

# Unternehmer und Unternehmen



Friedrich-Alexander-Universität  
Lehrstuhl für  
Unternehmensführung | WiSo

Übung – Unternehmer und Unternehmen  
Wintersemester 2024/2025

Prof. Dr. Sebastian Junge

## 1 Einführung in die Übung

## 2 Menschen und Unternehmen

### 2.1 Unternehmensstrukturen

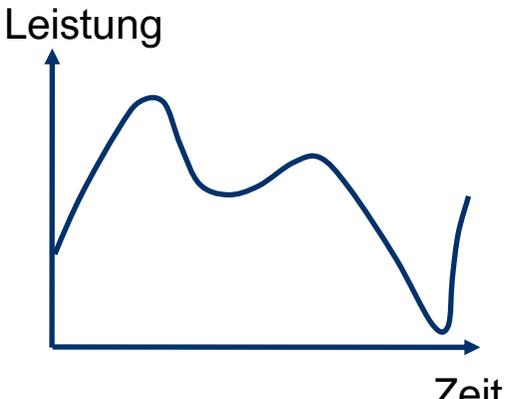
### 2.2 Führung und Motivation

## 3 Präsentationen

# Eine gute Lerneinteilung zusammen mit kontinuierlichem Lernen ist die Voraussetzung für Erfolg

Tipps zum effizienten Lernen an der Universität

## Effizientes Lernen

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>Individuelle Einteilung eines Lerntages</b></p>  <p>Leistung</p> <p>Zeit</p> | <p><b>Lernen im Semester</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kontinuität</li><li>• Aktives Mitarbeiten</li><li>• Mitschrift und Nacharbeit</li><li>• Lesen von Zusatzliteratur</li><li>• Arbeitsgruppen</li><li>• Nutzen von Sprechstunden</li><li>• Sitzplatzwahl</li></ul> | <p><b>Klausurvorbereitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rechtzeitiges Erstellen eines Zeitplans</li><li>• Strukturieren des Stoffes (Schwerpunkte erkennen)</li><li>• Vertiefung durch Zusatzliteratur</li><li>• Alte Klausuren lösen</li><li>• Klausurtyp beachten</li></ul> |
|--|--|---|

# Eine kontinuierliche Informationsversorgung aus vielen Quellen ist eine wichtige Voraussetzung

Informationsquellen an der WiSo



- Büro für internationale Beziehungen
- Internet (z.B. StudOn, UnivIS)
- Kommilitonen
- Lehrstühle
- Prüfungsamt
- Rechenzentrum
- Sprachenzentrum
- Studentenservice
- Studentische Organisationen
- Aushänge
- ...



# 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)

## Bachelor

### Case Study Training im strategischen Management

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

#### 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 2024/2025  
Skript  
Übungsskript  
> StudOn-Kurs  
Übersicht Übungsgruppen

#### Kontakt

##### Tobias Reif

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg  
Lehrstuhl für Unternehmensführung

Raum 4.232  
Lange Gasse 20  
90403 Nürnberg

+499115302-95372

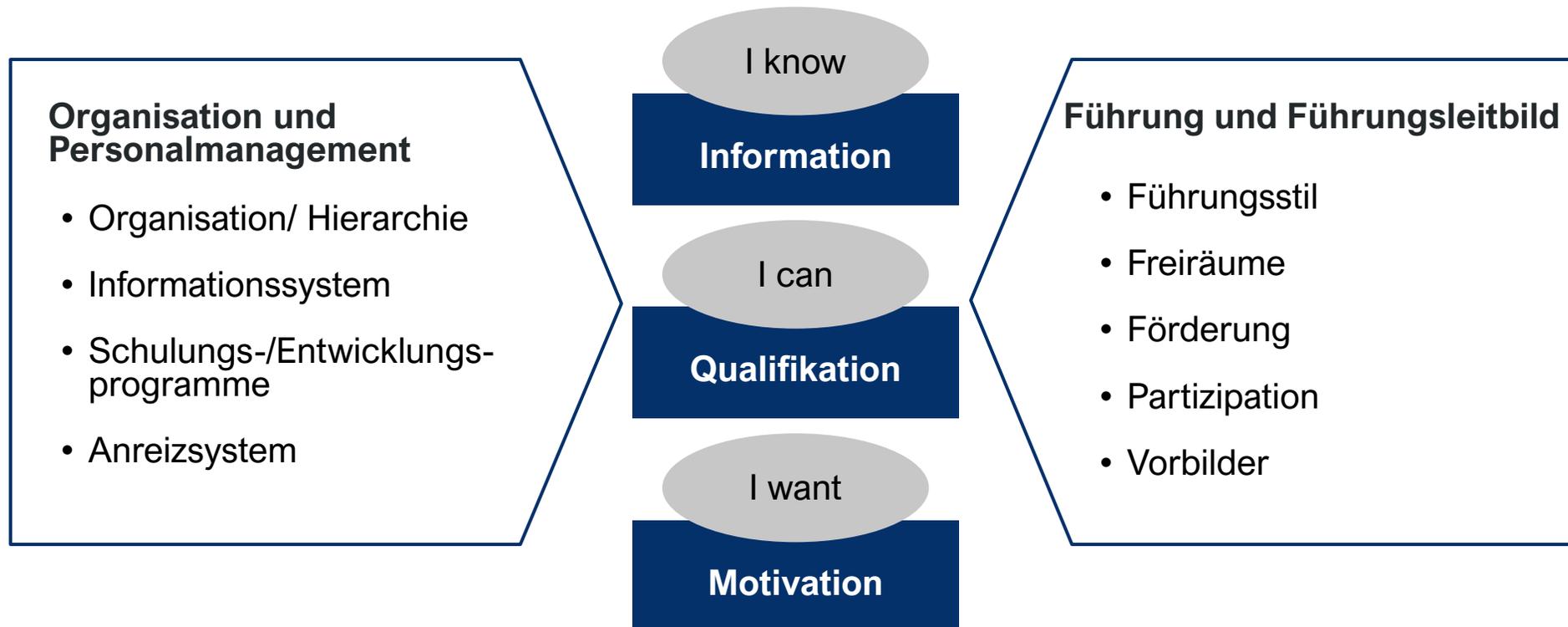
tobias.reif@fau.de

Links zu  
Unterlagen und  
StudOn

Kontakt für  
organisatorische  
Fragen

# Mitarbeiter sollen im Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft entfalten

Einflussfaktoren auf die Leistung von Mitarbeitern



**1** Einführung in die Übung

**2** Menschen und Unternehmen

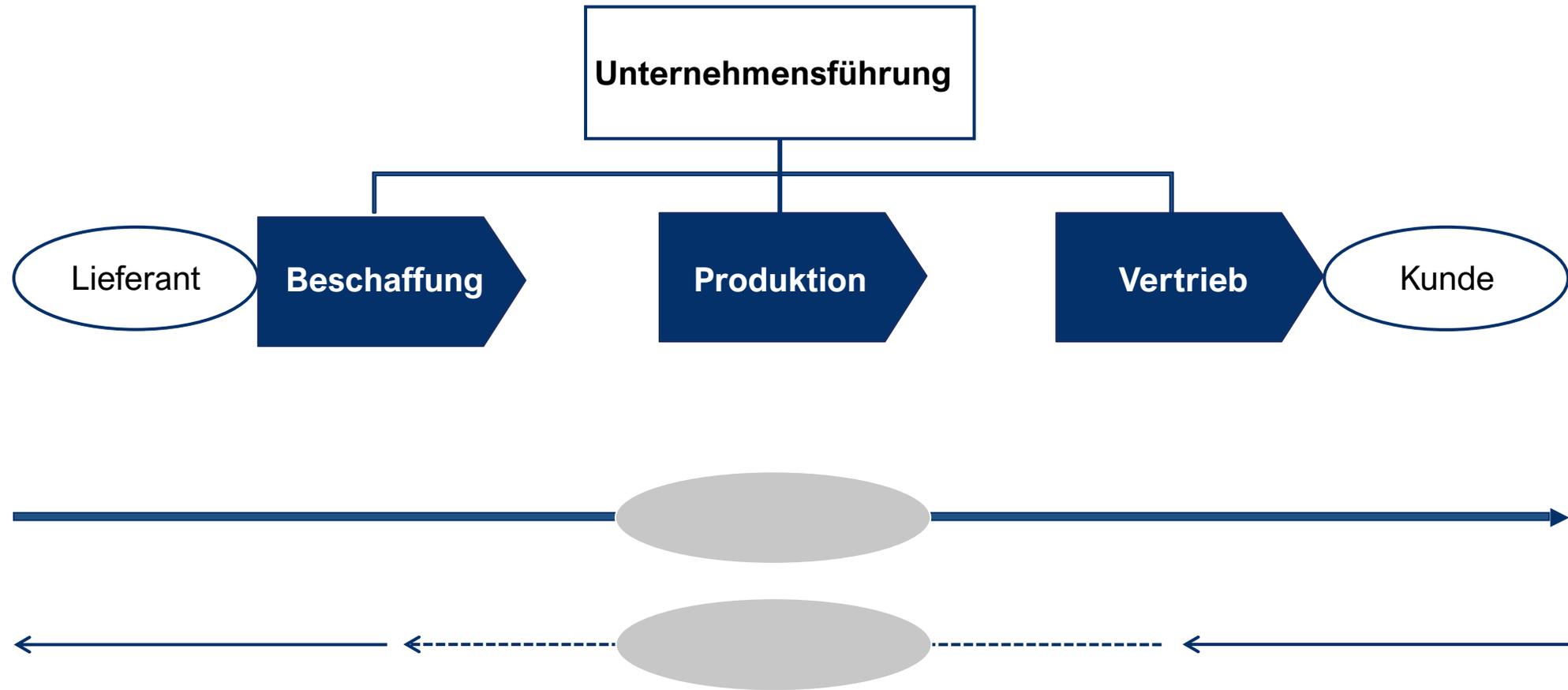
**2.1** Unternehmensstrukturen

**2.2** Führung und Motivation

**3** Referatsthemen und Präsentationen

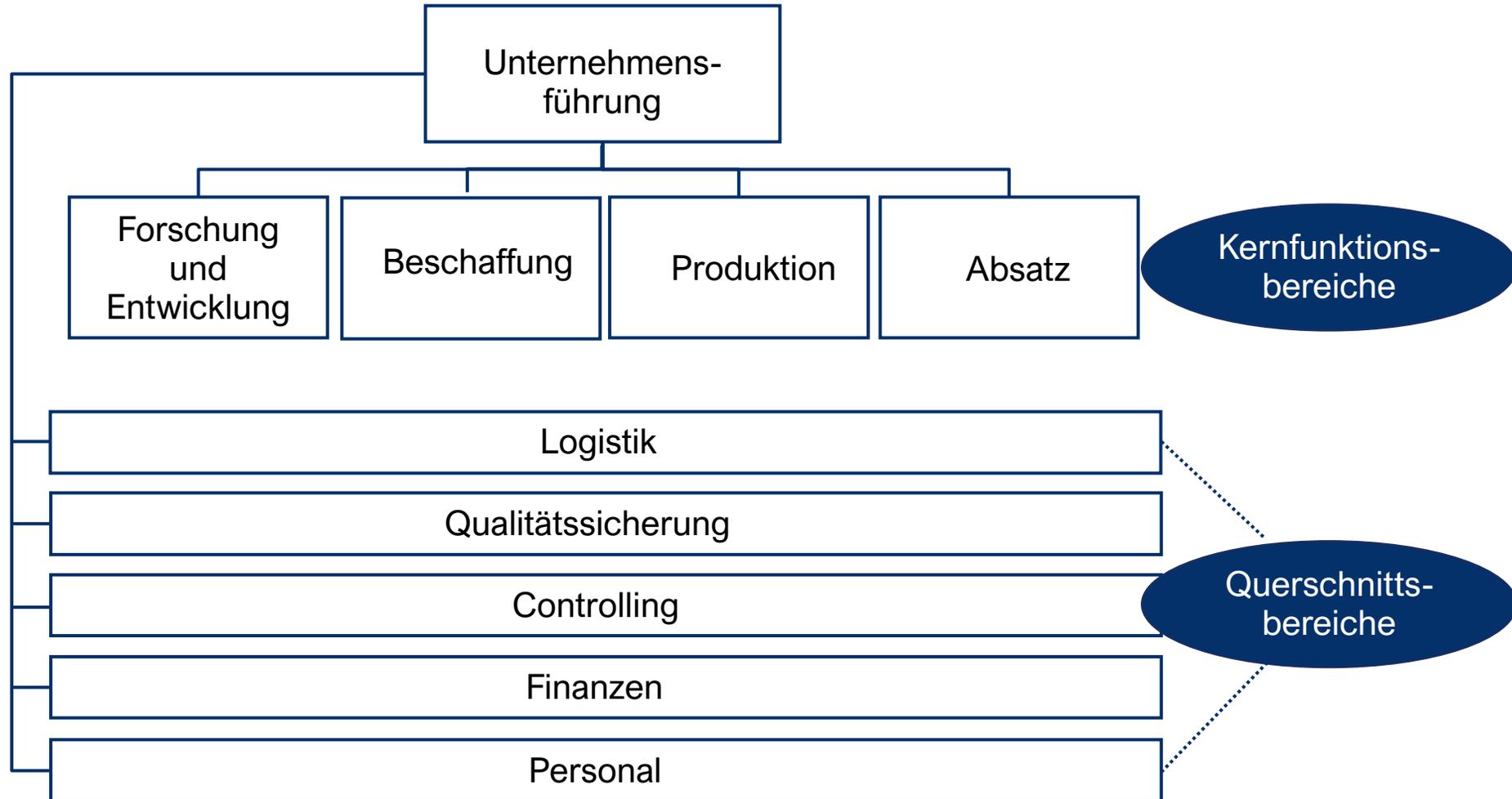
# Ein Unternehmen erfüllt verschiedene Funktionen, um Güter für Kunden zu erstellen

Klassische Unternehmensfunktionen



# Neben den eigentlichen Kernfunktionen besitzt ein Unternehmen auch Querschnittsfunktionen

Kernfunktionsbereiche und Querschnittsbereiche



# Organigramme verdeutlichen die Einbindung der Funktionsbereiche in die Führungsstruktur

## Organigramm Audi AG



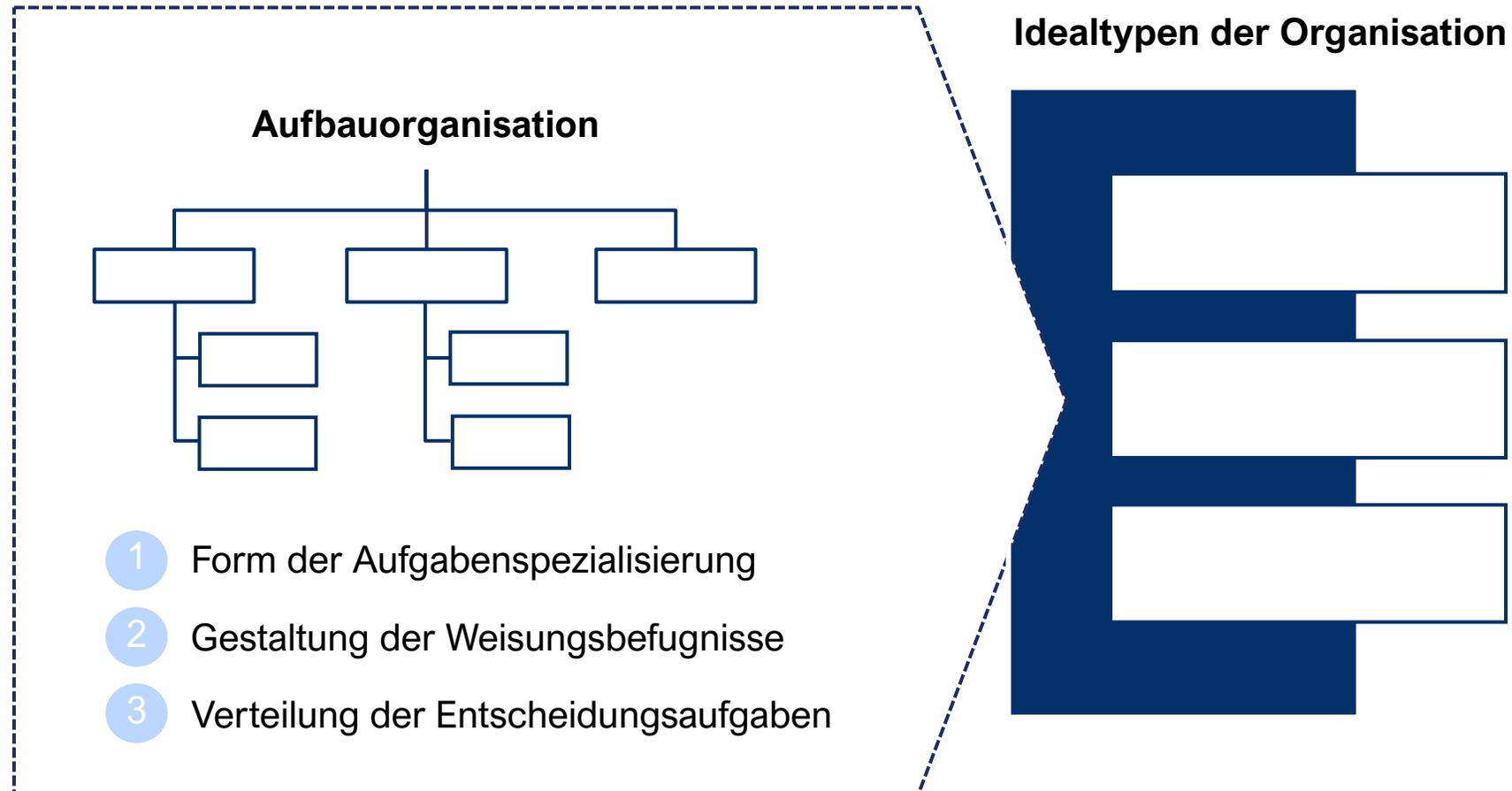
# Manchmal findet man in großen Aktiengesellschaften mehrere Unternehmen im Unternehmen

Organigramm Volkswagen-Konzern



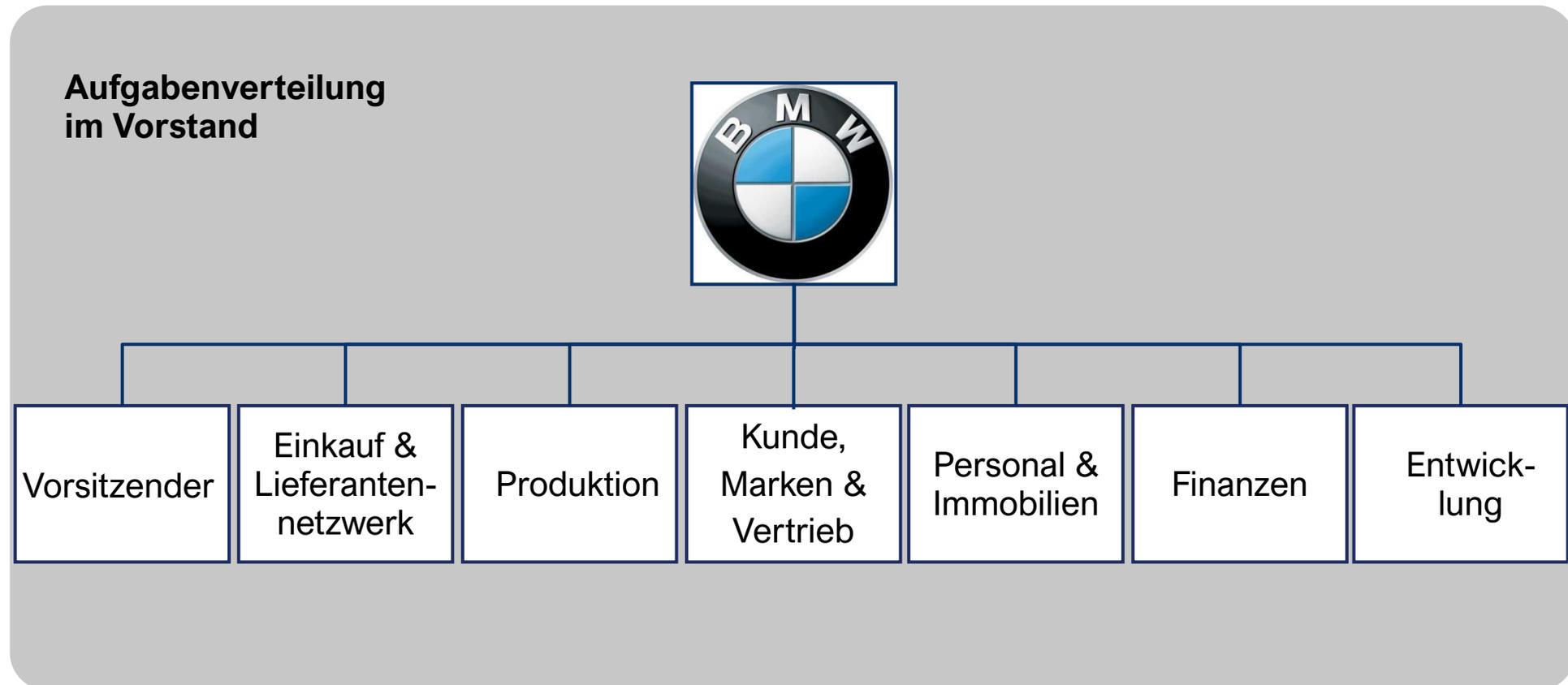
# Es gibt drei Gestaltungsparameter der Organisation

Gestaltungsparameter und Idealtypen der Organisation



# Die funktionale Organisation ist durch eine Gliederung nach den zentralen Unternehmensfunktionen gekennzeichnet

Funktionale Organisation bei BMW



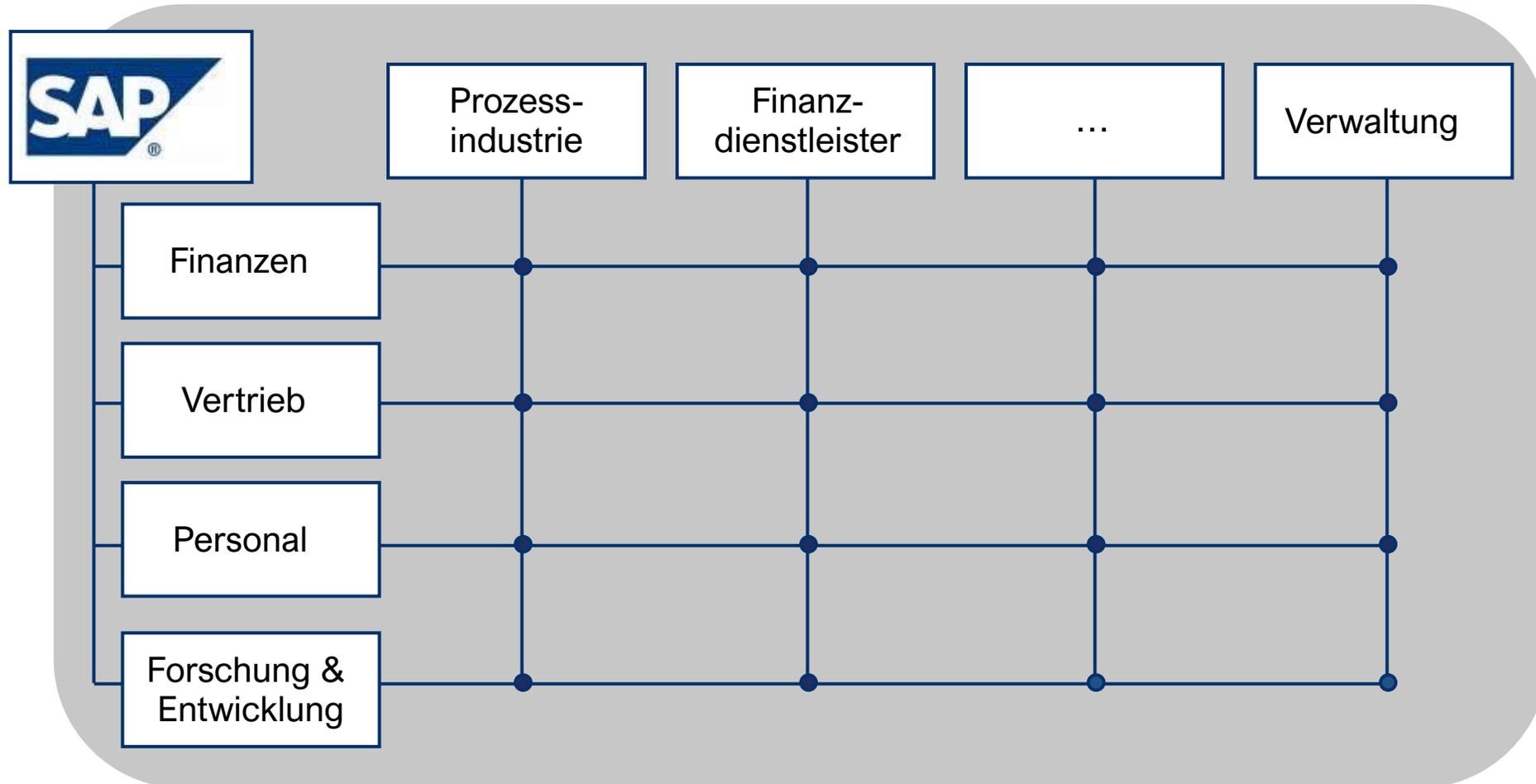
# Bei der divisionalen Organisation dominiert oft eine Gliederung nach Produkten

Divisionale Organisationsstruktur der Siemens AG



# Die Matrixorganisation versucht, zwei Dimensionen der Organisation miteinander zu verbinden

Matrixorganisation der SAP AG



# Es können vier grundsätzliche Anforderungen an Organisationen unterschieden werden

## Anforderungen an Organisationen

Marktorientierung

Förderung der Kundennähe;  
Ausrichtung des Unternehmens auf Wettbewerber und Märkte

Ressourceneffizienz

Wirtschaftliche Nutzung technischer, personeller und finanzieller Ressourcen

Qualifikation und Motivation

Bereitstellung von Karrieremöglichkeiten und Motivationsanreizen

Flexibilität

Befähigung des Unternehmens zur Reaktion;  
Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Bedingungen

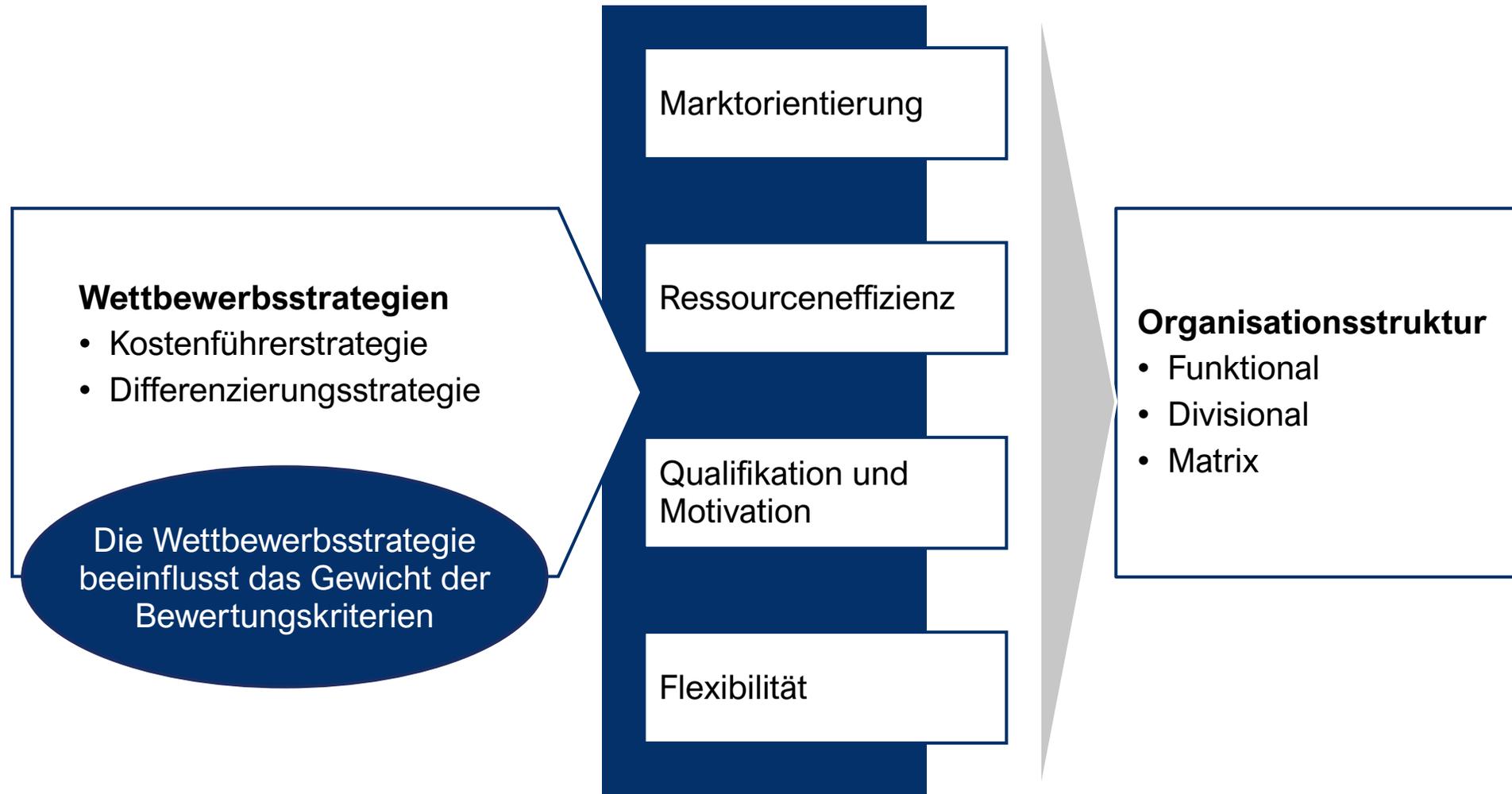
# Die Idealtypen erfüllen grundsätzliche Anforderungen an Organisationen in unterschiedlicher Form

Erfüllung von Anforderungen an Organisationen

|                              | Funktional  | Divisional  | Matrix  |
|------------------------------|---|---|---|
| Marktorientierung            |    |    |    |
| Ressourceneffizienz          |    |    |    |
| Qualifikation und Motivation |   |   |   |
| Flexibilität                 |  |  |  |

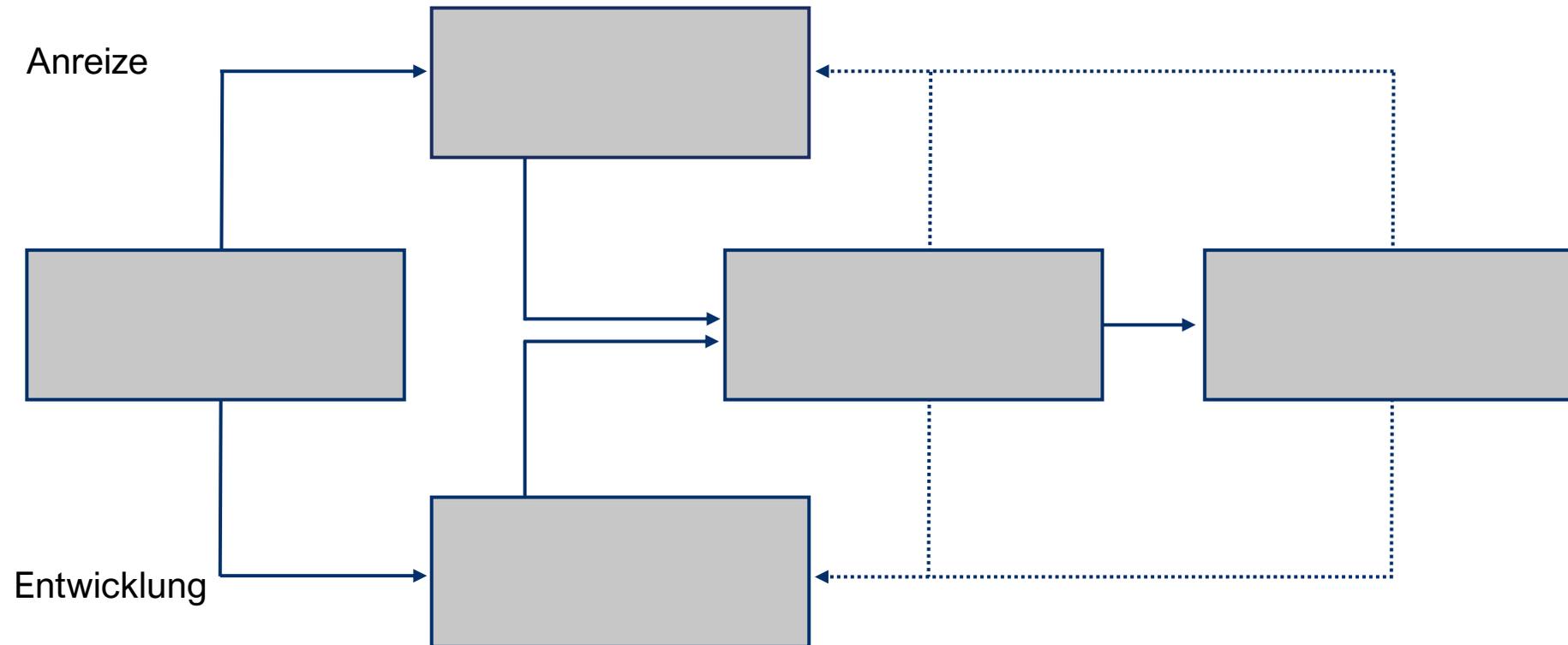
# Welche Struktur ein Unternehmen benötigt, hängt letztlich von der gewählten Strategie ab

Einfluss der Strategie auf die Organisationsstruktur



# Menschen erbringen bestimmte Leistungen, wenn sie hierdurch ihre Motive erfüllen können

Einfaches Verhaltensmodell



# Menschenbilder haben Einfluss auf die Art der Führung

McGregors Theorie X/Y

|  | Typ X  | Typ Y   |
|--|--|---|
| <b>Annahmen über Menschen in Unternehmen</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Abneigung gegen Arbeit; vermeidet diese, wenn möglich</li><li>• Geringer Ehrgeiz; tendiert zur Vermeidung von Verantwortung; will geführt werden</li><li>• Suche nach Sicherheit</li><li>• Kontrolle von außen</li><li>• Anpassungsunfähig</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeit kann eine Quelle der Zufriedenheit sein</li><li>• Zielorientierung, Selbstkontrolle</li><li>• Suche nach Verantwortung; positiver Umgang mit Veränderungen</li><li>• Einfallsreich und kreativ im Umgang mit unternehmerischen Problemen</li><li>• Anpassungsfähig</li></ul> |
| <b>Konsequenzen für die Führung</b>          | Einsatz von Zwangsmitteln, Kontrolle und Bestrafung (Management by Control)  | Übertragung von Verantwortung, Setzen von Zielen/Anreizen (Management by Motivation)  |

**1** Einführung in die Übung

**2** Menschen und Unternehmen

**2.1** Unternehmensstrukturen

**2.2** Führung und Motivation

**3** Referatsthemen und Präsentationen

# Jedes Team besteht aus maximal sechs Studierenden und muss eine Präsentation im Semester halten



Teamzusammensetzung

Übungsgruppe: \_\_\_\_\_

Dozentin/Dozent: \_\_\_\_\_

Teamnummer: \_\_\_\_\_

Präsentationstermin: \_\_\_\_\_

| Name, Vorname | E-Mail-Adresse | Telefonnummer |
|---------------|----------------|---------------|
|               |                |               |
|               |                |               |
|               |                |               |
|               |                |               |
|               |                |               |
|               |                |               |

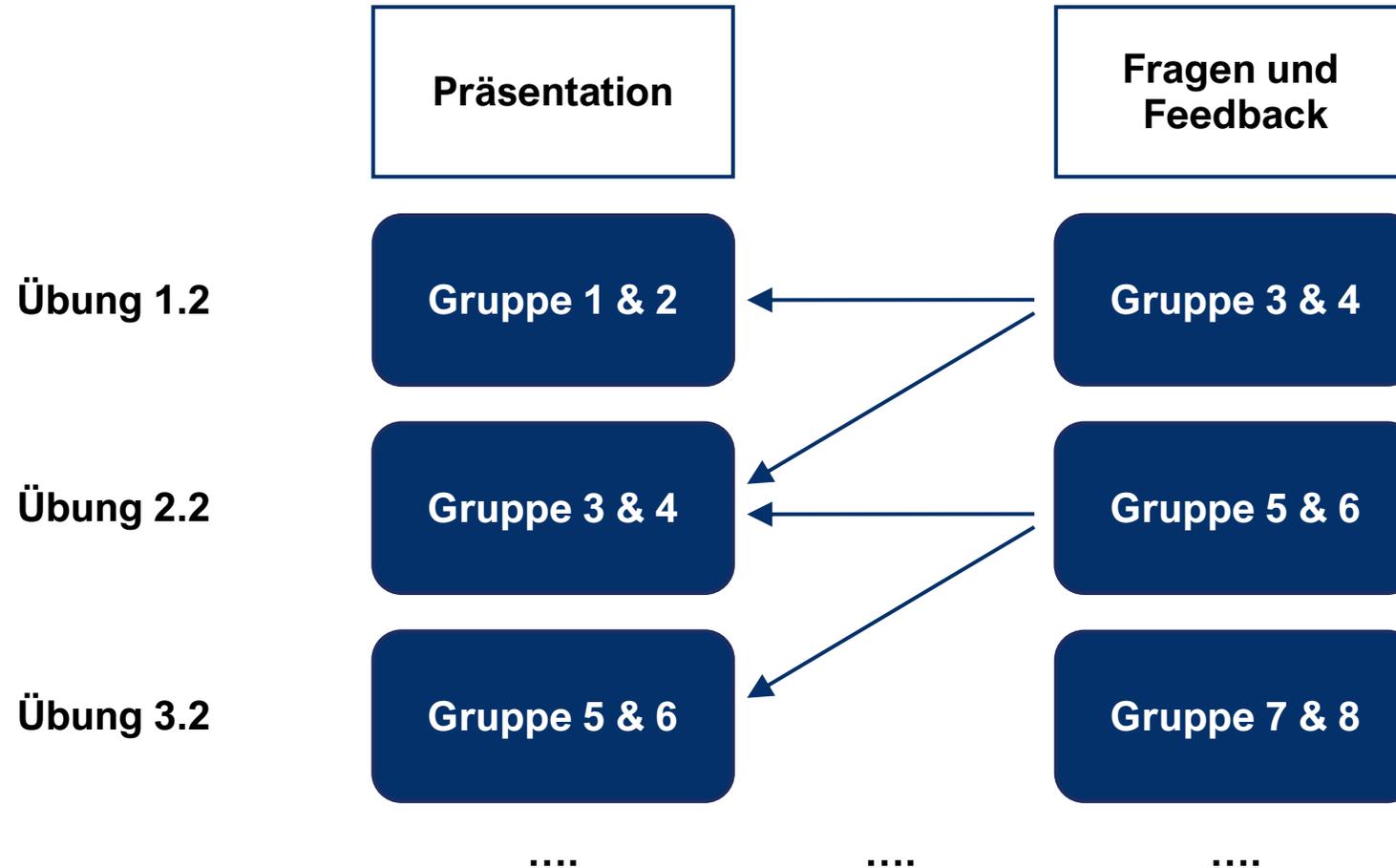
# In der nächsten Übung werden zwei Gruppen präsentieren, und alle anderen Teilnehmer sind ebenfalls aktiv

Ablauf der Gruppenpräsentationen (1)



# Hauptverantwortlich für die Fragen und das Feedback sind die Gruppen der darauffolgenden Präsentationen

Ablauf der Gruppenpräsentationen (2)



# Bei einer Präsentation müssen zahlreiche Komponenten berücksichtigt werden

## Präsentationscheckliste

Struktur/Aufbau

- Aufbau aus drei Bestandteilen (Einleitung, Inhalte, Abschluss)

Layout

- Arbeit mit Schaubildern
- Geeigneter Aufbau von Schaubildern

Vorbereitung

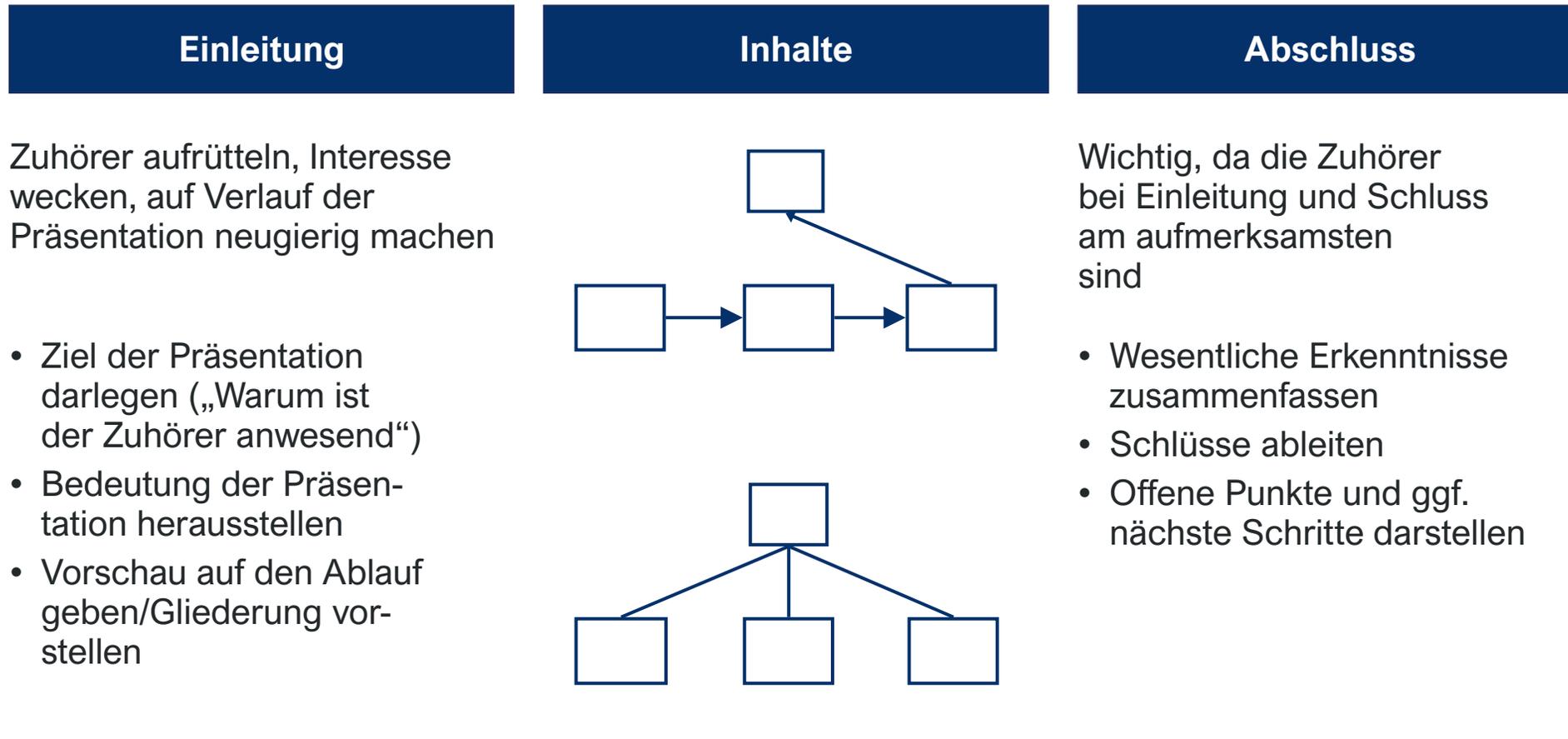
- Konsequentes Üben der Präsentation
- Technik-Check (Beamer, Laptop, USB)

Vortrag

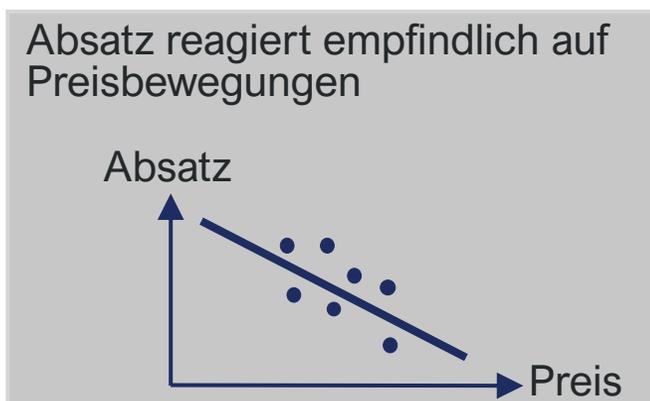
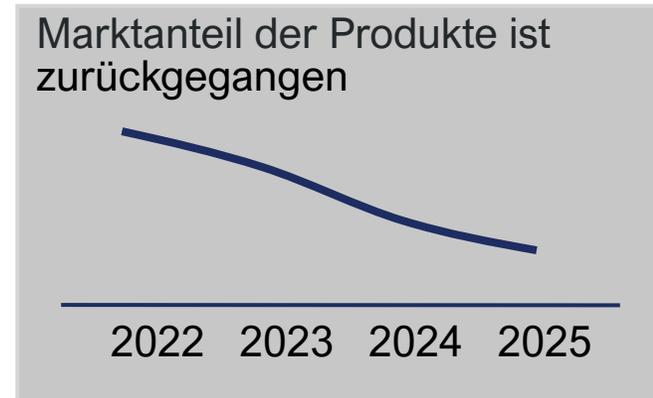
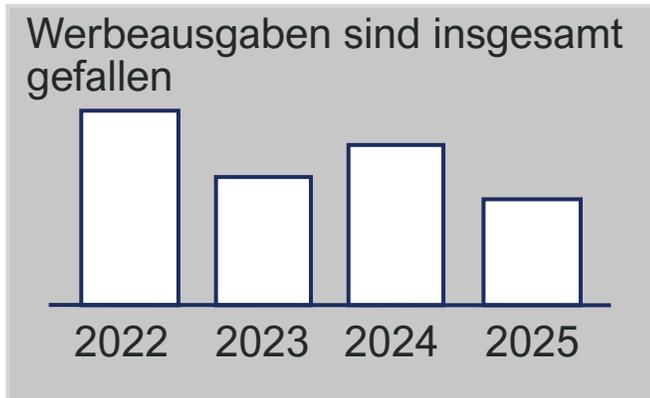
- Richtiger Umgang mit Schaubildern
- Richtiger Umgang mit Fragen
- Auftreten als Team

# Eine Präsentation besteht aus Einleitung, Inhalten und Abschluss

Übersicht über die drei Schritte in einem Vortrag



## Vorteile von Schaubildern

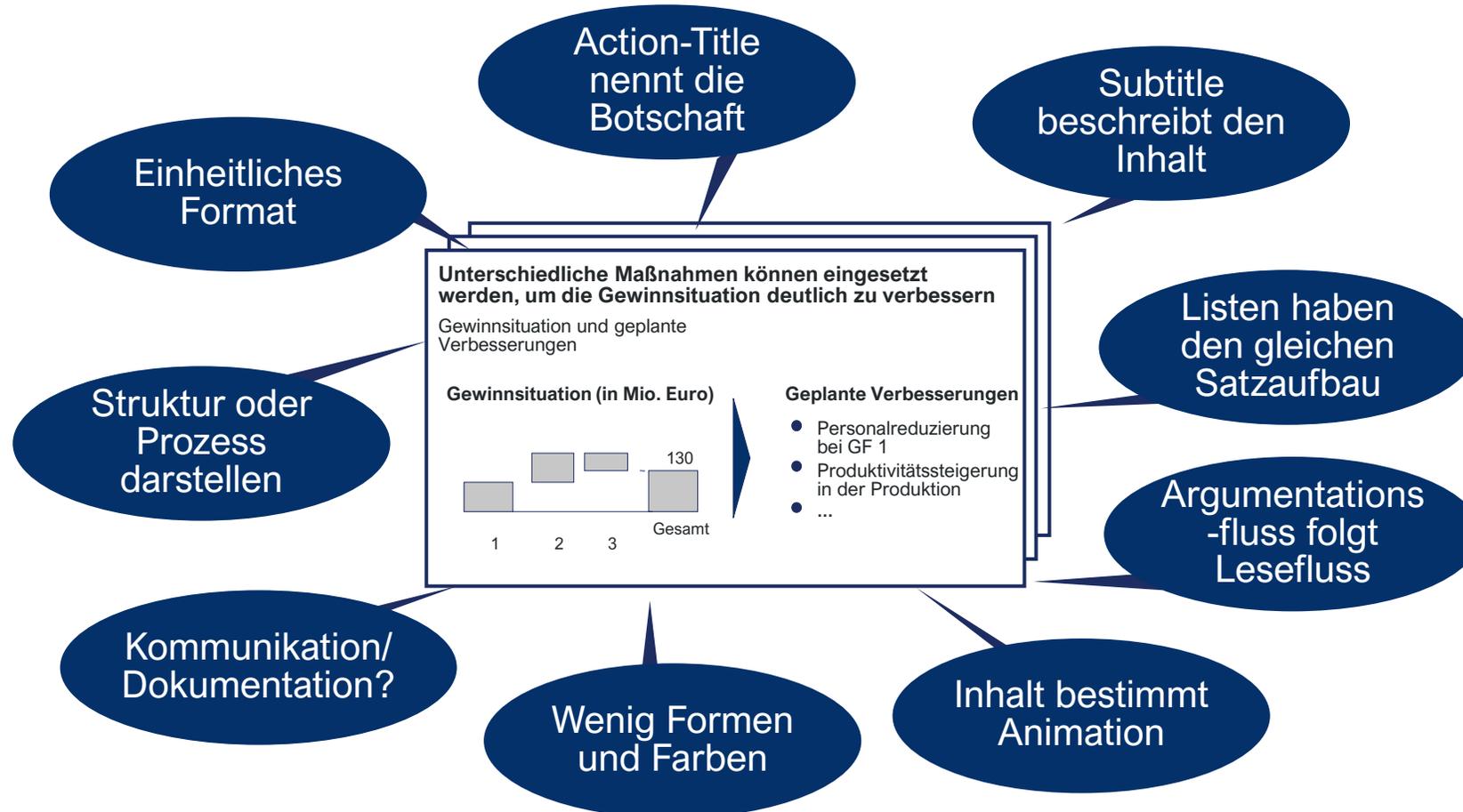


### Vorteile von Schaubildern

- Wecken das Interesse des Betrachters
- Fördern das Verständnis von Zusammenhängen
- Fördern die Konzentration der Empfänger
- Geben dem Präsentator die Möglichkeit, zu führen
- Unterhalten

# Ein gutes Schaubild zeichnet sich durch charakteristische Merkmale aus

Richtlinien für den Aufbau eines Schaubilds



# Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist das gründliche Üben der Präsentation

Verbesserung durch Üben der Präsentation

**Warum?**

- Übung des Vortrags erleichtert es, inhaltliche und strukturelle Fehler vor der Präsentation aufzudecken
- Übung stellt sicher, dass Inhalt und Struktur bekannt sind
- Übung führt dazu, dass die Zuhörer eine runde Präsentation erleben

**Wie?**

- Am Schreibtisch simulieren
- Im Spiegel beobachten
- Testpublikum nutzen

# Inhalt und Aussage von Schaubildern müssen den Zuhörern im Vortrag vorgestellt werden

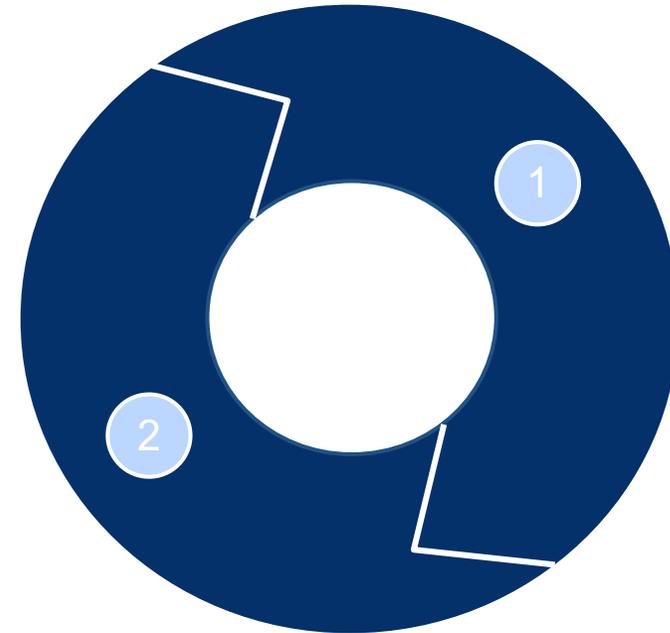
Hinweise zum Umgang mit Schaubildern

## 1 Zuhörer durch das Schaubild führen

- Zuhörer schrittweise durch das Schaubild führen
- Aufbau und Inhalt des Schaubilds erklären
- Aussage des Schaubilds aufzeigen
- Auf das gerade Besprochene zeigen
- Schlussfolgerung aus dem Schaubild ziehen
- Überleiten zum nächsten Schaubild

## 2 Überleitung vor dem Schaubildwechsel

- Ende des aktuellen Schaubilds
- Blickkontakt zu den Zuhörern aufnehmen
- Überleitung zu Inhalt und Aussage des nächsten Schaubilds mit Blickkontakt durchführen
- Beim Schaubildwechsel schweigen
- Nach kurzer Prüfung des neuen Schaubilds wieder Blickkontakt aufnehmen und Zuhörer durch das Schaubild führen



## Verbesserung des Umgangs mit Fragen

### Fragen aufnehmen

- Wenn eine Frage gestellt wird: Zuhören, was gefragt wird
- Erfassen, was nicht gemeint wird; fühlen, was hinter der Frage steht
- Jede Frage ernst nehmen (nicht Folien sortieren, trinken, Nase putzen)
- Auf den Fragenden zu bewegen und ihn anschauen
- Sich Zeit für die Antworten lassen (Hören, Denken, Reden)

### Antwort

- "Ich weiß es nicht" ist eine zulässige Antwort
- Frager nicht mit der Antwort attackieren/lächerlich machen: das Publikum identifiziert sich mit jedem Frager
- Für dumme Fragen/Fragen, die auf Missverständnissen oder schlechtem Zuhören basieren, die Schuld auf sich selber nehmen

# Durch Beachten bzw. Vermeiden bestimmter Formulierungen ist das Feedback konstruktiv und nicht verletzend

Ausgewählte Beispiele für Feedbackregeln

|   | Don't  | Do  |   |
|---|--|---|---|
| 1 | Über konkretes Verhalten, nicht Persönlichkeitsmerkmale sprechen       | "Daniel, Du bist faul und tust nie, was man Dir sagt"   | Daniel aufzeigen, welche Aufgaben genau er nicht ausgeführt hat, bzw. durch welches Verhalten er "faul" erscheint                 |
| 2 | Kritikpunkte subjektiv formulieren ("Ich finde", nicht: "man", "alle") | "Es ist falsch, keine hierarchische Struktur zu verwenden"  | "Ich habe Probleme gehabt, Dir zu folgen. Vielleicht würde eine hierarchische Struktur Deinen Vortrag besser verständlich machen" |
| 3 | Ansatzpunkte für Verbesserungen zeigen                                 | Die Stimmlage einer Person zu kritisieren - dies kann nicht verändert werden und frustriert lediglich | "Wenn Du etwas lauter sprichst, dann klingst Du gleich überzeugender"   |
| 4 | Auf zwei oder drei Punkte konzentrieren                                | Den Empfänger mit zu vielen Empfehlungen überfordern  | Die wichtigsten Ansatzpunkte für Verbesserungen aufzeigen   |

## 1 Produkte und deren Vermarktung

### 1.1 4 P Konzept des Marketings

### 1.2 Fallstudie: Entwicklung eines Vermarktungskonzepts

# Das zentrale Konzept des Marketings besteht aus vier Elementen

## 4 P Konzept des Marketings

Produkt (Product)

- Welche Produkte verkaufe ich?
- Wie gestalte ich mein Produktsortiment?
- Wie gestalte ich den Service rund um die Produkte?

Preis (Price)

- Welchen Preis soll mein Produkt haben?
- Gewähre ich Rabatte oder Kredite?
- Wie gestalte ich Lieferungs- und Zahlungsbedingungen?

Distribution  
(Placement)

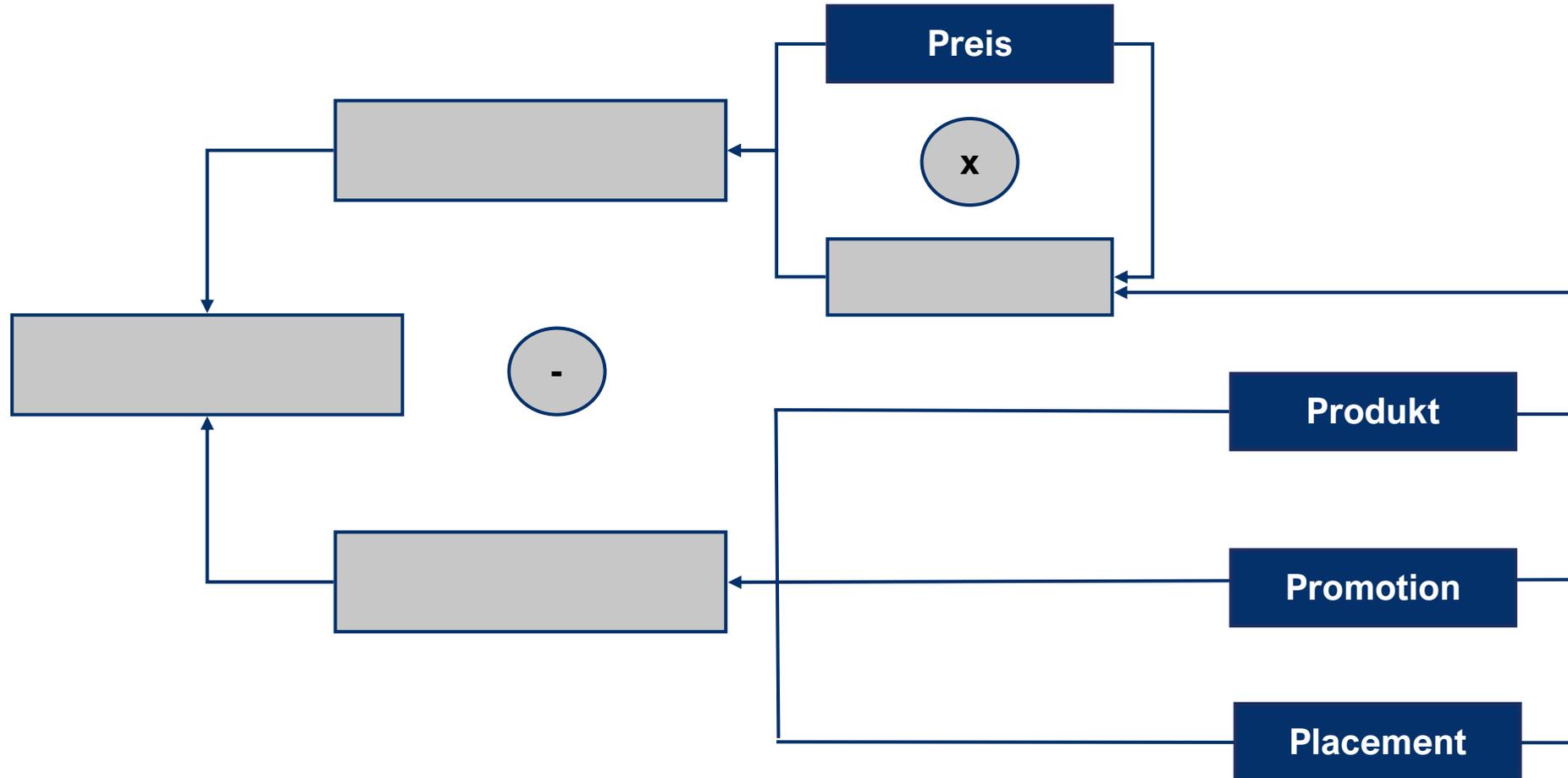
- Über welche Kanäle verkaufe ich meine Produkte?

Kommunikation  
(Promotion)

- Wie werbe ich für meine Produkte?
- Wie kann ich den Verkauf fördern?
- Wie kommuniziere ich mit meinen Kunden?

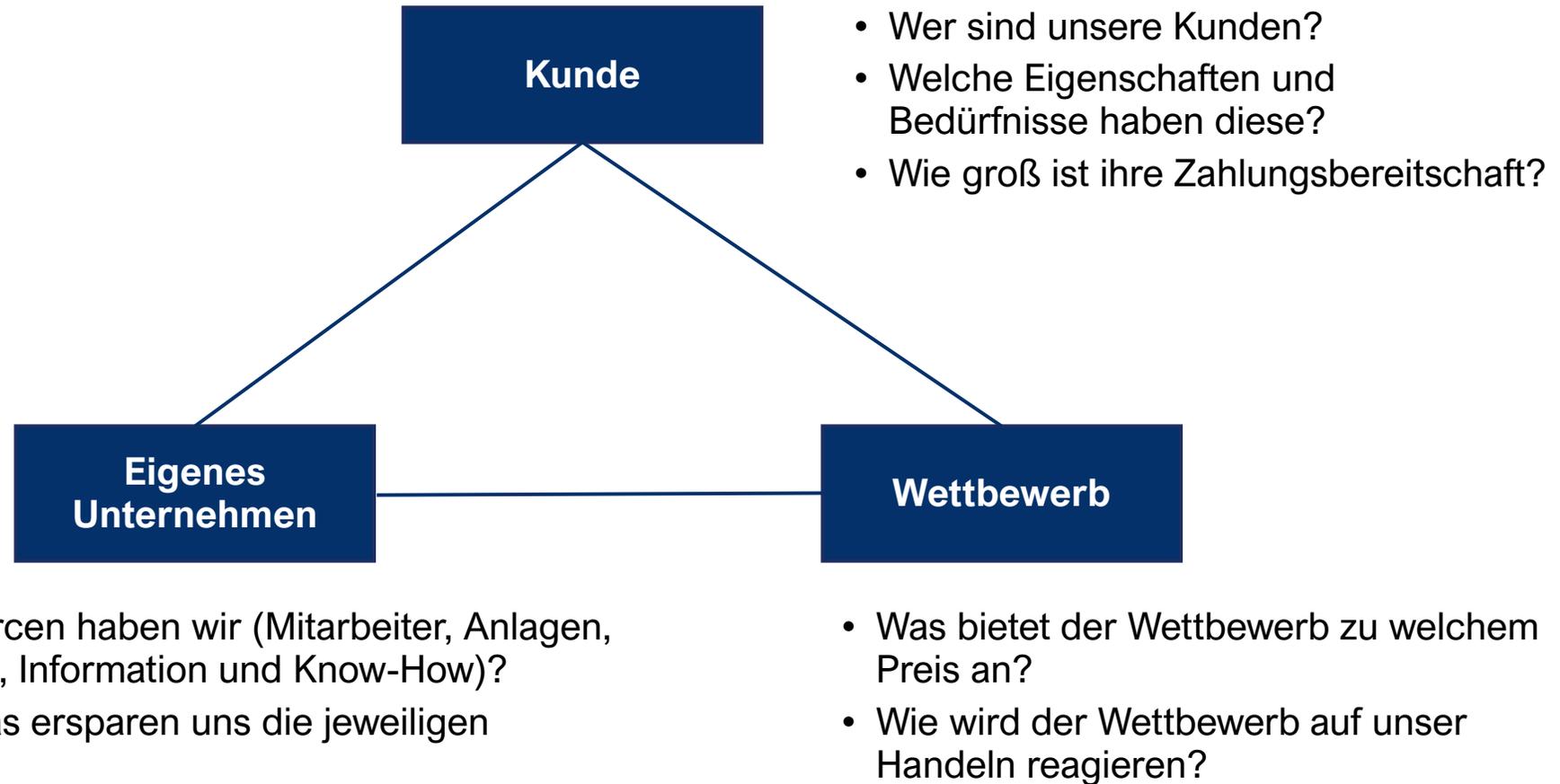
# Alle Entscheidungen bezüglich des Marketing-Mix sollen am Ende zum Erfolg des Unternehmens beitragen

Zielsystem des Marketing-Mix



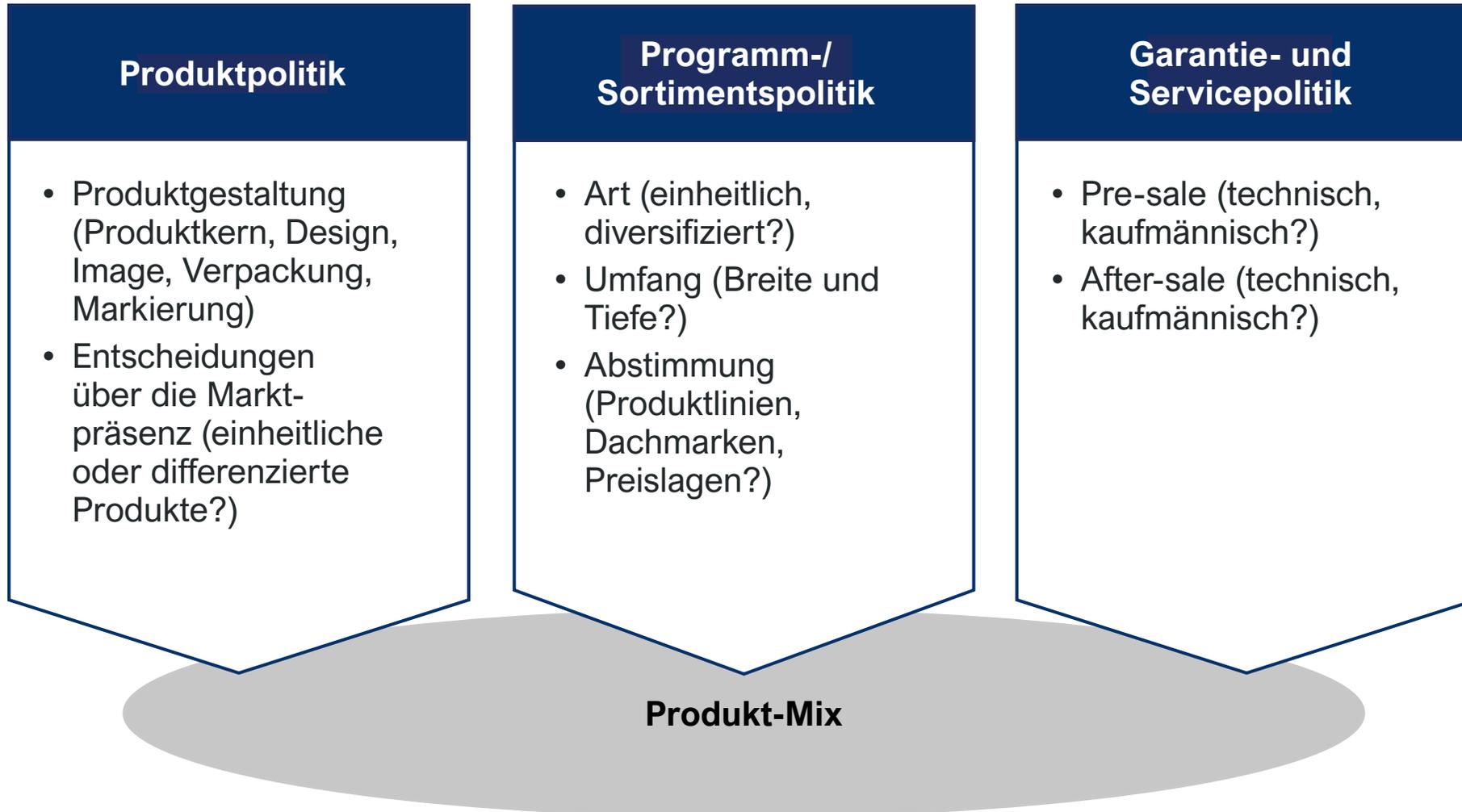
# Der Marketing-Mix wird im Spannungsfeld zwischen Kunde, Unternehmen und Wettbewerb gestaltet

Grundfragen für die Gestaltung des Marketing-Mixes



# Der richtige Produkt-Mix ist eine Basis für nachhaltigen Unternehmenserfolg

Grundfragen bei der Gestaltung des Produkt-Mix



# Die Gestaltung des Preis-Mix beinhaltet vielfältige Einzelfragen

Beispielhafte Grundfragen bei der Gestaltung des Preis-Mix

Wollen wir tendenziell höhere oder niedrigere Preise haben als der Wettbewerb?

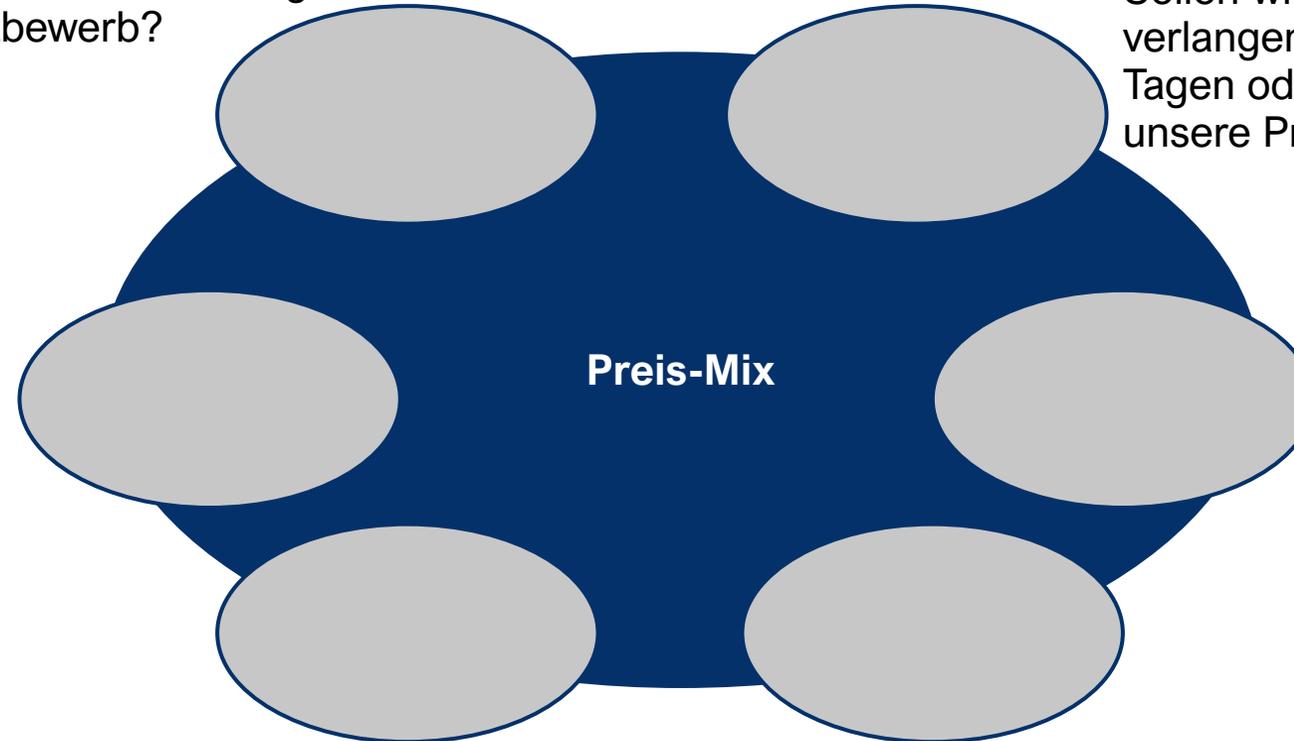
Sollen wir bei jedem Kunden dasselbe verlangen? Sollen wir an bestimmten Tagen oder zu gewissen Uhrzeiten unsere Preise variieren?

Welche Marge wollen wir dem Händler zahlen?

Sollen wir, unter Abwägung negativer Langfristwirkungen, unsere Preise zur kurzfristigen Absatzsteigerung temporär senken?

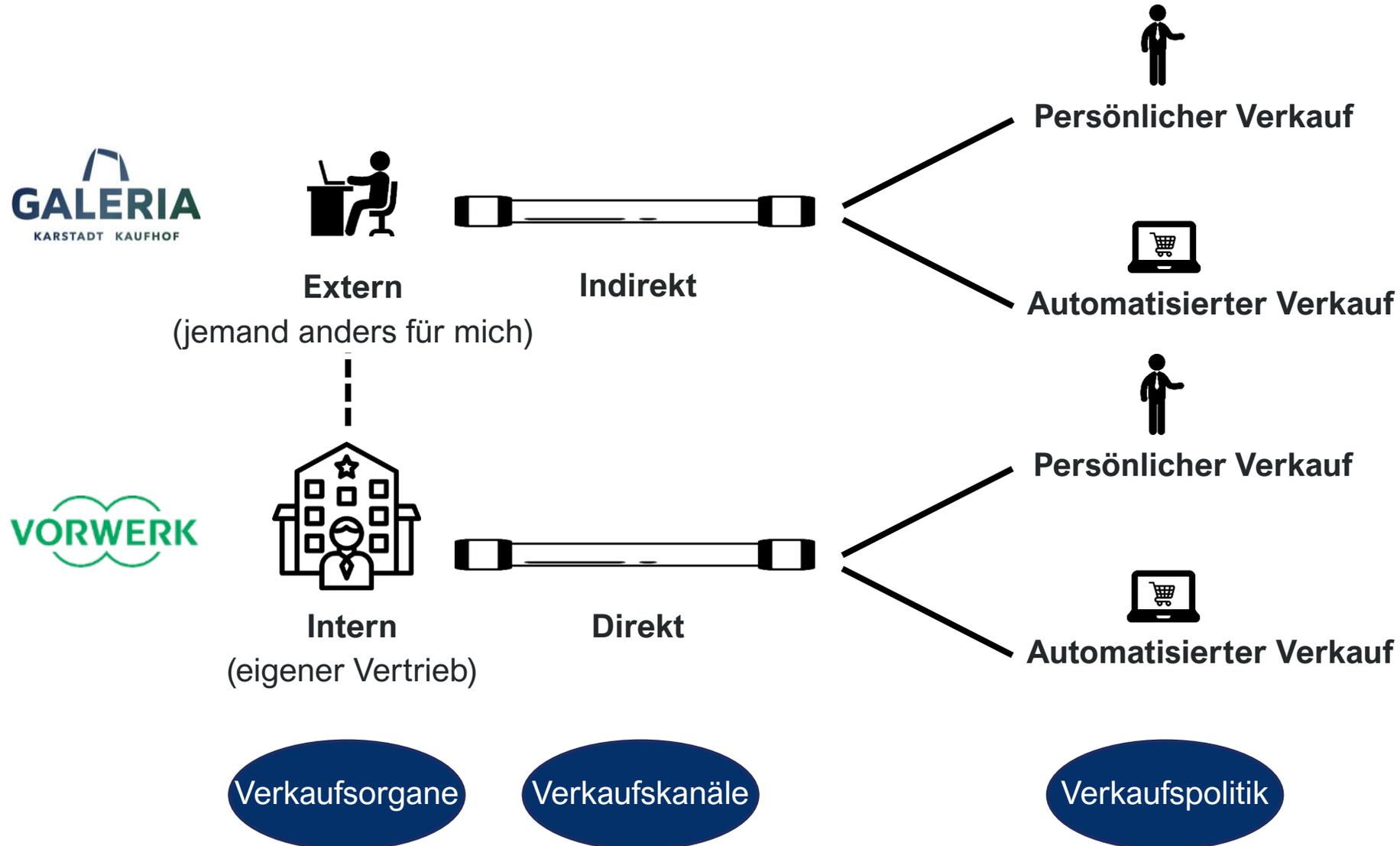
Welche Preisober- und -unterbegrenzung soll unser Sortiment haben?

Sollen wir unsere Preise aggressiv oder defensiv durchsetzen?



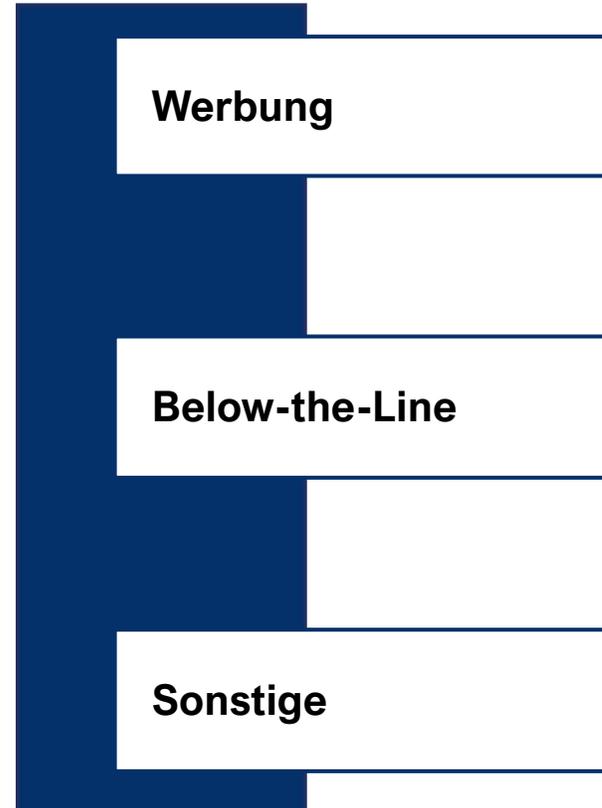
# Ein erfolgreicher Marketing-Mix beinhaltet immer eine effiziente und effektive Gestaltung des Vertriebs

Wichtige Gestaltungsparameter des Distributions-Mixes



# Mit Hilfe des Kommunikations-Mix sollen Bedürfnisse geweckt und partiell befriedigt werden

Beispielhafte Kommunikationsinstrumente



| Kanäle  | Beispiele  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Klassische Werbung</li><li>• Direktwerbung</li><li>• Außenwerbung</li><li>• Internetwerbung</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zeitung, Fernsehen</li><li>• Personalisierte Briefe</li><li>• Großplakate</li><li>• Banner</li></ul>             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Sponsoring</li><li>• Events</li><li>• Product Placement</li></ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kultur-, Sportsponsoring</li><li>• Harley-Davidson Treffen</li><li>• IKEA bei „Einsatz in vier Wänden“</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Verkaufsförderung</li><li>• Personal Selling</li><li>• Verpackung</li><li>• ...</li></ul>             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Schnupperangebote</li><li>• Ansprache in Fußgängerzone</li><li>• Parfums, Apple Computer</li><li>• ...</li></ul> |

# Entwickeln Sie ein Vermarktungskonzept für den *YES! E-Roadster*



## Aufgabenstellung

*YES!* ist ein junger, aufstrebender Automobilhersteller, der gerade den Prototypen eines neuen E-Roadsters entwickelt hat. Das Unternehmen beabsichtigt, dieses Modell bald zu vermarkten und beauftragt Sie, einen Marketing-Mix für das neue Produkt zu entwickeln. Schauen Sie sich das Foto des neuen Roadsters an. Ihr Vorschlag für ein Vermarktungskonzept sollte Antworten zu den folgenden Fragen enthalten (nutzen Sie dabei die Schaubilder dieser Veranstaltung):

1. Der E-Roadster ist erst ein Prototyp. Welche Produkteigenschaften würden Sie besonders weiterentwickeln und wie würden Sie das Produkt am ehesten gestalten? Warum würden Sie so handeln?
2. Welche Preissetzung schlagen Sie für das Produkt vor? Warum?
3. Wo würden Sie Ihr Produkt verkaufen? Warum gerade dort?
4. Welche Form der Kommunikation würden Sie für Ihr Produkt wählen? Warum gerade diese?

Begründen Sie Ihre Entscheidungen, indem Sie jeweils erläutern, wie sich diese auf den Erfolg des Unternehmens auswirken würden.

## 1 Ziele und Wachstumswege

### 1.1 Vision, Mission, Ziele

### 1.2 Beeinflussende Faktoren

### 1.3 Wachstumswege

# Erfolg entsteht dann, wenn die verfolgten Ziele erreicht werden

Zusammenhang von Zielen und Erfolg



- Ein Ziel ist ein zukünftiger Sollzustand
- Was will ich zukünftig erreichen?

- Erfolg / Misserfolg wird anhand der Zielerreichung bestimmt
- Soll-/Ist-Vergleich
- Habe ich meine Ziele erreicht?

- Maßnahmen schaffen einen Istzustand
- Was habe ich erreicht?

# In Unternehmen werden Ziele auf der Basis von Vision und Mission entwickelt

## Vision, Mission und Ziele



# Erfolgreiche Visionen sind richtungsweisend, Ansporn gebend, plausibel und prägnant

Kriterien für die Formulierung von Visionen und Beispiele

## Richtungsweisend

- Zukunftsorientiert
- Verbindlich

### **Amazon**

“Be Earth’s Best Employer and Earth’s Safest Place to Work” (2021)

## Ansporn gebend

- Fordernd
- Enthusiasmus erzeugend

### **Audi**

“Null Emissionen” (2022)

## Plausibel

- Ambitioniert, aber erreichbar
- Marktverständnis basiert

### **Tesla**

"Accelerating the World's Transition to Sustainable Energy" (2022)

## Prägnant

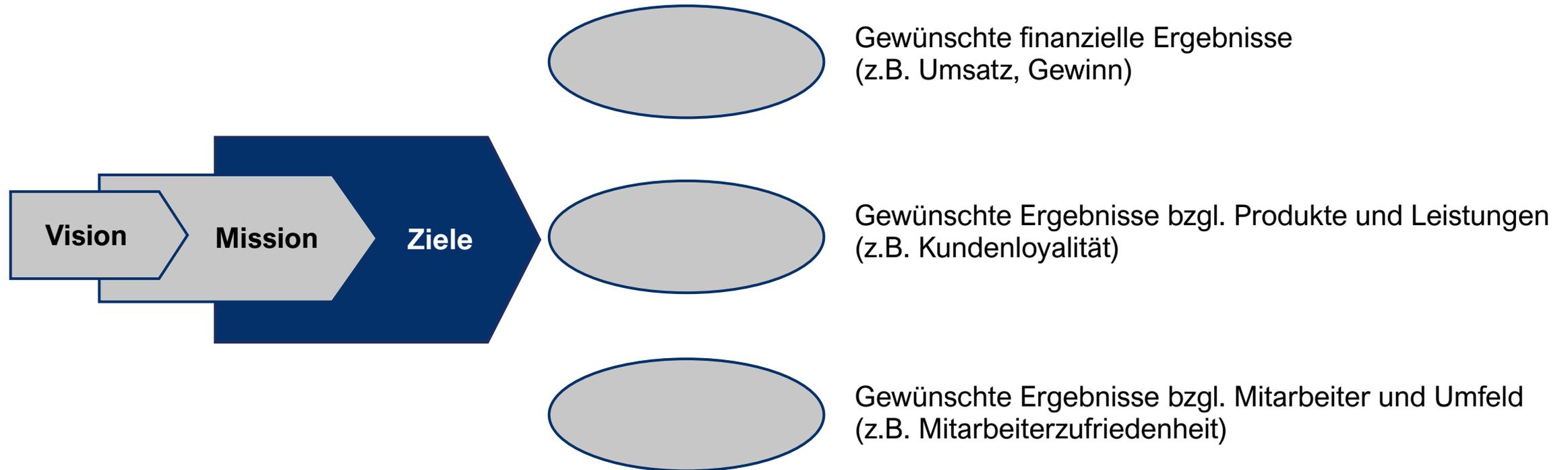
- Einfache Leitbilder
- Kommunizierbar

### **TED**

"Spread ideas" (2022)

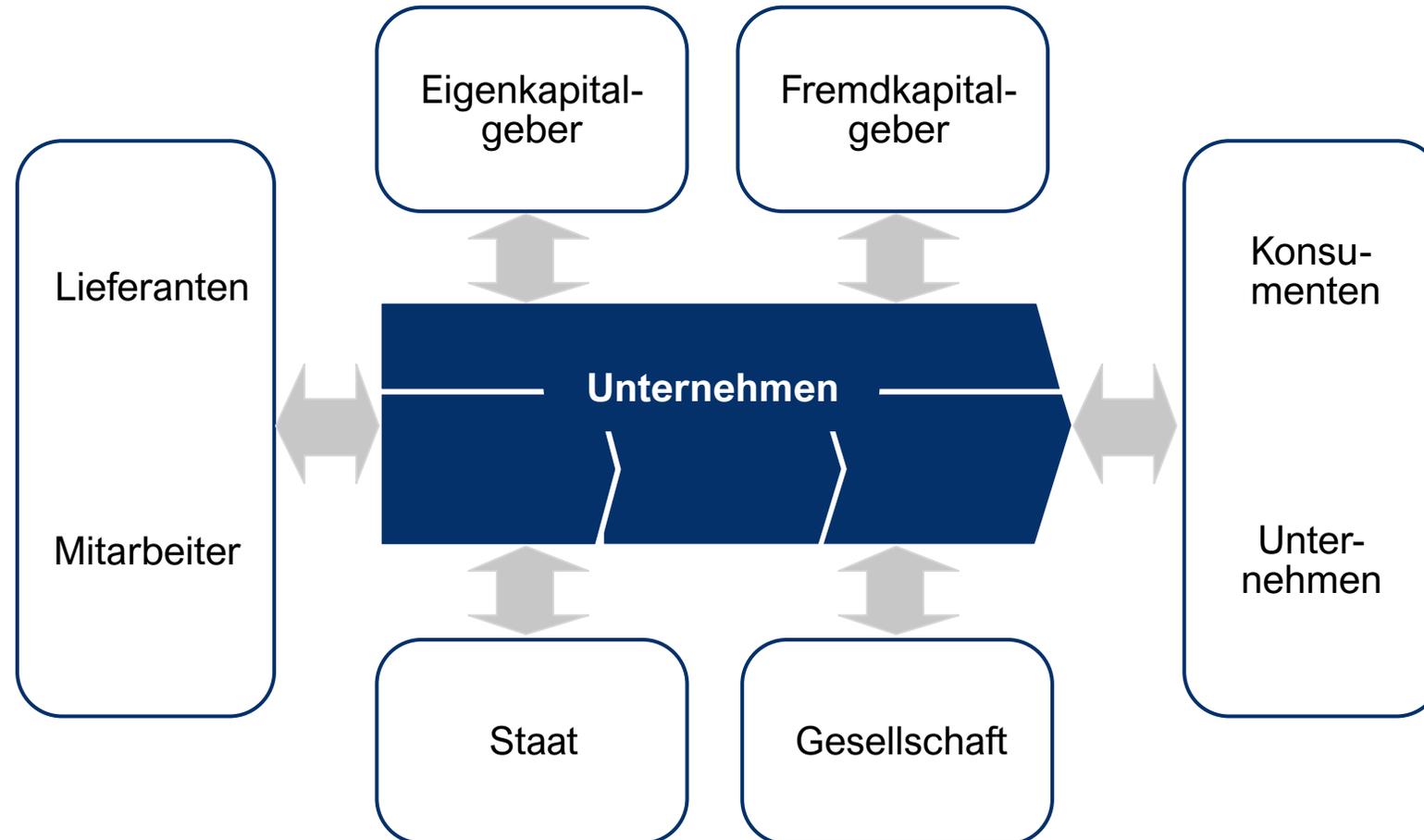
# Anhand der Vision und Mission müssen messbare, operationale Ziele entwickelt werden

Entwicklung von Zielen aus Vision und Mission



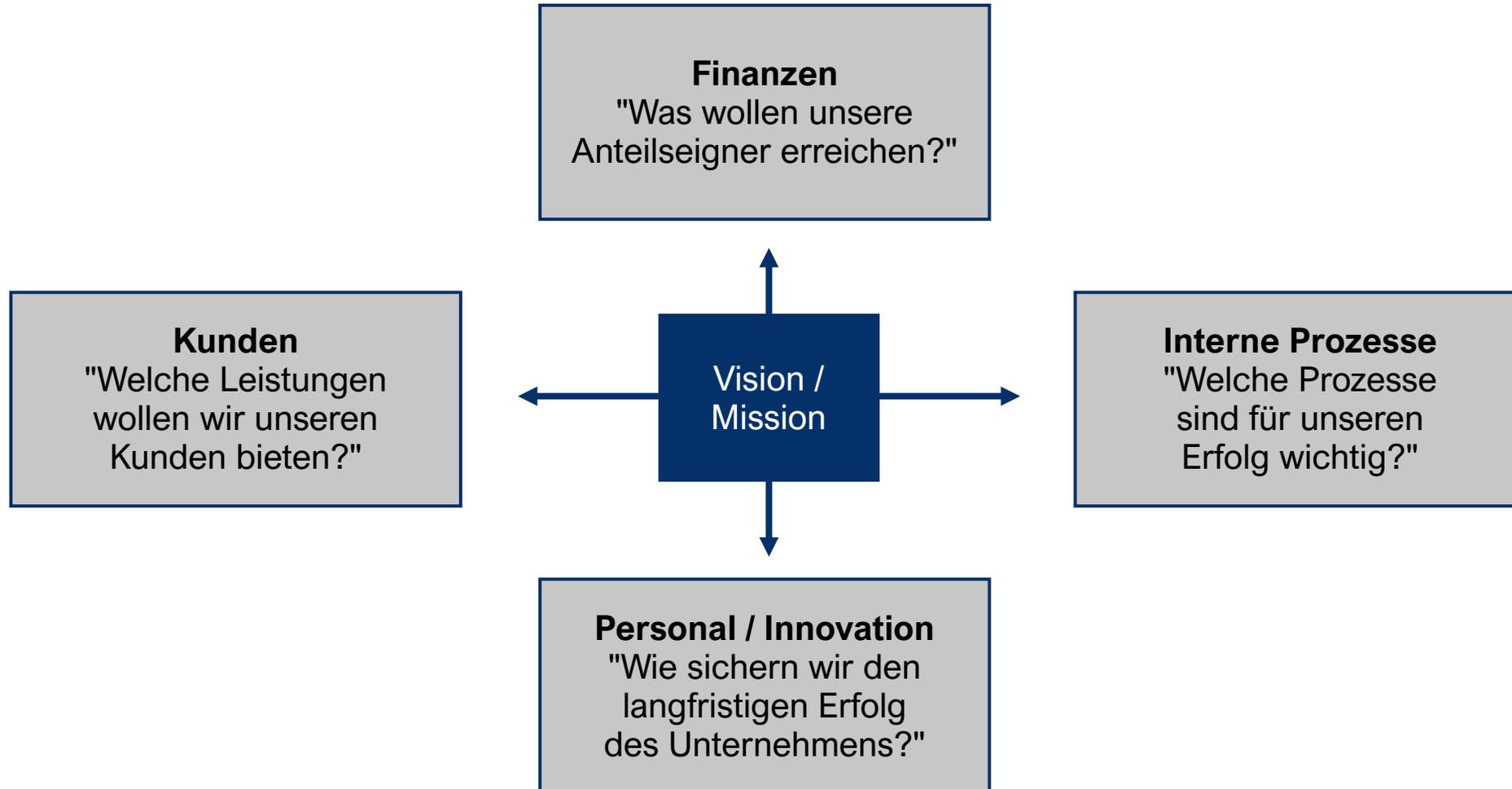
# Ein Unternehmen ist in ein Geflecht von Menschen und Menschengruppen eingebunden

Koalitionstheoretische Sicht des Unternehmens



# In der Balanced Scorecard werden Ziele und Maßnahmen aus vier Perspektiven zusammengefasst

Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard



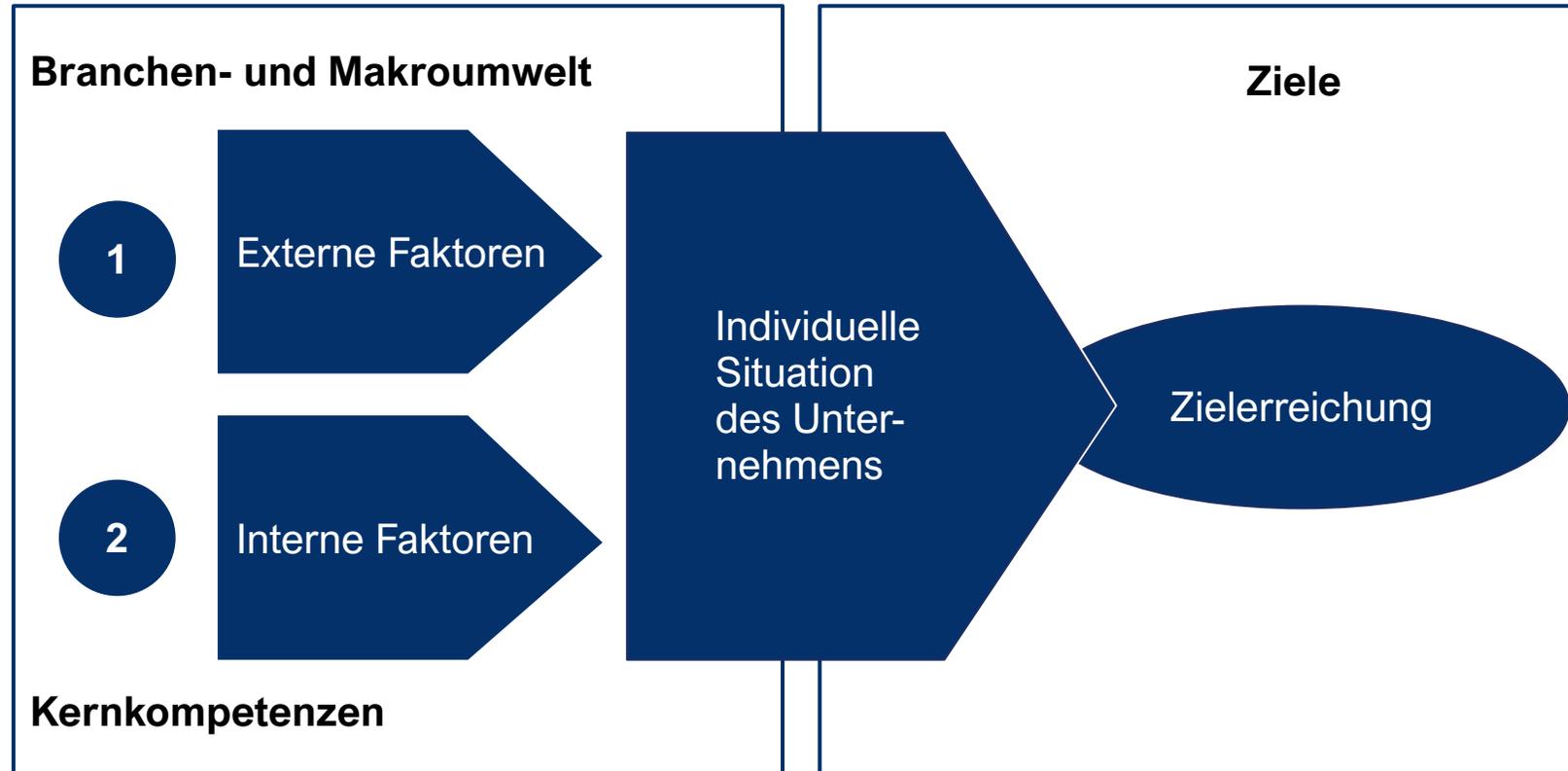
# Für jede der vier Perspektiven in der Balanced Scorecard müssen folgende Punkte ausgearbeitet werden

Auszuarbeitende Kriterien

|                        |  |
|------------------------|--|
| Ziele                  | In der jeweiligen Dimension angestrebte zukünftige Zustände  |
| Messgrößen             | Indikatoren, anhand derer man messen kann, ob bzw. wie weit das betrachtete Ziel erreicht worden ist (Zielerreichungsgrad) |
| Angestrebte Leistungen | Konkrete Ausprägungen der Messgrößen, die das angestrebte Zielniveau kenntlich machen                                      |
| Initiativen            | Konkrete Maßnahmen und Initiativen, die dazu geeignet sind, die Ziele (in ihren jeweiligen Ausprägungen) zu erreichen      |

# Externe und interne Faktoren beeinflussen die individuelle Situation und wirken somit auf die Zielerreichung ein

Externe und interne Faktoren

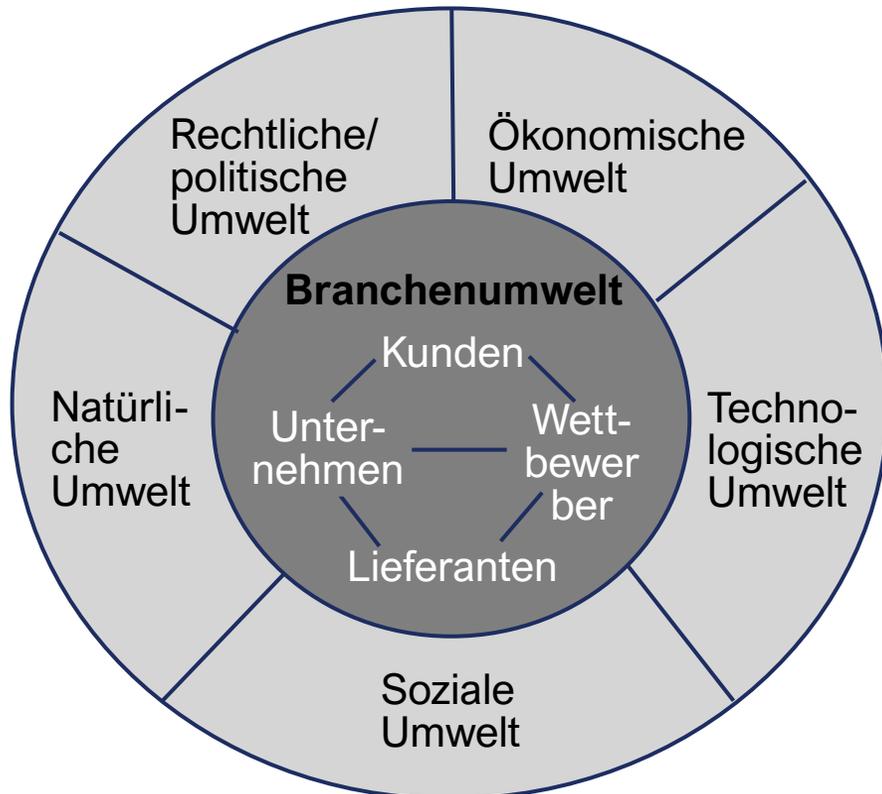




# Probleme von Unternehmen entstehen häufig aufgrund von sich ändernden Bedingungen in der Umwelt

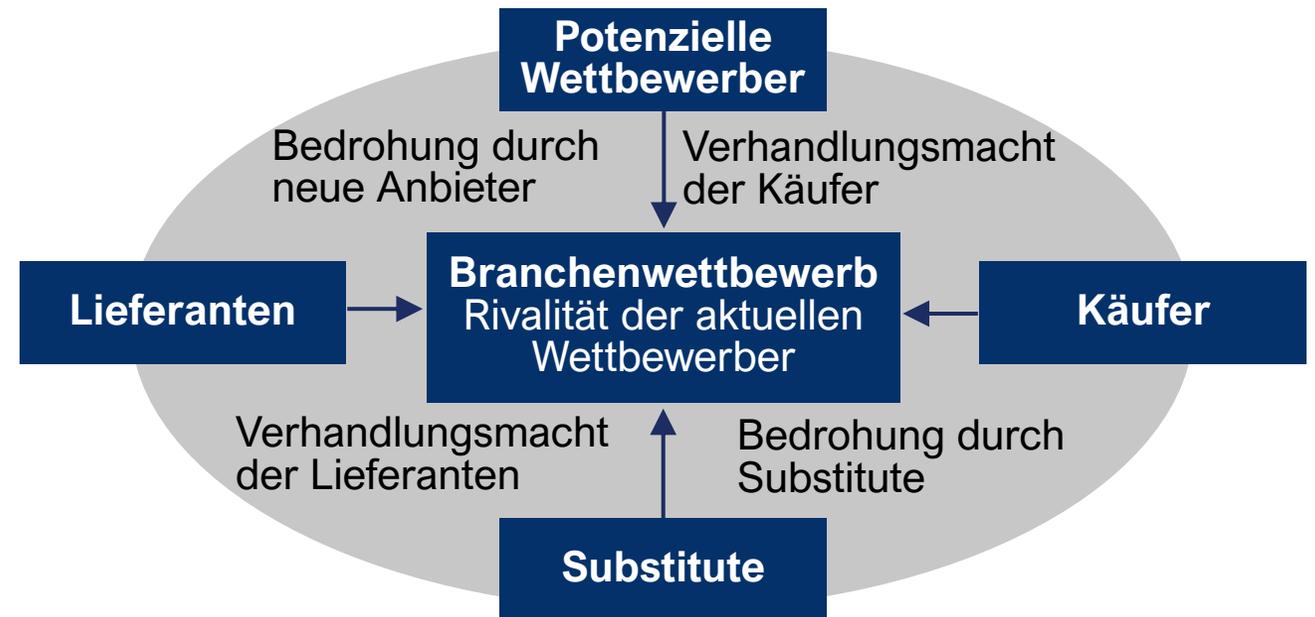
Unternehmensumwelten für die externe Analyse

## Makroumwelt: PESTL



Einflüsse, die mehrere Branchen betreffen

## Branchenumwelt: Porter's 5 Forces



Einflüsse, die einzelne Branchen betreffen

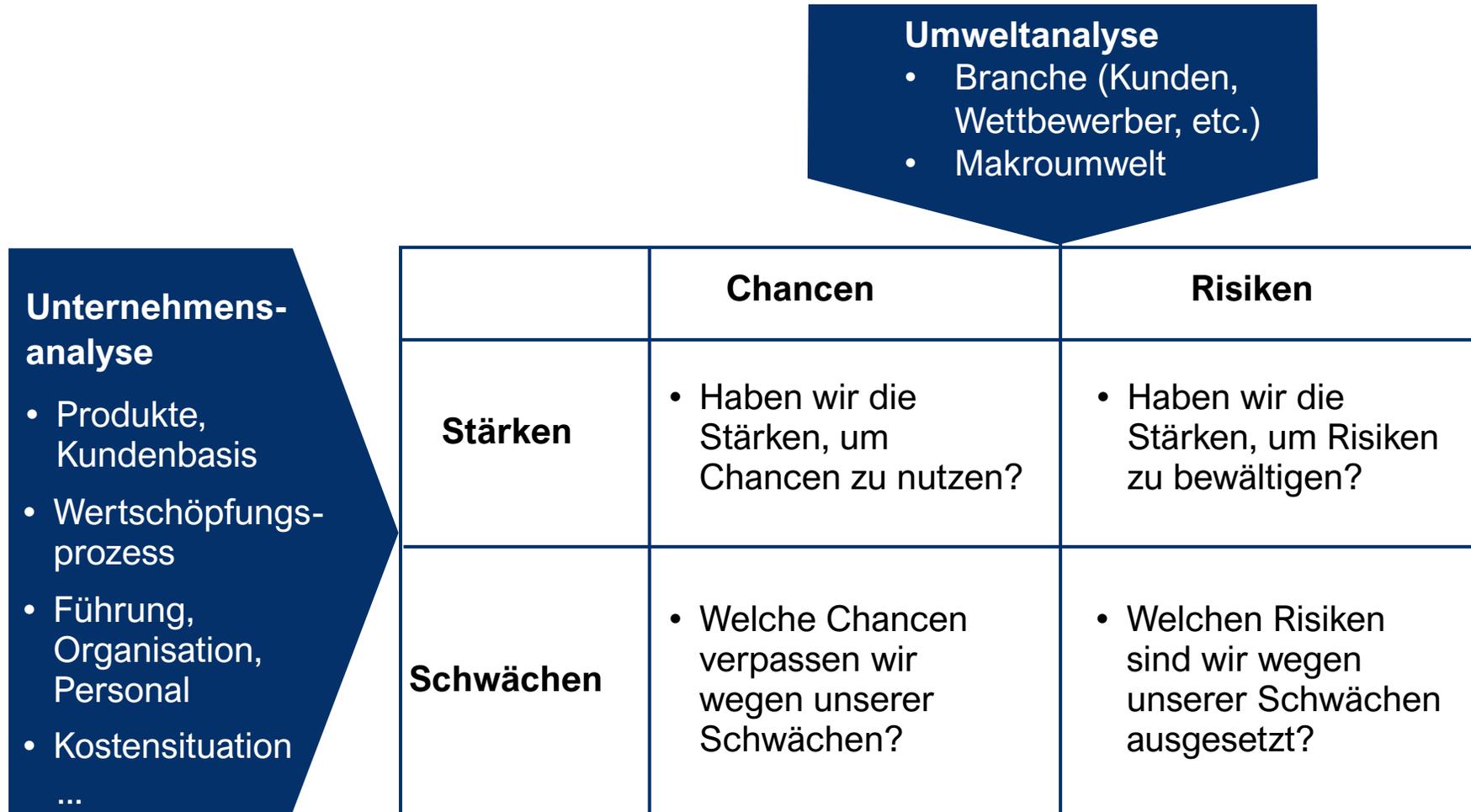
# Was sind die besonderen Ressourcen und Fähigkeiten dieser Unternehmen?

Beispiele für Kernkompetenzen

|                  | Ressourcen | Fähigkeiten |
|------------------|------------|-------------|
| Coca-Cola        |            |             |
| Microsoft        |            |             |
| Deutsche Telekom |            |             |
| BMW              |            |             |

# Die SWOT-Analyse bringt die interne und externe Perspektive zusammen

## SWOT-Analyse



# Unternehmen können auf ganz unterschiedlichen Wegen wachsen

Wachstumswege von Unternehmen

| <b>Ansoff-Matrix</b>      | <b>Bisherige Märkte</b>             | <b>Neue Märkte</b>                |
|---------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Bisherige Produkte</b> | <b>Penetrationsstrategie</b>        | <b>Marktentwicklungsstrategie</b> |
| <b>Neue Produkte</b>      | <b>Produktentwicklungsstrategie</b> | <b>Diversifikationsstrategie</b>  |

# Kooperationen reichen von der vertragslosen Zusammenarbeit bis zum eigenständigen Joint Venture

## Arten der Zusammenarbeit

### Vertragslose Zusammenarbeit

- Zusammenarbeit nur mittels Absprache
- Abwicklung innerhalb der beteiligten Unternehmen
- Einfachste, aber wenig stabile Form



### Vertragliche Zusammenarbeit

- Kooperationsziel und -maßnahmen werden vertraglich vereinbart
- Abwicklung innerhalb der beteiligten Unternehmen
- Relativ stabil



### Kapitalbeteiligungen

- Unternehmen beteiligen sich aneinander
- Ein- oder wechselseitige Beteiligungen
- Einfluss auf Kooperationspartner durch Eigentümerschaft



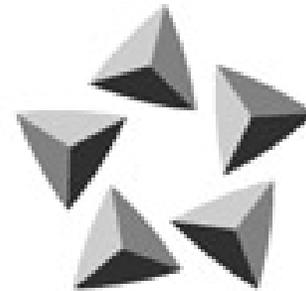
### Joint Ventures

- Ausgliederung der Kooperationsaktivität in ein eigenständiges Unternehmen (meist zu gleichen Anteilen)
- Sehr stabil



# Durch die Kooperation "Star Alliance" können Airlines kostengünstig ihre Angebotspalette erweitern

Wachstum durch Kooperation



STAR ALLIANCE

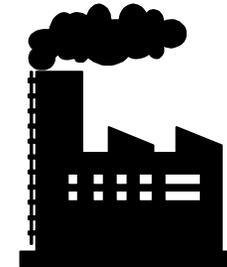
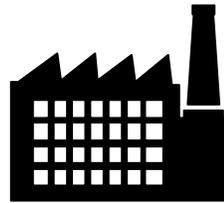
- Durchführung gemeinsamer Flüge, obwohl Buchung bei einer Fluggesellschaft (code sharing)
- Kooperation in der Ausrüstung, bei Ersatzteilen, Wartung, im Abfertigungsprozess etc.
- Größeres Angebot an bedienten Strecken

## 1 Welt der Zahlen

# Merck und BASF zählen zu den 40 größten und liquidesten Unternehmen des deutschen Aktienmarktes und sind deshalb im DAX gelistet

Zwei Chemiekonzerne im Vergleich

MERCK



- Gründung: **1668** (weltweit ältestes pharmazeutisch chemisches Unternehmen)
- Rechtsform: Kommanditgesellschaft auf Aktien
- Sitz: Darmstadt
- Mitarbeiter: ca. **62 908** (2023)
- Umsatz: knapp 21 **Mrd.** Euro (2023)
- Branche: Chemie- und Pharmaindustrie

- Gründung: **1865**
- Rechtsform: Europäische Gesellschaft
- Sitz: Ludwigshafen am Rhein
- Mitarbeiter: ca. **111 991** (2023)
- Umsatz: knapp 69 **Mrd.** Euro (2023)  
(weltweit größter Chemiekonzern)
- Branche: Chemicals, Materials, Industrial Solutions, Surface Technologies, Nutrition & Care und Agricultural Solutions

# Im Konzernabschluss des Geschäftsberichts liefern die Rechenwerke Aussagen über die Erfolgslage des Unternehmens



Rechenwerke und wo sie im Geschäftsbericht zu finden sind

## Erste Aufgabe

Wo sind die drei Rechenwerke im Geschäftsbericht zu finden?

Benutzt für die Lösung der Aufgabe bitte Eure Laptops und sucht die Rechenwerke in den GBs 2023 von Merck und BASF

# Die Kennzahlenanalyse fungiert auf Grundlage der Daten der Rechenwerke als Instrument zum Vergleich zweier Unternehmen



Anwendung der Rechenwerke und Kennzahlenanalyse

## Zweite Aufgabe

Welches Unternehmen wäre für Euch als potenzielle Investoren attraktiver?  
Berechnet jeweils für Merck und BASF alle im E-Learning kennengelernten Kennzahlen für das Jahr 2023 (auf zwei Dezimalstellen gerundet), bewertet die beiden Unternehmen und vergleicht diese anschließend miteinander.

(Hinweis: Die Daten zur Berechnung zweier Kennzahlen befinden sich in den Erläuterungen im Anhang)

# Die Ergebnisanalyse betrachtet die Finanzlage und die Analyse des Unternehmenserfolgs

Kennzahlenberechnung



## Umsatzrendite

$$\frac{\text{JÜ (v.St.)} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Umsatz}}$$

## Eigenkapitalrentabilität

$$\frac{\text{JÜ}}{\text{durchschnittliches EK}}$$

## Gesamtkapitalrentabilität

$$\frac{\text{JÜ (v.St.)} + \text{Zinsaufwand}}{\text{durchschnittliches GK}}$$

# Die Kapitalanalyse untersucht das in der Bilanz ausgewiesene Kapital hinsichtlich der Zusammensetzung, Sicherheit und der Fristigkeit

Kennzahlenberechnung



## Eigenkapitalquote

$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$$

## Anlagendeckungsgrad

$$\frac{\text{EK} + \text{langf. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$$

# Die Vermögensanalyse untersucht die Zusammensetzung und die Entwicklung des Vermögens in einem Unternehmen

Kennzahlenberechnung



## Anlagenintensität

$$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}}$$

## Vorratsintensität

$$\frac{\text{Vorräte}}{\text{Gesamtvermögen}}$$

## Vorratumschlagsdauer

$$\frac{\text{Vorräte}}{\text{Umsatzerlöse}} * 365$$

# Die Liquiditätsanalyse behandelt die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens und ist entweder Zeitpunkt oder Zeitraum orientiert

Kennzahlenberechnung



## Liquidität (1.Grades)

$$\frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}}$$

## Schulden tilgungsdauer

$$\frac{\text{Effektivverschuldung}^*}{\text{Cash-flow}}$$

\* Effektivverschuldung = FK - liquide Mittel - Ford. LuL

# Die Investitionsanalyse beschäftigt sich mit der Investitionsneigung und der Investitionsintensität eines Unternehmens

Kennzahlenberechnung

MERCK



## Innenfinanzierungskraft

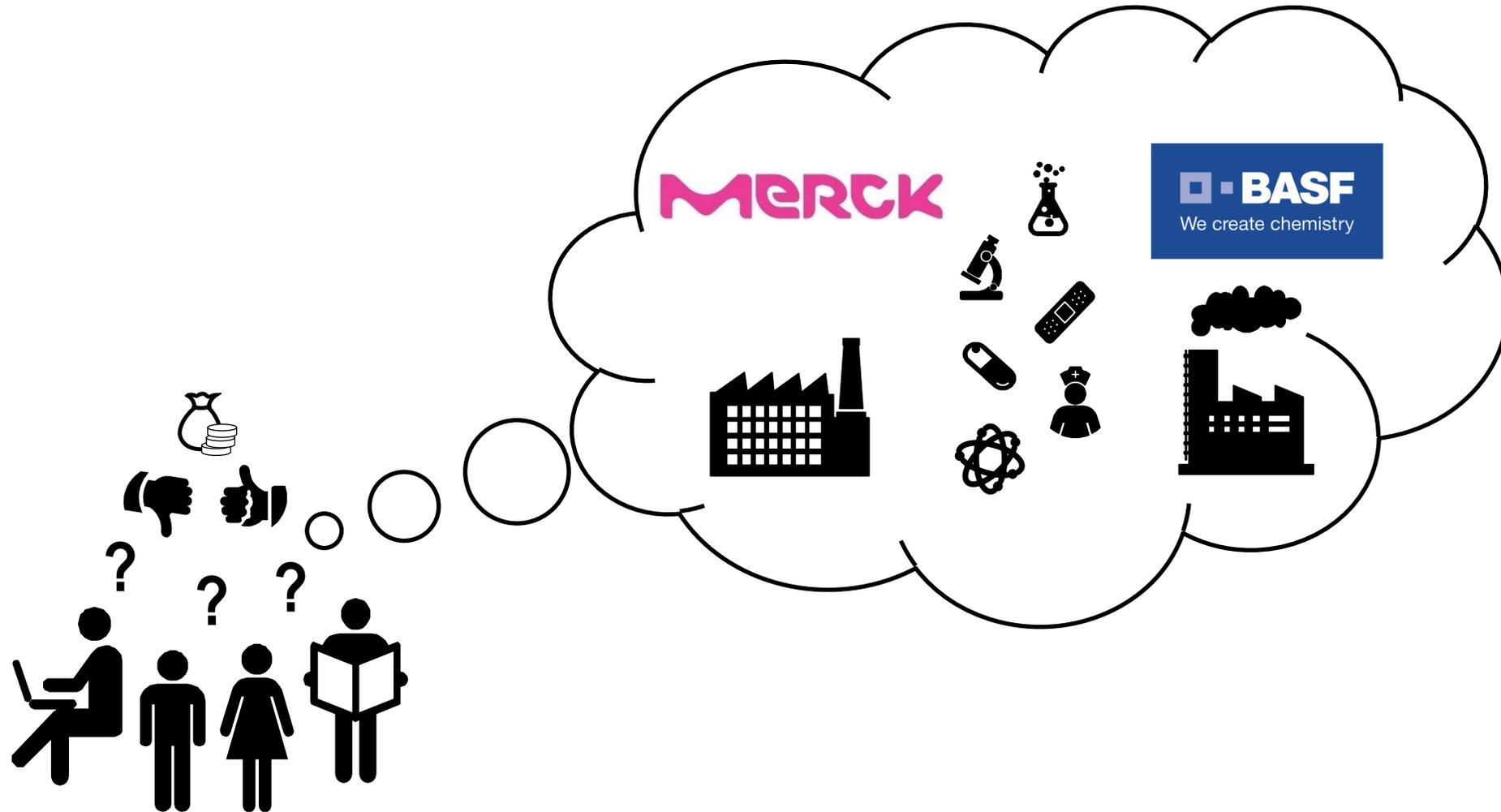
$$\frac{\text{Cash-flow}}{\text{Umsatz}}$$

## Nachhaltigkeit

$$\frac{\text{Investitionen AV}}{\text{Abschreibungen AV}}$$

# Die Kennzahlenanalyse erlaubt durch Einblicke in die finanzielle Situation einen konkreten Vergleich zwischen Merck und BASF

Ergebnis



## 1 Management der Internationalisierung

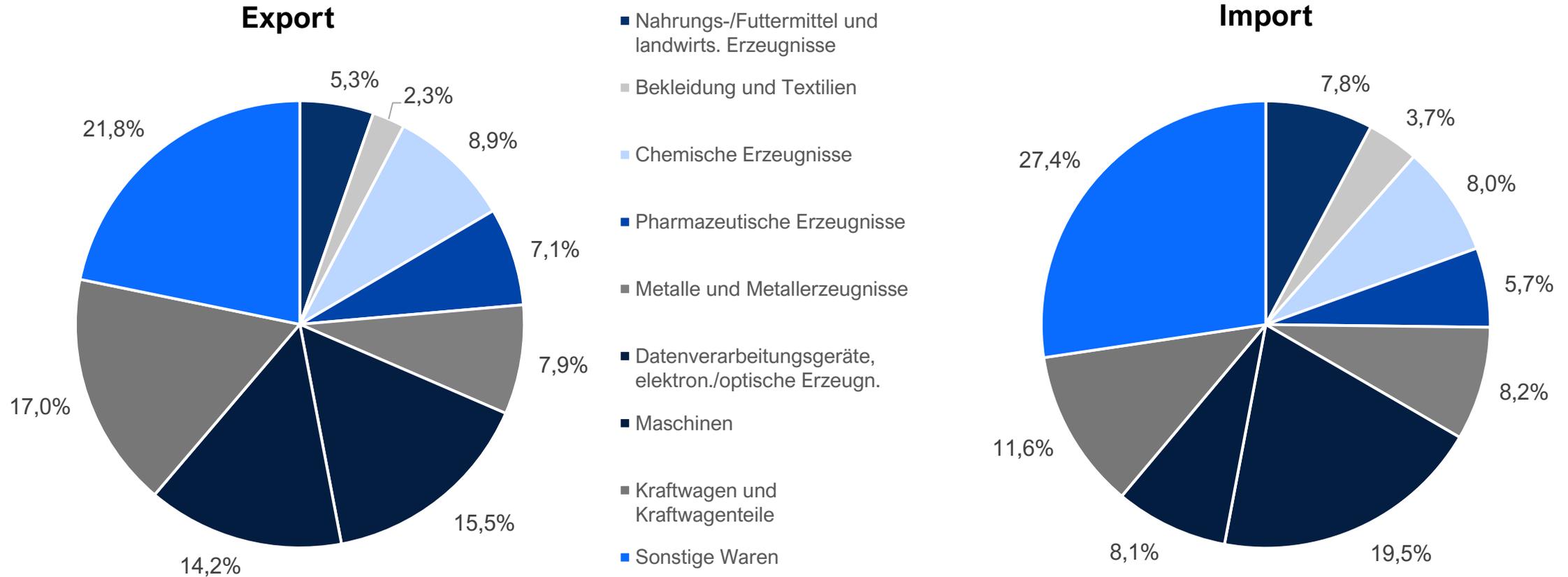
### 1.1 Markt- und Standortwahl

### 1.2 Theorien der Internationalisierung

### 1.3 Formen und Strategien der Internationalisierung

# Warum sind manche Branchen stärker internationalisiert als andere?

Anteil an gesamten deutschen Warenex- und importen (2023)



# Der Grad der Internationalisierungsaktivitäten von Volkswirtschaften und Unternehmen ist messbar

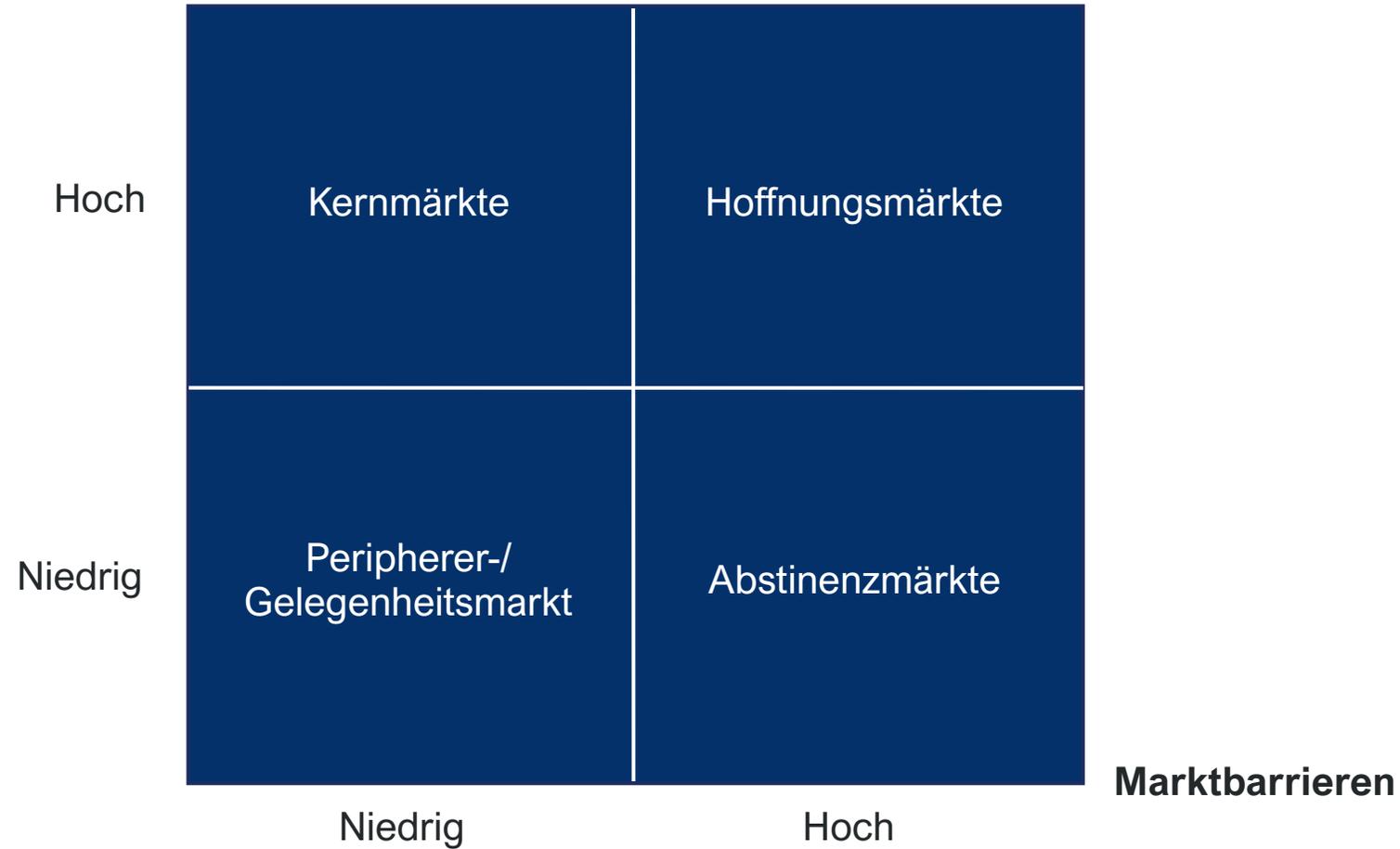
Indikatoren der Internationalisierung

|           | Gesamtwirtschaftliche Indikatoren  | Einzelwirtschaftliche Indikatoren  |
|-----------|--|--|
| Statisch  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ex- und Importe von Gütern und Dienstleistungen bezogen auf BIP</li><li>• Anteil ausländischer Arbeitnehmer an der Gesamtbeschäftigtenzahl deutscher Unternehmen</li><li>• Anzahl der Direktinvestitionen im Ausland</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ausländischer Anteil am Eigenkapital</li><li>• Anteil Auslandsumsatz am Gesamtumsatz</li></ul>                 |
| Dynamisch | <ul style="list-style-type: none"><li>• Wachstum Außenhandel im Vergleich zum Inlandshandel</li><li>• Entwicklung grenzüberschreitender Unternehmenszusammenschlüsse</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Entwicklung Anteil Auslandsumsatz am Gesamtumsatz</li><li>• Entwicklung der Auslandsproduktionsquote</li></ul> |

# Mit Hilfe der Portfolioanalyse können potenzielle Märkte identifiziert werden

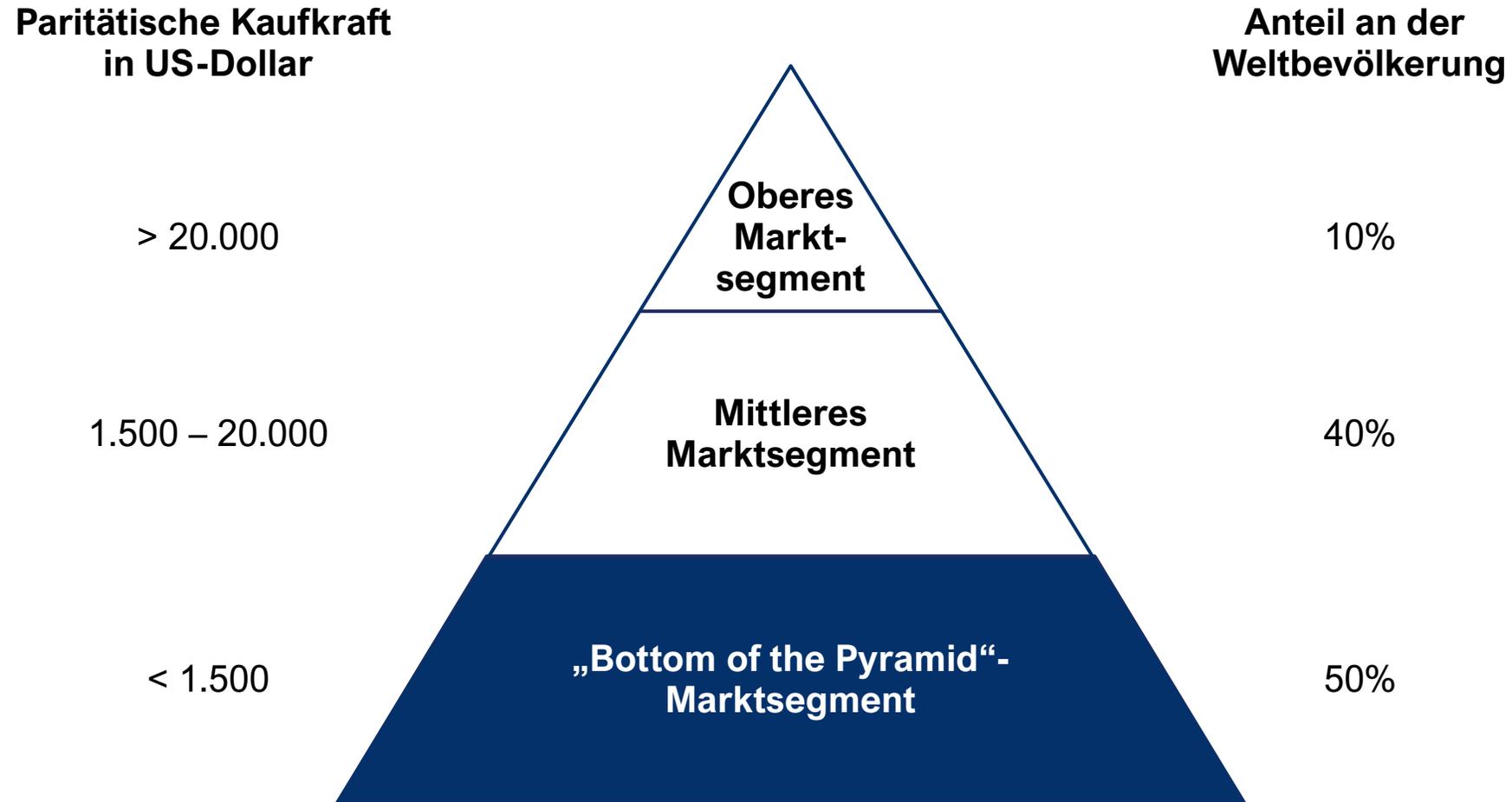
## Portfolioanalyse

**Marktattraktivität**



# „Bottom of the Pyramid“-Märkte bieten Unternehmen neue Wachstumspotenziale

Definition von „Bottom of the Pyramid“-Märkten



# Unternehmen müssen ihre Strategie in BOP-Märkten an die dort herrschenden Umweltbedingungen anpassen

Umweltbedingungen und Strategie in „Bottom of the Pyramid“-Märkten



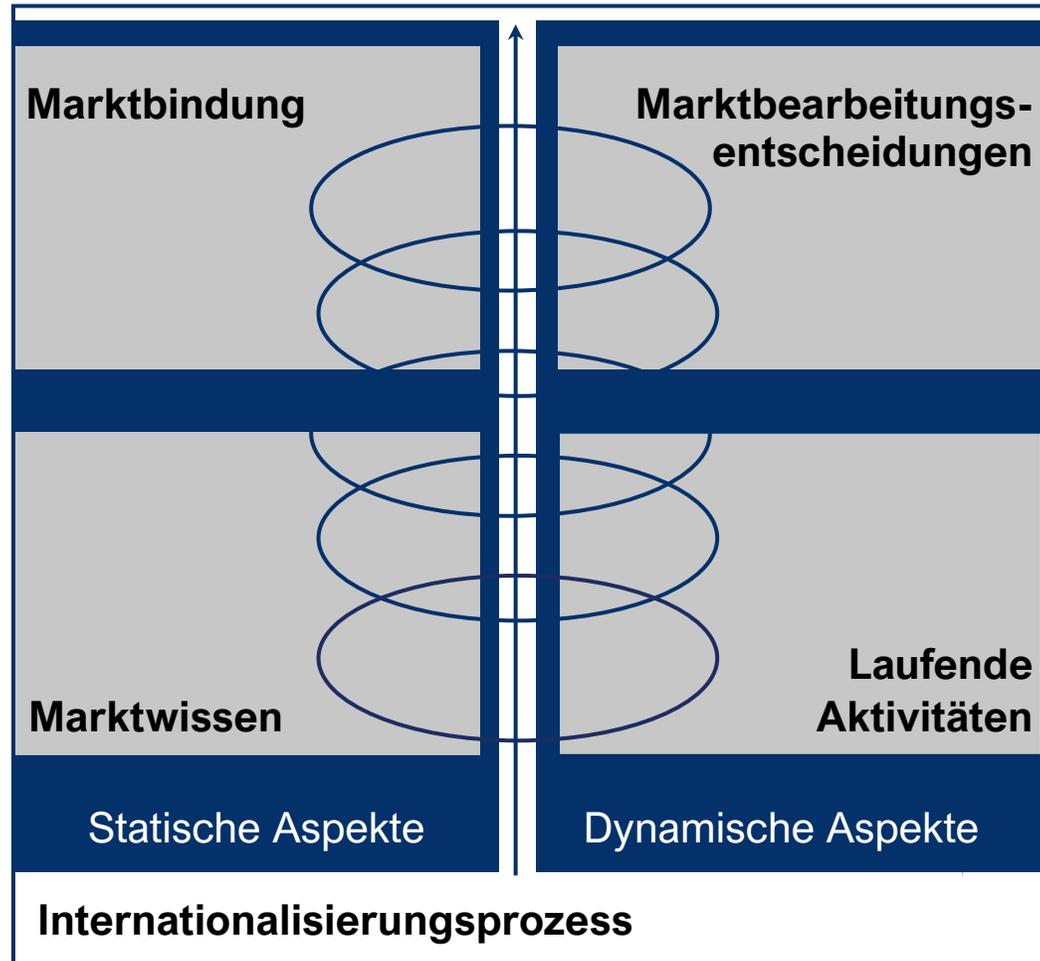
# Internationalisierungstheorien untersuchen unterschiedliche Aspekte der weltweiten Betätigung von Unternehmen

Theorien der Internationalisierung – Überblick und Beispiele

|  | Außenhandels-<br>theorien  | Theorien der<br>internationalen<br>Direktinvestition                                   | Theorien der<br>multinationalen<br>Unternehmung   |
|--|--|--|---|
| <b>Unter-<br/>suchungs-<br/>objekt</b> | Welche Vorteile entstehen durch länder-<br>überschreitenden<br>Güteraustausch? | Unter welchen Bedin-<br>gungen verlagern Un-<br>ternehmen Ressour-<br>cen ins Ausland? | Welche Faktoren be-<br>einflussen die interna-<br>tionale Wettbewerbs-<br>fähigkeit von Unter-<br>nehmen? |
| <b>Beispiel</b>                        | Theorie der kompara-<br>tiven Kostenvorteile<br>nach Ricardo (1816)            | Lerntheorie der<br>Internationalisierung<br>von Johanson/Vahlne<br>(1977, 1990, 2003)  | Diamant-Ansatz nach<br>Porter (1990)  |

# Unternehmen wählen bei zunehmender Erfahrung im Ausland risikoreichere Formen der Internationalisierung

Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne



Organisatorische Lernprozesse  
als Mittelpunkt der Theorie

### "Establishment chain"

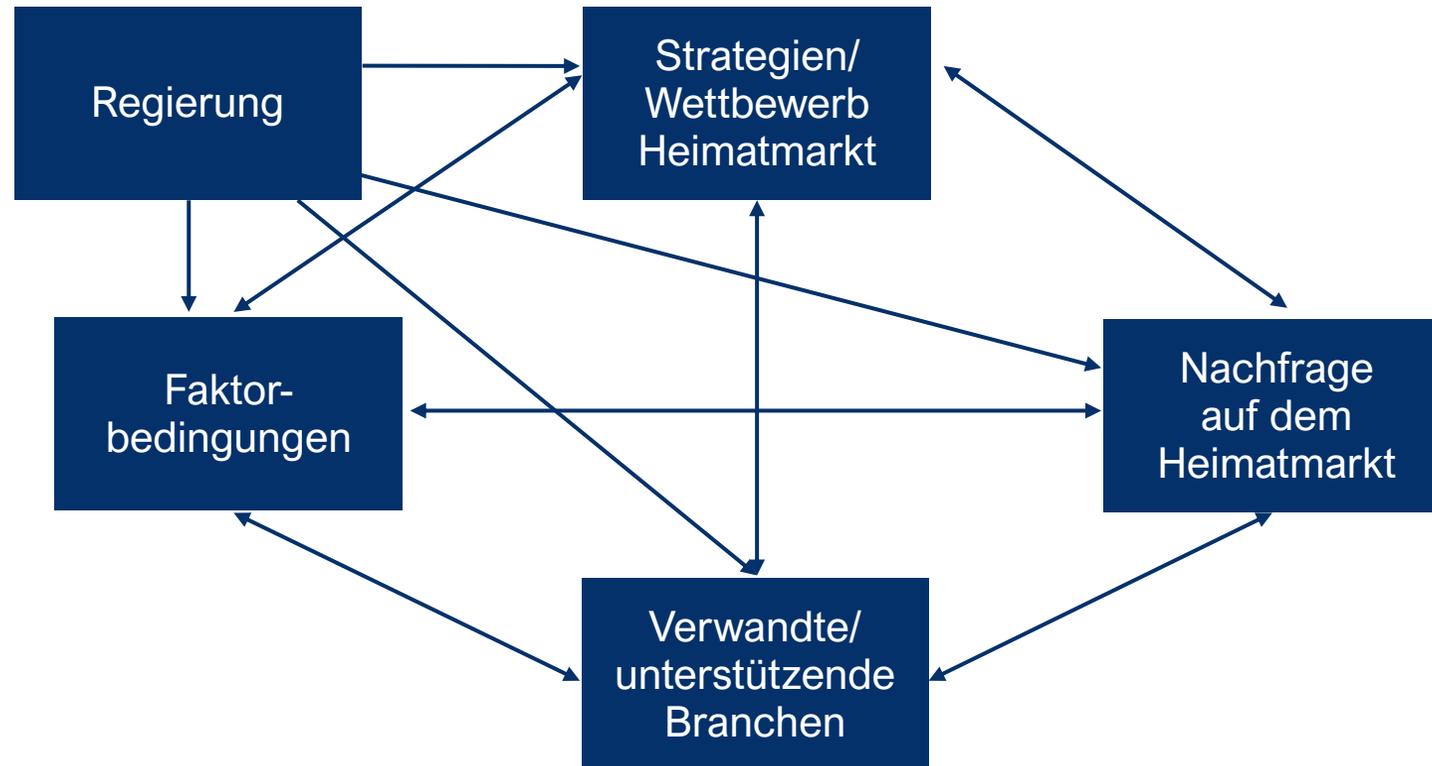
= Wahl von Engagements  
mit größerer Marktbindung  
bei mehr Auslandserfahrung

### "Psychic distance chain"

= Wahl von Engagements  
mit höherer kultureller Distanz  
bei mehr Auslandserfahrung

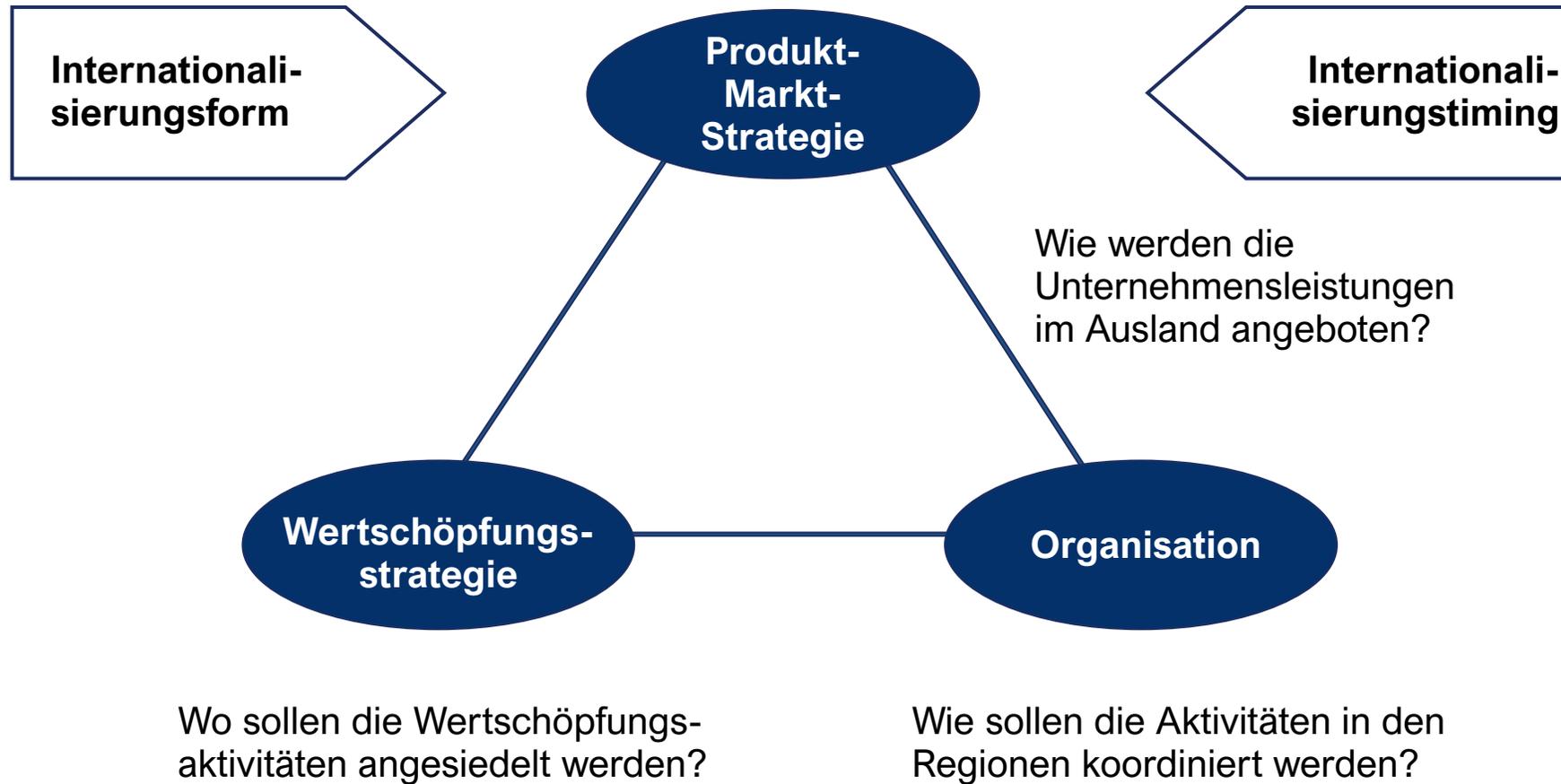
# Was ermöglicht es einer Nation, in einer bestimmten Branche weltweit führende Unternehmen zu entwickeln?

Porters Diamant-Ansatz der nationalen Wettbewerbsvorteile



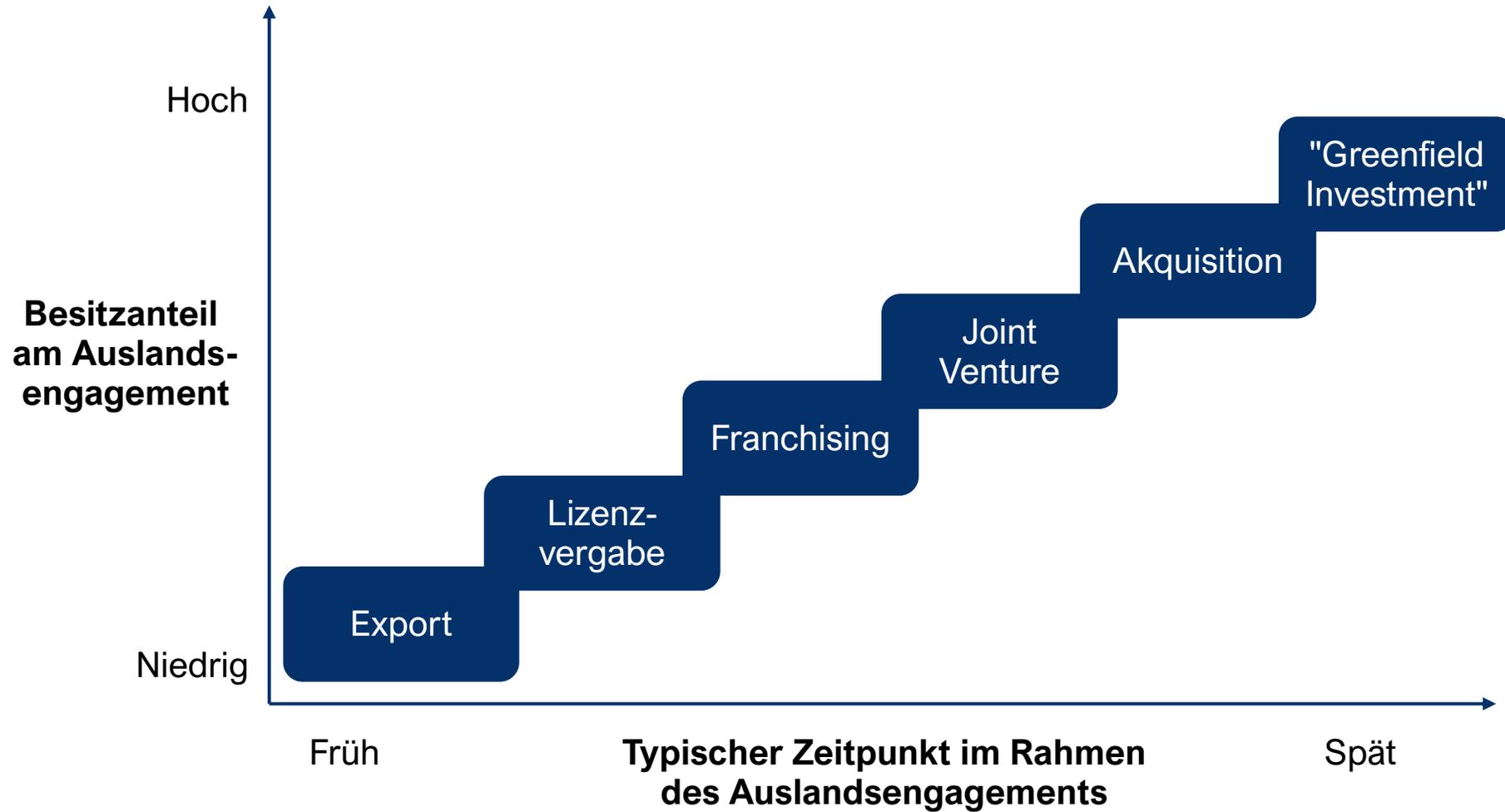
# Die Internationalisierung bezieht sich auf verschiedene Entscheidungsbereiche

Entscheidungsbereiche der Internationalisierung



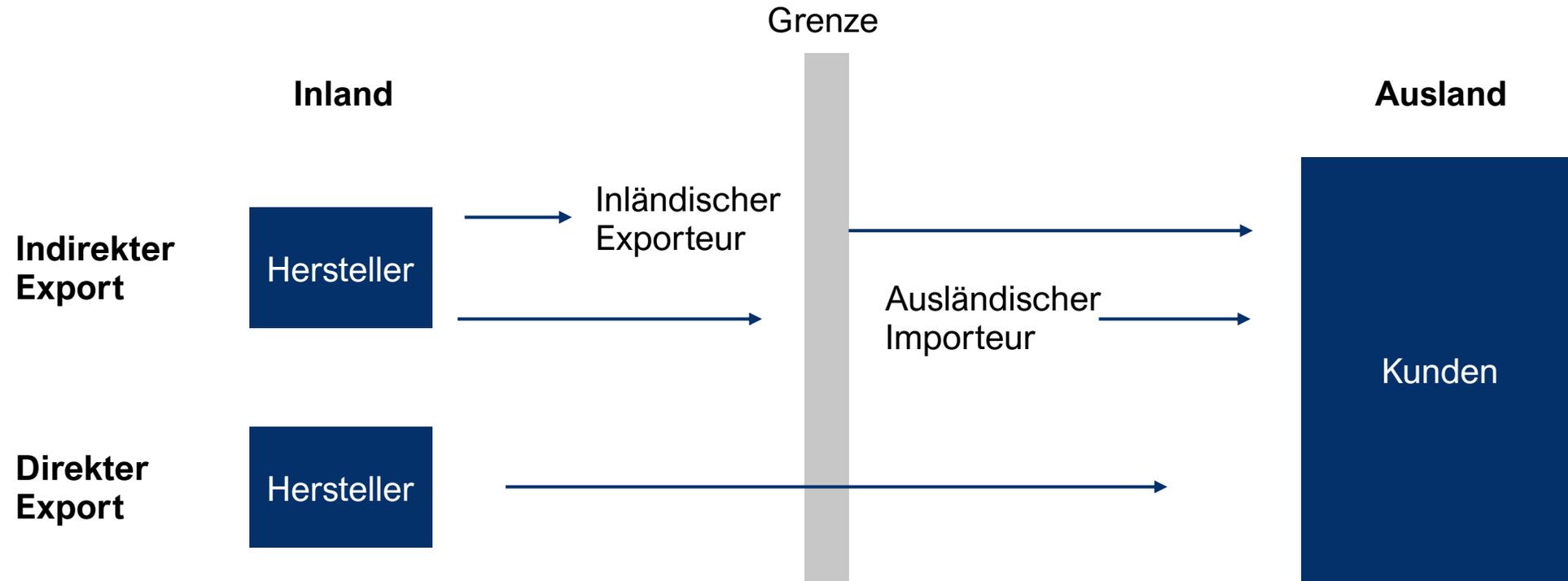
# Die Wahl der Internationalisierungsform ist eine andere wichtige Entscheidung

Internationalisierungsformen



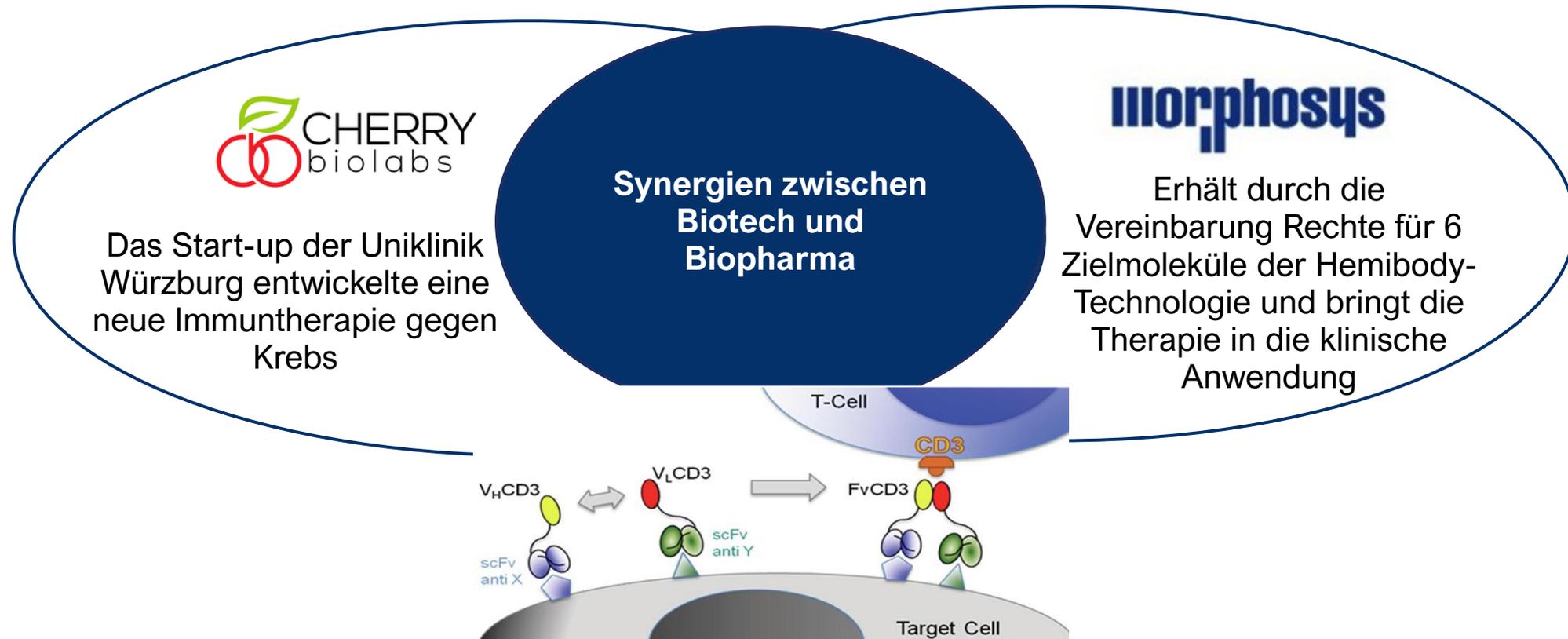
# Durch Export werden die im Inland produzierten Güter an ausländische Abnehmer vertrieben

Möglichkeiten des Exports



# Die Lizenzvergabe erfolgt oft in F&E-intensiven Branchen und ist nicht ohne Risiken

Lizenzvergabe zwischen Cherry Biolabs und MorphoSys 2020

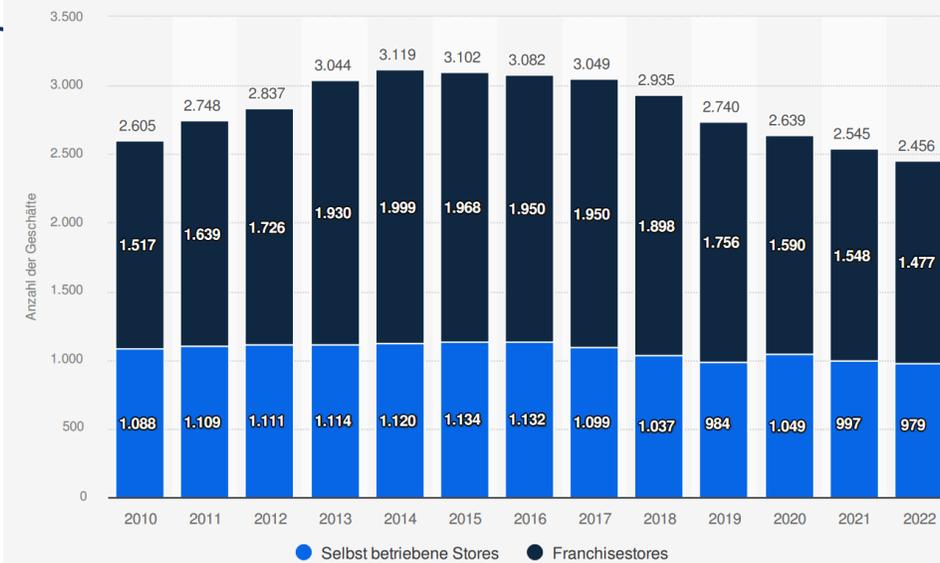


# Mit Hilfe eines Franchising können Handel- und Dienstleistungsunternehmen expandieren

Franchisingkonzept Body Shop



Anzahl der Geschäfte von The Body Shop weltweit in den Jahren 2010 bis 2022



Quelle: Statista

# Joint Ventures können auf technologische Fortschritte abzielen

Joint Venture von BMW Group und Tata Technologies in Indien 2024



**Entwicklung von Fahrzeugsoftware in den Bereichen automatisiertes Fahren, Infotainment und digitale Dienste**

# Die Akquisition ist eine Möglichkeit international zu expandieren

Akquisition von Procter & Gamble und Wella 2015



**Stärkung des Kernbereichs und  
Verwirklichung von Synergien**

# Die Akquisition ist eine Möglichkeit international zu expandieren

Akquisition von Henkel & Shiseido 2022



# Der Aufbau von Tochtergesellschaften ermöglicht Aldi, sein in Deutschland bewährtes Konzept auch im Ausland umzusetzen

## Aldi in Australien



- 2001 erste Aldi-Filiale als "greenfield investment"
- Philosophie: "groceries of highest quality at very low prices"
- Bereits 568 (2021) Filialen in Australien
- Im Wesentlichen gleiches Konzept wie in Deutschland



# Wo liegen die Vor- und Nachteile der verschiedenen Internationalisierungsformen?

Vor- und Nachteile der Internationalisierungsformen

Export

Lizenz-  
vergabe

Franchi-  
sing

Joint  
Venture

Akquisition

„Green-  
field Invest-  
ment“

---

**Vorteile**

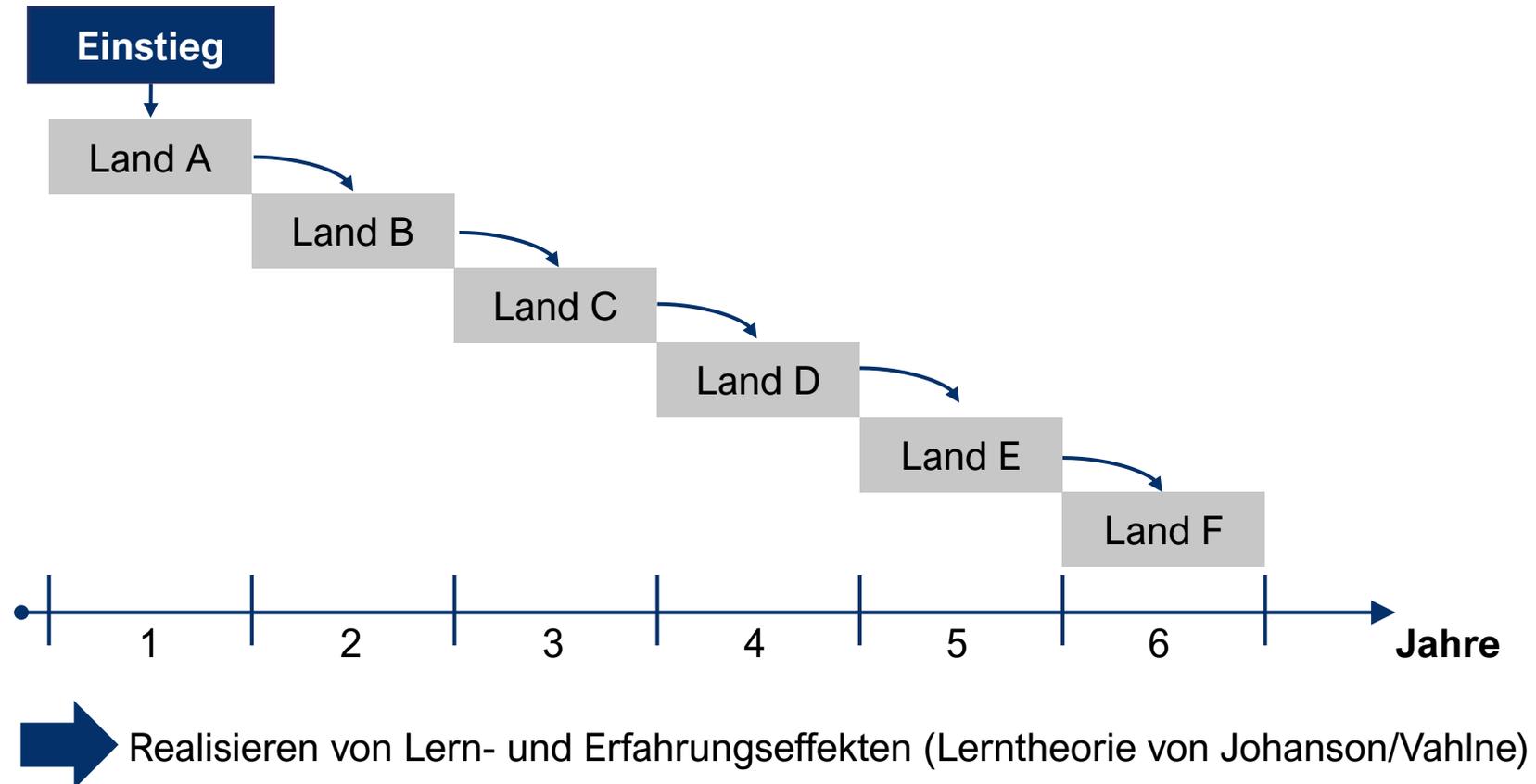
---

**Nachteile**

---

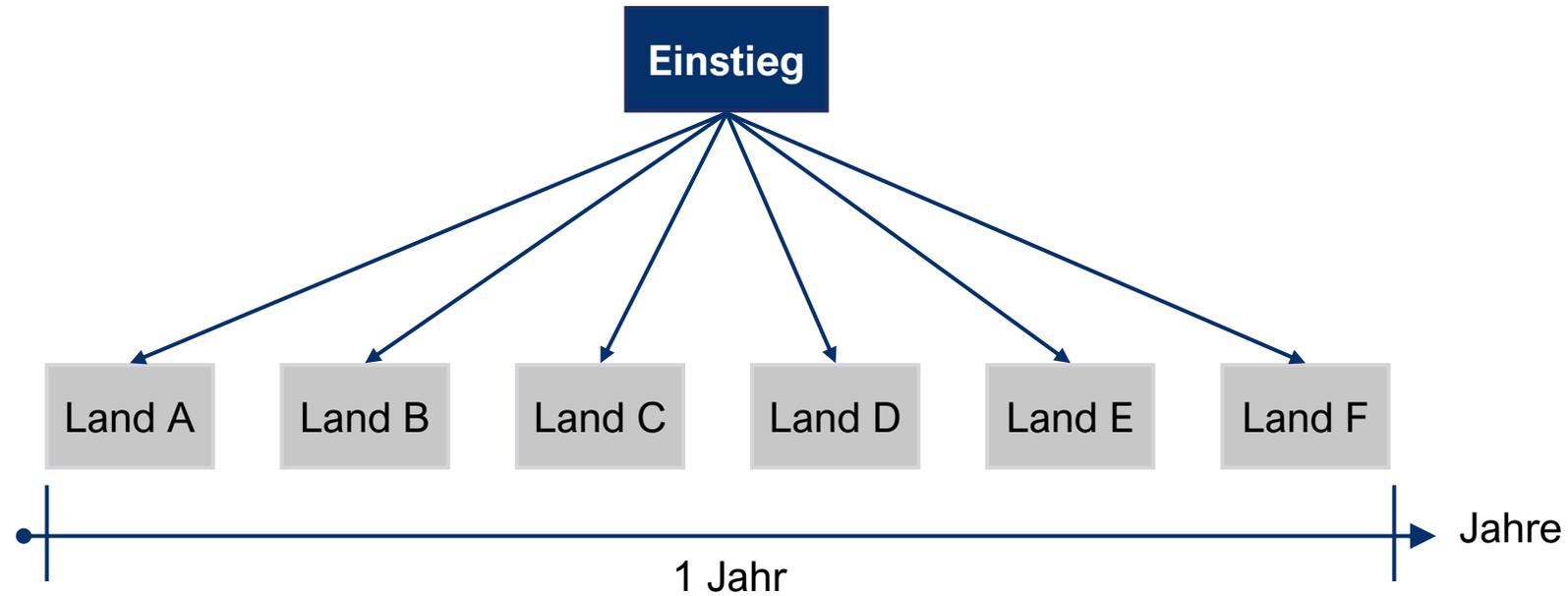
# Die Wasserfall-Strategie zeigt das klassische, schrittweise Vorgehen vieler Unternehmen

Wasserfall-Strategie des Internationalisierungstimmings



# Die Sprinkler-Strategie sieht einen simultanen Markteintritt in mehreren Ländern vor

Sprinkler-Strategie des Internationalisierungstimmings



- Verzicht auf Lern- und Erfahrungseffekte
- Schneller Aufbau von Größen- und Verbundvorteilen
- Hohe finanzielle, sachliche und personelle Ressourcen erforderlich

# Die Charakteristika der Märkte bestimmen, welche Internationalisierungsstrategie sinnvoll ist

Strategien für internationale Märkte

## Globalisierungsvorteile

- Homogene Bedürfnisse
- Weltweite Marke
- Einheitliche Produkttechnologie
- Skalen- und Erfahrungseffekte

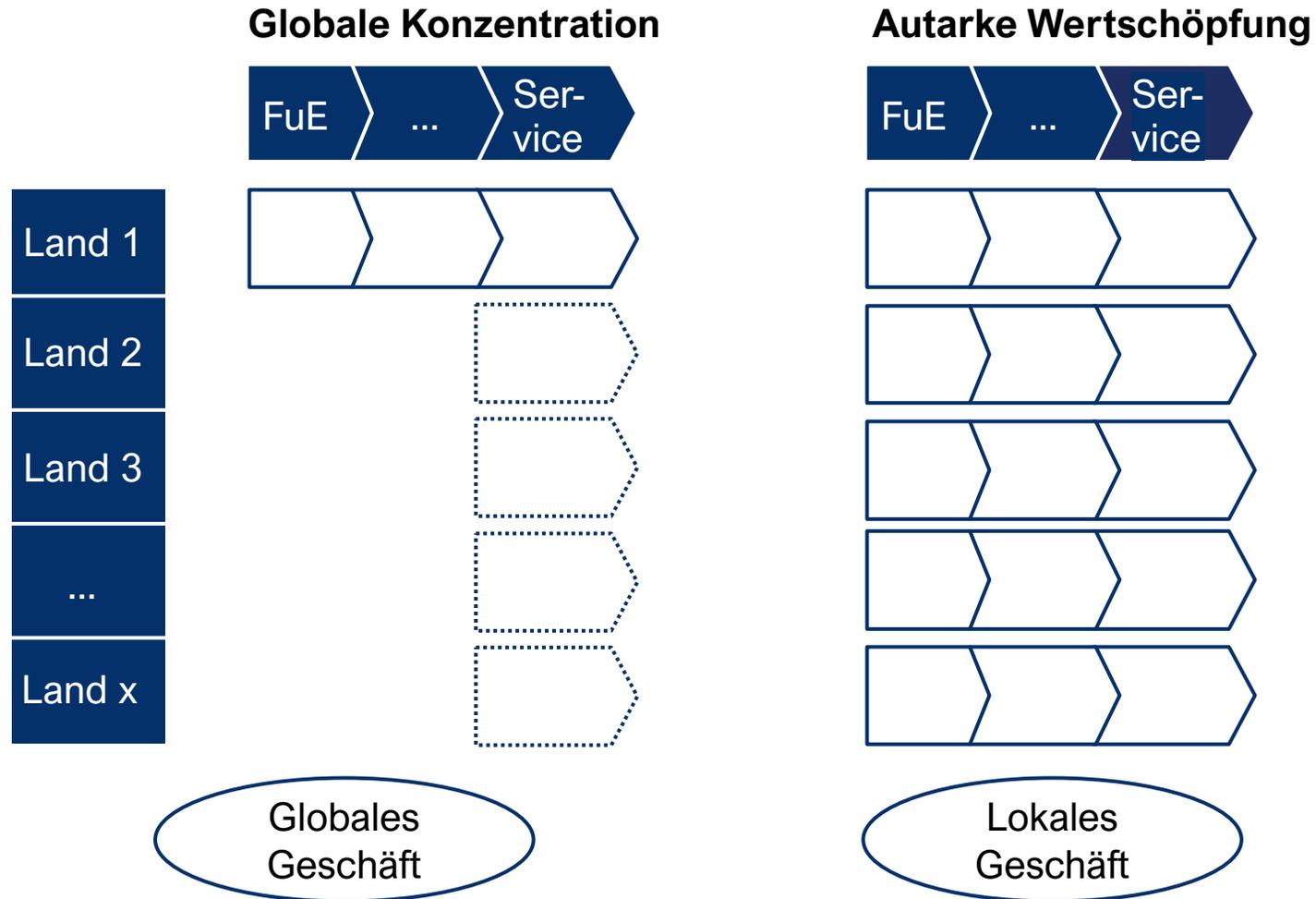
|         |                                 |                                  |
|---------|---------------------------------|----------------------------------|
| hoch    | <b>Globale Strategie</b>        | <b>Transnationale Strategie</b>  |
| niedrig | <b>Internationale Strategie</b> | <b>Multi-nationale Strategie</b> |
|         | niedrig                         | hoch                             |

## Lokalisierungsvorteile

- Differenzierte Bedürfnisse/Geschmack
- Nationaler Wettbewerb
- Politisch-rechtliche Beschränkungen
- Transportkosten

# Abhängig von Funktion und Geschäft ist die Wertschöpfungsstrategie festzulegen

Alternative Wertschöpfungsstrategien





## 1 Innovation und Innovationsmanagement

### 1.1 Innovationen und der Lebenszyklus

### 1.2 Kreativitätstechniken in Innovationsprozessen

## 2 Weiteres Studium an der WiSo

# Warum hat sich dieses Produkt nie im Markt etabliert?

## Innovationsbeispiel Dodge La Femme, 1955

*La Femme*

now for the first time anywhere, a car glamorously, *Personally Yours*

Never a car more distinctively feminine than *La Femme* . . . first fine car created exclusively for women! In this superbly designed car, Dodge brings together luxurious, delicately-toned interiors and ultra-fashionable appointments . . . every sophisticated touch your heart could desire! Here is, truly, the ultimate in fine motoring.

**EXQUISITE** interior features richly-woven Jacquard fabric in pastel rose with special tapestry design.

**STYLISH** rain cape and chic umbrella match the Jacquard fabric in color and design. Also, dainty rain boots for unexpected showers.

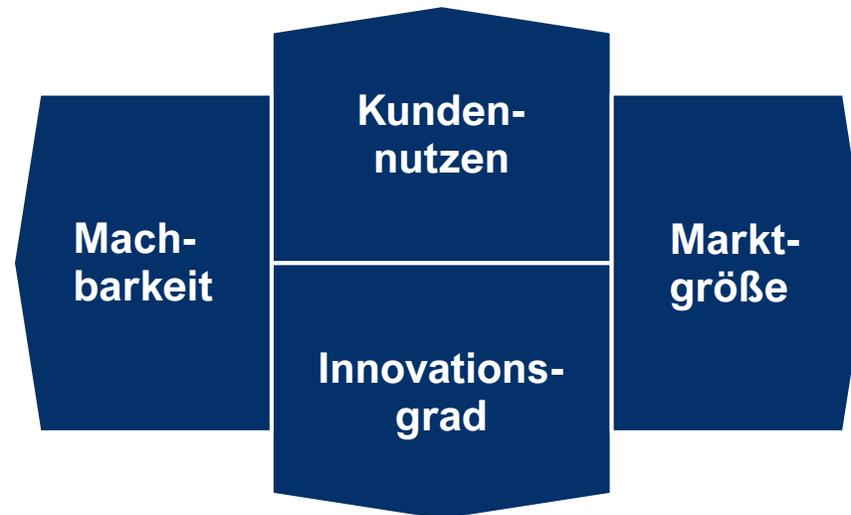
**STUNNING** fitted shoulder bag in soft, rose leather. Matches interior leather trim.

**AND LO!** Two special compartments to hold the bag and rain apparel – ingeniously, conveniently located in the backs of the front seats!

# Um Innovationen erfolgreich im Markt zu etablieren, sind vor allem vier Anforderungen zu erfüllen

Erfolgsvoraussetzungen einer Innovation

1 Stiftet das Produkt neue Werte für den Kunden?



2 Ist ein ausreichend großer Markt vorhanden?

4 Lässt sich die Idee ökonomisch sinnvoll realisieren?

3 Liegt ein ausreichender / schützbarer Neigungsgrad vor?

# Nach einer gewissen Zeit sind auch anfangs innovative Produkte nicht mehr attraktiv für den Kunden

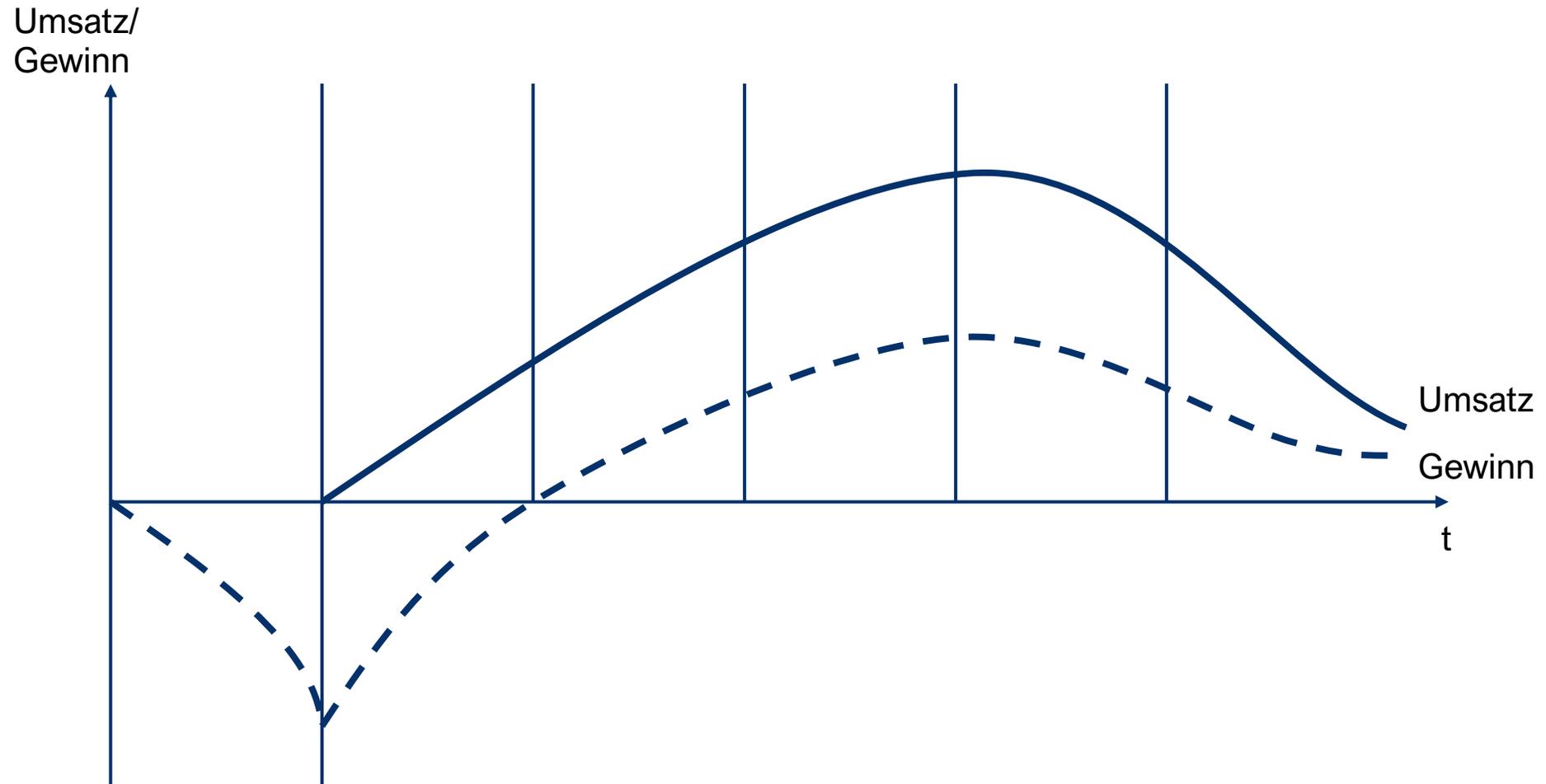
Opel Omega B



- Produziert von 1994 bis 2003
- Anfänglich hohe Produktnachfrage
- Im letzten Produktionsjahr weniger als 5.000 Stück verkauft
- Kein Nachfolger

# Jedes Produkt unterliegt einem Lebenszyklus

Die 6-Phasen des Produktlebens



# Innovationen bei bestehenden Produkten können den Lebenszyklus verändern

Die sieben Generationen des 3er BMW



1975  
-  
1983

1983  
-  
1994

1990  
-  
2000

1998  
-  
2006

2005  
-  
2012



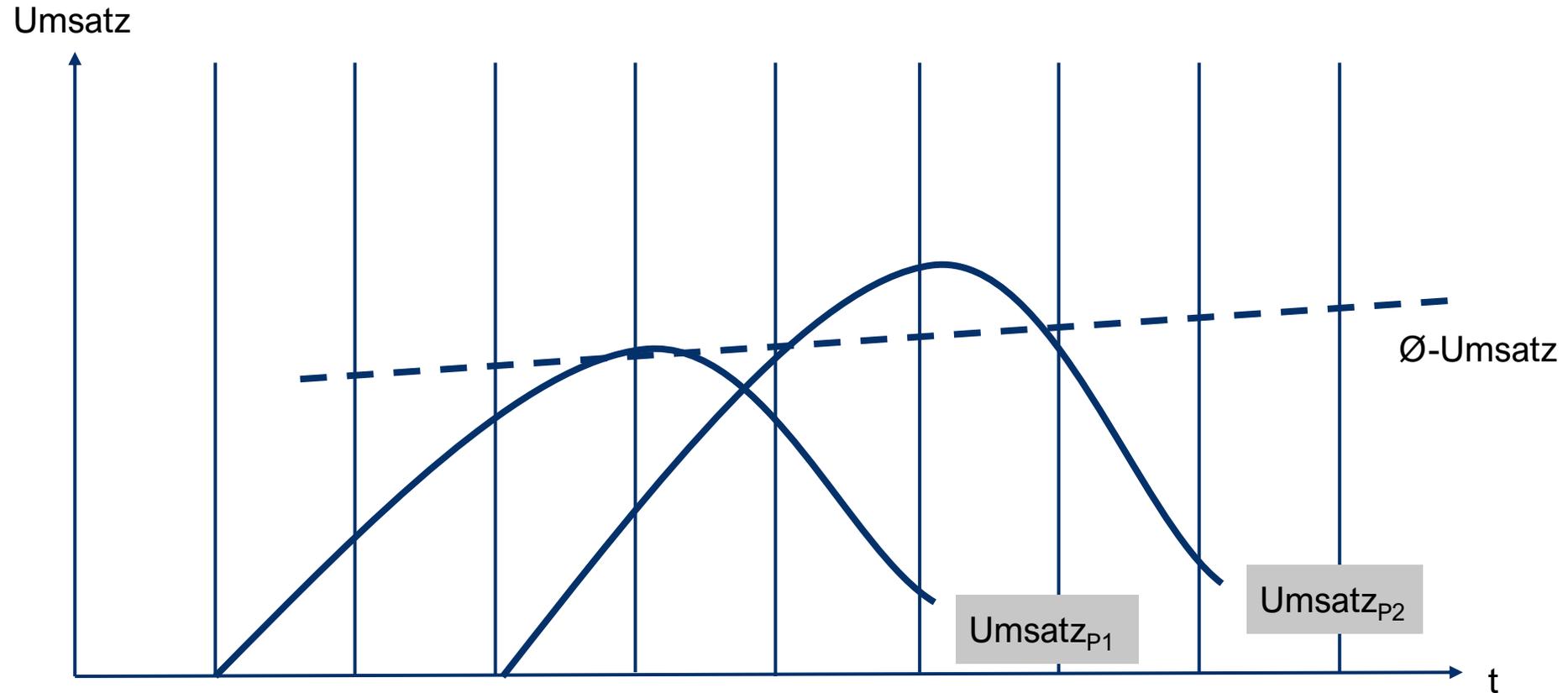
2012  
-  
2019

2019  
-  
offen



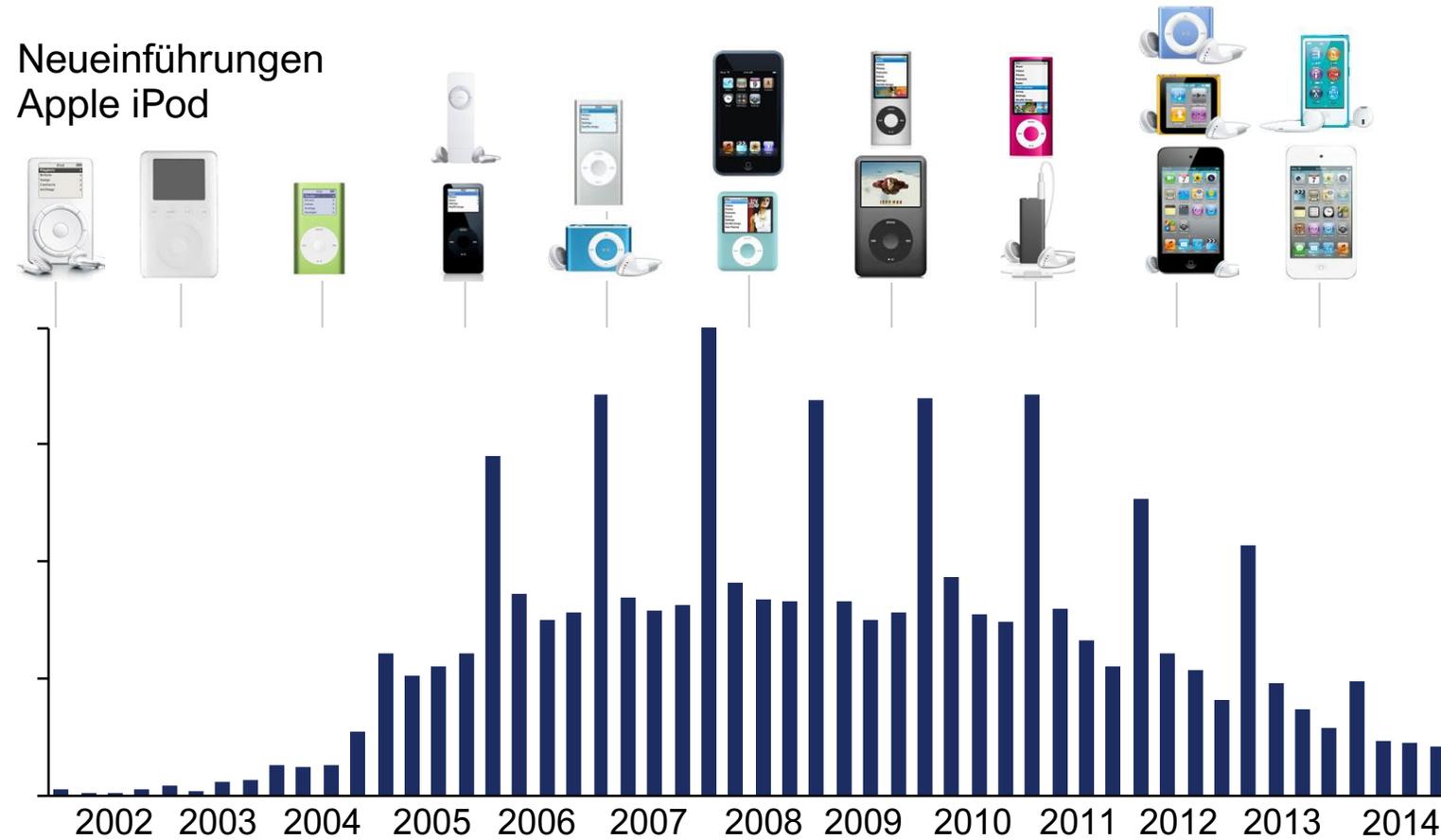
# Durch die neue Produktgeneration soll der Gesamtumsatz gehalten oder gesteigert werden

Lebenszyklus bei zwei Produktgenerationen



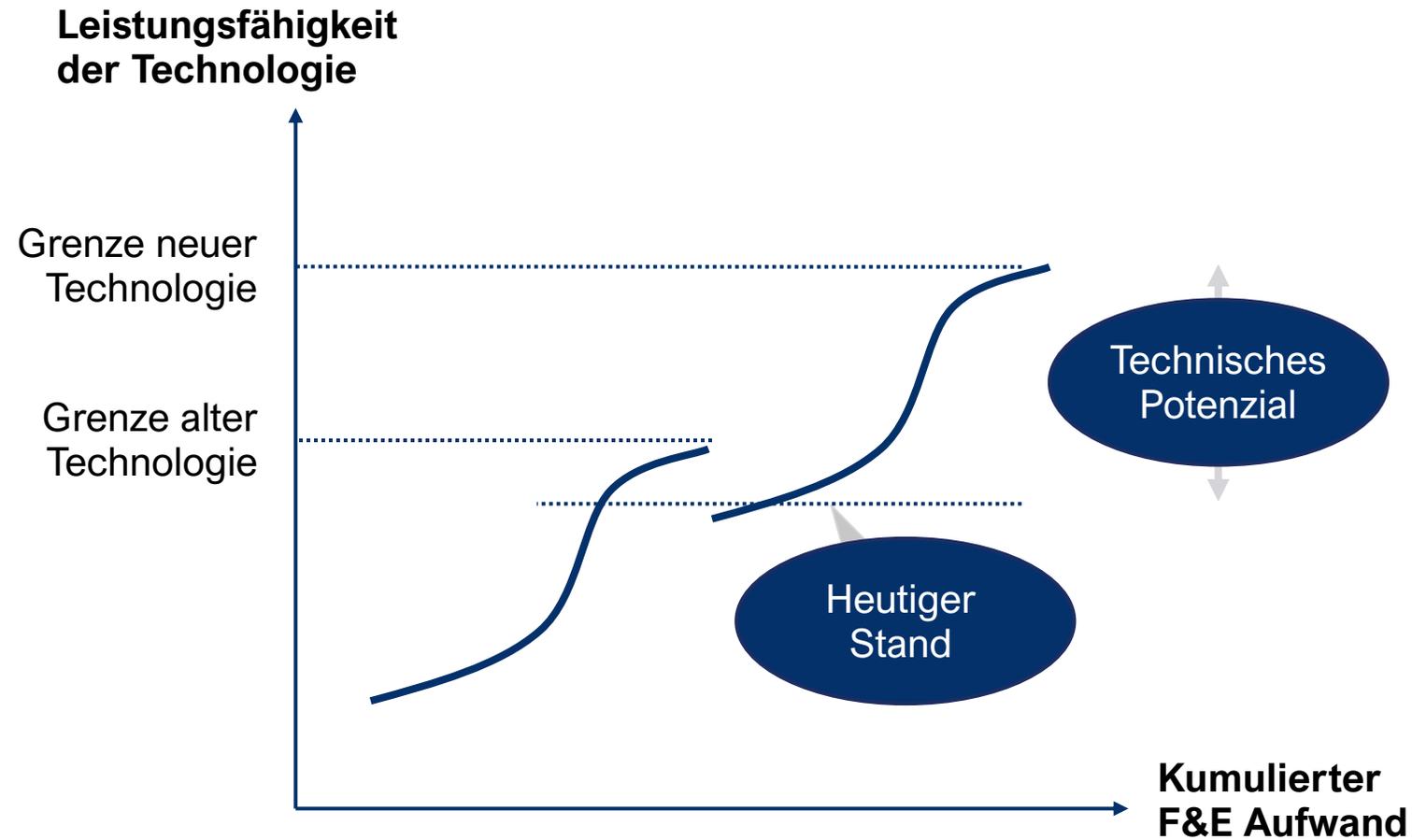
# Der Produktlebenszyklus des Apple iPod zeigt einen typischen Verlauf

Quartalsumsätze Apple iPod, in Mrd. €



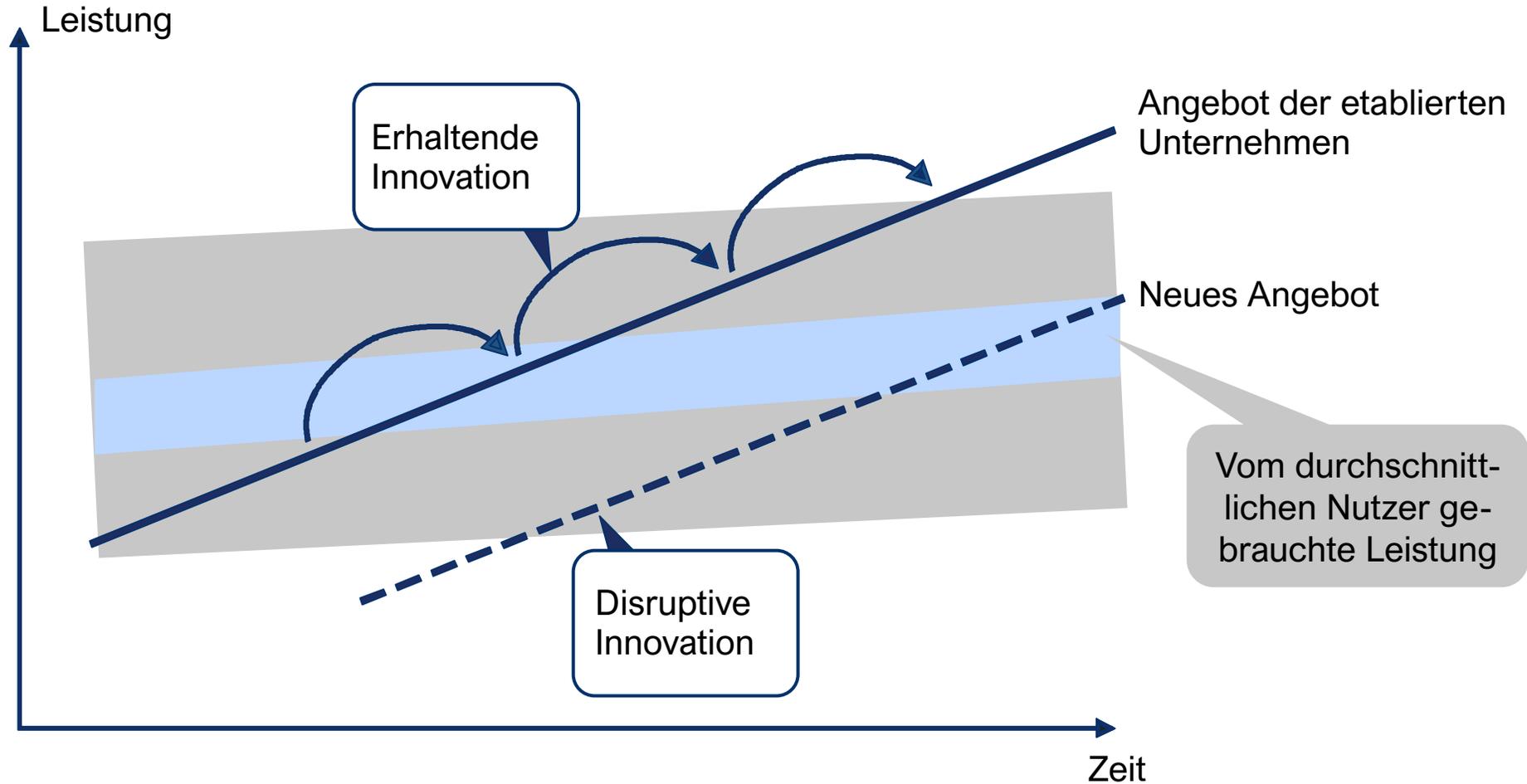
# Die S-Kurve beschreibt die voraussichtliche Entwicklung von Technologien

Konzept der Technologie-S-Kurve



# Strategische Innovationen haben das Potenzial, den Wettbewerbsvorteil etablierter Spieler zu zerstören

Modell der strategischen / disruptiven Innovation



# Veränderte Produktmerkmale und ein neues Geschäftsmodell kennzeichnen strategische Innovationen

Definition und Beispiele für disruptive strategische Innovationen

| Etablierte Airlines  | Strategische Innovation  | "No-Frills" Airlines  |
|--|--|---|
|  <p><b>Lufthansa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Service</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• (Globale) Reichweite</li> </ul> | <p><b>1 "Neu"</b></p> <p>Betont neue Produkt-/ Serviceattribute, die sich von den traditionellen unterscheiden</p>                         |  <p><b>RYANAIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preis</li> <li>• Einfachheit</li> <li>• Pünktlichkeit</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviceführerschaft</li> <li>• Streckennetz</li> <li>• Vertriebsinfrastruktur</li> </ul>  | <p><b>2 "Konflikt"</b></p> <p>Schafft ein neues Geschäftsmodell, das Fähigkeiten erfordert, die mit den bestehenden in Konflikt stehen</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenführerschaft</li> <li>• Punkt-zu-Punkt-Verbindung</li> <li>• Internetvertrieb</li> </ul>   |

# Erfolgreiche Innovationen finden neue Antworten auf einige der grundlegenden Fragen, die ein Geschäftsmodell bestimmen

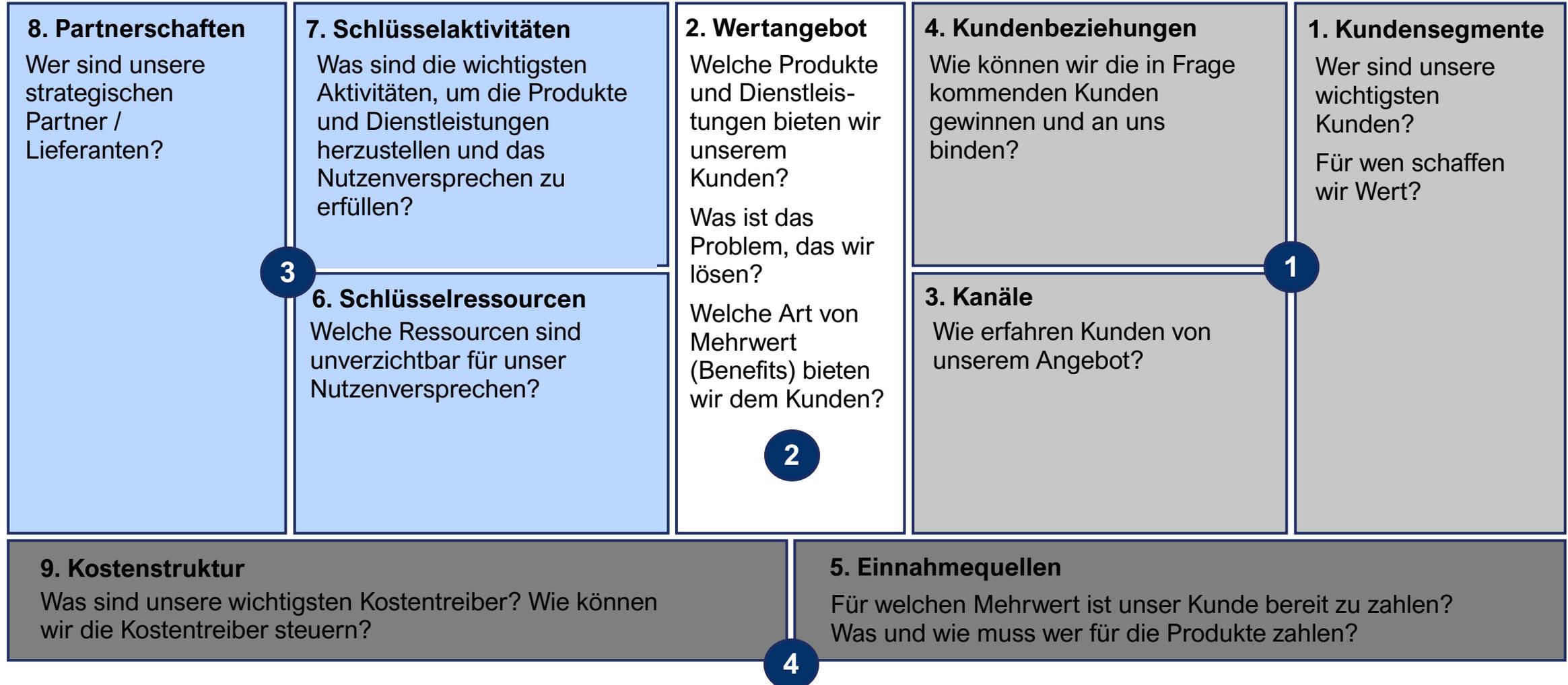
Merkmale von Innovationen und die Grundelemente eines Geschäftsmodells



- 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?

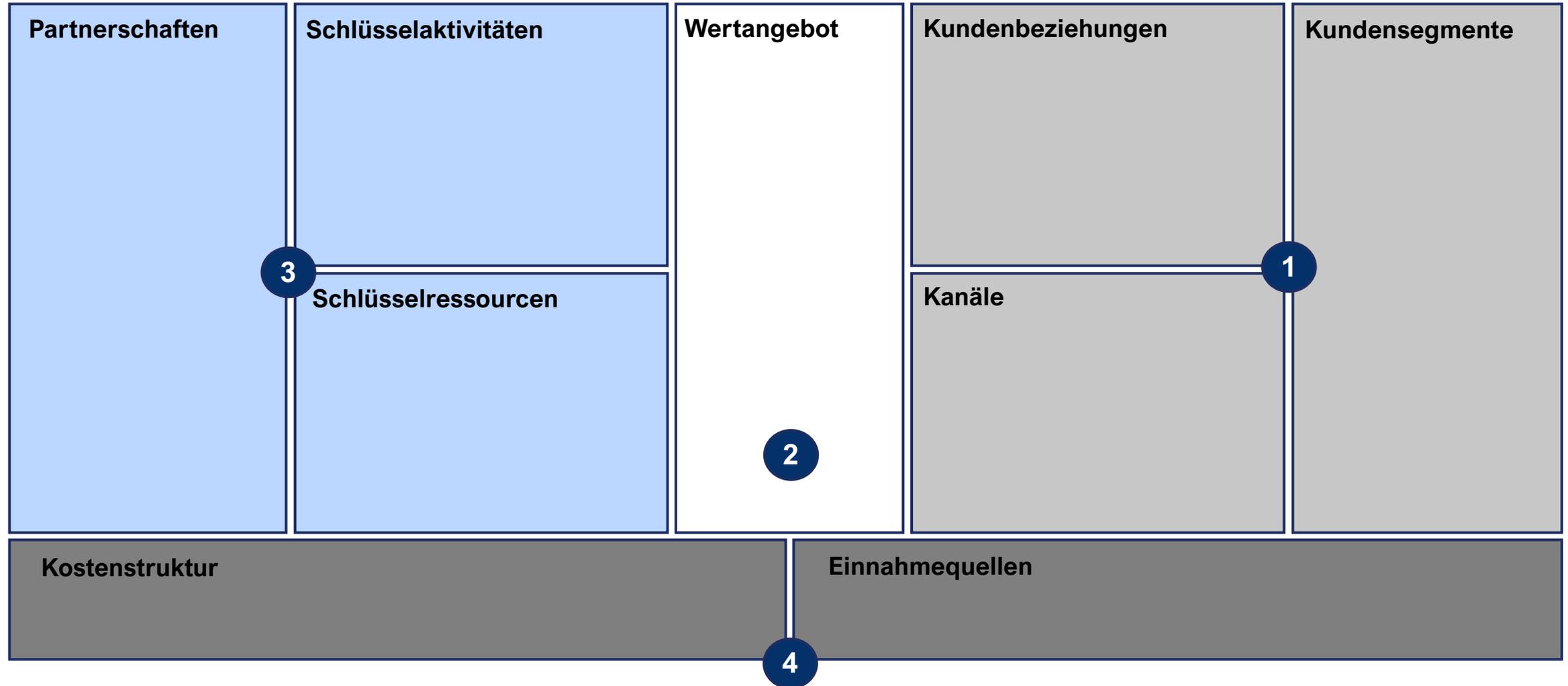
# Innovationen können in allen Bereichen eines Geschäftsmodells stecken

## Business Modell Canvas (Osterwalder)



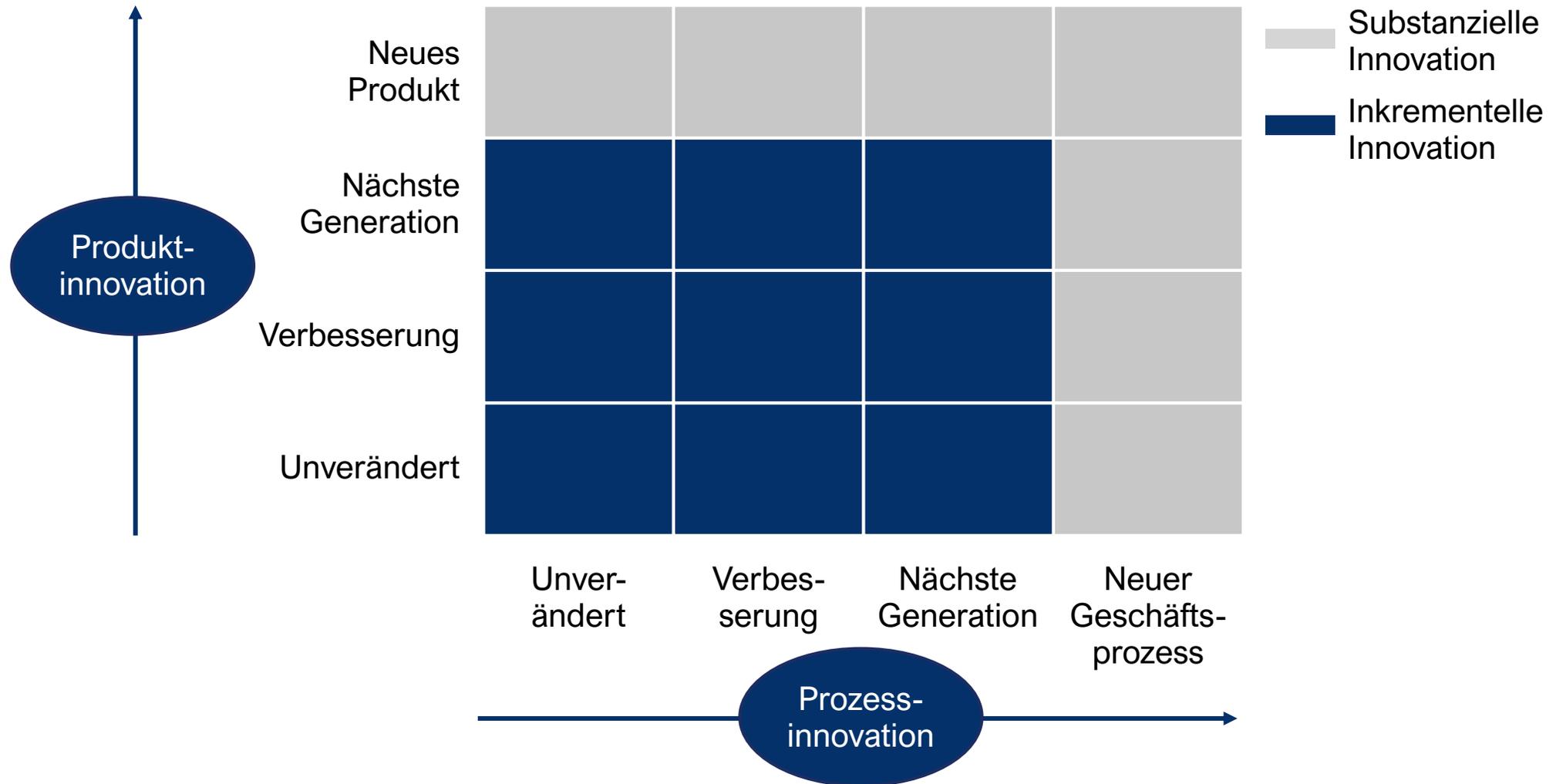
# Innovationen können in allen Bereichen eines Geschäftsmodells stecken

Business Modell Canvas (Osterwalder) am Beispiel von Tesla



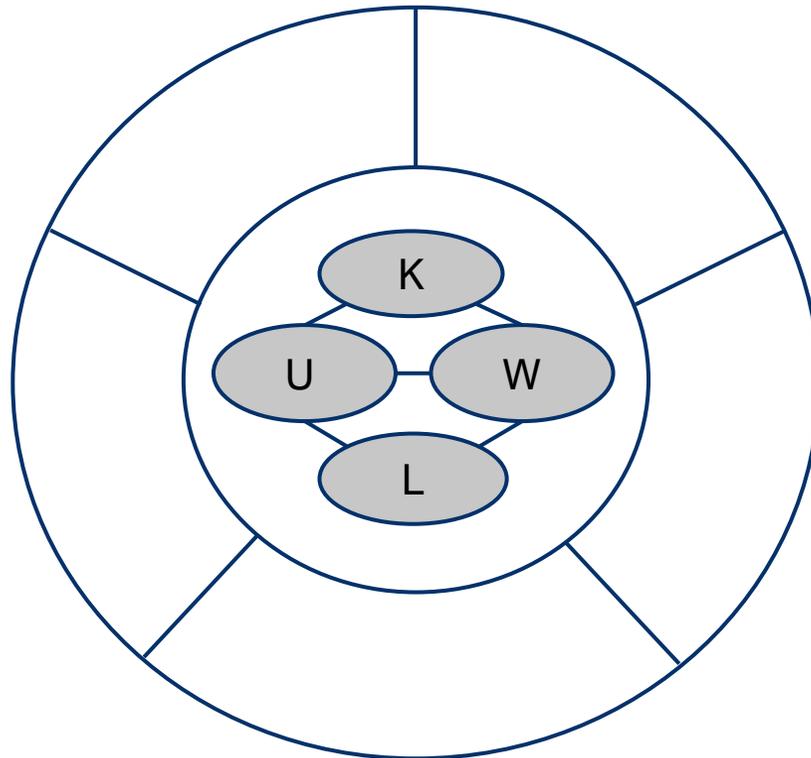
# Außer am Produkt können Innovationen auch am Prozess ansetzen

Arten von Innovationen und Innovationsstrategien



# Innovationen entstehen nicht nur im Unternehmen – sie können auch von außen gefordert werden

Externe Treiber von Innovation

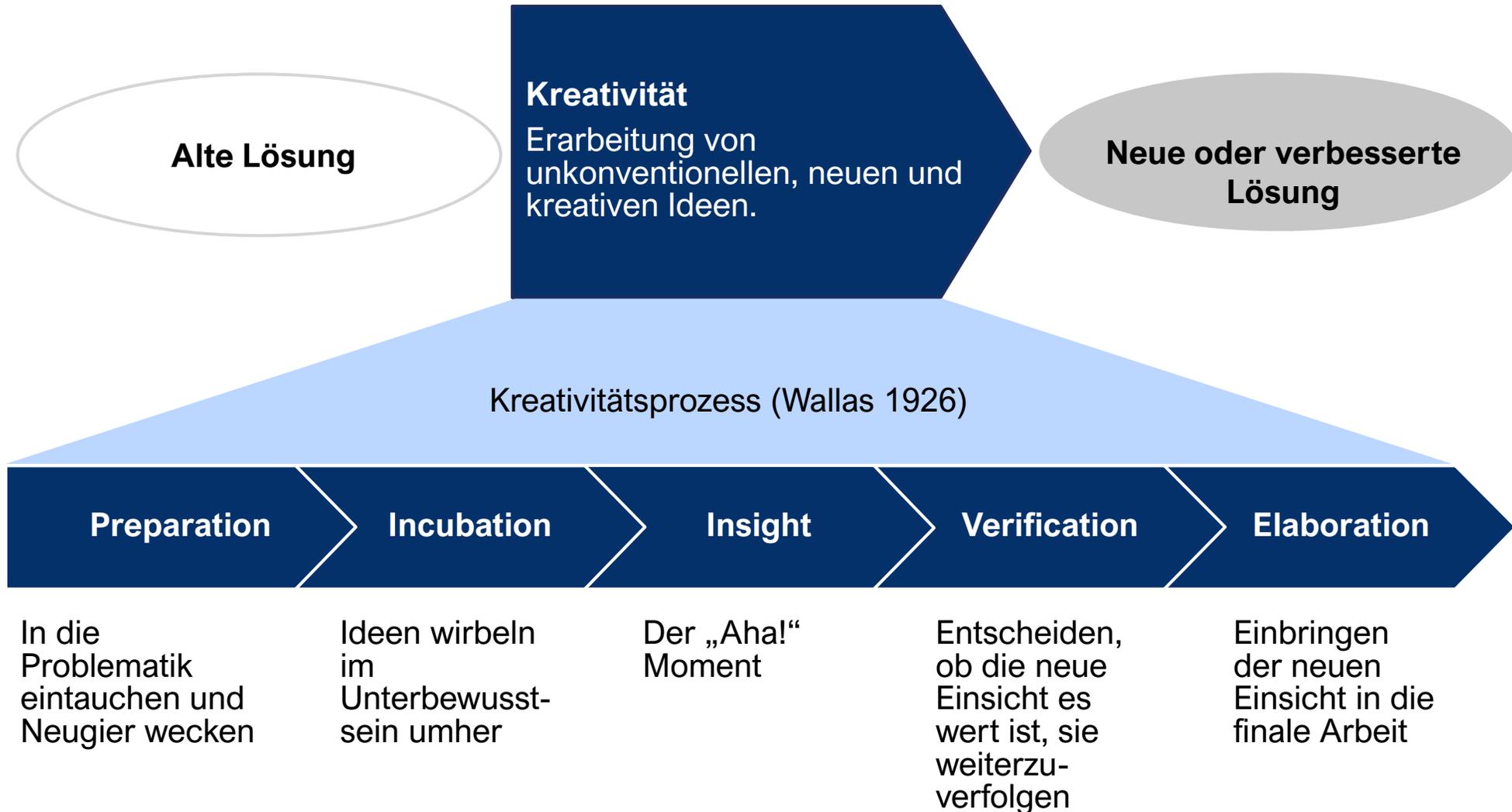


## Beispiele:

- **Umweltauflagen**  
Katalysatorentwicklung
- **LCD –Technologie**  
Flachbildschirme
- **Wunsch nach Erreichbarkeit**  
Mobiltelefon

# Mit Kreativität können Lösungen für komplexe Problemstellungen gefunden werden

Kreativität und Innovationen



# Es gibt verschiedene Techniken, um die Kreativität der Problemlösung aktiv zu fördern (1)

## Brainstorming und Brainwriting

1

### Brainstorming

#### Grundgedanke

Alle Ideen werden vollkommen frei geäußert – erst am Ende werden die Ideen geordnet und bewertet.

#### Vorgehensweise

Die Ideen können auf Papier oder Post-Its festgehalten werden. Anschließend werden diejenigen Ideen gruppiert, die in dieselbe Richtung gehen. Erst dann werden die Ideen bewertet und die beste herausgesucht.

2

### Brainwriting (6-3-5 Methode)

#### Grundgedanke

Die Ideen werden nicht mündlich sondern schriftlich geäußert. Jeder Teilnehmer kann somit unbeeinflusst über das Thema nachdenken. Innerhalb von kurzer Zeit entstehen im Idealfall 108 Ideen: 6 Teilnehmer mal 3 Ideen mal 6 Runden.

#### Vorgehensweise

Jeder der 6 Teilnehmer verfasst 3 Ideen auf einem Blatt Papier. Nach Ablauf der vorgegebenen Zeit (5 Minuten) werden die Ideen an einen anderen Teilnehmer weitergegeben. Dieser versucht nun die bereits genannten Ideen aufzugreifen, zu ergänzen oder weiterzuentwickeln.

# Es gibt verschiedene Techniken, um die Kreativität der Problemlösung aktiv zu fördern (2)

## Mentale Provokation und Morphologischer Kasten

3

### Mentale Provokation

#### **Grundgedanke**

Durch Provokationen werden bestehende Annahmen in Frage gestellt, um Raum für ungewöhnliche und innovative Lösungen zu schaffen.

#### **Vorgehensweise**

Nachdem sämtliche allgemeingültige Annahmen gesammelt wurden, werden diese gedanklich aufgehoben, um sich aus dem herkömmlichen Wahrnehmungsmuster lösen zu können. Durch die neu geschaffene Perspektive können nun unkonventionelle Ideen generiert werden.

4

### Morphologischer Kasten

#### **Grundgedanke**

Der Morphologische Kasten bietet die Möglichkeit, zu einem gestellten Problem die Gesamtheit der denkbaren Lösungen aufzuzeigen.

#### **Vorgehensweise**

Nachdem das Problem definiert wurde, erfolgt die Bestimmung verschiedener Parameter bzw. Merkmale. Zu diesen werden nun alle möglichen Ausprägungen aufgelistet. Die kreative Aufgabe liegt darin, neuartige Lösungsmöglichkeiten miteinander zu verbinden.

# Es gibt verschiedene Techniken, um die Kreativität der Problemlösung aktiv zu fördern (3)

## 6-Hüte-Methode

5

### 6-Hüte-Methode

#### Grundgedanke

Ziel ist eine effiziente Diskussion über das zu lösende Problem, wobei kein Blickwinkel außer Acht gelassen wird.

#### Vorgehensweise

In einer Art Rollenspiel nimmt jeder der 6 Teilnehmer eine bestimmte charakteristische Denkweise ein. Den Teilnehmern wird entsprechend der Art oder Rolle, in der sie nun denken und diskutieren sollen, ein Hut (o.ä.) in der zugehörigen Farbe gegeben. Folgende Rollen sind zu besetzen:

- **weißer Hut:** Analytisches Denken, Konzentration auf Tatsachen, Objektive Haltung
- **roter Hut:** Emotionales Denken, Konzentration auf Gefühle und Meinungen, subjektive Haltung
- **schwarzer Hut:** Kritisches Denken, Konzentration auf mögliche Risiken und Probleme, objektive Haltung
- **gelber Hut:** Optimistisches Denken, spekulative Haltung
- **grüner Hut:** Kreatives Denken, neue Ideen, Konstruktive Haltung
- **blauer Hut:** Ordnendes, moderierendes Denken, Überblick über die Prozesse

## 1 Innovation und Innovationsmanagement

### 1.1 Innovationen und der Lebenszyklus

### 1.2 Kreativitätstechniken in Innovationsprozessen

## 2 Weiteres Studium an der WiSo

# Der betriebswirtschaftliche Bereich bietet dabei eine enorme Vielzahl unterschiedlicher Spezialisierungsmöglichkeiten

Lehrstühle an der WiSo

## Institut für Management

**Unternehmensführung**  
(Prof. Dr. Junge)



**Internationales Management**  
(Prof. Dr. Holtbrügge)



**Gesundheitsmanagement**  
(Prof. Dr. Schöffski)



**Industrielles Management**  
(Prof. Dr. Voigt)



**Supply Chain Management**  
(Prof. Dr.-Ing. Hartmann)



**Corporate Sustainability Management**  
(Prof. Dr. Beckmann)



**Technologiemanagement**  
(Prof. Dr. Bican)



## Institut für Marketing

**Marketing Intelligence**  
(Prof. Dr. Koschate-Fischer)



**Marketing**  
(Prof. Dr. Fürst)



**Versicherungsmarketing**  
(Prof. Dr. Steul-Fischer)



**Kommunikationswissenschaft**  
(Prof. Dr. Zeh)



## Institut für Globalisierung und Internationale Unternehmensführung

**International Business and Society Relations mit Schwerpunkt Lateinamerika**  
(Prof. Gardini)



**Global Governance**  
(Prof. Dr. Moser)



# Der betriebswirtschaftliche Bereich bietet dabei eine enorme Vielzahl unterschiedlicher Spezialisierungsmöglichkeiten

Lehrstühle an der WiSo

## Institut für Finance, Auditing, Controlling, Taxation

**Finanzierung und Banken**  
(Prof. Dr. Scholz)



**Steuer- und Öffentliches Recht**  
(Prof. Dr. Ismer)



**Rechnungs- und Prüfungswesen**  
(Prof. Dr. Henselmann)



**Wirtschaftsprivatrecht**  
(Prof. Dr. Hoffmann)



**Rechnungswesen und Controlling**  
(Prof. Dr. Fischer)



**Versicherungswirtschaft und Risikomanagement**  
(Prof. Dr. Gatzert)



**Steuerlehre**  
(Prof. Dr. Hechtner)



## Institut für Wirtschaftspädagogik

**Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung**  
(Prof. Dr. Wilbers)



## Institut für Wirtschaftsinformatik

**Innovation und Wertschöpfung**  
(Prof. Dr. Möslein)



**Dienstleistungsbereich**  
(Prof. Dr. Bodendorf)



**IT-Management**  
(Prof. Dr. Amberg)



**Technische Informationssysteme**  
(Prof. Dr. Harth)



**Digital Industrial Service Systems**  
(Prof. Dr. Matzner)

