

Wirtschaft für Ingenieure

Asha Schwegler

18. 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

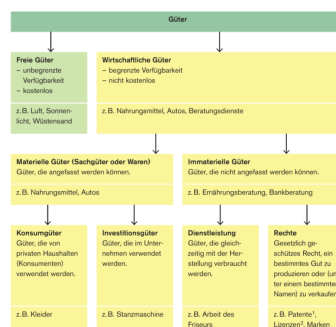


Abbildung 1: Gütereinteilung.

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)

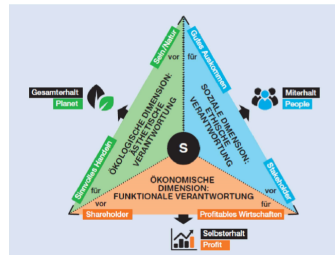


Abbildung 2: Dreifache Unternehmensverantwortung.

1.4 St. Galler Managementmodell

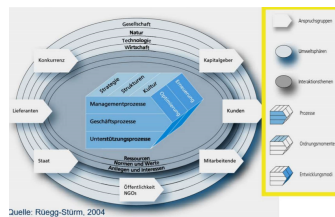


Abbildung 3: SGMM.

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

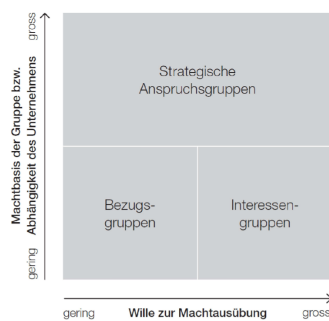


Abbildung 4: MachtausübungStakeholder.

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, Naherelleichtungen	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

Einordnung:

Strategie - Einordnung



Abbildung 6: StrategieEinordnung.

Für Management-Entscheide:

Herausforderung	Handlungsebene	Aufgabenschwerpunkte
Konfligierende 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.

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

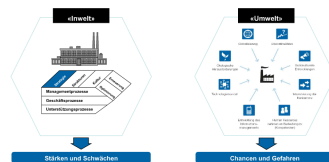


Abbildung 8: FaktorenEinfluss.

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

Strenghts	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 Wochenende Städtereisen	Verteuerung Treibstoffkosten
Grössere Flugzeuge	Höhere Flughafentaxen
Steigender Wohlstand	Verlängerung Nachtflugsperre europ.Flughafen
	Neue Billig-Airlines

Die vier abgeleiteten Grundstrategieansätze:



Abbildung 10: 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.

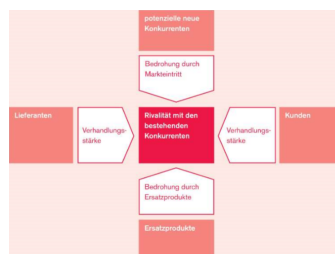


Abbildung 12: Porteranalyse.

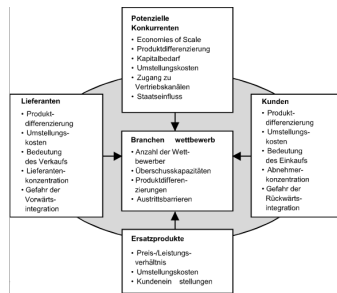


Abbildung 13: ZFPorter.

Branchenanalyse EasyJet

Beispiel easyJet – Branchenanalyse	
Rivalität mit den bestehenden Konkurrenten	Ryanair, Air Lingus, Germanwings und Air Berlin sind ebenfalls Fluggesellschaften, die in Europa billige 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

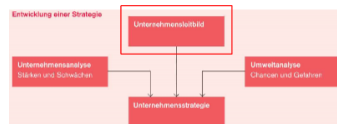


Abbildung 15: Strategieentwicklung.

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



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 Kaufzahlen 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

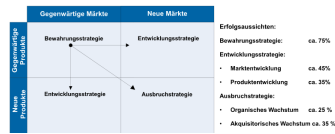


Abbildung 20: Stossrichtungen.

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 Homelieferung (neuer Vertriebsweg) Pressensungen Verstärkte Werbung in Sportstätten

Abbildung 21: Marktdurchdringung.

Marktentwicklung

Strategie	Erklärung	Massnahmen	Beispiel „Satisfy Your Thirst“
Marktentwicklung	Verkauf gegenwärtiger Produkte in neuen Märkten (Gibt es 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 Abfüllung des Mineralwassers auch in Glasflaschen, um Gourmetrestaurants als Kunden zu gewinnen

Abbildung 22: Marktentwicklung.

Produktentwicklung

Strategie	Erklärung	Massnahmen	Beispiel „Satisfy Your Thirst“
Produktentwicklung	Entwicklung neuer Produkte für gegenwärtige Märkte → 5. SSK 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 Kohlendioxidgehalts

Abbildung 23: Produktentwicklung.

Diversifikation

Strategie	Erklärung	Massnahmen	Beispiel „Satisfy Your Thirst“
Diversifikation	Entwicklung neuer Produkte für neue Märkte → Aufgaben 1, 2, 3 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-Marktbereichs, 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

Begriff: Verstehen (Analyse) und Befriedigen (Aktivitäten, 4P-Mix) von Märkten und von Kundenbedürfnissen um die unternehmerische Ziele zu erreichen.



Abbildung 25: BegriffMarketing.

Absatzmärkte



Abbildung 26: BegriffMarketing.

3.1 Marktanalyse

Marktforschung	Ziel	Typische Fragen
Qualitativ	Zahlenwerte über den Markt ermitteln	Marktvolumen? Marktanteil eines Unternehmens
Quantitativ	Motive, Verhalten Kunden	Erwartungen, Warum kauft

3.1.1 Erhebungsmethoden

Field Research / Primärforschung

- Befragung Personen
- Gespräch Branchenexperten
- Besuch Veranstaltungen / Messen
- Stiller Beobachter

Desk Research/ Sekundärforschung

- Wissenschaftliche Publikationen
- Unternehmensinformationen
- Brancheninformation
- Öffentliche Informationen
- Sonstige Nachschlagewerke

3.1.2 Marktgrößen



Abbildung 27: Marktgrößen .

Marktsegmentierung

Definition: Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen nach bestimmten Kriterien

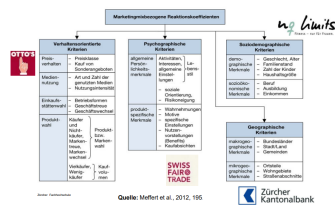


Abbildung 28: ModellSegmentierung.

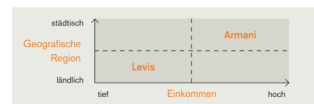


Abbildung 29: AbgrenzungGeographisch.

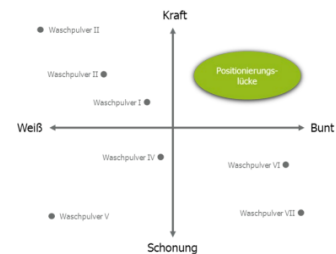


Abbildung 30: AbgrenzungEigenschaften.

3.2 Marketing 4P-Mix

Product

- Absatzprogramm / Sortiment
- Produkteigenschaften
- Verpackung
- Serviceleistungen
- Garantieleistungen

Price

- Preisbestimmung
- Preisstrategie
- Konditionen

Place

- Absatzwege
- Transportmittel

Promotion

- Werbung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Sponsoring

3.2.1 Produktgestaltung

Gestaltung des Produktkerns (Grundnutzen)	Gestaltung des Produktausseren (Zusatznutzen)	Zusatzleistungen (Kundenservice) zum Produkt
<ul style="list-style-type: none">• Grösse		<ul style="list-style-type: none">• Beratung• Schulung• Zustellung• Installation• Reparatur und Garantiedienst
<ul style="list-style-type: none">• Gewicht	<ul style="list-style-type: none">• Design (Form, Farbe)	
<ul style="list-style-type: none">• Material	<ul style="list-style-type: none">• Verpackung	
<ul style="list-style-type: none">• technische Leistung		
<ul style="list-style-type: none">• Bedienungsfreundlichkeit	<ul style="list-style-type: none">• Markierung	

Verpackung Funktionen

Technische Funktionen

- Transportfunktionen

- Lagerfunktionen

- Schutzfunktionen

Kommunikative Funktionen

- Informationsfunktion
- Werbemittelfunktion

Preishöhe: Je höher der Preis, desto höher ist bei einer bestimmten Absatzmenge der Umsatz des Unternehmens.

Preishöhe: Je höher der Preis, desto höher ist bei einer bestimmten Absatzmenge der Umsatz des Unternehmens.

Absatzmenge: Der Preis beeinflusst die absetzbare Menge des Gutes. In der Regel sinkt die Absatzmenge eines Gutes bei steigendem Preis.

3 Ansätze der Preisfestsetzung



Abbildung 31:
ReaktionNachfrager.

- | | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| • Ausgangspunkt | • Ausgangspunkt | • Ausgangspunkt |
|-----------------|-----------------|-----------------|

- | | | |
|-----------------------------------|---|-------------------------|
| – Zahlungsbereitschaft der Kunden | – Kosten des Produkts für das Unternehmen | – Preise der Konkurrenz |
|-----------------------------------|---|-------------------------|

- Kosten des Produkts für das Unternehmen

- Preise der Konkurrenz

Die Break-Even-Analyse

Defintion: Bewertungsmodell zur Ermittlung der Absatzmenge, die erforderlich ist, um die Gewinnschwelle zu erreichen.

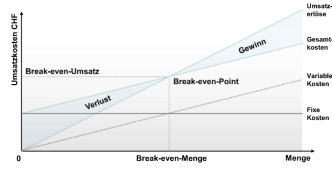


Abbildung 32: BreakEvenAnalyse.