

# Unternehmer und Unternehmen



Friedrich-Alexander-Universität  
Lehrstuhl für  
Unternehmensführung | WiSo

**Vorlesungsskript  
Wintersemester 2023/2024**

**Prof. Dr. Sebastian Junge**

**0 Einführung und Veranstaltungsüberblick**

**1 Menschen und Unternehmen**

**2 Produkte und deren Vermarktung**

**3 Ziele und Wachstumswege**

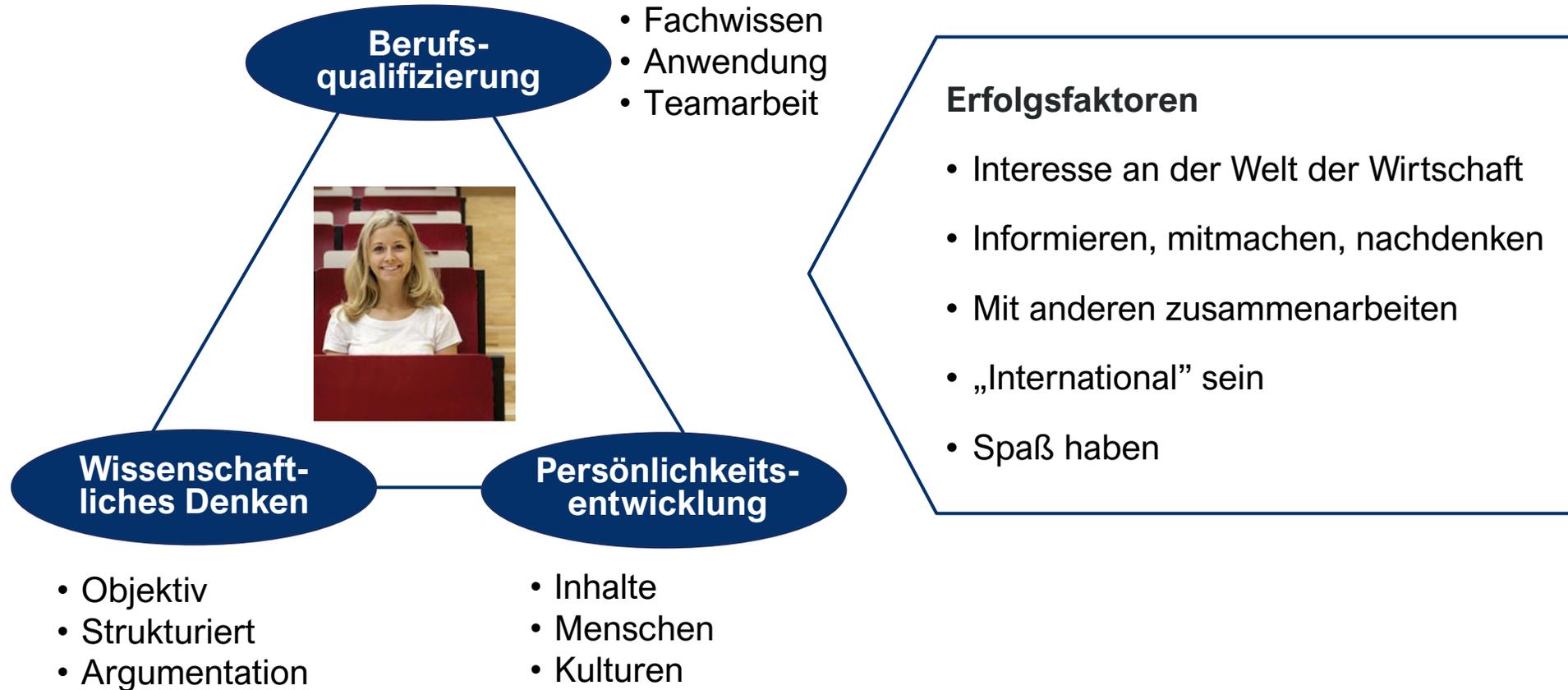
**4 “Welt der Zahlen”**

**5 Internationalisierung**

**6 Innovation**

# Mit dem Studium im WiSo Bachelorprogramm werden mehrere Ziele verfolgt

## Ziele des Studiums und Erfolgsfaktoren



# 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](http://www.unternehmensfuehrung.rw.fau.de)

## Ergänzende, einführende Fachliteratur



Wöhe, G., Döring U.:  
Einführung in die Allgemeine  
Betriebswirtschaftslehre,  
28. Aufl., München 2023



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/>

## Studium & Lehre

### Aktuelle Lehre

Case Study Training im strategischen Management

Internationale Unternehmensführung / Strategie, Organisation und Führung

Problemlösung und Kommunikation im digitalen Zeitalter

Link zu Unternehmer und Unternehmen

Business Strategy

Change Management

Corporate Strategy

Managerial Finance (ehem. Finanzielle Grundlagen des Managements)

Leadership and Leadership Communication

## Bachelor

### Case Study Training im strategischen Management

Lehrform	Turnus	Prüfungsleistung	Kontakt	StudOn-Link
Seminar	WiSe & SoSe	Präsentation, Präsentationspapier & Diskussionsbeitrag	<a href="#">Jule Holmer</a>	<a href="#">StudOn-Link</a>

### Internationale Unternehmensführung / Strategie, Organisation und Führung

Lehrform	Turnus	Prüfungsleistung	Kontakt	StudOn-Link
Online-Kurs	WiSe & SoSe	Klausur	<a href="#">Eva Dötschel</a>	<a href="#">StudOn-Link</a>

### Problemlösung und Kommunikation im digitalen Zeitalter

Lehrform	Turnus	Prüfungsleistung	Kontakt	StudOn-Link
Seminar	WiSe & SoSe	Präsentation & Präsentationspapier	<a href="#">Patrick Herold</a>	<a href="#">StudOn-Link</a>

### Unternehmer und Unternehmen

Lehrform	Turnus	Prüfungsleistung	Kontakt	StudOn-Link
Vorlesung & Übung	WiSe	Klausur, Präsentation & Präsentationspapier	<a href="#">Tobias Reif</a>	<a href="#">StudOn-Link</a>

# 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 / Strategie, Organisation und Führung

Problemlösung und Kommunikation im digitalen Zeitalter

#### Unternehmer und Unternehmen

Advanced Theory and Methods in Strategy

Business Strategy

Change Management

Corporate Strategy

Managerial Finance (ehem.

### 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](#)

2023/2024

Skript

Übungsskript

> [StudOn-Kurs](#)

Übersicht Übungsgruppen

### Kontakt

#### Tobias Reif

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Friedrich-Alexander-Universität

Erlangen-Nürnberg

Lehrstuhl für Unternehmensführung

Raum 4.232

Lenge Gasse 20

90403 Nürnberg

☎ +499115302-95372

✉ [tobias.reif@fau.de](mailto:tobias.reif@fau.de)

Links zu  
Unterlagen und  
StudOn

Kontakt für  
organisatorische  
Fragen

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

Aufbau der Veranstaltung „Unternehmer und Unternehmen“

KW 44	KW 45	KW 46	KW 47	KW 48	KW 49	KW 50	KW 51	KW...
① Menschen und Unternehmen		② Produkte und deren Vermarktung		③ Ziele und Wachstumswege		④ „Welt der Zahlen“		
Vorlesung 1		Vorlesung 2		Vorlesung 3		Vorlesung 4		
	Übung 1.1	Übung 1.2 Präsentationen zu Thema 1	Übung 2.1	Übung 2.2 Präsentationen zu Thema 2	Übung 3.1 E-learning zu Thema 4	Übung 3.2 Präsentationen zu Thema 3	Übung 4.1	...

# 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

**0** Einführung und Veranstaltungsüberblick

**1** Menschen und Unternehmen

**2** Produkte und deren Vermarktung

**3** Ziele und Wachstumswege

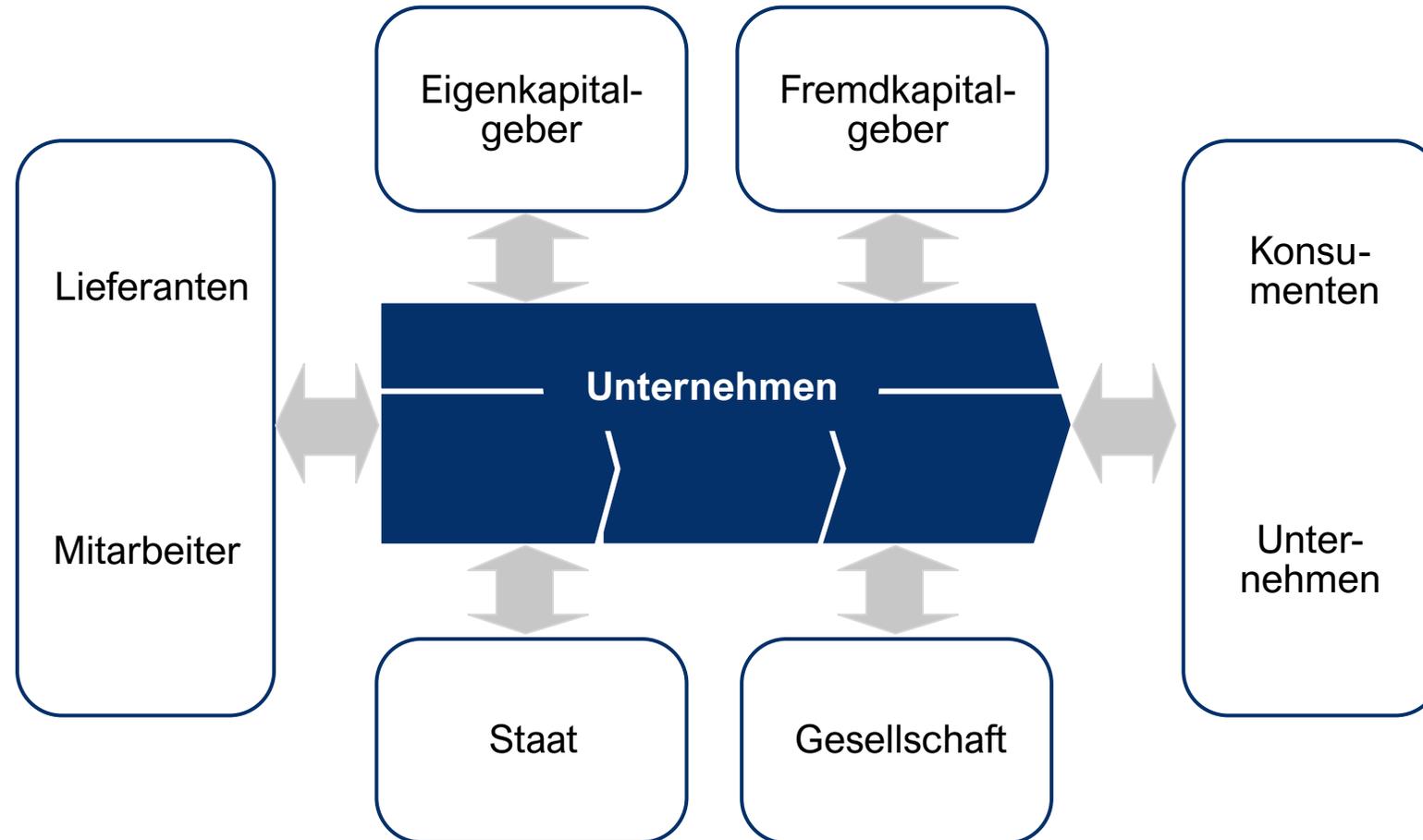
**4** “Welt der Zahlen”

**5** Internationalisierung

**6** Innovation

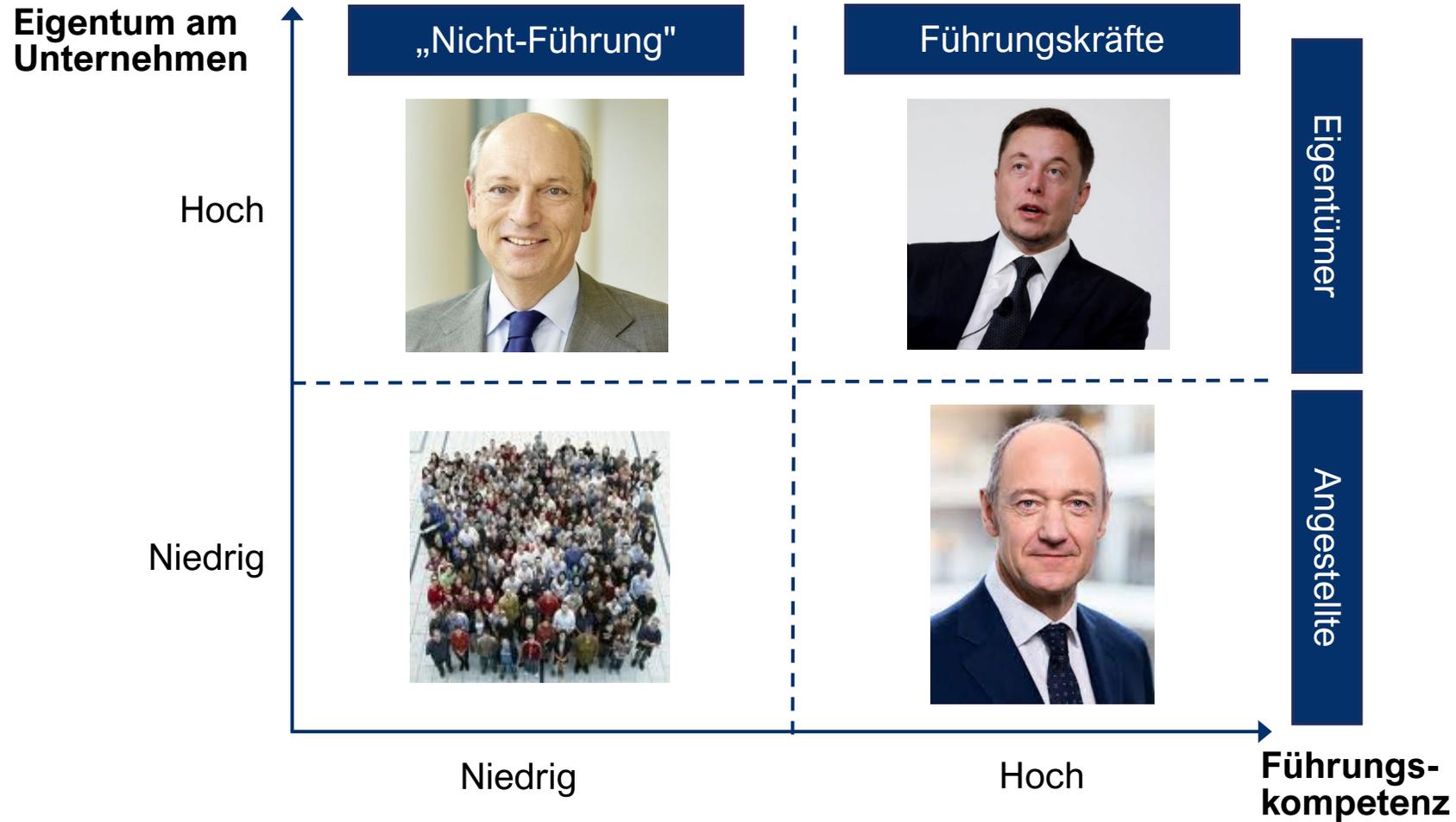
# Ein Unternehmen ist in ein Geflecht von Menschen und Menschengruppen eingebunden

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 ... “

SIEMENS

„ ... 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 ... “

P&G

# Nur attraktive Unternehmen binden die besten Mitarbeiter an sich



Rangliste der attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands 2023

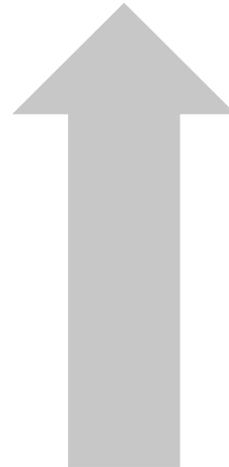
Platz	Unternehmen	Platz	Unternehmen	Platz	Unternehmen
1	Apple	11	Bosch Gruppe	20	L'Oréal
2	Daimler/Mercedes-Benz	12	About you	20	Siemens
3	BMW Group	13	McKinsey	23	Tesla
4	Porsche	14	Auswärtiges Amt	24	Red Bull
5	Adidas	15	PwC	25	Europäische Kommission
6	Audi AG	16	EY	25	Microsoft
6	Google	17	BCG	25	Volkswagen AG
8	Amazon	18	KPMG	28	Airbus
9	Deloitte	18	Nike	28	Deutsche Bahn
9	Lufthansa Group	20	Allianz	28	SAP

# Die Attraktivität eines Arbeitgebers kann sich schnell verändern

Auf- und Absteiger bei Deutschlands attraktivsten Arbeitgebern von 2009 bis 2023

## Platz (2009) Unternehmen

1	(--)	Apple
2	(14)	Daimler
6	(17)	Google
8	(--)	Amazon
9	(23)	Deloitte
11	(20)	Bosch
24	(--)	Red Bull
28	(40)	Airbus



## Platz (2009) Unternehmen

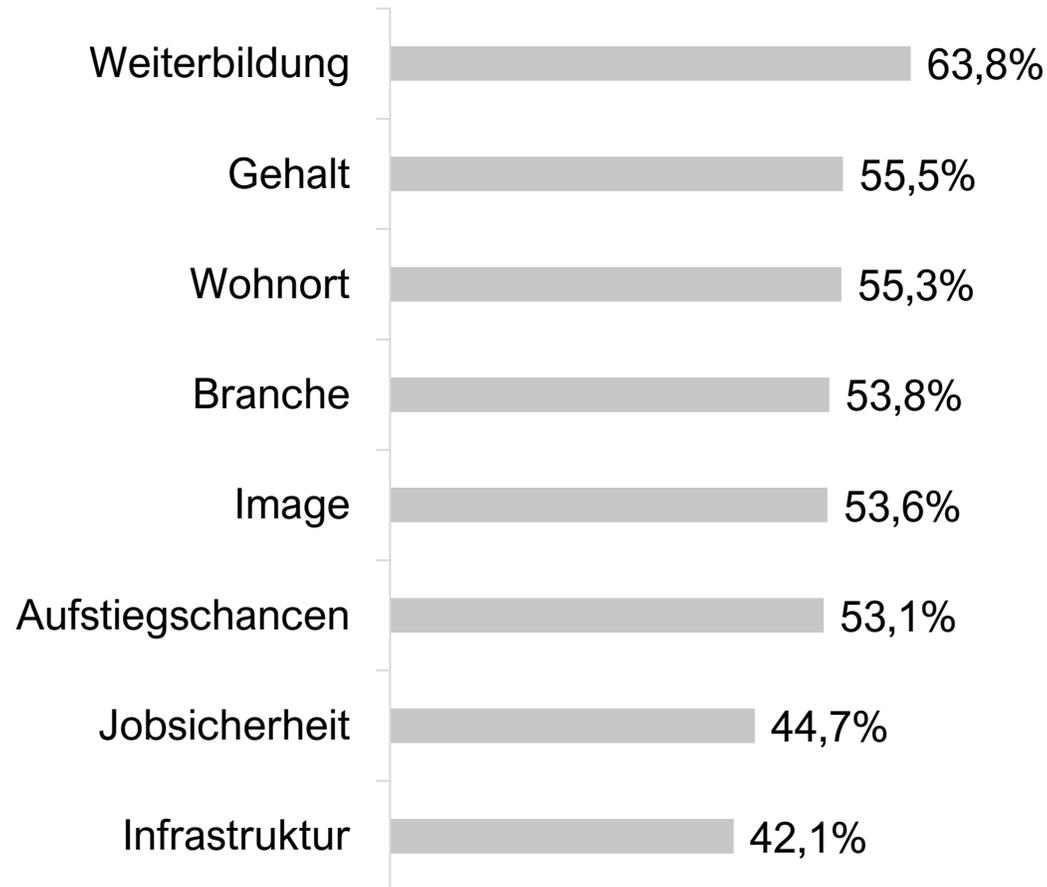
4	(2)	Porsche
18	(5)	KPMG
14	(7)	Auswärtiges Amt
15	(10)	PwC
16	(8)	EY
20	(13)	Siemens
25	(17)	Volkswagen AG
28	(25)	SAP



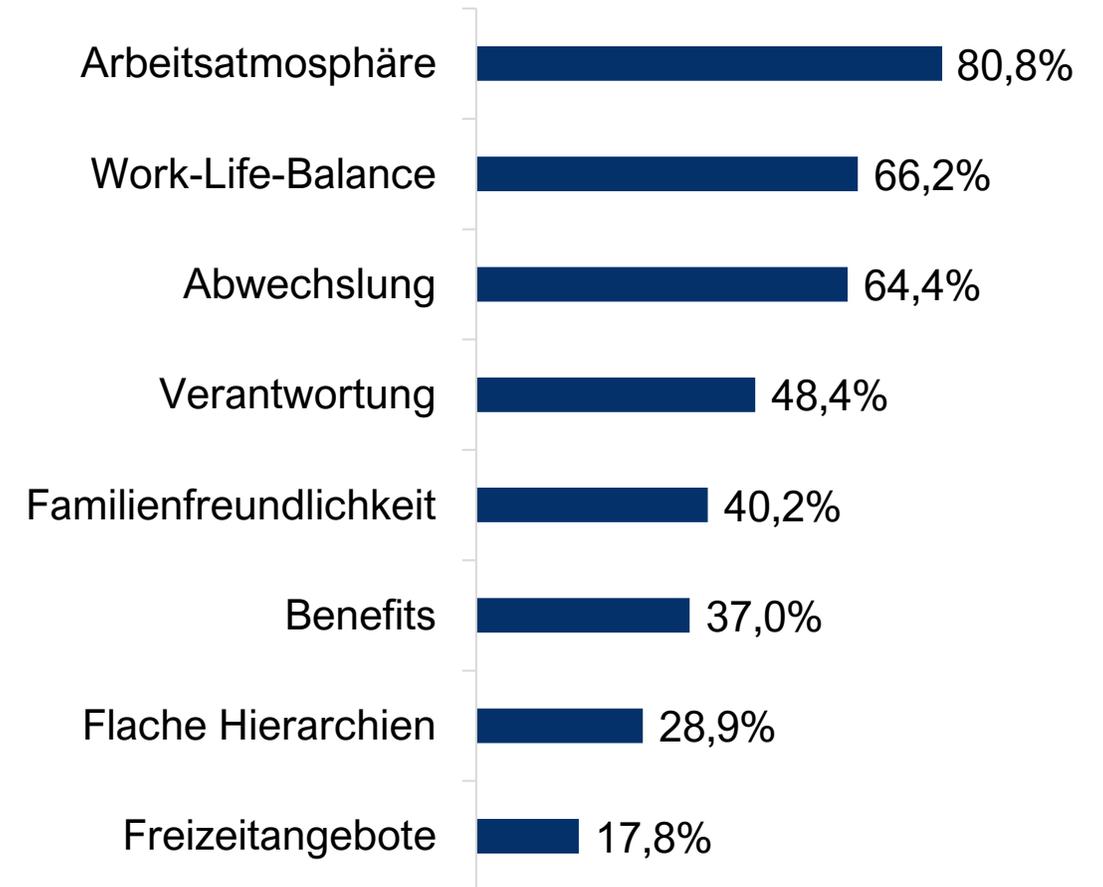
# Was macht ein Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber?

Anforderungskriterien von (potenziellen) Mitarbeitern

## Primäre Eigenschaften

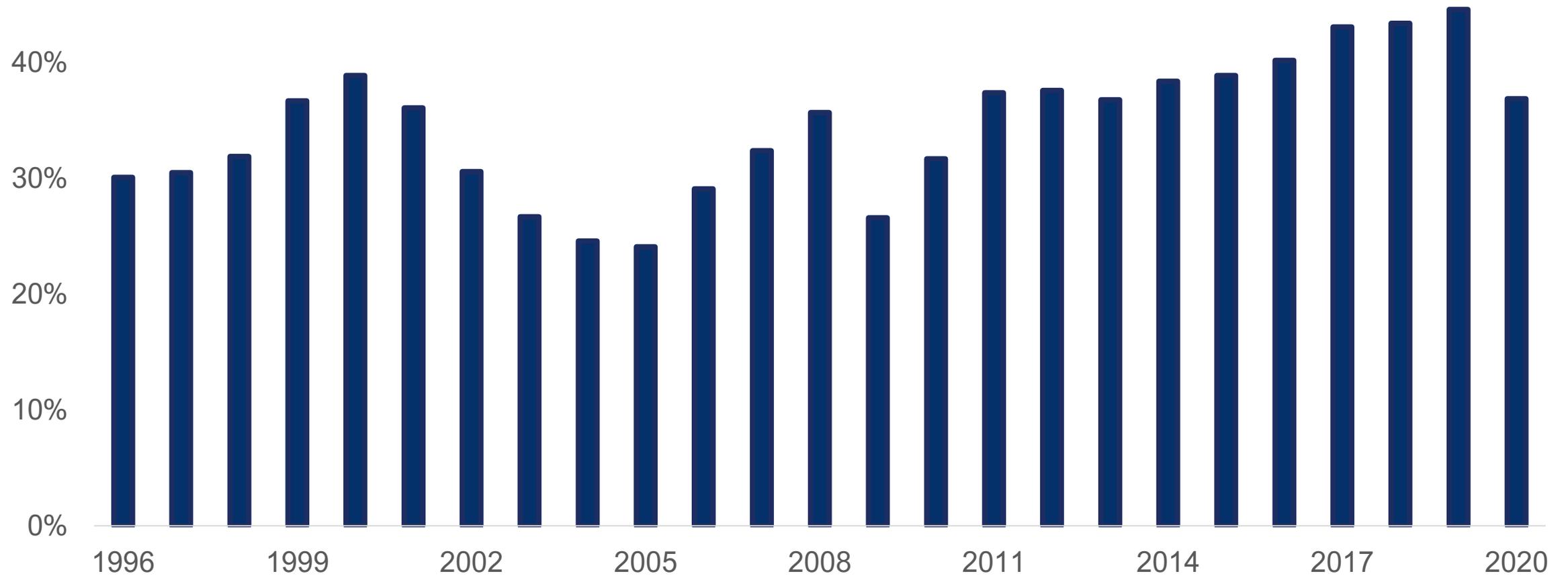


## Sekundäre Eigenschaften



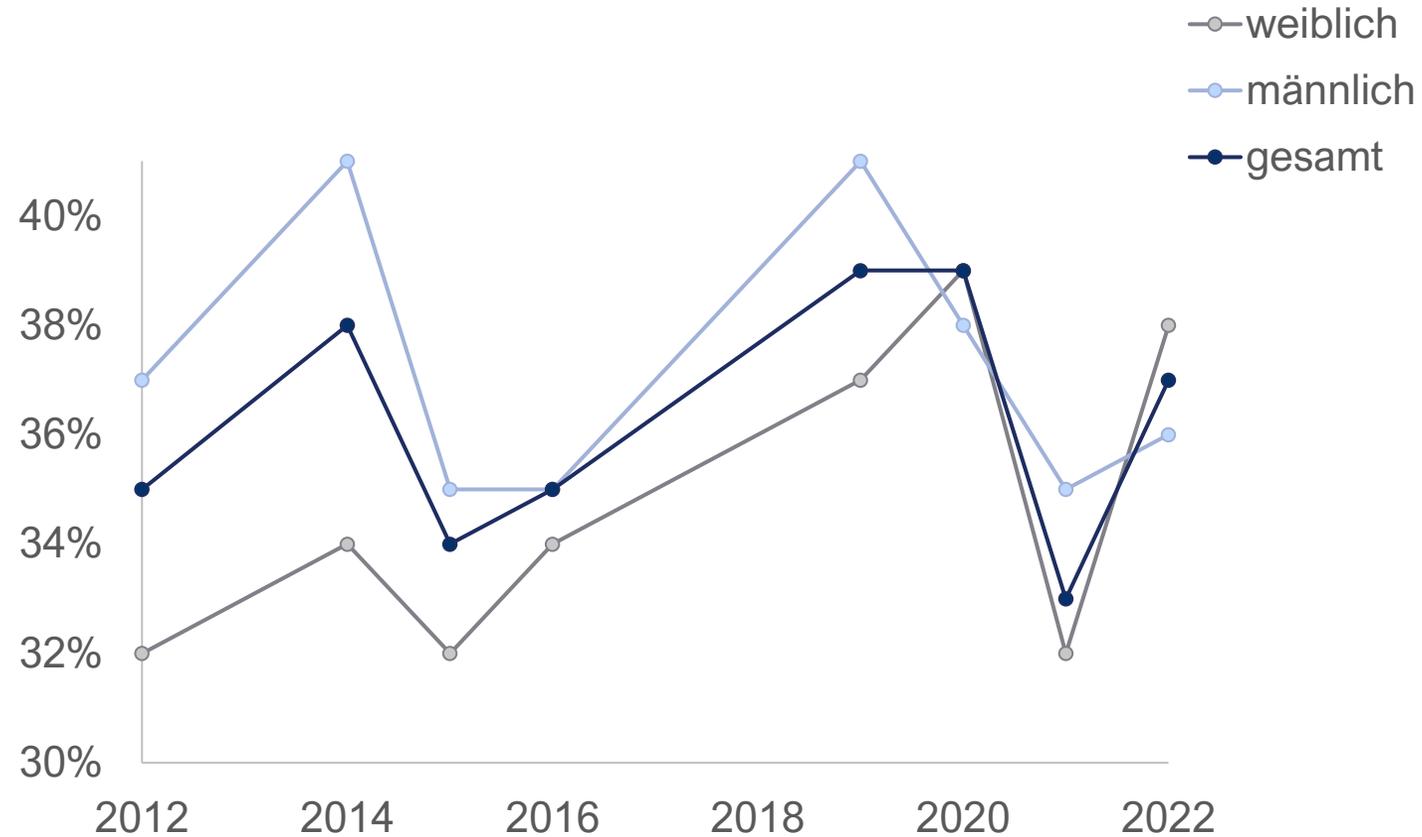
# Der Anteil der Kündigungen durch Arbeitnehmer entwickelt sich prozyklisch

Anteil der Arbeitnehmerkündigungen an allen Personalabgängen



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

Job-Wechselbereitschaft der deutschen Arbeitnehmer



# 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	Entwicklungsmöglichkeiten	Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung

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

Neue Bewerbungsverfahren



DE

Login

## Die Zukunft von Video Recruiting ist “phenomenal”!

Talentcube ist ein fester Teil der Phenom-Familie. Gemeinsam setzen wir Video als wesentliche Komponente einer ganzheitlichen Talent Experience ein, um einen fairen, kollaborativeren und effizienteren Einstellungsprozess zu gestalten

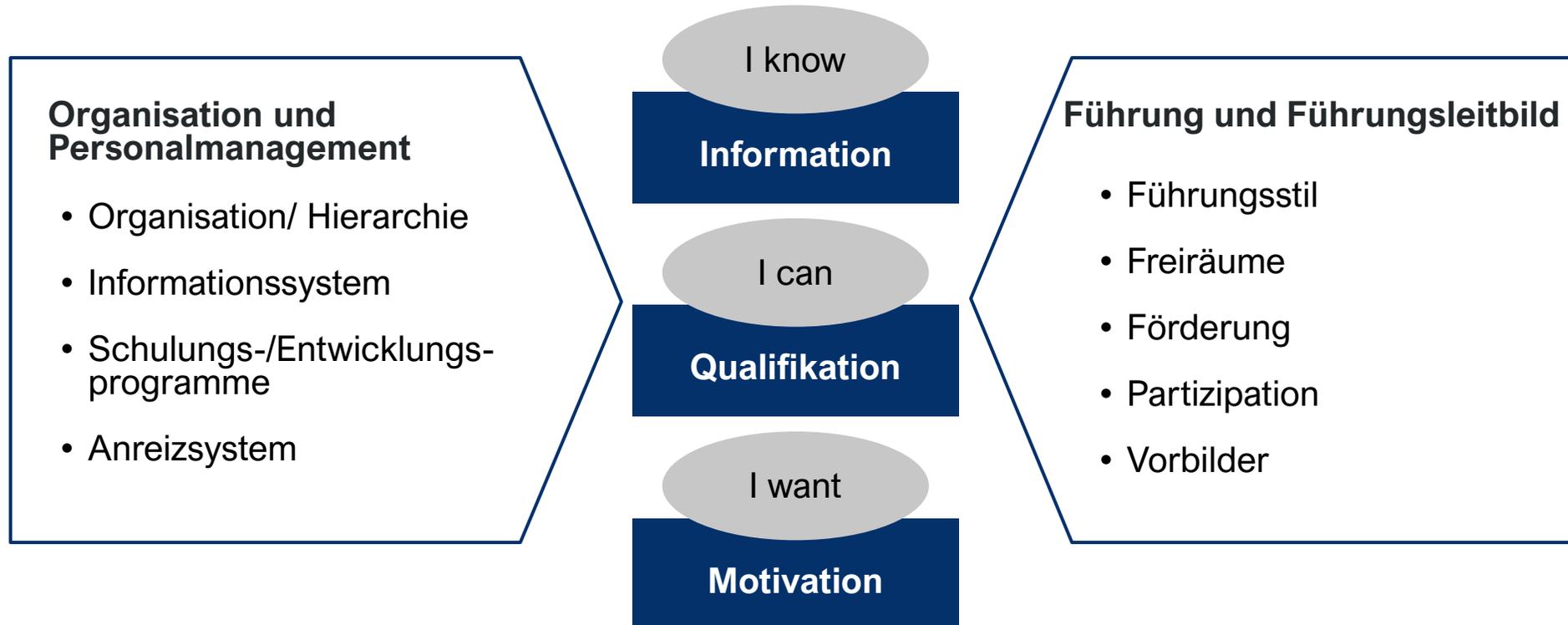
mehr dazu →



**Talentcube, ein Tochterunternehmen von Phenom, macht Video zu einem entscheidenden Element des Einstellungsprozesses.**

# Mitarbeiter sollen im Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft entfalten

Einflussfaktoren auf die Leistung von Mitarbeitern



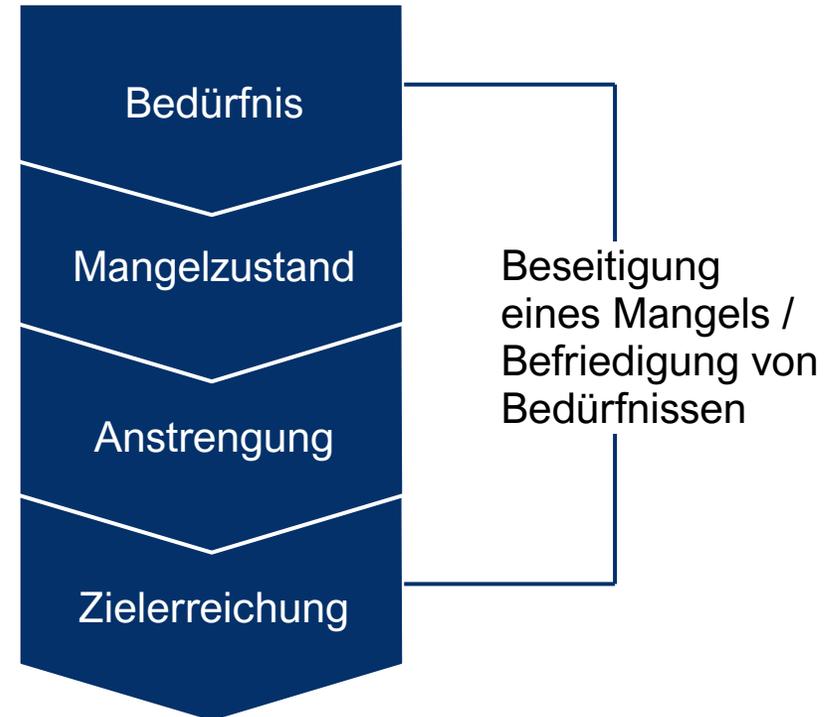
# Motivation ist die treibende Kraft individuellen Verhaltens

## 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

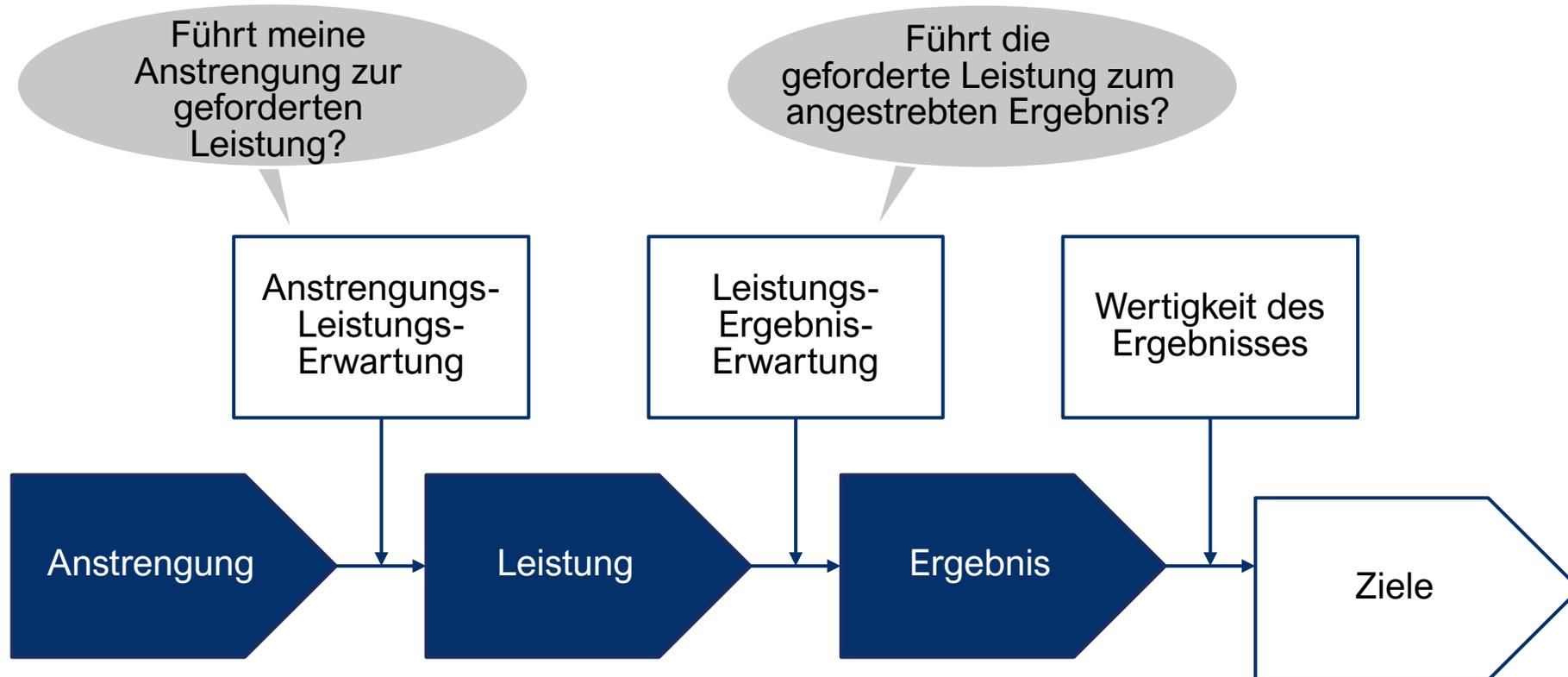
## Grundstruktur der Bedürfnispyramide



- 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



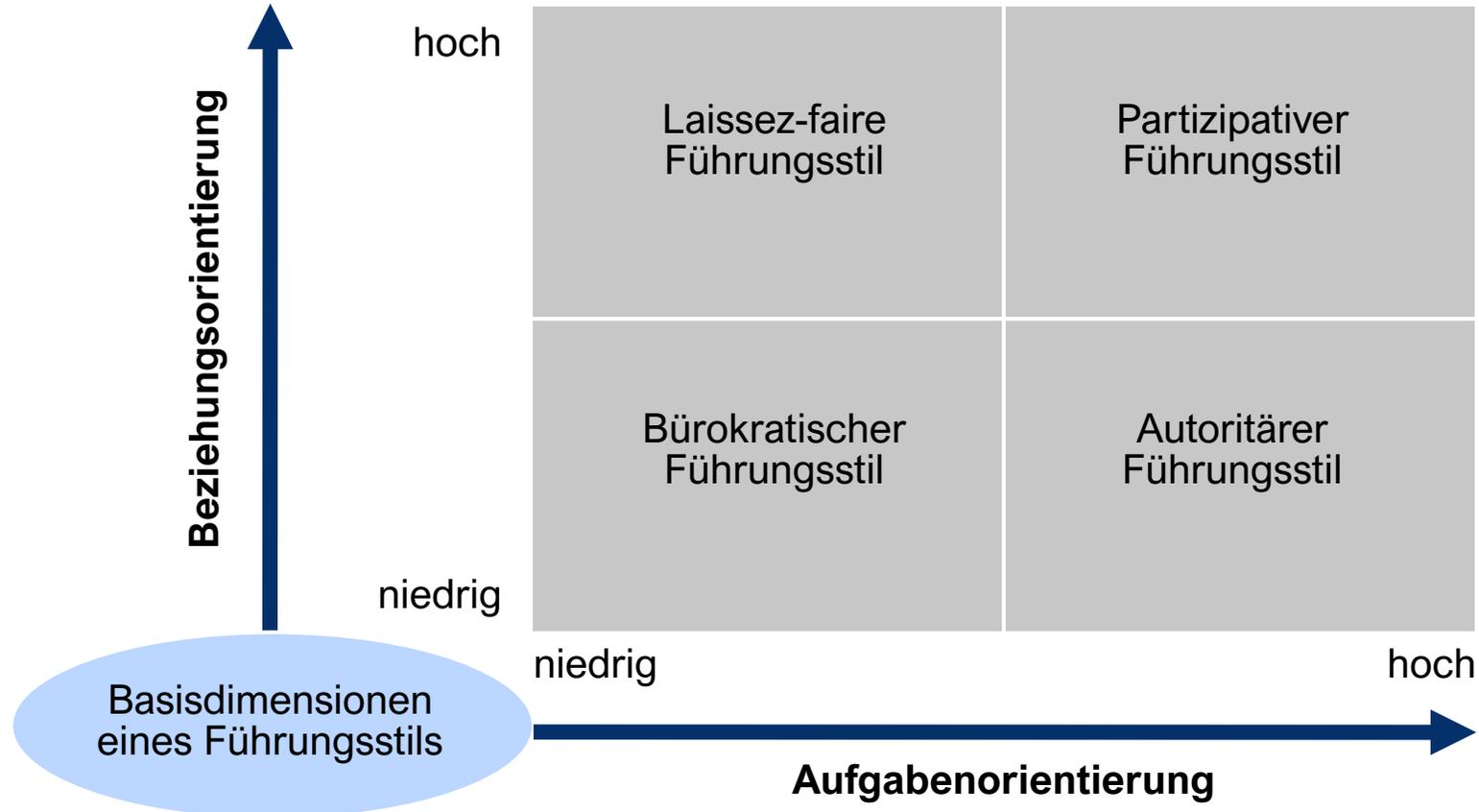
# Was haben diese Personen gemeinsam?

Beispiele für Führungskräfte



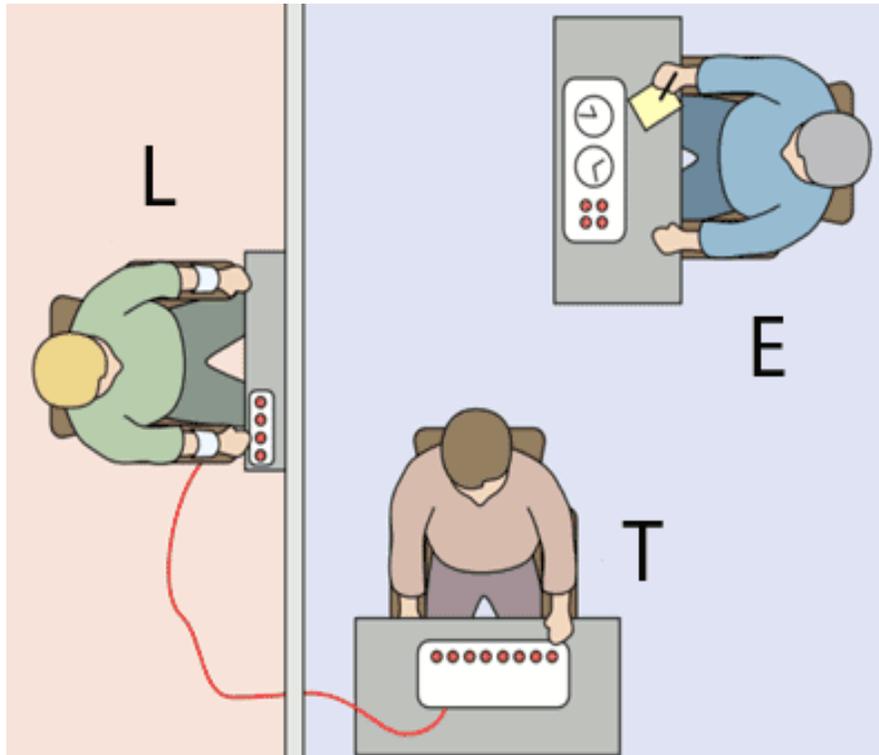
# Das langfristig stabile Verhalten von Führungskräften wird als „Führungsstil“ bezeichnet

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

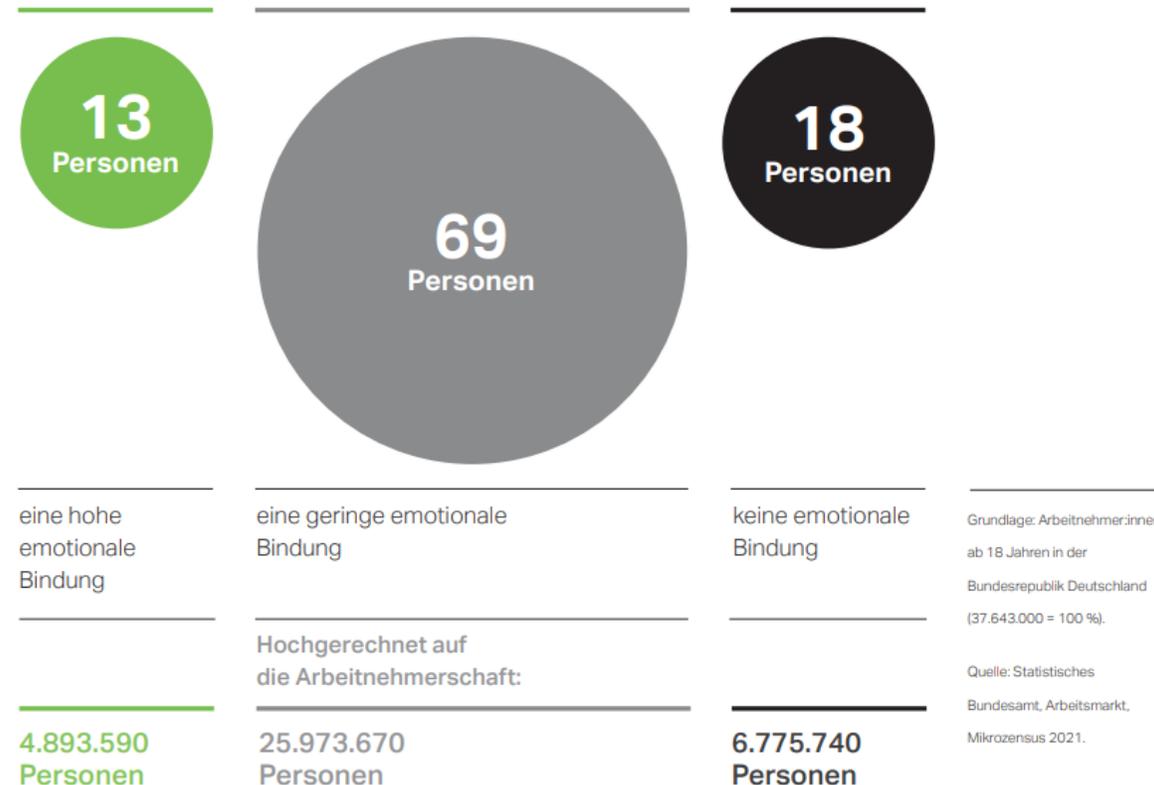
Rolle		Kompetenzen
<b>Chef</b>	Wie interagiere ich mit / beeinflusse ich meine direkt unterstellten Mitarbeiter und deren Teammitglieder?	Führungskompetenz
<b>Unterstellter Mitarbeiter</b>	Wie unterstütze ich meinen Chef damit er/sie seine/ihre Ziele erreicht?	Umsetzungsfähigkeit
<b>Kollege</b>	Wie interagiere ich mit meinen Kollegen / den Mitgliedern des Führungsteams?	Teamfähigkeit
<b>Dienstleister</b>	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 2022

## Die emotionale Bindung von Deutschlands Beschäftigten 2022

Von je 100 Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen haben ...



# Der Schlüssel zu einem glücklichen und gesunden Leben liegt nicht in Ruhm, Reichtum und Leistung, sondern in guten Beziehungen

Harvard Study of Adult Development



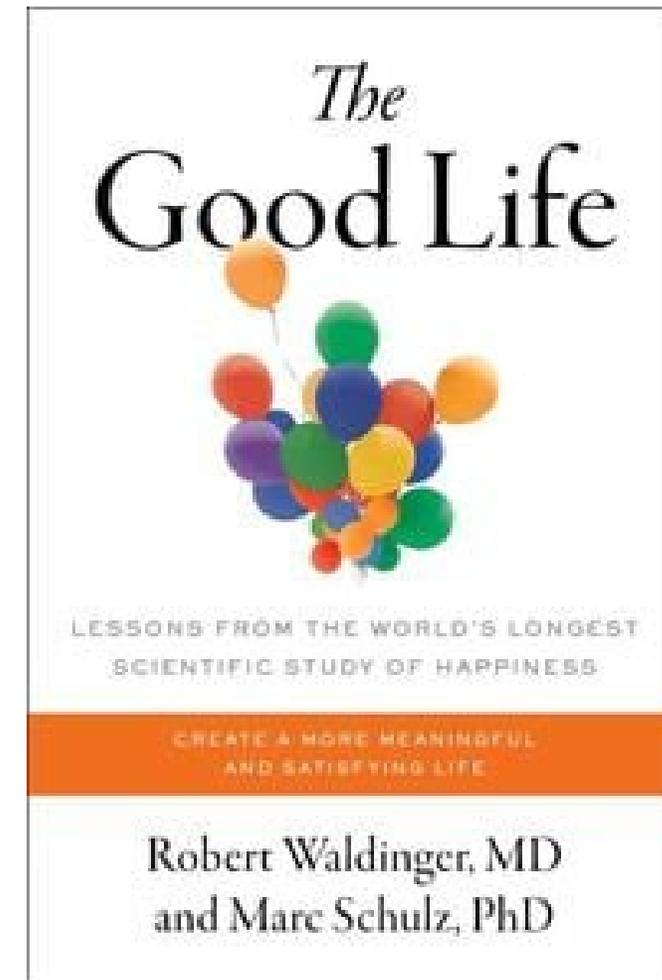
HARVARD  
SECOND GENERATION  
STUDY

For Participants

HOME 2ND GENERATION STUDY GRANT & GLUECK STUDY PEOPLE NEWS CONTACT

## Welcome to the Harvard Study of Adult Development

Find out more about the Second Generation Study >>



## The Good Life

LESSONS FROM THE WORLD'S LONGEST SCIENTIFIC STUDY OF HAPPINESS

CREATE A MORE MEANINGFUL AND SATISFYING LIFE

Robert Waldinger, MD  
and Marc Schulz, PhD

**0** Einführung und Veranstaltungsüberblick

**1** Menschen und Unternehmen

**2** Produkte und deren Vermarktung

**3** Ziele und Wachstumswege

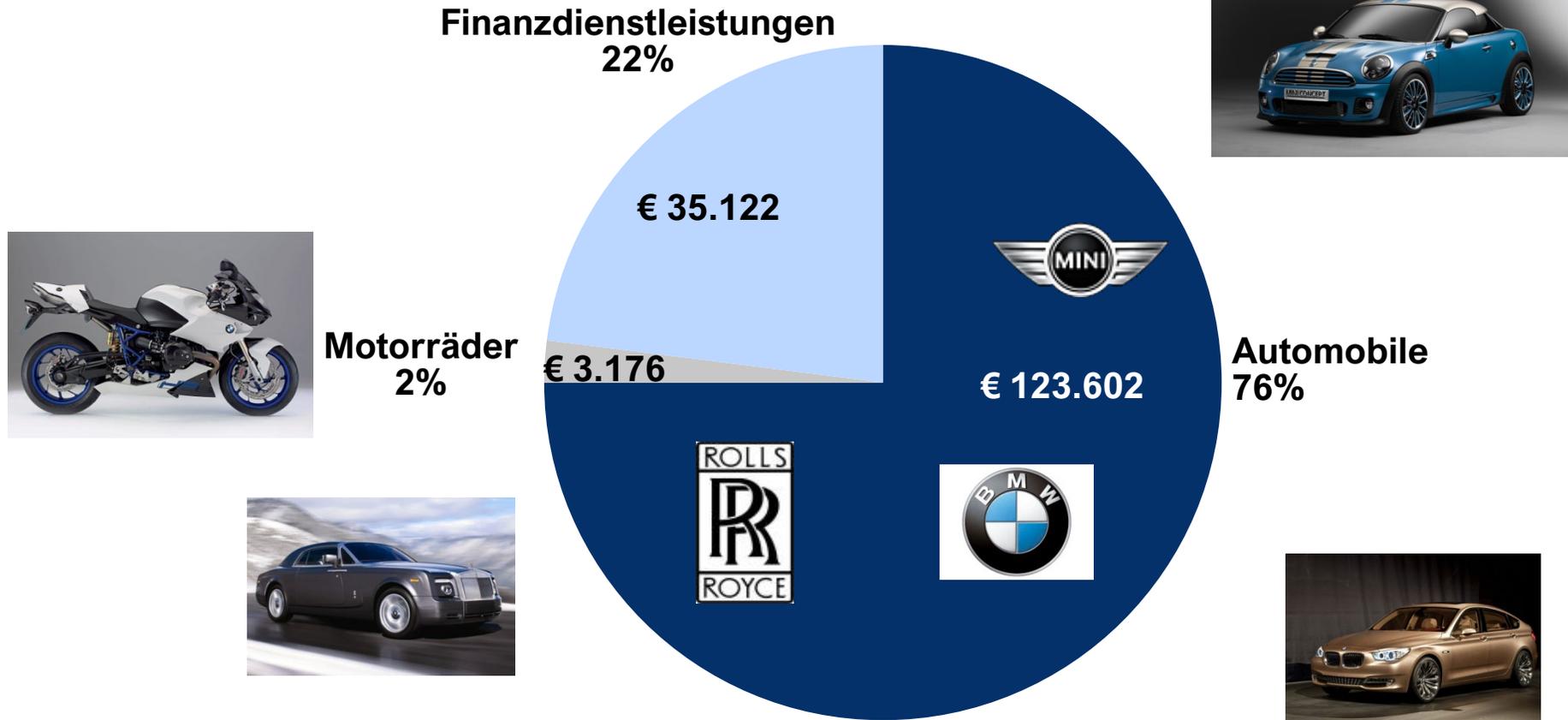
**4** “Welt der Zahlen”

**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 2022



\* Konzernumsatz = Gesamtumsatz zzgl. Konsolidierung\*\*

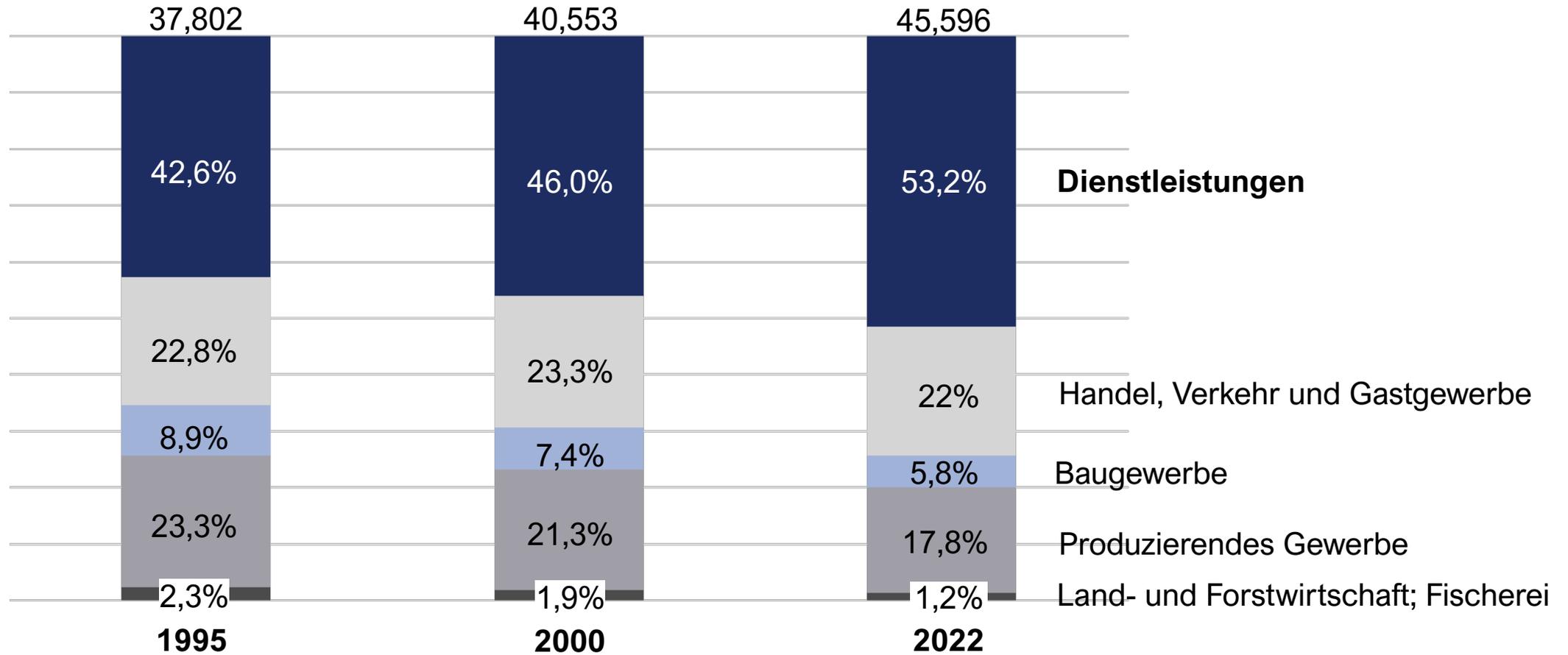
Mio. € = 142.610 Mio. € + 19.298 Mio. €, siehe BMW-Geschäftsbericht 2022

\*\* Durch Tochterunternehmen des Konzerns entstehende Umsätze

S. 68, Prozentangaben gerundet

# BMW gehört zum so genannten „produzierenden Gewerbe“

Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen in Deutschland in Mio.



# Fast alle Dienstleistungen setzen voraus, dass der Kunde präsent ist

## Besonderheiten und Arten von Dienstleistungen

Prozesstyp	Empfänger	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 Menschen gerichtet sind	Dienste, die auf unberührbare Vermögenswerte gerichtet sind	

**Besonderheiten**

- 
- 
-

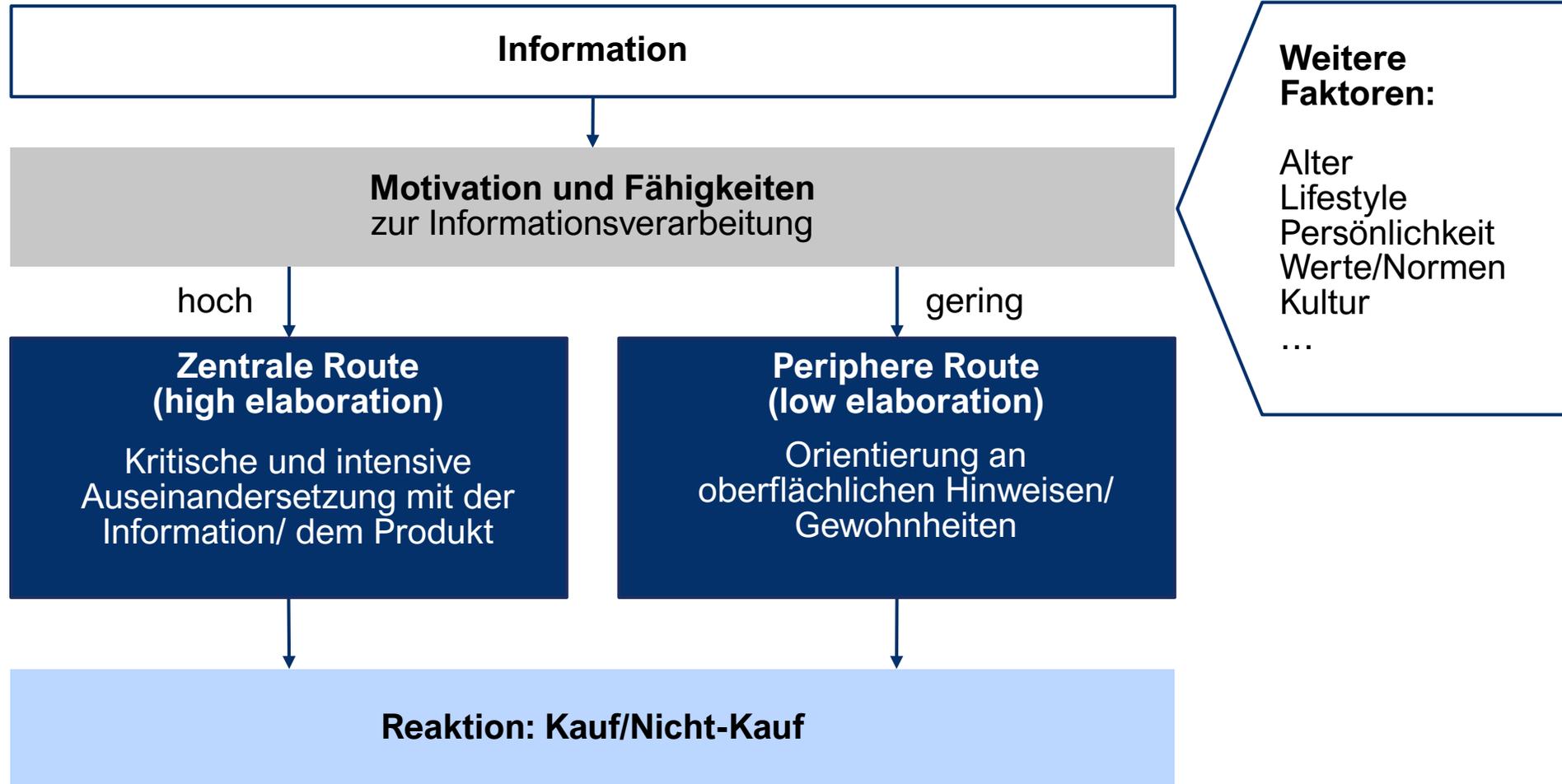
# Warum kauft ein Kunde ein Auto aus dem Hause BMW?

Einschätzung der Kaufgründe / Motive

<b>BMW</b>	
<b>Rolls-Royce</b>	
<b>Mini</b>	

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

## Elaboration Likelihood Model



# 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 (2022)

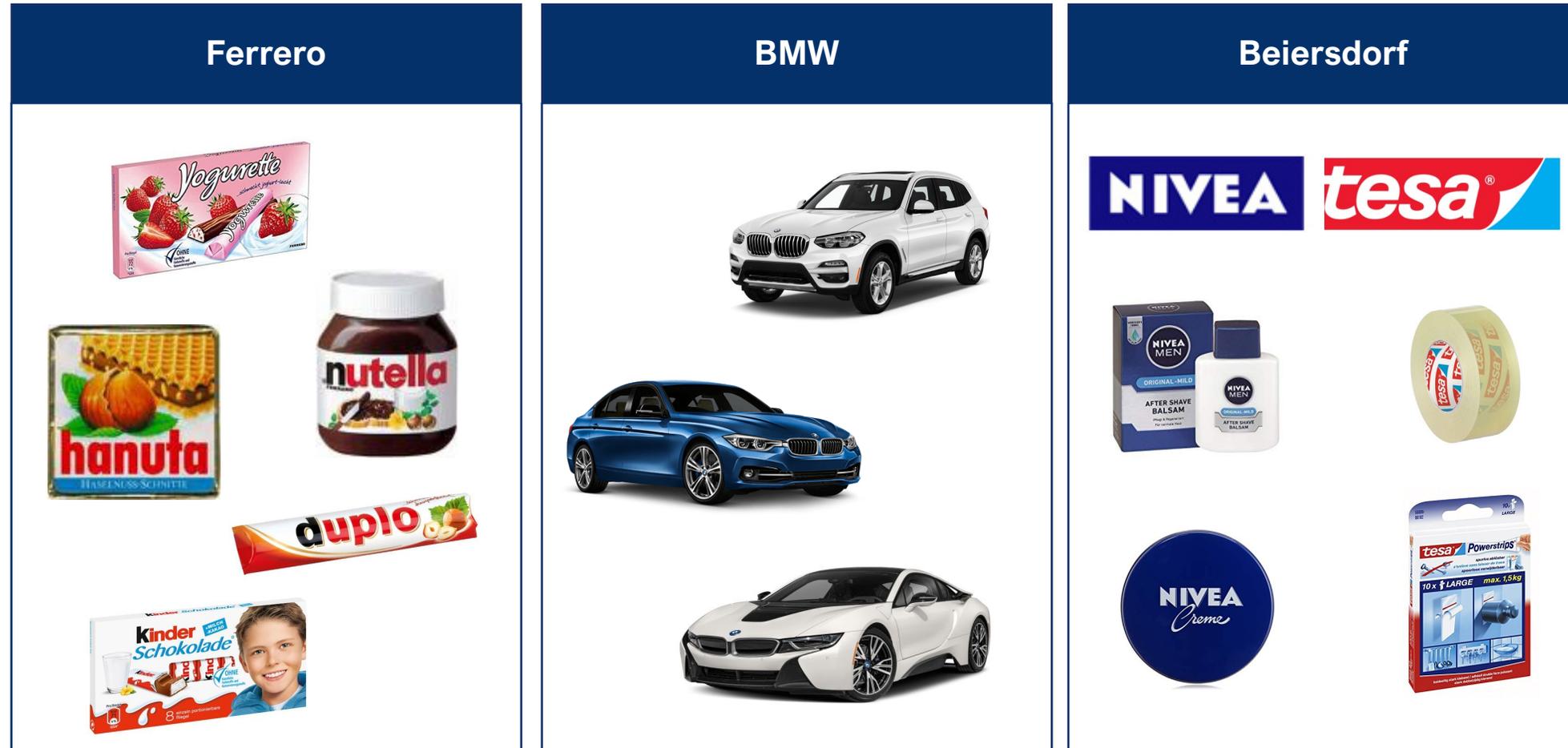
Rang	Marke	Markenwert*	Rang	Marke	Markenwert*
1		482,2 (+18%)	8		56,1 (+10%)
2		278,2 (+32%)	9		50,3 (+14%)
3		274,8 (+10%)	13		45,3 (+11%)
4		251,7 (+28%)	20		31,4 (+5%)
5		87,6 (+17%)	34		18,6 (+23%)
6		59,7 (+10%)	46		14,9 (+11%)
7		57,5 (+0%)	48		14,8 (+10%)

\* In Milliarden USD (Veränderungen zum Vorjahr in Prozent)

Quelle: Interbrand

# Wie unterscheiden sich diese Firmen in ihren Marken?

## Markenarchitekturen



# Viele große Unternehmen bedienen sich einer Kombination der drei generischen Markenstrategien

Markenarchitektur am Beispiel von Mondelez



# Gerade in der Werbewelt eröffnen sich gegenwärtig ganz neue Möglichkeiten

Guerilla Marketing - Beispiel für eine Marketing Innovation

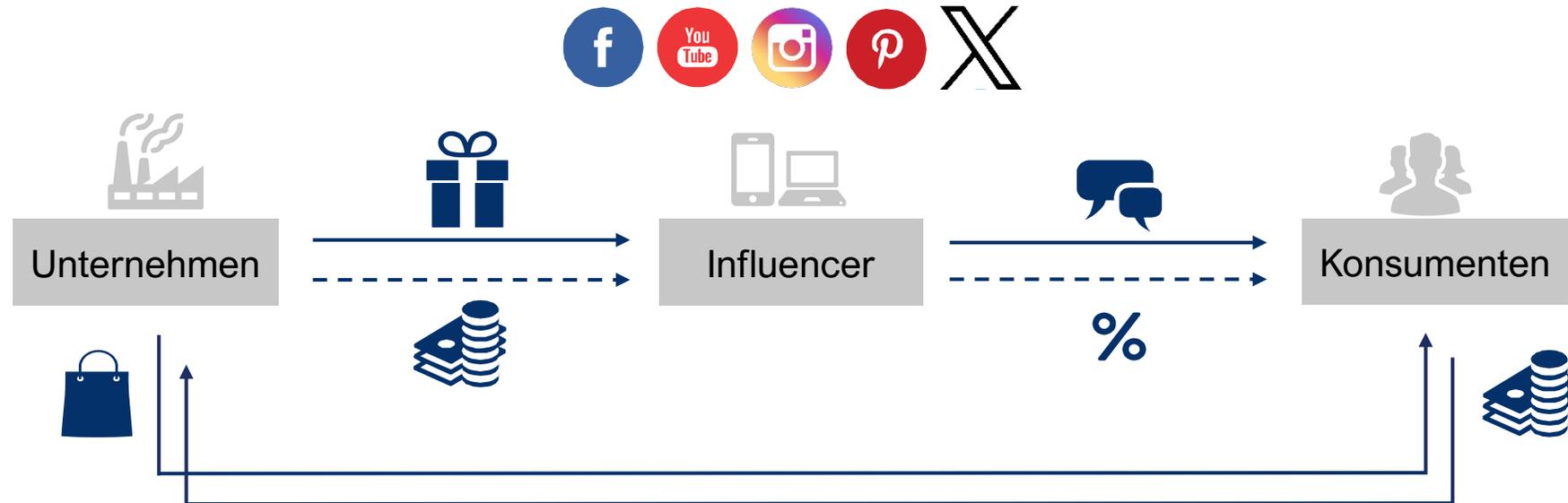


## Guerilla-Marketing

- Eigenschaften: überraschend, rebellisch, effizient, ansteckend, unkonventionell, spektakulär
- "Aha-Effekt"
- 3 Hauptprinzipien: 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 besonders interessant sein

Die beiden wichtigsten Typen von Influencern

## Typ 1: Klassische prominente Influencer

- Personen des öffentlichen Lebens
- Durch Sport, Musik, Mode oder Film und TV bekannt
- Entsprechend große Fanbase in den sozialen Medien



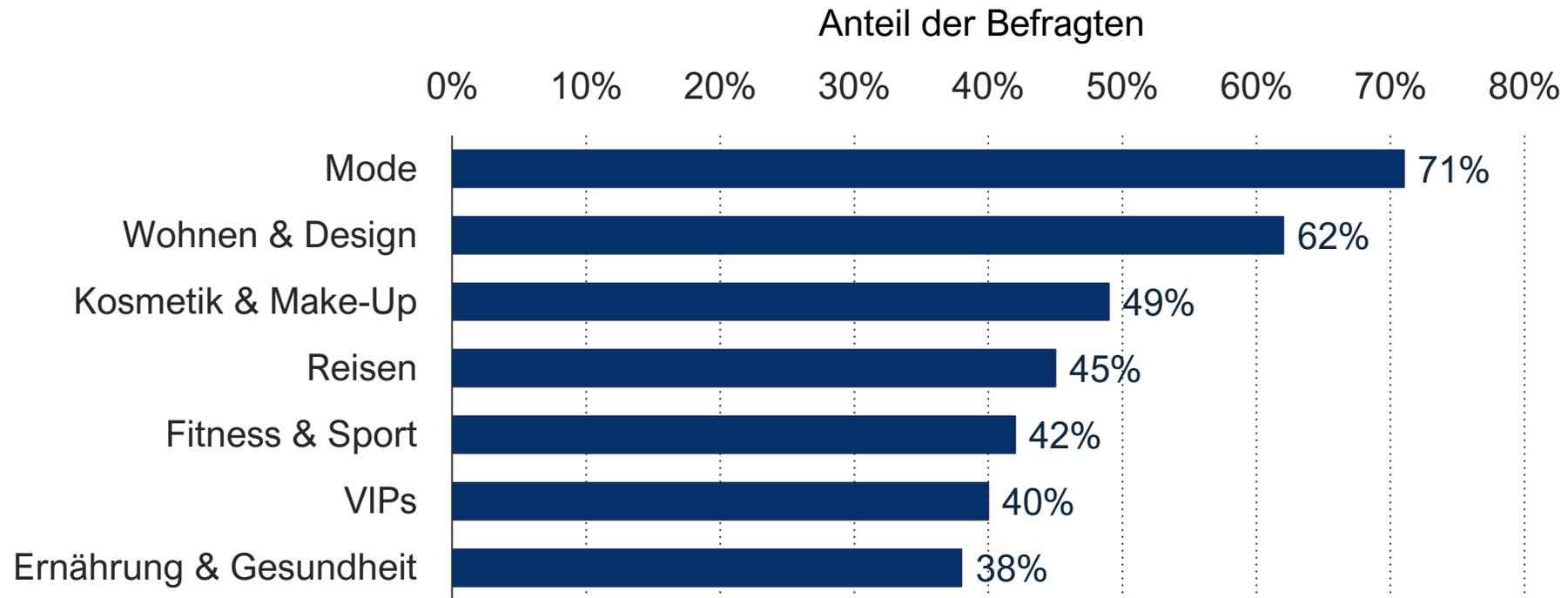
## Typ 2: Social-Media-Stars

- Prominente Internet-Influencer
- Bekanntheit durch ihre Aktivitäten in Social Media
- Fans, Follower und Abonnenten in Millionenhöhe



# Influencern zum Thema Mode wird am meisten in sozialen Netzwerken gefolgt

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



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

## Influencer Marketing: Beispiele



# Facebook verbindet fast 3 Milliarden Nutzer und ist damit das größte soziale Netzwerk der Welt

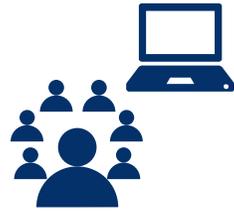
Eckpunkte der Entwicklung von Facebook Inc.

facebook



Gründung

2004

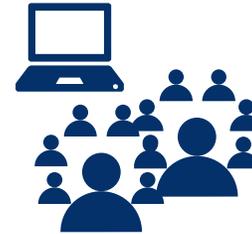


1 Milliarde Nutzer

2012



Börsengang



2 Milliarden Nutzer

2017



85 Mrd. US-\$ Umsatz

2020

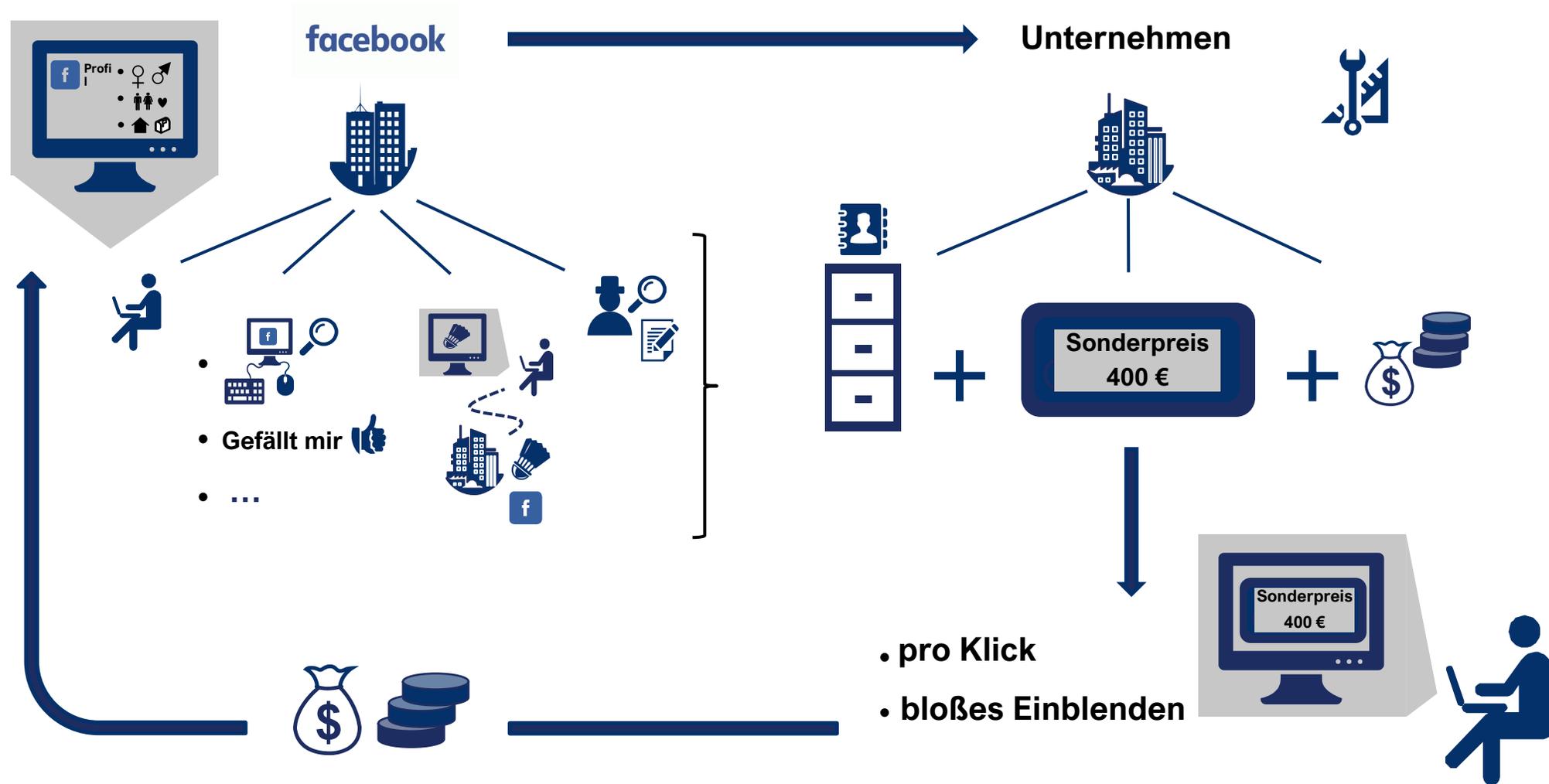


~ 58.000 Mitarbeiter

2021

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

Werbung durch Facebook



# 2021 erwirtschaftete Facebook über 114 Milliarden US-\$ durch Werbung



## Facebook Werbung

“We generated substantially all of our revenue from advertising”

	Year Ended December 31,			2021 vs 2020 % Change	2020 vs 2019 % Change
	2021	2020	2019		
	(dollars in millions)				
Advertising	\$ 114,934	\$ 84,169	\$ 69,655	37 %	21 %
Other revenue	721	657	541	10 %	21 %
Family of Apps	115,655	84,826	70,196	36 %	21 %
Reality Labs	2,274	1,139	501	100 %	127 %
Total revenue	<u>\$ 117,929</u>	<u>\$ 85,965</u>	<u>\$ 70,697</u>	37 %	22 %

**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.



# 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.“**



# 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



**„2022 stieg der Umsatz im Jahresvergleich um 9 Prozent auf 513 Milliarden Dollar“**

**„Im Dezember 2022 erreichte Amazon einen Börsenwert von über 944 Milliarden Dollar“**



# 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.“**

# 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

# 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.“

# 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

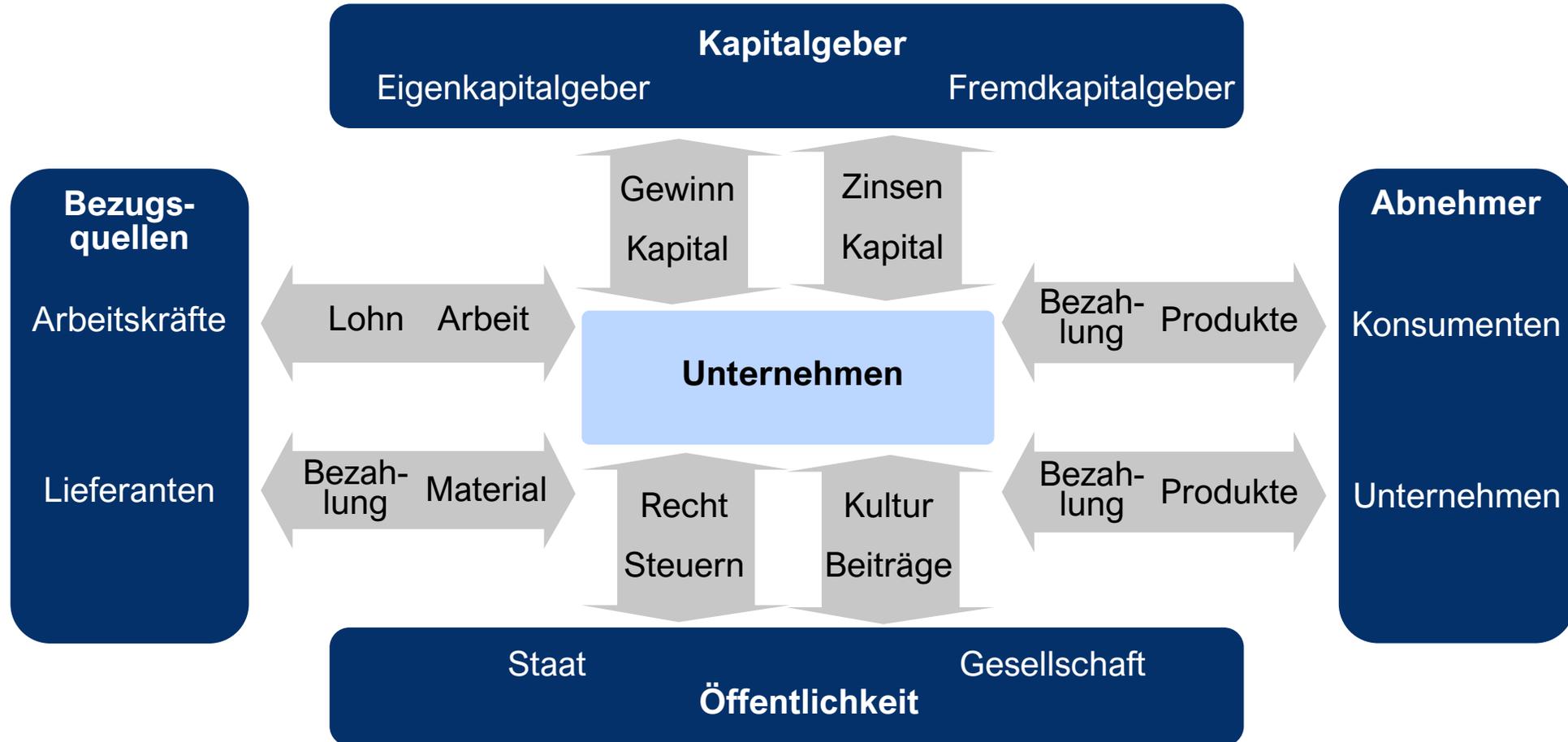
- Erwartete Verkaufszahl 12,5 Mio. Autos
- Kosten der Anpassung je Fahrzeug: \$ 11
- Gesamtkosten: \$ 137,5 Mio.

### 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.

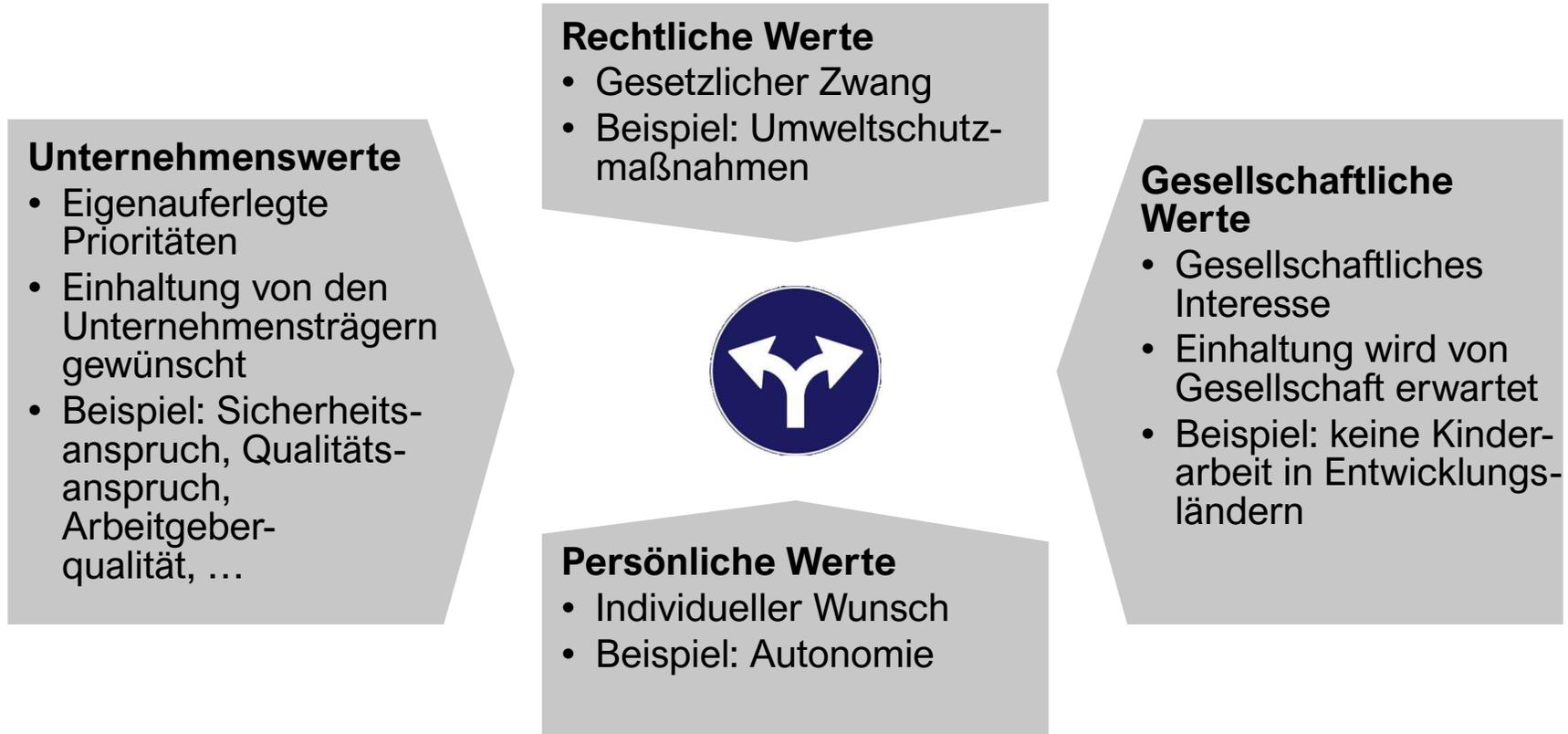
# Die Ziele eines Unternehmens leiten sich aus den Ansprüchen seiner Stakeholder ab

Unternehmen als Koalition von Interessengruppen



# Entscheidungen berücksichtigen immer auch Wertvorstellungen und sind nicht nur wirtschaftlicher Natur

Rahmenbedingungen der Führung



# 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.“**

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

Wachstum durch Markteintritt in ein neues Land



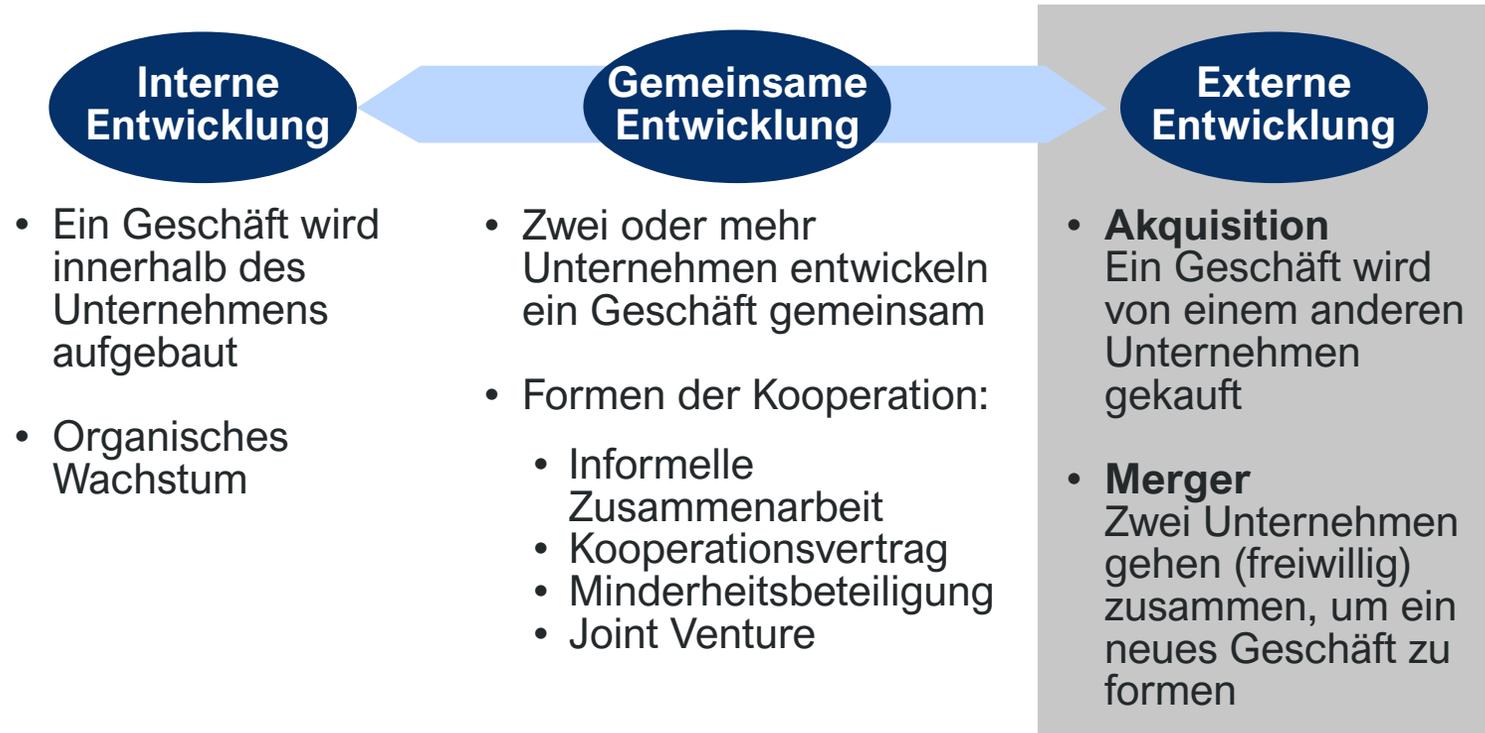
**„Seit dem Markteintritt in Deutschland im Mai 2021 setzt sich der Wachstumskurs der Lieferplattform weiter fort“**

# Unternehmen können auf ganz unterschiedlichen Wegen wachsen

Wachstumswege von Unternehmen

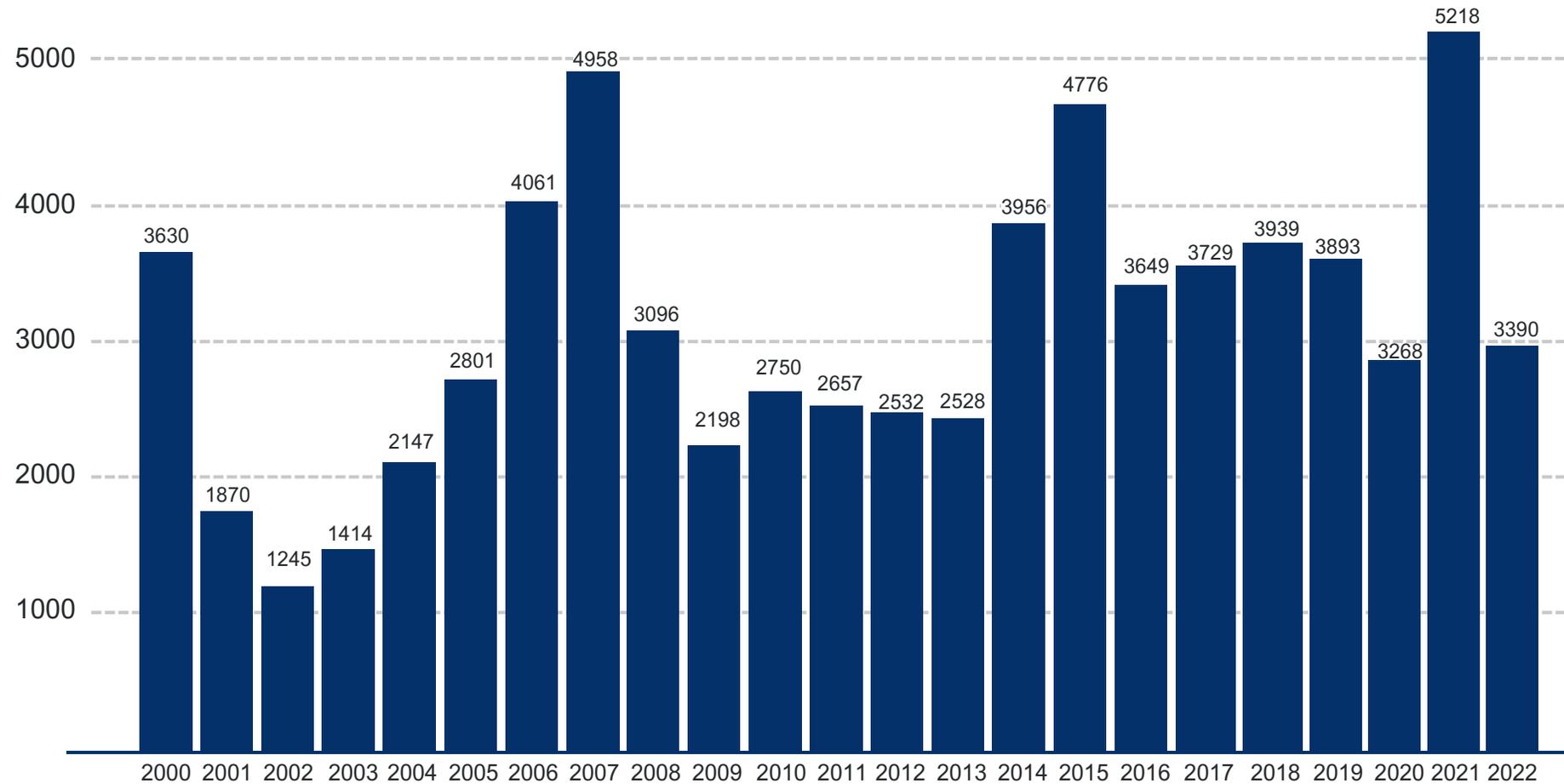
	Bisherige Märkte	Neue Märkte
Bisherige Produkte		
Neue Produkte		

## Formen der Portfolioveränderung / Unternehmensentwicklung



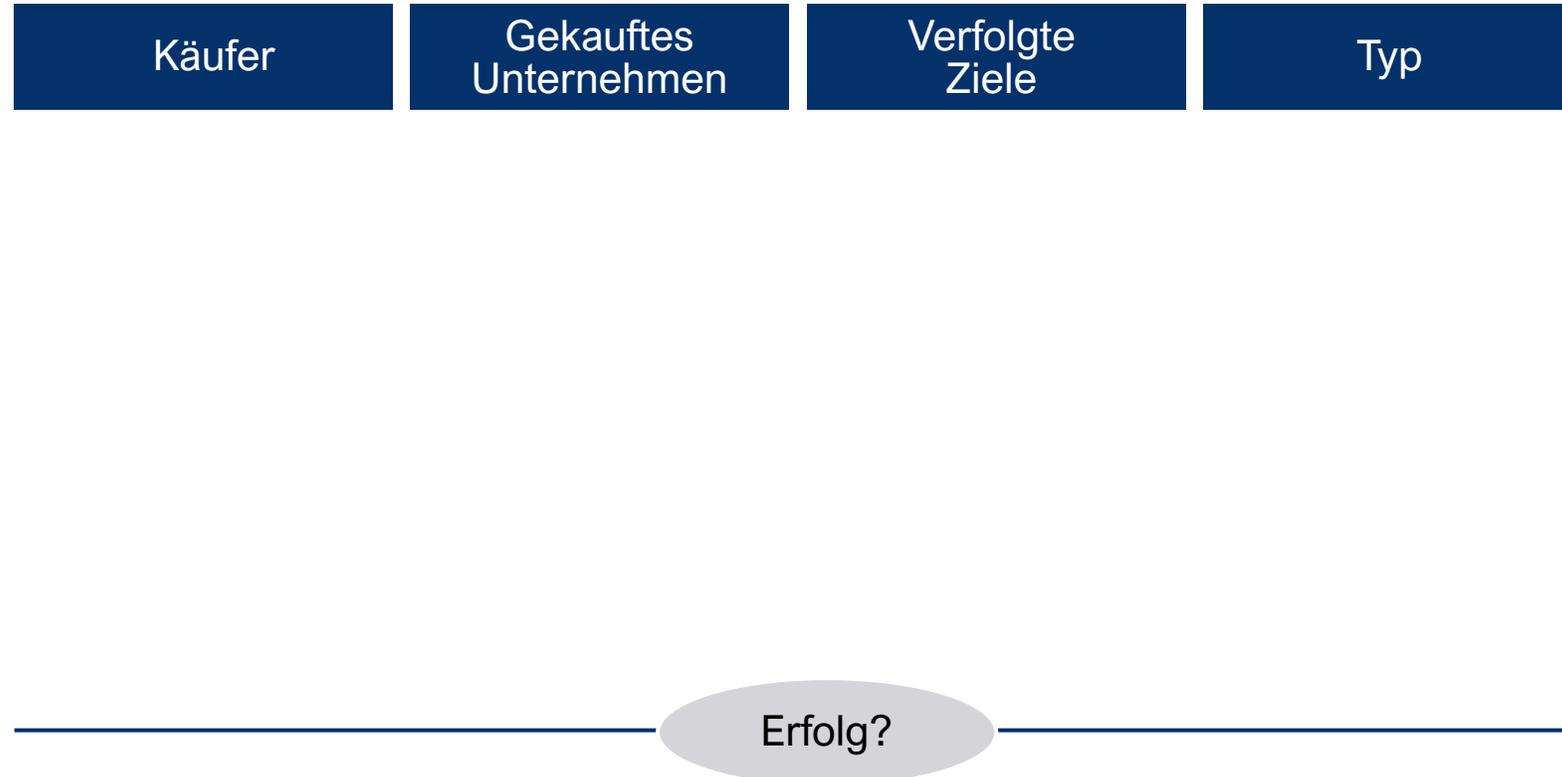
# Unternehmen investieren gewaltige Summen in M&A-Transaktionen

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



# Welche jüngeren M&A-Fälle kennen Sie?

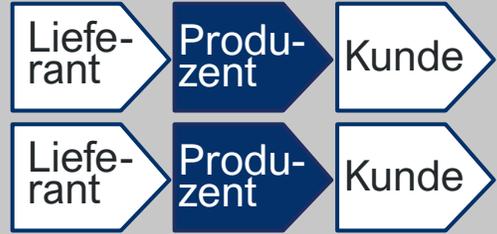
Beispiele für Merger und Akquisitionen



# 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)

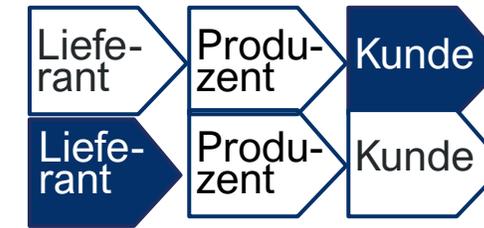
### Vertikale Akquisition



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

10% aller Akquisitionen (in 2000)

### Konglomerate Akquisition

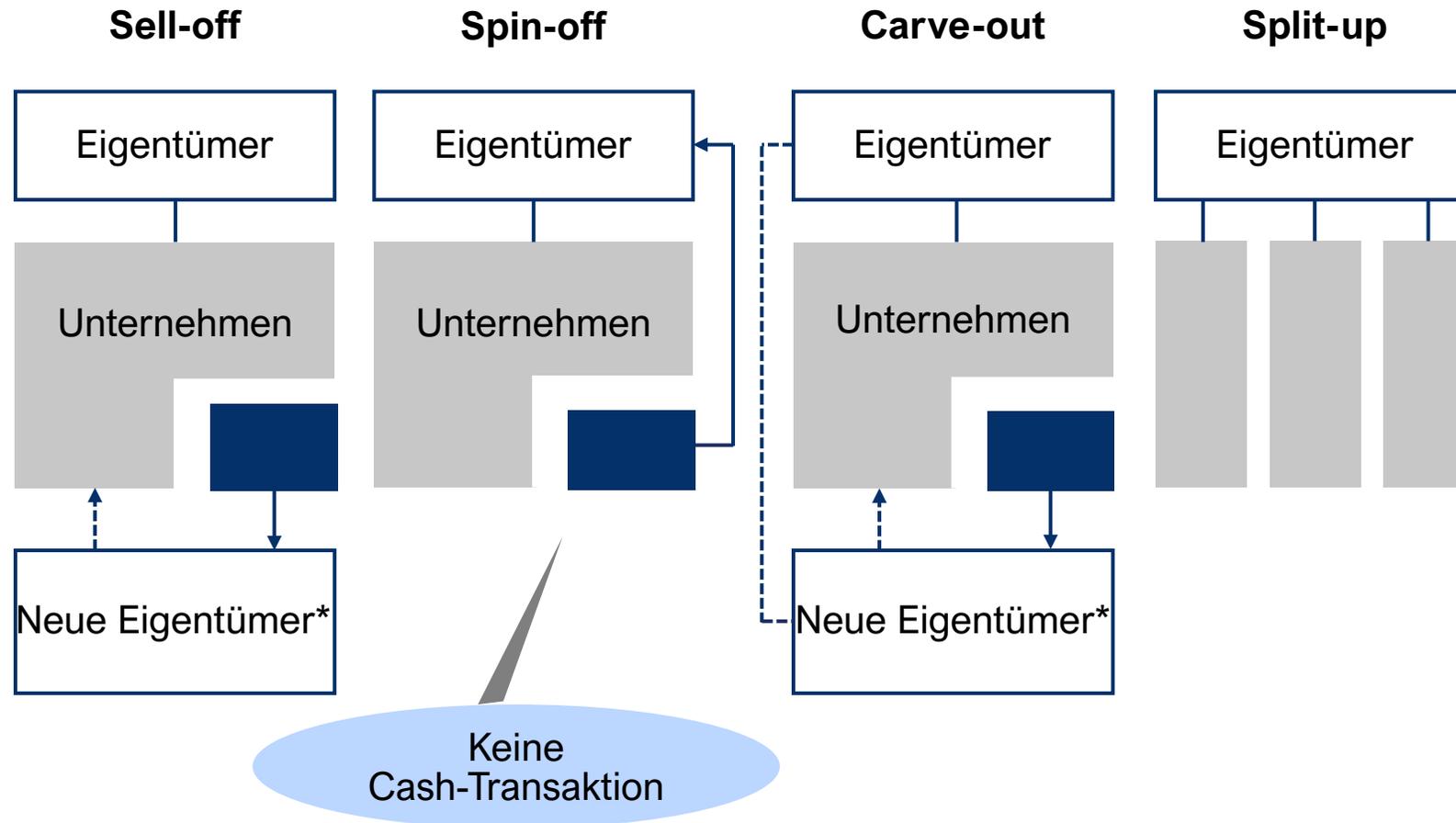


Unternehmen stehen in keiner Beziehung zueinander

8% aller Akquisitionen (in 2000)

# Desinvestitionen sind das logische Gegenstück zu externem Wachstum

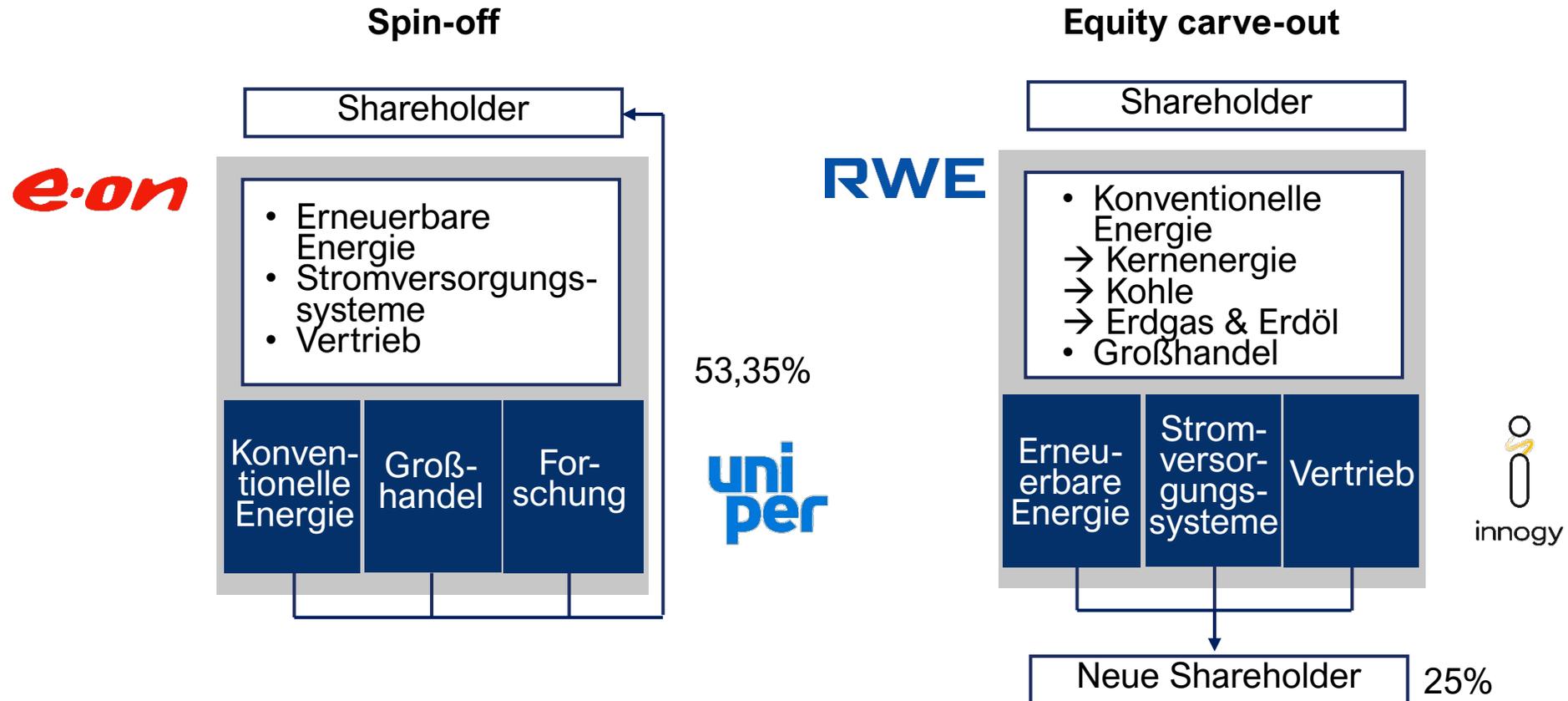
## Formen der Desinvestition



\* Andere Unternehmen, LBO, MBO, MBI, ...

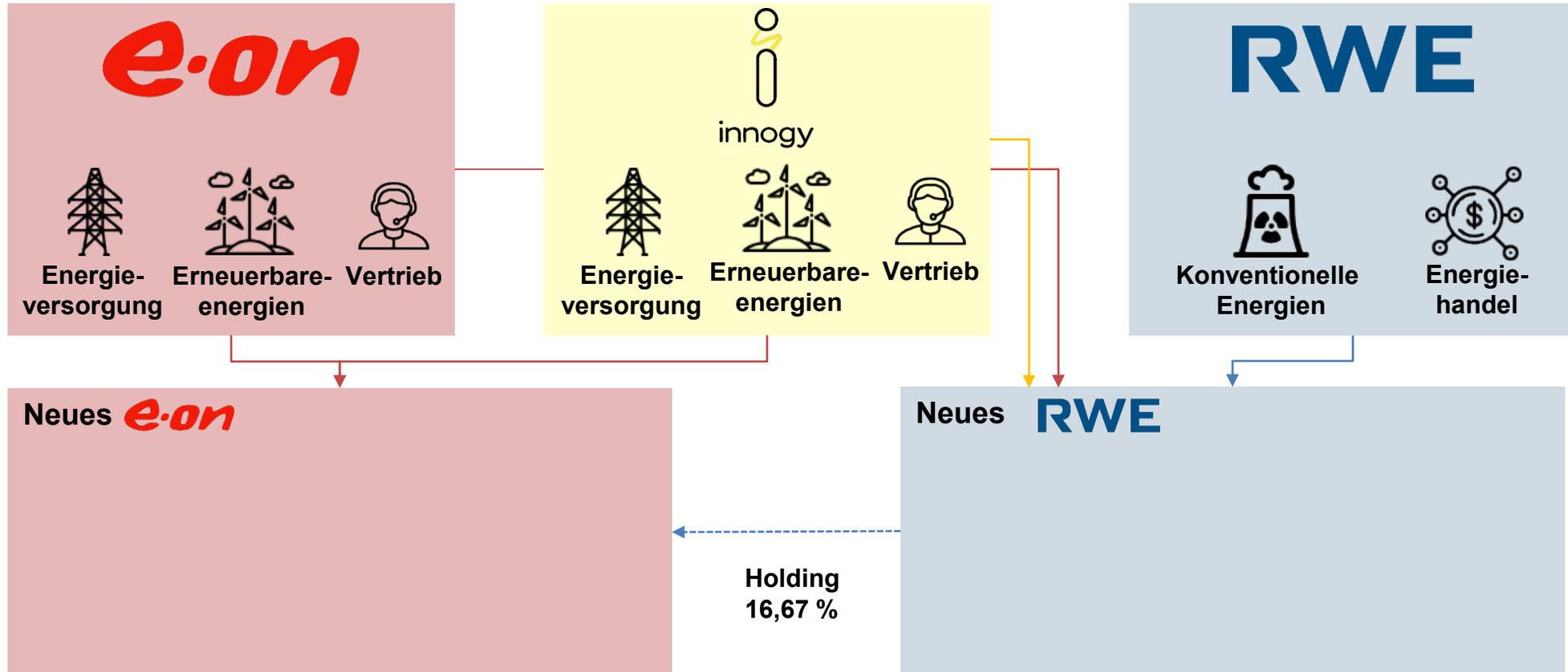
# E.ON spaltete 2016 seine weniger attraktiven Segmente ab, während RWE die aussichtsreichsten Geschäftsbereiche ausgliederte

Veränderungen auf dem Energiemarkt 2016



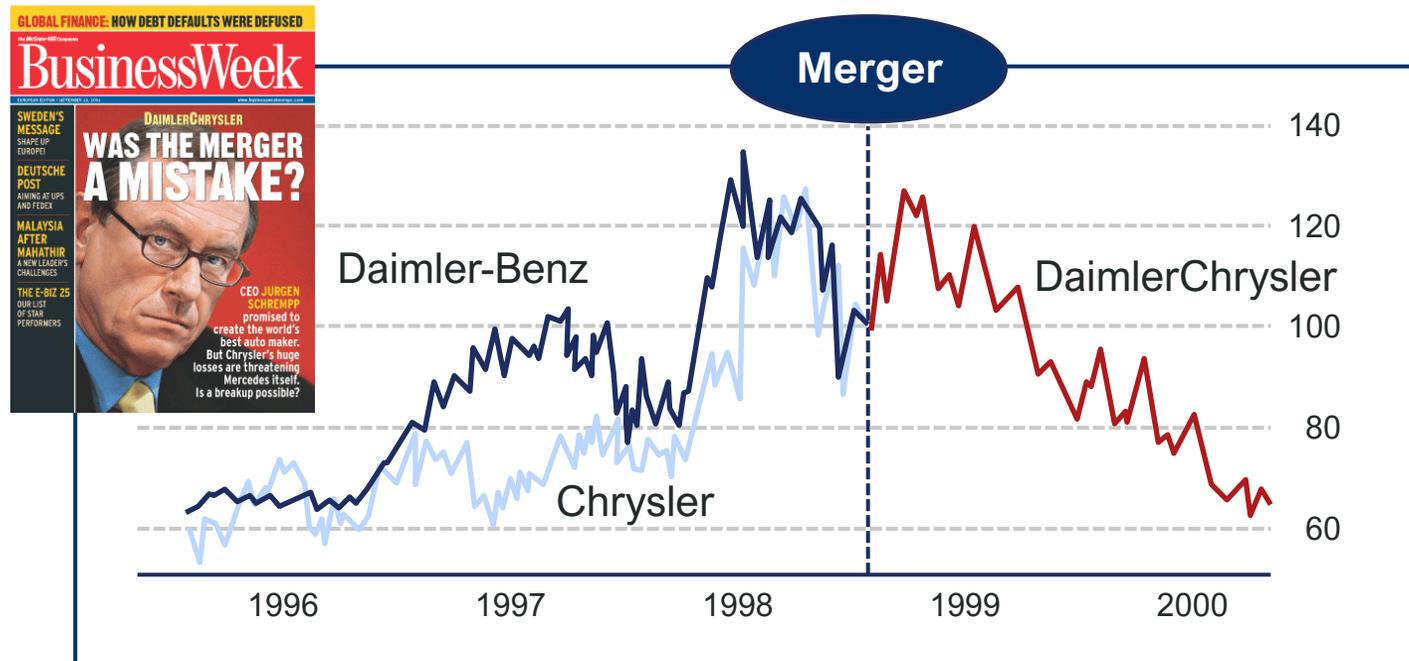
# Nur zwei Jahre später verändern E.ON und RWE wieder ihr Portfolio – E.ON fokussiert sich auf den Vertrieb, RWE auf die Energiegewinnung

Veränderungen auf dem Energiemarkt 2018



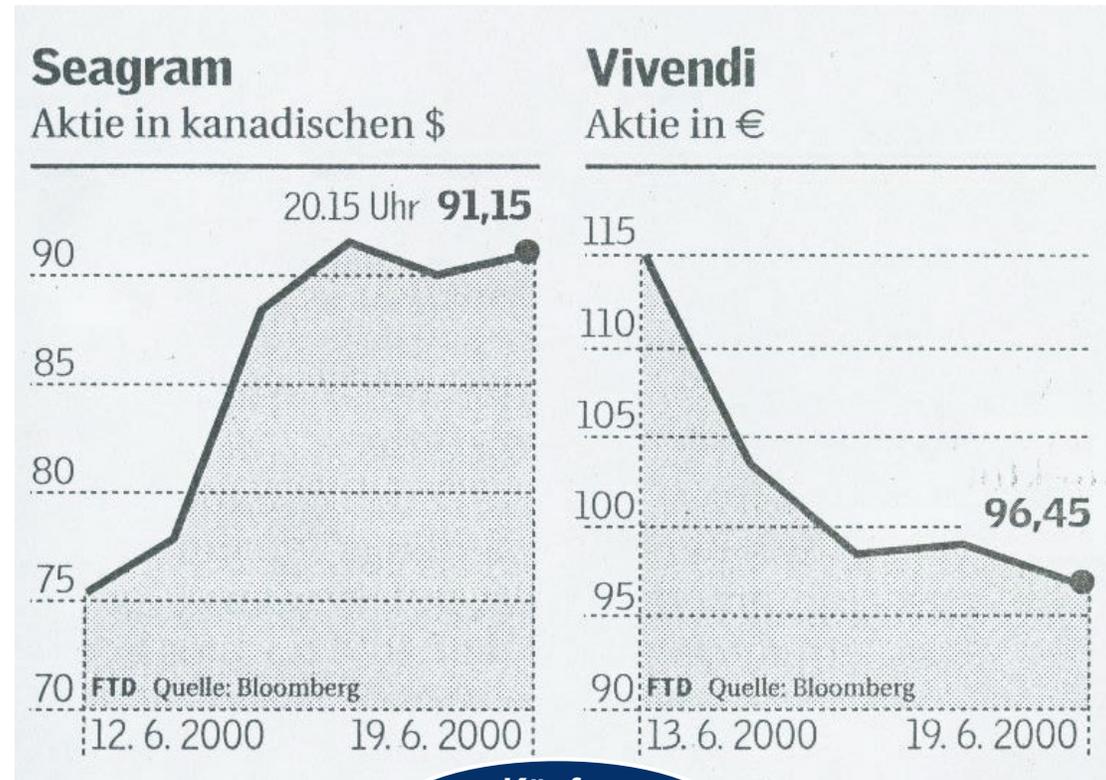
# War der Merger ein Fehler?

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



# Das typische Muster von Auf und Ab

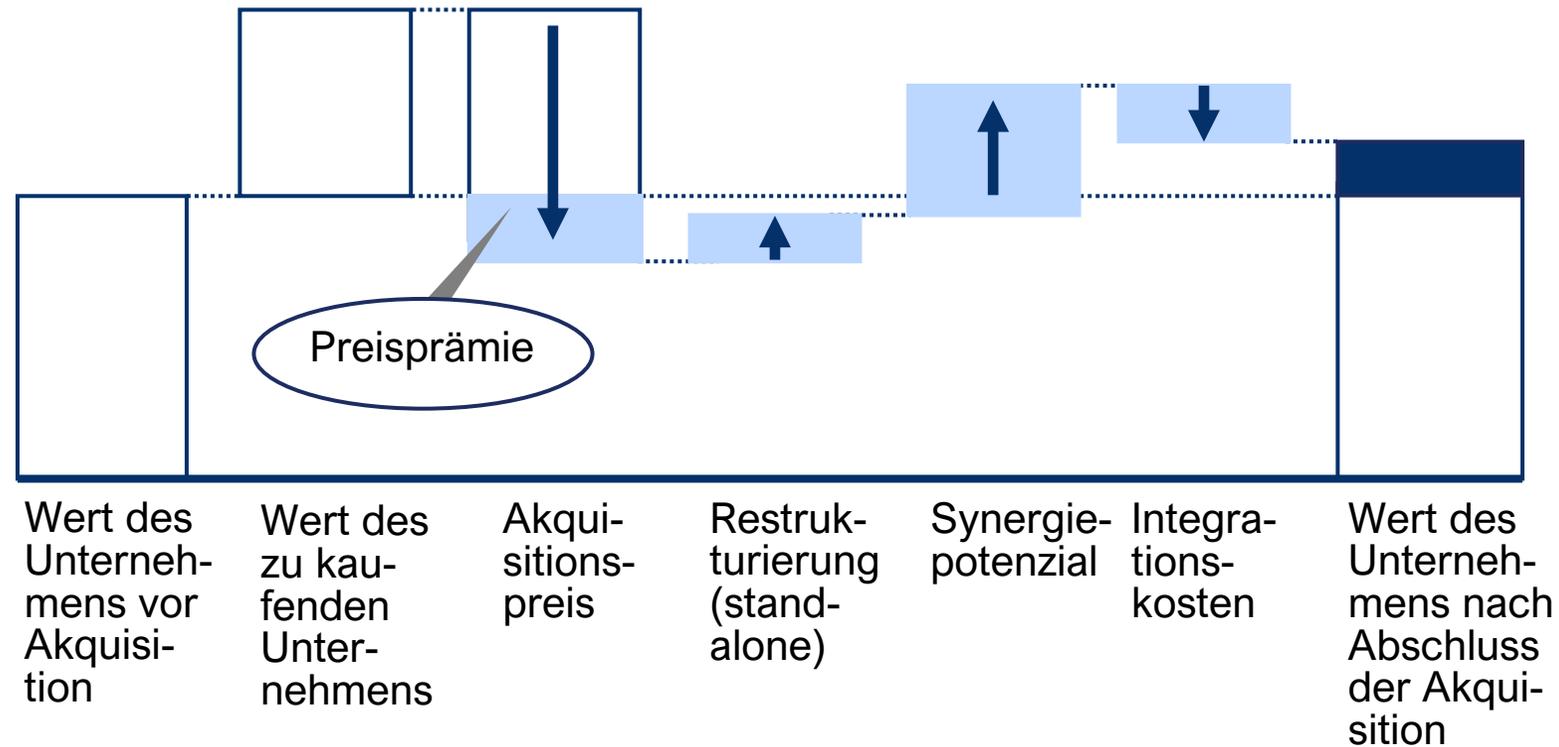
Reaktionen des Kapitalmarkts auf die Ankündigung von Akquisitionen – Beispiel Seagram / Vivendi



**Käufer  
und Ziel?**

# Wie kann die geringe Erfolgsquote von Akquisitionen erklärt werden?

Ökonomische Logik einer Akquisitionsentscheidung



**0** Einführung und Veranstaltungsüberblick

**1** Menschen und Unternehmen

**2** Produkte und deren Vermarktung

**3** Ziele und Wachstumswege

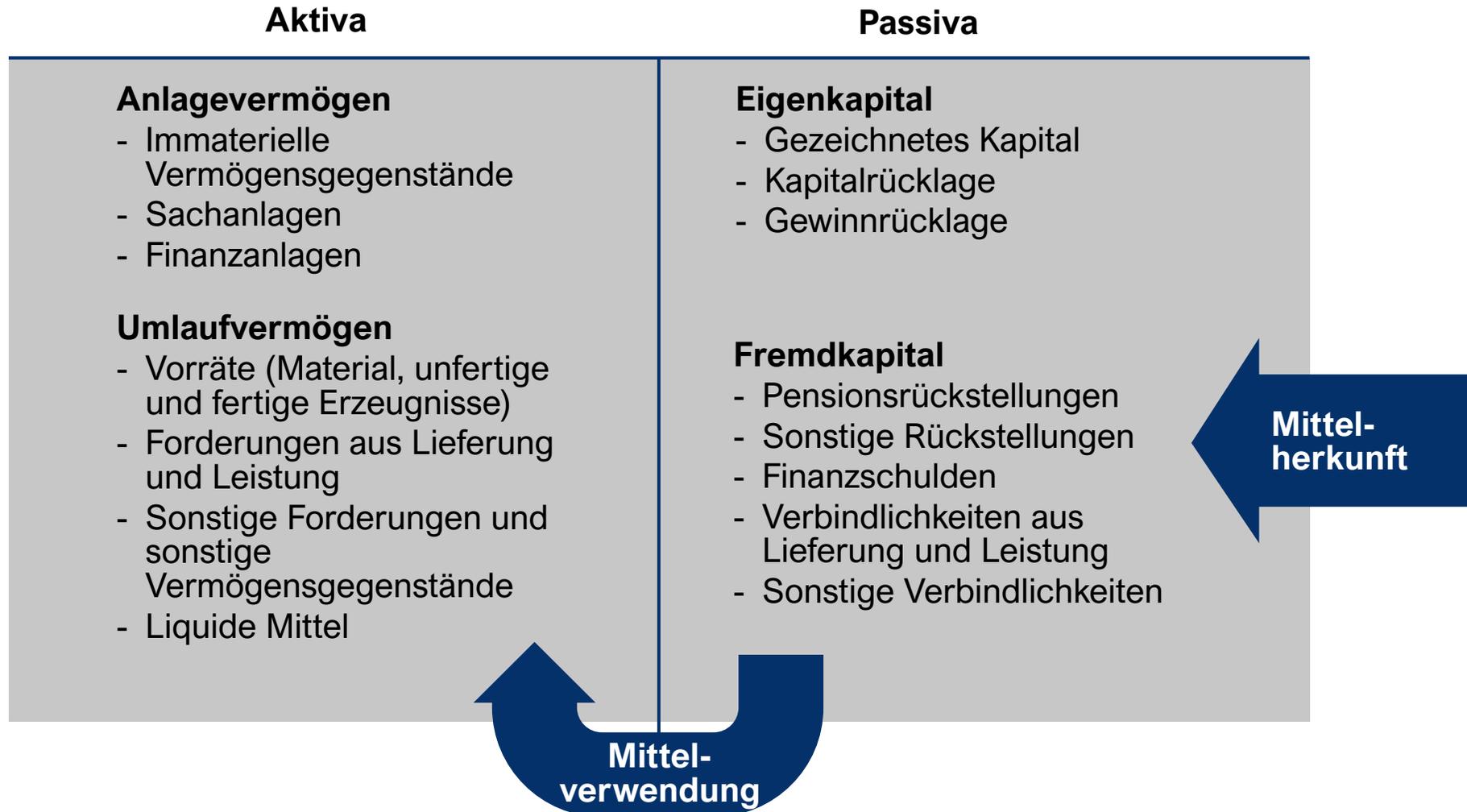
**4** “Welt der Zahlen”

**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 über 151 Mrd. Euro



Bilanz von Siemens (2021/2022) – Aktivseite, in Millionen Euro

(in Mio. €)	30. Sep.		Veränderung in %
	2022	2021	
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	10.465	9.545	10%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	16.701	15.518	8%
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	9.696	7.985	21%
Vertragsvermögenswerte	7.559	6.645	14%
Vorräte	10.626	8.836	20%
Laufende Ertragsteuerforderungen	1.432	1.795	-20%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	1.935	1.751	10%
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	413	223	85%
<b>Summe kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>58.829</b>	<b>52.298</b>	<b>12%</b>
Geschäfts- oder Firmenwerte	33.861	29.672	14%
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	12.196	10.827	13%
Sachanlagen	11.733	11.023	6%
Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	4.955	7.539	-34%
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	25.903	22.964	13%
Aktive latente Steuern	2.459	2.865	-14%
Sonstige Vermögenswerte	1.565	2.183	-28%
<b>Summe langfristige Vermögenswerte</b>	<b>92.673</b>	<b>87.074</b>	<b>6%</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>151.502</b>	<b>139.372</b>	<b>9%</b>

# Meta verfügt über Vermögensgegenstände im Wert von knapp 186 Mrd. Euro

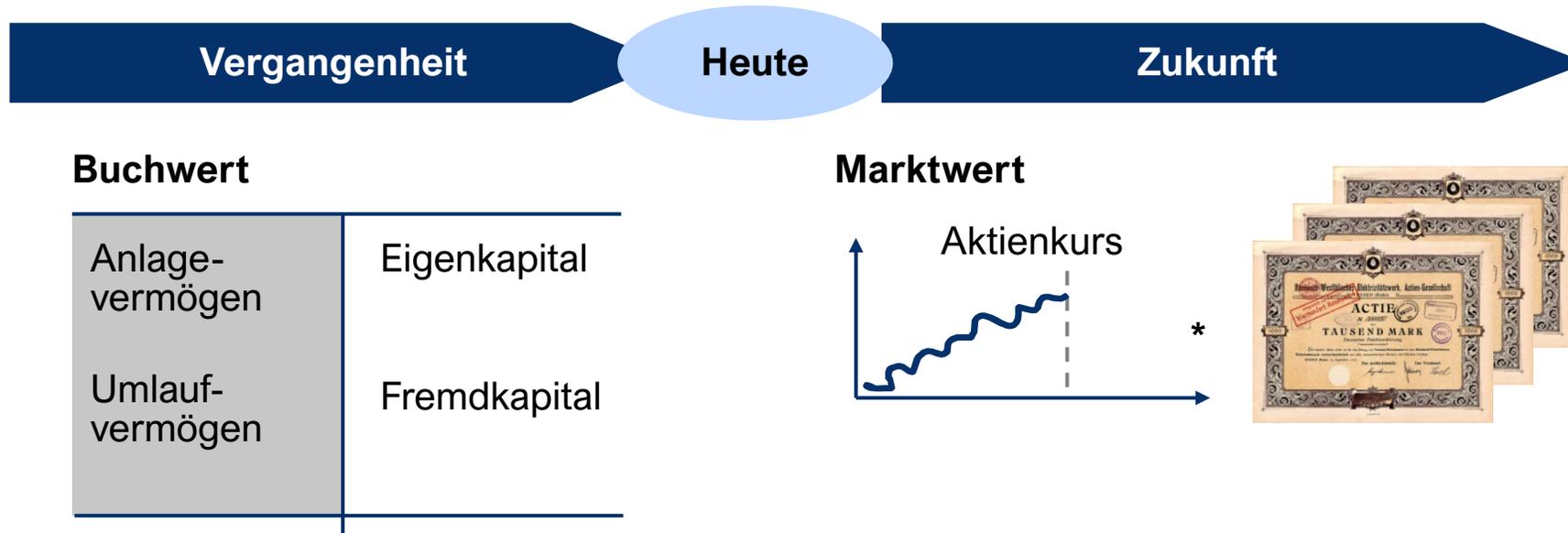


Bilanz von Meta (2021/2022) – Aktivseite, in Millionen US-Dollar

	December 31, 2022	December 31, 2021
<b>Assets</b>		
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 14,681	\$ 16,601
Marketable securities	26,057	31,397
Accounts receivable, net	13,466	14,039
Prepaid expenses and other current assets	5,345	4,629
Total current assets	59,549	66,666
Non-marketable equity securities	6,201	6,775
Property and equipment, net	79,518	57,809
Operating lease right-of-use assets	12,673	12,155
Intangible assets, net	897	634
Goodwill	20,306	19,197
Other assets	6,583	2,751
<b>Total assets</b>	<b>\$ 185,727</b>	<b>\$ 165,987</b>

# Es gibt verschiedene Möglichkeiten, den Unternehmenswert zu bestimmen

Definitionen / Ermittlungsformen von Unternehmenswert



# 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)

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

# Siemens erzielt aus knapp 72 Mrd. Euro Umsatz gut 4 Mrd. Euro Gewinn...



## Gewinn- und Verlustrechnung Siemens (2021/2022)

(in Mio. €, Ergebnis je Aktie in €)	Ziffer	Geschäftsjahr	
		2022	2021
Umsatzerlöse	2, 30	<b>71.977</b>	62.265
Umsatzkosten		<b>-46.130</b>	-39.527
Bruttoergebnis vom Umsatz		<b>25.847</b>	22.737
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen		<b>-5.591</b>	-4.859
Vertriebs- und allgemeine Verwaltungsaufwendungen		<b>-12.857</b>	-11.191
Sonstige betriebliche Erträge	5	<b>2.171</b>	236
Sonstige betriebliche Aufwendungen	6	<b>-285</b>	-431
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	4	<b>-2.085</b>	-428
Zinserträge		<b>1.632</b>	1.441
Zinsaufwendungen		<b>-689</b>	-644
Sonstiges Finanzergebnis	6	<b>-987</b>	635
<b>Gewinn aus fortgeführten Aktivitäten vor Ertragsteuern</b>		<b>7.154</b>	7.496
Ertragsteueraufwendungen	7	<b>-2.741</b>	-1.861
<b>Gewinn aus fortgeführten Aktivitäten</b>		<b>4.413</b>	5.636
Gewinn/Verlust aus nicht fortgeführten Aktivitäten nach Steuern		<b>-21</b>	1.062
<b>Gewinn nach Steuern</b>		<b>4.392</b>	6.697

# ... während Meta mit nur 60% mehr Umsatz über fünfmal so viel Gewinn erzielt



## Gewinn- und Verlustrechnung Meta (2020/2021/2022)

	Year Ended December 31,		
	2022	2021	2020
<b>Revenue</b>	\$ 116,609	\$ 117,929	\$ 85,965
<b>Costs and expenses:</b>			
Cost of revenue	25,249	22,649	16,692
Research and development	35,338	24,655	18,447
Marketing and sales	15,262	14,043	11,591
General and administrative	11,816	9,829	6,564
<b>Total costs and expenses</b>	<b>87,665</b>	<b>71,176</b>	<b>53,294</b>
<b>Income from operations</b>	<b>28,944</b>	<b>46,753</b>	<b>32,671</b>
Interest and other income (expense), net	(125)	531	509
Income before provision for income taxes	28,819	47,284	33,180
Provision for income taxes	5,619	7,914	4,034
<b>Net income</b>	<b>\$ 23,200</b>	<b>\$ 39,370</b>	<b>\$ 29,146</b>

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

## Gewinn- und Verlustrechnung Tesla (2020/2021/2022)

	Year Ended December 31,		
	2022	2021	2020
<b>Revenues</b>			
Automotive sales	\$ 67,210	\$ 44,125	\$ 24,604
Automotive regulatory credits	1,776	1,465	1,580
Automotive leasing	2,476	1,642	1,052
Total automotive revenues	71,462	47,232	27,236
Energy generation and storage	3,909	2,789	1,994
Services and other	6,091	3,802	2,306
Total revenues	81,462	53,823	31,536
<b>Cost of revenues</b>			
Automotive sales	49,599	32,415	19,696
Automotive leasing	1,509	978	563
Total automotive cost of revenues	51,108	33,393	20,259
Energy generation and storage	3,621	2,918	1,976
Services and other	5,880	3,906	2,671
Total cost of revenues	60,609	40,217	24,906
<b>Gross profit</b>	20,853	13,606	6,630
<b>Operating expenses</b>			
Research and development	3,075	2,593	1,491
Selling, general and administrative	3,946	4,517	3,145
Restructuring and other	176	(27)	—
Total operating expenses	7,197	7,083	4,636
<b>Income from operations</b>	13,656	6,523	1,994
Interest income	297	56	30
Interest expense	(191)	(371)	(748)
Other (expense) income, net	(43)	135	(122)
<b>Income before income taxes</b>	13,719	6,343	1,154
Provision for income taxes	1,132	699	292
<b>Net income</b>	12,587	5,644	862
Net income attributable to noncontrolling interests and redeemable noncontrolling interests in subsidiaries	31	125	141
<b>Net income attributable to common stockholders</b>	\$ 12,556	\$ 5,519	\$ 721

# 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
<b>Ertragslage</b>												
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
<b>Vermögensstruktur</b>												
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
<b>Cash-Flow</b>												
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 €	573	320	190	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

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

Cash-flow-Berechnung (Indirekt)

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

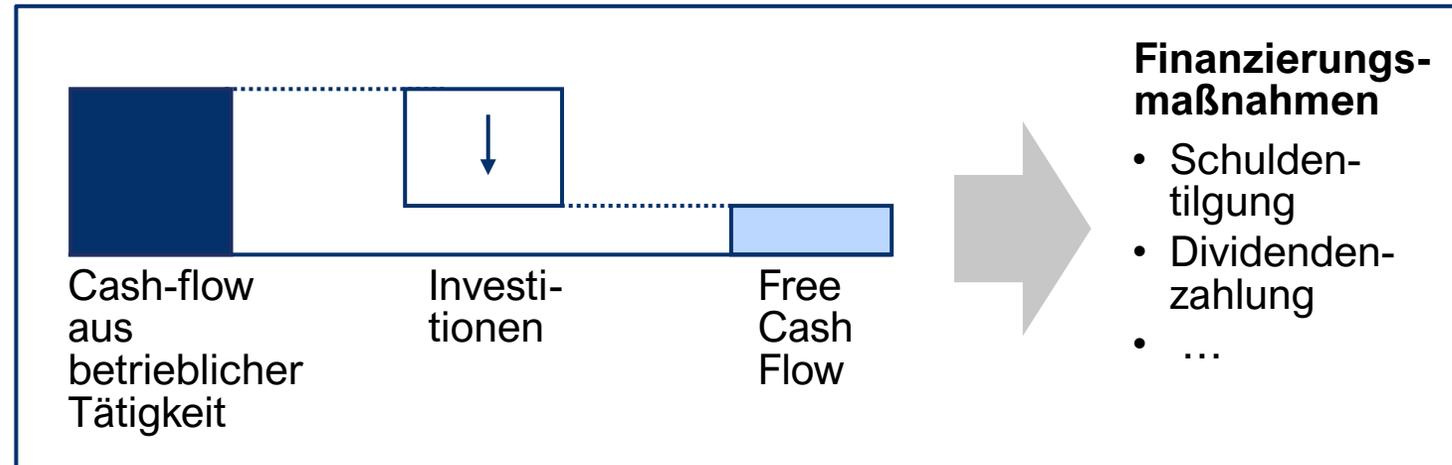
## Warum erfolgen diese Korrekturen?

- 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

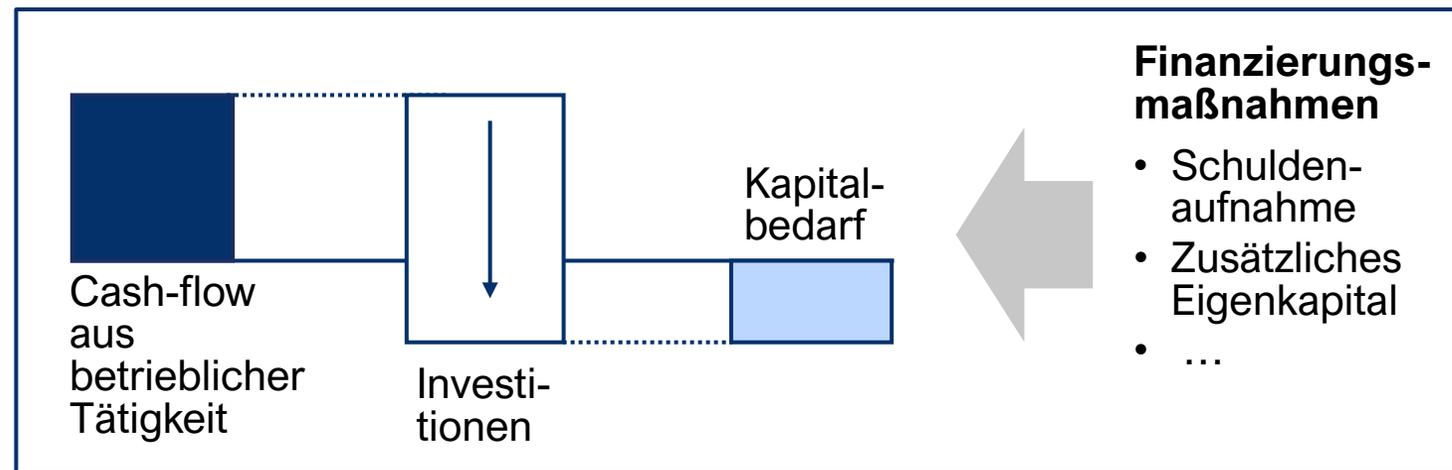
# Die im operativen Geschäft erwirtschafteten Zahlungsmittel werden für Investitionen und Finanzierungsmaßnahmen verwendet

Zusammenhang Cash-flow, Investitionstätigkeit und Finanzierung

**Günstige Situation**

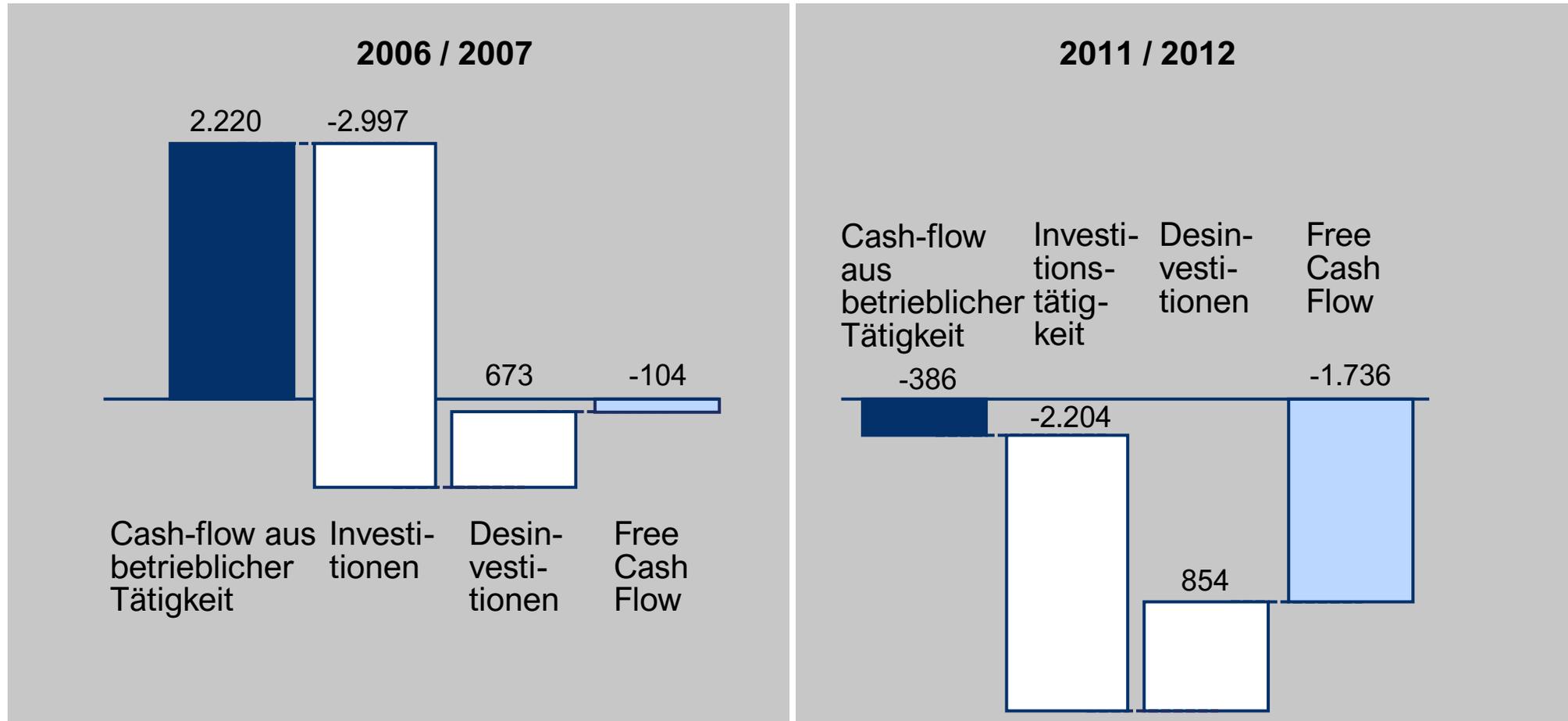


**Ungünstige Situation**



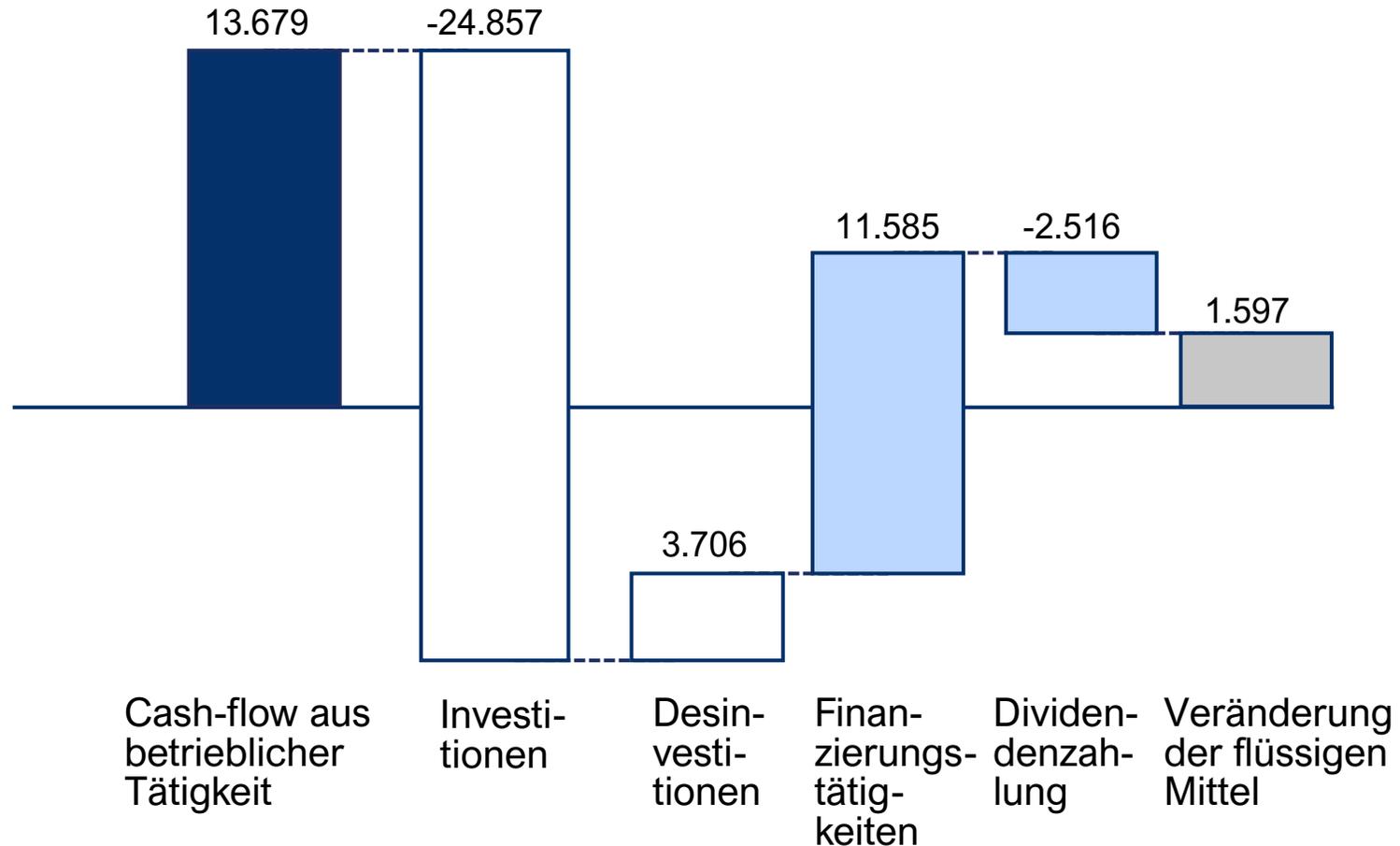
# Die Wirtschaftskrise und ein Investitionsprogramm führten ThyssenKrupp an den Rand der Zahlungsunfähigkeit

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



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

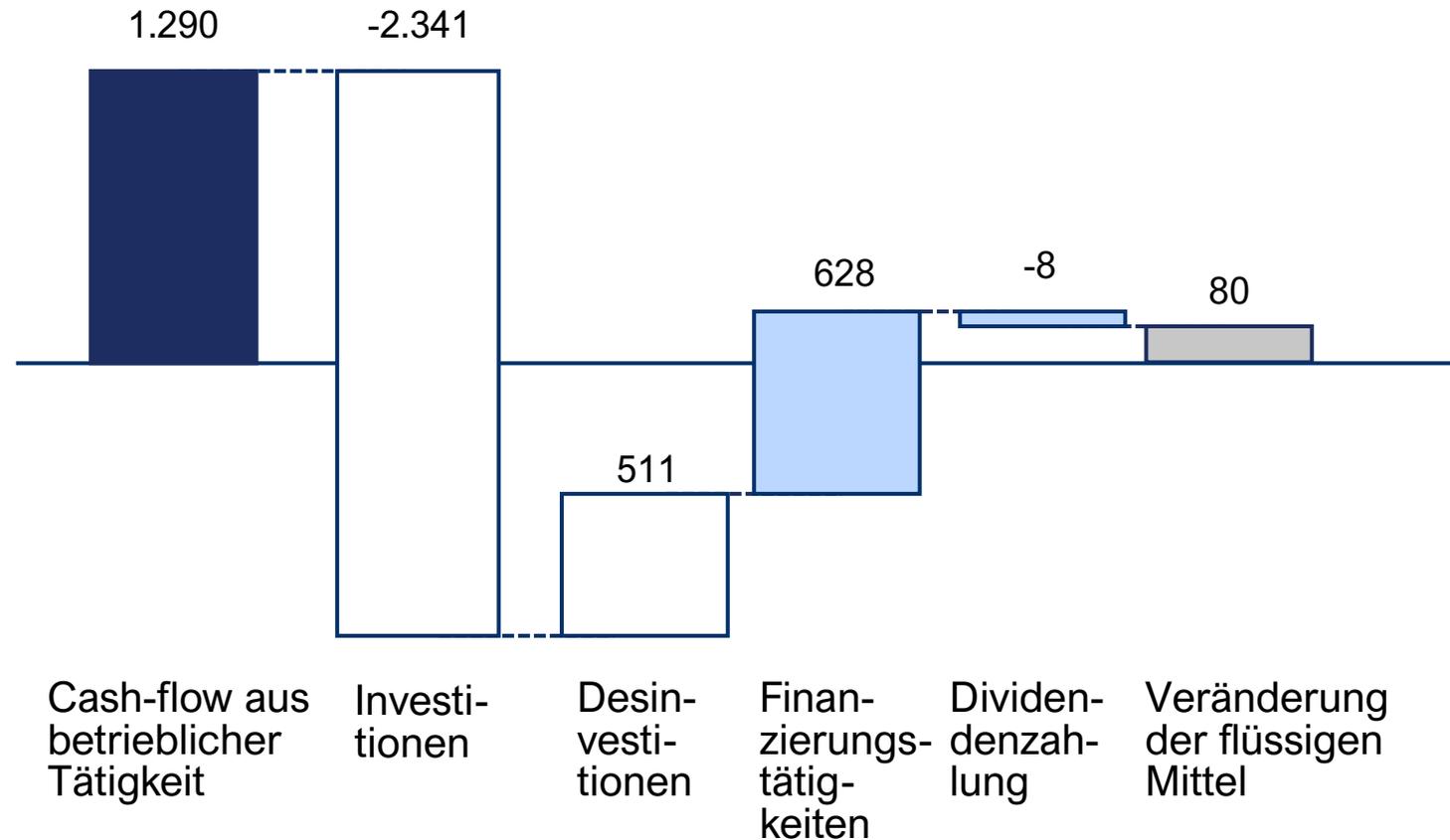
Zusammenhang Cash-flow, Investitionstätigkeit und Finanzierung (in Mio. Euro) – Beispiel Volkswagen 2016



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

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

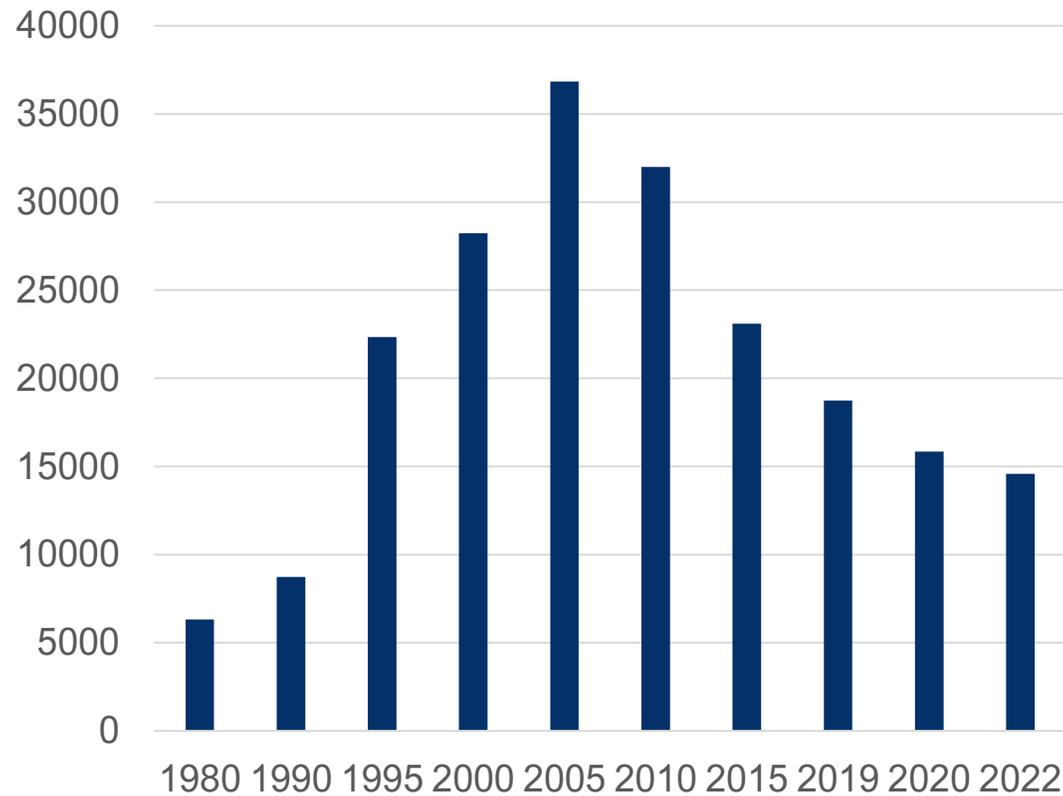
Zusammenhang Cash-flow, Investitionstätigkeit und Finanzierung (in Mio. Euro) – Beispiel REWE Group 2017



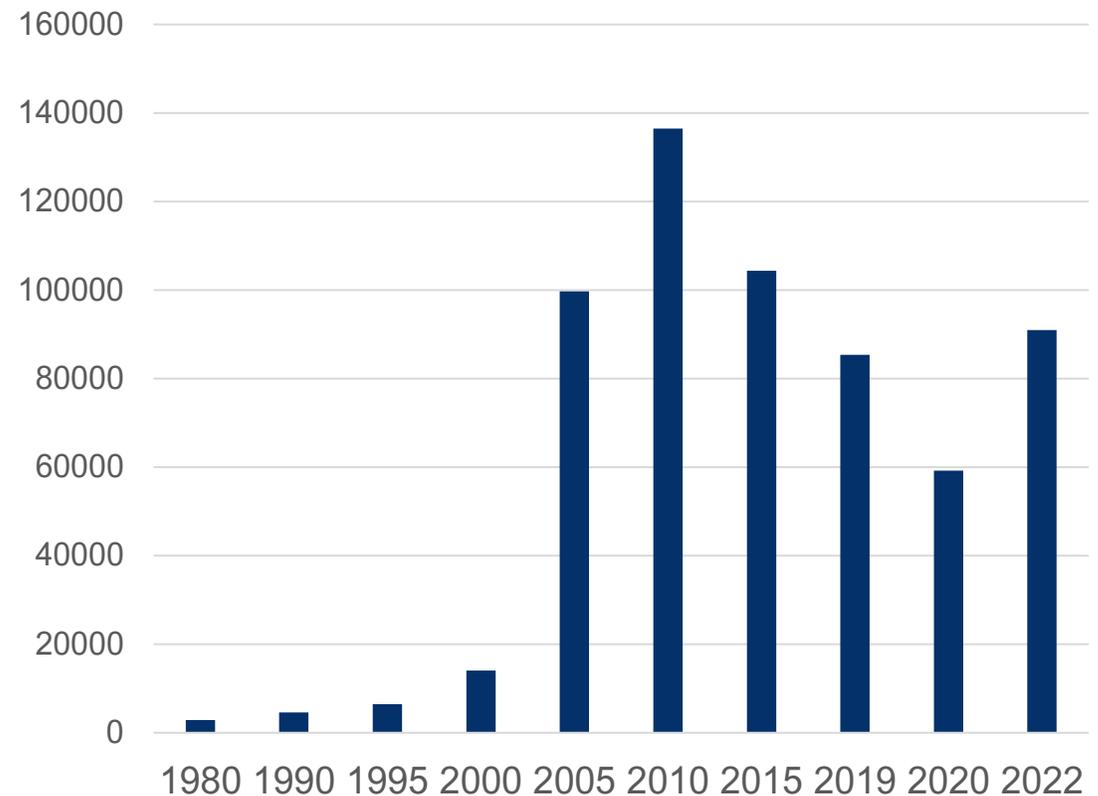
# Außenstehende haben vor allem Angst, dass ein Unternehmen insolvent werden könnte

Entwicklung der Insolvenzen in Deutschland

### Anzahl Insolvenzen (Unternehmen)



### Anzahl Insolvenzen (Privatpersonen)



**0** Einführung und Veranstaltungsüberblick

**1** Menschen und Unternehmen

**2** Produkte und deren Vermarktung

**3** Ziele und Wachstumswege

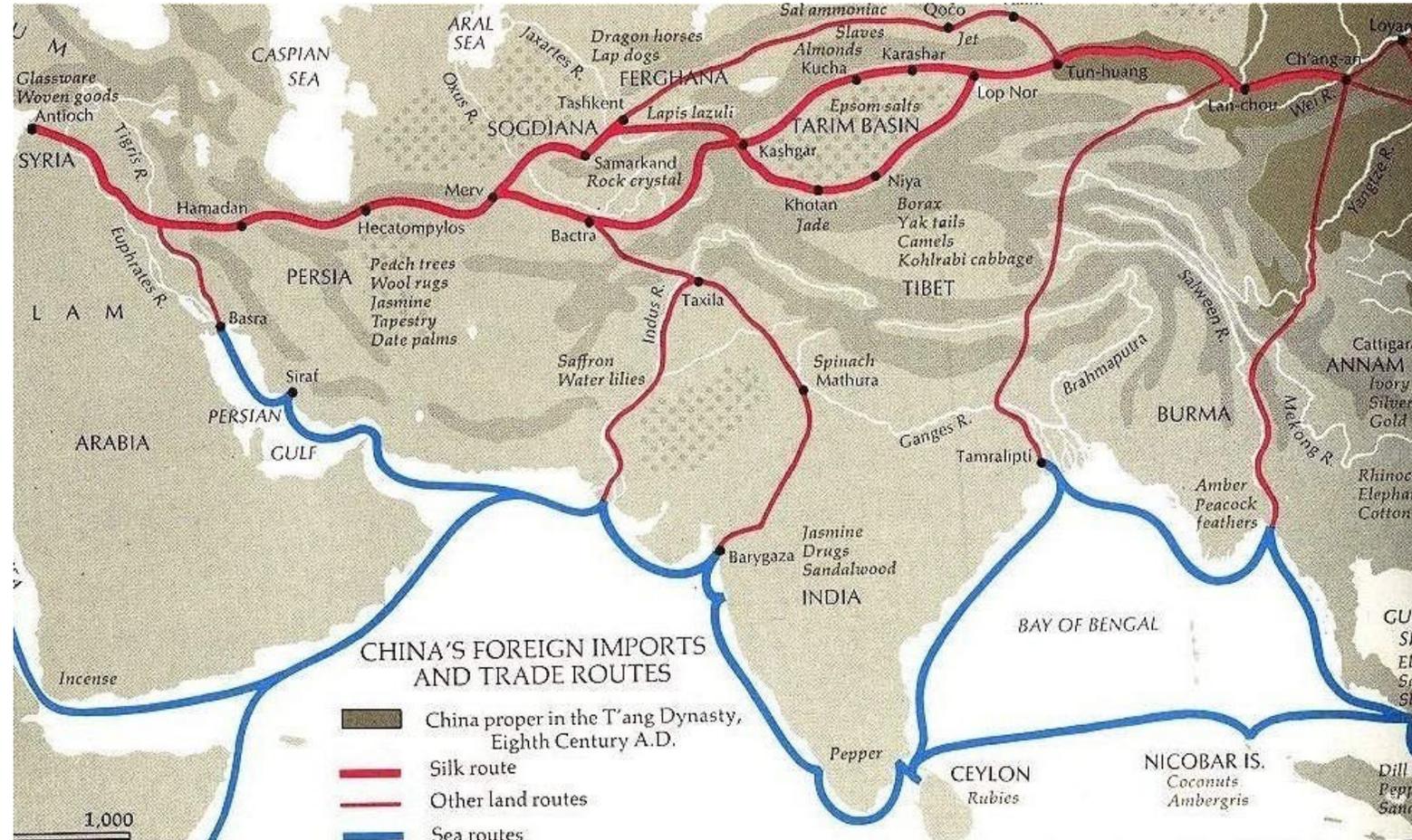
**4** “Welt der Zahlen”

**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 und Frieden weiter verbessern

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

## Die neue Seidenstraße

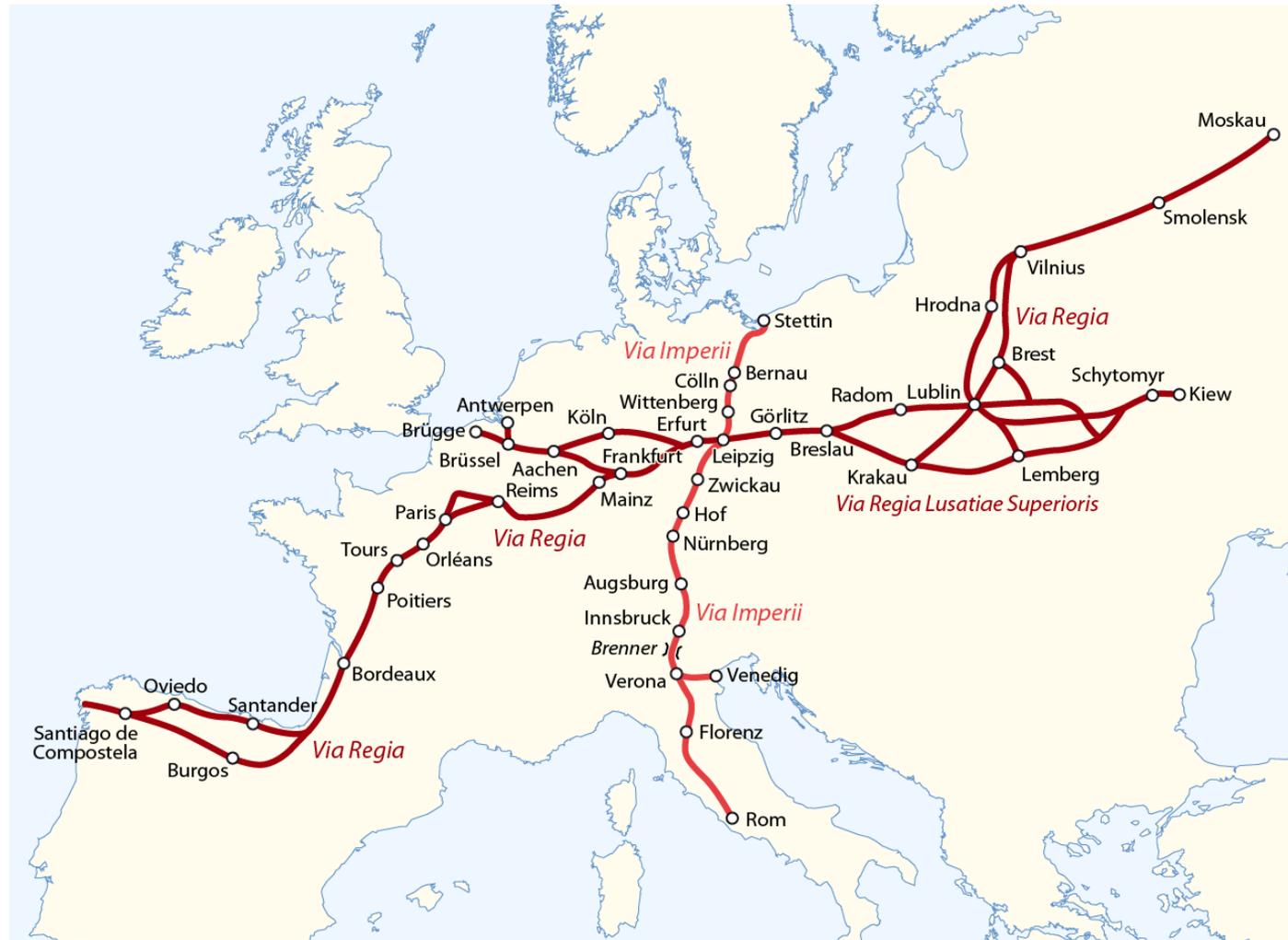
Bahnstrecken  vorhanden  geplant Häfen  vorhanden  geplant Seeweg 



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



Imperialismus /  
Kolonialisierung



Einführung des  
Goldstandards



Recht der Aktien-  
gesellschaften



© Can Stock Photo - csp0496235

# Der Internationalisierungsgrad eines Unternehmens spiegelt sich in Vermögenswerten, Umsatz und der Mitarbeiterstruktur wider

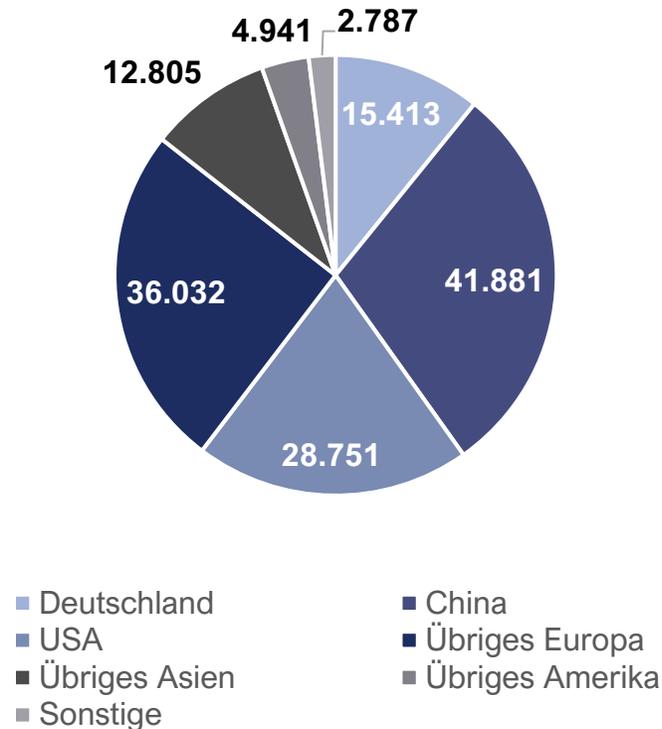
Top Nicht-Finanzunternehmen, klassifiziert nach ihren ausländischen Vermögenswerten (2021, in Mrd. US-Dollar)

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	Canada	47	99%	12	98%	19.003	98%

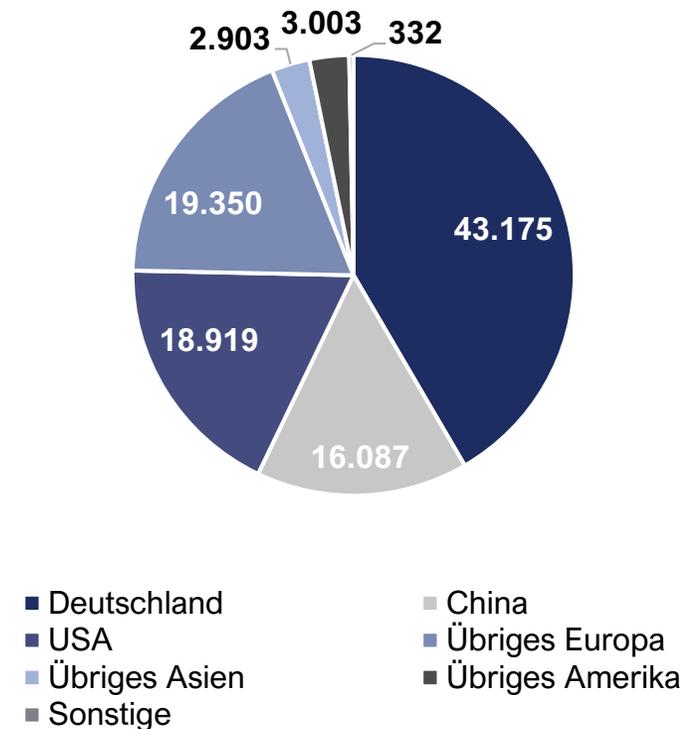
# Auch die BMW Group ist ein Unternehmen mit hohem Internationalisierungsgrad

## Internationalisierungsgrad der BMW Group

**Umsatz  
nach Regionen in Mio. €  
(2022)**



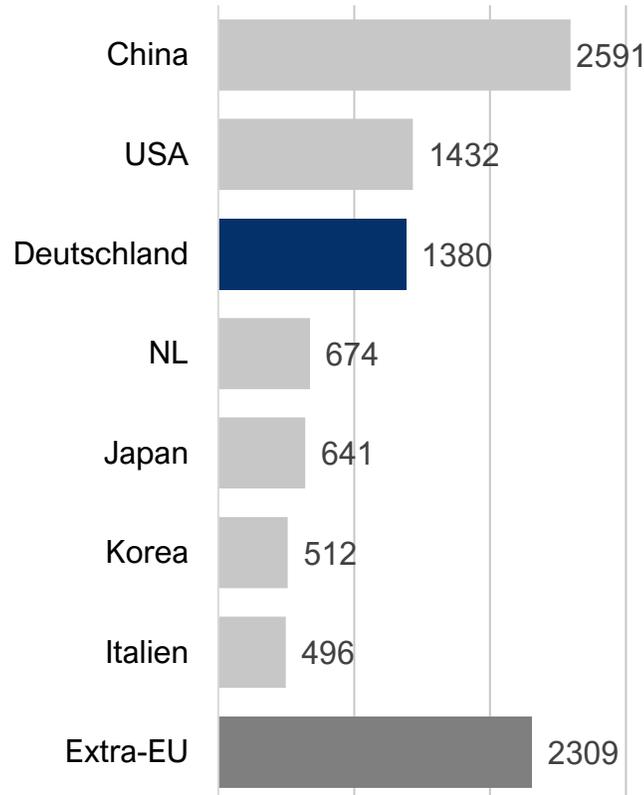
**Langfristige Vermögenswerte  
nach Regionen in Mio. €  
(2022)**



# Internationalisierung von Ländern kommt durch Handel und Investitionen zum Ausdruck

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

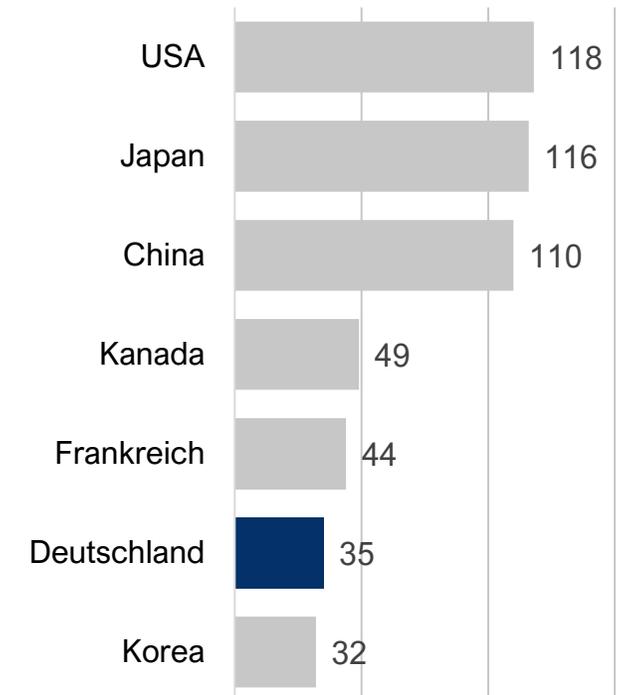
## Export von Waren



## Export von Dienstleistungen



## Ausländische Direktinvestitionen (ausgehende Bestände)



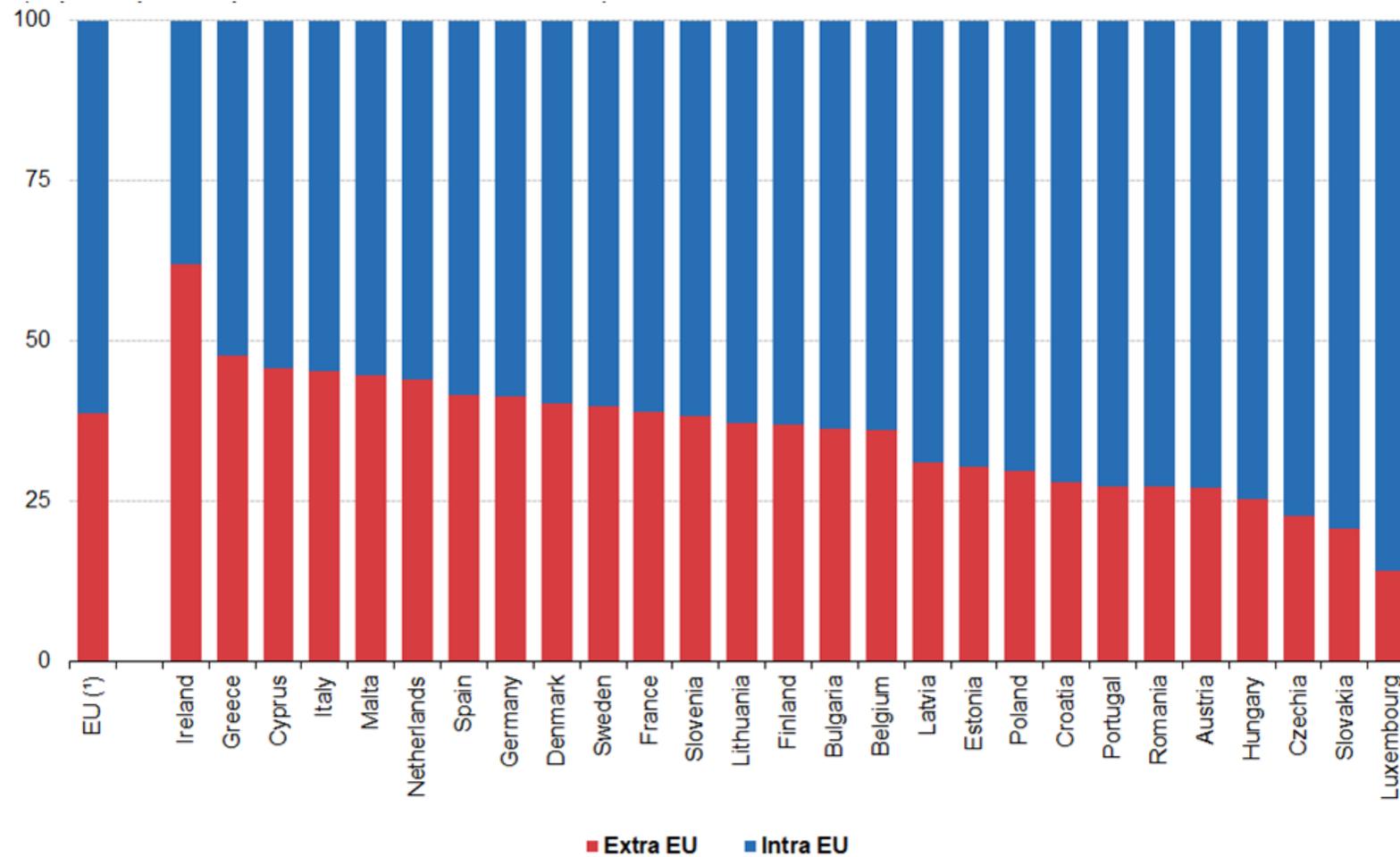
# China, die USA und die EU sind die globalen „Handels-Champions“

GDP based on PPP, share of world in %

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Australien</b>	0,978	1,028	1,016	0,996	1,011	1,008	1	0,992	1,004	0,992	0,996
<b>Brasilien</b>	2,983	2,972	2,915	2,702	2,537	2,474	2,432	2,395	2,38	2,351	2,347
<b>China</b>	15,058	15,436	15,73	16,026	16,141	16,238	16,741	17,257	18,242	18,619	18,48
<b>Indien</b>	6,121	6,143	6,201	6,417	6,676	6,783	6,974	7,038	6,797	6,993	7,251
<b>Japan</b>	4,774	4,762	4,604	4,662	4,453	4,301	4,178	4,055	4,004	3,843	3,754
<b>Korea</b>	1,676	1,638	1,639	1,733	1,749	1,726	1,715	1,706	1,749	1,718	1,697
<b>Mexico</b>	2,002	1,958	1,987	1,999	2,057	2,026	2	1,942	1,844	1,825	1,809
<b>Russland</b>	3,462	3,548	3,442	3,161	3,054	3,13	3,107	3,09	3,108	3,073	2,918
<b>Saudi Arabien</b>	1,664	1,593	1,576	1,382	1,274	1,283	1,271	1,24	1,229	1,198	1,315
<b>Türkei</b>	1,543	1,616	1,701	1,813	1,826	1,87	1,86	1,826	1,922	2,014	2,05
<b>USA</b>	16,168	15,972	16,05	16,318	16,136	15,964	15,868	15,791	15,77	15,738	15,574
<b>EU</b>	15,339	15,143	15,04	15,233	15,601	15,68	15,48	15,36	14,93	14,854	14,852
<b>Frankreich</b>	2,461	2,474	2,434	2,437	2,472	2,456	2,416	2,394	2,277	2,301	2,265
<b>Deutschland</b>	3,469	3,441	3,482	3,487	3,595	3,615	3,53	3,47	3,424	3,324	3,27
<b>UK</b>	2,44	2,446	2,457	2,505	2,527	2,519	2,473	2,447	2,295	2,329	2,272
<b>Italien</b>	2,161	2,074	2,012	2,009	2,089	2,073	2,021	1,976	1,858	1,871	1,87

# 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 %)



# 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

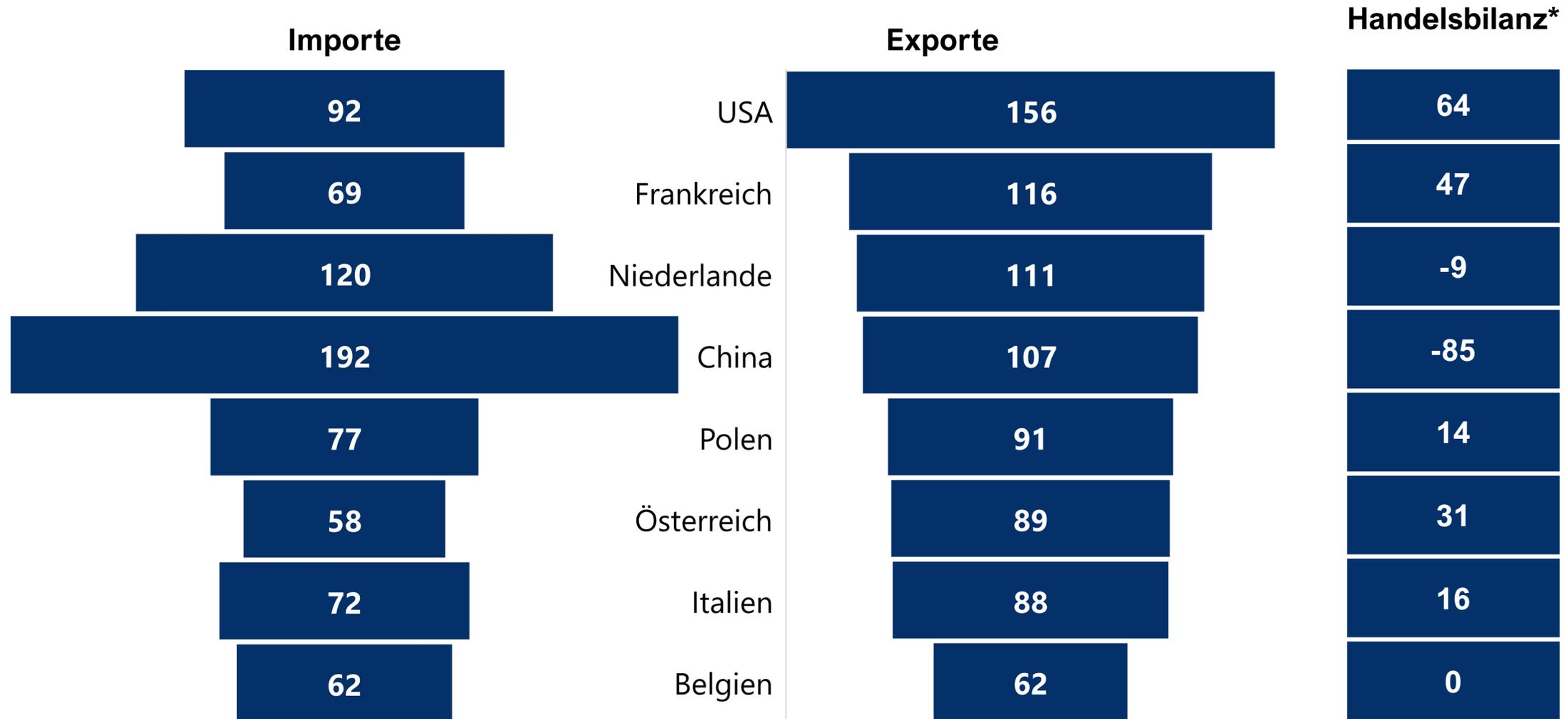
## Freier Kapitalverkehr

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, 2022) – 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)

1 Deutsche Unternehmen verkaufen mehr Waren an US Kunden als US Unternehmen an deutsche Kunden  
→ Überschuss von 36 Mrd. \$

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



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

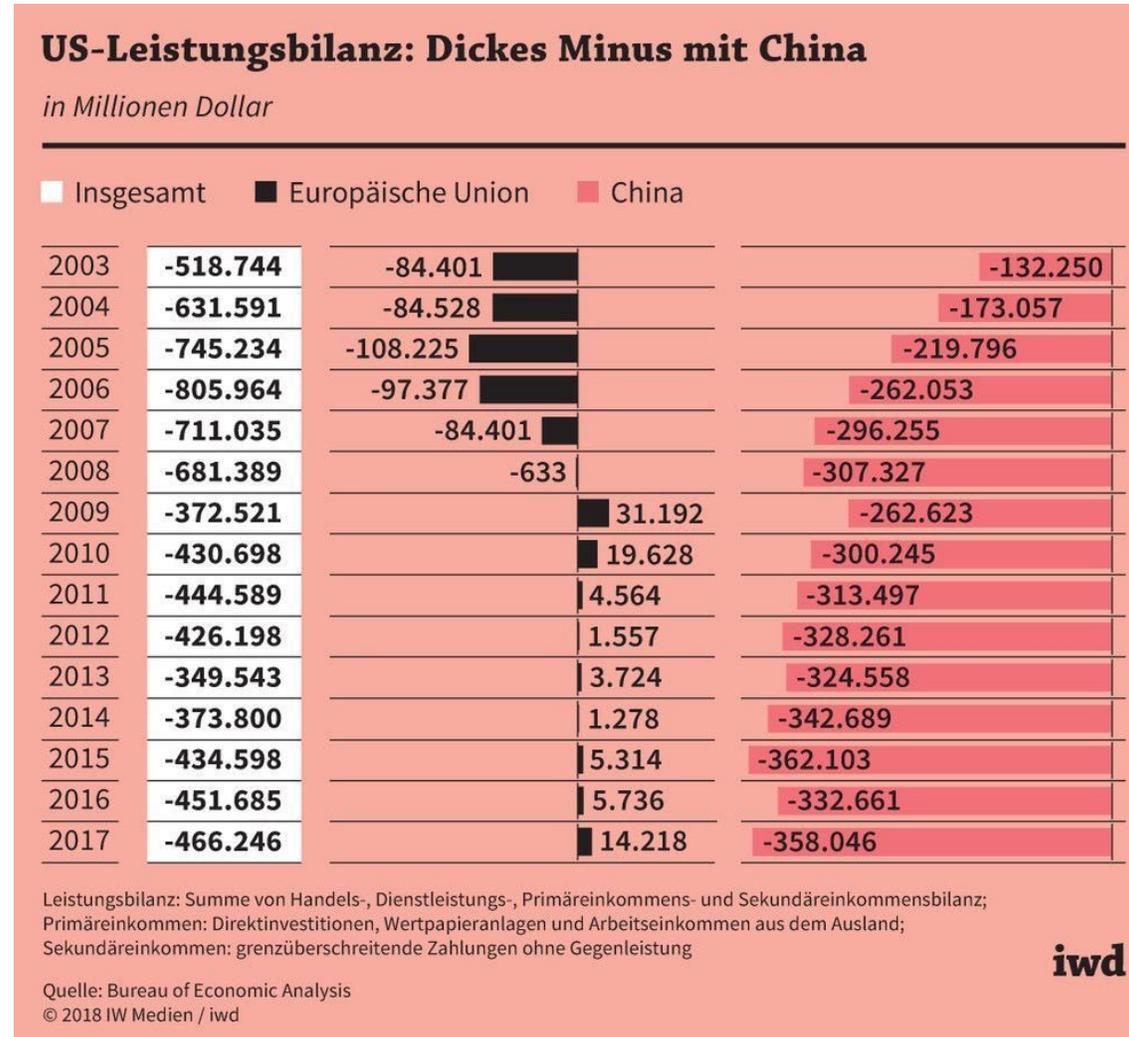
# Einschließlich der Dienstleistungsbilanz und der Bilanz der Primäreinkommen hat die USA einen Leistungsbilanzüberschuss von 14 Milliarden USD mit der EU

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



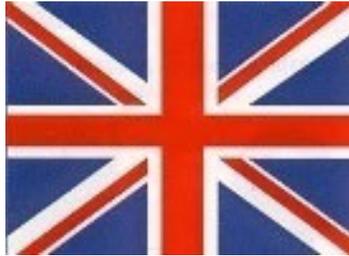
# In 2017 hatte die USA ein Leistungsbilanzdefizit von mehr als 466 Milliarden USD – der Großteil kam durch die wirtschaftliche Interaktion mit China zustande

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



# Warum internationalisieren Unternehmen (und Länder) überhaupt?

Wohlstandsgewinne durch Außenhandel am Beispiel von Ricardo (1816)

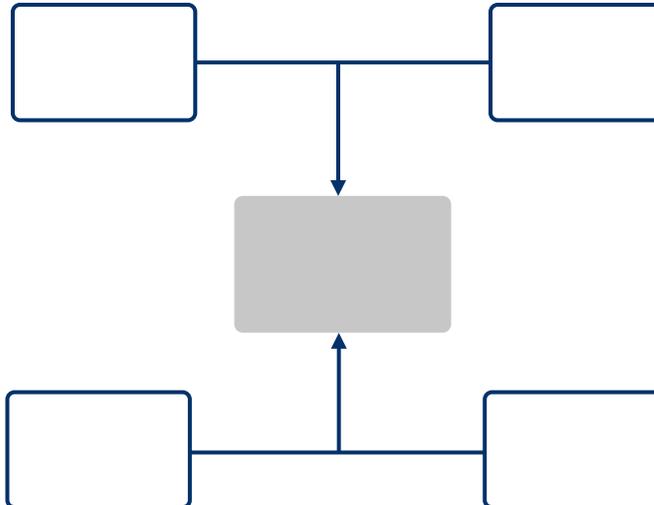


Kosten	Güter	Kosten
6	Wein	1
3	Tuch	2



**Kosten ohne Außenhandel**  
(je 5 Einheiten Nachfrage)

Wein  
Tuch



**Kosten mit Außenhandel**  
(Spezialisierung auf Tuch)

Tuch

**Kosten ohne Außenhandel**  
(je 5 Einheiten Nachfrage)

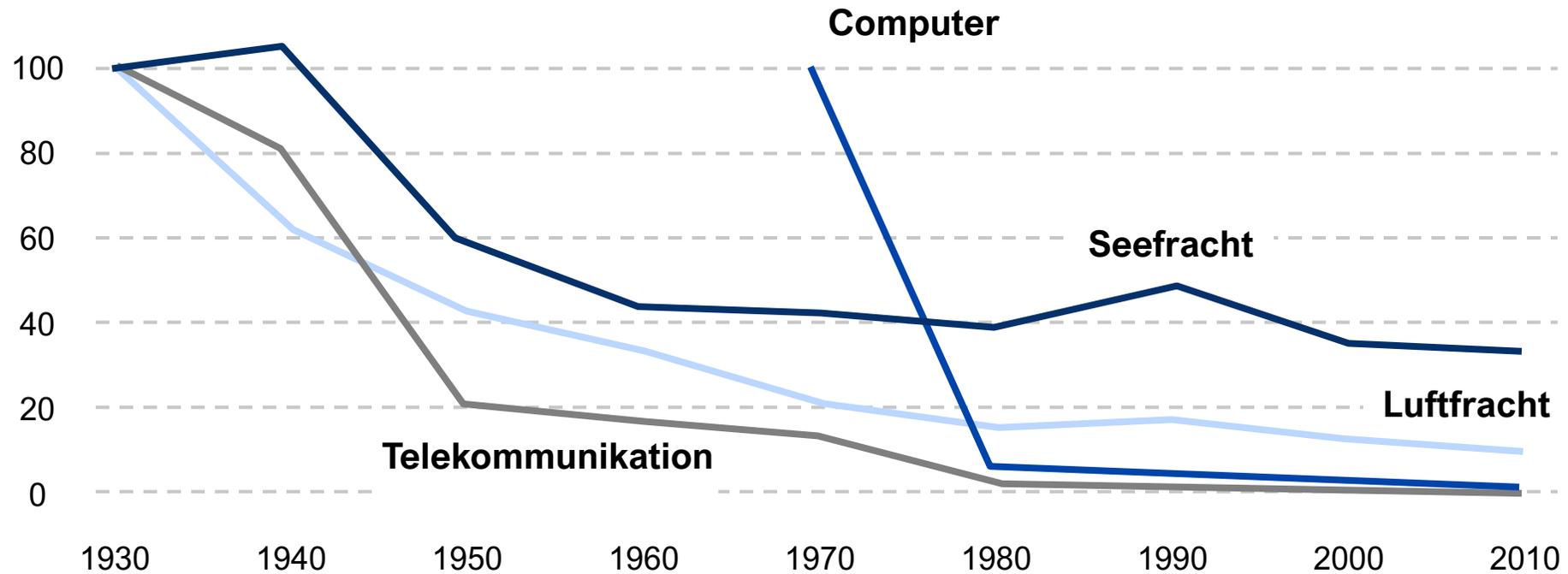
Wein  
Tuch

**Kosten mit Außenhandel**  
(Spezialisierung auf Wein)

Wein

# Sinkende Transport- und Kommunikationskosten haben den Internationalisierungsprozess erst möglich gemacht

Entwicklung der Transport- und Kommunikationskosten



# 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

# Wer profitiert von der Globalisierung?

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



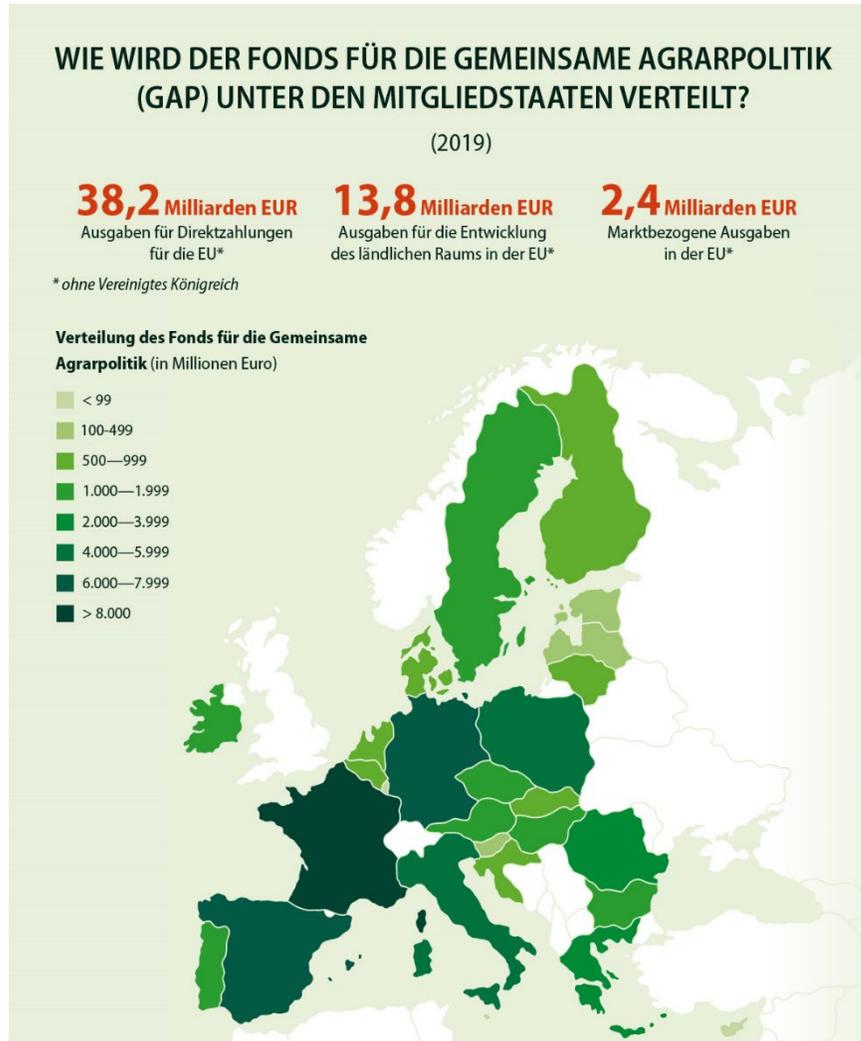
Handels- spanne*	Gewinn Marke	Material- kosten	Transport- kosten
<b>59%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>
€ 17,00	€ 3,61	€ 3,40	€ 2,19
Großhandels- spanne	Gewinn Produzent	Fixkosten Produktion	Gehälter
<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,6%</b>
€ 1,20	€ 1,15	€ 0,27	€ 0,18

\* 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

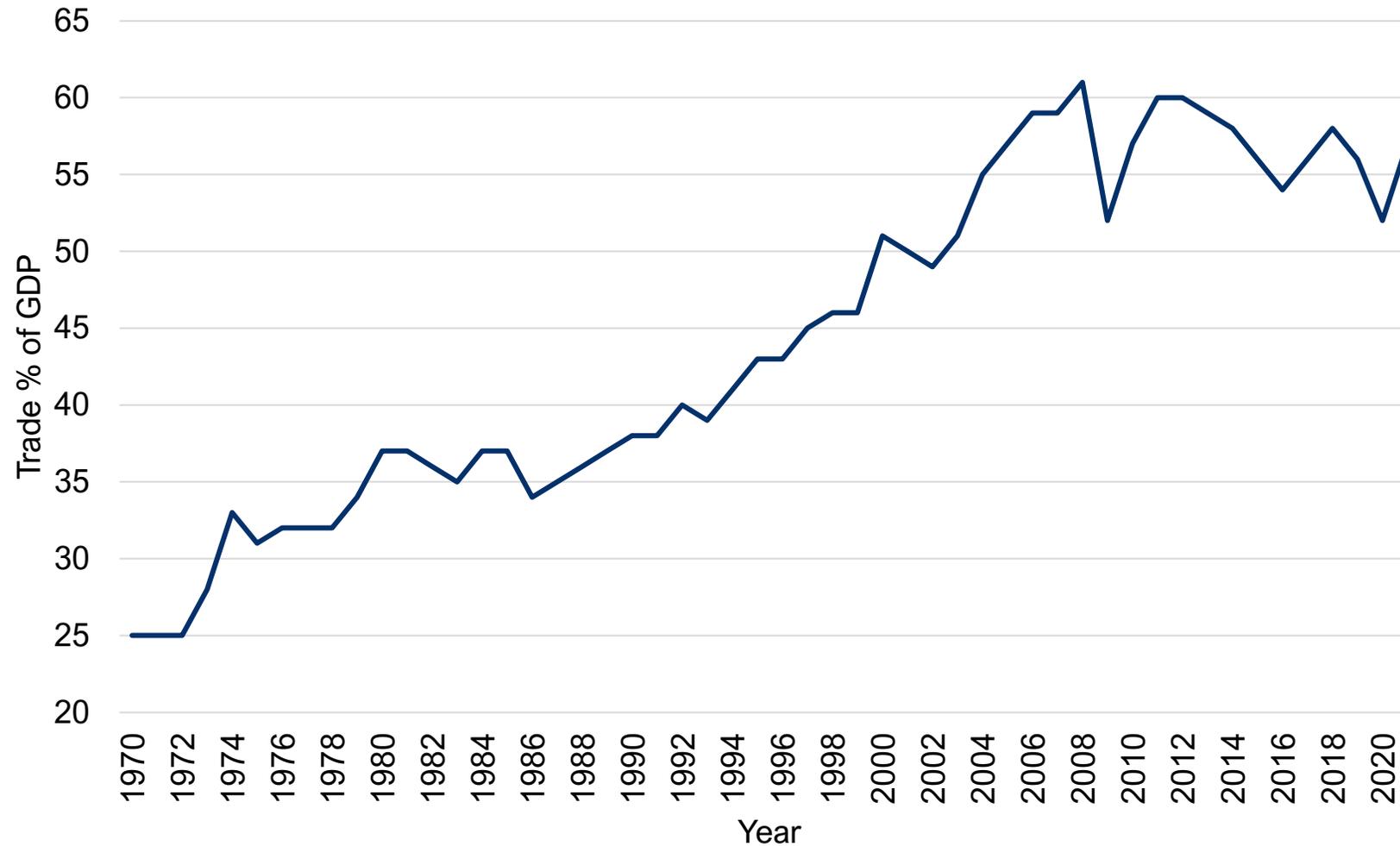


Quelle: [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)



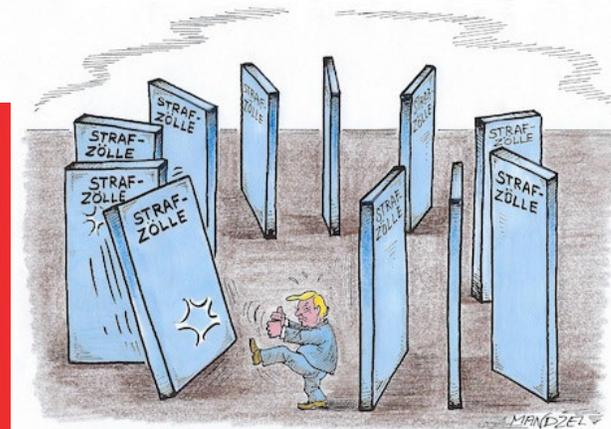
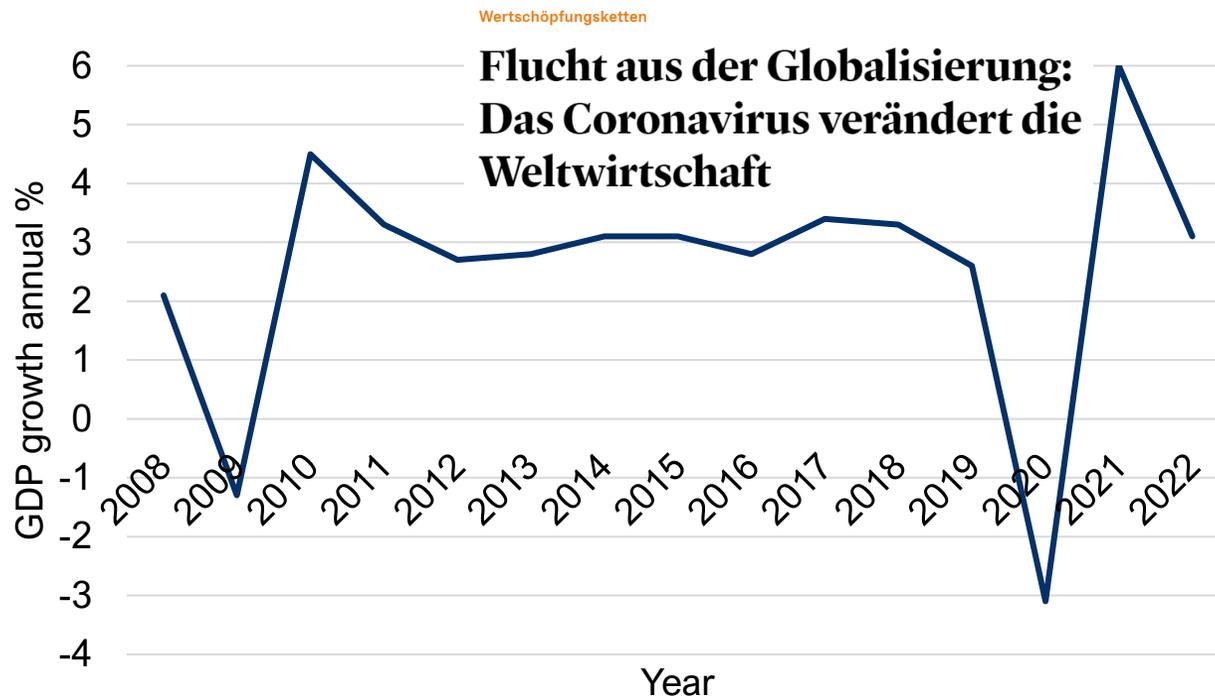
# Seit der Finanzkrise wächst der Welthandel nicht weiter und bleibt konstant zwischen 50 und 60 Prozent – die Globalisierung scheint zu stagnieren

Entwicklung des Welthandels in % am Welt BIP zwischen 1970 und 2021



# Neben Protektionismus, Handelskonflikten und Krieg hat vor allem die Corona-Pandemie eine Lücke in das Wachstum des Welt BIPs gerissen

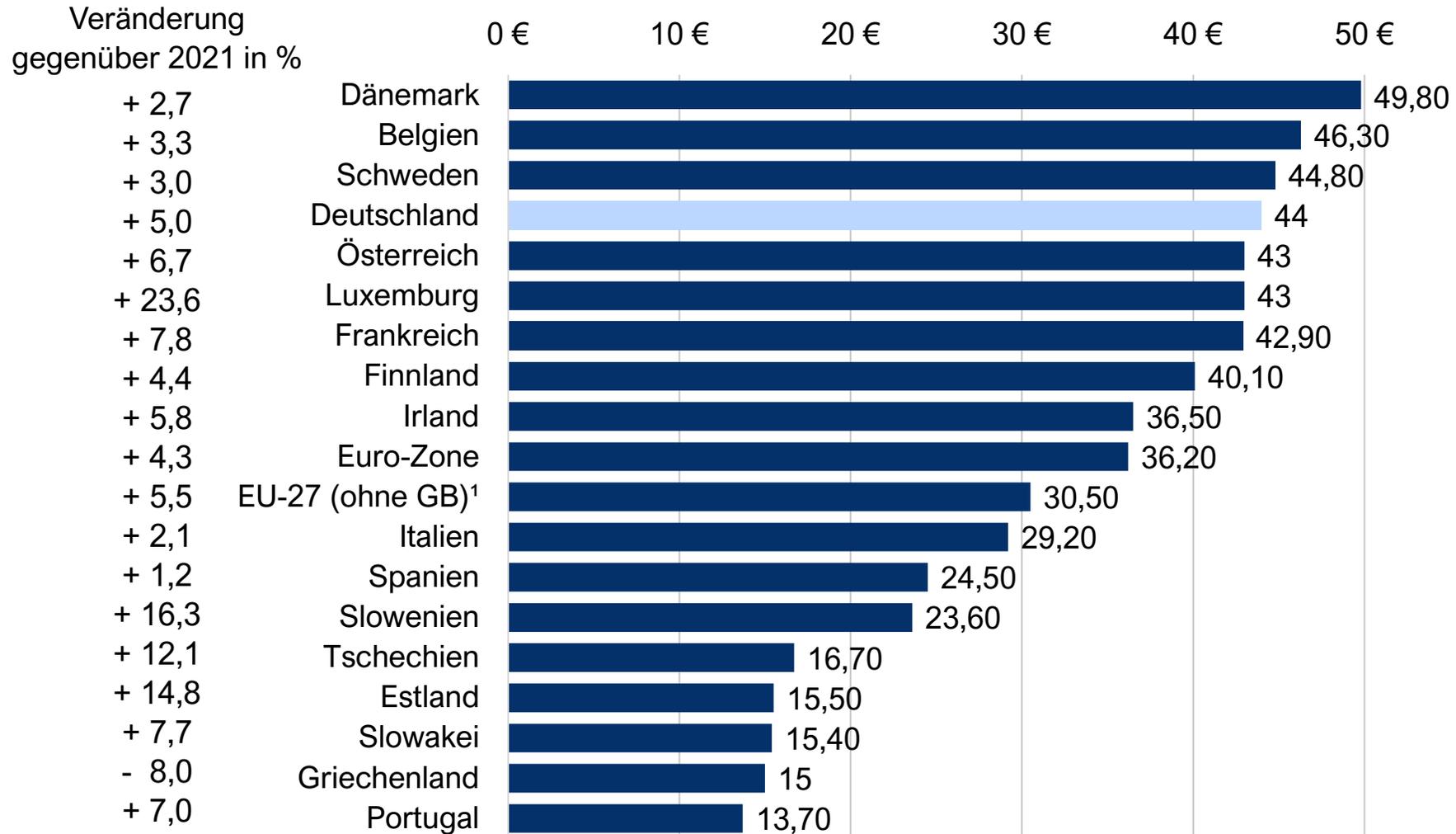
Gründe für die Stagnation des Welthandels



Quelle: data.worldbank.org; handelsblatt.com

# Unterschiede der Arbeitskosten sind weiterhin ein wichtiger Treiber der Internationalisierung

Arbeitskosten im Verarbeitenden Gewerbe im Jahr 2022 (Arbeitnehmer je geleistete Stunde)



Quelle: Statistisches Bundesamt 2023

# Unternehmen werden weiter internationalisieren, um an den Zukunftsmärkten teilzuhaben

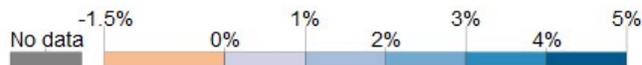
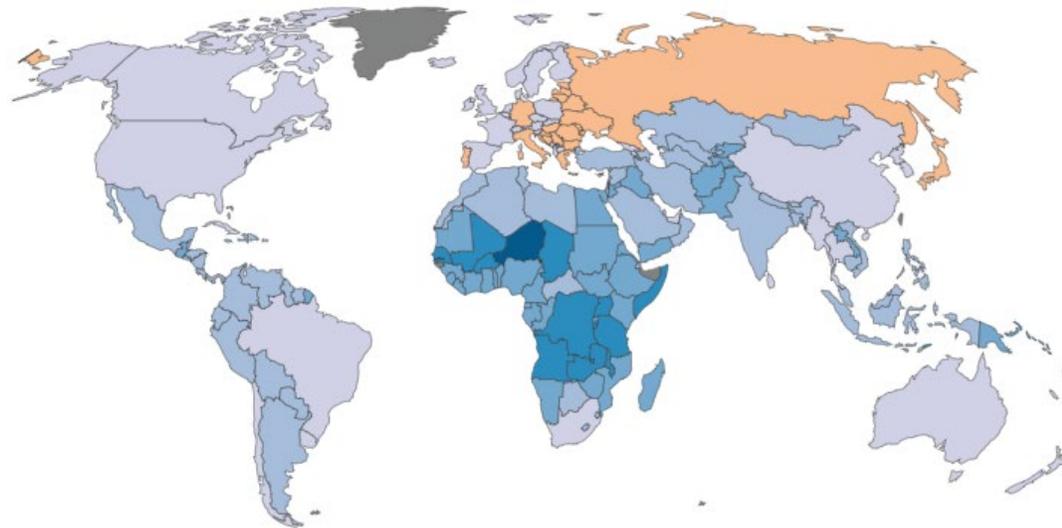
Erwartete Entwicklung des BIP - in Mrd. US Dollar

**Gross Domestic Product (nominal) [2006-2050] (in US\$ billions)<sup>[15]</sup>**

Rank	Country	2006	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2022 (tatsächlich)
1	United States	13,245	14,535	16,194	17,978	20,087	22,817	26,097	29,823	33,904	38,514	25.464
2	Japan	4,336	4,604	4,861	5,224	5,570	5,814	5,886	6,042	6,300	6,677	4.234
3	Germany	2,851	3,083	3,326	3,519	3,631	3,761	4,048	4,388	4,714	5,024	4.075
4	China	2,682	4,667	8,133	12,630	18,437	25,610	34,348	45,022	57,310	70,710	18.100
5	United Kingdom	2,310	2,546	2,835	3,101	3,333	3,595	3,937	4,344	4,744	5,133	3.070
6	France	2,194	2,366	2,577	2,815	3,055	3,306	3,567	3,892	4,227	4,592	2.784
7	Italy	1,809	1,914	2,072	2,224	2,326	2,391	2,444	2,559	2,737	2,950	2.012
8	Canada	1,260	1,389	1,549	1,700	1,856	2,061	2,302	2,569	2,849	3,149	2.140
9	Brazil	1,064	1,346	1,720	2,194	2,831	3,720	4,963	6,631	8,740	11,366	1.924
10	Russia	982	1,371	1,900	2,554	3,341	4,265	5,265	6,320	7,420	8,580	2.215
11	India	909	1,256	1,900	2,848	4,316	6,683	10,514	16,510	25,278	37,668	3.386
12	South Korea	887	1,071	1,305	1,508	1,861	2,241	2,644	3,089	3,562	4,083	1.665
13	Mexico	851	1,009	1,327	1,742	2,303	3,068	4,102	5,471	7,204	9,340	1.414
14	Turkey	390	440	572	740	965	1,279	1,716	2,300	3,033	3,943	906
15	Indonesia	350	419	562	752	1,033	1,479	2,192	3,286	4,846	7,010	1.319

# Die Bevölkerungsentwicklung ist der wichtigste Wachstumstreiber

Erwartetes Wachstum der einheimischen Bevölkerung in ausgewählten Ländern – in Millionen



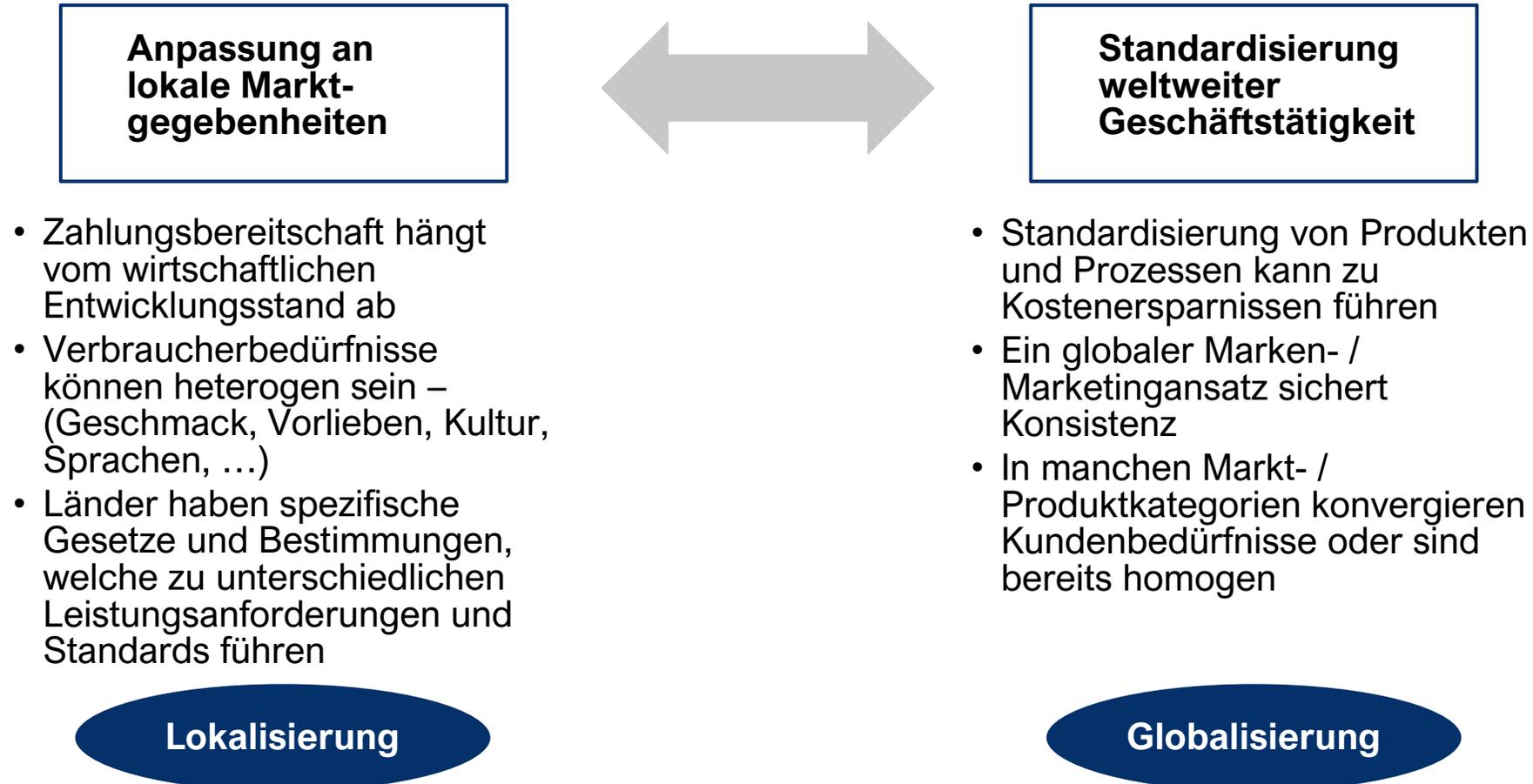
	<b>Bevölkerung in 2030 (erwartet)</b>	<b>Veränderung (2015 - 2030)</b>
Indien	1.527	+16,5%
China	1.415	+2,9%
USA	355	+10,6%
Indonesien	295	+14,8%
Nigeria	253	+39,2%
Brasilien	228	+10,1%
Pakistan	224	+13,0%
Bangladesch	186	+15,9%
Mexico	148	+16,7%
Russland	138	-3,3%
EU	510	+1,1%
Welt	8.500	+15,7%

Source: Rate of Natural Population Increase – UN Population Division (2015)

OurWorldInData.org/world-population-growth/ • CC BY-SA

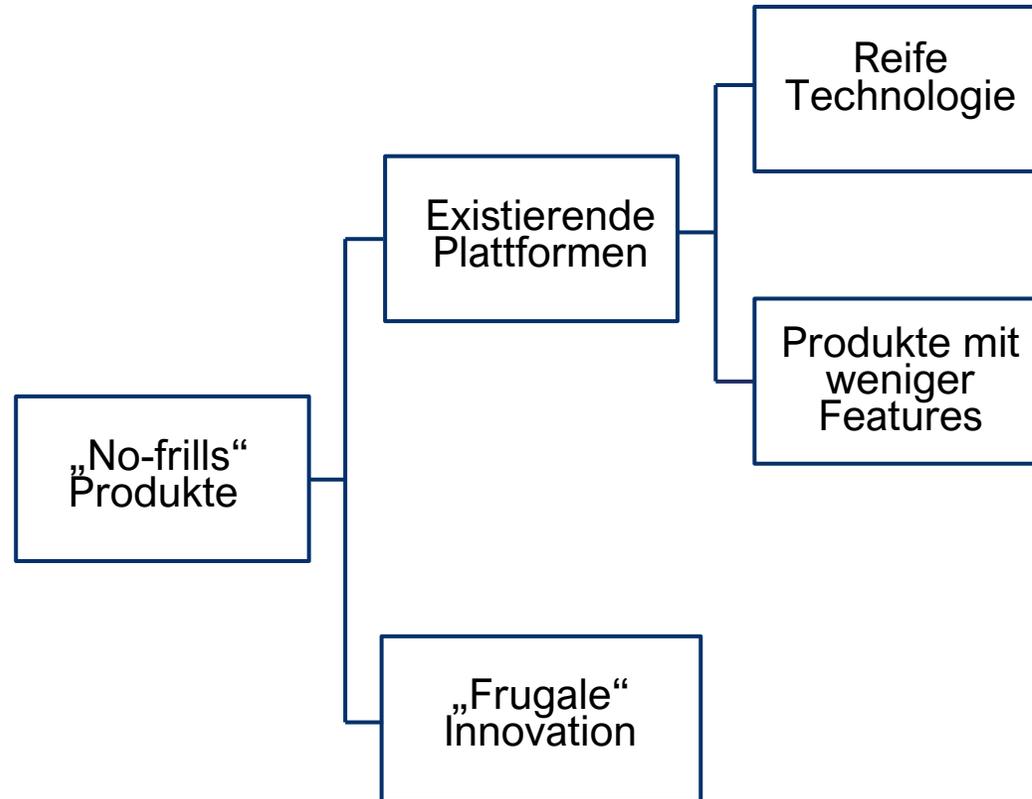
# Internationale Unternehmen müssen im Spannungsfeld zwischen Anpassungserfordernissen und Standardisierungsvorteilen agieren

Anpassung und Standardisierung als Antrieb für internationale Strategien



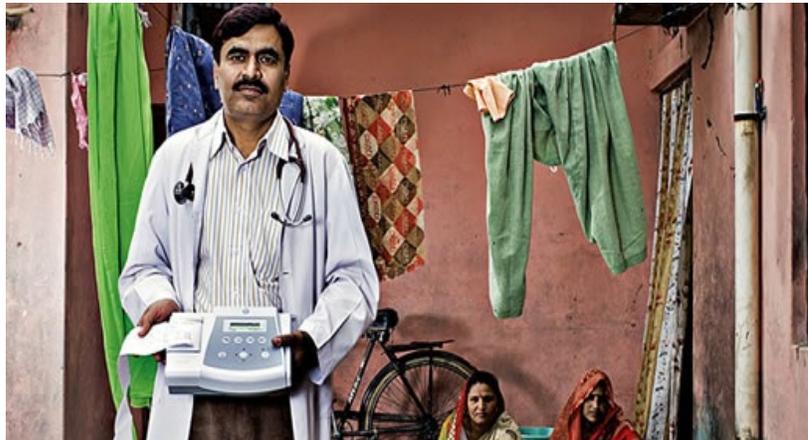
# So genannte „No-frills Produkte“ passen oft besser zu lokalen Marktgegebenheiten, gerade in den sich entwickelnden Volkswirtschaften

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 Kundenbedürfnissen und -präferenzen



**Produktion / Vertrieb**

Lokaler Verkauf und Produktion; lokale Produktentwicklung; lokale und globale F&E

**Ford Focus**  
Deutschland

**Markenimage**

Nationales Image



**Ford F-150**  
USA

# Unabhängig vom Produkt können kulturelle Unterschiede lokale Anpassungen erfordern

Beispiele von kulturellen Unterschieden

Farben	Zahlen	Namen
 <p>Im Westen ist schwarz die Trauerkleidung</p>  <p>In vielen Ländern Asiens ist weiß die Trauerkleidung</p>	<p>四 „4“ ist die Unglückszahl in China</p> <p>八 „8“ ist die Glückszahl in China (steht für unendliches Glück)</p> <p>13 „13“ ist die Unglückszahl in Deutschland</p>	 <p>Roto bedeutet auf spanisch “kaputt”</p>  <p>Auf französisch bedeutet Persil “Petersilie”</p>

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

Exportstrategie von Becks

## Produkteigenschaft

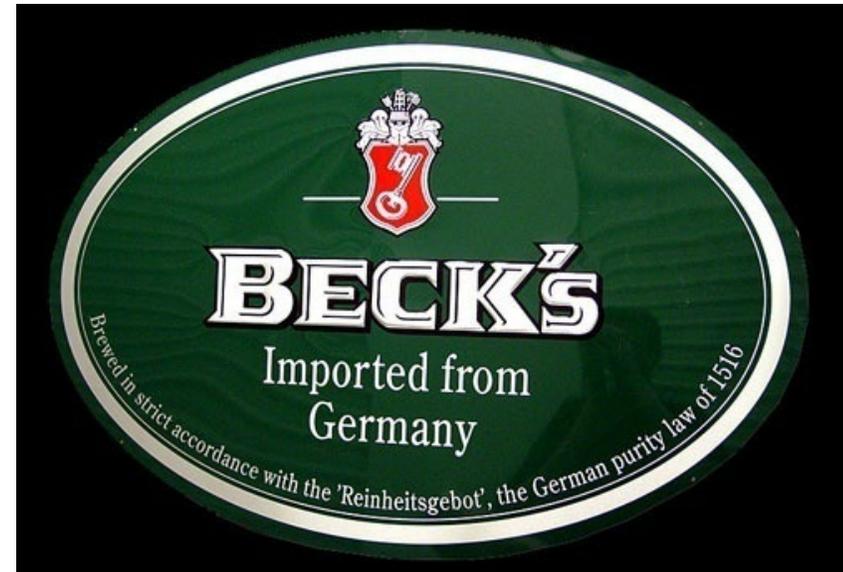
Weltweit einheitliches „deutsches“ Bier

## 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.**

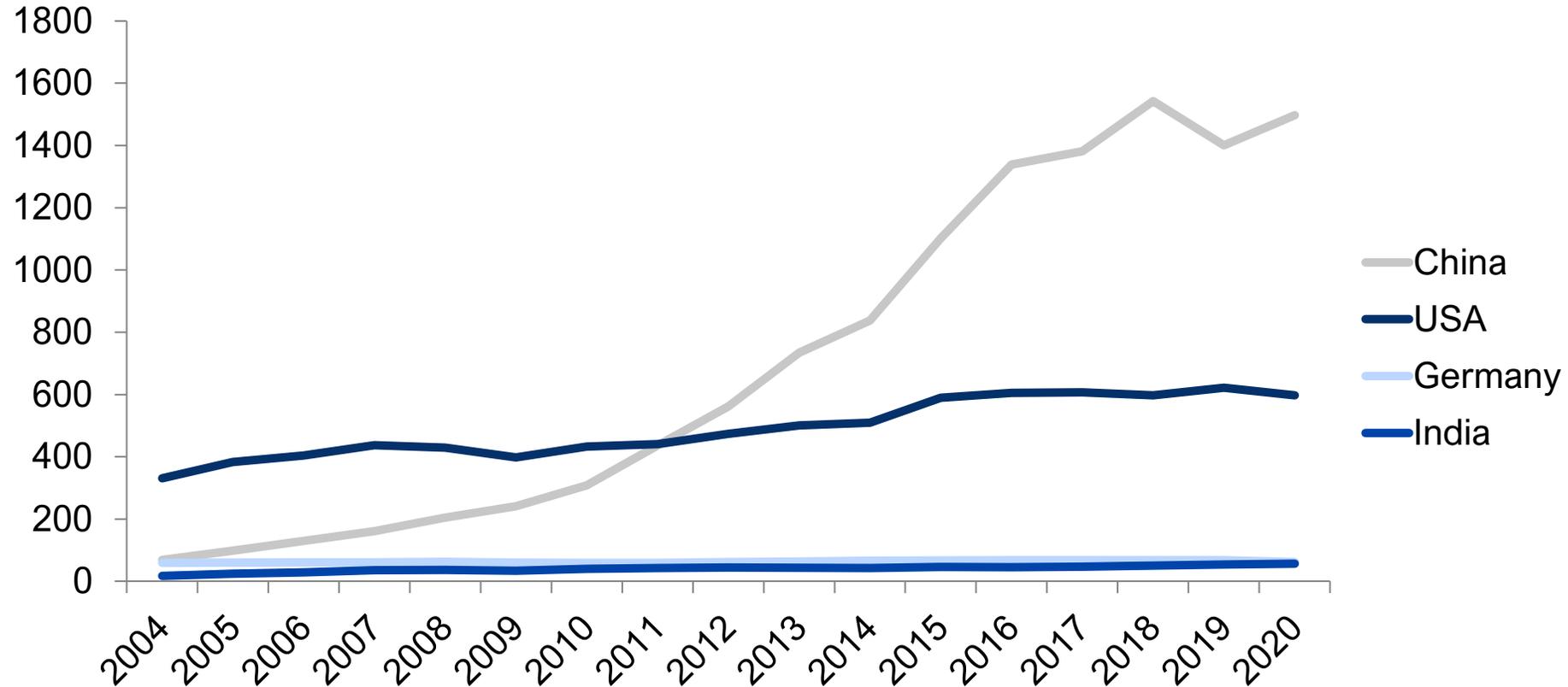
Yes, it seems that the Chinese automaker brought forth the Qoros 3, a sedan that managed to get the highest mark on Euro NCAP's 2013 Adult Occupant Protection program that took place in September.

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.



# Innovation verändert ihren Standort

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

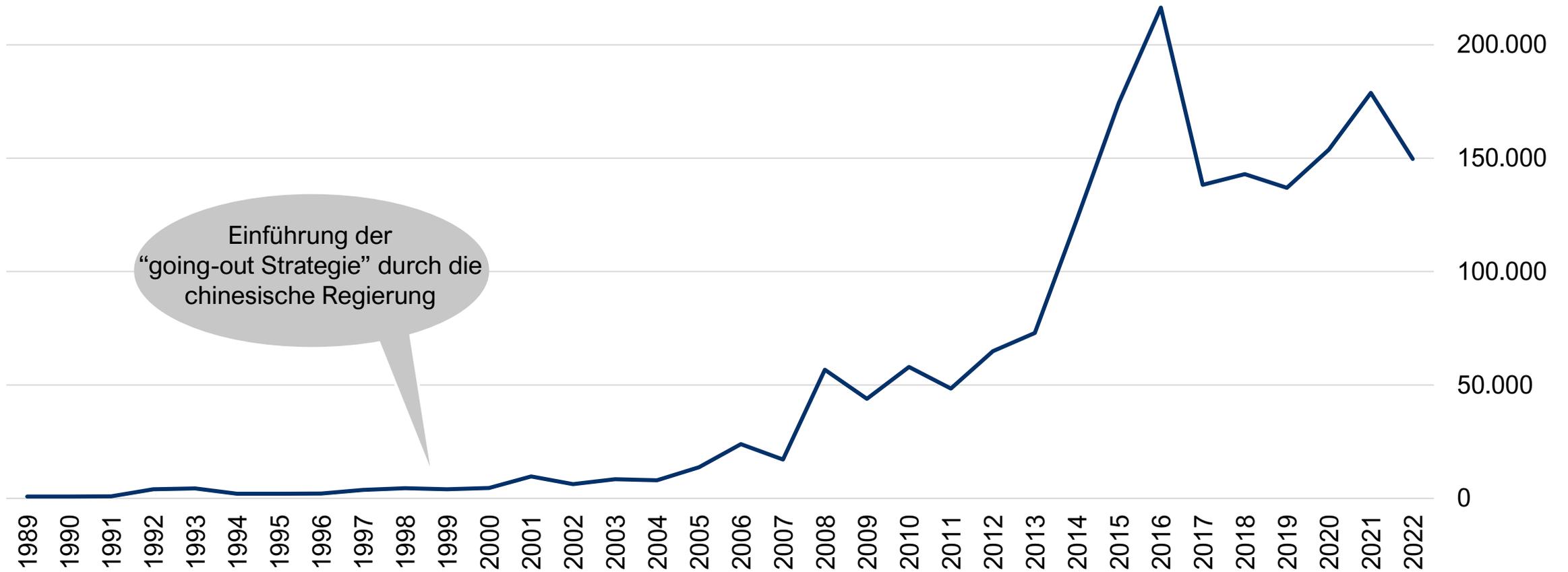


\*=Gesamtzählung nach der Herkunft der Antragssteller;

Quelle: World Intellectual Property Organization, 2021

# Direktinvestitionen durch China im Ausland nahmen bis 2016 stark zu

Chinas FDI Investitionsströme (1989-2022) in Millionen US-\$



# 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.



# 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

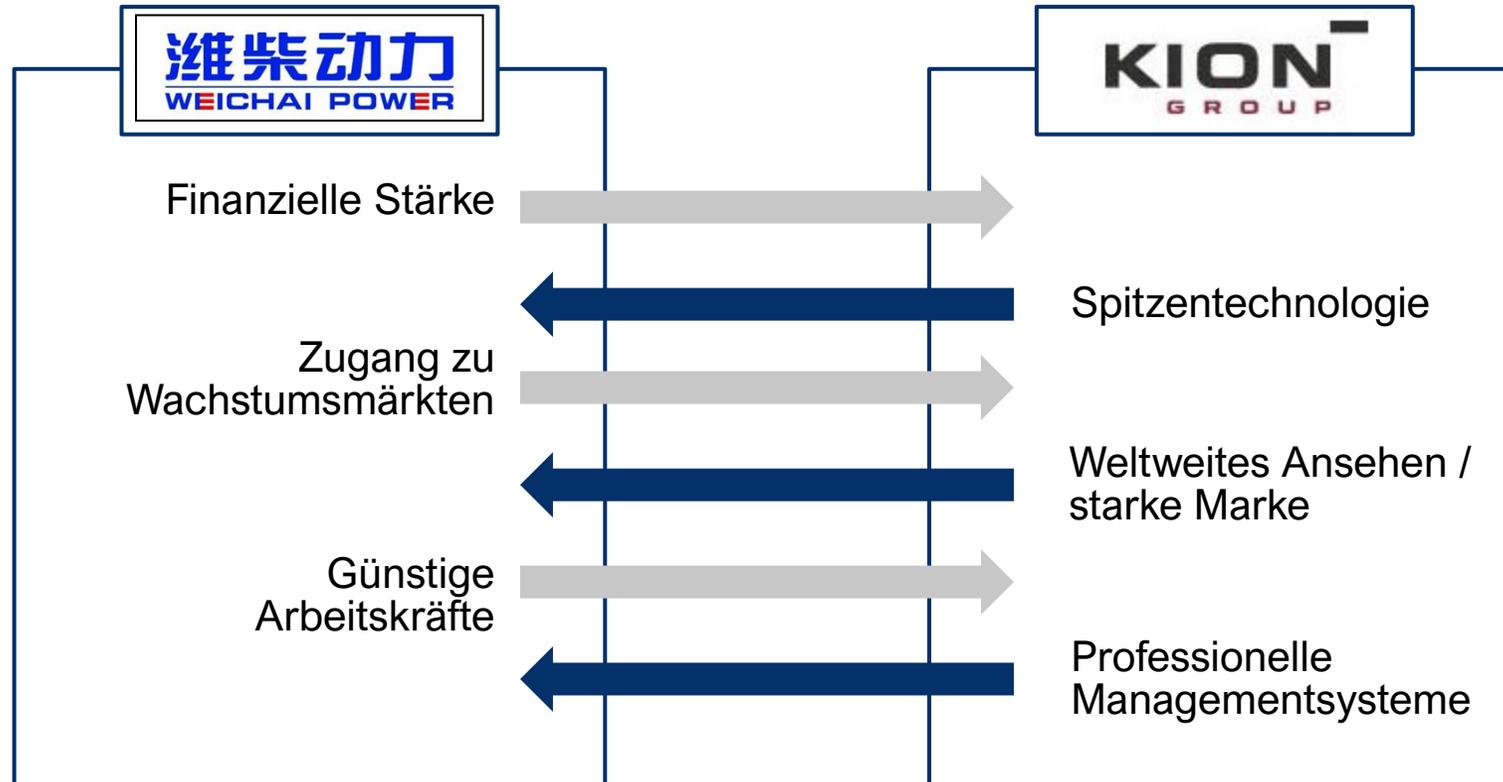
By James Wilson in Frankfurt

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.

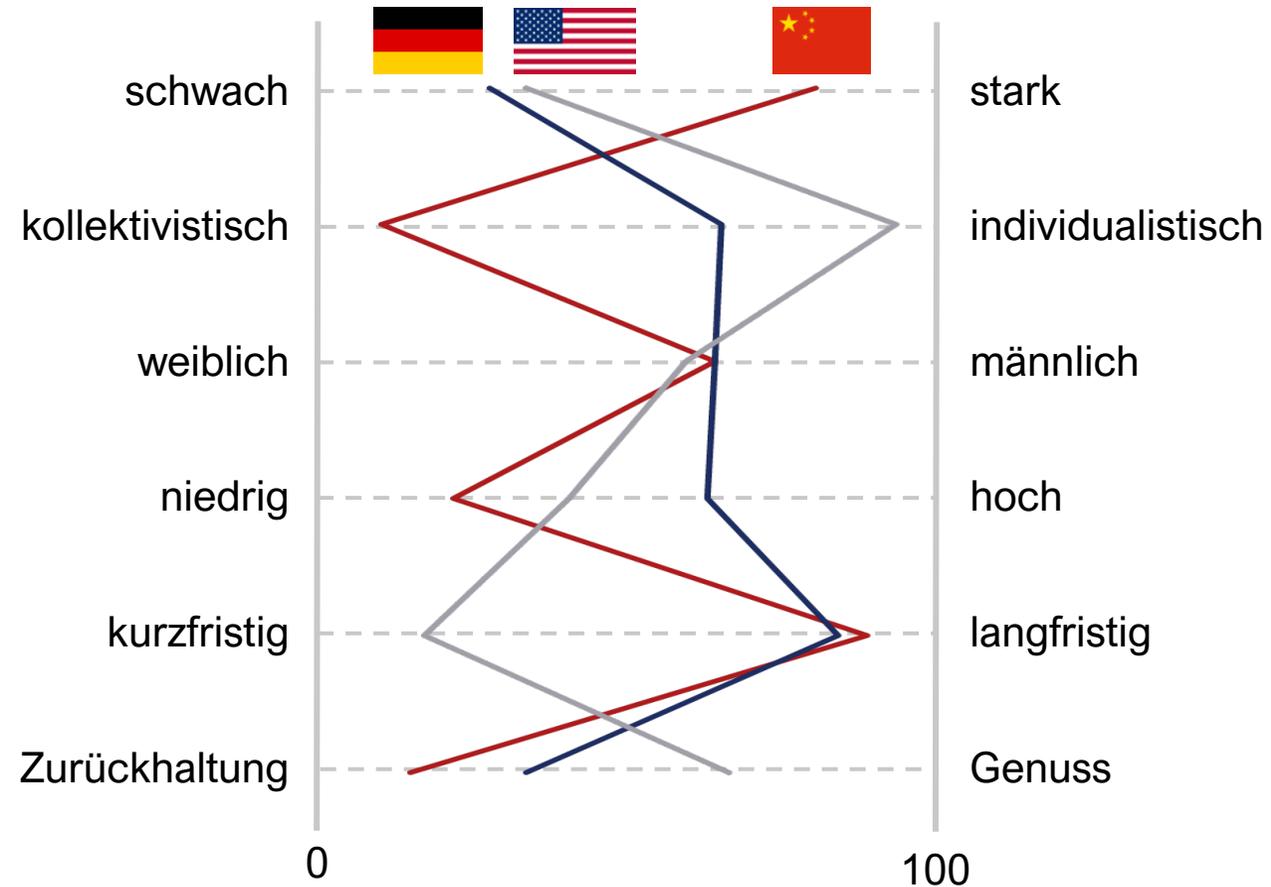
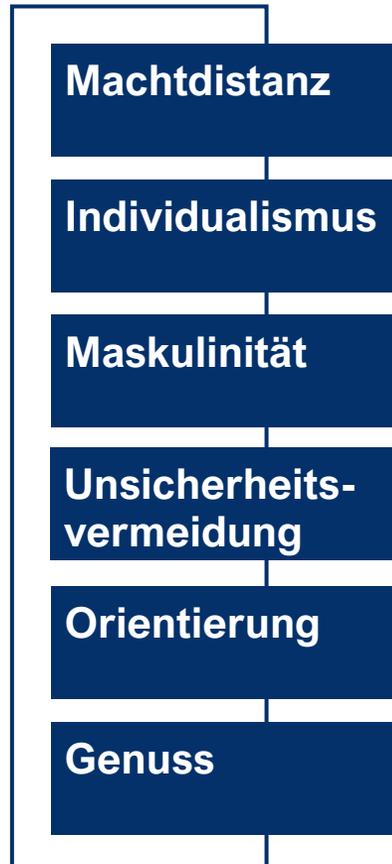
# ... welches das Muster der Zusammenarbeit zeigt

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, Deutschland



**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

# An der Spitze der innovativsten Unternehmen der Welt ist derzeit kein deutsches Unternehmen vertreten

Rangliste der 50 innovativsten Unternehmen der Welt 2022



● New entrant ● Returnee

# 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

## 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

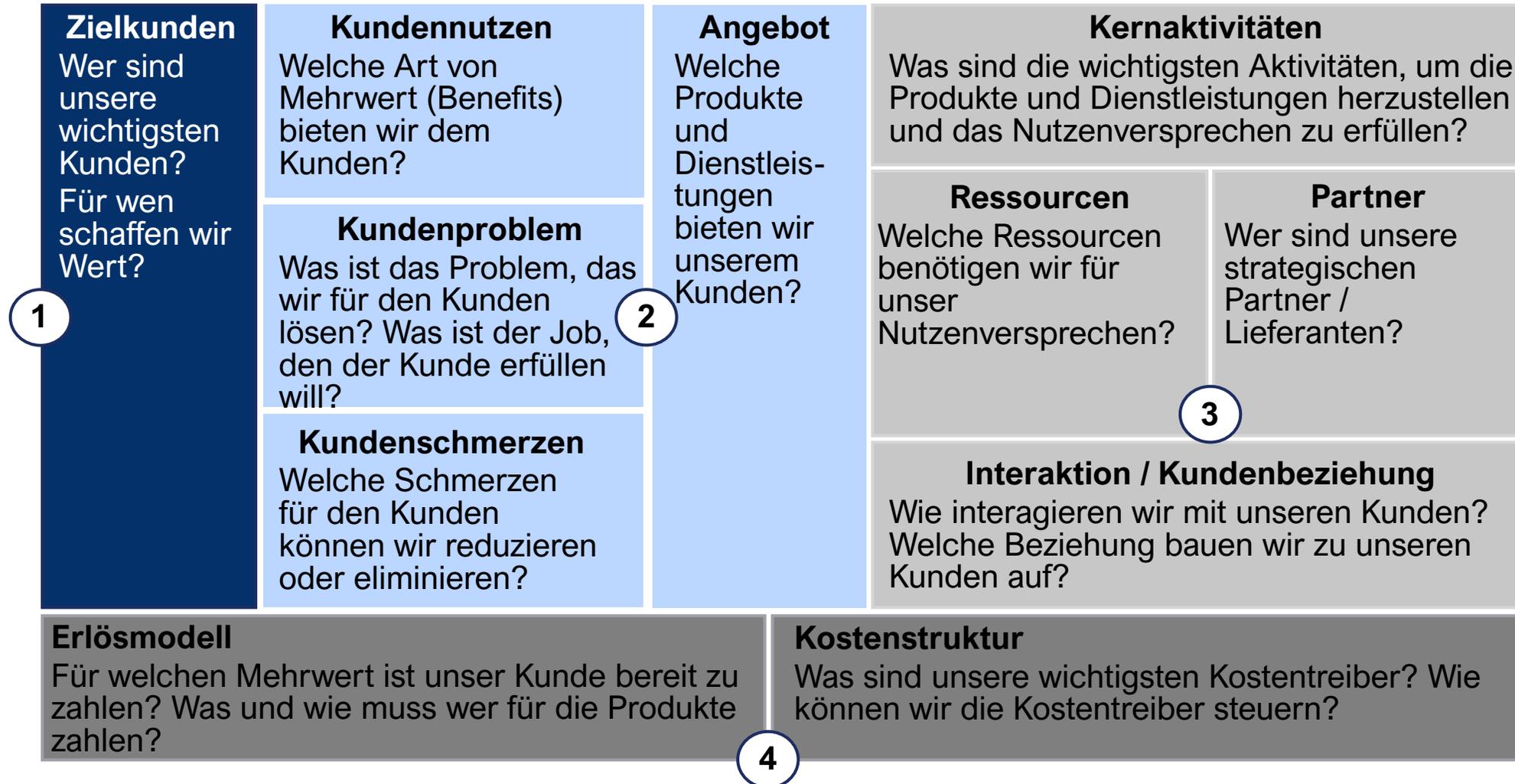
- Für viele Kunden sind Flugreisen zu teuer
- Einige Kunden sind durch den angebotenen Service herkömmlicher Airlines „übersättigt“

### 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

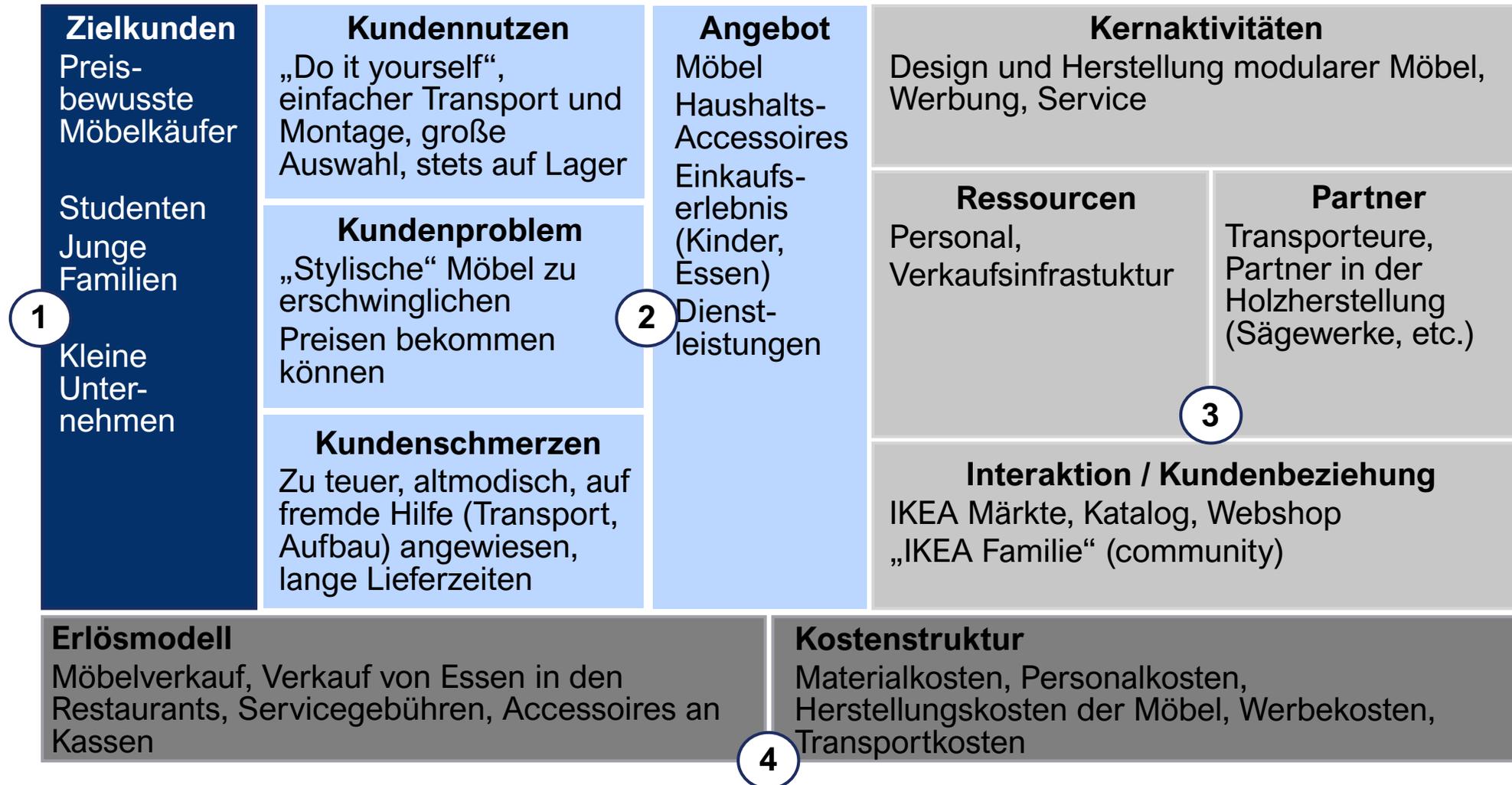
Geschäftsmodell – „Business Modell Canvas“ (nach Osterwalder)



# Innovationen können in allen Bereichen eines Geschäftsmodells stecken



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



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

# Meist ist die „Value Proposition“ der Startpunkt für die Entwicklung erfolgsversprechende 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
...	...	...

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

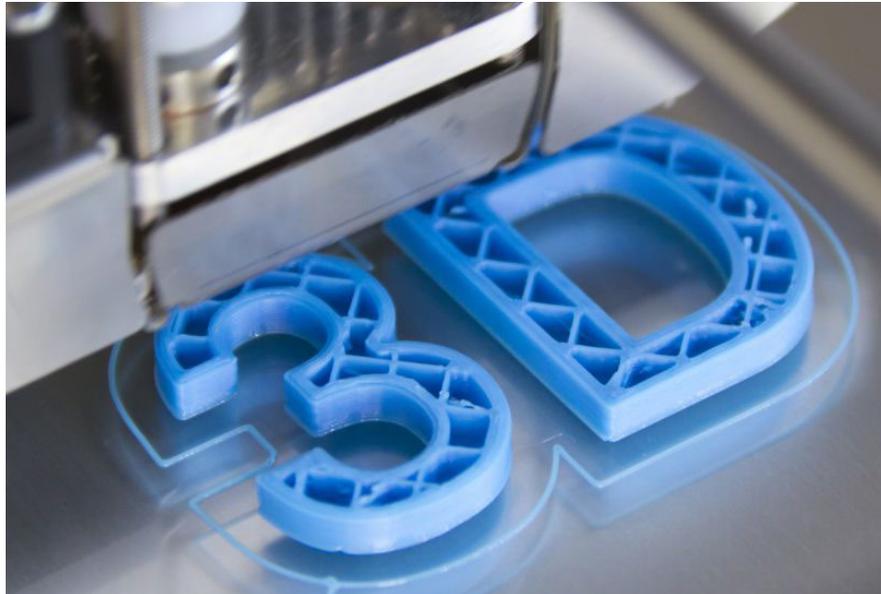
## Dienstleistungsinnovation im Einzelhandel



### 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

## Prozessinnovation durch 3D-Druck

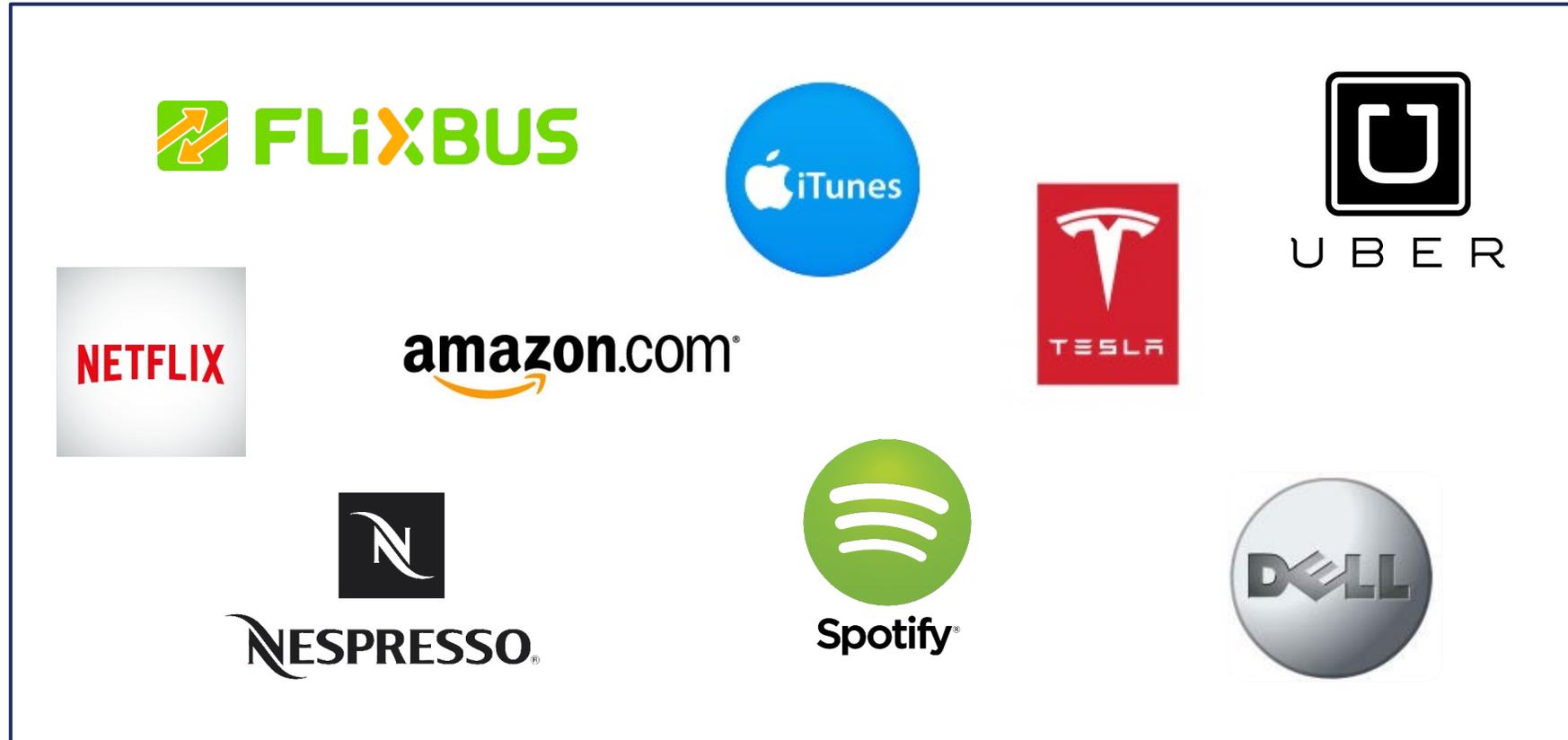


### Prozessinnovationen

- 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

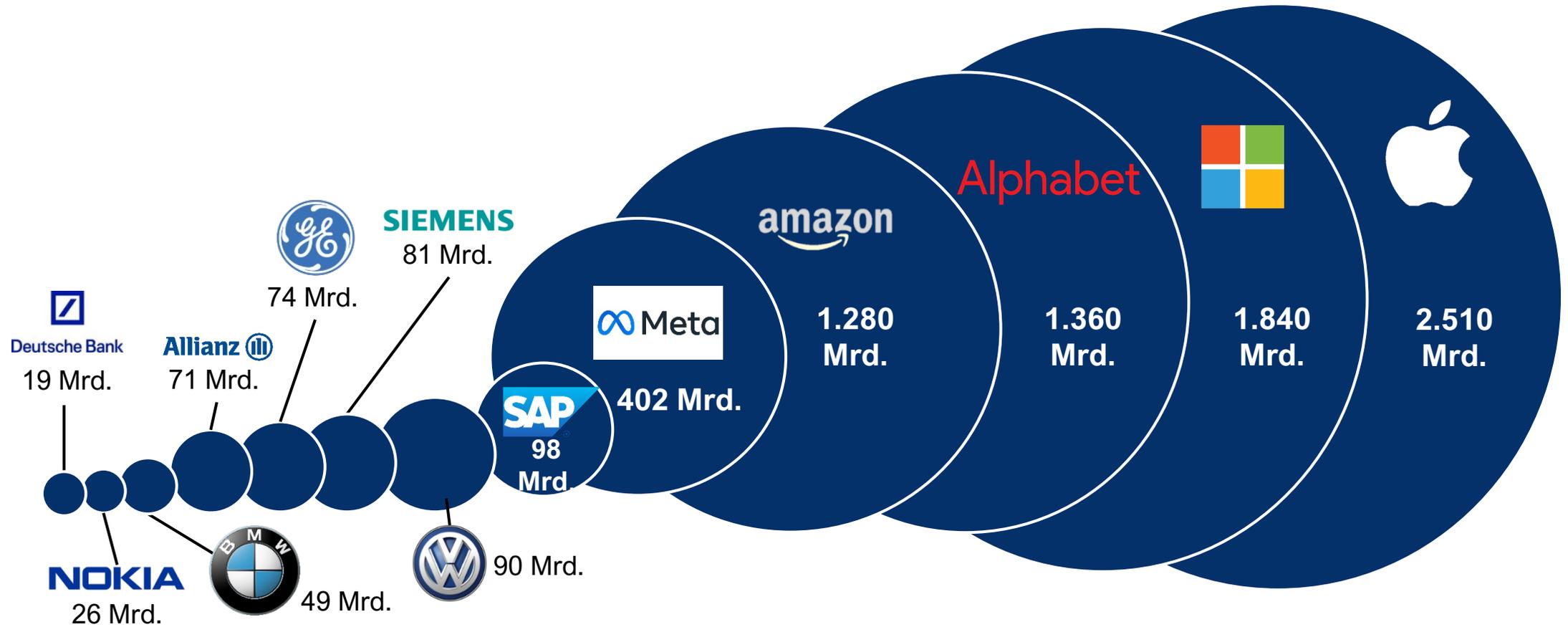


Die größten Softwareanbieter schreiben ihre Software (Apps) nicht selber



# Die wertvollsten Unternehmen der Welt sind Plattformen

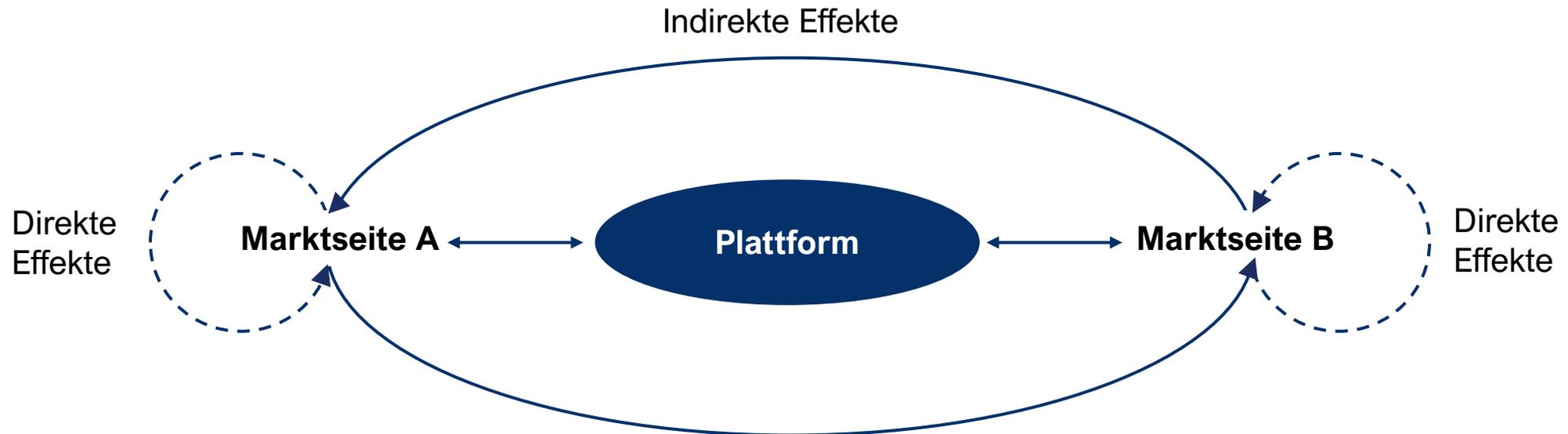
Marktkapitalisierung ausgewählter Unternehmen in € (September 2022)



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

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

Plattformen und Netzwerkeffekte



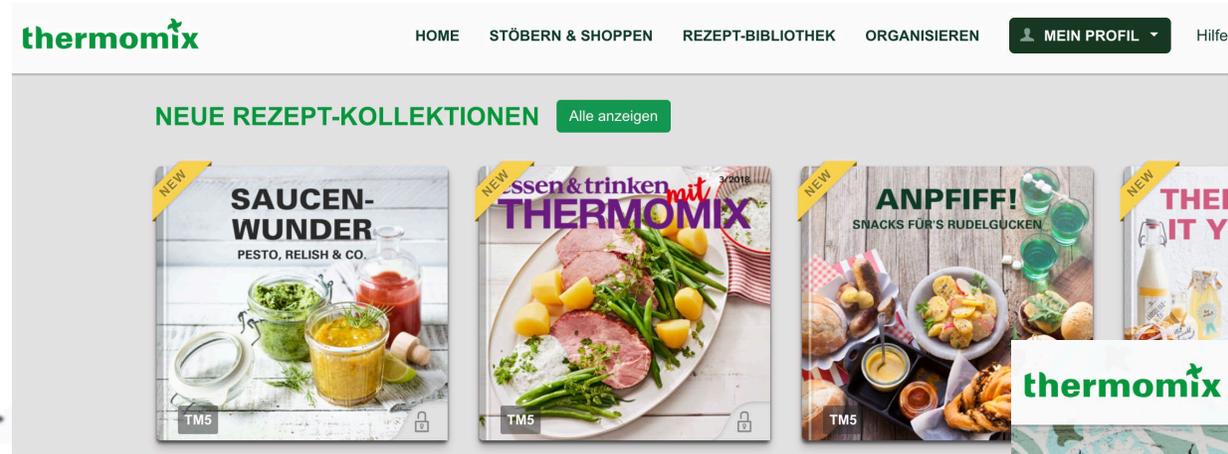
# Es kann zwischen vier verschiedenen Typen von Plattformen unterschieden werden

## Typen von Plattformen

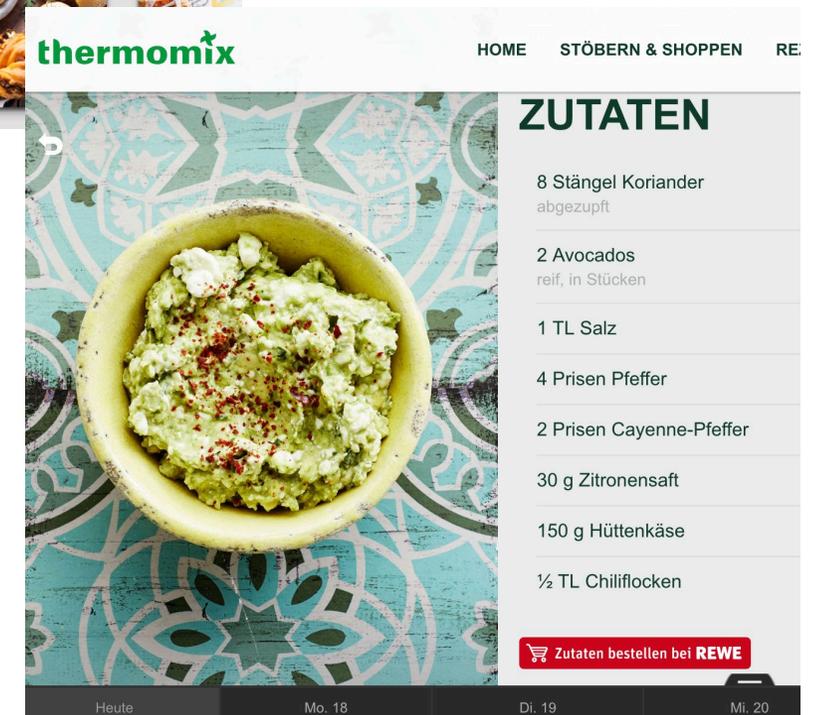
Typen von Plattformen			
<p><b>„Matchmaker“</b></p> <p>Helfen dabei eine passende Person auf der anderen Seite des Marktes zu finden.</p> <p><b>Parship</b> ♥</p>	<p><b>„Audience maker“</b></p> <p>Stellen ein Publikum für Werbung bereit.</p> <p>Google</p>	<p><b>„Transaction-based businesses“</b></p> 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

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

Beispiel Vorwerk

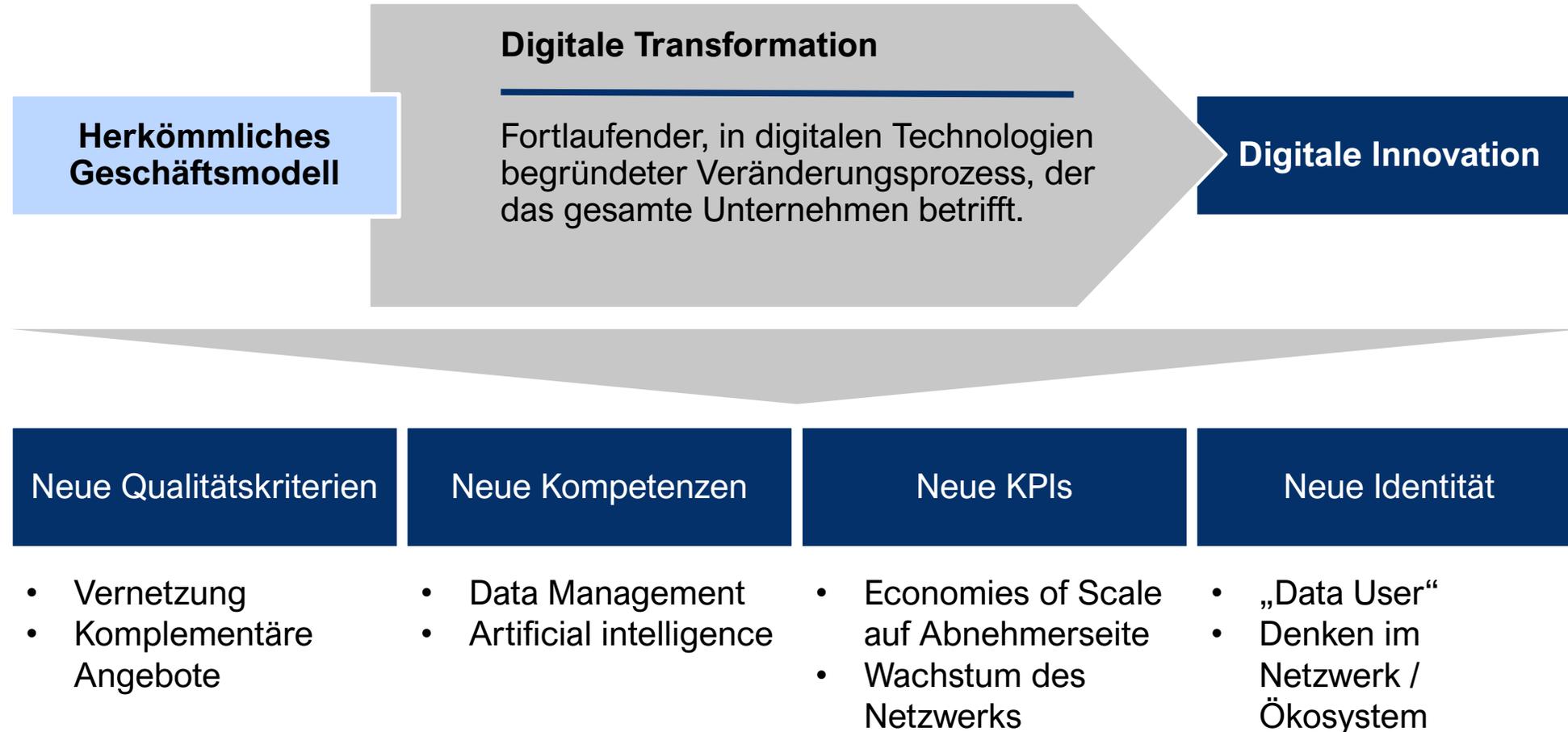


*... und einfach durchs Rezept führen lassen!*



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

Digitaler Transformationsprozess



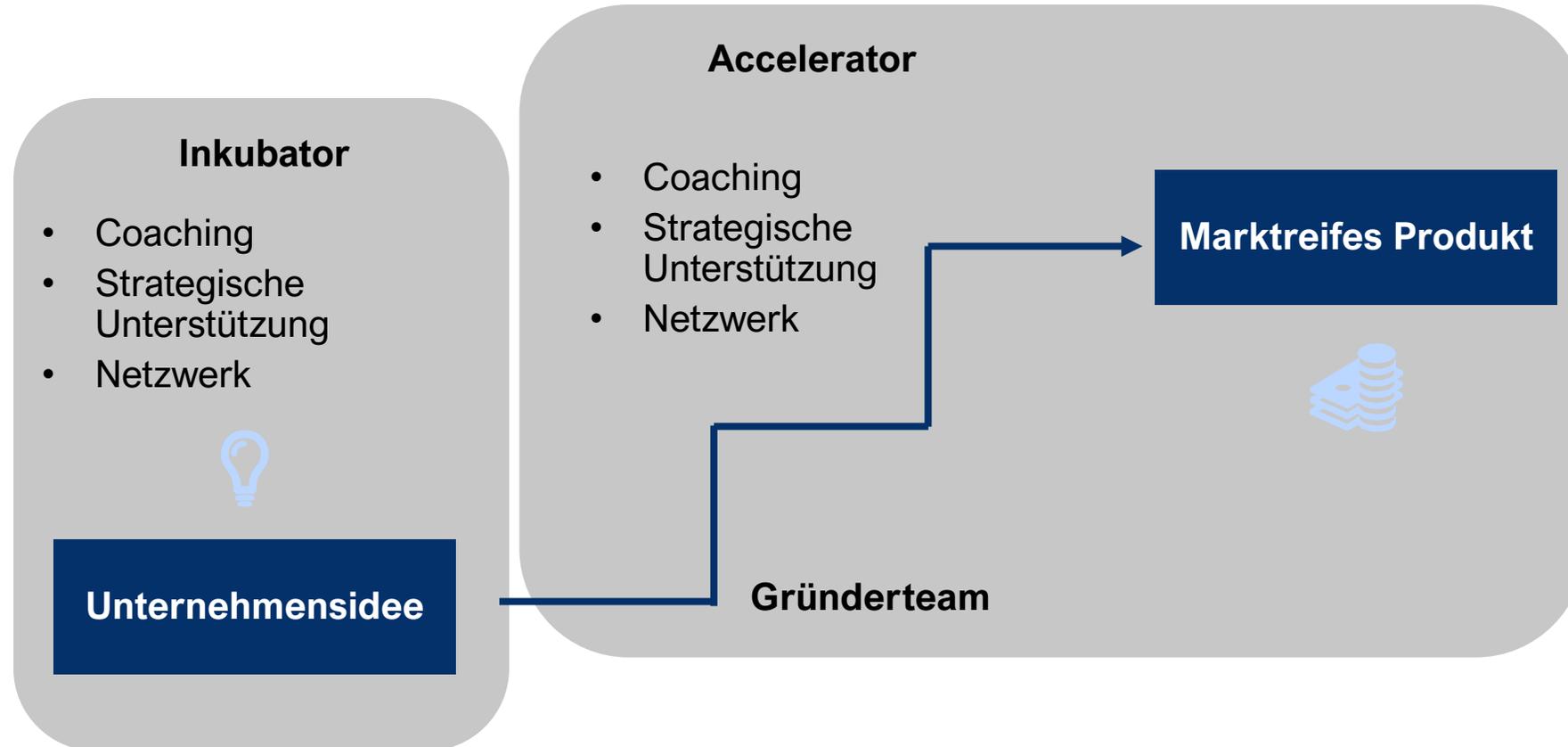
# Unternehmen arbeiten mit ganz verschiedenen Ansätzen, um die Entwicklung innovativer Ideen zu unterstützen

Ansätze zur Unterstützung der Ideenentwicklung



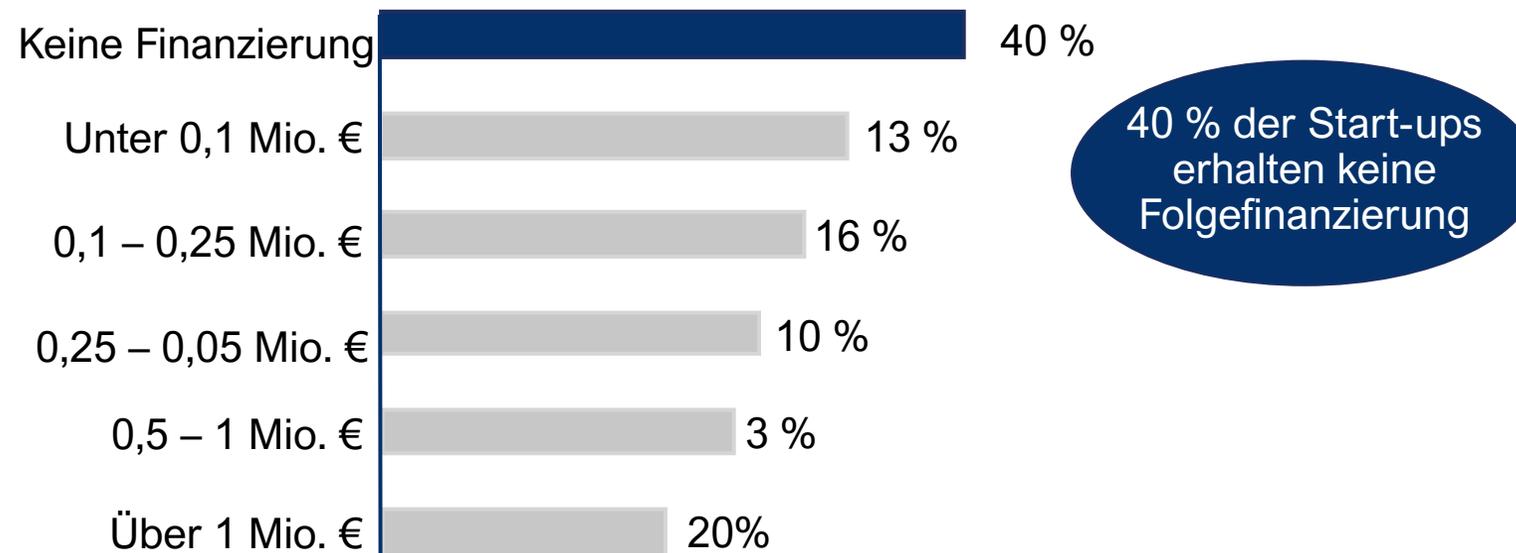
# Acceleratoren und Inkubatoren coachen und beraten Start-ups bei deren Geschäftsidee

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



# Bei einigen Accelerator-Programmen gibt es jedoch noch Verbesserungspotenzial

Folgefianzierung von Start-ups nach Accelerator-Teilnahme



# 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

