

Wirtschaft für Ingenieure

Asha Schwegler

10. März 2022

1 Grundprinzipien der Betriebswirtschaft

Ökonomisches Prinzip: Spannungsverhältnis zwischen Unbegrenzte Bedürfnisse und knappe Ressourcen.

1.1 Gütereinteilung

Güter werden aufgeteilt in:

- Freie Güter
- Wirtschaftliche Güter

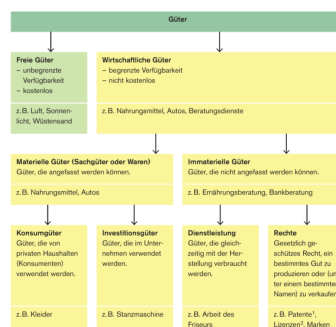


Abbildung 1: Gütereinteilung.

1.2 Markt

Der Markt besteht aus Zusammenwirkung von Nachfrage und Angebot.

Nachfrage: Entsteht aus Bedarf, der wiederum aus Bedürfnisse entsteht.

Angebot: Entsteht aus der Herstellung

1.3 Dreifache Unternehmensverantwortung

Balance Akt zwischen:

- Gesamterhalt (Planet)
- Selbsterhalt (Profit)
- Miterhalt (People)

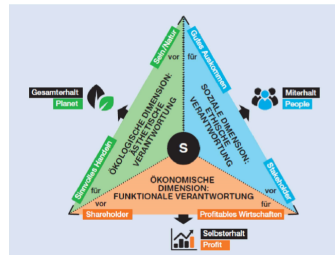


Abbildung 2: Dreifache Unternehmensverantwortung.

1.4 St. Galler Managementmodell

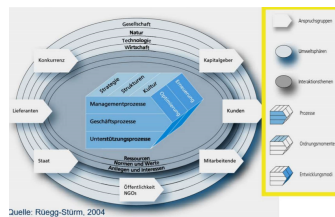


Abbildung 3: SGMM.

1.4.1 Umweltsphären

Umweltsphären	Beobachtungsbereiche
Ökonomische Umwelt	Entwicklung Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Teuerung, Wirtschaftsbeziehungen zum Ausland
Technologische Umwelt	Produktionsverfahren, Materialien, Transport- und Kommunikationsmittel etc.
Soziale Umwelt	Politische und gesellschaftliche Trends, Wohlbefinden der einzelnen Menschen etc.
Ökologische Umwelt	Rohstoffe, Energie, Klima, Abfälle, etc.

1.4.2 Anspruchsgruppen / Stakeholder

1. Sind von der Tätigkeit der Unternehmen betroffen.
2. Haben Erwartungen und Ansprüche.

Machtausübung Primär:

- faktische
- vertragliche
- gesetzliche
- oder normative Grundlagen

Sanktionsgrundlage Sekundär:

- gesellschaftspolitische
- wirtschaftsethische Konventionen

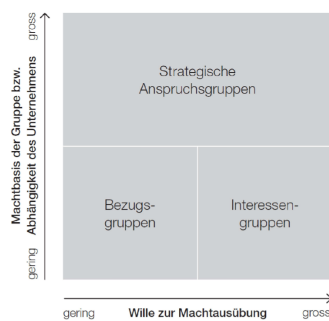


Abbildung 4: MachtausübungStakeholder.

1.4.3 Interaktionsthemen

Interaktionsthemenanalyse:

1. Bestimmte Anspruchsgruppe
2. Anliegen und Interessen aufzeigen
3. Vorliegende Normen und Werte prüfen

Ressourcen:

1. Arbeit, Boden, Kapital, Wissen
2. Marke, Reputation, Image, Vertrauen

Vorgehen:

1. Sachverhalt:

- Welche Ressource des Unternehmens ist betroffen
- In Welche Umweltsphäre spielt sich Sachverhalt ab

2. Welche Anspruchsgruppe:

- Anliegen / Ziele
- Interessen
- Normen (Gesetze und Regeln)
- Werte

3. Aus Unternehmenssicht:

- Gefahren
- Reaktionsmöglichkeiten

Interaktionsthemenanalyse am Beispiel der Unternehmung «Tesla»		
Interaktionsthema (Sachverhalt)	1. Elektromobilität	Mögliche Gefahren aus Unternehmenssicht
Ressource (Produktendee)	1a. Glaubwürdigkeit (Image) und Kapital	3a. Verlust an Glaubwürdigkeit, Imageschaden, sinkende Verkaufszahlen durch Kürzung von Subventionszahlungen
Umweltsphäre (Kontext der Veränderung)	1b. Natur/Umwelt	
Anspruchsgruppe (Betroffene)	2. Kunden (konkret: Käufer von Tesla-Automobilen)	
Anliegen (verallgemeinerungsfähige Ziele)	2a. Umweltfreundliches Auto, «saubere» Mobilität	Mögliche Reaktionen aus Unternehmenssicht
Interessen (vernünftiger Eigennutzen)	2b. Wenig Co ₂ -Ausstoss, Nutzereinsparungen	3b. Investitionen in F&E bei der Batteriereproduktion, Lobbying in der Politik, um Subventionsskürzungen zu verhindern, Imagekampagne
Normen (rechtliche Gesetze und Regeln)	2c. Umweltschutzgesetz, Verordnung über Co ₂ - Emissionen, Subventionen	
Werte (ethisch-moralisches Leben)	2d. Umweltschutz, Nachhaltigkeit	

Abbildung 5: Interaktionsthemenanalyse.

2 Strategie

Strategie - Einordnung



Abbildung 6: StrategieEinordnung.

Einordnung:

Herausforderung	Handlungsebene	Aufgabenschwerpunkte
Konfliktierende Anliegen und Interessen	Normatives Management	Aufbau unternehmerischer Legitimations- und Verständigungspotentiale
Komplexität und Ungewissheit der Marktbedingungen	Strategisches Management	Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
Knappheit der Produktionsfaktoren	Operatives Management	Gewährleistung effizienter Abläufe

Abbildung 7: ManagementEntscheide.

für Management-Entscheide:

2.1 Strategiefindungsprozess

In vier Schritten:

1. Strategische Analyse
2. Strategische Planung
3. Strategische Umsetzung
4. Strategische Messung

2.2 Die strategische Analyse

Drei Modellen:

- SWOT-Analyse
- PESTEL-Analyse
- 5-Forces Modell von Porter

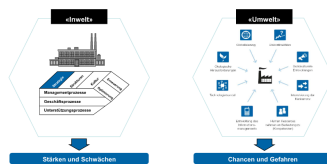


Abbildung 8: FaktorenEinfluss.

Faktoren, die Analyse beeinflussen

2.2.1 SWOT-Analyse:

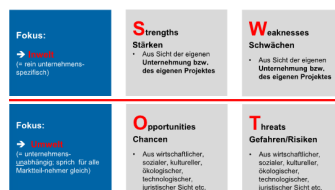


Abbildung 9: SwotAnalyse.

Kern-Kompetenzen: Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

- Wertvoll
- Selten
- Nicht oder schwer imitierbar
- Nicht substituierbar

Unternehmensanalyse Beispiel Easyjet

Strengths	Weaknesses
Moderne Flugzeuge mit tiefen Betriebskosten	Keine Interkontinentalflüge
Ersten Fluggesellschaften, Internetplattform zum Buchen	Gewisse (teure) Flughäfen nicht Streckennetz
Einheitliches Angebot (Bloss Economy Class etc)	

Opportunities	Threats
Wetter (Schlecht in CH zu Gut Ausland)	Covid-19 Reisebeschränkungen
Trend Weekend Städtereisen	Verteuerung Treibstoffkosten
Grössere Flugzeuge	Höhere Flughafentaxen
Steigender Wohlstand	Verlängerung Nachtflugsperre europ. Flughafen
	Neue Billig-Airlines



Abbildung 10: GrundstrategieAnsätze.

Die vier abgeleiteten Grundstrategieansätze:

2.2.2 PESTEL-Analyse

Untersucht den Einfluss der sechs **externen** Umweltfaktoren



Abbildung 11: Pestelanalyse.

2.2.3 5 Kräfte Modell von Porter

Untersucht den Markt.

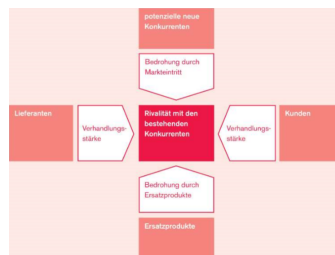


Abbildung 12: Porteranalyse.

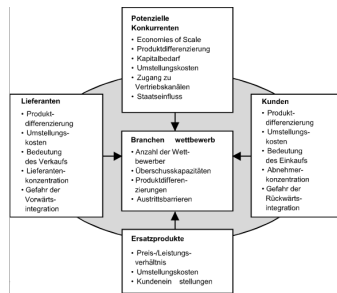


Abbildung 13: ZFPorter.

Branchenanalyse EasyJet

Beispiel easyJet – Branchenanalyse	
Rivalität mit den bestehenden Konkurrenten	Ryanair, Aer Lingus, Germanwings und Air Berlin sind ebenfalls Fluggesellschaften, die in Europa fliegen und günstige Flüge anbieten.
Verhandlungsmacht der Kunden	Die Kunden verfügen über eine kleinere Macht, da sie nicht über eine große Auswahl verfügen, von ihrem Flughafen zu einer bestimmten Zeit eine bestimmte Destination anzufliegen.
Verhandlungsmacht der Lieferanten	Boeing und Airbus, die beiden wichtigsten Flugzeughersteller bestimmen die Preise der Flugzeuge.
Potenzielle neue Konkurrenten	Neue Konkurrenten (Fluggesellschaften) sind zurzeit nicht in Sicht.
Ersatzprodukte	Hochgeschwindigkeitszüge, welche direkt die Zentren der europäischen Großstädte miteinander verbinden, befriedigen das Mobilitätsbedürfnis der Kunden auch. Dabei entfallen Zeiten für Check-In, An- und Abreise vom Flughafen.

Abbildung 14: Branchenanalyse.

Entwicklung einer Strategie

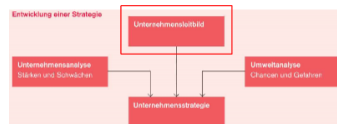


Abbildung 15: Strategieentwicklung.

Unternehmensleitbild

Elemente	Fragen
Identität	<ul style="list-style-type: none"> Wer sind wir? Welchen generellen Sinn und/oder Zweck erfüllt unsere Existenz?
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> Welchen wirtschaftlichen Zweck verfolgen wir? Welche Produkte/ Dienstleistungen stellen wir her?
Verhaltensgrundsätze	<ul style="list-style-type: none"> Wie verhalten wir uns gegenüber Anspruchsgruppen? Welche Grundsätze gelten für unser tägliches Handeln?

Abbildung 16: Unternehmensleitbild.

Unternehmensstrategie

Elemente	Frage	Erläuterung	Beispiel aus der Praxis	Buchzahlen
Differenzierung	Wie können wir uns abheben?	– Wie kann sich das Unternehmen von den Konkurrenten abheben? – Was ist das Ziel? – Was ist das Ergebnis?	– Rassen ohne Ticket – günstige Preise	– 8.100-111 – 8.100-111
Vorteilhaftigkeit	Wie können wir zu einem Gewinn kommen?	– Erzielung von Gewinnen über viele Produktionskosten – Erzielung von Gewinnen über hohe Verkaufspreise	– Sehr Kosten des Aufbaus von Flugplätzen mit günstigen Landegebühren	– 8.100-111 – 8.100-111

*Cost leader
Schwierigkeit: Digitaler, Futur, wenn sie es zu 90% finden? zahlen wird die Differenz*

Cost or Quality Leader?

Abbildung 17: Unternehmensstrategie.

2.3 Die Strategische Planung

Hier geht es um die **Strategieformulierung und -auswahl**

zwei Modelle:

1. 4-Branchenwettbewerbsstrategien nach Porter
2. 4-Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff

4-Branchenwettbewerbsstrategien nach Porter



Abbildung 18: Porter Wettbewerbsstrategie.

4-Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff

	Gegenwärtige Märkte	Neue Märkte
Gegenwärtige Produkte	Marktdurchdringung (= Penetration) Ausschöpfen des Marktes (Umsatz steigern) mit dem Ziel, bei Kunden erhöhte Kaufkraft zu erreichen, Kunden der Konkurrenz abzuwerben und/oder Neukunden zu gewinnen.	Marktentwicklung Suche nach neuen Märkten, die man mit dem gegenwärtigen Leistungsangebot bedienen kann.
Neue Produkte	Produktentwicklung Verbesserung des bisherigen Leistungsangebotes für gegenwärtige Märkte.	Diversifikation Bearbeitung eines neuen Marktes außerhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes durch horizontale, vertikale oder laterale Diversifikation.

Abbildung 19: Ansoff.

Die drei Stossrichtungen und ihre Erfolgsaussichten

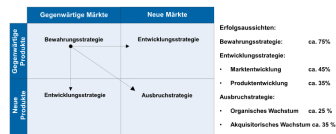


Abbildung 20: Stossrichtungen.

Marktdurchdringung

Strategie	Erklärung	Massnahmen	Beispiel „Satisfy Your Thirst“
Marktdurchdringung	Steigerung der Verkaufszahlen gegenwärtiger Produkte im angestammten Markt	<ul style="list-style-type: none"> Bestehenden Kunden mehr verkaufen Abwerbung von Kunden von der Konkurrenz (Verdrängungswettbewerb) 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau der Heimlieferung (neuer Vertriebsweg) Pressensaugungen Verstärkte Werbung in Sportstätten

Abbildung 21: Marktdurchdringung.

Marktentwicklung

Strategie	Erklärung	Massnahmen	Beispiel „Satisfy Your Thirst“
Marktentwicklung	Verkauf gegenwärtiger Produkte in neuen Märkten (Gebiet und/oder Kundengruppe)	<ul style="list-style-type: none"> Erschliessung eines Auslandsmarktes Leichte Anpassung des eigenen Produkts auf die neu zu gewinnende Zielgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau eines Vertriebsnetzes im neuen Ausland Anpassung des Mineralwassers auch in Glasflaschen, um Geschmackselemente als Kunden zu gewinnen

Abbildung 22: Marktentwicklung.

Produktentwicklung

Strategie	Erklärung	Massnahmen	Beispiel „Satisfy Your Thirst“
Produktentwicklung	Entwicklung neuer Produkte für gegenwärtige Märkte → S. 598 Produktinnovation	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung echter Marktnovitäten (Produktinnovation) Verbesserung bestehender Produkte (Produktoptimierung) 	<ul style="list-style-type: none"> Produktion eines aromatisierten Wassers nach einer neuen Rezeptur Veränderung des Kohlensäuregehalts

Abbildung 23: Produktentwicklung.

Diversifikation

Strategie	Erklärung	Massnahmen	Beispiel „Satisfy Your Thirst“
Diversifikation	Entwicklung neuer Produkte für neue Märkte → Aufgaben 1, 3, 5 und 4	<ul style="list-style-type: none"> Aufnahme sehr ähnlicher Produkte in das Produktprogramm (siehe horizontale Diversifikation) Aufnahme neuer Produkte aus vor- oder nachgelagerten Stufen (siehe vertikale Diversifikation) Aufnahme eines Produkt-Markt-Bereichs, der zum bisherigen Produktangebot keine Beziehung hat (siehe laterale Diversifikation) 	<ul style="list-style-type: none"> Aufnahme von Milchgetränken ins Angebot Produktion der Getränkeverpackung Produktion von Autoreifen

Abbildung 24: Diversifikation.

3 Marketing I