

# **Einführung in die Betriebswirtschaftslehre**

**WS 21/22 / WWI-21DSA**

**DHBW Mannheim**

**Dozent: Thomas Rhoden**

## Literatur

- **Gutenberg, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958**
- **Schmalen, H.: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre, 15. Aufl. Stuttgart 2013**
- **Wöhe, G, Döring, U., Brösel, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Aufl. München 2016**

**Teil 1: Basiswissen über Betriebe und Unternehmen**

**Teil 2: Managementaufgaben**

**Teil 3: Betriebliche Kernaufgaben**

**Teil 4: Rechnungswesen und Finanzwirtschaft**

## Teil 1: Basiswissen über Betriebe und Unternehmen

- 1 Betriebe und Unternehmen
- 2 Leitbildelemente, Strategien, Geschäftsmodelle
- 3 Rechtsformen von Unternehmen
- 4 Unternehmensverbindungen

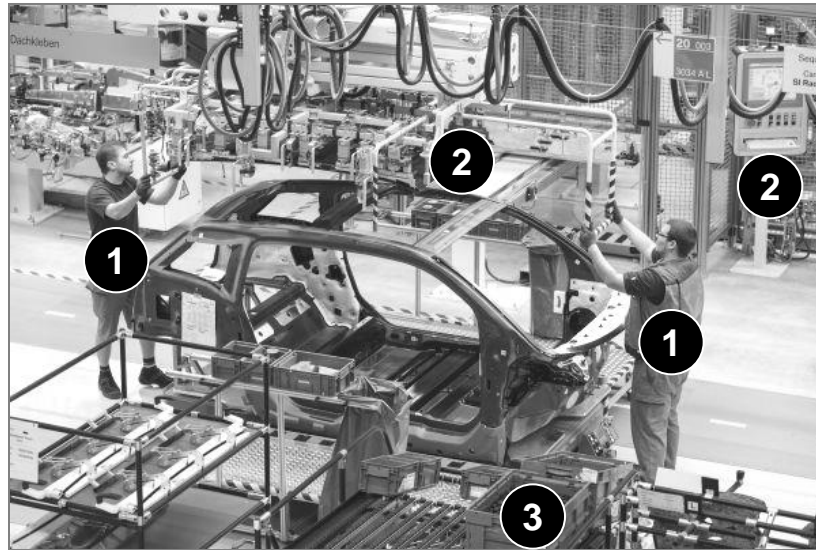
## Betriebswirtschaftslehre

- die Lehre von den Unternehmen (Betrieben)
- neben der Volkswirtschaftslehre stellt sie die andere bedeutende Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften dar.
- Ziel der BWL ist die Beschreibung und Erklärung einzelwirtschaftlicher Phänomene (betriebswirtschaftliche Theorie) sowie die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen und Verfahrensregeln für die in der Praxis Tätigen (angewandte BWL).
- Dabei geht es um die Festlegung von Betriebszielen, die Gestaltung und Steuerung betrieblicher Leistungs- und Austauschprozesse und die Ausformung der Entscheidungen hinsichtlich Art und Menge der zu beschaffenden Produktionsfaktoren, deren Einsatz (Faktorkombination in der Leistungserstellung) sowie die Verwertung der erbrachten Leistung am Markt.

## Betriebswirtschaftslehre

- Die allgemeine BWL befasst sich mit Erscheinungen und Problemen, die allen Betrieben gemeinsam sind.
- Zum **Leistungssystem** zählen die Teilfunktionen Beschaffung und Logistik (Materialwirtschaft), Produktion (Produktionswirtschaft) und Absatz (Absatzwirtschaft, Marketing, einschließlich Werbung, Vertrieb und Marktforschung). Diese Bereiche werden ergänzt durch finanzwirtschaftliche Funktionen (Investition und Finanzierung).
- Das **Lenkungssystem** umfasst die Bereiche Informationswirtschaft (Controlling, Rechnungswesen), Personalwesen (Personalwirtschaft) und Unternehmensführung (Organisation und Führung, Planung und Kontrolle, Management).
- Die Kernbereiche der allgemeinen BWL werden ergänzt durch spezielle Betriebswirtschaftslehren. Traditionell wird zwischen Industrie-, Handels-, Bank-, Versicherungs- und landwirtschaftlicher Betriebslehre sowie der Lehre von den öffentlichen Betrieben und der öffentlichen Verwaltung unterschieden.

Produktion einer Autokarosserie  
in einem Industriebetrieb



1

Produktions-  
faktor  
**menschliche  
Arbeit**



2

Produktions-  
faktor  
**Betriebs-  
mittel**



3

Produktions-  
faktor  
**Laufender  
Input**

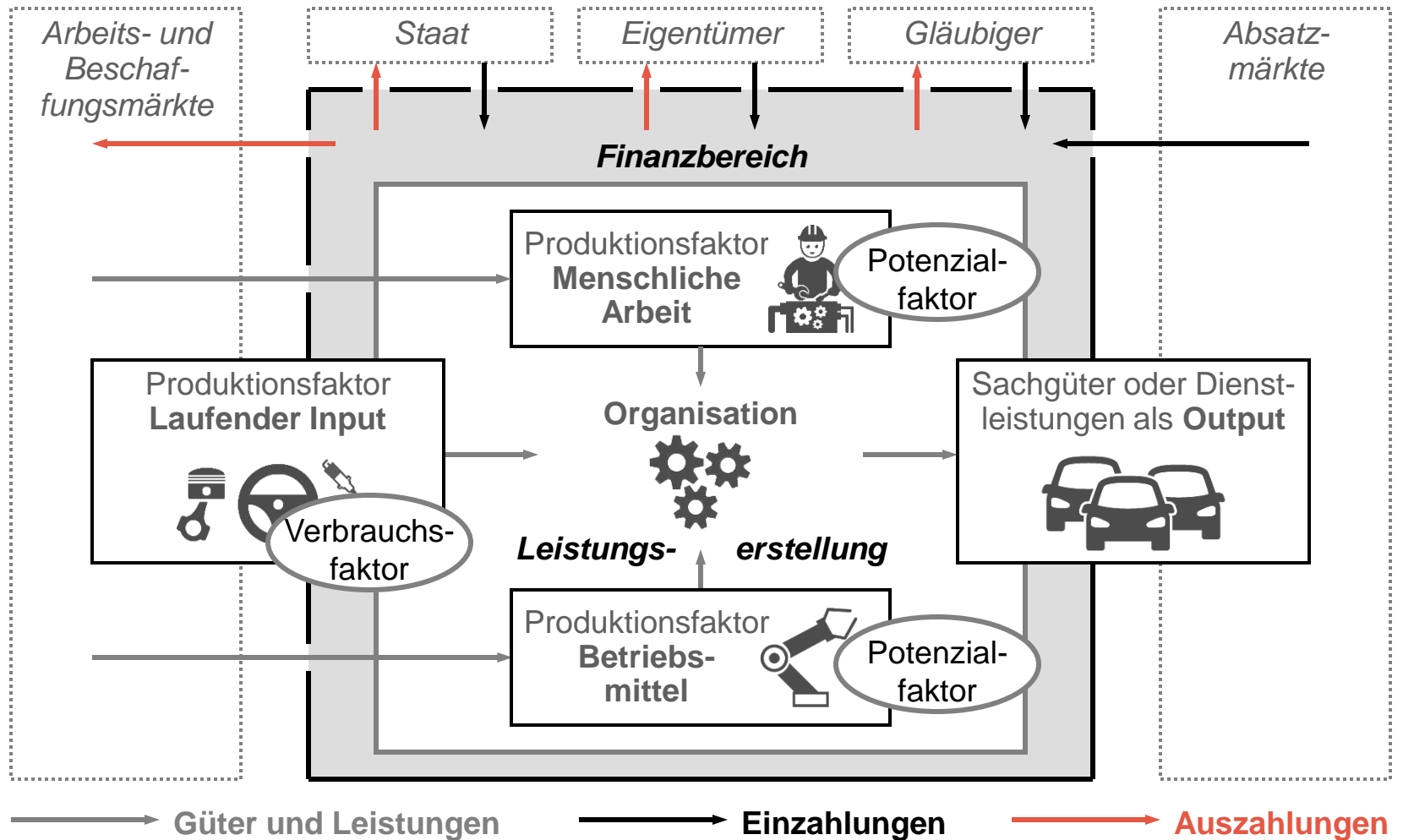


Bezahlvorgang  
in einem Dienstleistungsbetrieb



# 1.1

## Leistungserstellungs- und Finanzbereich eines Betriebs





## **Finanzbereich des Betriebs**

- **Einzahlungen**  $\geq$  **Auszahlungen**
- **Startkapital:** durch **Eigentümer (Eigenkapital)** oder **Gläubiger (Fremdkapital)**
- **Außenfinanzierung:** **Eigentümer , Gläubiger, Staat**
- **Innenfinanzierung:** durch **Gewinne des Betriebs**

## Anwendung des ökonomischen Prinzips

### → Maximum- oder Maximalprinzip:

Erzeuge aus einem gegebenen Input von Produktionsfaktoren einen möglichst großen Output! Nutze die vorhandene Kapazität möglichst sinnvoll!

### → Minimum- oder Minimalprinzip:

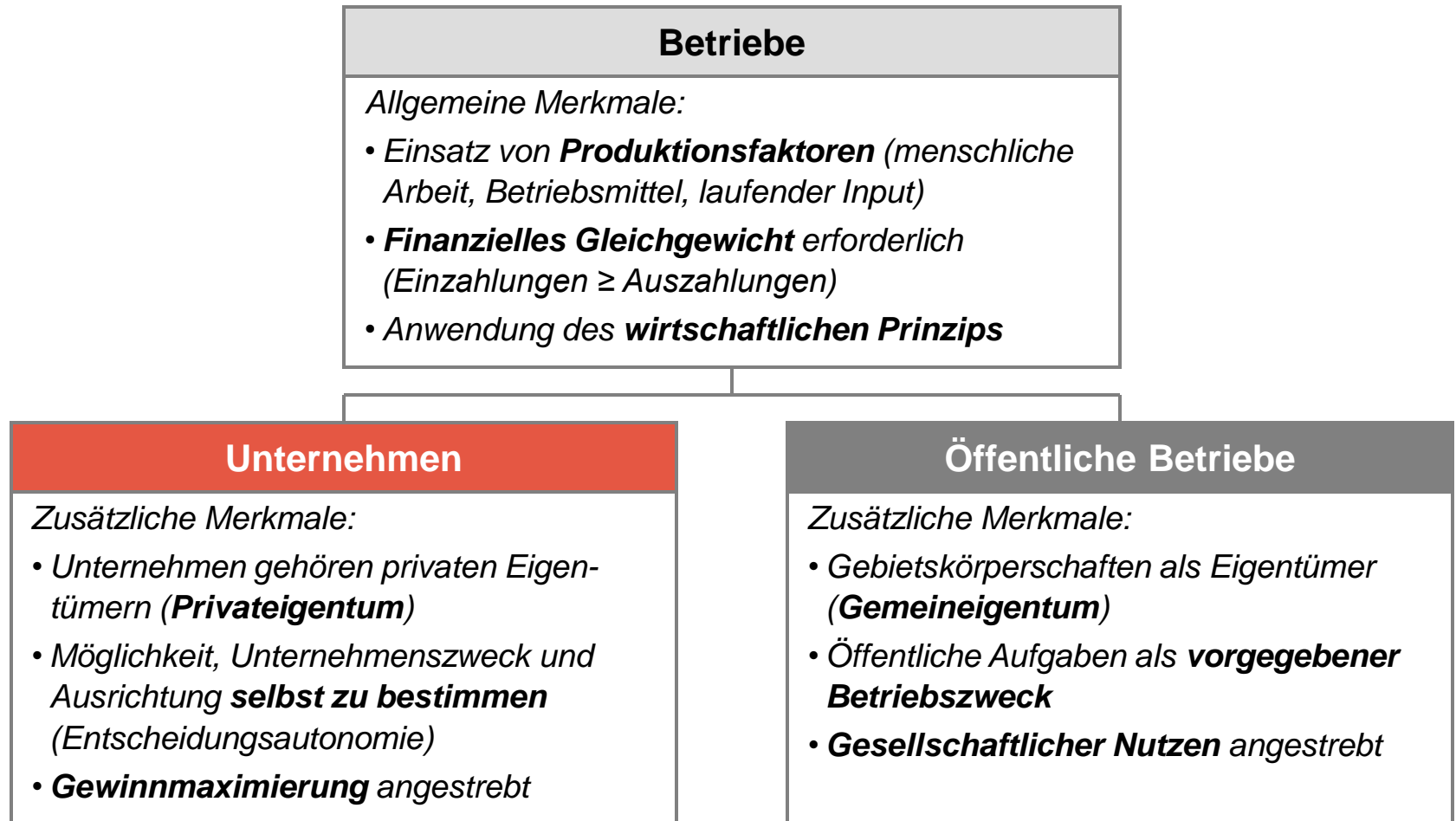
Erzeuge mit einem möglichst kleinen Input einen angestrebten Output von Wirtschaftsgütern! Achte auf den sparsamen Einsatz der Produktionsfaktoren!

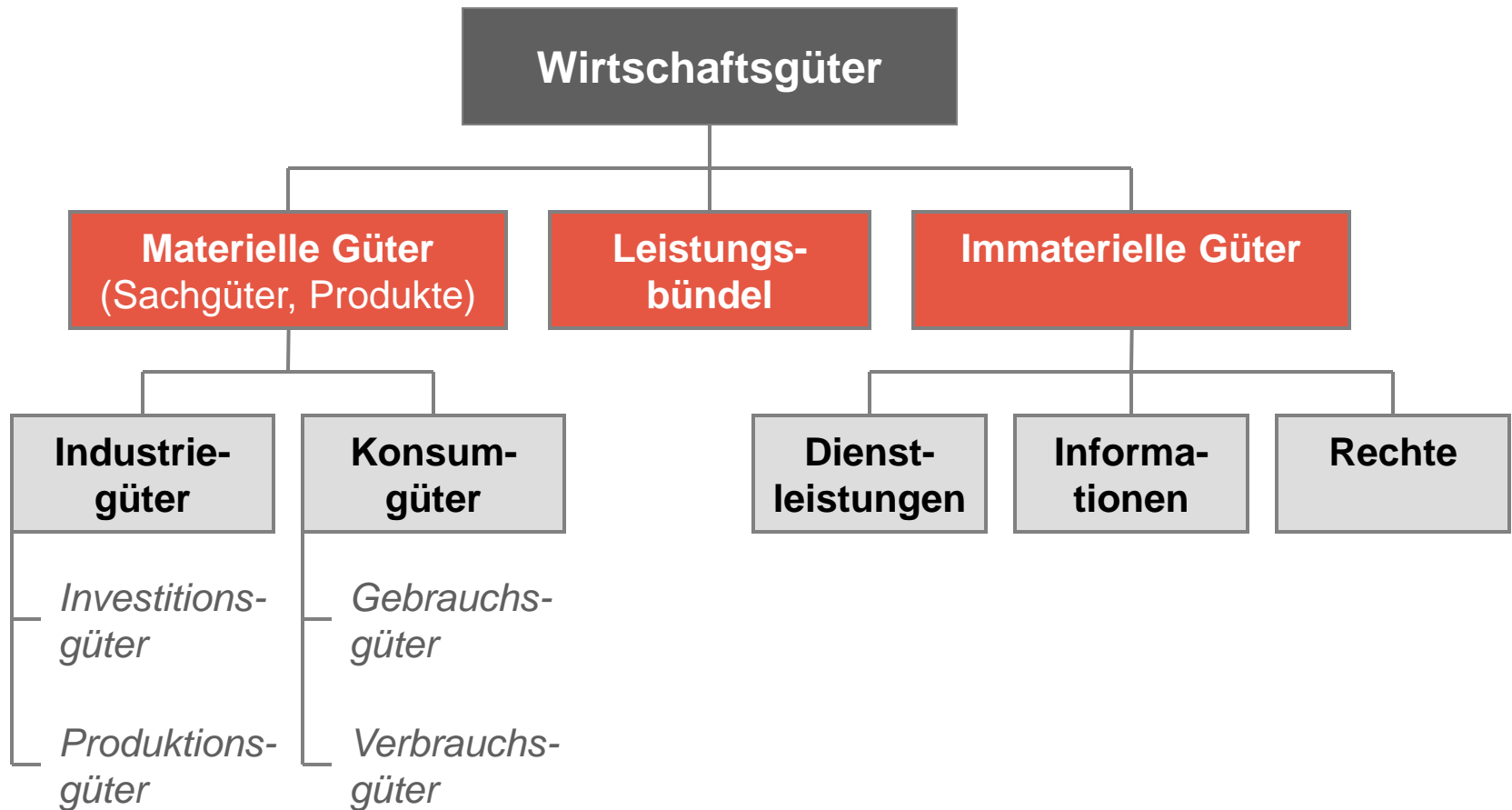
# 1.1 Beispiel für ökonomisches Prinzip

## BEISPIEL

Ein Handelsbetrieb baut einen **Lieferservice für Lebensmittel** auf. Wie lassen sich die aktuellen Bestellungen aus verschiedenen Stadtteilen mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz erfüllen (*Minimalprinzip*)? Ein Gestaltungsfaktor ist die Routenplanung, durch die sich der Kraftstoffverbrauch und die erforderlichen Arbeitsstunden der Ausfahrer begrenzen lassen. Langfristig könnten Drohnen oder automatisierte Lieferfahrzeuge eine Chance bieten, die Effizienz der Dienstleistung zu verbessern.

Eine andere Fragestellung betrifft das Leistungspotenzial von Personal und Betriebsmitteln: Könnten mit der vorhandenen Kapazität auch größere Mengen ausgeliefert und eine größere Kundenanzahl beliefert werden (*Maximalprinzip*)?





## BEISPIEL

Zeit für eine Tasse Kaffee? Die Kaffeemaschine ist wie die anderen Elektrogeräte in Ihrer Küche ein Gebrauchsgut. Kaffeepulver, Filtertüten und Milch sind Verbrauchsgüter. Weitere Beispiele für **Konsumgüter** sind TV-Geräte, Möbel und Kleidungsstücke (Gebrauchsgüter) sowie Kosmetika und Blumenerde (Verbrauchsgüter).

Lokomotiven, Gepäckförderanlagen und Computerserver sind **Industriegüter** mit einer mehrjährigen Nutzungsdauer (Investitionsgüter). Als Produktionsgüter werden zum Beispiel Elektronikbauteile in Smartphones und Kunststoffkomponenten in Autos eingebaut sowie Papier in Copyshops verbraucht.

Manche Sachgüter können *gleichermaßen Industrie- und Konsumgut* sein. Ein Tabletcomputer kann als Gebrauchsgut von einem Privatkunden gekauft werden, aber auch als Investitionsgut von einem Industrieunternehmen, das zum Beispiel Lagermitarbeiter mit den Geräten ausstattet. Ein Auto kann als Gebrauchsgut von einem Privatkunden gekauft werden, aber auch als Investitionsgut von einem Mietwagenanbieter.

# 1.1 Dienstleistungen

- Dienstleistungen sind nur schwierig eindeutig zu definieren
- Es können Handlungen (Reinigung von Büroräumen), Bereitstellen von Betriebsmitteln oder Informationen sein

## **Kategorien:**

- Personengebundene Dienstleistungen: Ärztin, Friseur
- Sachgebundene Dienstleistungen: Autoreparatur
- Zeitgebundene Dienstleistungen: ÖPNV

## **Spezielle Merkmale personengebundener Dienstleistungen:**

- Uno-Actu-Prinzip: gleichzeitig produziert und konsumiert (z.B. Theater)
- Nicht lager- und transportfähig
- Kein vorheriges hören, fühlen, anfassen möglich
- Käufer muss sich beteiligen

→ Durch die Entwicklung der Informationstechnologie ist es verstärkt möglich, Ort und Zeitpunkt der Produktion von Dienstleistungen vom Konsum zu entkoppeln (Online- versus stationärem Handel)

## 1.1 Leistungsbündel

- Kombination aus Sachgütern und ergänzenden Dienstleistungen bezeichnet man als Leistungsbündel
- Kundenbedarf soll durch ganzheitliche Problemlösung besser gedeckt werden
- Kundenbindung soll erhöht werden
- Systemanbieter/-integrator erhöht aber auch die Komplexität der Leistungserbringung



# 1.1

## Häufige Merkmale des Konsumgüter- und des Industriegütergeschäfts

Häufige Merkmale Konsumgütergeschäft (B2C)	Häufige Merkmale Industriegütergeschäft (B2B)
große Zahl möglicher Kunden (anonymer Markt)	geringere Zahl möglicher Kunden
Werbung über Massenmedien (z. B. Fernsehen, Zeitungen)	persönliche Kommunikation zwischen eigenen Vertriebsmitarbeitern und Kunden
In der Regel spielt zwischen Produzenten und Endkunden der Handel eine große Rolle.	oft Direktvertrieb ohne Einschaltung von Händlern
häufig Informationsnachteile bei den Kunden	Anbieter und Kunde beim Beurteilen der Produkte weitgehend ebenbürtig
individuelle, familiäre, teilweise irrationale Kaufentscheidungen	formalisierte, kollektive, in der Regel rationale Kaufentscheidungen

## 1.1

Kennzahlen unterschiedlicher Wirtschaftszweige in Deutschland  
(Stand: 2015)

Wirtschaftszweig	Anzahl der Unternehmen	Anzahl der Beschäftigten	Umsatzerlöse in Mrd. Euro
Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden	2.207	52.109	14
Verarbeitendes Gewerbe	241.804	6.889.283	2.055
Energie- und Wasserversorgung	80.101	481.463	585
Baugewerbe	389.749	1.620.814	259
Dienstleistungen (Handel, Gastronomie, Logistik, Kommunikation, Gesundheitswesen ...)	2.755.178	19.769.407	3.419
<b>Insgesamt</b>	<b>3.469.039</b>	<b>28.813.076</b>	<b>6.332</b>

# **1.1** Leistungserstellung – Bedeutung von Produktionsfaktoren

## **1. Arbeitsintensive Betriebe:**

- **Fokus: gute Ausbildung, aber auch technologischer Einsatz**
- **z.B. U-Beratung, Softwareentwicklung, Bildungseinrichtungen**

## **2. Kapital- und anlagenintensive Betriebe**

- **Hohe technische Ausstattung, damit hoher Betriebsmittelanteil**
- **Daher Fokus auf Auslastung**
- **z.B. Erdöl, Stahlwerke, Produktion von Mikrochips**

## **3. Materialintensive Betriebe**

- **Hauptthemen: Einkauf und Logistik**
- **z.B. Sägewerke, Nahrungsmittelhersteller, Handel**

## **4. Energieintensive Betriebe**

- **Sehr kapitalintensiv**
- **z.B. Papierproduzenten, Aluminiumhersteller, Walzwerke**

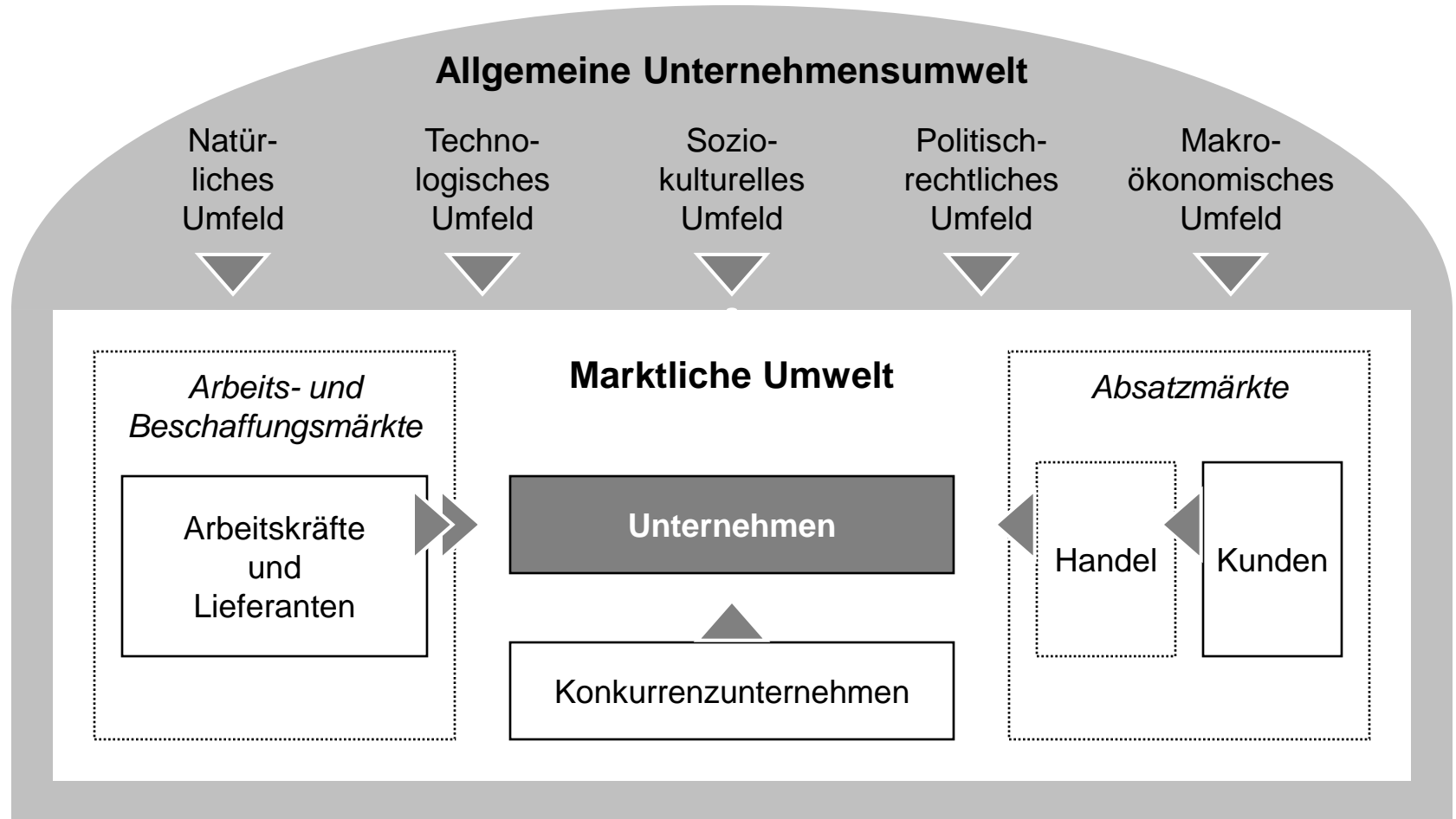
Wirtschaftszweig	1993	2013
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	237.500 Euro	493.700 Euro
Produzierendes Gewerbe (Industrie) ohne Baugewerbe	185.900 Euro	300.400 Euro
Baugewerbe	27.100 Euro	38.700 Euro
Handel, Gastgewerbe, Verkehr (Dienstleistungen)	70.400 Euro	121.600 Euro

	Anwendbarkeit	Vor- und Nachteile
<b>Anzahl der Mitarbeiter</b>	generell	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ leicht zu erfassen</li> <li>– Grad der Technisierung unberücksichtigt</li> </ul>
<b>Umsatzerlöse</b>	generell	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ leicht zu erfassen</li> <li>– Leistungstiefe nicht erkennbar</li> <li>– konjunktur- und preisabhängig</li> </ul>
<b>Wertschöpfung</b> (Umsatzerlöse – Materialaufwand)	generell	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ leicht zu erfassen</li> <li>+ Leistungstiefe erkennbar</li> <li>– konjunktur- und preisabhängig</li> </ul>
<b>Technische Kapazität</b>	bei technisch vergleichbarer Leistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– technisch vergleichbare Leistung erforderlich</li> </ul>
<b>Kundenzahl</b>	bei vergleichbarer Leistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vergleichbare Leistung erforderlich</li> </ul>
<b>Marktkapitalisierung</b> (Börsenkurs · Aktienanzahl)	bei börsennotierten Kapitalgesellschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sehr eingeschränkt anwendbar</li> <li>– beschreibt Unternehmenswert, nicht -größe</li> <li>– Börsenkurs als Einflussfaktor</li> </ul>

## 1.1

Deutsche Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen  
(Stand: 2015)

Wirtschaftszweig	Anzahl der Unternehmen	0 bis 9 Mitarbeiter (Kleinst-Unternehmen)	10 bis 49 Mitarbeiter (kleine Unternehmen)	50 bis 249 Mitarbeiter (mittlere Unternehmen)	über 249 Mitarbeiter (große Unternehmen)
Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden	2.207	1.593	477	117	20
Verarbeitendes Gewerbe	241.804	178.229	43.799	15.569	4.207
Energie- und Wasserversorgung	80.101	75.339	3.157	1.273	332
Baugewerbe	389.749	351.417	35.007	3.081	244
Dienstleistungen (Handel, Gastronomie, Logistik, Kommunikation, Gesundheitswesen ...)	2.755.178	2.506.714	198.330	40.720	9.414
<b>Insgesamt</b>	<b>3.469.039</b>	<b>3.113.292 (89,8 %)</b>	<b>280.770 (8,1 %)</b>	<b>60.760 (1,7 %)</b>	<b>14.217 (0,4 %)</b>



# **1.1 Allgemeine Umwelt**

## **1. Natürliches Umfeld**

- Rohstoffquelle und Energielieferant
- Müllentsorgung
- Qualitätsmerkmal bspw. für Tourismus

## **2. Technologisches Umfeld**

- Techn. Fortschritt betrifft Material, Produktionsverfahren und Produkte
- Früher Einsatz von neuen Werkstoffen und Technologien bietet einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz

## **3. Sozio-kulturelles Umfeld**

- Höhere Lebenserwartung, Zeitgeist-Phänomene
- Trend zu stärker individualisierten Sachgütern und Dienstleistungen

## **4. Politisch-rechtliches Umfeld:**

- Subventionen, Steuern und Abgaben
- Regulatorische Themen: Gesetzgebung, bspw. Umweltschutz

## **5. Makroökonomisches Umfeld:**

- Wechselkurse, Rohstoffpreise und Entwicklung der Kapitalmärkte
- Immer stärker ausgeprägte internationale Wertschöpfungsketten



# 1.1 Marktliche Umwelt

Hierzu gehören: Beschaffungs- und Absatzmarkt, aber auch die Konkurrenz

**1. Marktstruktur: wird geprägt von Anzahl und Größe der Anbieter und Nachfrager, die auf einzelnen Wertschöpfungsketten verknüpft sind**

**i. Anzahl der Marktteilnehmer**

**a) Monopol: ein Anbieter oder nur ein Nachfrager**

- Keine Konkurrenz und somit keine Alternative
- Konsum oder Verzicht auf diesen
- Preisbildung autark möglich ohne Konkurrenz berücksichtigen zu müssen

**b) Oligopol: wenige Anbieter oder Nachfrager**

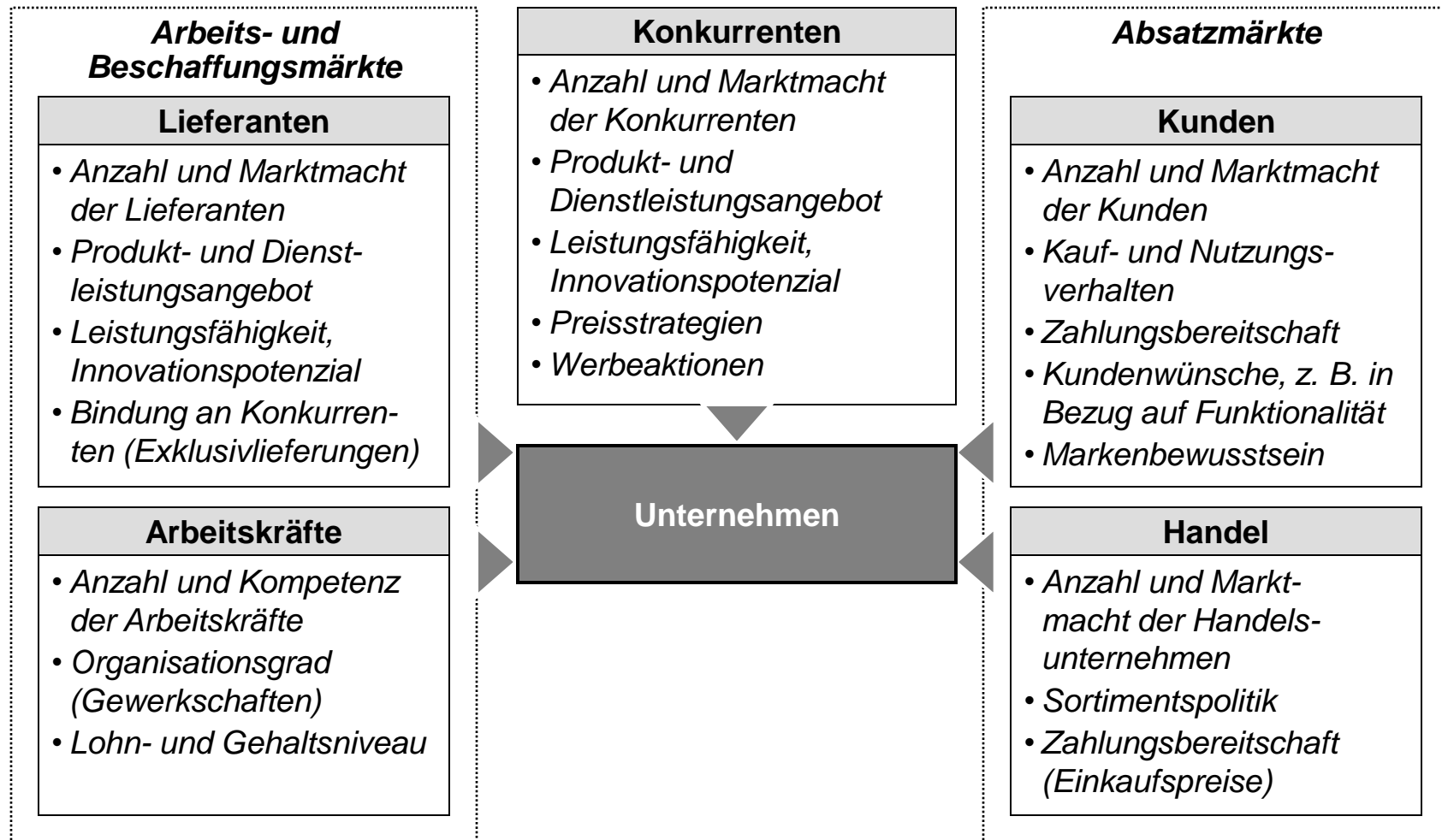
- Beeinflussen durch Angebot, Preispolitik und weitere Maßnahmen stark das Marktgeschehen und den Erfolg der Konkurrenz

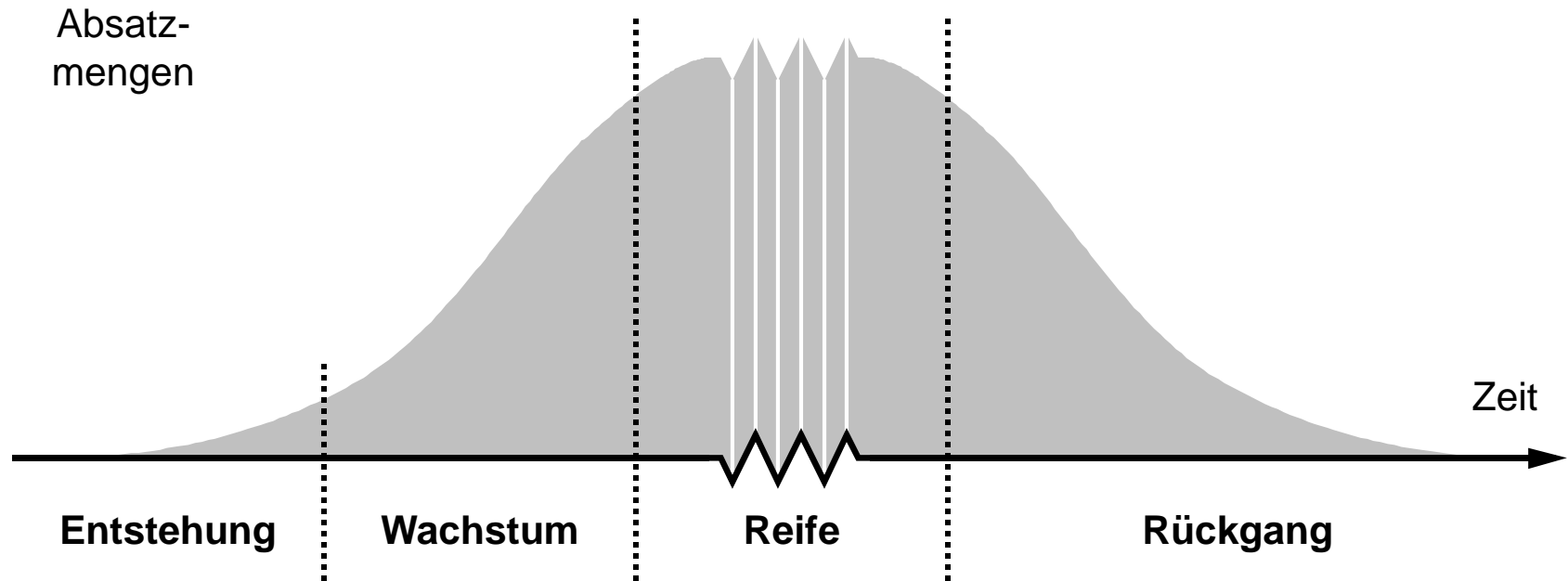
**c) Polypol: viele Marktteilnehmer**

- Nur geringer Einfluss der Marktteilnehmer durch Preis- und Angebotsgestaltung

## ii. Größenverhältnisse und Marktanteile

- Gibt es Konkurrenz, aber nur Kleine, hat ein Unternehmen eine monopolartige Stellung, wenn es den Markt maßgeblich beeinflussen kann
- Gibt es mehrere Unternehmen, die einen großen Markt bestimmen, spricht man von oligopolistischer Struktur
- Ähnlich verhält es sich mit dem Marktanteil, der ein Gradmesser des Einflusses eines Marktteilnehmers darstellt





## 1.1

## Typische Merkmale der Entstehungs-, Wachstums- und Reifephase von Industrien

	Entstehung	Wachstum	Reife
<b>Anzahl der Anbieter</b>	gering	steigt erst stark an, nimmt dann (stark) ab	nimmt weiter ab (Übernahmen, Zusammenschlüsse)
<b>Leistungs-erstellung</b>	flexibel, arbeitsintensiv, wenig automatisiert, geringe Produktivität	weniger flexibel, Automatisierung nimmt zu, Produktivität steigt	starr, kapitalintensiv, auf Größenvorteile gerichtet, automatisiert
<b>Markteintritt</b>	gut möglich	möglich	wegen der Größenvorteile etablierter Anbieter schwierig
<b>Stabilität der Marktstruktur</b>	gering	nimmt zu	hoch (stabile Marktanteile)
<b>Wettbewerbsvorteile</b>	durch funktionsfähige Produkte	durch verbesserte, kundenfreundliche Produkte oder niedrige Preise	durch Varianten oder niedrige Preise
<b>Beispiele (Sachgüter und Dienstleistungen)</b>	personalisierte Bücher, automatisierte Parkhäuser, Brennstoffzellenantriebe	Drohnen, 3-D-Druck, Laser-Operationen für Augen	Fotokameras, Möbel, Schiffbau

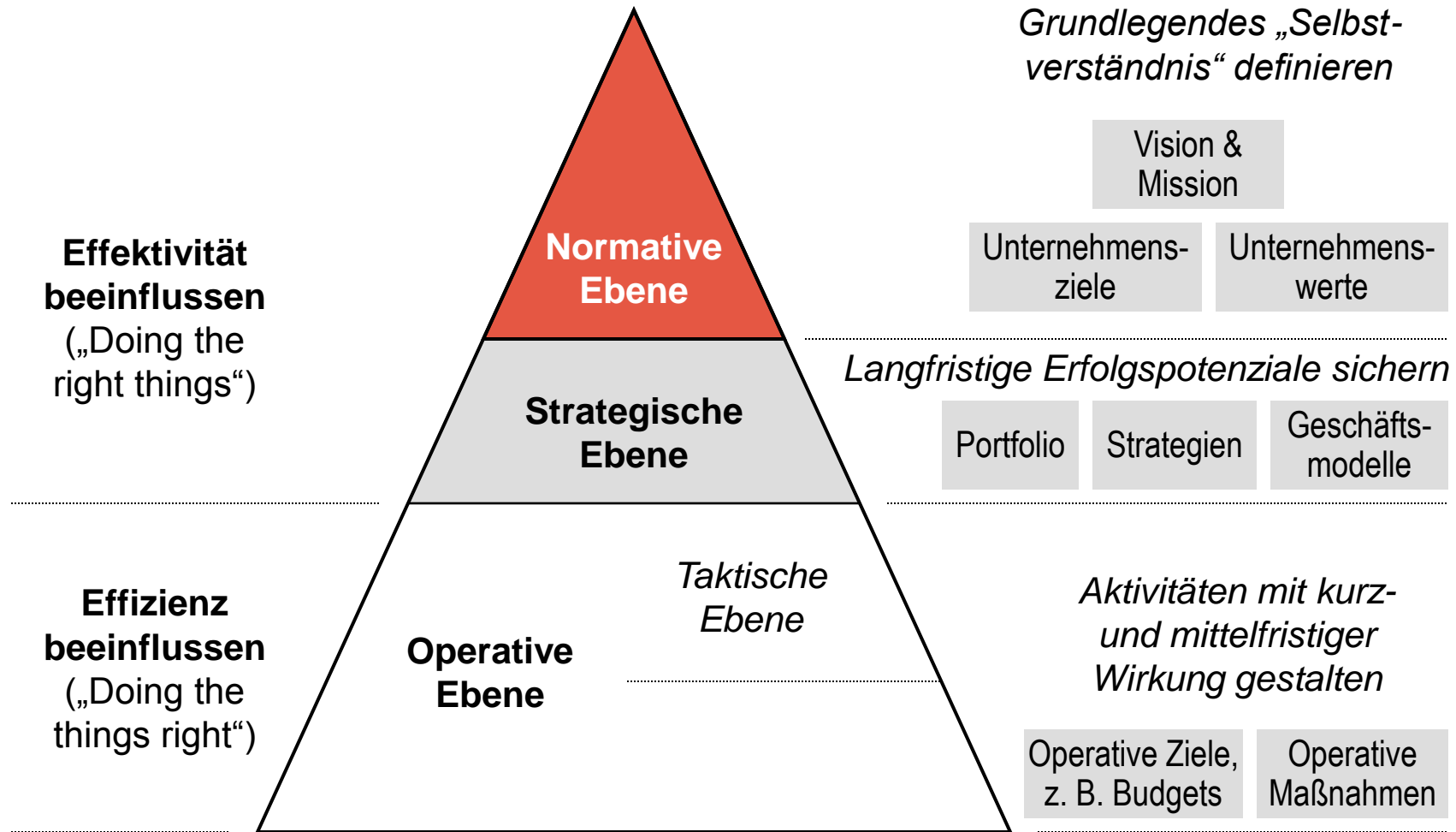
## 1.1

Industrie- und Dienstleistungsunternehmen im Vergleich  
(Stand: 2015)

	Verarbeitendes Gewerbe	Dienstleistungen
Durchschnittliche Umsatzerlöse	8,5 Mio. Euro	1,2 Mio. Euro
Durchschnittliche Beschäftigtenanzahl	28,5	7,2
Anteil Kleinstunternehmen (< 10 Beschäftigte)	73,7 %	90,1 %
Anteil großer Unternehmen (≥ 250 Beschäftigte)	8,2 %	1,8 %

## Teil 1: Basiswissen über Betriebe und Unternehmen

- 1 Betriebe und Unternehmen
- 2 Leitbildelemente, Strategien, Geschäftsmodelle
- 3 Rechtsformen von Unternehmen
- 4 Unternehmensverbindungen





# 1.2 Ebenen der Unternehmensführung

## i. Normative Ebene

- Übergeordnete Grundsatzentscheidungen, die das Selbstverständnis des Unternehmens beschreiben. Hierzu zählen Mission und Vision eines Unternehmens, die die Unternehmensziele und Unternehmenswerte beschreiben
1. Unternehmensvision (Leitmotiv, Zukunftsbild): in welche Richtung soll sich ein Unternehmen weiterentwickeln.
  2. Unternehmensmission: Zweck und Gegenstand des gegenwärtigen Handelns – Darstellung der Unternehmenstätigkeit
    - I. Eigenes Angebot
      - a. bedarfs- und problemlösungsbezogen Sichtweise: Bedürfnis des Nachfragers im Mittelpunkt
      - b. Technologie- oder produktgruppen bezogene Sichtweise: Eigenschaften der eigenen Produkte im Mittelpunkt
    - II. Geographische Ausbreitung: regional, weltweit, kontinental
    - III. Käufergruppe und Teilmärkte: Aktivitäten zu diesen Kategorien

## **3. Unternehmensziele:**

- **Ziele sind angestrebte zukünftige Zustände**
- **Wichtige Funktion innerhalb der Unternehmen**
- **Können bewertet und kontrolliert werden**

### **Eigenschaften von Unternehmenszielen:**

- **klar und verständlich**
- **gleichzeitig anspruchsvoll und realisierbar**
- **möglichst gut messbar sein**

### **Arten von Unternehmenszielen:**

- **Formalziele: monetäre Ziele**
- **Sachziele: Leistungsziele**

# 1.2

## Arten von Unternehmenszielen im Zielsystem



## **1.2 Ebenen der Unternehmensführung**

### **Zielsystem kann folgende Elemente enthalten:**

- 1. Gewinnziele: übergeordnetes Ziel, häufig gemessen mit Umsatzrendite**
- 2. Markt- und Wachstumsziele: marktseitiger Erfolg von Produkten und Dienstleistungen, Umsatzkennzahlen und Marktanteile, Wachstum**
- 3. Finanzierungsziele: Sicherung der Liquidität und Kreditwürdigkeit, Eigenkapitalquote**
- 4. Zeitbezogene Ziele: Time-to-Market, kurze Lieferzeiten**
- 5. Leistungs- und kundenbezogene Ziele: Leistungs- und Qualitätsziele als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit**
- 6. Kostenziele: betrifft den wirtschaftlichen Einsatz von Produktionsmittel, Kostensenkung bzw. Effizienz- und Produktivitätssteigerung**
- 7. Soziale und ökologische Ziele: immer relevanter, Emmissionsziele, Energiemanagement, Corporate Social Responsibility – gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln**

## **1.2** Ebenen der Unternehmensführung

### **Zielbeziehungen:**

- a. Komplementäre Ziele: gegenseitige Unterstützung, höhere Gewinne führen zu höherer Unabhängigkeit**
  - b. Konkurrenzbeziehung: bei Verbesserung des einen Ziels verschlechtert sich das andere, z.B. zwischen Kosten- und Qualitätsziele, Lösung: Festlegung einer Reihenfolge mit Hauptzielen**
  - c. Neutrale Beziehung: keine gegenseitige Abhängigkeit bei der Erreichung der Ziele**
- In der Praxis deutlich komplexer**

## **4. Unternehmenswert und Compliance**

- **Unternehmenswerte: Verhaltensgrundsätze sollen Mitarbeitern und Führungskräften eine Orientierung bieten**
- **Compliance: Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, interner Richtlinien und ethischer Verhaltensgrundsätze**

## ii. Strategische Ebene - Unternehmensstrategien

### 1. Wettbewerbsstrategien

- a. Strategie der Kostenführerschaft: Low-Cost durch hohe Marktanteile und wenig bis keine Varianten bei den Produkten, Skalierungseffekte bringen Kostenvorteile, Ziel: Kundenerwartung erfüllen, aber nicht übererfüllen

Bsp.: Aldi, Lidl, Ryanair, Germanwings

- b. Differenzierungsstrategie: möglichst einzigartige Wettbewerbsposition aufbauen, überragende Qualität durch starke Marke, Design, technologischem Vorsprung

Bsp.: Apple, Hilti (Bohrhämmer), Liebherr (Mobilkräne)

- c. Nischenstrategie: spezielles Marktsegment aus einem Gesamtmarkt

Bsp.: Kuhfriseur, Betauchung von Golfplätzen, Transporter für Bäcker und Metzger

## **ii. Strategische Ebene - Unternehmensstrategien**

### **2. Wachstumsstrategien**

**Wachstumsziele gehört zu den vorrangigen Unternehmenszielen. Gemessen werden diese durch steigende Umsatzerlöse, Absatzmengen und Kundenzahlen.**

- Höhere Umsätze gewährleisten höhere Gewinne und Rentabilität**
- Höhere Produktionsmengen verringern die Stückkosten (Mengendegression)**
- Durch Ausweitung von Produktgruppen lassen sich Synergieeffekte realisieren**
- Bessere Chancen auf talentierten Nachwuchs, da wachsende Unternehmen attraktiver erscheinen und auch Finanzmärkte bewerten Unternehmen besser**



<div>Märkte</div> <div>Produkte</div>	Bisherige Märkte	Neue Märkte
Bisherige Produkte	<b>Marktdurchdringung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absatz bei vorhandenen Kunden steigern</li> <li>• Nichtverwender aktivieren</li> <li>• Kunden von Konkurrenten gewinnen</li> </ul>	<b>Marktentwicklung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Kunden außerhalb bisheriger Märkte und Segmente gewinnen</li> <li>• Neue Anwendungen für die eigene(n) Produktechnologie(n) entwickeln</li> </ul>
Neue Produkte	<b>Produktinnovation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweitern des Funktionsumfangs</li> <li>• Verbessern der technischen Leistungsfähigkeit</li> <li>• Preisgünstigere und sparsamere Produkte</li> </ul>	<b>Diversifikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstum in Vorstufen oder Folge-stufen des eigenen Geschäfts</li> <li>• Ausdehnung in verwandte Branchen</li> <li>• Sprung in einen völlig neuen Markt</li> </ul>

## 1.2

## Produkt-Markt-Matrix mit Beispielen

<div>Märkte</div> <div>Produkte</div>	Bisherige Märkte	Neue Märkte
Bisherige Produkte	<b>Marktdurchdringung</b> <i>(b) Playmobil bietet Figuren und Zubehör an, für die Lizenzen erforderlich sind.</i>	<b>Marktentwicklung</b> <i>(a) Bosch entwickelt Anti-blockiersysteme für Motorräder und E-Bikes.</i>
Neue Produkte	<b>Produktinnovation</b> <i>(d) Die FAZ erweitert das Angebot um elektronische Zeitungsausgaben.</i>	<b>Diversifikation</b> <i>(c) Ströer (Werbung) steigt in das Geschäft mit Statistiken ein.</i>

# **1.2 Ebenen der Unternehmensführung**

## **ii. Strategische Ebene - Unternehmensstrategien**

### **3. Unternehmensstandorte und Internationalisierung**

**Wenn ein Unternehmen an seine Kapazitätsgrenzen kommt, stellt sich die Frage einer sinnvollen Erweiterung, i.d.R. über einen neuen Standort. Die Auswahl hierzu wird von vielen unterschiedlichen Faktoren beeinflusst.**

**Häufig werden die einzelnen Faktoren über eine Nutzwertanalyse bewertet und der Standort mit dem höchsten Nutzwert bietet somit die höchste Standortattraktivität.**

**Absatzmärkte und Kunden**

- Anzahl möglicher Kunden
- Pro-Kopf-Einkommen, Zahlungsbereitschaft
- Einkaufsverhalten
- Nähe zu bevorzugten Einkaufsorten („Lage“)
- Konkurrenzsituation

**Arbeitskräfte**

- Anzahl möglicher Arbeitskräfte
- Qualifikation, Know-how
- Arbeitskosten
- Mobilität
- Einfluss von Gewerkschaften

**Beschaffungsmärkte und Lieferanten**

- Anzahl möglicher Lieferanten
- Leistungsfähigkeit möglicher Lieferanten und Liefersicherheit
- Nähe zu Lieferanten
- Transportkosten

**Flächen und Gebäude**

- Gewerbeflächen
- Immobilienpreise
- Mietkosten

**Infrastruktur**

- Verkehrsinfrastruktur
- Energieversorgung und -kosten
- IT- und Kommunikationsinfrastruktur

**Politisch-rechtliche Bedingungen**

- Politisches System, politische Stabilität
- Korruptionsniveau
- Rechtssystem und Rechtssicherheit
- Regelungsdichte, z. B. bei Bauvorhaben, und Bürokratie

**Natürlich-geografische Bedingungen**

- Geografische Lage, z. B. Meereszugang
- Klima
- Bodenschätze und natürliche Ressourcen
- Ökologische Belastungen

**Wirtschaftspolitische Bedingungen**

- Wirtschaftssystem
- Steuern und andere Abgaben
- Subventionen und Fördermaßnahmen
- Auflagen zum Umweltschutz
- Währung, Wechselkursstabilität
- Preisniveaustabilität
- Zahlungsfähigkeit und Kreditwürdigkeit

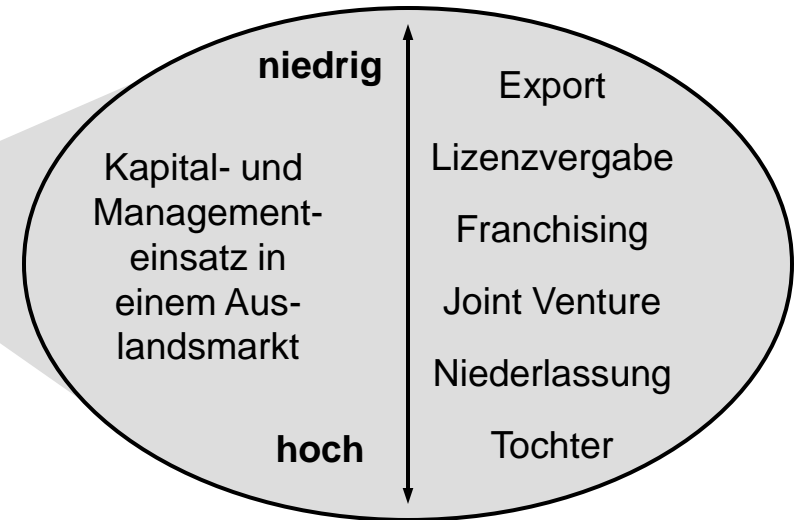
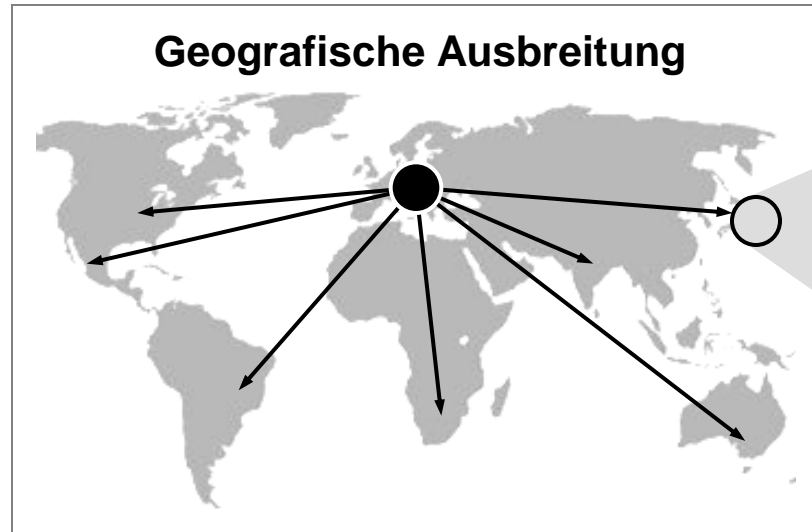
**Sozio-kulturelle Bedingungen**

- Sprache(n)
- Religion(en) und Ethnie(n)
- Werte und Einstellungen, z. B. Technikakzeptanz und Nationalismus
- Lebensstil(e) und Bildungsgrad
- Lebensbedingungen, z. B. Kultur- und Freizeiteinrichtungen

## 1.2

## Beispiel einer Nutzwertanalyse zur Standortbewertung

Standortfaktoren	Gewicht	Standort A		Standort B		Standort C	
		Punkte	Teil-nutzen	Punkte	Teil-nutzen	Punkte	Teil-nutzen
Absatzmärkte und Kunden	30	5	150	4	120	4	120
Arbeitskräfte	14	3	42	2	28	3	42
Beschaffungsmärkte und Lieferanten	11	2	22	2	22	3	33
Flächen und Gebäude	7	3	21	3	21	2	14
Infrastruktur	8	2	16	3	24	1	8
Natürlich-geografische Bedingungen	4	3	12	3	12	4	16
Sozio-kulturelle Bedingungen	10	4	40	4	40	3	30
Politisch-rechtliche Bedingungen	7	3	21	2	14	4	28
Wirtschaftspolitische Bedingungen	9	3	27	2	18	3	27
Nutzwert	100		351		299		318



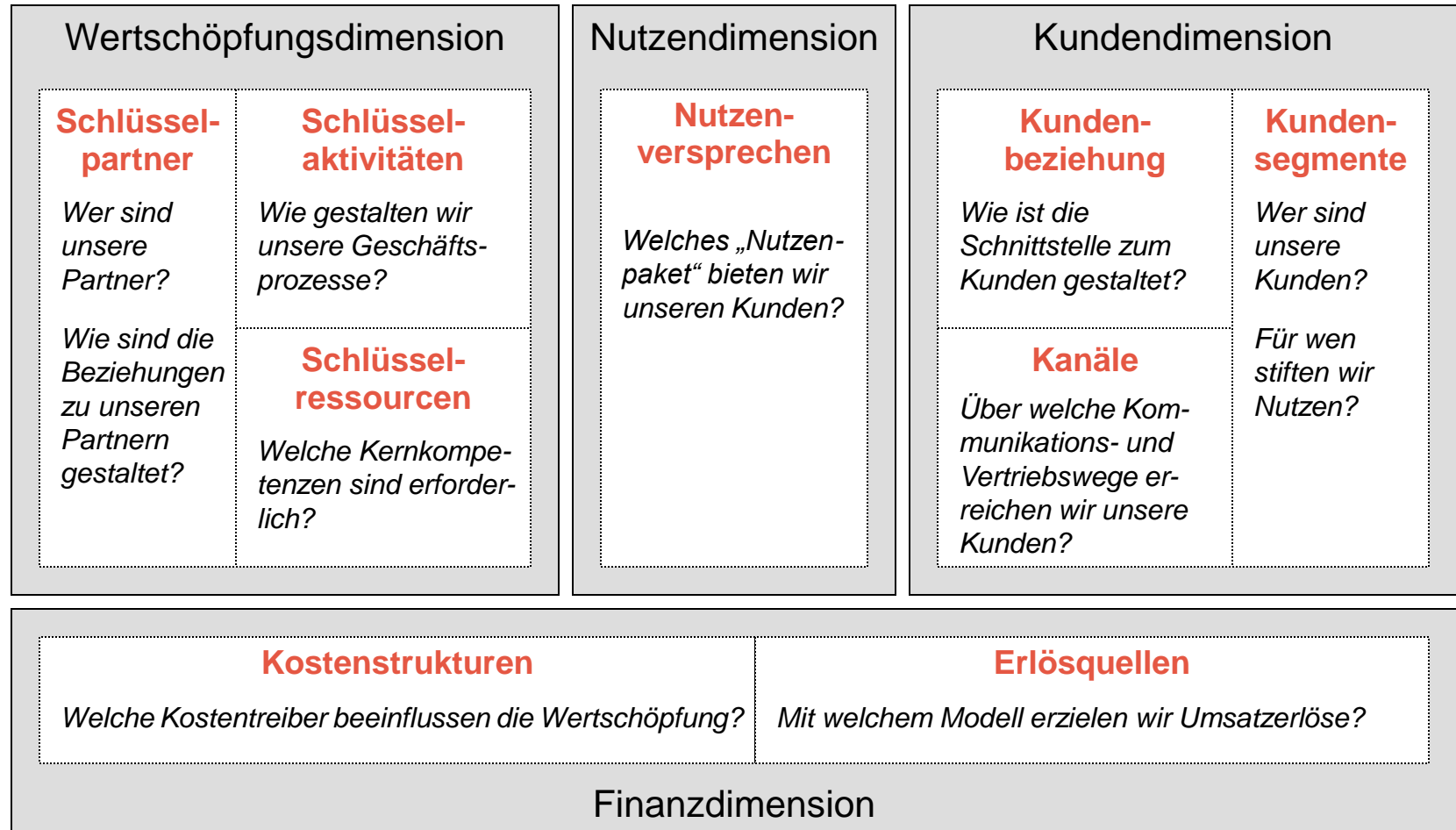
**Betriebliche Funktionen in Auslandsmärkten***Beispiel:*

	Forschung und Entwicklung	Beschaffung	Produktion	Vertrieb und Marketing
Land 1	●	●	●	●
Land 2		●	●	●
Land 3				●
Land 4		●		●

↑      ↑      ↑      ↑

*Geografische  
Konzentration*      *Geografische  
Streuung*      *Geografische  
Streuung*      *Geografische  
Streuung*





## **iii. Geschäftsmodelle**

### **1. Nutzendimension**

- Nutzenversprechen für Kunden
- Maßgeblich beeinflusst durch Design, Marke, Preis

### **2. Wertschöpfungsdimension**

- Architektur der Wertschöpfung
- Festlegung der Kernkompetenzen und der Leistungstiefe

### **3. Kundendimension**

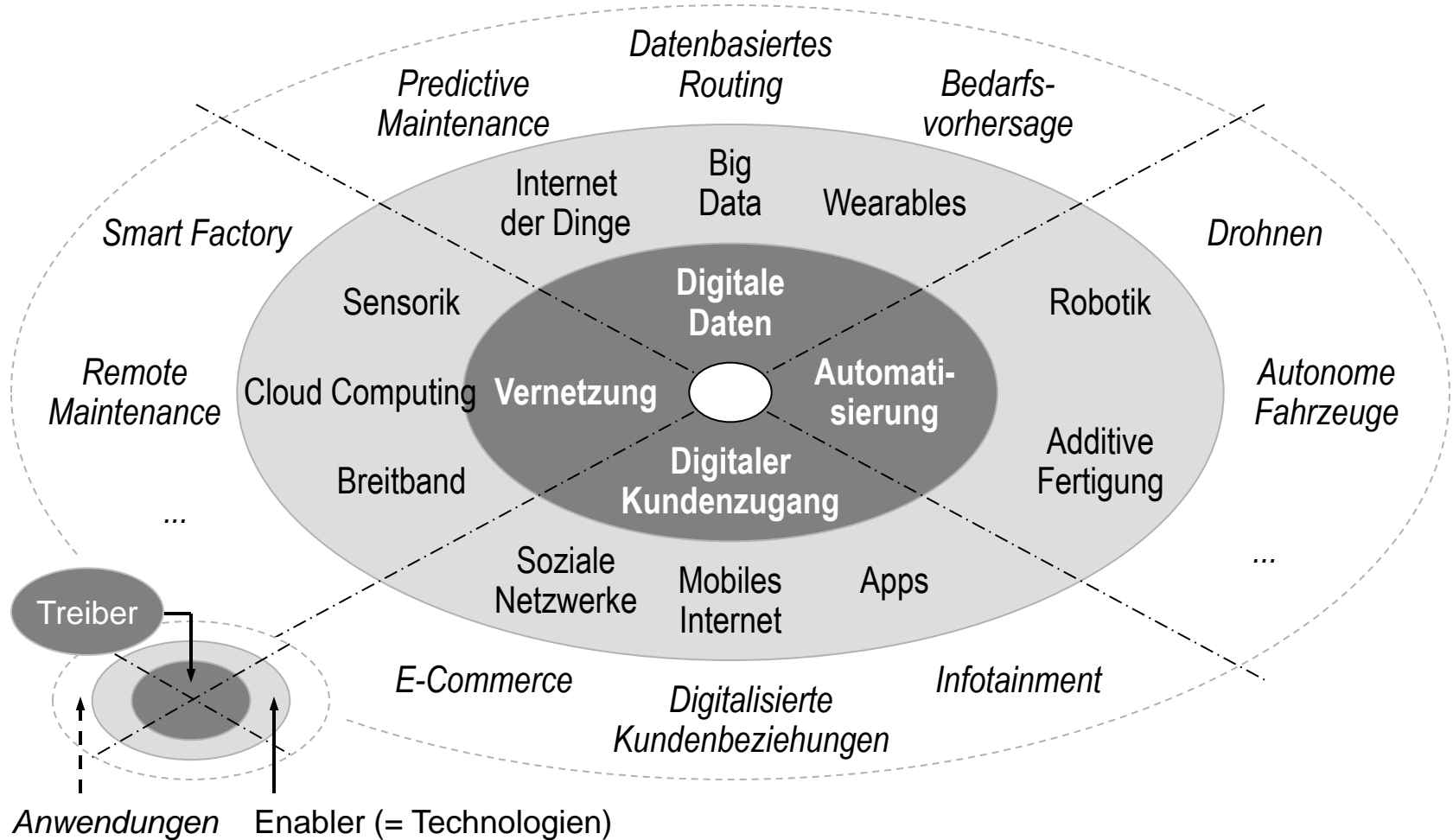
- Zielkunden definieren
- Kundenbeziehung festlegen
- Einsatz von Vertriebs- Kommunikationskanäle

### **4. Finanzdimension**

- Preispolitik und Preismodelle
- Festlegung und Steuerung der Kostenstrukturen
- In- und Outsourcing

# 1.2

## Treiber der Digitalen Transformation



## **iii. Geschäftsmodelle Beispiele**

### **1. Unbundling-Geschäftsmodelle**

- Differenzierung von Wertschöpfungsprozessen, Konzentration auf die Kernkompetenzen
- Z.B. AMD nur noch Entwicklung und Lizenzierung

### **2. Long-Tail-Geschäftsmodell**

- Massenmarkt für Produkte, die einen geringen Umschlag haben
- Z.B. Anbieten von Nischenprodukten über Online-Plattformen

### **3. Tied-Products-Geschäftsmodelle**

- Günstiges Basisprodukt, teure Folgeangebote
- Z.B. Gillette, Drucker, Kaffeemaschinen

### **4. Freemium-Geschäftsmodelle**

- Kostenloser Zugang plus additives kostenpflichtiges Premiumangebot
- Z.B. Zeitungsverlage, Online-Spiele

# 1.2

## Produktspektrum beim Long Tail-Geschäftsmodell

