

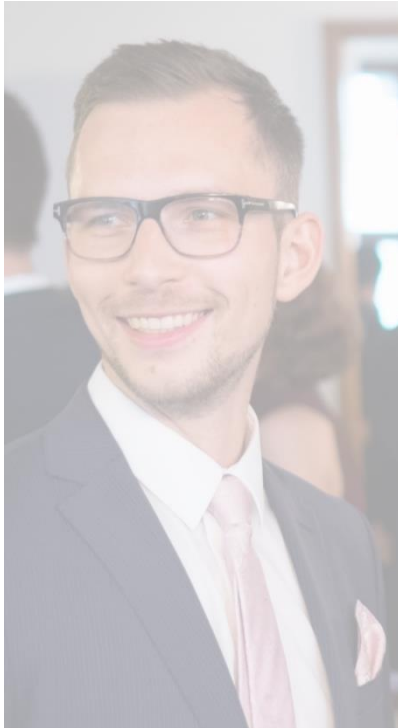


# **Wirtschaftliche Grundlagen 1 – Unternehmerisches Denken und Handeln Einführung in die Veranstaltung**

Dr. Christian Dremel

28.10.2022

# Curriculum Vitae




○ 2018

**PH.D. FROM UNISG** 

Understanding the Organizational Implications of Big Data Analytics

○ 2015-2018

**UNIVERSITY OF ST.GALLEN** 

PhD Project with 

○ 2009-2015

**Unterschiedliche Rollen bei**

**Großunternehmen** Stets ein Fokus auf Daten

**SIEMENS**

**accenture**



**Audi**  
Brussels

○ 2015

**University of Bamberg**

Master of Science in Information Systems



WiGL I 2022

# Curriculum Vitae



HPI



2022

**External Research Associate**

Ethical Use of AI



EPFL

2022

Post-Doc



**Externer Dozent am HPI**

HPI

2021

**Project Lead Data-Driven Brose &  
Advanced Analytics Center of Expertise  
(Lead Data Engineering)**



**Externer Dozent an der  
Otto-Friedrich-Universität  
Bamberg**



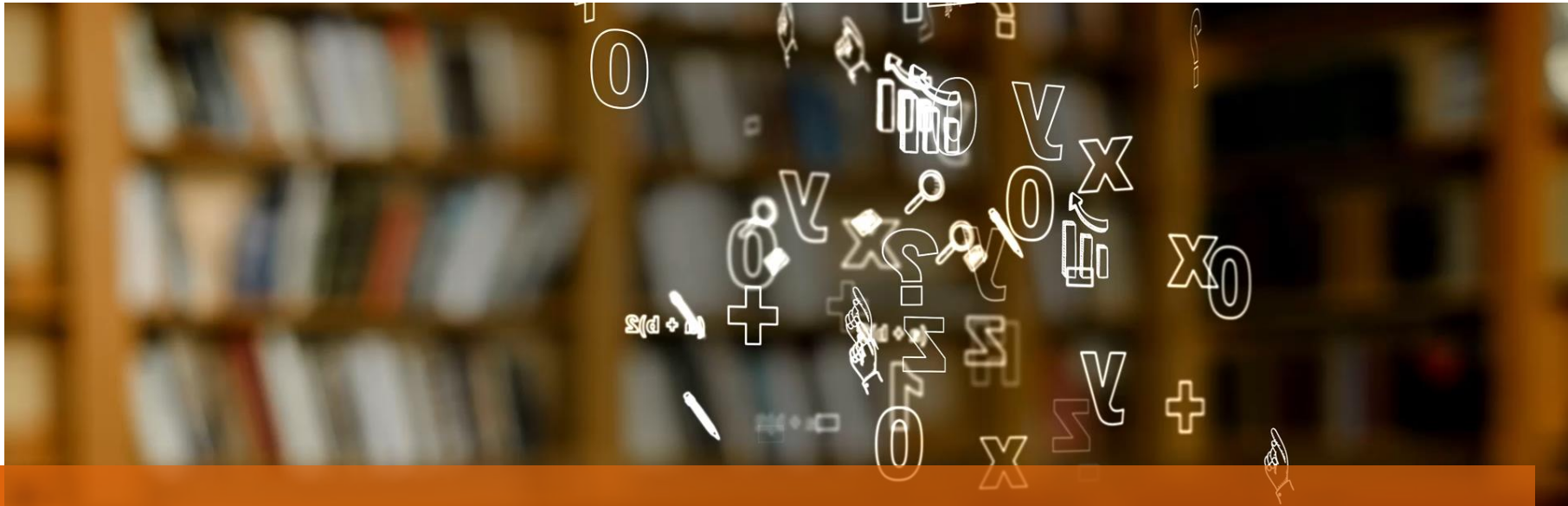
2018

**PH.D. FROM UNISG** 

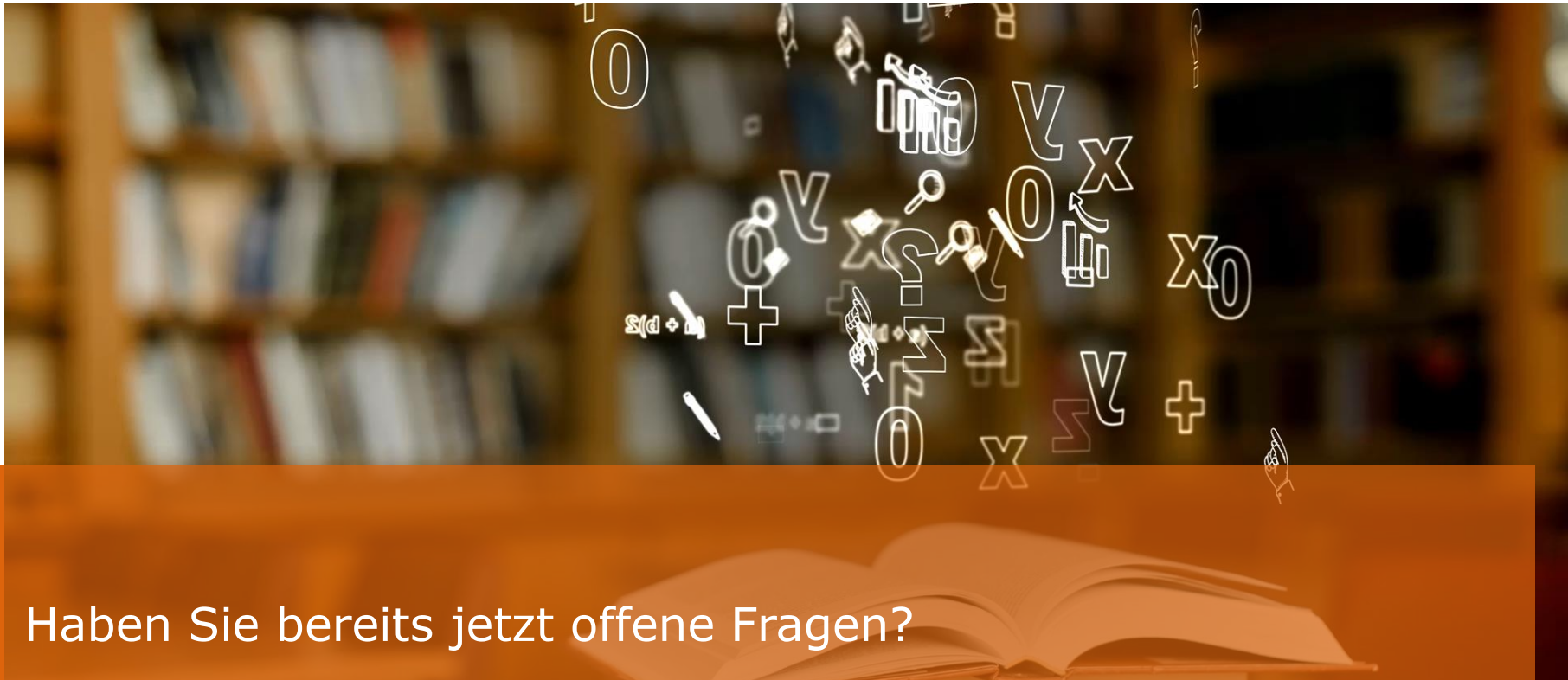
Understanding the Organizational Implications of Big Data Analytics

WiGL I 2022

# Wer sind Sie und was studieren Sie?



Was sind Ihre Wünsche und Erwartungen an die Vorlesung?



Haben Sie bereits jetzt offene Fragen?



# Herausforderungen in einer digitalisierten Welt

## VUCA

### **VOLATILITY**

Equity, bond and currency market volatility; the lack of stability and predictability.

### **UNCERTAINTY**

The potential change in the inflation index calculation, the potential switch to "smoothing" for pension funds calculating their recovery plan; the lack of ability to foresee what major changes might come.

### **COMPLEXITY**

In understanding these financial markets in the era of the "new normal". The proliferation and increasing complexity of new financial instruments and regulation to deal with increasingly complex markets, moving in ways experts have never seen before.

### **AMBIGUITY**

The resulting feeling. Is this the great rotation from bonds to equities? Or will bond yields stay low for longer? What is the best course of action?

WiGL I 2022

Chart 7

# Start-Ups als Vorbilder für Konzerne



*"Bei den Topmanagern ist angekommen, dass die Start-ups etwas haben, was ihren Unternehmen fehlt"*

Alexander von Frankenberg, Chef des High-Tech-Gründerfonds (HTGF)

WiGL I 2022

Chart 8



# Start-Ups als Vorbilder für Konzerne



*„Uns geht es um den Kulturaustausch - wir wollen lernen, wie Start-ups agieren, um selbst agiler werden zu können.“*

Michael Gamber, Leiter des Innovationszentrums Merck

WiGL I 2022

Chart 9

# Entscheidungen treffen in einer unsicheren Zukunft



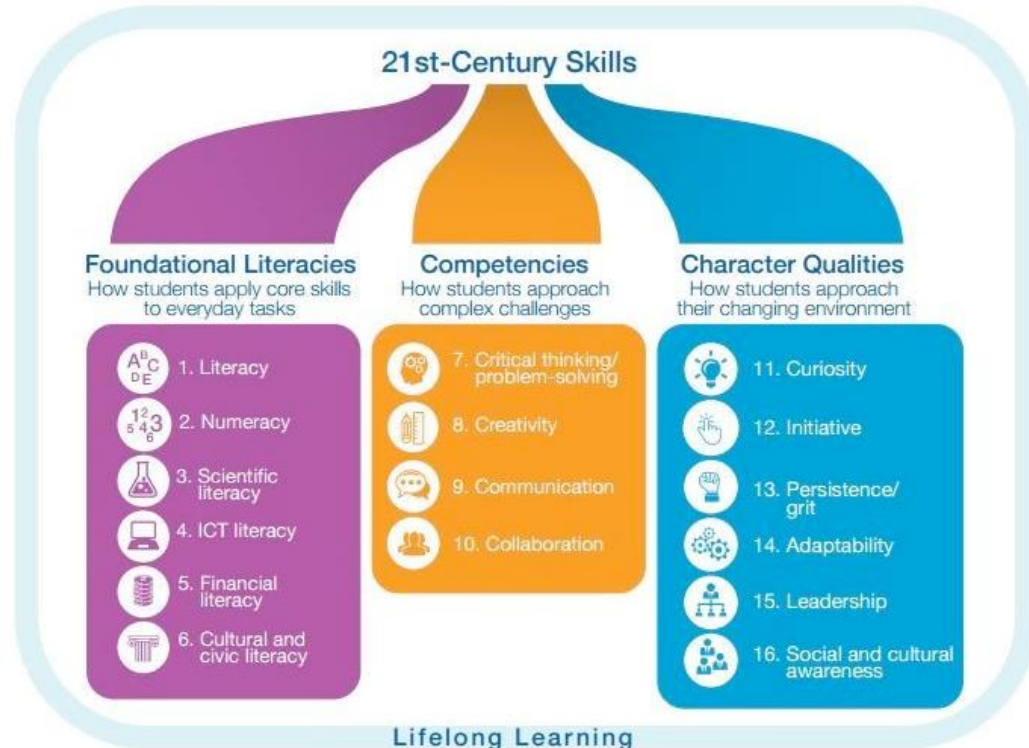
*„Wir müssen Leute  
für eine Welt  
ausbilden, von der  
wir nicht wissen  
wie sie aussieht.  
Die Studenten  
müssen lernen, in  
unsicheren Zeiten  
Entscheidungen zu  
treffen.“*

Prof. Thomas  
Robertson im  
Handelsblattinterview  
26.11.2011

WiGL I 2022

Chart 10

# Kompetenzen der Zukunft



*„Das reine Wissen wird immer weniger wichtig. Es werden Kompetenzen gebraucht, die den Einsatz von Wissen ermöglichen“*

Studie Stifterverband (2018)

WiGL I 2022

Chart 11



let's keep it  
**interactive.**

- ask questions
- give feedback



think  
**beyond.**

- there is space and time to discuss any ideas and thoughts



don't miss  
the  
**opportunity.**

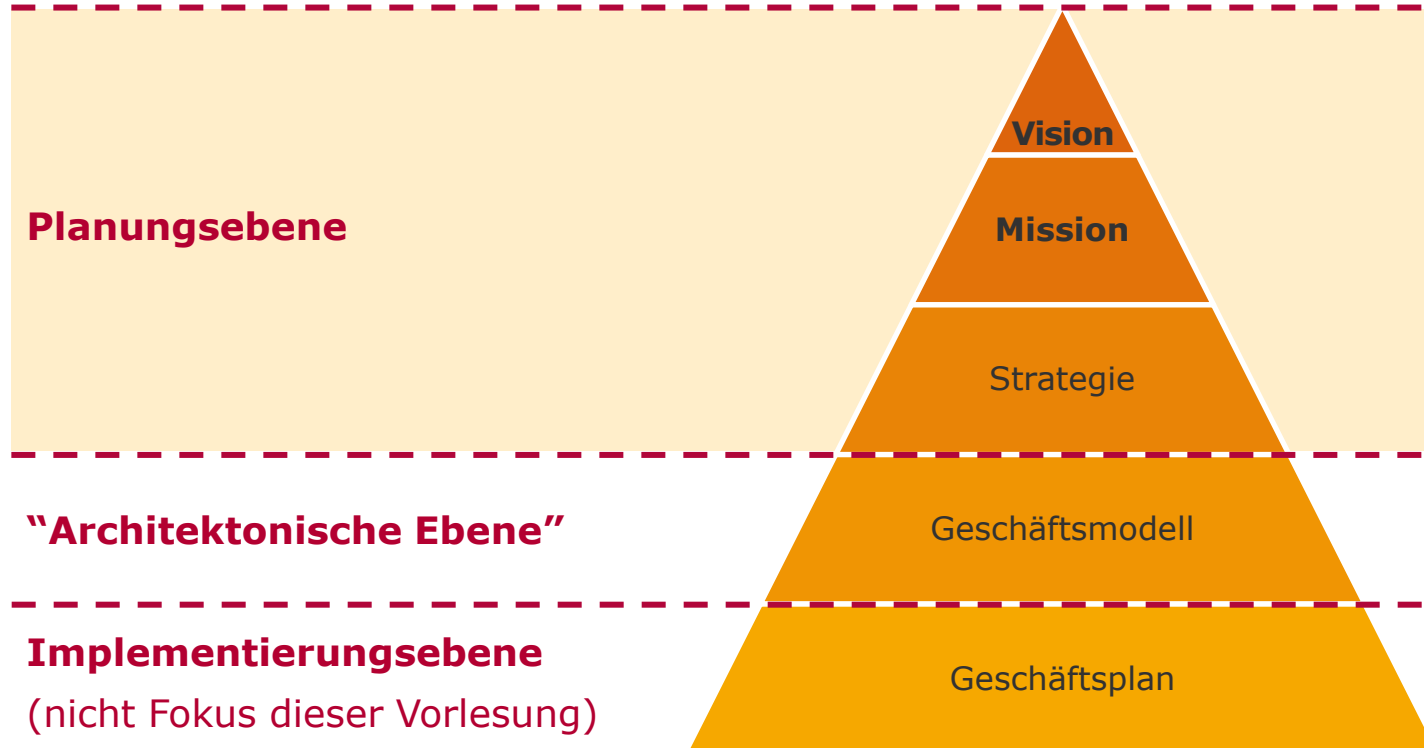


A wide-angle photograph of a vast sunflower field under a bright blue sky with scattered white clouds. A narrow dirt path leads from the foreground into the distance, flanked by rows of sunflowers.

# Vision & Mission



# Einordnung: Vision & Mission



Quelle: Osterwalder (2004, S. 148)

WiGL I 2022

# Short Introduction to Strategy Management

## Definition:

**“Strategic management consists of the analysis, decisions, and actions an organization undertakes in order to create and sustain competitive advantages” (Dees et al. 2008, p.9)**

## Key Attributes of Strategic Management

- **Directs the organization toward overall goals and objectives**
- **Involves the inclusion of multiple stakeholder in decision making**
- **Needs to incorporate short-term and long-term perspectives**
- **Recognizes trade-offs between efficiency and effectiveness**

WiGL I 2022

# Vision, Strategie und Ziele



- Mission and vision statements are standard and critical elements of the strategy of an organization.
- Companies develop mission and vision statements, that serves as foundational guides in the establishment of organizational objectives.
- The organization then develops strategic and tactical plans for objectives.

# Vision – Beispiele bekannter Persönlichkeiten



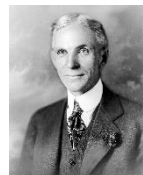
John F. Kennedy  
(1917–1963)

**"A man on the moon!"** – "I believe that this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the Moon and returning him safely to the Earth."



Mahatma Gandhi  
(1869–1948)

**"Free India!"** – "I believe that nonviolence is the only cure. There is no way to peace, peace is the way."



Henry Ford  
(1863–1947)

**"We are going to manufacture a car for the broad masses.** Its price will be so low that no one has to forgo its purchase."



Bill Gates  
(1965)

**"Every business and household should have a computer."**

# Vision – Beispiele bekannter Unternehmen



Amazon

"[T]o be Earth's most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online."



Tesla

"[T]o create the most compelling car company of the 21<sup>st</sup> century by driving the world's transition to electric vehicles."



BMW

"[T]o be the most successful premium manufacturer in the industry."



DHL

"The logistics company for the world."

WiGL I 2022



# Mission – Beispiele bekannter Unternehmen



Amazon

"We strive to offer our customers the lowest possible prices, the best available selection, and the utmost convenience."



Tesla

"[T]o accelerate the world's transition to sustainable energy."



BMW

"[T]o become the world's leading provider of premium products and premium services for individual mobility."



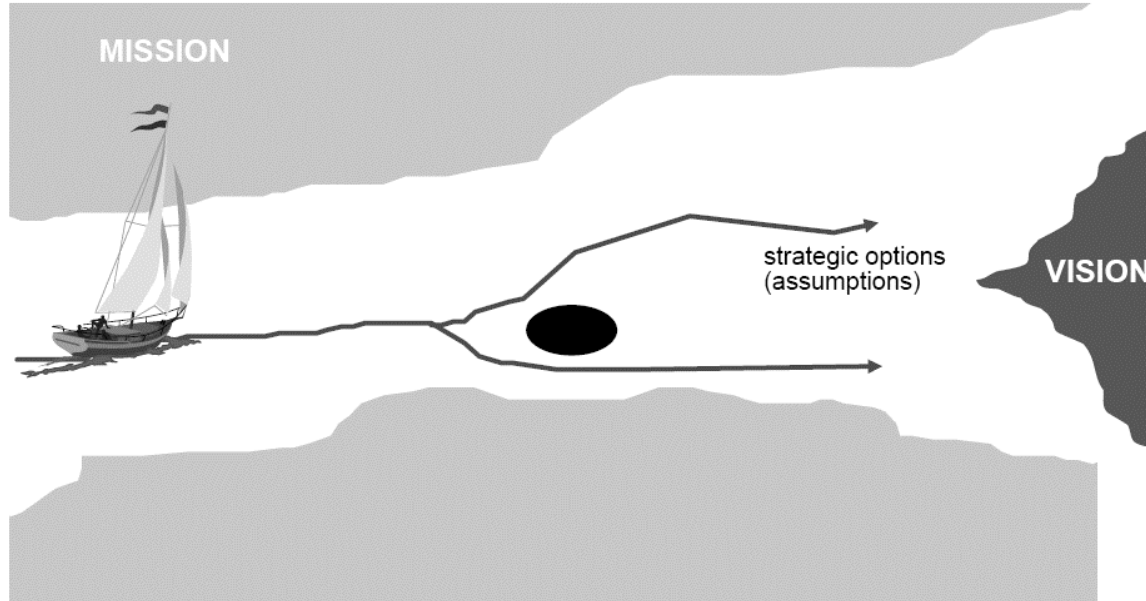
DHL

"Excellence. Simply delivered."

WiGL I 2022

# Vergleich von Vision & Mission

Die **Vision** beschreibt den zukünftig erstrebten Status und die **Mission** flankiert die Realisierung der Vision.



# Vergleich von Vision & Mission

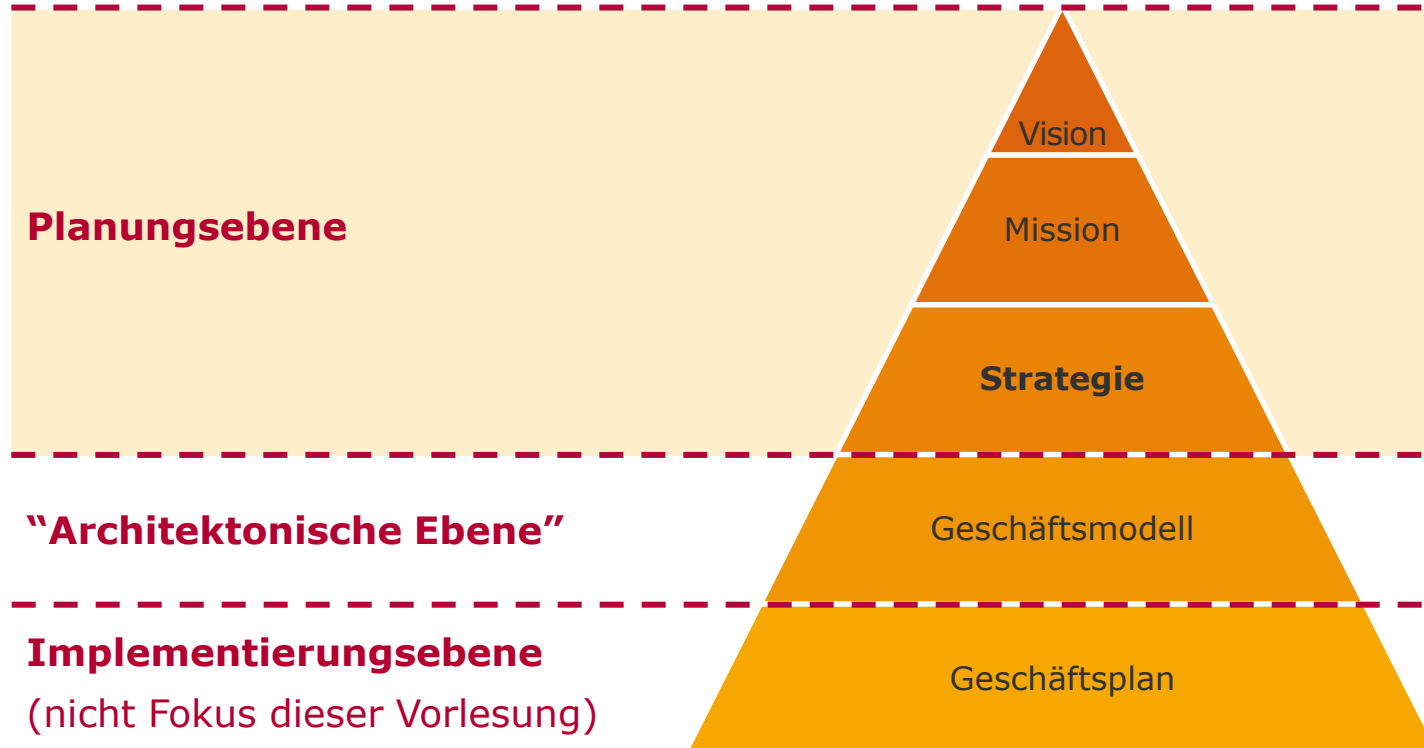
	Vision	Mission
Definition	Vorstellung der Führung, wie die Organisation aussehen soll	Der Zweck und das Wesen des Unternehmens
Zentrale Frage	Was wollen wir erreichen?	Wer sind wir und was tun wir?
Zeitraumen	Eine neue Realität anregen; erreichbar in einem spezifischen Zeitrahmen	Beschäftigt mit dem Hier und Jetzt; Kann unendlich dauern
Stabilität	Kontinuierliche Anpassung	Muss nicht angepasst werden
Einsatz	Vor allem für interne Zwecke	Interne und externe Zwecke

WiGL I 2022

An aerial night photograph of a busy container port. Numerous colorful shipping containers are stacked in neat rows on the ground. Several large gantry cranes are positioned along the quay, with their lights illuminating the scene. A large container ship is docked at the pier, its deck also filled with containers. The water is dark, and the sky is a deep blue.

# Strategie

# Einordnung: Strategie



Quelle: Osterwalder (2004, S. 148)

WiGL I 2022



# Strategische Ebenen

## **Gesamtunternehmensstrategie** («corporate strategy»)

- Für die ganze Unternehmung gültig
- Definition der Geschäftsbereiche, Nutzung der Kernkompetenzen, Diversifizierung, etc.
- Marktpositionsziele, Investitionsziele

## **Geschäftsbereichsstrategien** («business strategy»)

- Bestimmung von Verhaltensweisen im Konkurrenzkampf
- Produkt-Markt-Konzeptionen (für einzelne Produkte oder Bereiche)

## **Funktionale Strategien / Teilbereichsstrategien** («functional strategy»)

- Marketing, Produktion, Personal, Finanzen, Informatik, PR, etc.

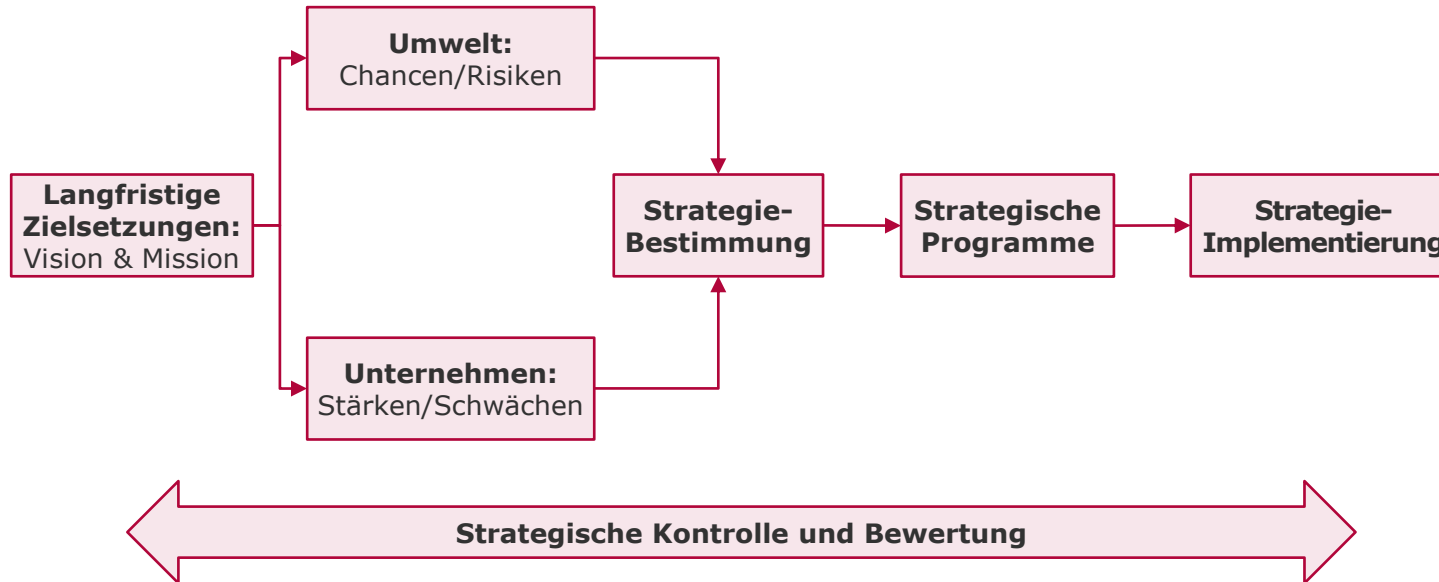
Quellen: Schreyögg & Koch (2014),  
Grant & Nippa (2008)

WiGL I 2022



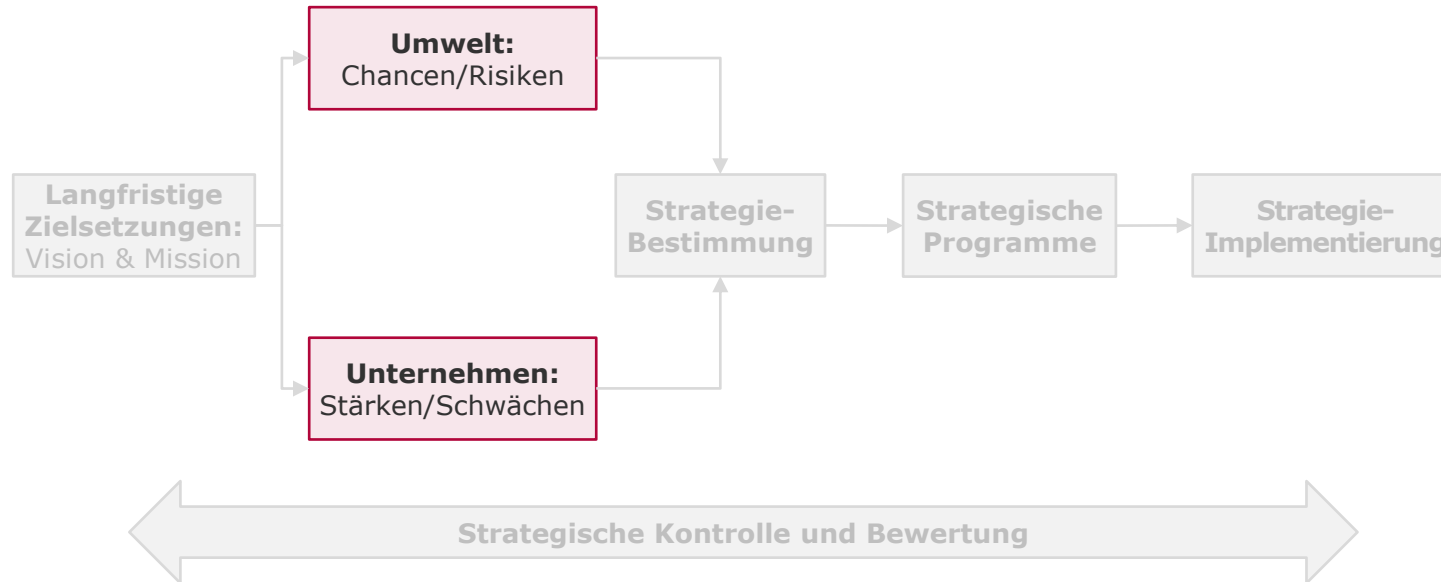
# Der strategische Managementprozess

# Der strategische Managementprozess

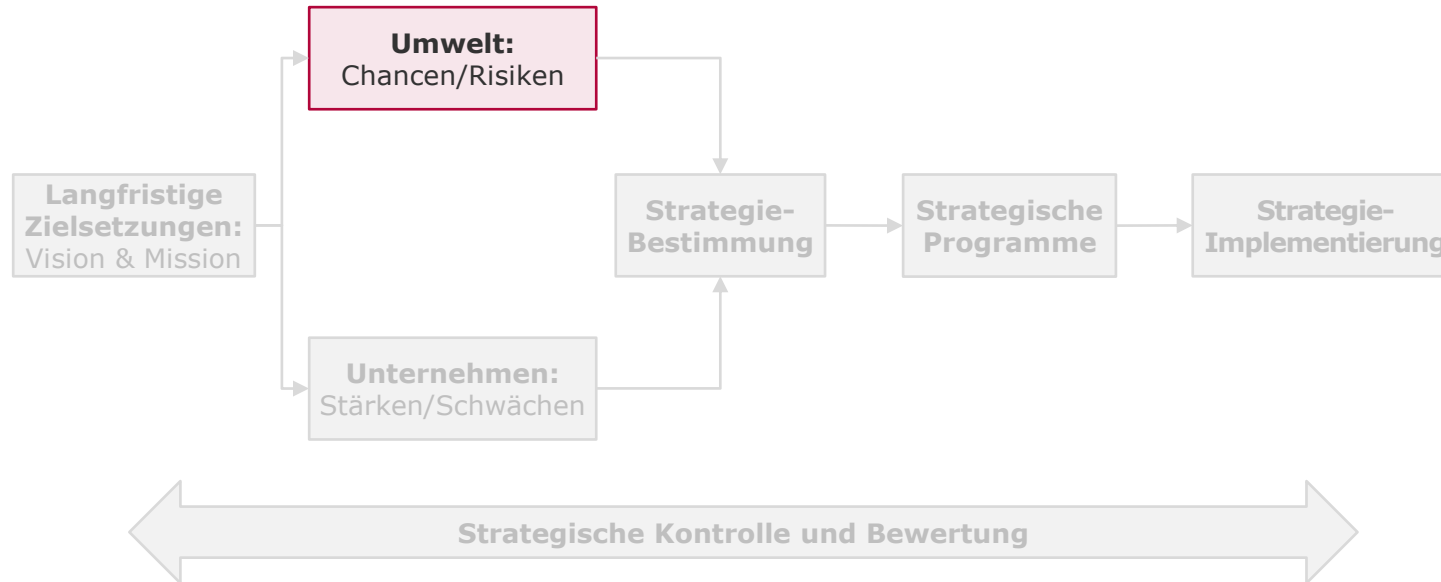


WiGL I 2022

# Strategische Analyse I



# Externe Analyse I



# Externe Analyse II

Die “**market-based view**” ist die Betrachtung externer Faktoren (Makro-/Industrie-/Marktebene) für den Unternehmenserfolg

Entwicklung einer Strategie, die Chancen nutzt und Bedrohungen bewältigt

Strategie zur Marktpositionierung und –verteidigung

## Chancen (Opportunities)

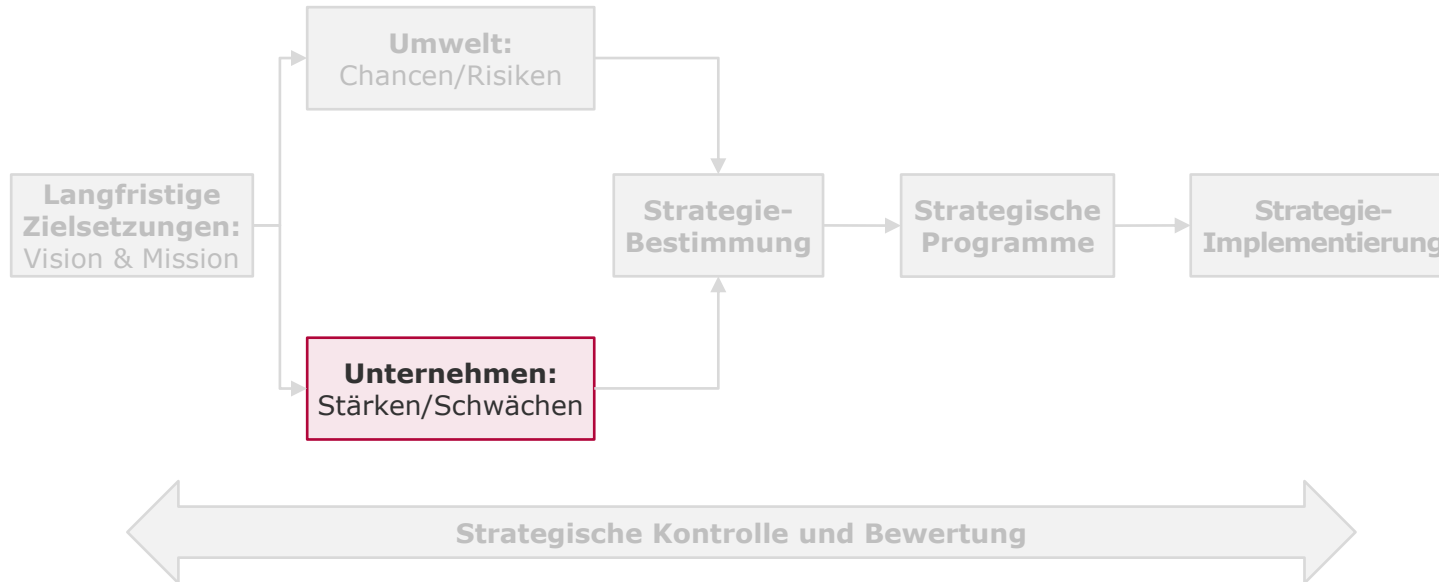
- Welche Möglichkeiten bieten sich zukünftig im Markt? Welche Stärken müssen wir hierfür ausbauen bzw. Schwächen beseitigen?
- Welche Trends gilt es zu verfolgen?
- Können heutige Stärken zu zukünftigen Schwächen werden?
- Wie können wir unsere Kernkompetenzen in dem zukünftigen Markt für neue Produkte/Dienstleistungen einsetzen?

## Risiken (Threats)

- Welche Schwierigkeiten hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Situation oder Markttrends liegen vor?
- Was machen die Wettbewerber?
- Ändern sich die Vorschriften für Job, Produkte oder Serviceleistungen?
- Bedroht ein Technologiewechsel die Stellung?

WiGL I 2022

# Interne Analyse I





# Interne Analyse II

Die “**resource-based view**” ist die Betrachtung interner Faktoren (Aktivitäten, Ressourcen, Fähigkeiten) für den Unternehmenserfolg

Entwicklung einer Strategie, die Stärken nutzt und Schwächen reduziert.

Strategie als Nutzung und Schaffung von Ressourcen

Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Auf welchen Ursachen sind vergangene Erfolge zurückzuführen?</li><li>▪ Welches sind die Chancen der eigenen Unternehmung in der Zukunft?</li><li>▪ Welche Synergiepotentiale liegen vor, die strategisch genutzt werden können?</li><li>▪ Welche besonderen Fähigkeiten haben unsere Mitarbeiter? Weitere Bereiche: Prozesse, Finanzierung, Marktposition, etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Welche Schwachpunkte gilt es zu bearbeiten bzw. künftig zu vermeiden?</li><li>▪ Welches Produkt ist besonders schwach?</li><li>▪ Weitere Bereiche: Prozesse, Finanzierung, Marktposition, Beziehung zu Kunden/Lieferanten, F&amp;E-Fähigkeiten, Firmenkultur</li></ul>

WiGL I 2022

## Identifikation einzigartiger Ressourcen (VRIN-Katalog)

Grundidee: Ressourcen sind heterogen und immobil

Wettbewerbsvorteile lassen sich nicht über die Stellung am Produktmarkt, sondern über die Einzigartigkeit der vorhandenen Ressourcen erklären

Bedingungen an Ressourcen zur Begründung strategischer Wettbewerbsvorteile:

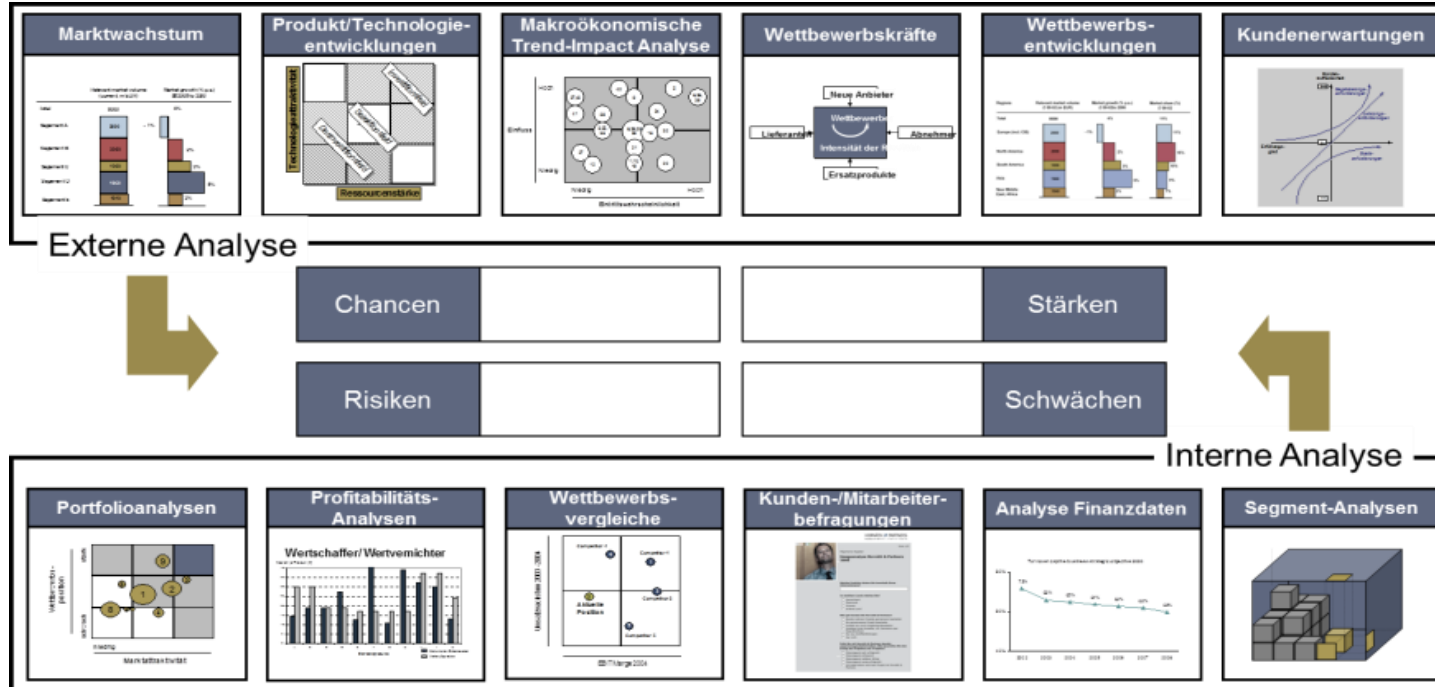
- **[V]aluable** – Wertschaffend
- **[R]are** – Einmaligkeit
- **[I]mperfectly imitable** – Eingeschränkte Imitierbarkeit
- **[N]on-substitutable** – Fehlende Substituierbarkeit

## Begriff der 'Kernkompetenz'

Ein Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten, dass:

- 1) einen überproportionalen Beitrag zum Kundennutzen oder zur Effizienz leistet
- 2) sich stark von der Konkurrenz unterscheidet
- 3) eine Basis bietet, um neue Märkte zu erschließen

# Zsf. der strategischen Analyse im SWOT-Framework



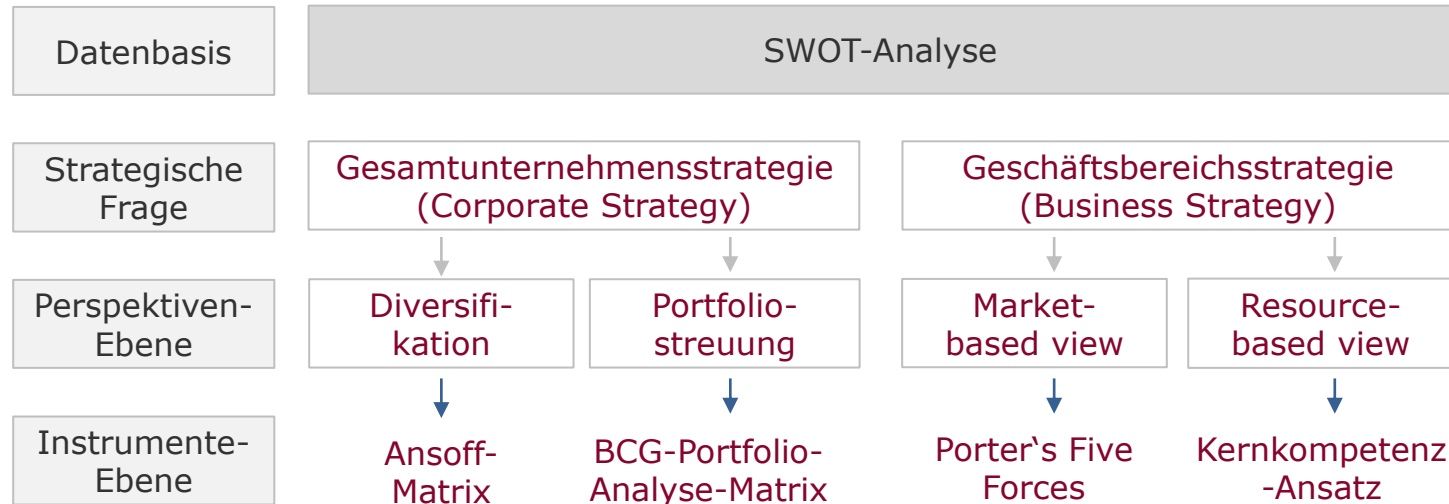
WiGL I 2022

# Strategie-Bestimmung I



# Strategie-Bestimmung II - Illustration

## Beispiele für Instrumente zur Bestimmung von Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategien



WiGL I 2022

## Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Systematisierung von Wachstumsstrategien bzgl. Produkten und Märkten  
(s. auch Erweiterung zum ‚strategischen Würfel‘ nach Schreyögg & Koch, 2014, S. 121f.)

		Markt	
		Gegenwärtig	Neu
Produkt	Gegenwärtig	Strategie der <b>Marktdurchdringung</b>	Strategie der <b>Marktentwicklung</b>
	Neu	Strategie der <b>Produktentwicklung</b>	Strategie der <b>Diversifikation</b>

WiGL I 2022

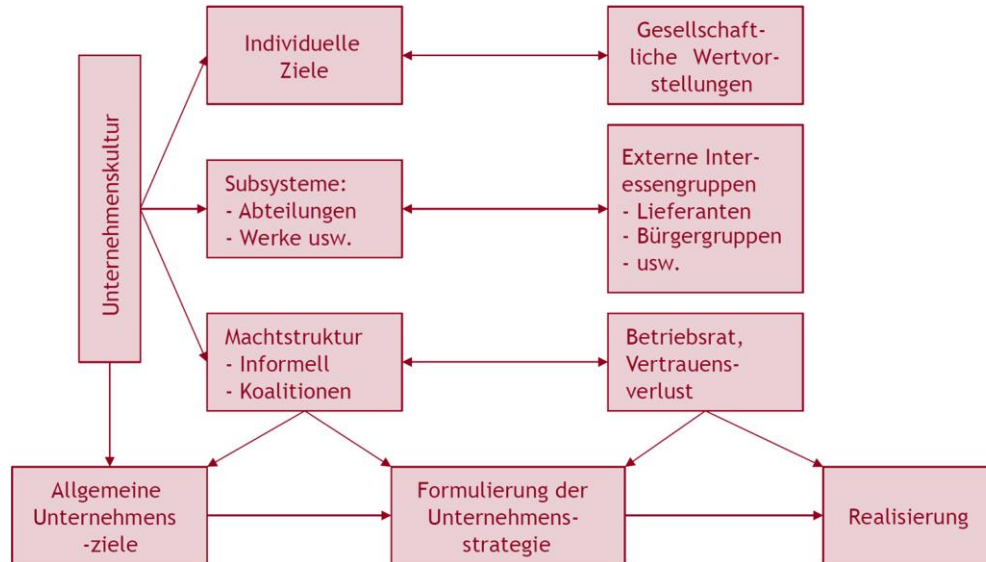


# Strategische Programme I



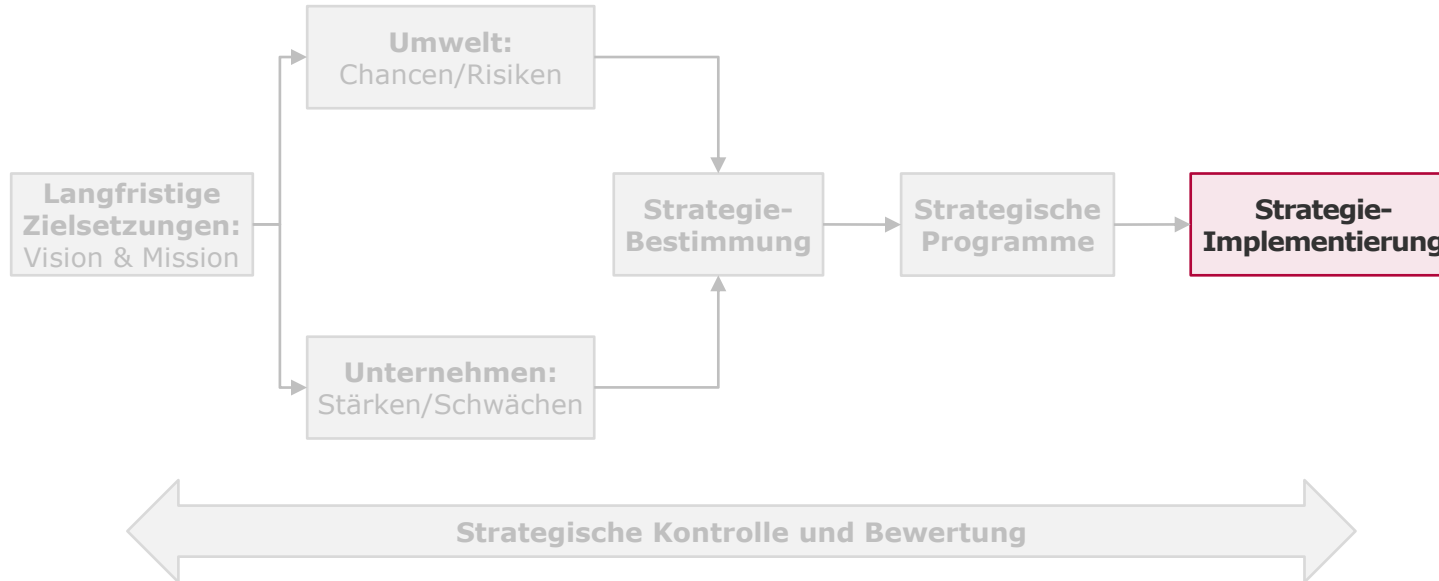
## Einfluss organisatorischer Prozesse auf die Strategiewahl

Quelle: Schreyögg (2012, S. 108)



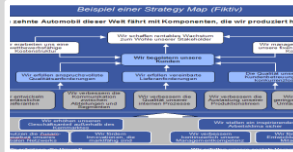
WiGL I 2022

# Strategie-Implementierung I



# Strategie-Implementierung II

Zur Sicherstellung der Umsetzung wird das strategische Zielsystem mit Kennzahlen und Maßnahmen konkretisiert



## Strategische Ziele / Strategy Map

Du kannst nicht managen, was du nicht beschreiben kannst



## Strategische Kennzahlen

Du kannst nicht managen, was du nicht messen kannst



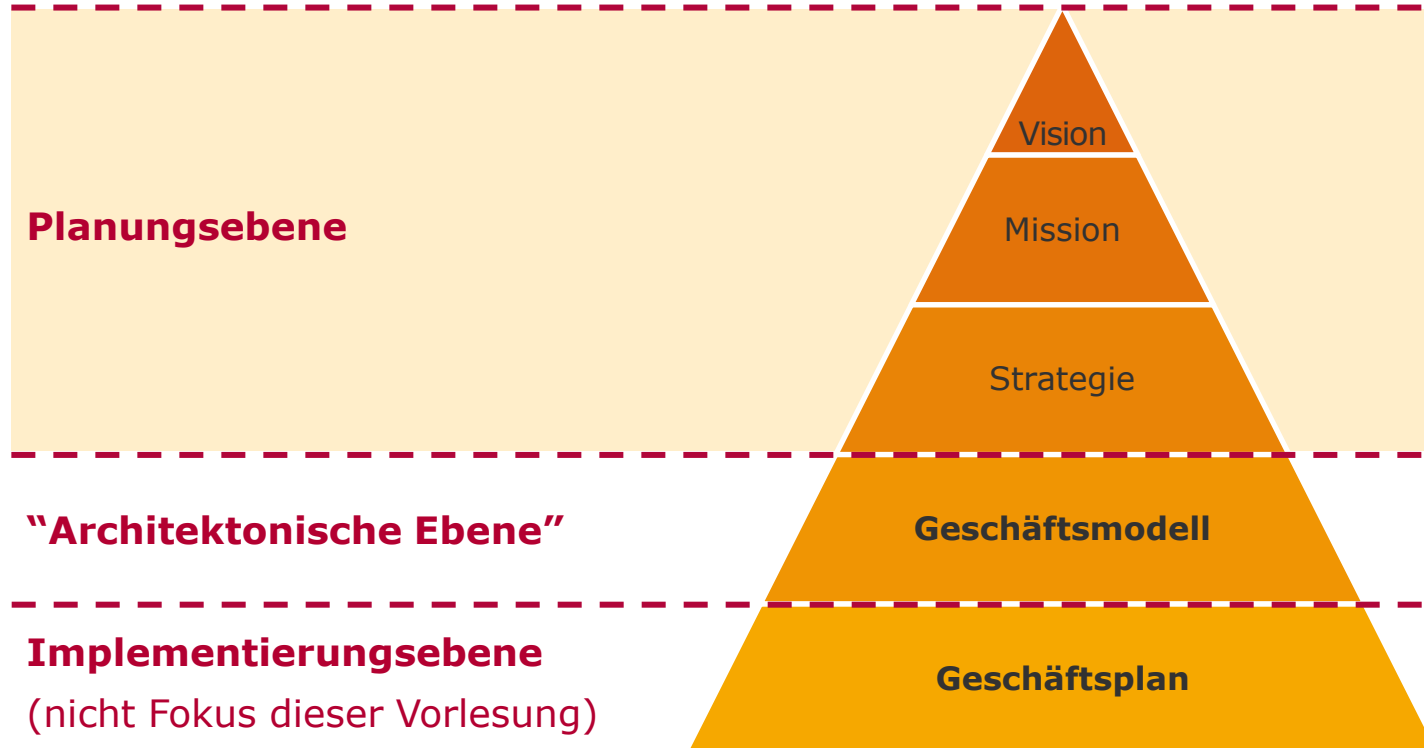
## Strategische Maßnahmen

Die Strategie umsetzen: von der Strategie zur Aktion

WiGL I 2022

# Geschäftsmodell & Geschäftsplan

# Einordnung: Geschäftsmodell & Geschäftsplan



Quelle: Osterwalder (2004, S. 148)

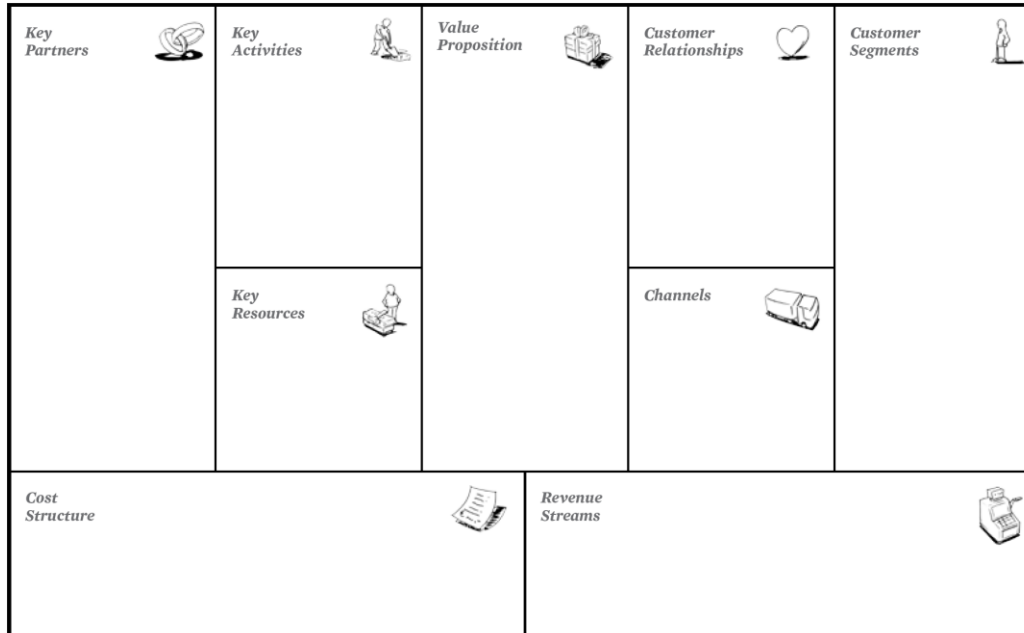
WiGL I 2022



# Geschäftsmodell I

- Ein Geschäftsmodell stellt die **Operationalisierung der Strategie** dar
- Geschäftsmodelle beschäftigen sich im wesentlichen mit der **Geschäftsidee und der Logik des Geschäftes** (d.h., wie die Teile eines Geschäftes zusammenpassen)
- Das Geschäftsmodell adressiert die folgenden **Grundfragen**:
  - Wer ist der Kunde?
  - Was wertschätzt der Kunde?
  - Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen seinen Kunden und seinen wichtigsten Partnern, die an der Wertschöpfung beteiligt sind?
  - Wie erbringt das Unternehmen diesen Nutzen?
  - Wie verdient das Unternehmen Geld?

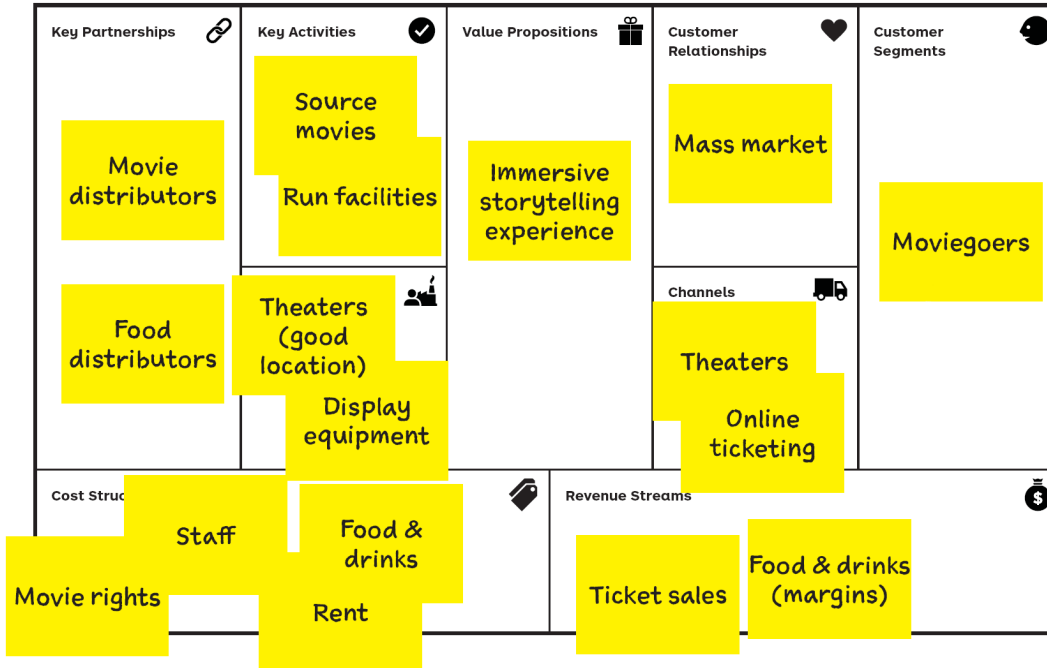
## Beliebtes Instrument zur Beschreibung von Geschäftsmodellen: 'Business Model Canvas' nach Alexander Osterwalder



Quelle: Osterwalder et al. (2014)

WiGL I 2022

## Beispiel eines 'Business Model Canvas' für ein Kino



Quelle: Osterwalder et al. (2014, S. 55)

WiGL I 2022



Vielen Dank!

- Schreyögg, G., & Koch, J. (2014). Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis (3., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Grichnik, D., Brettel, M., Koropp, C., & Mauer, R. (2017). Entrepreneurship: Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmen (2., überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Grant, R.M.; Nippa, M. (2008): Strategisches Management: Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. München: Pearson Studium.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy safari. New York, NY: The Free Press.
- Barber, F., Whitehead, J., & Bistrova, J. (2019). Why Giants Stumble. California Management Review, forthcoming.
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology, Diss. HEC Lausanne.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.