

Auf französisch bedeutet Persil “Petersilie”

Manchmal können Produkte einfach aus ihrem Heimatmarkt exportiert und global standardisiert verkauft werden

Exportstrategie von Becks

Produkteigenschaft	Weltweit einheitliches „deutsches“ Bier
Produktion / Vertrieb	Gebraut nur in Bremen Abfüllung auch in anderen Länder; Verkauf in 120 Ländern
Markenimage	Bekannt als Bier nach deutschem Reinheitsgebot



Für die Gegner der Globalisierung ist McDonald‘s ein „Dämon“, der die heimische Küche durch amerikanisches Fast Food verdrängt

Globale Strategie von Mc Donald's

Produkteigenschaft	Weltweit (weitgehend) einheitliches Sortiment; einzelne Produkte sind überall gleich
Produktion / Vertrieb	Lokale Produktion mit standardisierten Geräten und Prozessen
Markenimage	Weltweit einheitliches Image

Henkel verfolgt eine transnationale Strategie, die Globalisierung und Differenzierung vereint

Transnationale Strategie von Henkel

Produkteigenschaft	Standardisiertes Grundprodukt, nationale Ausgestaltung
Produktion / Vertrieb	Globale Entwicklung, gebündelte Produktion, lokaler Vertrieb
Markenimage	Nationales Image (z.B. wäre Markenname Persil in Frankreich für Waschmittel nicht sinnvoll)

Neue Wettbewerber aus Schwellenländern fordern die etablierten Anbieter auf allen Feldern heraus

Bericht von autoevolution.com über einen NCAP Crash-Test

Qoros 3 Sedan Is the Safest Car of 2013, Euro NCAP Says

/ Home / News / Safety

10 Jan 2014, 9:40 UTC · by **Mihnea Radu**

If we were to discuss automobile safety, we would probably think Volvo, BMW or Mercedes, but you'll be surprised to know that this time around, a vehicle from Qoros Auto stepped into the lime light.

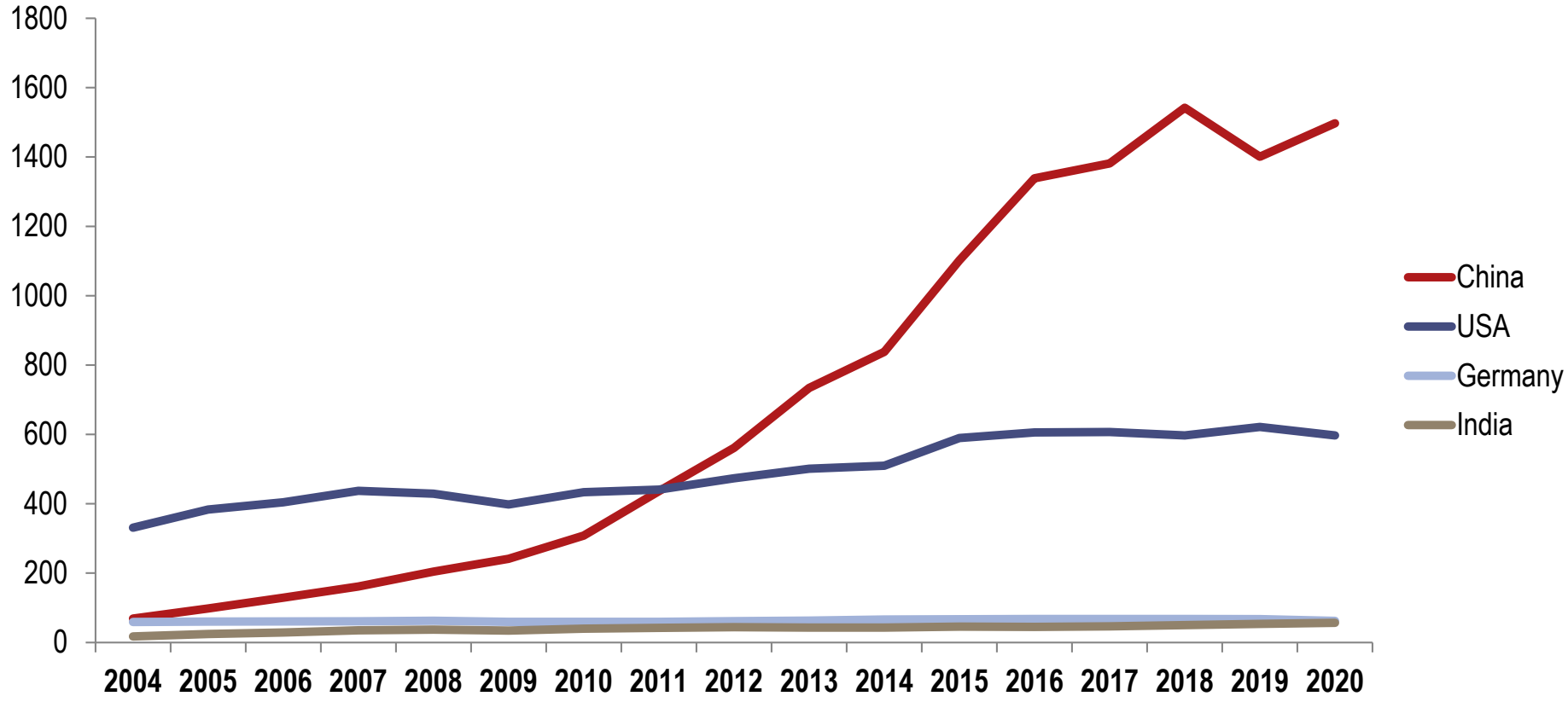
Yes, it seems that the Chinese automaker brought forth the Qoros 3, a sedan that managed to get the highest mark on Euro NCAP's 2013 Adult Occupant Protection program that took place in September.

We have to admit that it's pretty impressive to have a Chinese car do so well in the Euro NCAP crash test and actually become the safest of its category (Small Family). If we were to quote NCAP, the vehicle's passenger cell proved itself to be "extremely robust" and successfully passed all the collision tests.

Quelle: autoevolution.com

Innovation verändert ihren Standort

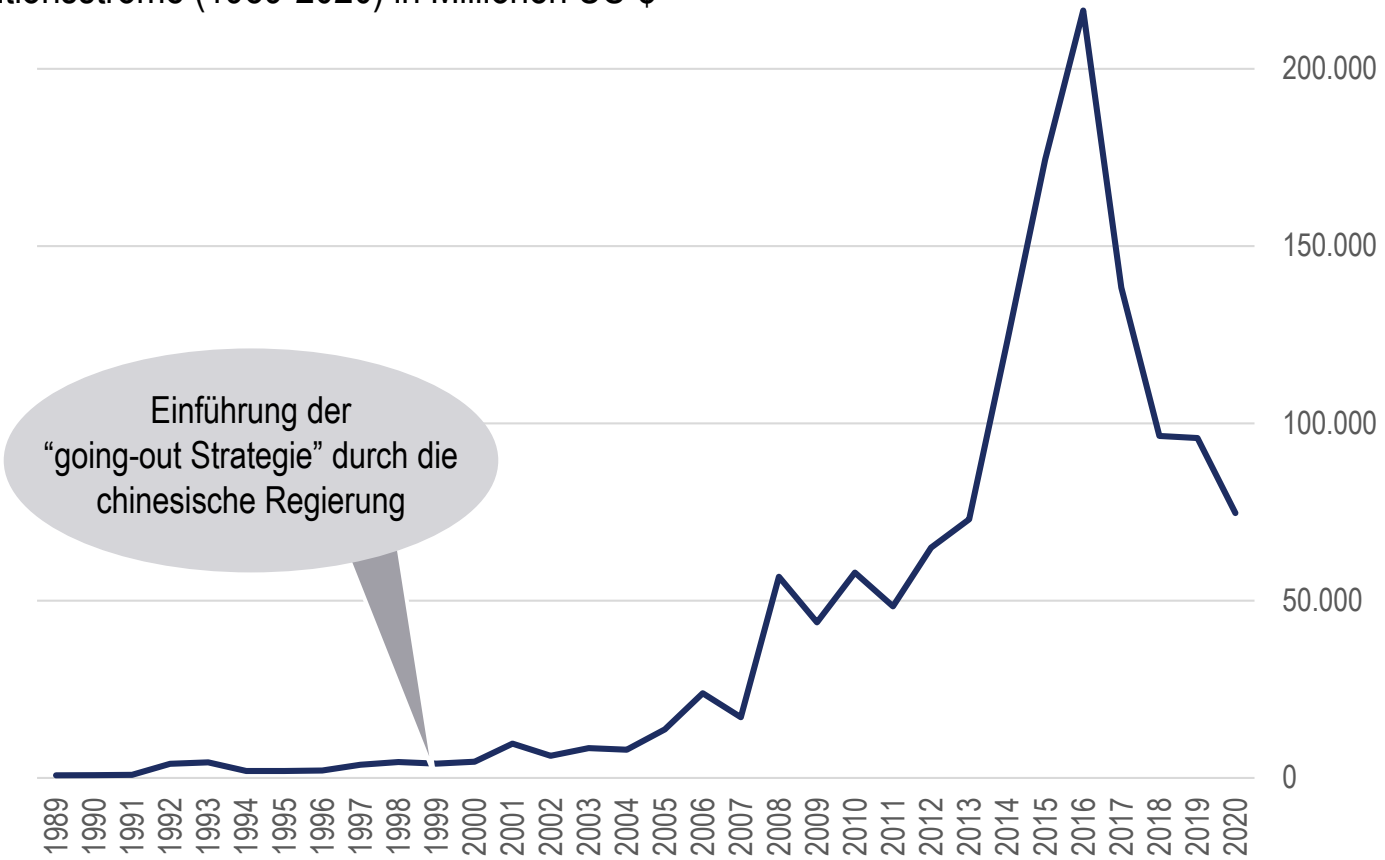
Anzahl von Patentanmeldungen pro Jahr nach Ländern* (in 1000)



*=Gesamtzählung nach der Herkunft der Antragssteller;
Quelle: World Intellectual Property Organization, 2021

Direktinvestitionen durch China im Ausland nahmen bis 2016 stark zu

Chinas FDI Investitionsströme (1989-2020) in Millionen US-$



Quelle: Worldbank, OECD

Die traditionelle Form der internationalen Arbeitsteilung scheint sich zu verändern

Bericht von Techcrunch.com zu Foxconn

Foxconn announces US manufacturing plant in Wisconsin

THOMSON REUTERS | DAVID SHEPARDSON

Jul 26th 2017 6:10PM

Foxconn, a major supplier to Apple Inc ‹AAPL.O› for its iPhones, is formally known as Hon Hai Precision Industry Co Ltd. It said last month it plans to invest more than $10 billion in a display-making factory in the United States.

Quelle: techcrunch.com 2017

Kion war eines der ersten großen chinesischen Investments in Deutschland…

Bericht der Financial Times über das Kion / Weichai Investment – 31. August, 2012

Shandong Heavy buys €738m stake in Kion

By James Wilson in Frankfurt

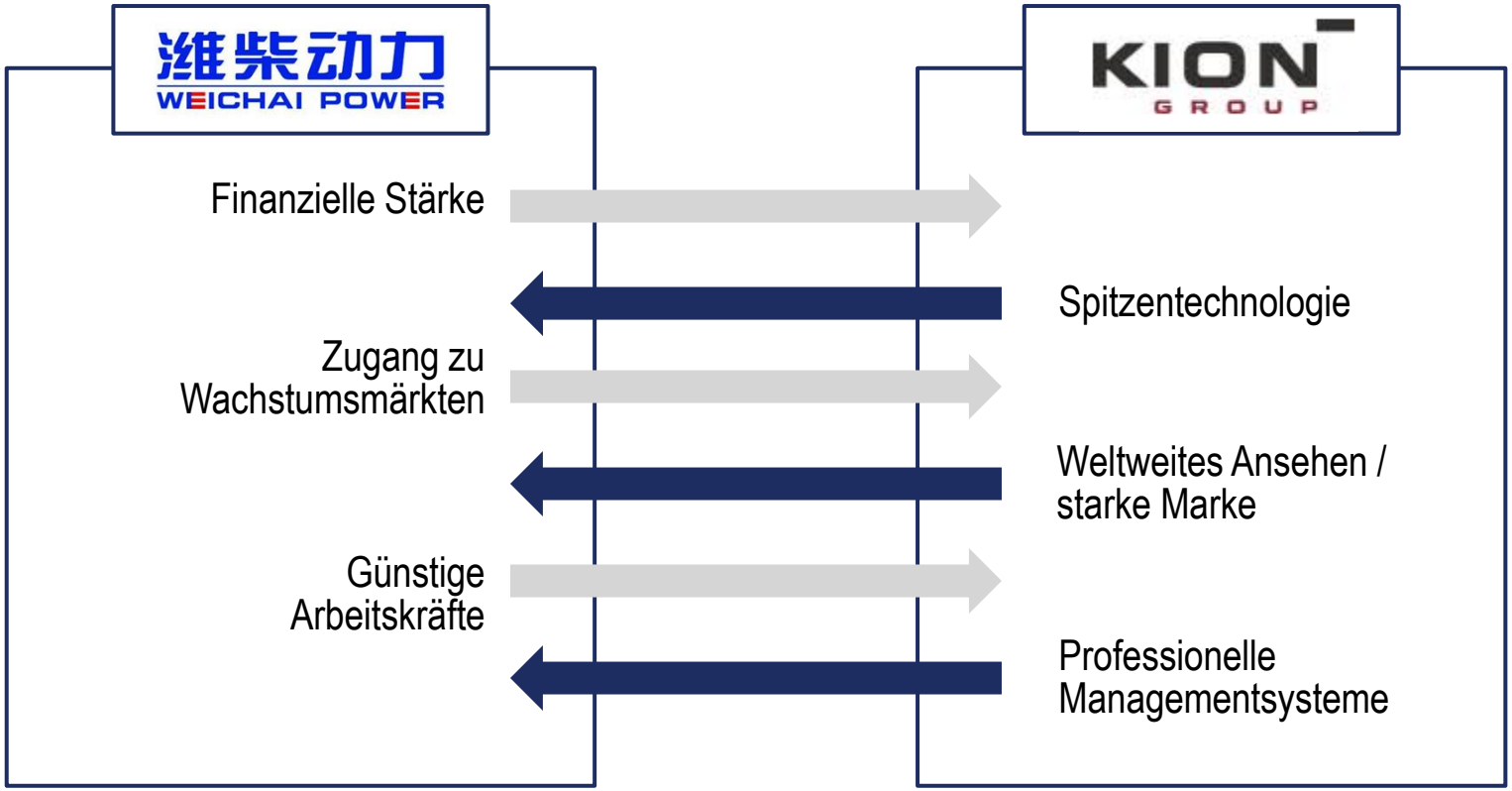
China's Shandong Heavy Industry Group is spending €738m to take a stake in Kion, the German forklift truckmaker, in the biggest Chinese direct investment in a company in the eurozone's largest economy.

Goldman Sachs Capital Partners and Kohlberg Kravis Roberts, owners of Kion, said Shandong's Weichai Power unit would spend €467m to acquire a 25 per cent stake through a capital increase. Weichai will also buy a 70 per cent stake in a Kion hydraulics subsidiary for a further €271m.

Quelle: ft.com 2012

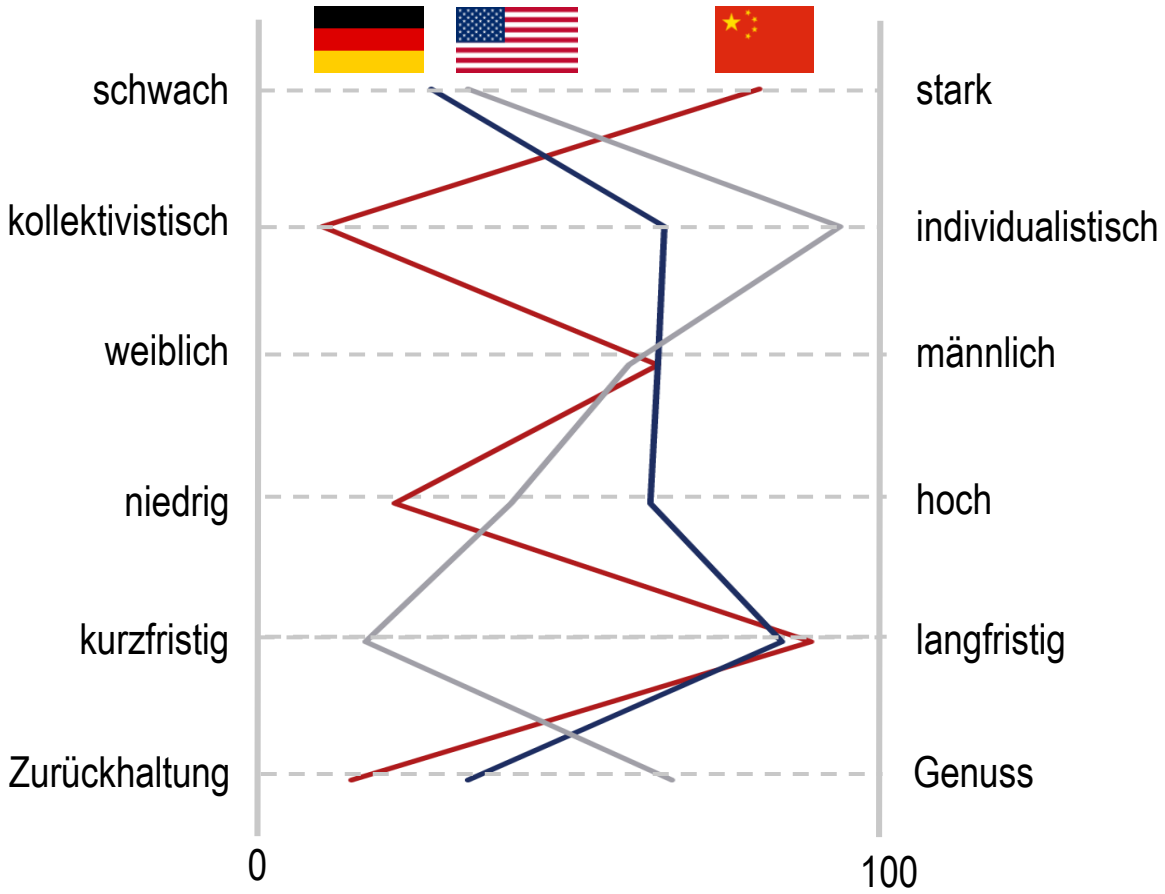
… welches das Muster der Zusammenarbeit zeigt

Wechselseitige Beiträge in der Kion / Weichai Partnerschaft



Der Umgang mit der Vielfalt von Mitarbeitern ist eine Herausforderung international tätiger Unternehmen

Kulturdimensionen nach Hofstede Vergleich USA, China, Germany



Quelle: Hofstede (2017)

Agenda

0	Einführung und Veranstaltungsüberblick
1	Menschen und Unternehmen
2	Produkte und deren Vermarktung
3	Ziele und Wachstumswege
4	“Welt der Zahlen”
5	Internationalisierung
6	Innovation

Unter den 20 innovativsten Unternehmen der Welt ist derzeit kein deutsches Unternehmen vertreten

Rangliste der 20 innovativsten Unternehmen der Welt 2021

1	Moderna	For making a COVID-19 vaccine that can travel	11	Ping an Good Doctor	For demonstrating how large-scale telehealth services can work
1	Pfizer-BioNTech	For being first to market with an effective COVID-19 vaccine	12	Outschool	For making remote learning fun
3	Shopify	For giving small shops a lifeline	13	National Basketball Association	For blowing the best bubble
4	SpaceX	For flying past competitors in the space race	14	Snap	For bridging reality with mini apps
5	SpringHill Company	For marrying entertainment with social justice through Hollywood content	15	Asana	For helping teams meet their goals
6	Epic Games	For challenging Big Tech hegemony—and possessing a vision to build something better	16	Biobot Analytics	For using sewage to detect the next surge
7	Netflix	For making Black audiences central to its programming strategy	17	Nike	For reclaiming its relationship with its customers
8	Tock	For restoring the advantage to restaurants and small businesses battered by the coronavirus	18	Ben & Jerry‘s	For pioneering corporate activism
9	Microsoft	For firing on all cylinders	19	Sony Interactive Entertainment	For leveling up yet again
10	Graphika	For tracking disinformation campaigns around the world through the 2020 elections and beyond	20	Seegene	For producing a COVID-19 diagnostic test and taking it global, sending more than 55 million test kits to 67 countries

Quelle: fastcompany.com

Was sind für Sie (andere) Beispiele innovativer Ideen?

Innovationsbeispiele

Ist das eine Innovation?

Innovationsbeispiel Koffer

Problem

- Schwer und unhandlich

Lösung

- Koffer mit Rädern

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?

Ist dies eine Innovation?

Innovationsbeispiel Transrapid

Problem

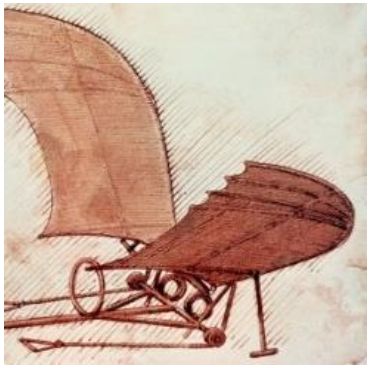
- Schnell von A nach B kommen

Lösung

- Hochgeschwindigkeitszug mit Magnetschwebetechnik

Innovationen bestehen aus einer Invention und deren kommerzieller Umsetzung

Begriffsabgrenzung – Invention und Innovation



INVENTION

- Erfindung/Entdeckung bisher unbekannter Problemlösungen
- Schaffung von neuen Produkten/Prozessen als Ergebnis von Forschung und Entwicklung
- Erweitert den Bestand an verfügbarem technologischem Wissen und erzeugt somit den technologischen Fortschritt

INNOVATION

- Erzeugung von Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen, die neu für die Geschäftseinheit sind
- Auch: Neuartige Verknüpfung von Zweck und Mittel
- Innovationen bestehen aus der **Invention** und deren **erfolgreichen Kommerzialisierung** am Markt

Ist das eine Innovation?

Beispiel RyanAir

Problem

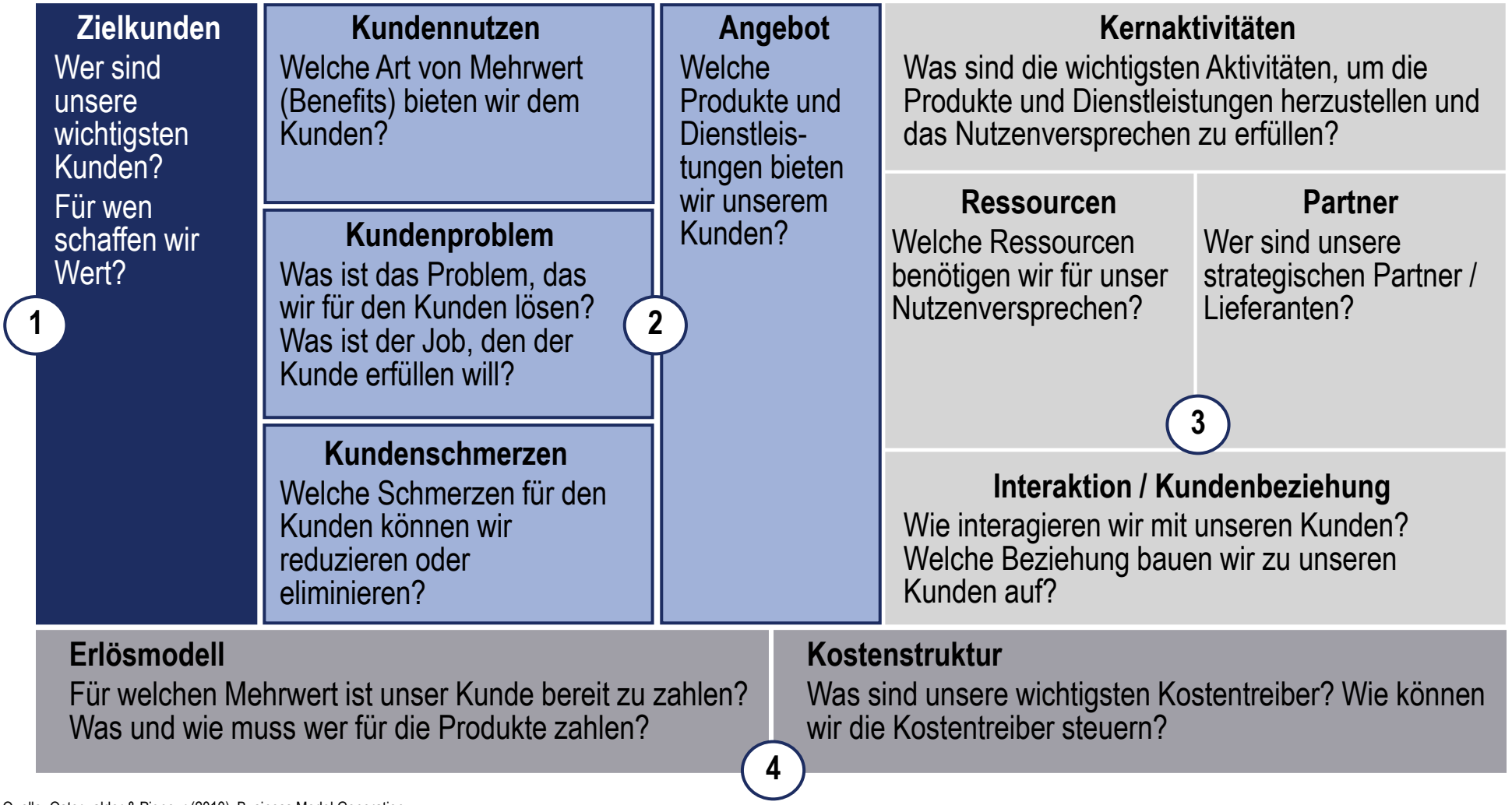
- Für viele Kunden sind Flugreisen zu teuer
- Einige Kunden sind durch den angebotenen Service herkömmlicher Airlines „übersättigt“

Lösung

- Angebot einer „no-frills“ Lösung, bei der das Produkt auf seine Kernbestandteile reduziert wird
- Preisposition 30 - 50% unter der des Wettbewerbs

Innovationen können in allen Bereichen eines Geschäftsmodells stecken

Geschäftsmodell – „Business Modell Canvas“ (nach Osterwalder)



Quelle: Osterwalder & Pigneur (2010), Business Model Generation

Innovationen können in allen Bereichen eines Geschäftsmodells stecken

Geschäftsmodell – „Business Modell Canvas“ (nach Osterwalder) – Beispiel IKEA

Zielkunden
Preisbewusste Möbelkäufer
Studenten
Junge Familien
Kleine Unternehmen

1

Kundennutzen
„Do it yourself“, einfacher Transport, einfache Montage, große Auswahl, immer auf Lager

Kundenproblem
„Stylische“ Mobel zu erschwinglichen Preisen bekommen können

Kundenschmerzen
Zu teuer, altmodisch, auf fremde Hilfe (Transport, Aufbau) angewiesen, lange Lieferzeiten

2

Angebot
Möbel
Haushalts-Accessoires
Einkaufs-erlebnis (Kinder, Essen)
Dienst-leistungen

Kernaktivitäten
Design und Herstellung modularer Möbel, Werbung, Service

Ressourcen
Personal, Verkaufs-infrastuktur

Partner
Transporteure, Partner in der Holzherstellung (Sägewerke, etc.)

3

Interaktion / Kundenbeziehung
IKEA Märkte, Katalog, Webshop
„IKEA Familie“ (community)

Erlösmodell
Möbelverkauf, Verkauf von Essen in den Restaurants, Servicegebühren, Accessoires an Kassen

Kostenstruktur
Materialkosten, Personalkosten, Herstellungskosten der Möbel, Werbekosten, Transportkosten

4

Quelle: Osterwalder & Pigneur (2010), Business Model Generation

Meist ist die „Value Proposition“ der Startpunkt für die Entwicklung erfolgversprechende Innovationen

Innovationsbeispiel – Tesla Motors

Wie weit wird diese Idee im internen Beurteilungsprozess kommen?

Beispiel einer innovativen Idee

Ich möchte ein Elektro-Werkzeug anbieten, das klein ist und viel weniger Leistung hat als die gegenwärtig angebotenen Werkzeuge. Dafür nehme ich einen sehr hohen Preis und verkaufe das Produkt an Kunden, die nichts mit Werkzeugen und Handwerk zu tun haben.

Der typische Kunde …

Beispiel einer innovativen Idee

… der neue Kunde: die „IKEA Generation“

Beispiel einer innovativen Idee

Problem

- Werkzeuge sind schwer und umständlich zu handhaben
- Werkzeuge werden nur gelegentlich genutzt (Leistung, Preis)

Lösung

- Klein und leicht
- Einfach zu nutzen
- Werkzeug für vielfältige Anwendungen

Preis und Erlöserzielung sind aus Kundensicht immer wichtig – und damit eine potenzielle Quelle von Innovation

Beispiele für Erlösmodelle

Erlösmodell	Beschreibung	Beispiele
Kostenlos	Keine Berechnung einer Leistung	IKEA Küchenservice
„Freemium“	Kostenlose Basisleistung, zusätzliche Leistungen werden berechnet	Online Informationen
Werbung	Kostenlos für Nutzer, bezahlt durch Werbetreibende	Google
„Pay-per-use“	Direkte Bezahlung je Leistungseinheit (z.B. je Stunde)	Anwalt
Festpreis	Immer der gleiche Preis, unabhängig vom Aufwand	Friseur
Abonnement	Periodisch wiederkehrende Zahlung	Zeitung
Flat rate	Festpreis, unabhängig von der Nutzung	Vodafone
Erfolgsabhängig	Zahlung nur bei Erreichen eines Ziels / bei Erfolg	Schülerhilfe
…	…	…

Digitale Innovationen können zu vollkommen neuen Produkten führen

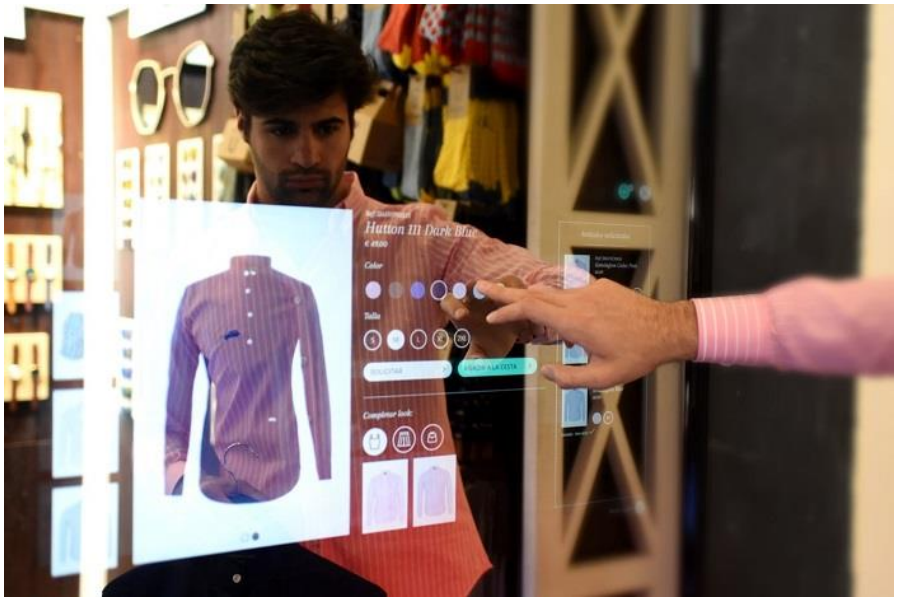
Produktinnovation für das „Smart Home“

Produktinnovationen

- Beispiel: Amazon Alexa
- Digitale Smart Home Produkte bieten die Möglichkeit eines intelligent vernetzten Zuhauses
- Die digitalen Produkte ermöglichen eine koordinierte Steuerung aller Endgeräte und sollen dadurch den Alltag erleichtern

Auch Serviceleistungen lassen sich durch digitale Technologien verbessern

Dienstleistungsinnovation im Einzelhandel

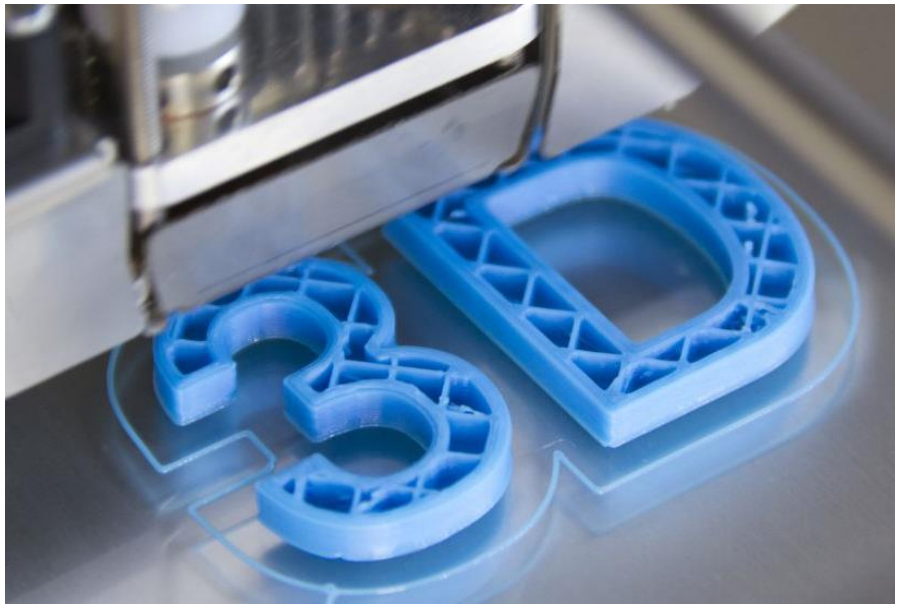


Dienstleistungsinnovationen

- Beispiel: „Smart Mirror“
- Digitale Serviceleistung im Einzelhandel als Ersatz für die traditionelle Umkleide
- Der Service umfasst Artikelempfehlungen, sowie die Suche nach passenden Größen und Farben

Innovationen auf der Basis digitaler Technologien können ganze Prozesse verändern

Prozessinnovation durch 3D-Druck



Prozessinnovationen

- Beispiel: „Rapid Prototyping“ (3D-Druck)
- Vereinfachung und Beschleunigung von Fertigungsprozessen

Unter Nutzung digitaler Technologien können auch vollkommen neue Geschäftsmodelle mit Änderungen bei (nahezu) allen Elementen entstehen

Beispiele für innovative Geschäftsmodelle

Was sind die Gemeinsamkeiten dieser innovativen Unternehmen?

Innovationsbeispiele

Das größte Taxiunternehmen der Welt besitzt keine Taxen

Der größte Anbieter für Ferienunterkünfte besitzt keine Gebäude

Der größte Telefonanbieter besitzt keine Telekommunikationsinfrastruktur

Der weltgrößte Einzelhändler besitzt kein Inventar

Der bekannteste Medieninhaber generiert keine Inhalte

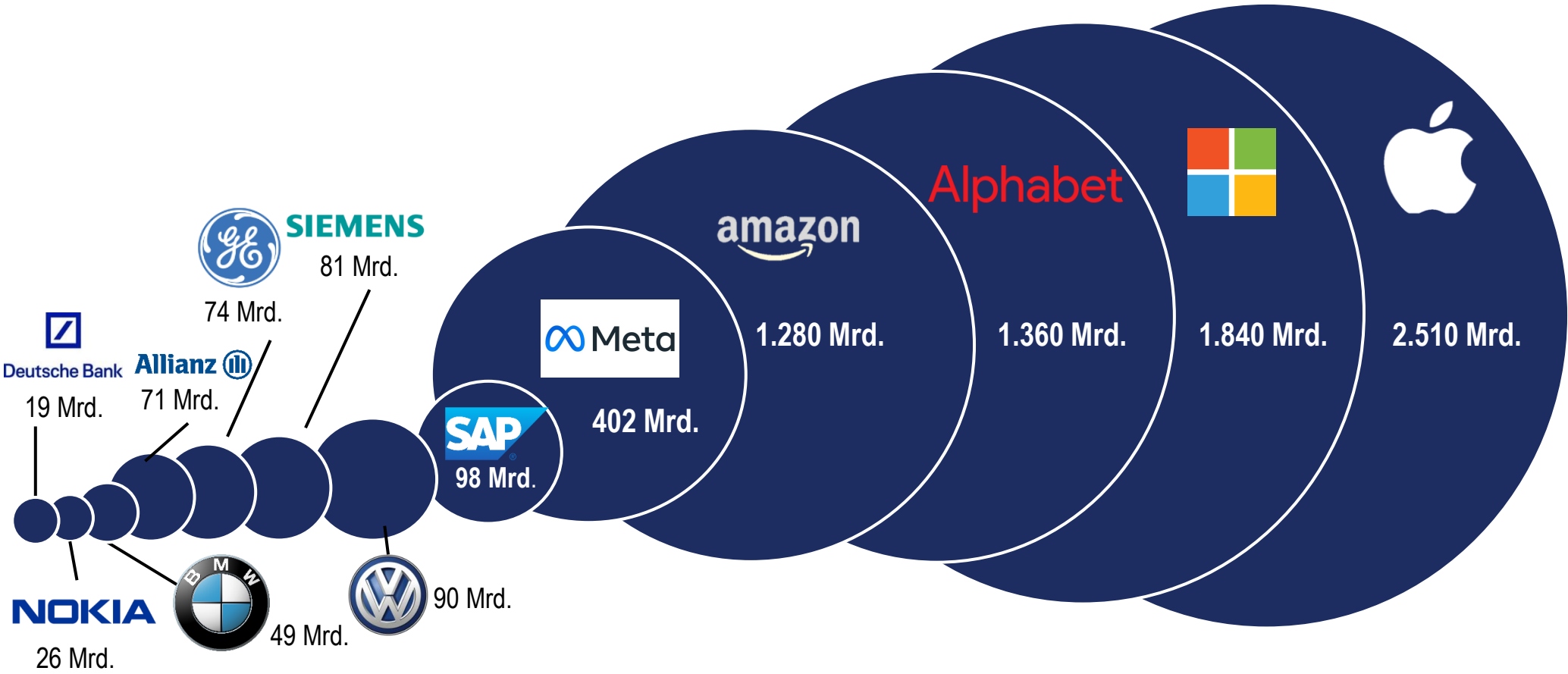
Der größte Filmanbieter der Welt besitzt keine Kinos

Die größten Softwareanbieter schreiben ihre Software (Apps) nicht selber

Quelle: Christoph Keese “Silicon Germany”, 2016

Die wertvollsten Unternehmen der Welt sind Plattformen

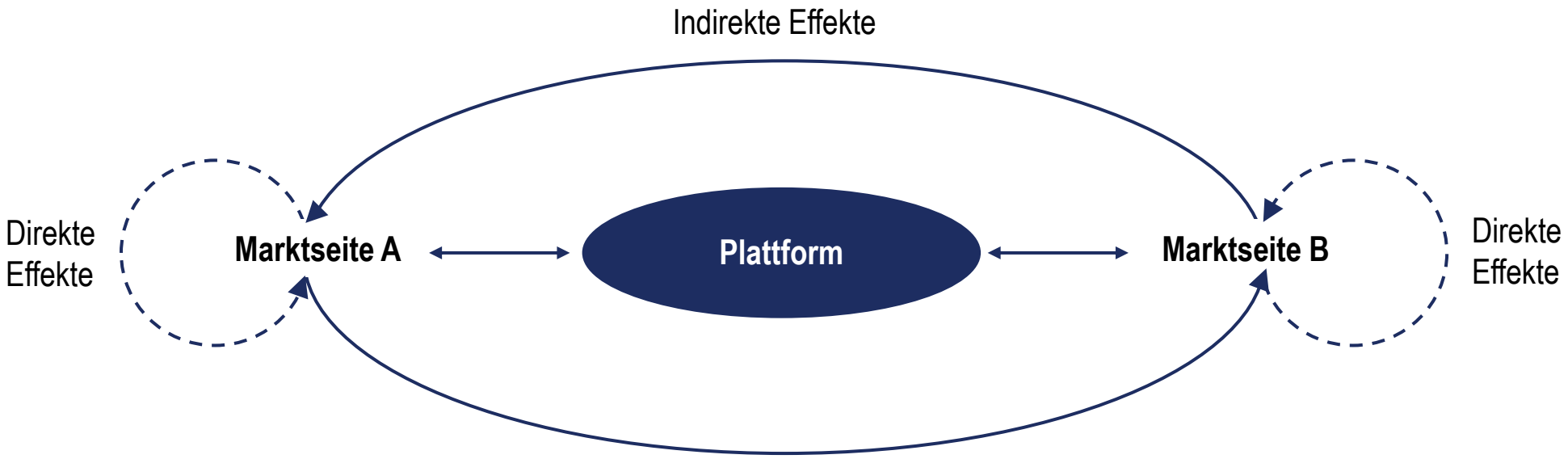
Marktkapitalisierung ausgewählter Unternehmen in € (September 2022)



Quelle: Finanzen.net – Die Größen der Blasen sind nicht aussagekräftig, sie dienen lediglich der Verbildlichung

Plattformen bringen verschiedene Marktteilnehmer zusammen, indem sie Netzwerkeffekte schaffen und ausnutzen

Plattformen und Netzwerkeffekte



Es kann zwischen vier verschiedenen Typen von Plattformen unterschieden werden

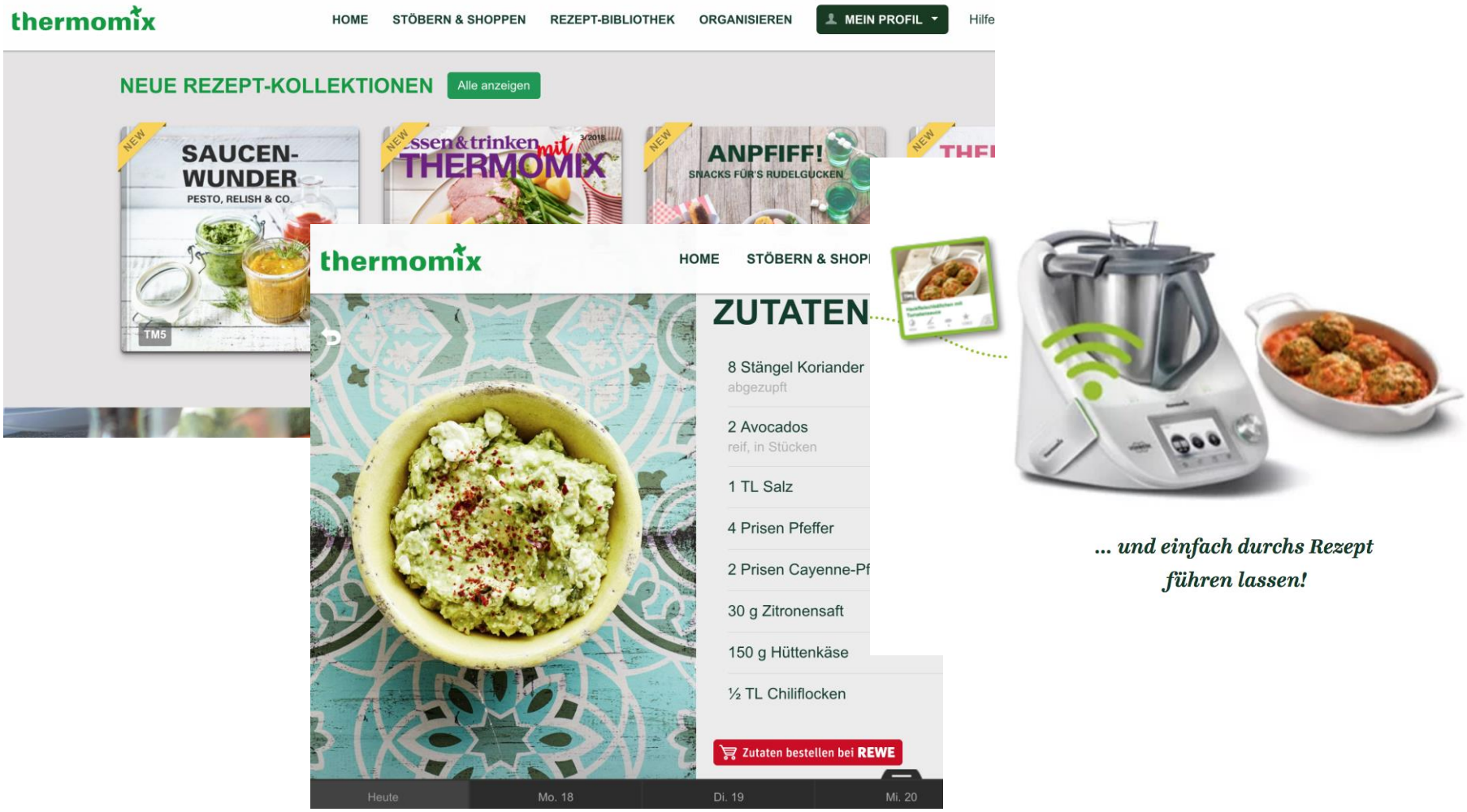
Typen von Plattformen

Typen von Plattformen			
„Matchmaker“	**„Audience maker“**	**„Transaction-based businesses“**	**„Software Plattformen“**
Helfen dabei eine passende Person auf der anderen Seite des Marktes zu finden.	Stellen ein Publikum für Werbung bereit.	Wickeln Transaktionen ab.	Entwickeln komplementäre Services.
Parship	Google	VISA	iOS

Quelle: Evans & Schmalensee (2005)

Vorwerk will mit seinem Produkt Thermomix die Onlineplattform cookidoo.de aufbauen

Beispiel Vorwerk



Durch die digitale Transformation und müssen Unternehmen neue Kompetenzen aufbauen und sich eine neue Identität verschaffen

Digitaler Transformationsprozess

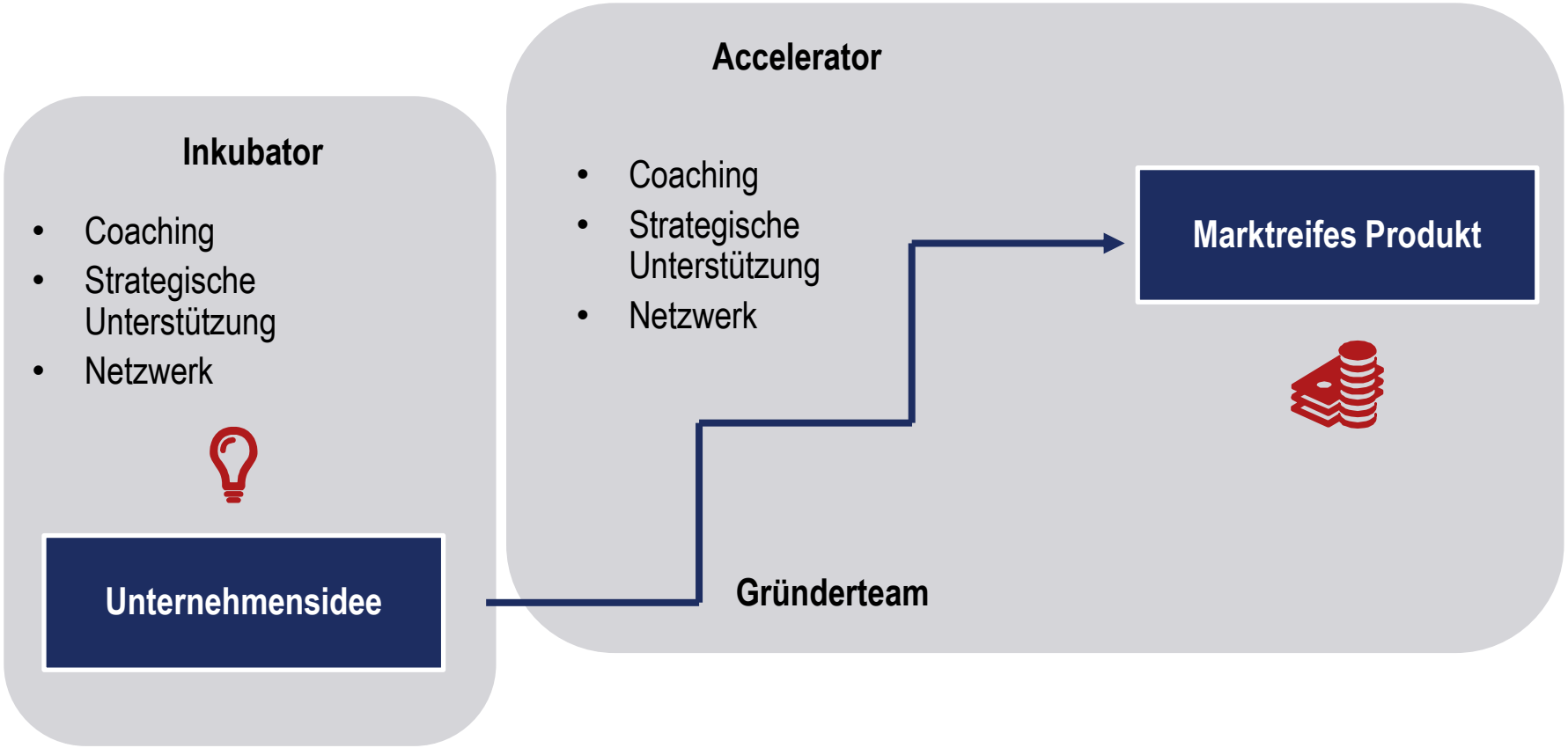
Quelle: Altman & Tripsas (2016); Nambisan et al. (2017); Weber, Lehmann, Graf-Vlachy, König (2018)

Unternehmen arbeiten mit ganz verschiedenen Ansätzen, um die Entwicklung innovativer Ideen zu unterstützen

Ansätze zur Unterstützung der Ideenentwicklung

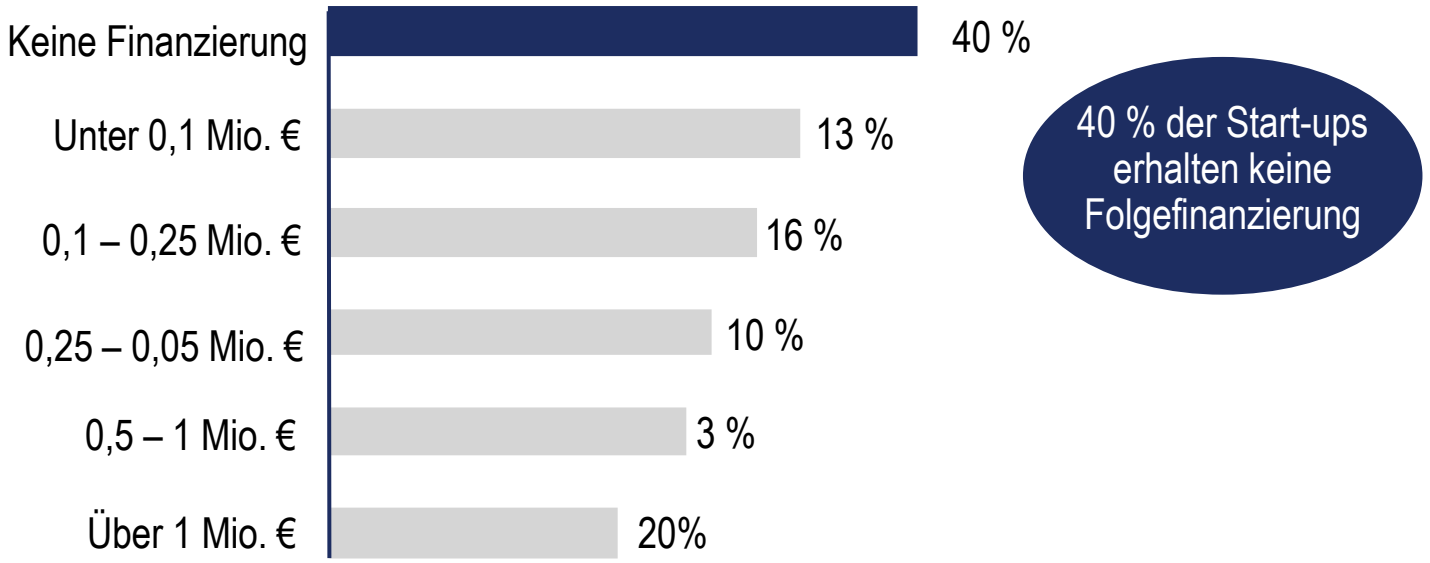
Acceleratoren und Inkubatoren coachen und beraten Start-ups bei deren Geschäftsidee

Unterstützung von Start-ups durch Acceleratoren und Inkubatoren



Bei einigen Accelerator-Programmen gibt es jedoch noch Verbesserungspotenzial

Folgefinanzierung von Start-ups nach Accelerator-Teilnahme



Quelle: Accelerator Ranking 2018 (RFH Köln)

Auch die FAU unterstützt mit dem digitalen Gründerzentrum „Zollhof – Tech Incubator“ aufstrebende Start-ups

Incubator Zentrum der FAU

zollHOF
Tech Incubator

- Akademisches und unternehmerisches Netzwerk
- Kostenlose Nutzung der Tech Space Einrichtungen
- Professionelle Unterstützung durch ein Team von Programmierern, Designern, Anwälten, usw.
- Günstige Bürofläche
- No-Shares Policy: Im Gegensatz zu vielen anderen Tech-Inkubatoren werden keine Aktien am Start-up gefordert