

Unternehmer und Unternehmen



Friedrich-Alexander-Universität
Lehrstuhl für
Unternehmensführung | WiSo

**Vorlesungsskript
Wintersemester 2024/2025**

Prof. Dr. Sebastian Junge

0 Einführung und Veranstaltungsüberblick

1 Menschen und Unternehmen

2 Produkte und deren Vermarktung

3 Ziele und Wachstumswege

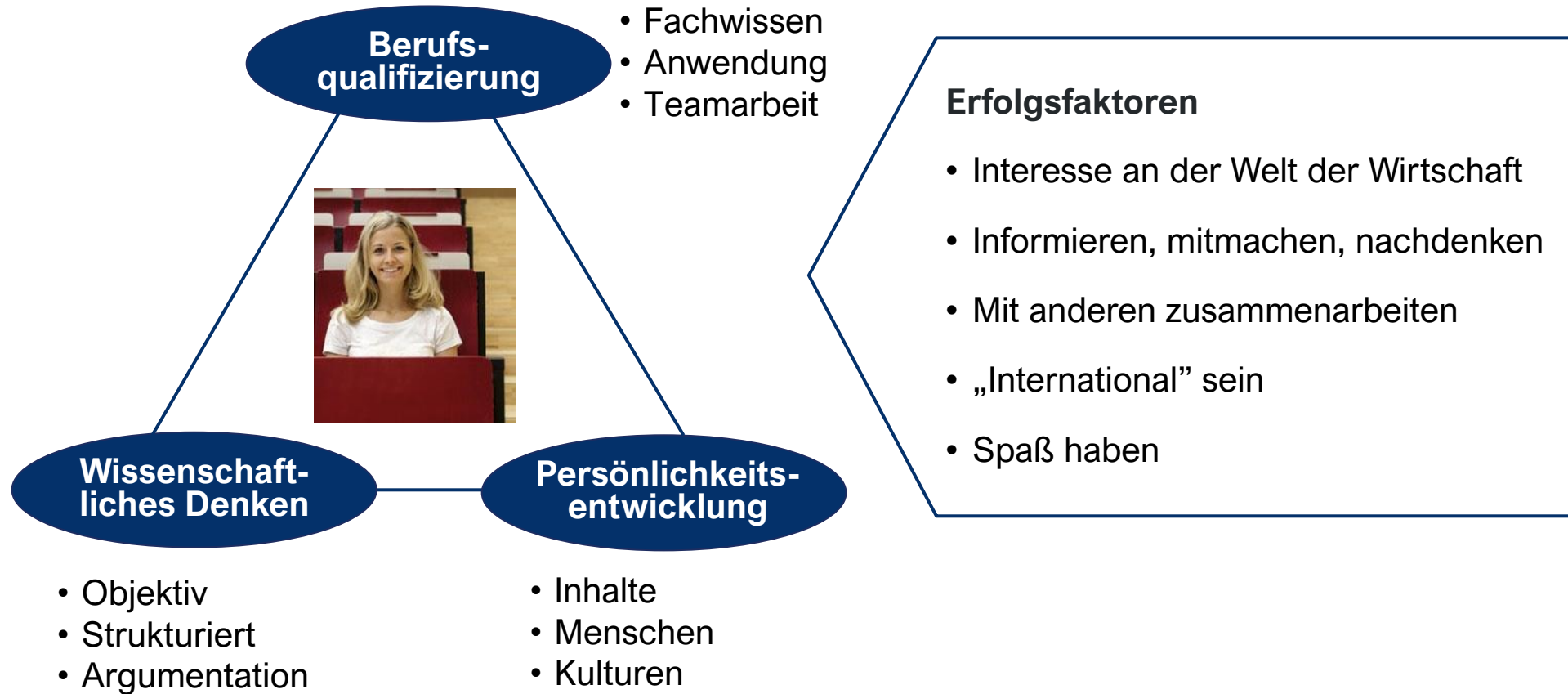
4 “Welt der Zahlen”

5 Internationalisierung

6 Innovation

Mit dem Studium im WiSo Bachelorprogramm werden mehrere Ziele verfolgt

Ziele des Studiums und Erfolgsfaktoren



Studienerfolg setzt voraus, dass Sie die Vorlesungsinhalte vertiefen und hinterfragen

Ausgewählte Fachliteratur

Vorlesungsbegleitende Literatur

Skript steht zum Download bereit

Internetadresse des Lehrstuhls für
Unternehmensführung:

www.unternehmensfuehrung.rw.fau.de

Ergänzende, einführende Fachliteratur



Wöhe, G., Döring U.:
Einführung in die Allgemeine
Betriebswirtschaftslehre,
28. Aufl., München 2023



Schierenbeck, H., Wöhle, C. B.:
Grundzüge der
Betriebswirtschaftslehre,
19. Aufl., Oldenbourg 2016



Hungenberg, H., Wulf, T.:
Grundlagen der
Unternehmensführung,
6. Aufl., Berlin 2021

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	Franziska Schlichte	StudOn-Link

Internationale Unternehmensführung / Strategie, Organisation und Führung

Lehrform	Turnus	Prüfungsleistung	Kontakt	StudOn-Link
Online-Kurs	WiSe & SoSe	Klausur	Eva Dötschel	StudOn-Link

Problemlösung und Kommunikation im digitalen Zeitalter

Lehrform	Turnus	Prüfungsleistung	Kontakt	StudOn-Link
Seminar	SoSe	Präsentation & Präsentationspapier	Franziska Schlichte	StudOn-Link

Unternehmer und Unternehmen

Lehrform	Turnus	Prüfungsleistung	Kontakt	StudOn-Link
Vorlesung & Übung	WiSe	Klausur, Präsentation & Präsentationspapier	Tobias Reif	StudOn-Link

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

Die Veranstaltung „Unternehmer und Unternehmen“ besteht aus Vorlesung, Übung und einem E-learning

Aufbau der Veranstaltung „Unternehmer und Unternehmen“

KW 44	KW 45	KW 46	KW 47	KW 48	KW 49	KW 50	KW 51	KW...
① Menschen und Unternehmen			② Produkte und deren Vermarktung		③ Ziele und Wachstumswege		④ „Welt der Zahlen“	
Vorlesung 1			Vorlesung 2		Vorlesung 3		Vorlesung 4	
	Übung 1.1	Übung 1.2	Übung 2.1	Übung 2.2	Übung 3.1	Übung 3.2	Übung 4.1	Übung 4.2
		Präsentationen zu Thema 1		Präsentationen zu Thema 2	E-learning zu Thema 4	Präsentationen zu Thema 3		Präsentationen zu Thema 4

Die Veranstaltung „Unternehmer und Unternehmen“ gibt einen ersten Einblick in die Welt der Unternehmen

Ziele der Vorlesung/ Übung „Unternehmer und Unternehmen“

Beispielunternehmen



- Erfolgreich im Wettbewerb
- Attraktiv als Arbeitgeber

Aktuelle Herausforderungen

- Menschen und Unternehmen
- Produkte und deren Vermarktung
- Ziele und Wachstumswege
- „Welt der Zahlen“
- Internationalisierung
- Innovation

Lösungsansätze der BWL

- Inhalte kennenlernen und vertiefen
- Beziehungen zu anderen Lehrveranstaltungen
- Vorlesung und Übung
- Teampräsentation und Klausur

0 Einführung und Veranstaltungsüberblick

1 Menschen und Unternehmen

2 Produkte und deren Vermarktung

3 Ziele und Wachstumswege

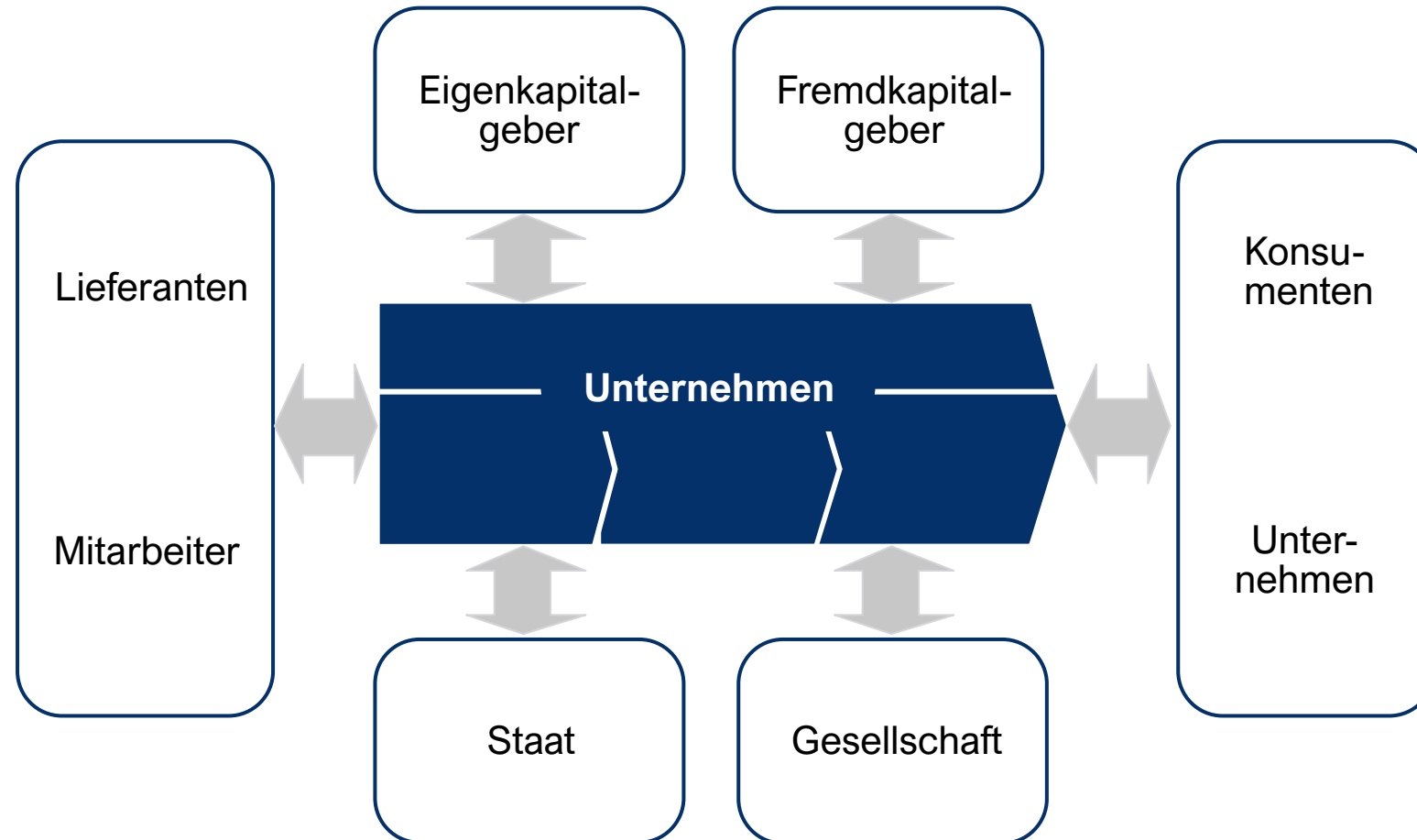
4 “Welt der Zahlen”

5 Internationalisierung

6 Innovation

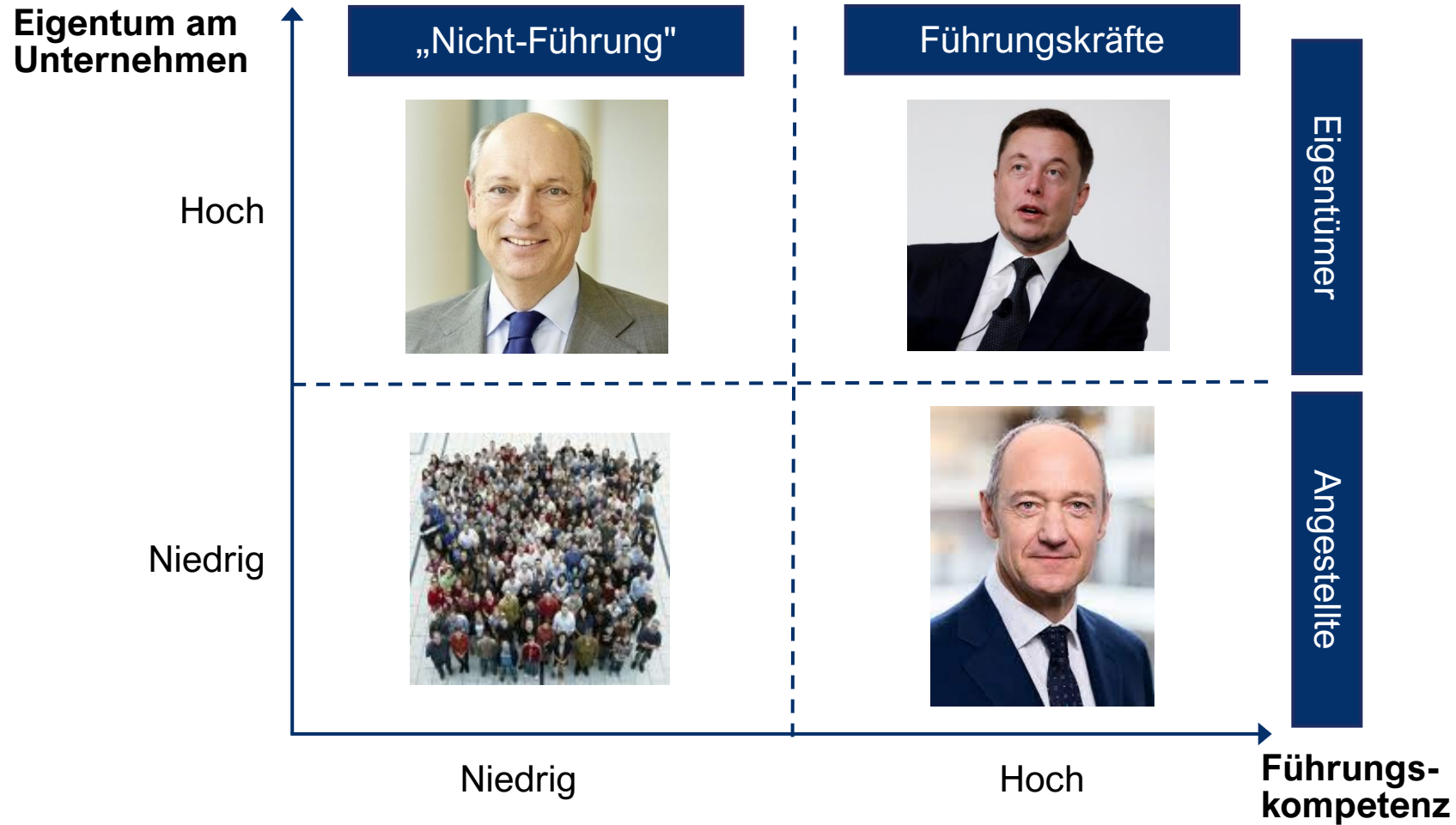
Ein Unternehmen ist in ein Geflecht von Menschen und Menschengruppen eingebunden

Koalitionstheoretische Sicht des Unternehmens



Die Menschen in Unternehmen nehmen unterschiedliche Rollen wahr

Rollen von Menschen im Unternehmen



Viele Unternehmen sprechen heute von ihren Mitarbeitern als dem wertvollsten Potenzial

Beispiele zur Bedeutung der Mitarbeiter



„ ... Der Mensch ist der eigentliche Motor. Gerade unser Unternehmen wurde schon immer stark von seinen Mitarbeitern geprägt ... “

„ ... Unsere Mitarbeiter sind der Schlüssel zu unserem Erfolg. Nur mit exzellenten Mitarbeitern kann ein nachhaltiger Geschäftserfolg erreicht werden. Um unseren technologischen und wirtschaftlichen Führungsanspruch zum Nutzen unserer Kunden und Investoren auszubauen, stellen wir weltweit die besten und leistungsfähigsten Mitarbeiter ein ... “

SIEMENS

„ ... Die Qualität der erbrachten Dienstleistungen wird in hohem Maße von unseren Mitarbeitern bestimmt, wodurch ihnen eine besondere Rolle zukommt. Mit ihrem am Kunden und Service orientierten Handeln garantieren sie Wachstum und Erfolg von Lufthansa im Wettbewerb... “



„ ... Unsere Marken und unsere Mitarbeiter sind die Grundlagen für den Erfolg des Unternehmens ... “

P&G

Nur attraktive Unternehmen binden die besten Mitarbeiter an sich



Rangliste der attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands 2024

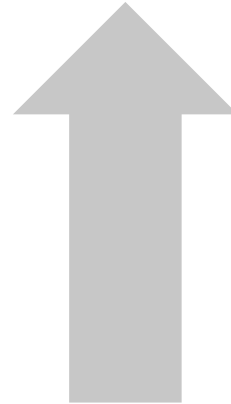
Platz	Unternehmen	Platz	Unternehmen	Platz	Unternehmen
1	Apple	10	Lufthansa Group	21	Goldman Sachs
2	BMW Group	12	McKinsey	22	J.P. Morgan
3	Porsche	13	PwC	23	KPMG
4	Mercedes-Benz	14	EY	23	L'Oréal
5	Audi AG	15	BCG	23	SAP
6	Amazon	16	Auswärtiges Amt	23	Tesla
7	Adidas	16	Red Bull	27	Siemens
8	Google	18	Allianz	28	Airbus
9	Deloitte	19	Microsoft	28	Deutsche Bank
10	Bosch Gruppe	20	Nike	28	Europäische Zentralbank

Die Attraktivität eines Arbeitgebers kann sich schnell verändern

Auf- und Absteiger bei Deutschlands attraktivsten Arbeitgebern von 2009 bis 2024

Platz (2009) Unternehmen

1	(--)	Apple
4	(14)	Mercedes-Benz
6	(--)	Amazon
8	(17)	Google
9	(23)	Deloitte
10	(20)	Bosch
16	(--)	Red Bull



Platz (2009) Unternehmen

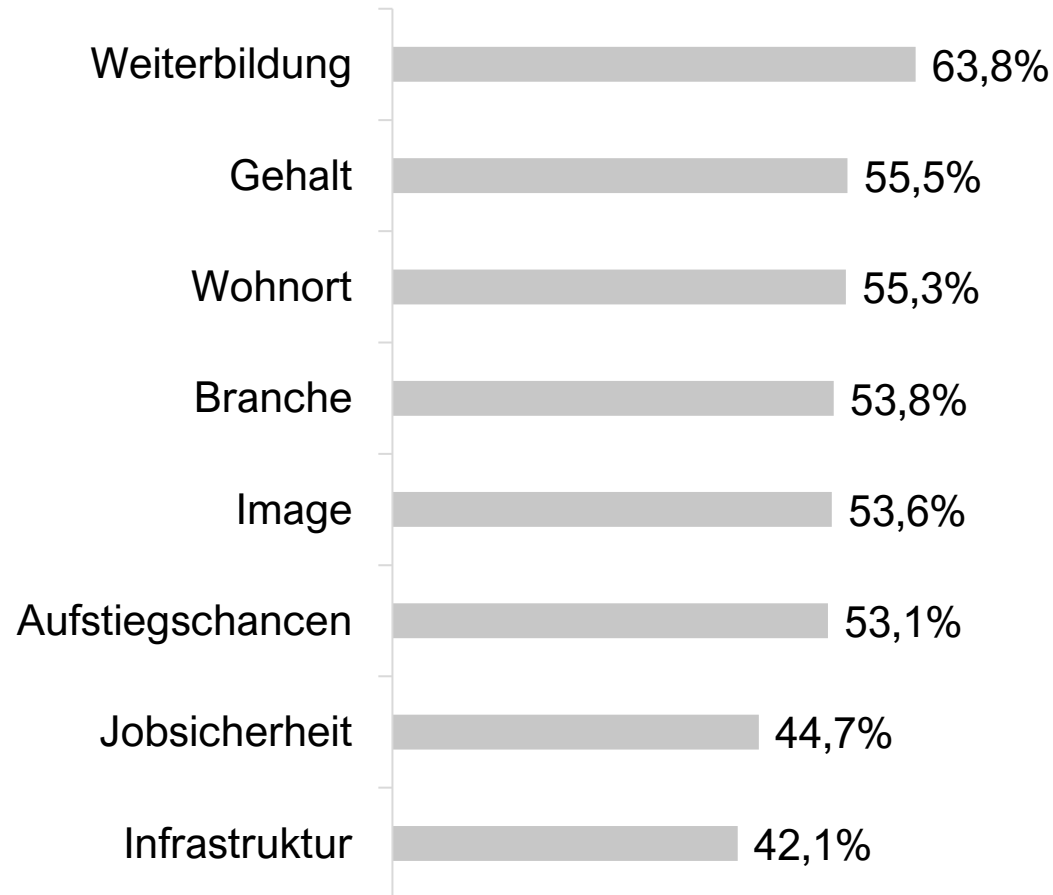
3	(2)	Porsche
13	(10)	PwC
14	(8)	EY
16	(7)	Auswärtiges Amt
23	(5)	KPMG
27	(13)	Siemens
35	(17)	Volkswagen AG



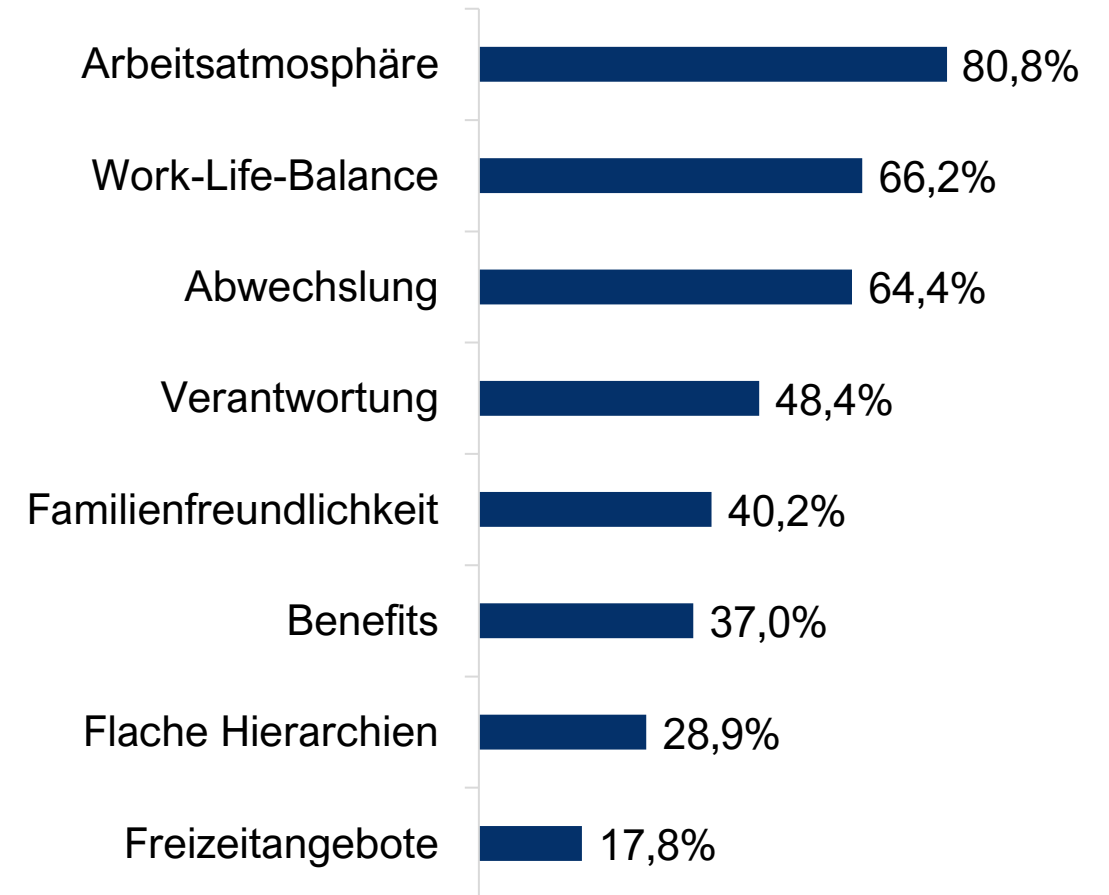
Was macht ein Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber?

Anforderungskriterien von (potenziellen) Mitarbeitern

Primäre Eigenschaften

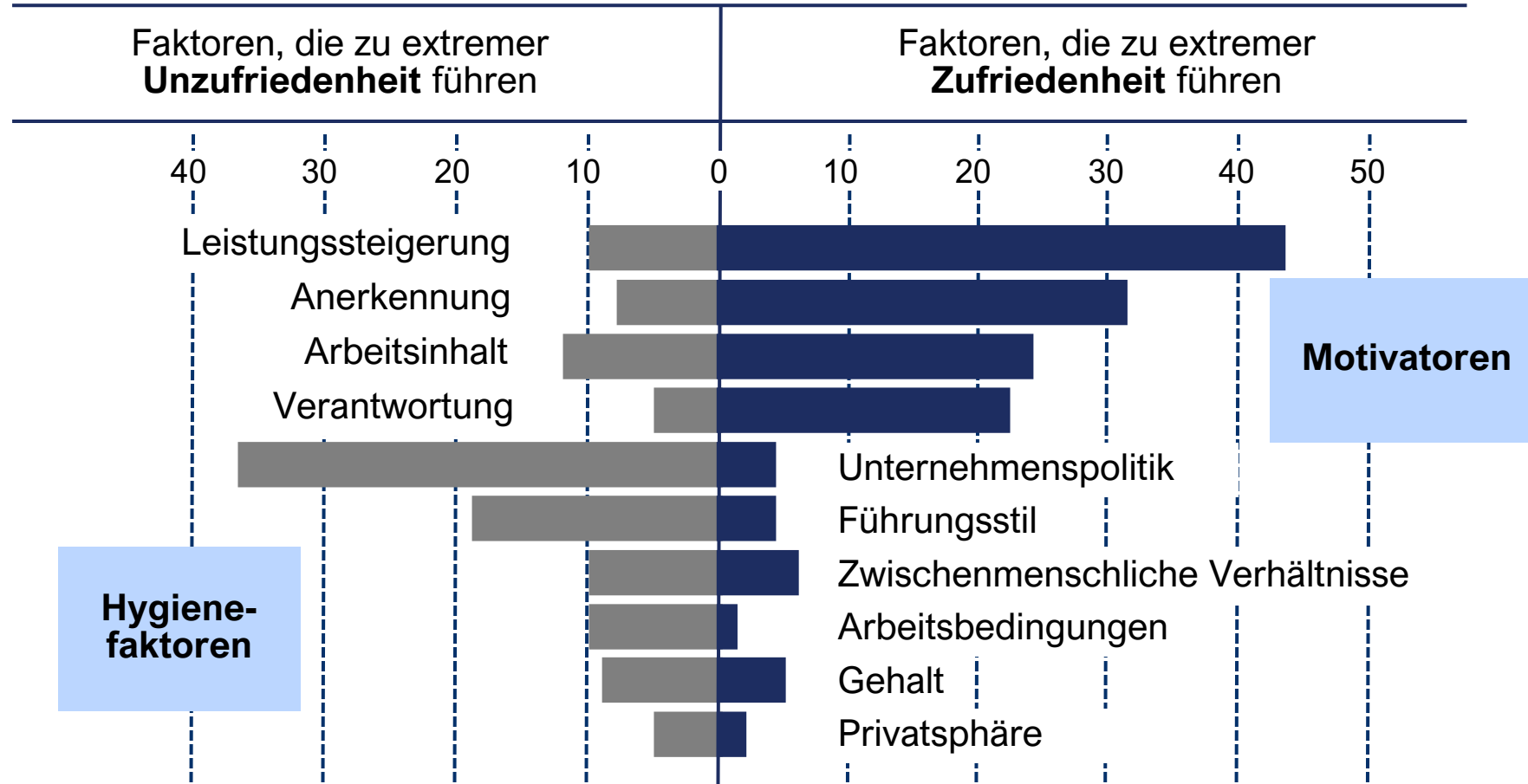


Sekundäre Eigenschaften



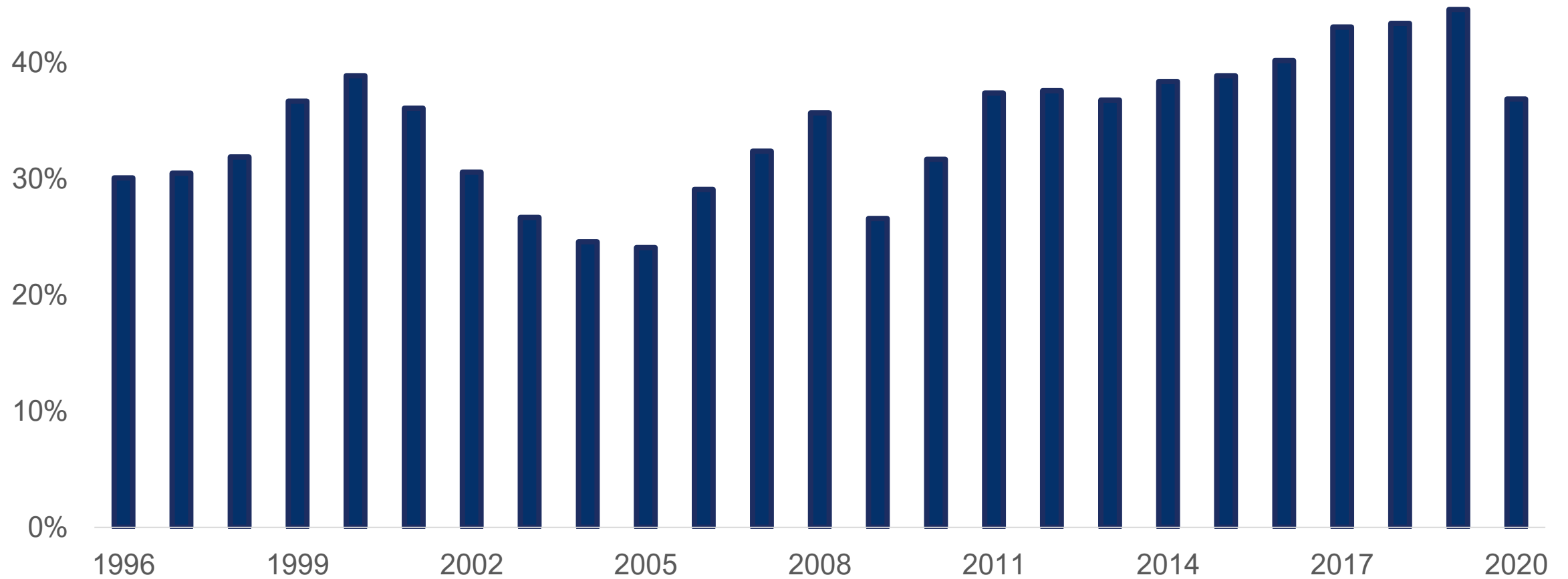
Menschen assoziieren unterschiedliche Faktoren mit Zufriedenheit und Unzufriedenheit

Verschiedene Faktoren nach Herzberg (Antworten in Prozent)



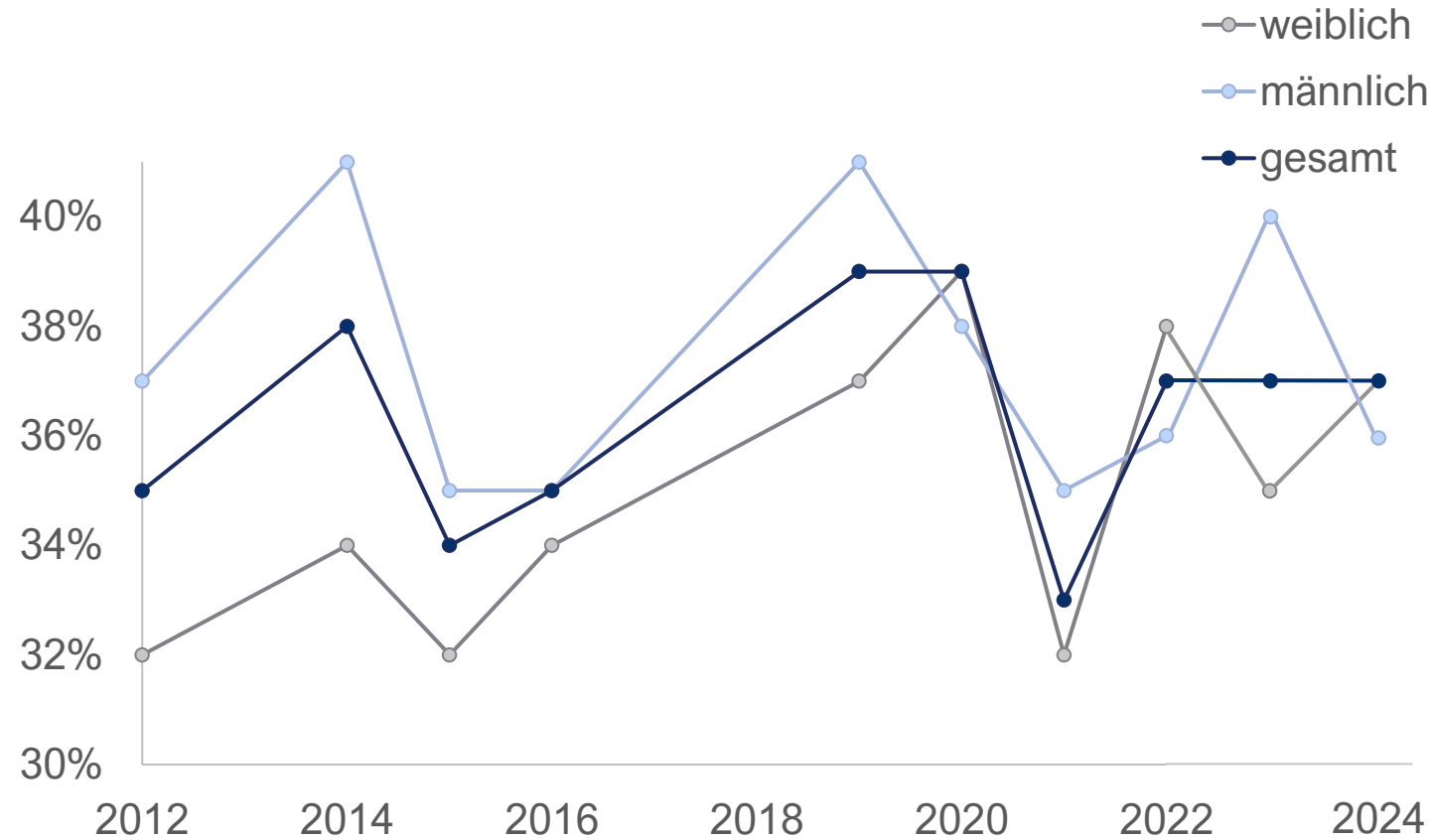
Der Anteil der Kündigungen durch Arbeitnehmer entwickelt sich prozyklisch

Anteil der Arbeitnehmerkündigungen an allen Personalabgängen



Die angespannte Wirtschaftslage wirkt sich nicht auf die Wechselbereitschaft deutscher Beschäftigter aus

Job-Wechselbereitschaft der deutschen Arbeitnehmer



Jede Generation stellt neue Ansprüche an seine Arbeitgeber

Wertewandel in der Gesellschaft

	Babyboomer (1955 – 1969)	Generation X (1965 – 1980)	Generation Y (1980 – 2000)	Generation Z (1995 – 2010)	Generation α (2010 - Jetzt)
Werte	Gesundheit	Unabhängigkeit	Vernetzung	Freie Entfaltung	Ethisches Handeln, Nachhaltigkeit
Merkmale	Karriereorientiert	Selbstständig	Leben im Hier und Jetzt	Klare Abgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben	Geprägt durch digitale Technologien
Im Arbeitsleben	Strukturierter Arbeitsstil	Ergebnisorientiert	Ausgeprägte Forderung nach Privatleben	Wunsch nach Autonomie	Work-Life- Balance
Motivation	Wertschätzung für Erfahrung	Entwicklungs- möglichkeiten	Selbst- verwirklichung	Selbst- verwirklichung	Sinnhafte Arbeit

Das Start-up Talentcube bringt auf innovative Weise Unternehmen mit passenden Bewerbern zusammen

Neue Bewerbungsverfahren



DE

Login

Die Zukunft von Video Recruiting ist "phenomenal"!

Talentcube ist ein fester Teil der Phenom-Familie. Gemeinsam setzen wir Video als wesentliche Komponente einer ganzheitlichen Talent Experience ein, um einen fairen, kollaborativeren und effizienteren Einstellungsprozess zu gestalten

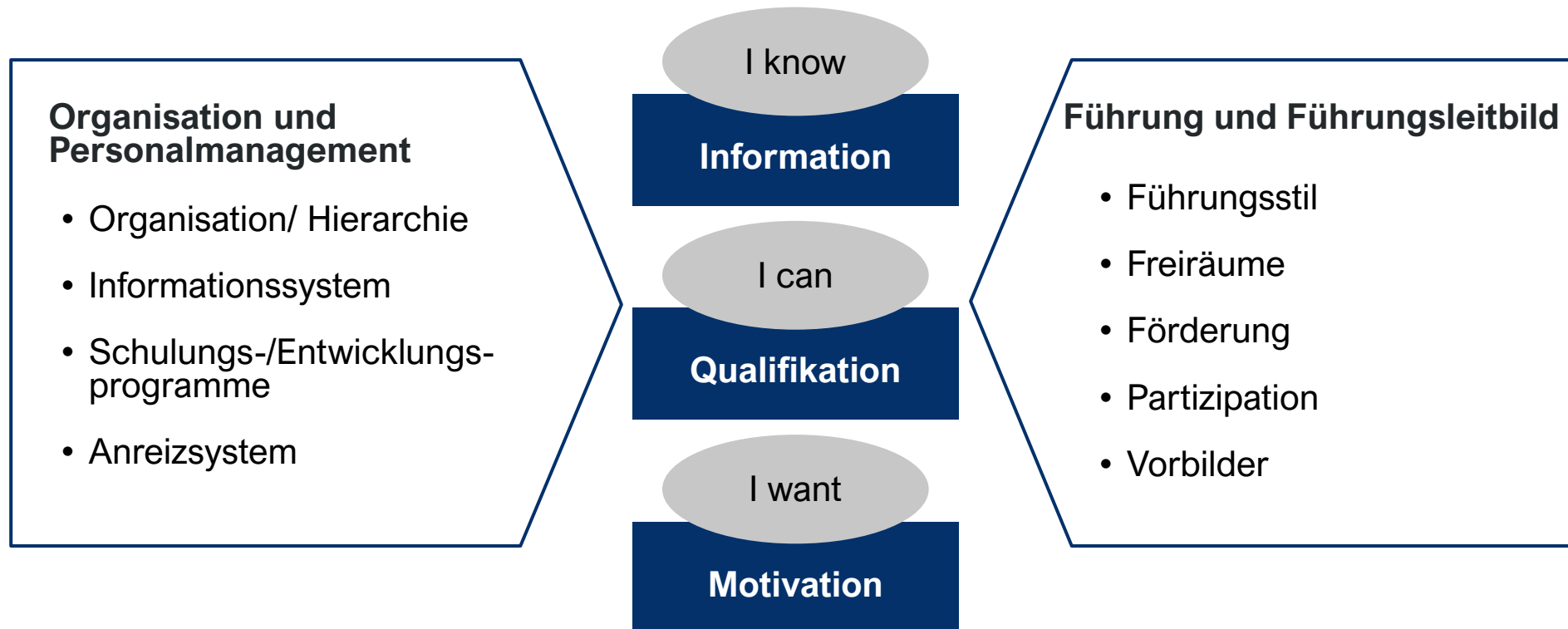
mehr dazu →



Talentcube, ein Tochterunternehmen von Phenom, macht Video zu einem entscheidenden Element des Einstellungsprozesses.

Mitarbeiter sollen im Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft entfalten

Einflussfaktoren auf die Leistung von Mitarbeitern



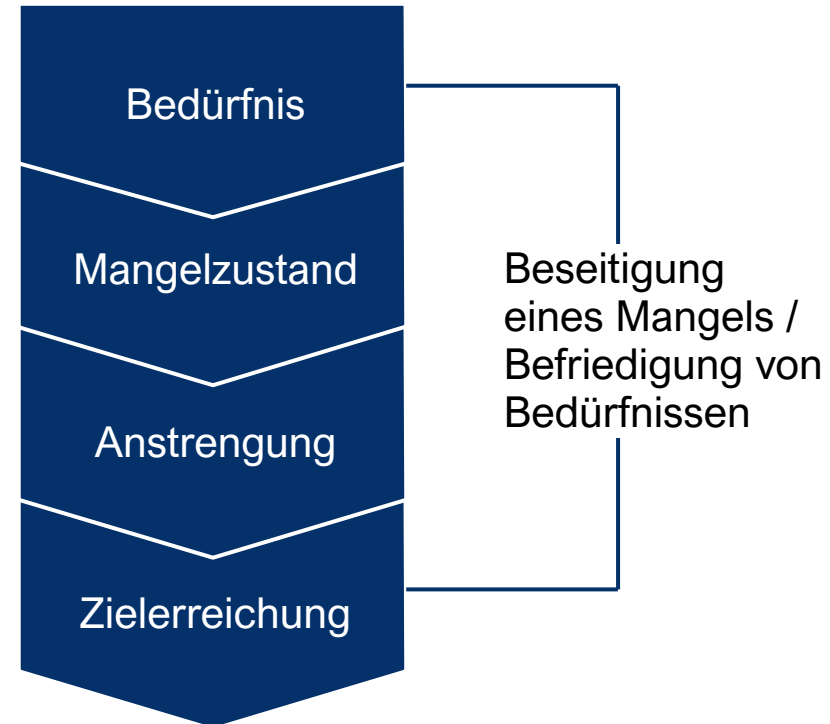
Motivation ist die treibende Kraft individuellen Verhaltens

Definition von Motivation

Motivation =

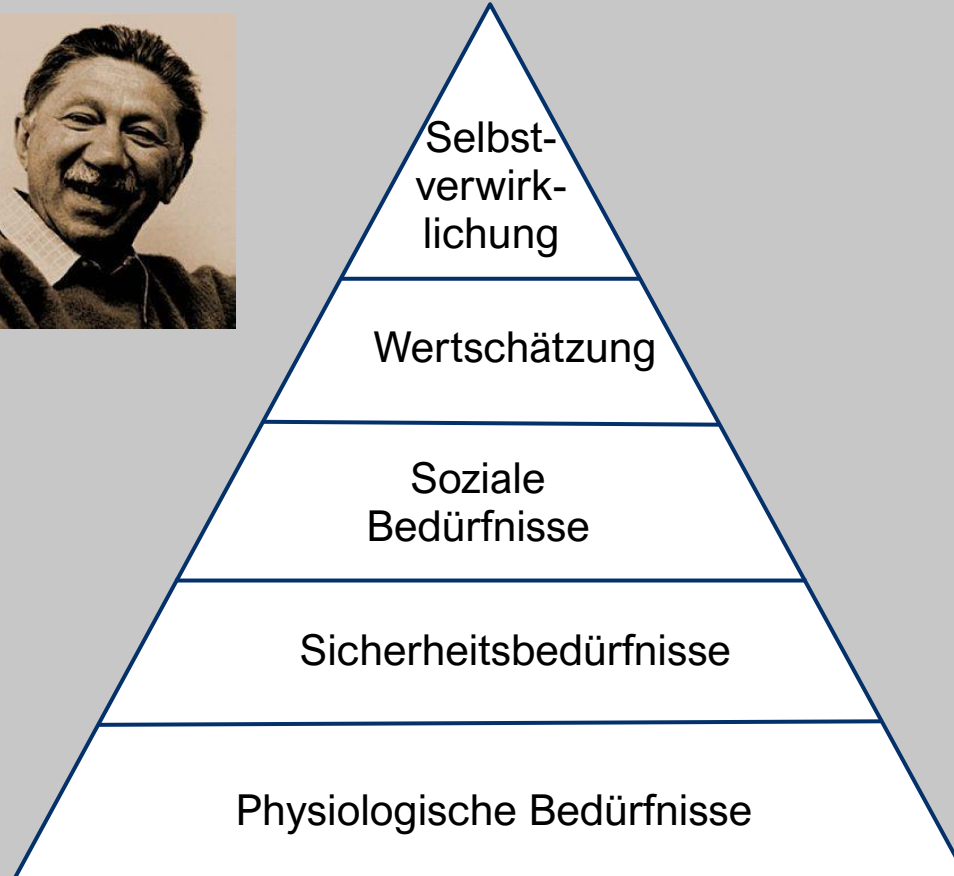
Anstrengungen (quantitativ, qualitativ), die eine Person zeigt, um ein Ziel zu erreichen

- Allgemein: Ziel ist es, ein Bedürfnis zu erfüllen (das Gefühl eines Mangels zu beseitigen)
- Im Unternehmen: Motivation wird gemessen als Anstrengung, die Unternehmensziele zu erreichen (am besten, indem zugleich persönliche Bedürfnisse befriedigt werden können)



Maslows Bedürfnispyramide ist eine der bekanntesten Motivationstheorien

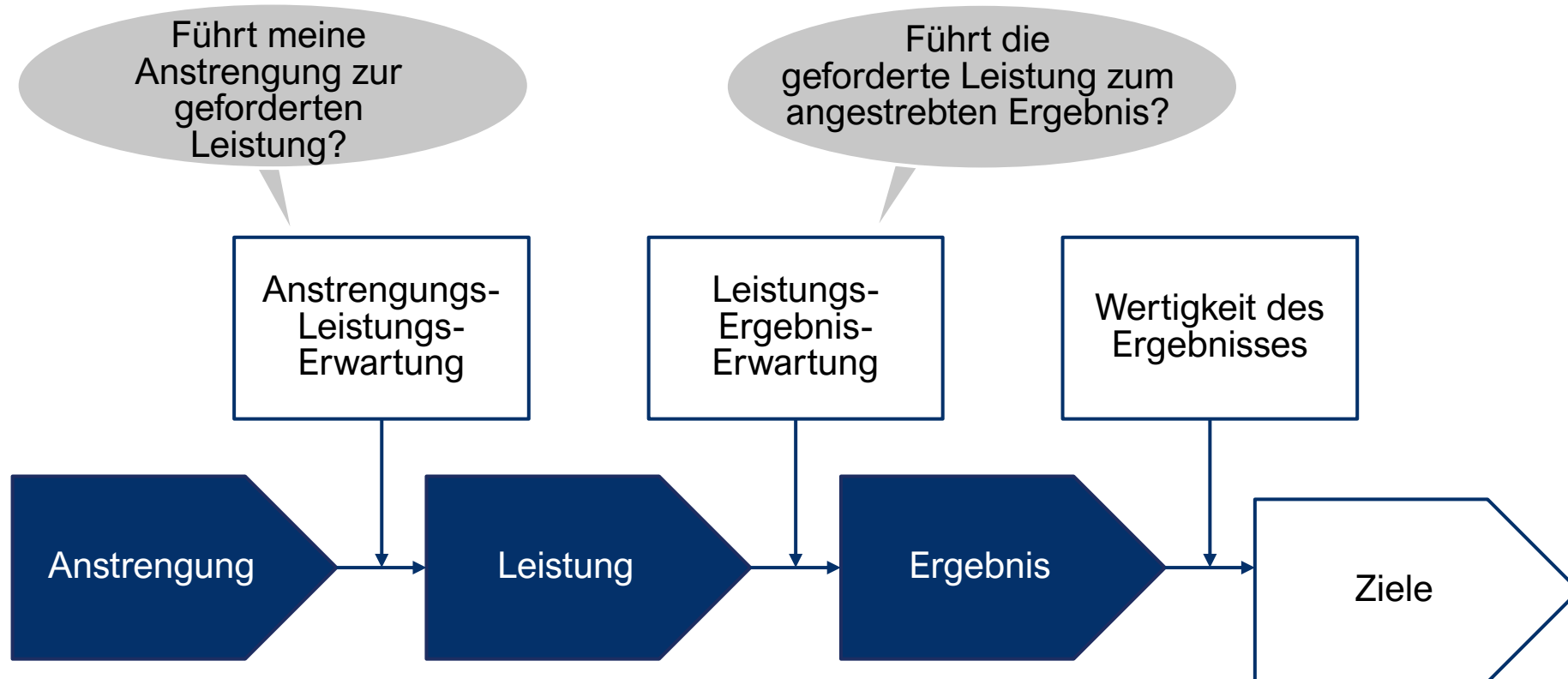
Grundstruktur der Bedürfnispyramide



- Bedürfnis nach Entfaltung der eigenen Persönlichkeit
- Bedürfnis, von anderen akzeptiert zu werden
- Selbstachtung
- Streben nach höherem Ansehen
- Bedürfnis nach Gemeinschaft, Zusammengehörigkeit
- Bedürfnis nach sozialer Anerkennung
- Bedürfnis nach Sicherheit, Stabilität, Geborgenheit, Schutz, Angstfreiheit
- Grundbedürfnisse, z.B. Hunger, Durst, Ruhebedürfnis

Vrooms Erwartungstheorie gehört zu den bekanntesten Prozesstheorien der Motivation

Konzept der Erwartungstheorie



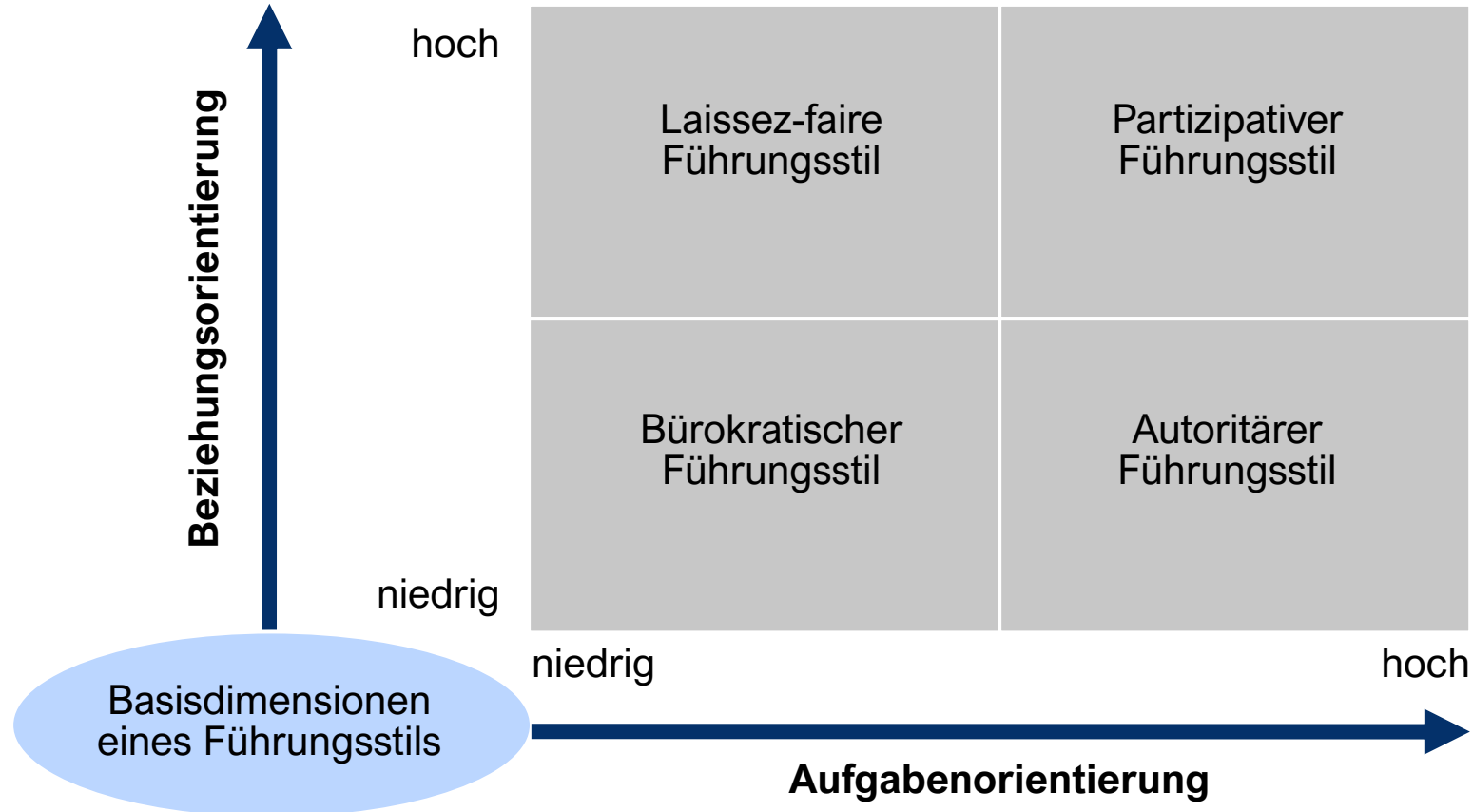
Was haben diese Personen gemeinsam?

Beispiele für Führungskräfte



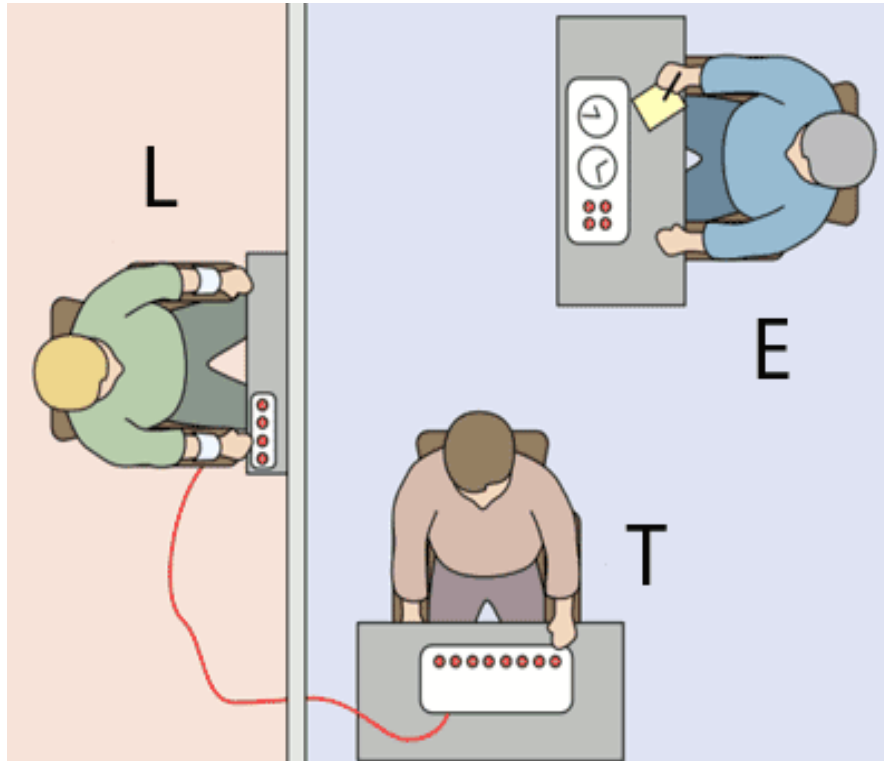
Das langfristig stabile Verhalten von Führungskräften wird als „Führungsstil“ bezeichnet

Ohio State Leadership Quadrant



Das Milgram Experiment veranschaulicht die Verantwortung, die mit Führung einhergeht

Vorgehensweise und Ergebnisse des Milgram Experiments



- 1961 entwickelt und erstmals durchgeführt von U.S. Psychologe Stanley Milgram
- Ursprünglich sollte durch dieses Experiment die Hypothese "Deutsche sind anders" getestet werden
- Das Experiment veranschaulicht die Bereitschaft der Menschen, einer Autorität zu gehorchen
- 65 % der Teilnehmer folgten der Anweisung der Autorität während des gesamten Experiments, selbst wenn diese ihren eigenen Überzeugungen widersprach
- Jüngste Nachstellungen des Experiments zeigen ähnliche Ergebnisse

In der Praxis müssen Manager unterschiedliche Rollen wahrnehmen, die eine Vielzahl an Kompetenzen erfordern

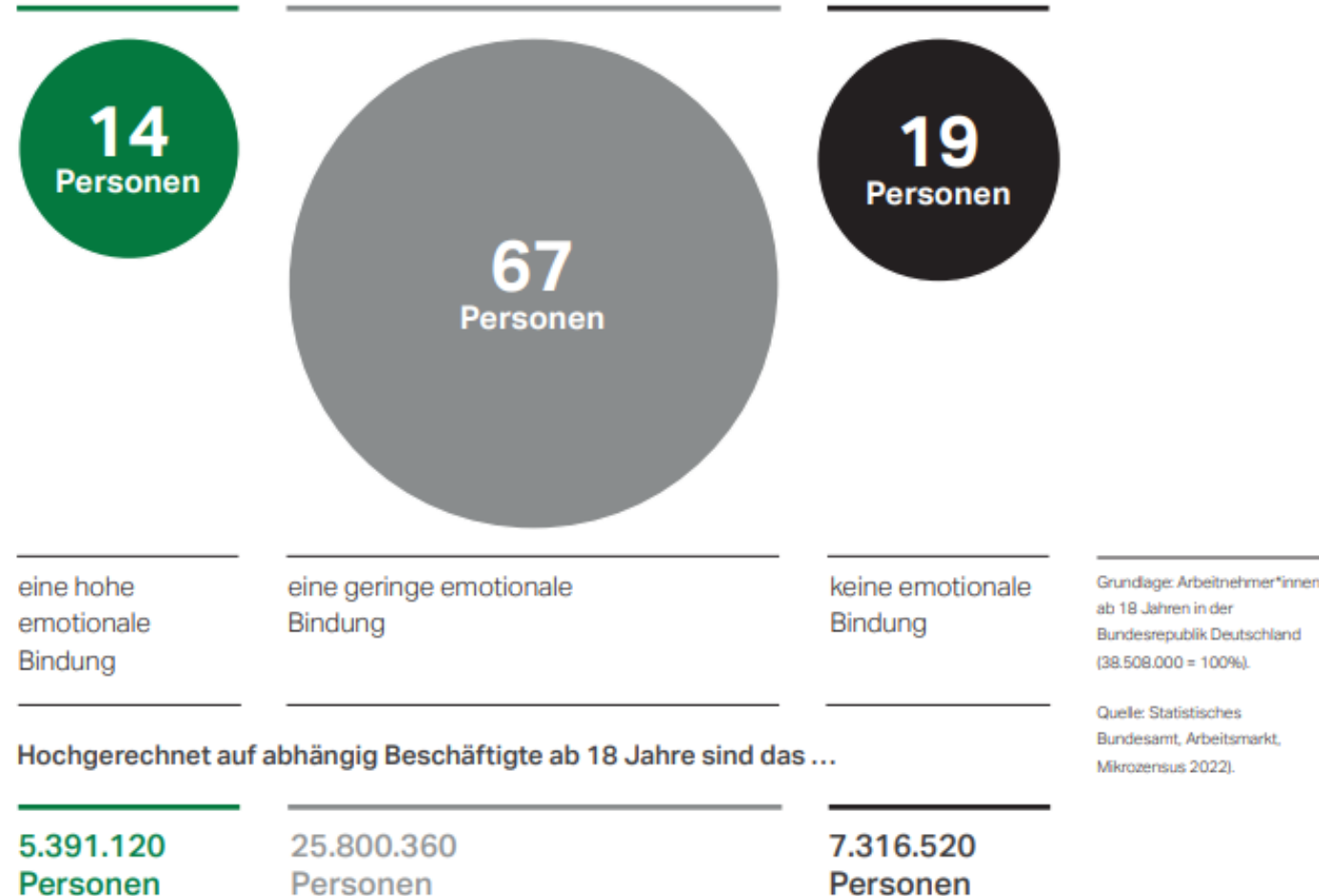
Rollen und Kompetenzen eines Managers

Rolle		Kompetenzen
Chef	Wie interagiere ich mit / beeinflusse ich meine direkt unterstellten Mitarbeiter und deren Teammitglieder?	Führungskompetenz
Unterstellter Mitarbeiter	Wie unterstütze ich meinen Chef damit er/sie seine/ihre Ziele erreicht?	Umsetzungsfähigkeit
Kollege	Wie interagiere ich mit meinen Kollegen / den Mitgliedern des Führungsteams?	Teamfähigkeit
Dienstleister	Wie interagiere ich mit meinen internen und externen Kunden?	Kompetenzen im Kundenservice

Die emotionale Bindung von Mitarbeitern zu ihren Unternehmen und damit zu ihren Chefs ist gering


Gallup Engagement Index Deutschland 2023

Von je 100 Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen haben ...



Der Schlüssel zu einem glücklichen und gesunden Leben liegt nicht in Ruhm, Reichtum und Leistung, sondern in guten Beziehungen

Harvard Study of Adult Development



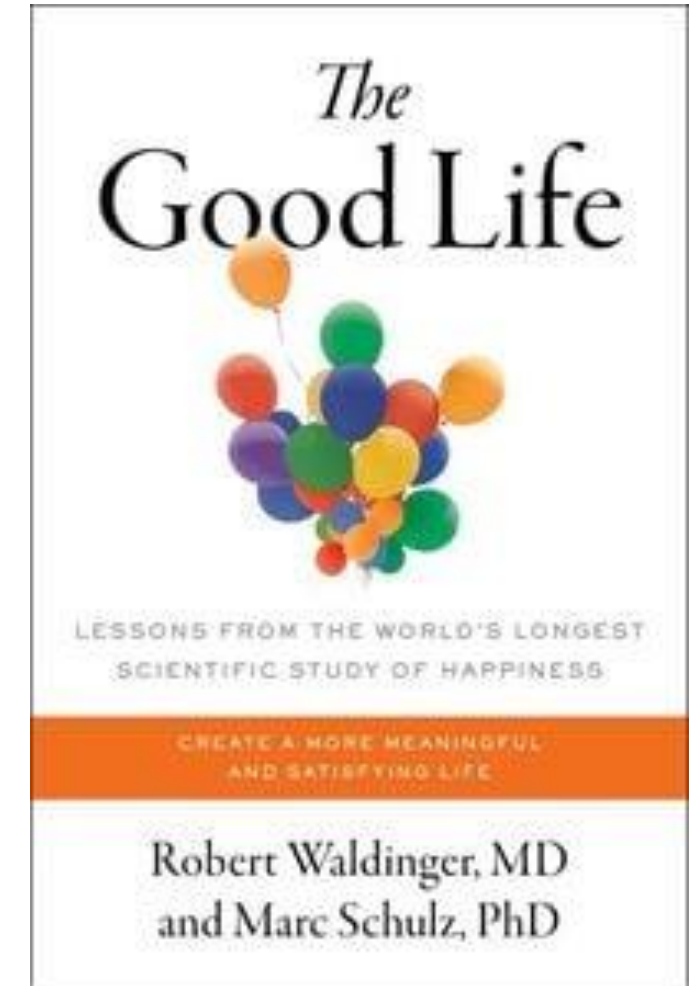
HARVARD
SECOND GENERATION
STUDY

For Participants

HOME 2ND GENERATION STUDY GRANT & GLUECK STUDY PEOPLE NEWS CONTACT

Welcome to the Harvard Study of Adult Development

Find out more about the Second Generation Study >>



0 Einführung und Veranstaltungsüberblick

1 Menschen und Unternehmen

2 Produkte und deren Vermarktung

3 Ziele und Wachstumswege

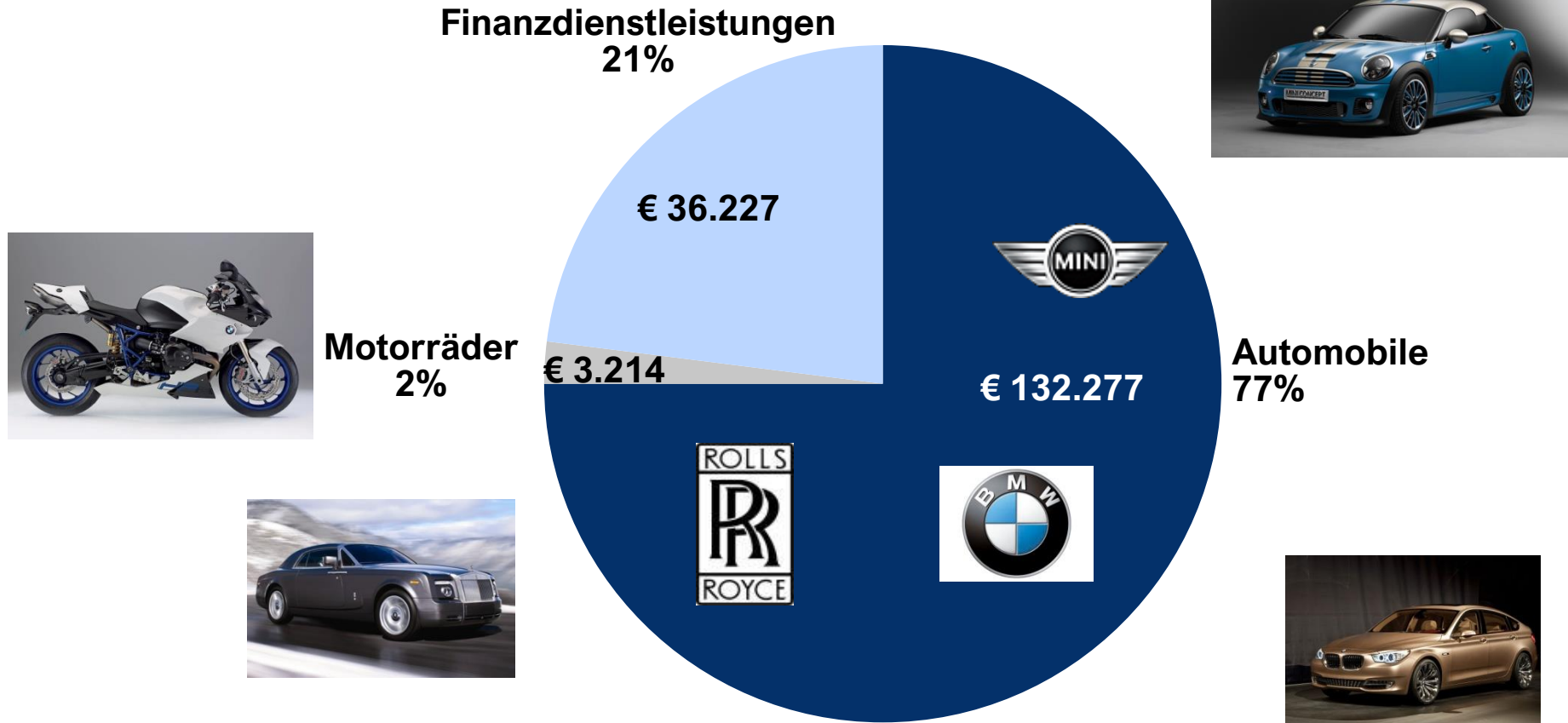
4 “Welt der Zahlen”

5 Internationalisierung

6 Innovation

Das Produktprogramm von BMW besteht im Wesentlichen aus Autos, aber auch Finanzdienstleistungen sind wichtig

Anteile am Konzernumsatz* und Umsatz pro Segment in Mio. € im Jahr 2023



* Konzernumsatz = Gesamtumsatz zzgl. Konsolidierung**

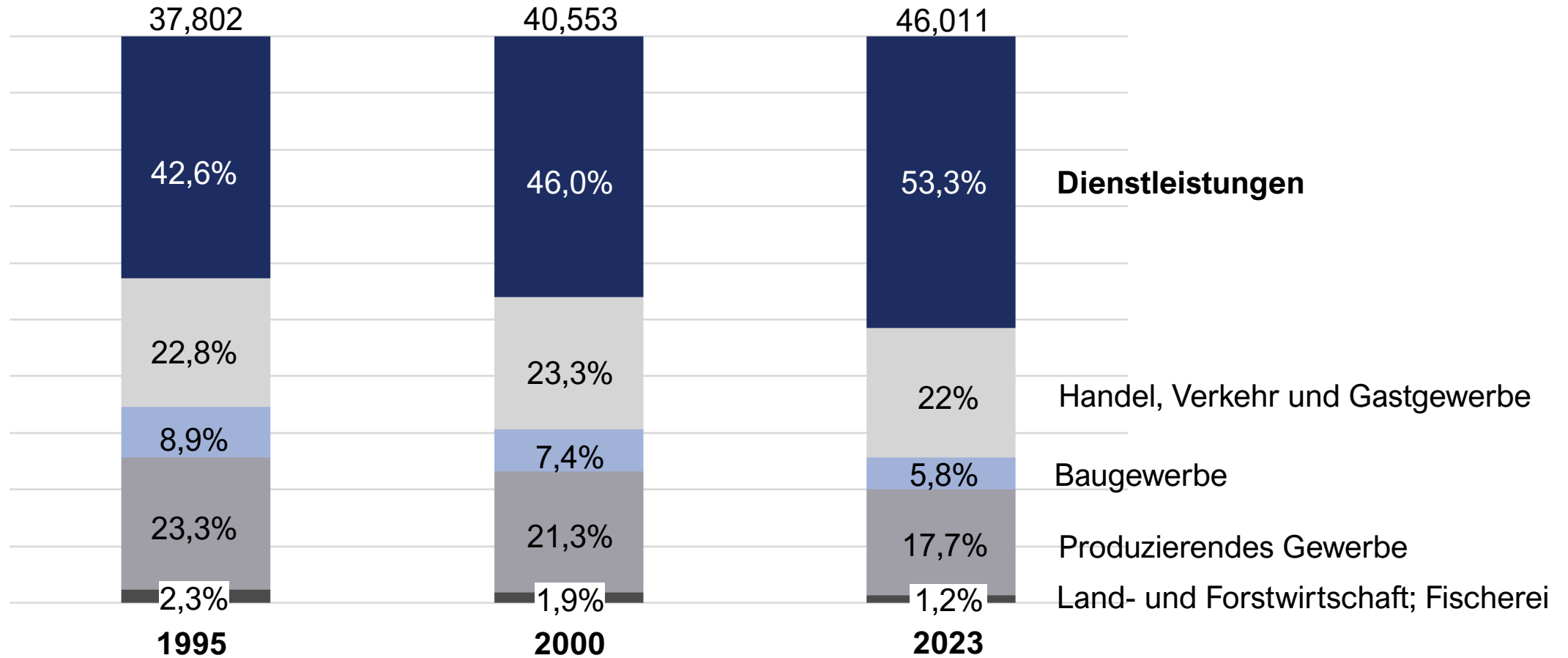
Mio. € = 155.498 Mio. € + 16.231 Mio. €, siehe BMW-Geschäftsbericht 2023

** Durch Tochterunternehmen des Konzerns entstehende Umsätze

S. 10, Prozentangaben gerundet

BMW gehört zum so genannten „produzierenden Gewerbe“

Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen in Deutschland in Mio.



Fast alle Dienstleistungen setzen voraus, dass der Kunde präsent ist

Besonderheiten und Arten von Dienstleistungen

Prozesstyp	Empfänger	Mensch	Objekt
	Berührbar (tangible)	Dienste, die auf den menschlichen Körper gerichtet sind	Dienste, die auf Güter oder andere physische Besitztümer gerichtet sind
Unberührbar (intangible)	Dienste, die auf den Intellekt des Menschen gerichtet sind	Dienste, die auf unberührbare Vermögenswerte gerichtet sind	

Besonderheiten

-
-
-

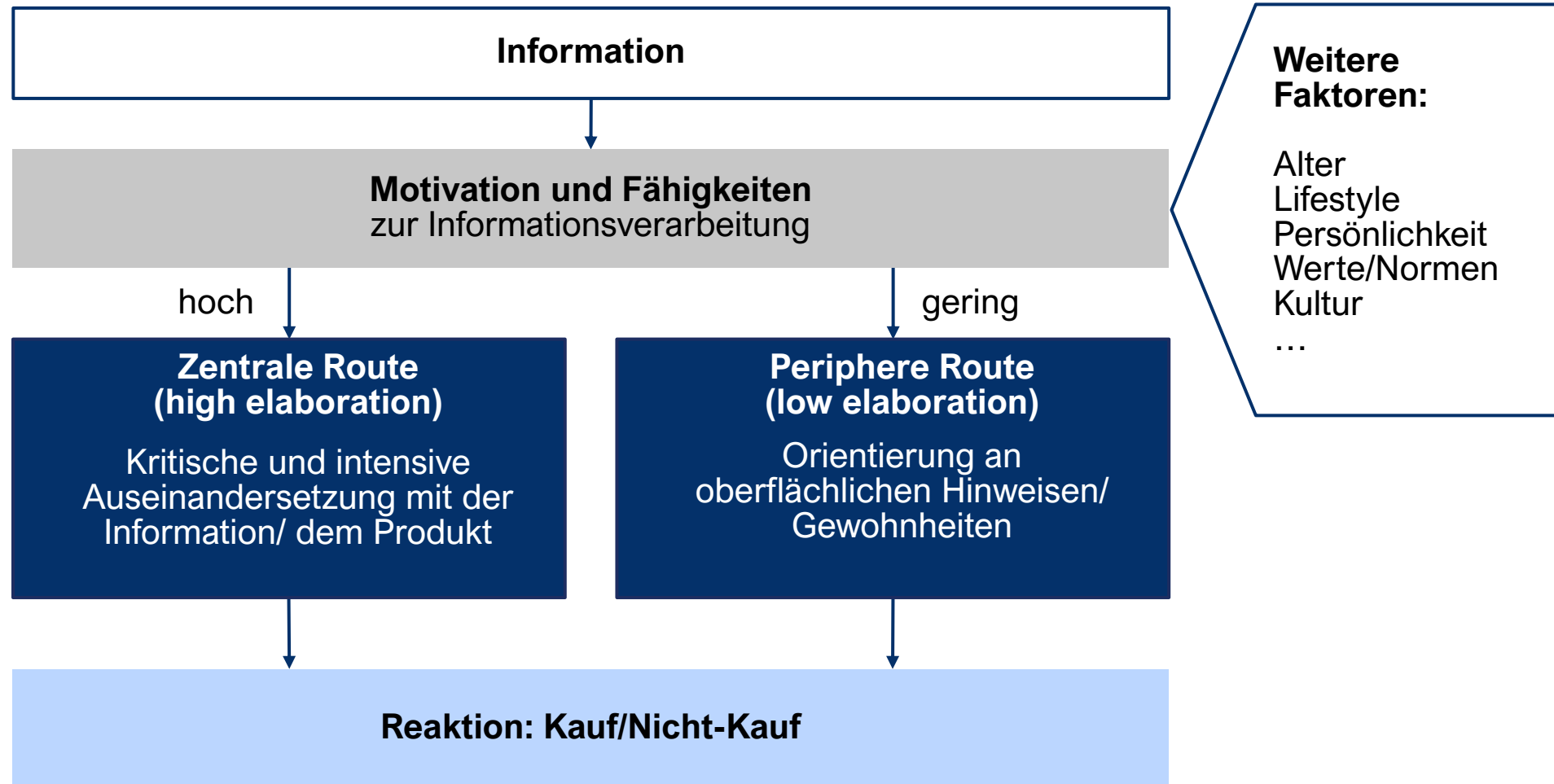
Warum kauft ein Kunde ein Auto aus dem Hause BMW?

Einschätzung der Kaufgründe / Motive

BMW	
Rolls- Royce	
Mini	

Ob Kunden Produkte kaufen oder nicht, hängt von vielen Faktoren ab

Elaboration Likelihood Model



Marktforschung zielt darauf ab, Kundenbedürfnisse und -präferenzen zu identifizieren

Primärdatenbasierte Formen und Ziele der Marktforschung

Beispiele















- Kunden beim Einkauf zuschauen
- Mit Kunden zusammen leben
- Digitale Marktforschung mit Hilfe von Apps, Künstlicher Intelligenz und Textanalyse
- Bis 2021 GfK Testmarkt Haßloch
- „Pepsi Test“
- „Studie zur Onleihe“ (Börsenverein des deutschen Buchhandels)
- GfK RetailScan®
- Tiefeninterviews mit Kunden
- Gruppendiskussionen
- Standardisierte Befragungen (mündlich, schriftlich, telefonisch, online)

Ziele:

- Identifikation und Gewichtung der Kundenbedürfnisse
- Verstehen des Informations- und Einkaufsverhaltens
- Erkennen von Veränderungen der Bedürfnisse und des Verhaltens

Viele der wertvollsten Marken kommen aus den USA, aber es gibt auch wertvolle deutsche Marken

Rangliste der wertvollsten Marken der Welt und Plätze deutscher Marken (2023)

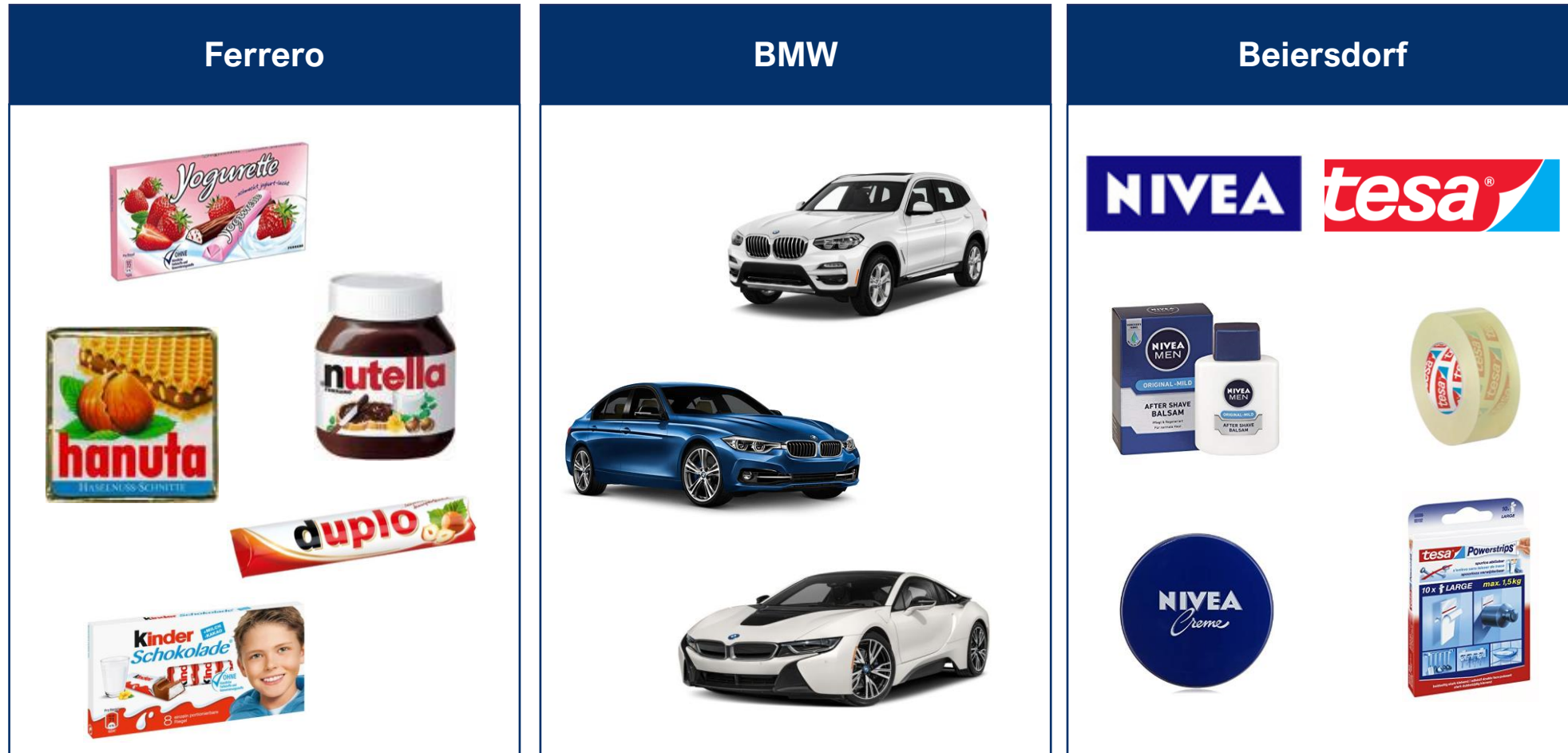
Rang	Marke	Markenwert*	Rang	Marke	Markenwert*
1		502,7 (+4%)	8		58,0 (+1%)
2		316,7 (+14%)	9		53,8 (+7%)
3		276,9 (+1%)	10		51,2 (+10%)
4		260,3 (+3%)	20		33,1 (+5%)
5		91,4 (+4%)	31		20,9 (+12%)
6	 TOYOTA	64,5 (+8%)	45	 Audi	16,4 (+9%)
7		61,4 (+9%)	50		15,1 (+2%)

* In Milliarden USD (Veränderungen zum Vorjahr in Prozent)

Quelle: Interbrand

Wie unterscheiden sich diese Firmen in ihren Marken?

Markenarchitekturen



Viele große Unternehmen bedienen sich einer Kombination der drei generischen Markenstrategien

Markenarchitektur am Beispiel von Mondelez



Gerade in der Werbewelt eröffnen sich gegenwärtig ganz neue Möglichkeiten

Guerilla Marketing - Beispiel für eine Marketing Innovation

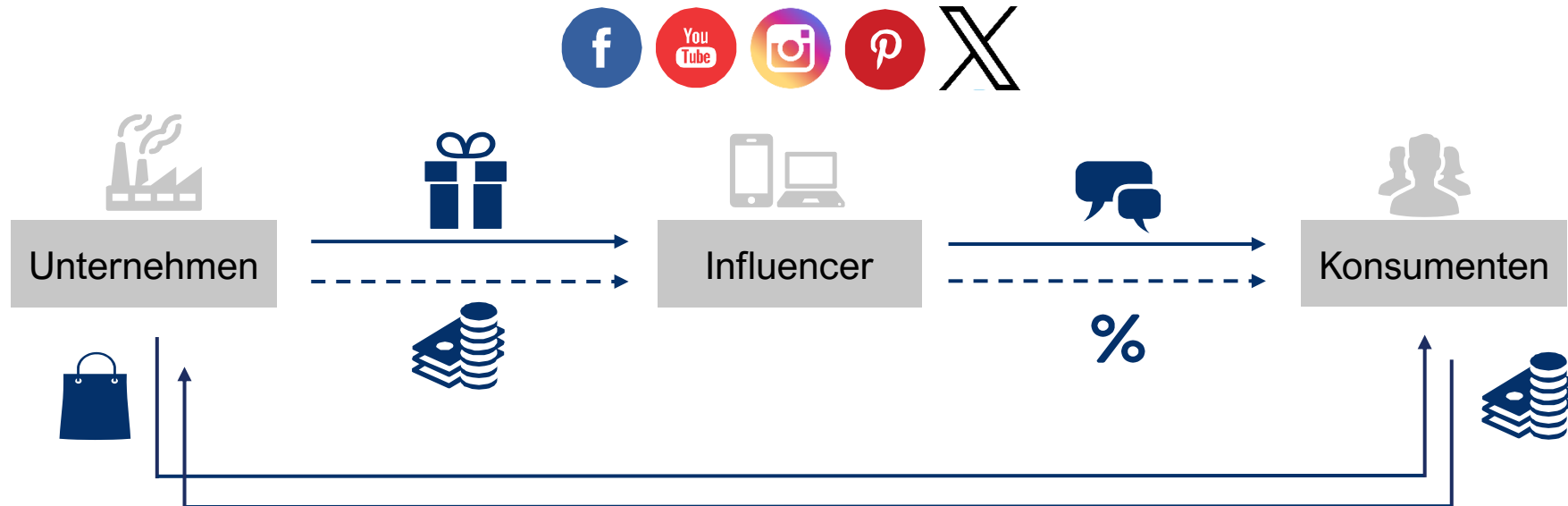


Guerilla-Marketing

- Eigenschaften: überraschend, rebellisch, effizient, ansteckend, unkonventionell, spektakulär
- "Aha-Effekt"
- 3 Hauptprinzipien: Marktnischen besetzen, anders handeln als Marktführer, Bereitschaft, jederzeit aufzuhören

Unternehmen versuchen über Influencer Werbemaßnahmen gezielter auf Ihre Konsumentengruppe zu richten und somit den Absatz der Produkte zu steigern

Influencer Marketing



Für Unternehmen können zwei Gruppen von Influencern besonders interessant sein

Die beiden wichtigsten Typen von Influencern

Typ 1: Klassische prominente Influencer

- Personen des öffentlichen Lebens
- Durch Sport, Musik, Mode oder Film und TV bekannt
- Entsprechend große Fanbase in den sozialen Medien



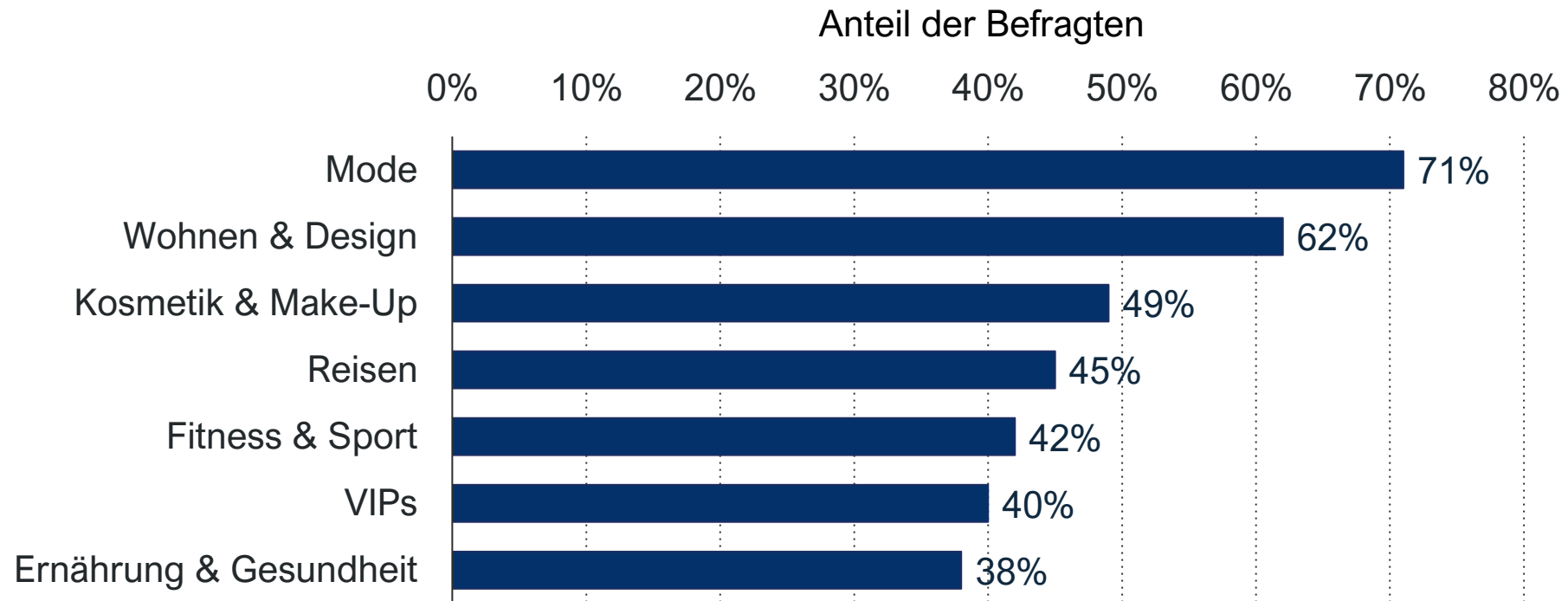
Typ 2: Social-Media-Stars

- Prominente Internet-Influencer
- Bekanntheit durch ihre Aktivitäten in Social Media
- Fans, Follower und Abonnenten in Millionenhöhe



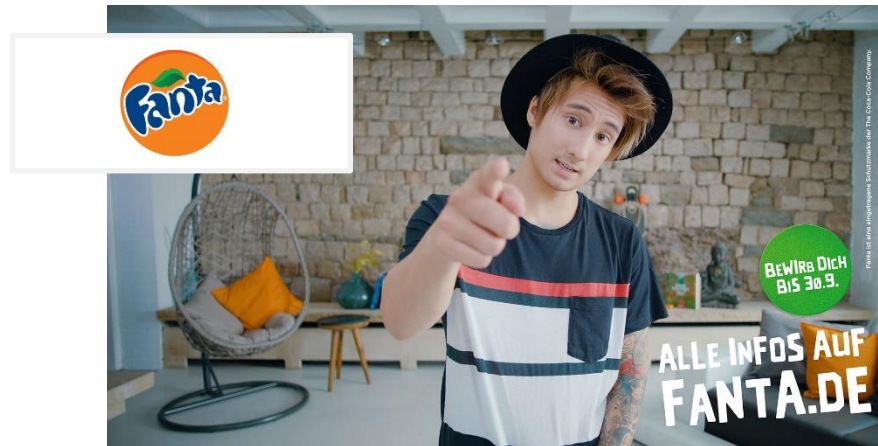
Influencern zum Thema Mode wird am meisten in sozialen Netzwerken gefolgt

Umfrage bei über 16-Jährigen Deutschen zum Folgen von Influencern in sozialen Netzwerken nach Themengebieten 2022



Aktuelle Beispiele zeigen, wie Influencer systematisch von Unternehmen genutzt werden, um Produkte zu vermarkten

Influencer Marketing: Beispiele



Facebook verbindet fast 3 Milliarden Nutzer und ist damit das größte soziale Netzwerk der Welt

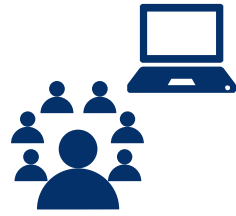
Eckpunkte der Entwicklung von Facebook Inc.

facebook



Gründung

2004

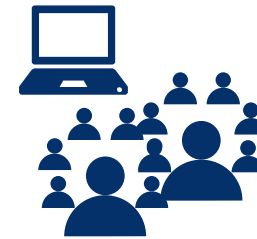


1 Milliarde Nutzer

2012



Börsengang



2 Milliarden Nutzer

2017



85 Mrd. US-\$ Umsatz

2020

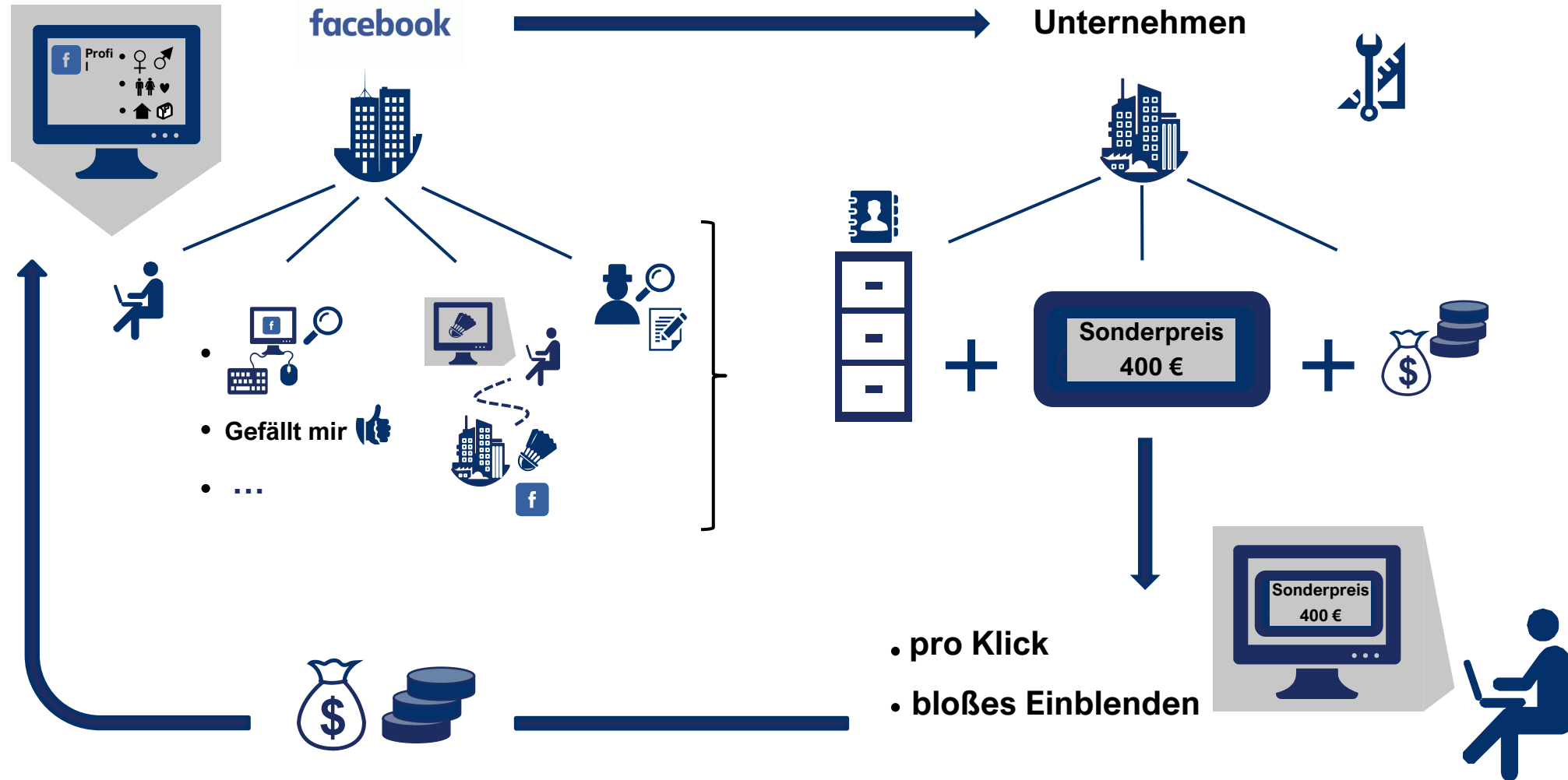


~ 58.000 Mitarbeiter

2021

Facebook sammelt keine Daten von Nutzern, um sie zu verkaufen, sondern um personalisierte Werbung anzubieten

Werbung durch Facebook



2021 erwirtschaftete Facebook über 114 Milliarden US-\$ durch Werbung



Facebook Werbung

“We generated substantially all of our revenue from advertising”

	Year Ended December 31,			2021 vs 2020 % Change	2020 vs 2019 % Change
	2021	2020	2019		
	(dollars in millions)				
Advertising	\$ 114,934	\$ 84,169	\$ 69,655	37 %	21 %
Other revenue	721	657	541	10 %	21 %
Family of Apps	115,655	84,826	70,196	36 %	21 %
Reality Labs	2,274	1,139	501	100 %	127 %
Total revenue	<u>\$ 117,929</u>	<u>\$ 85,965</u>	<u>\$ 70,697</u>	37 %	22 %

0 Einführung und Veranstaltungsüberblick

1 Menschen und Unternehmen

2 Produkte und deren Vermarktung

3 Ziele und Wachstumswege

4 “Welt der Zahlen”

5 Internationalisierung

6 Innovation

Sind hier nicht gute Ergebnisse erzielt worden?

Paul Schuster beim Ironman Frankfurt 2022



„Vor dem Rennen hätte ich das genommen.“

Er meint damit seinen 4. Platz.



Sind hier nicht gute Ergebnisse erzielt worden?

Paul Schuster beim Ironman Frankfurt 2022



„Vor dem Rennen hätte ich das genommen.“

Er meint damit seinen 4. Platz.

„Aber wenn du mal vorne bist und Vierter wirst, dann ist das natürlich bitter.“



Was für Ziele verfolgt ein Unternehmen wie BMW?

Ziele und Erfolgsmaßstäbe von Unternehmen am Beispiel BMW



Für Amazon ist Unternehmenswachstum das wichtigste Unternehmensziel

Wachstum als Unternehmensziel - am Beispiel Amazon



„2023 stieg der Umsatz im Jahresvergleich um 10 Prozent auf 575 Milliarden Dollar“

„Amazon erreichte 2023 einen Börsenwert von über 1183 Milliarden Dollar“

Amazon sucht Wachstum in teils sehr unterschiedlichen Geschäften

Portfolio von Amazon



Apple hat sich zum Ziel gesetzt, nicht nur seinen Umsatz, sondern auch seinen Gewinn zu steigern

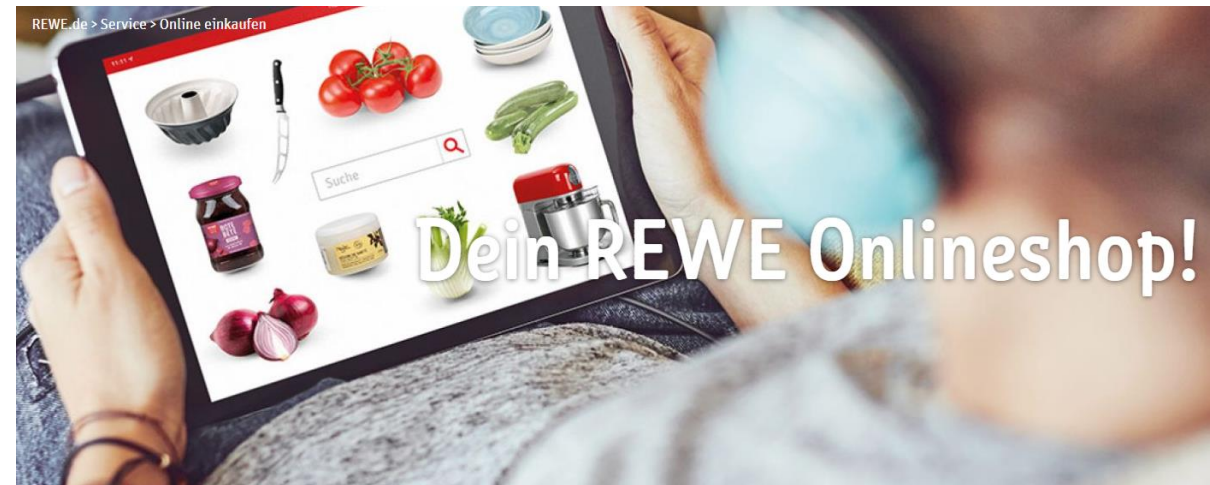
Gewinnsteigerung als Unternehmensziel - am Beispiel Apple



„Apple verzeichnete im dritten Geschäftsquartal 2024 einen Nettogewinn in Höhe von 21,45 Milliarden Dollar. Damit konnte das Unternehmen den Gewinn im Vergleich zum Vorjahresquartal um knapp 8% steigern.“

Für REWE war es ein wichtiges Unternehmensziel die Marktführerschaft im Onlinehandel für Lebensmittel zu erzielen

Marktführerschaft als Unternehmensziel – am Beispiel REWE



„Ziel ist es, der führende Anbieter von digitalen Lösungen in allen für uns relevanten Märkten zu werden“

REWE digital

Kundenloyalität ist ein wichtiges Ziel für jedes Unternehmen, das sich am Markt bewähren muss

Kundenloyalität als Unternehmensziel - am Beispiel Deutsche Telekom



„Seit Jahren bröckelt der Umsatz im deutschen Telekommunikationsmarkt. Dadurch ist der Kampf um jeden einzelnen Kunden härter denn je. Die Kundenloyalität wird in diesem Umfeld zum ausschlaggebenden Wettbewerbsfaktor.“

Gesellschaftliche Verantwortung zu tragen, ist für BMW ein wichtiges Unternehmensziel

Programm zur Aidsbekämpfung in Südafrika



„Wir tragen Verantwortung“ – unter diesem Leitsatz engagiert sich die BMW Group in Südafrika bei der Aidsbekämpfung

Wie würden Sie entscheiden?

Fallbeispiel Ford Pinto



Durchführen der Designanpassung

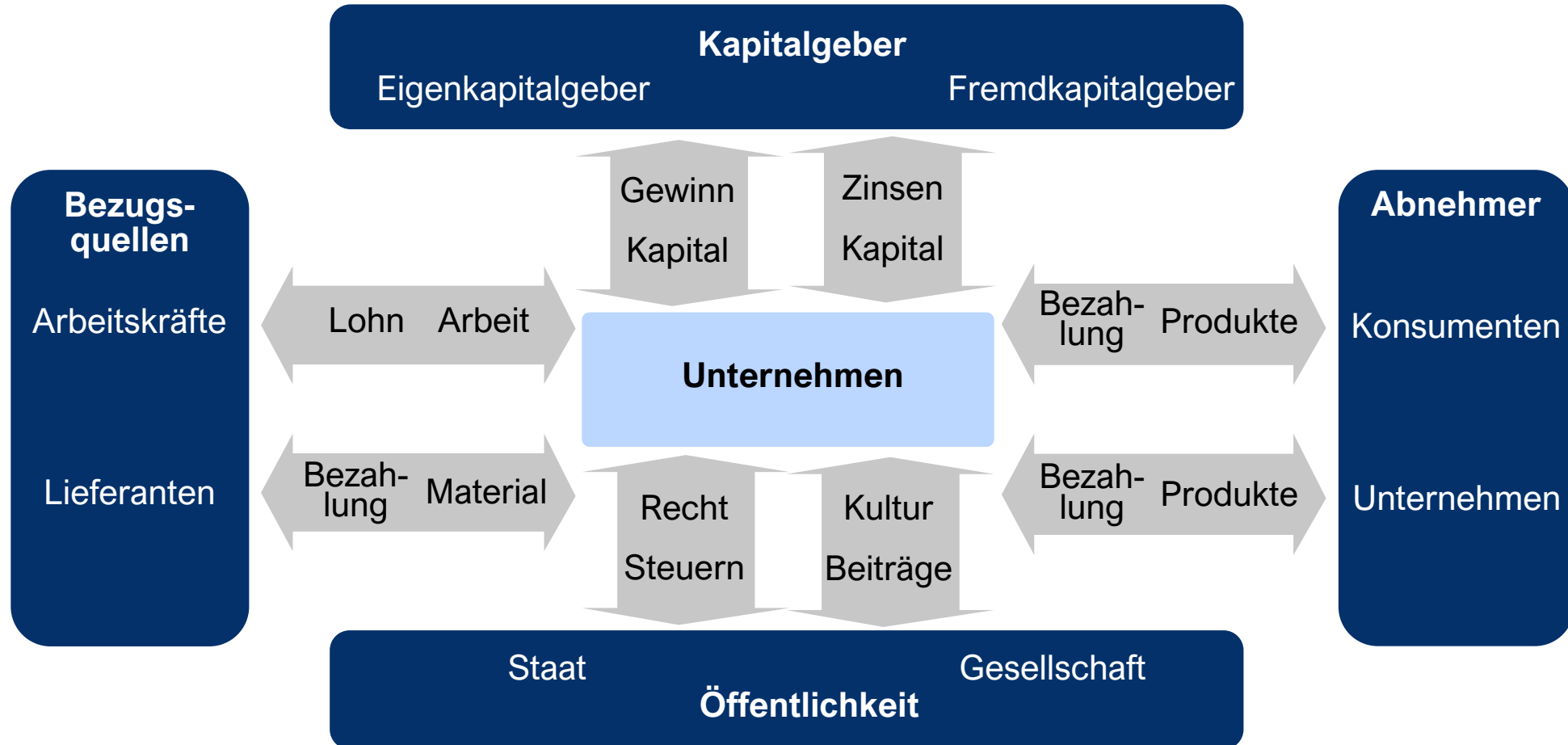
- Erwartete Verkaufszahl 12,5 Mio. Autos
- Kosten der Anpassung je Fahrzeug: \$ 11
- Gesamtkosten: \$ 137,5 Mio.

Verzicht auf die Designanpassung

- Erwartete Schadensfälle: 2.100 Unfälle, 180 Verletzte, 180 Tote
- Kosten je Ereignis: \$ 200.000 (Tod), \$ 67.000 (Verletzung), \$ 700 (Unfall)
- Gesamtkosten: \$ 49,5 Mio.

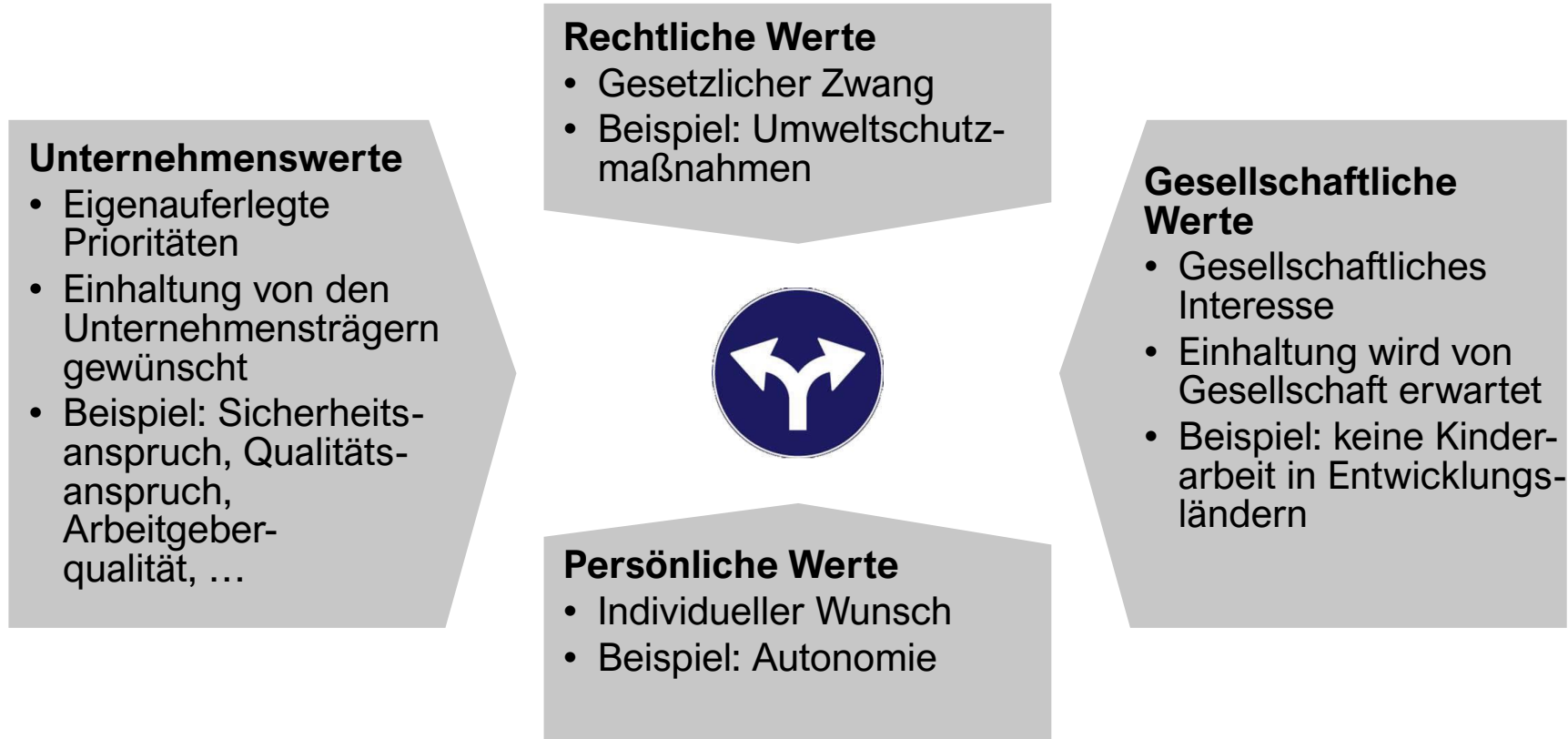
Die Ziele eines Unternehmens leiten sich aus den Ansprüchen seiner Stakeholder ab

Unternehmen als Koalition von Interessengruppen



Entscheidungen berücksichtigen immer auch Wertvorstellungen und sind nicht nur wirtschaftlicher Natur

Rahmenbedingungen der Führung



Wachstum kann durch neue Produkte erzeugt werden, die neue Kundengruppen erschließen

Wachstum durch ein neues Produkt



„Mit dem Model 3 will Tesla seinen Marktanteil an Elektrofahrzeugen in den USA ausbauen.“

Durch den Eintritt in neue Länder eröffnet sich für Uber Eats weiteres Wachstumspotenzial



Wachstum durch Markteintritt in ein neues Land



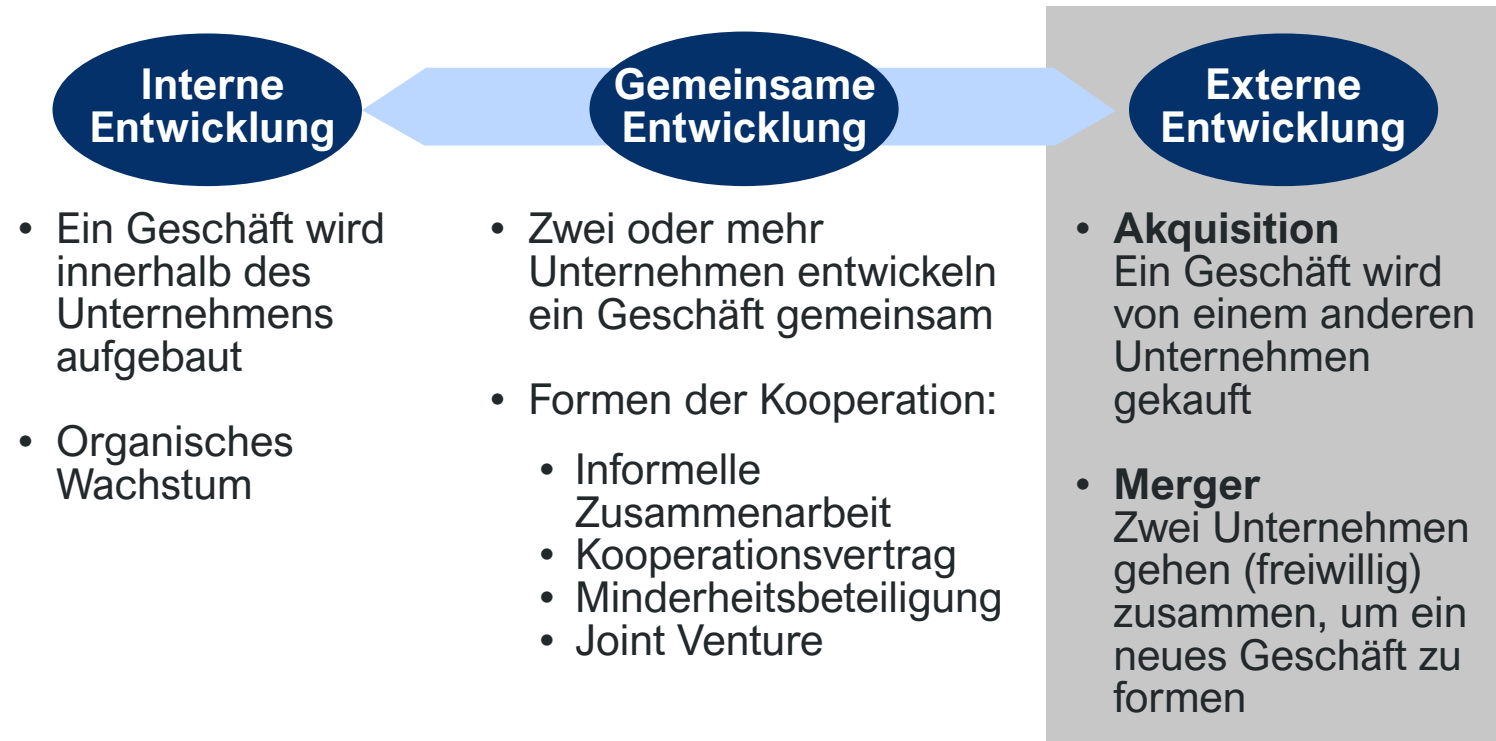
„Seit dem Markteintritt in Deutschland im Mai 2021 setzt sich der Wachstumskurs der Lieferplattform weiter fort“

Unternehmen können auf ganz unterschiedlichen Wegen wachsen

Wachstumswege von Unternehmen

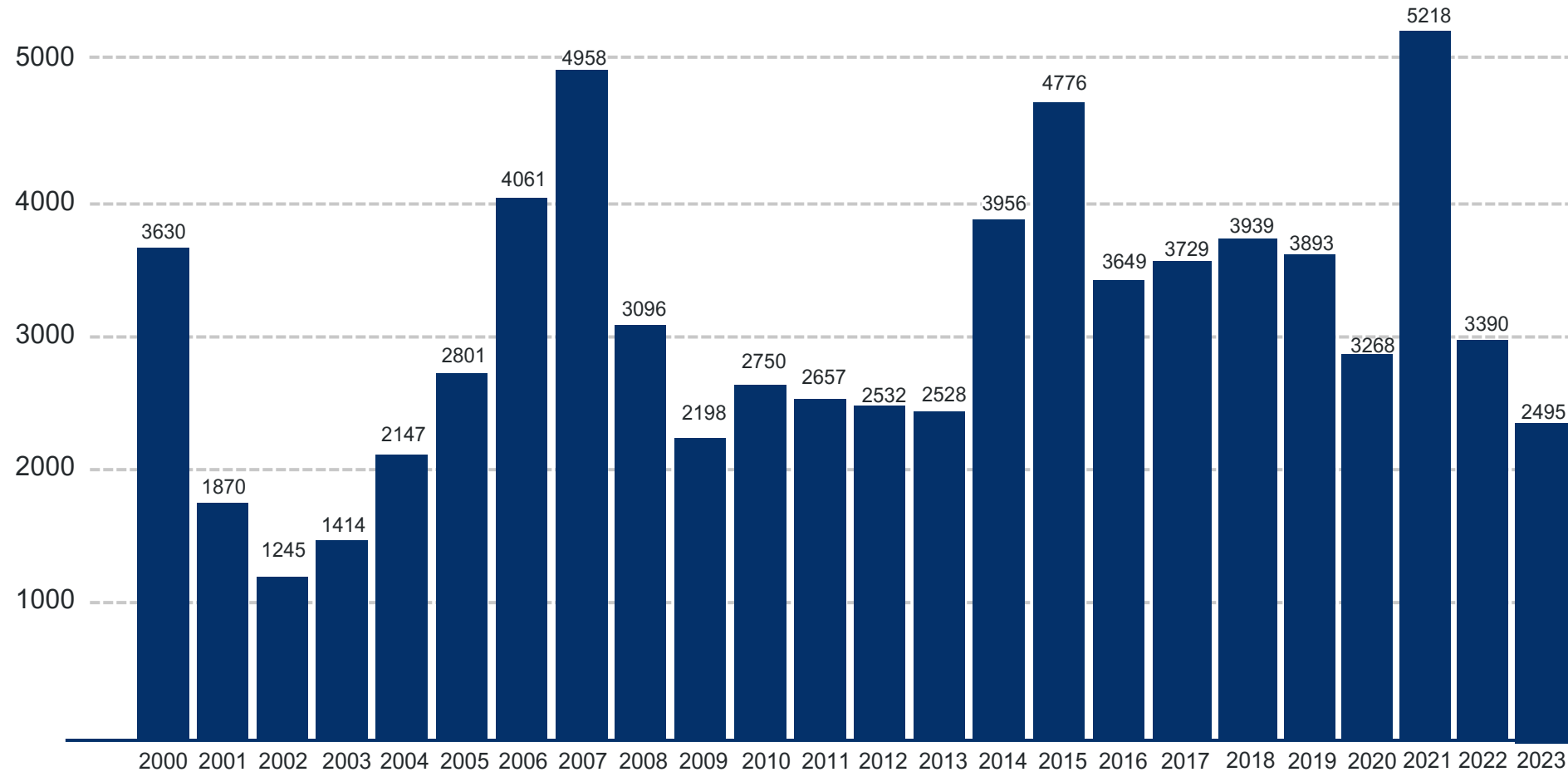
	Bisherige Märkte	Neue Märkte
Bisherige Produkte		
Neue Produkte		

Formen der Portfolioveränderung / Unternehmensentwicklung



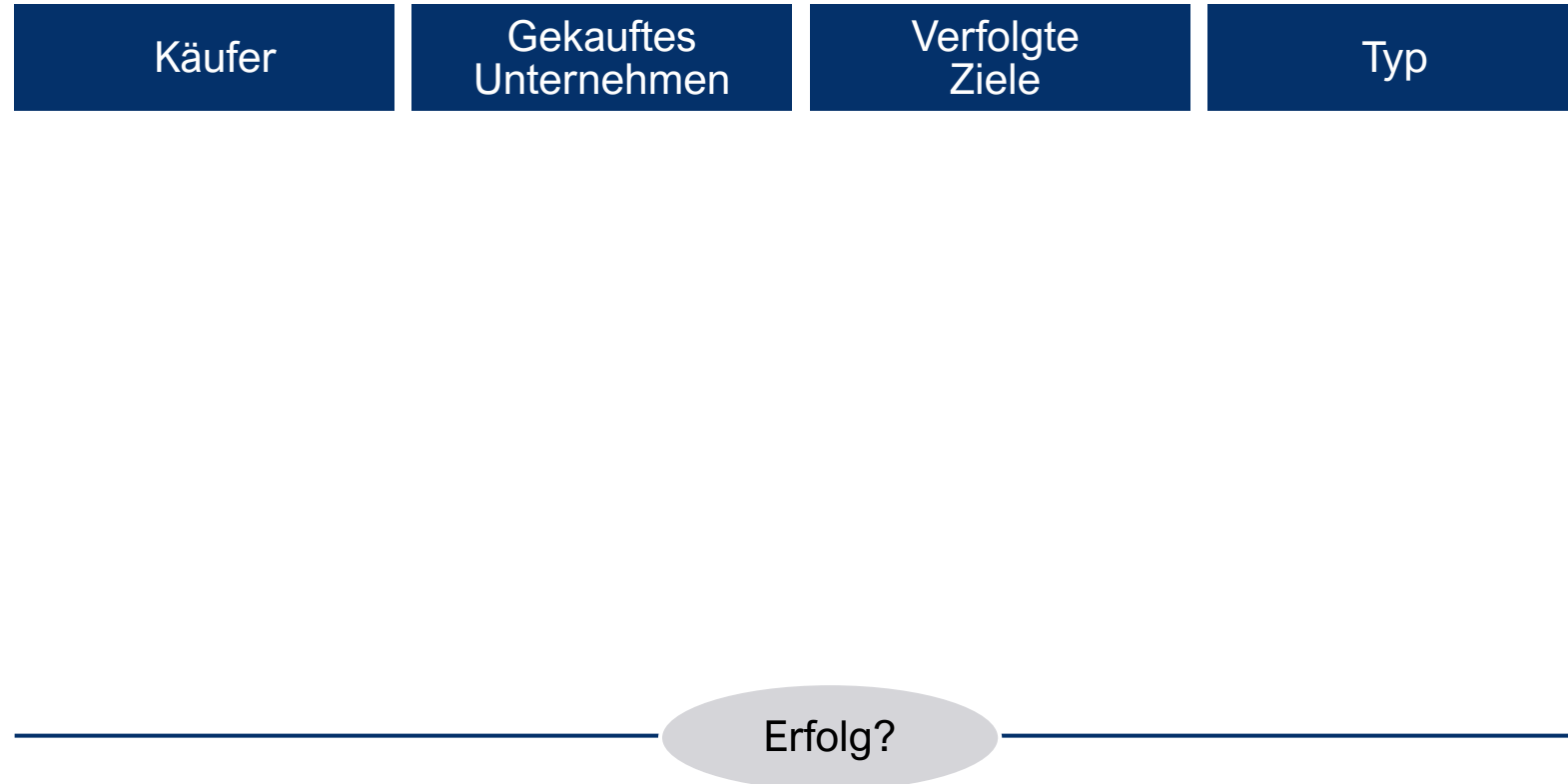
Unternehmen investieren gewaltige Summen in M&A-Transaktionen

Finanzielles Volumen von M&A-Transaktionen (weltweit, angekündigt, in Mrd. \$)



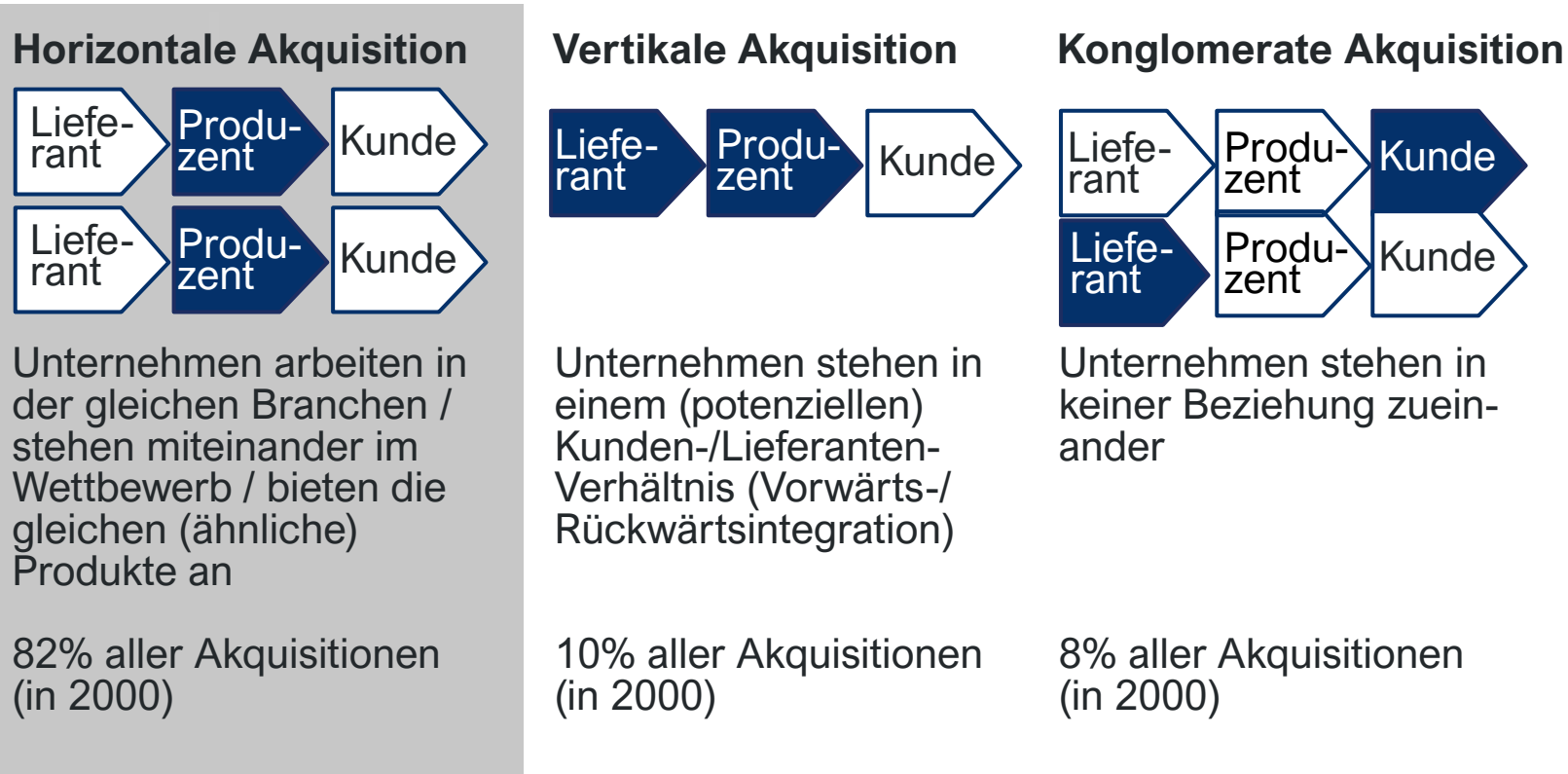
Welche jüngeren M&A-Fälle kennen Sie?

Beispiele für Merger und Akquisitionen



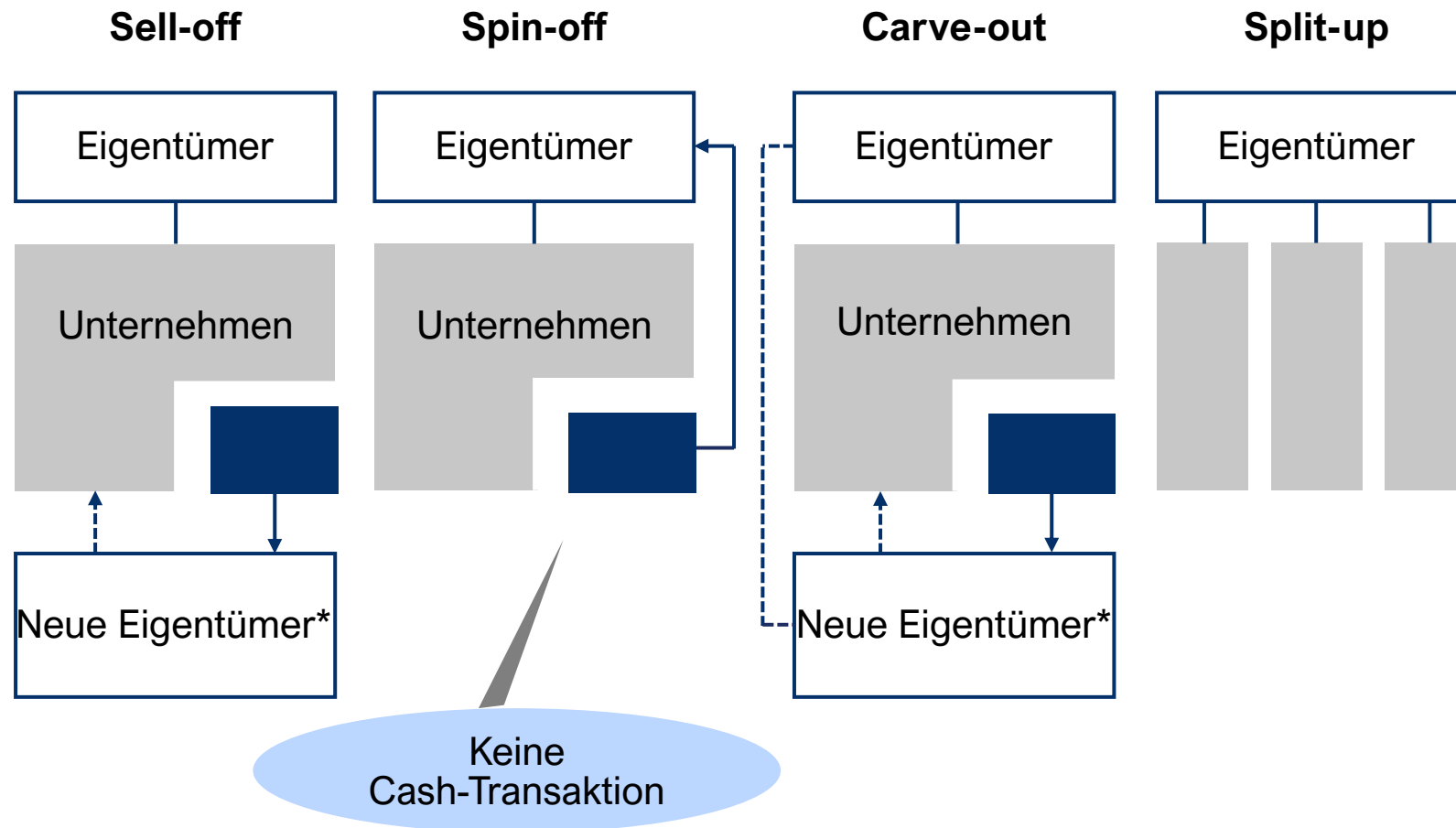
Die meisten Akquisitionen sind horizontale Akquisitionen

Kartellrechtliche Typologie von Akquisitionen



Desinvestitionen sind das logische Gegenstück zu externem Wachstum

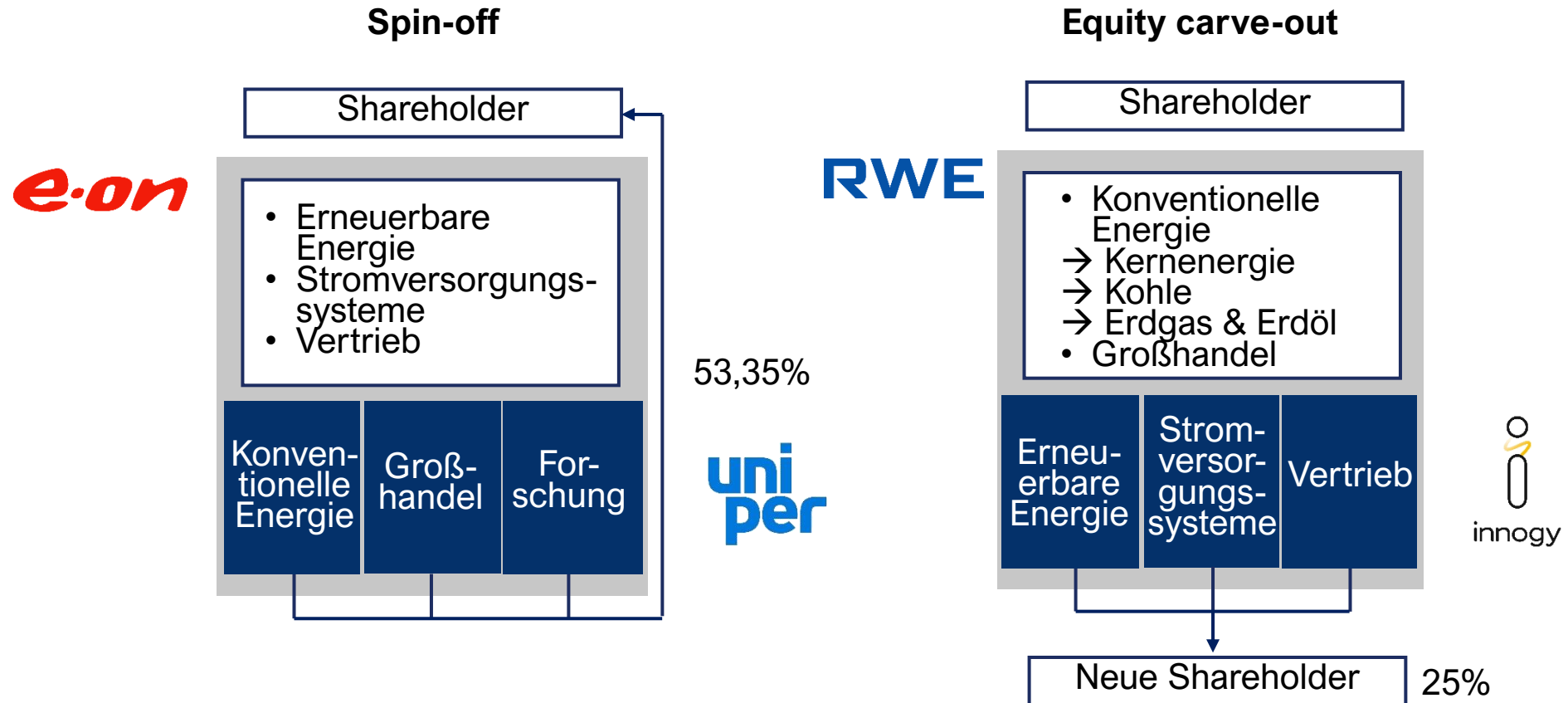
Formen der Desinvestition



* Andere Unternehmen, LBO, MBO, MBI, ...

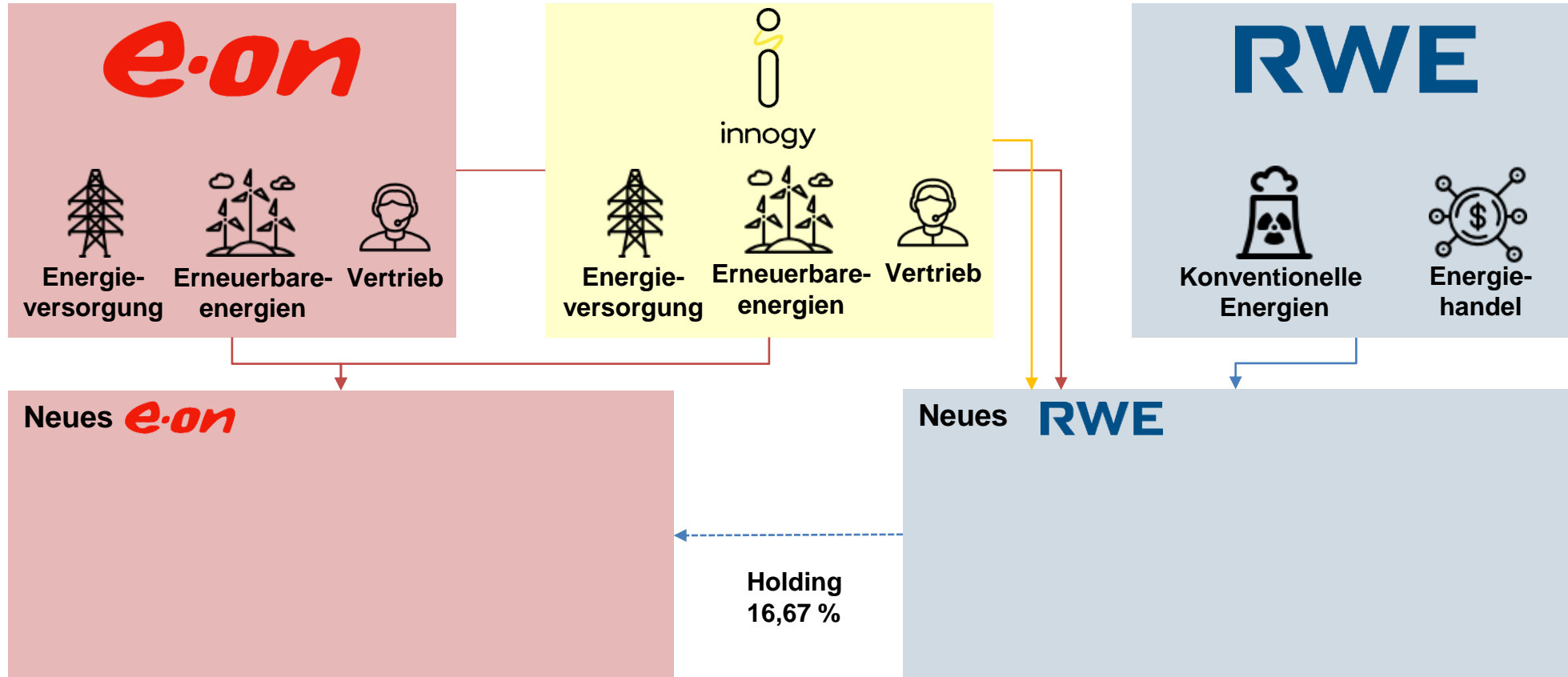
E.ON spaltete 2016 seine weniger attraktiven Segmente ab, während RWE die aussichtsreichsten Geschäftsbereiche ausgliederte

Veränderungen auf dem Energiemarkt 2016



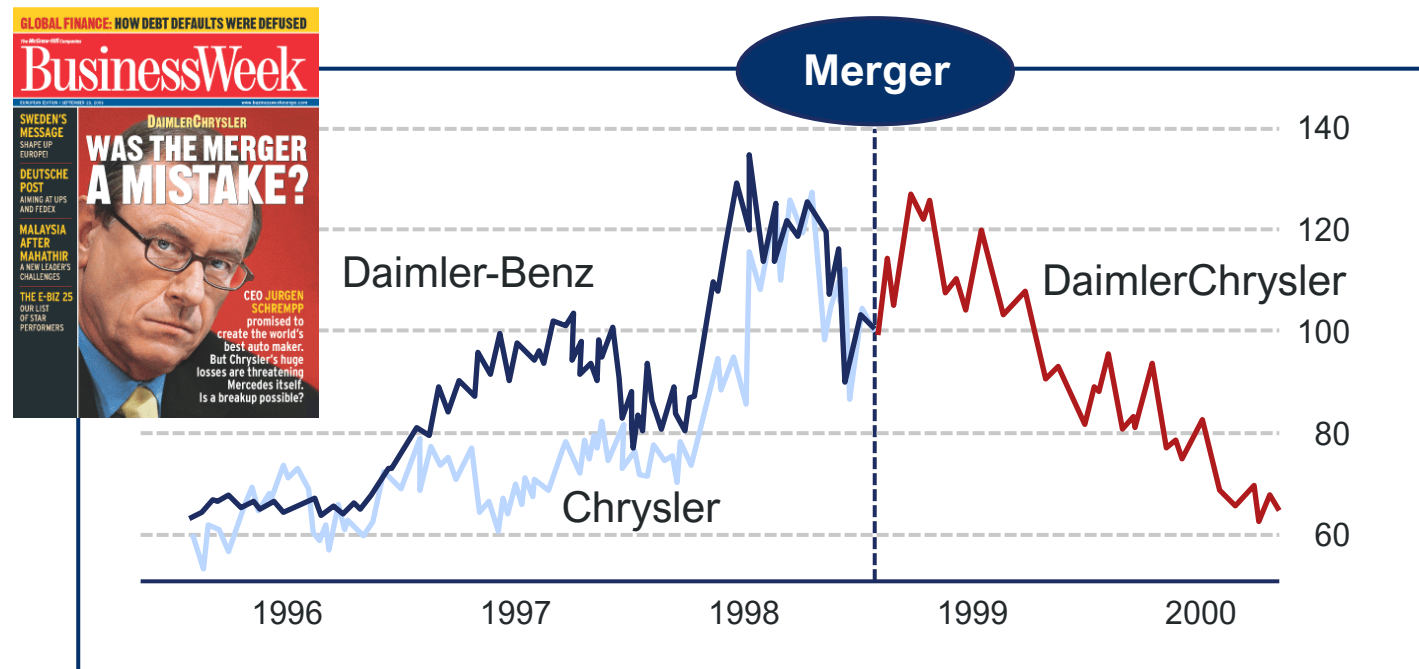
Nur zwei Jahre später verändern E.ON und RWE wieder ihr Portfolio – E.ON fokussiert sich auf den Vertrieb, RWE auf die Energiegewinnung

Veränderungen auf dem Energiemarkt 2018



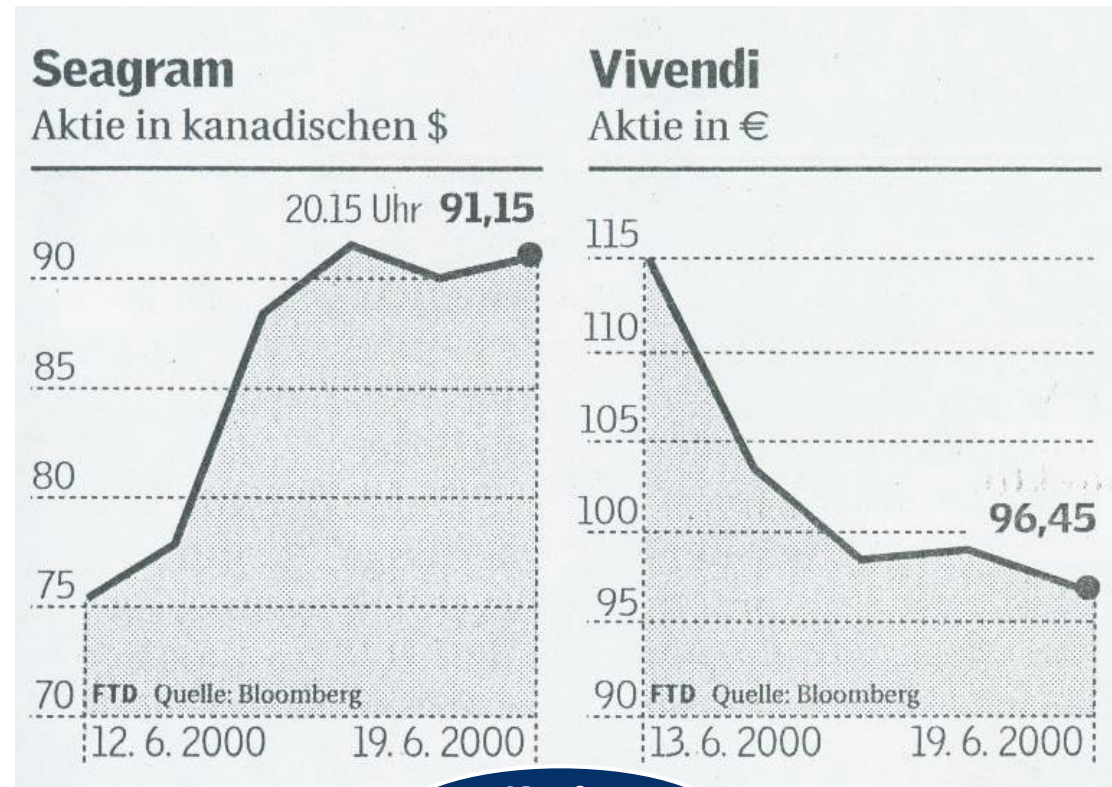
War der Merger ein Fehler?

Aktienkursentwicklung von Daimler-Benz, Chrysler und DaimlerChrysler (12. November 1998 = 100)



Das typische Muster von Auf und Ab

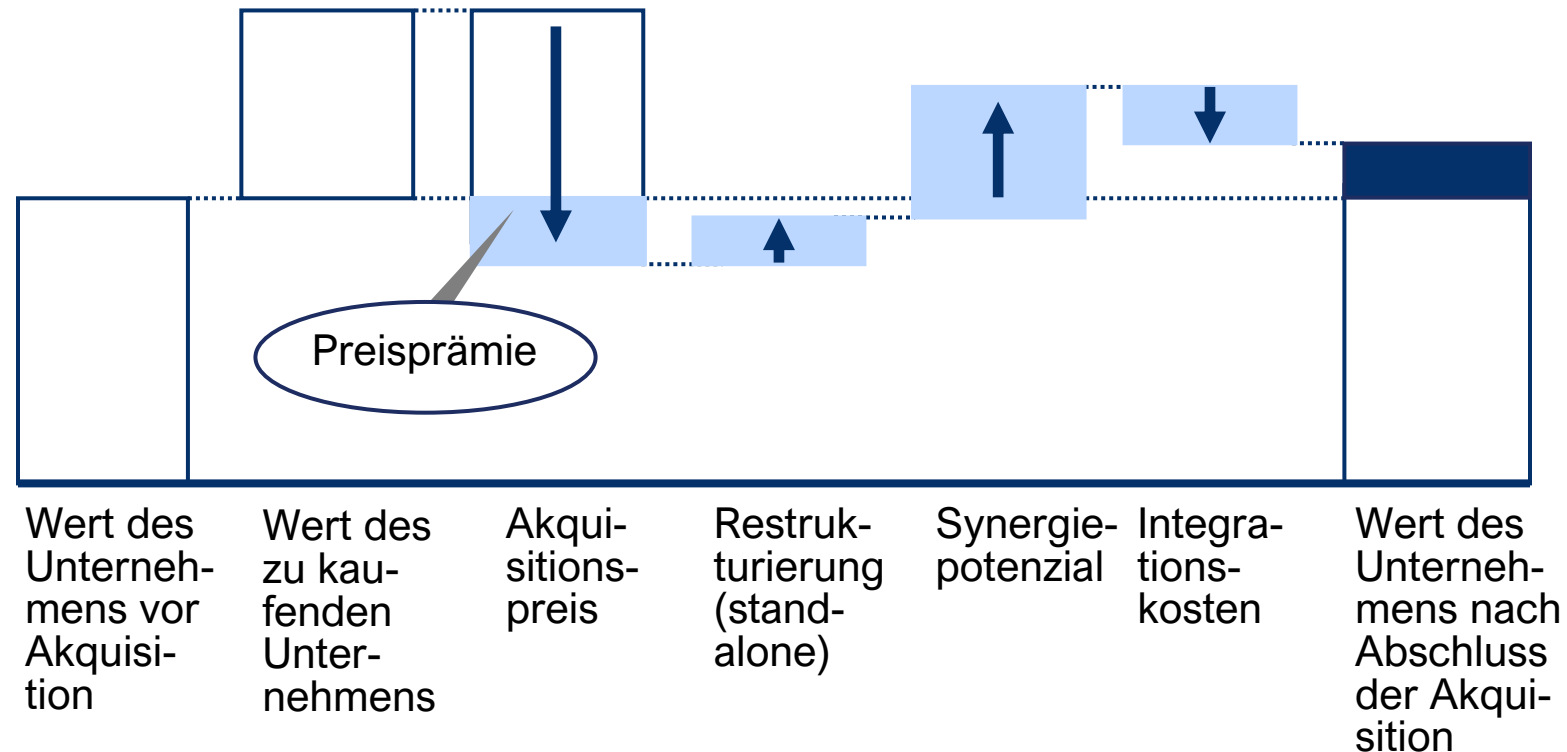
Reaktionen des Kapitalmarkts auf die Ankündigung von Akquisitionen – Beispiel Seagram / Vivendi



**Käufer
und Ziel?**

Wie kann die geringe Erfolgsquote von Akquisitionen erklärt werden?

Ökonomische Logik einer Akquisitionsentscheidung



0 Einführung und Veranstaltungsüberblick

1 Menschen und Unternehmen

2 Produkte und deren Vermarktung

3 Ziele und Wachstumswege

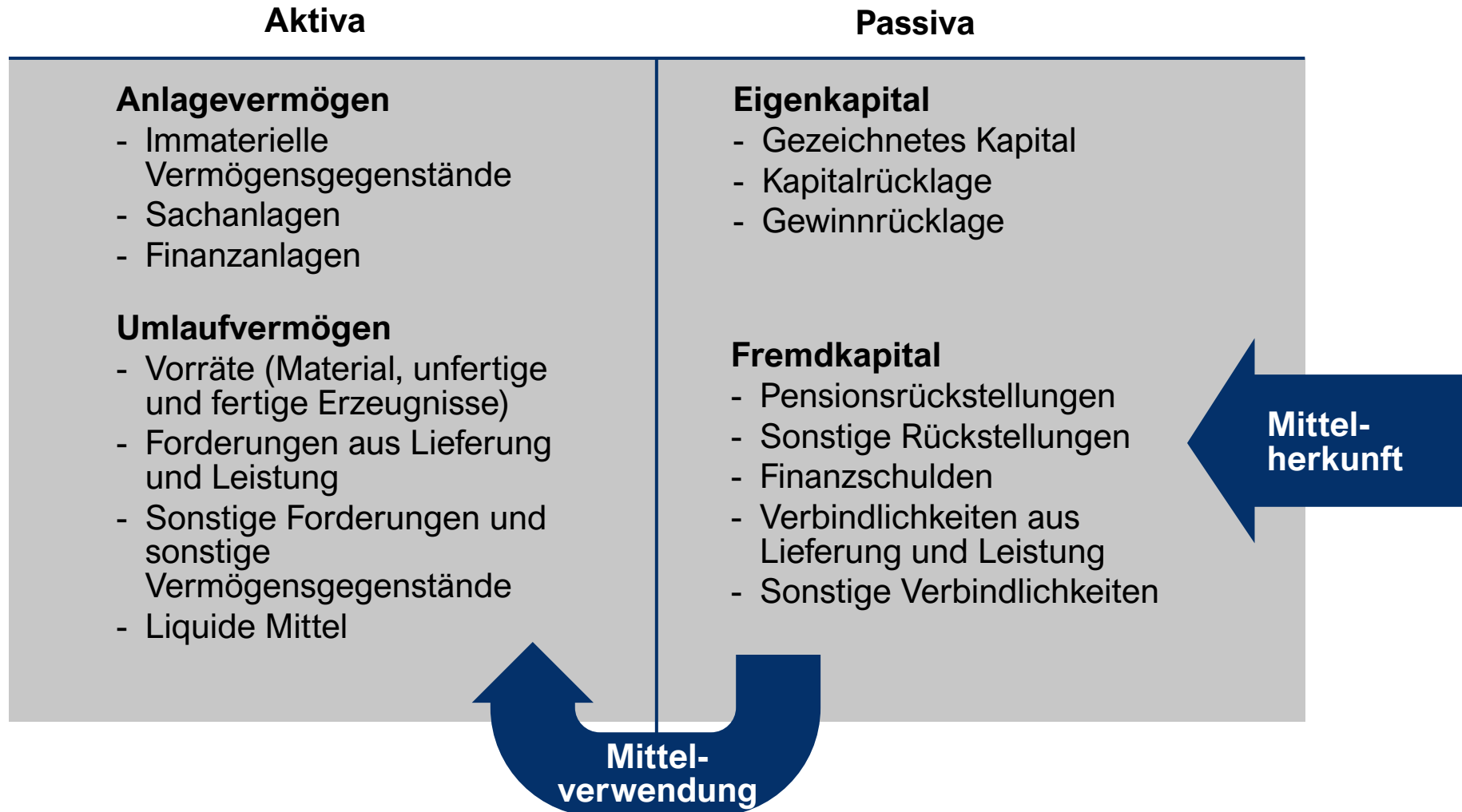
4 “Welt der Zahlen”

5 Internationalisierung

6 Innovation

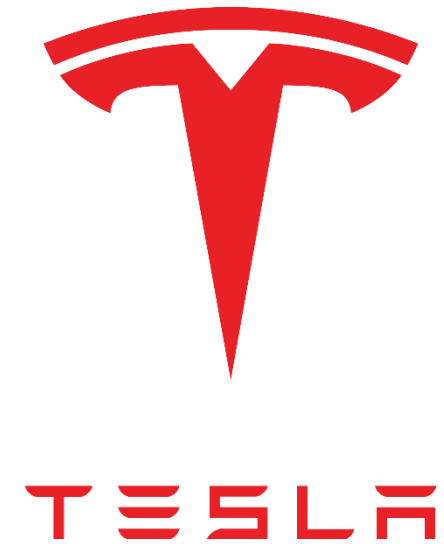
Die Bilanz eines Unternehmens zeigt Herkunft und Verwendung der finanziellen Mittel

Aufbau der Bilanz



Welches Unternehmen ist wertvoller?

Unternehmensvergleich



BMW besitzt in Summe Vermögensgegenstände im Wert von über 250 Mrd. Euro



Bilanz von BMW (2022/2023) – Aktivseite, in Millionen Euro

in Mio. €	Anhang	2023	2022
AKTIVA			
Immaterielle Vermögenswerte	21	20.022	21.776
Sachanlagen	22	35.266	32.126
Vermietete Erzeugnisse	23	43.118	42.820
At Equity bewertete Beteiligungen	24	443	420
Sonstige Finanzanlagen		1.197	1.351
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	25	50.517	50.368
Finanzforderungen	26	1.387	3.073
Latente Ertragsteuern	13	2.431	1.758
Sonstige Vermögenswerte	28	1.537	1.030
Langfristige Vermögenswerte		155.918	154.722
Vorräte	29	23.719	20.005
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	30	4.162	4.127
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	25	36.838	35.340
Finanzforderungen	26	4.131	5.164
Laufende Ertragsteuern	27	1.199	1.096
Sonstige Vermögenswerte	28	7.596	9.602
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		17.327	16.870
Kurzfristige Vermögenswerte		94.972	92.204
Bilanzsumme		250.890	246.926

Tesla verfügt über Vermögensgegenstände im Wert von knapp 100 Mrd. Euro



Bilanz von Tesla (2022/2023) – Aktivseite, in Millionen US-Dollar

	December 31, 2023	December 31, 2022
Assets		
Current assets		
Cash and cash equivalents	\$ 16,398	\$ 16,253
Short-term investments	12,696	5,932
Accounts receivable, net	3,508	2,952
Inventory	13,626	12,839
Prepaid expenses and other current assets	3,388	2,941
Total current assets	49,616	40,917
Operating lease vehicles, net	5,989	5,035
Solar energy systems, net	5,229	5,489
Property, plant and equipment, net	29,725	23,548
Operating lease right-of-use assets	4,180	2,563
Digital assets, net	184	184
Intangible assets, net	178	215
Goodwill	253	194
Deferred tax assets	6,733	328
Other non-current assets	4,531	3,865
Total assets	\$ 106,618	\$ 82,338

Die Gewinn- und Verlustrechnung gibt Auskunft über die Profitabilität des Unternehmens

Aufbau der Gewinn- und Verlustrechnung (prinzipielle Darstellung des Umsatzkostenverfahrens gem. § 275 Abs. 3 HGB)

Umsatzerlöse
- Umsatzkosten
= Bruttoergebnis
- Forschungs- und Entwicklungskosten
- Verwaltungs- und Vertriebskosten
+/- Sonstige betriebliche Erträge / Aufwendungen
= Betriebsergebnis (EBIT)
+/- Finanzergebnis
= Ergebnis vor Steuern (EBT)
- Ertragsteuern
= Jahresüberschuss (EAT) / Jahresfehlbetrag

BMW erzielt aus 155 Mrd. Euro Umsatz gut 12 Mrd. Euro Überschuss...



Gewinn- und Verlustrechnung BMW (2022/2023)

in Mio. €	Anhang	2023	2022
Umsatzerlöse	7	155.498	142.610
Umsatzkosten	8	- 125.809	- 118.042
Bruttoergebnis vom Umsatz		29.689	24.568
Vertriebskosten und allgemeine Verwaltungskosten	9	- 11.025	- 10.616
Sonstige betriebliche Erträge	10	1.045	1.377
Sonstige betriebliche Aufwendungen	10	- 1.227	- 1.330
Ergebnis vor Finanzergebnis		18.482	13.999
Ergebnis aus Equity-Bewertung	24	- 159	- 100
Zinsen und ähnliche Erträge	11	701	422
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	11	- 656	251
Übriges Finanzergebnis	12	- 1.272	8.937
Finanzergebnis		- 1.386	9.510
Ergebnis vor Steuern		17.096	23.509
Ertragsteuern	13	- 4.931	- 4.927
Jahresüberschuss/-fehlbetrag		12.165	18.582

BMW erzielt aus 155 Mrd. Euro ...

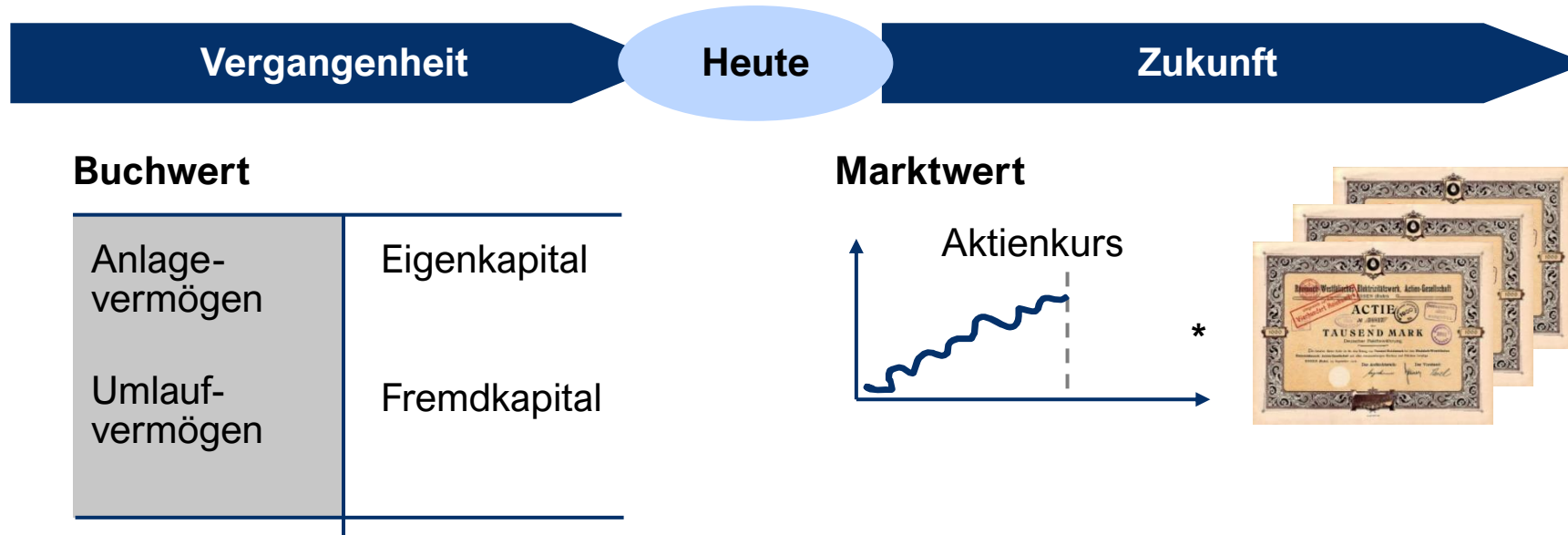
... während Tesla mit 62% des Umsatzes einen über 2, 5 Mrd. Euro größeren Jahresüberschuss erzielt

Gewinn- und Verlustrechnung Tesla (2021/2022/2023)

	Year Ended December 31,		
	2023	2022	2021
Revenues			
Automotive sales	\$ 78,509	\$ 67,210	\$ 44,125
Automotive regulatory credits	1,790	1,776	1,465
Automotive leasing	2,120	2,476	1,642
Total automotive revenues	82,419	71,462	47,232
Energy generation and storage	6,035	3,909	2,789
Services and other	8,319	6,091	3,802
Total revenues	96,773	81,462	53,823
Cost of revenues			
Automotive sales	65,121	49,599	32,415
Automotive leasing	1,268	1,509	978
Total automotive cost of revenues	66,389	51,108	33,393
Energy generation and storage	4,894	3,621	2,918
Services and other	7,830	5,880	3,906
Total cost of revenues	79,113	60,609	40,217
Gross profit	17,660	20,853	13,606
Operating expenses			
Research and development	3,969	3,075	2,593
Selling, general and administrative	4,800	3,946	4,517
Restructuring and other	—	176	(27)
Total operating expenses	8,769	7,197	7,083
Income from operations	8,891	13,656	6,523
Interest income	1,066	297	56
Interest expense	(156)	(191)	(371)
Other income (expense), net	172	(43)	135
Income before income taxes	9,973	13,719	6,343
(Benefit from) provision for income taxes	(5,001)	1,132	699
Net income	14,974	12,587	5,644

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, den Unternehmenswert zu bestimmen

Definitionen / Ermittlungsformen von Unternehmenswert



Warum hat Tesla einen so hohen Marktwert, obwohl das Unternehmen erst seit Kurzem Gewinne ausweist?

Gewinn- und Verlustrechnung Tesla (2021/2022/2023)

	Year Ended December 31,		
	2023	2022	2021
Revenues			
Automotive sales	\$ 78,509	\$ 67,210	\$ 44,125
Automotive regulatory credits	1,790	1,776	1,465
Automotive leasing	2,120	2,476	1,642
Total automotive revenues	82,419	71,462	47,232
Energy generation and storage	6,035	3,909	2,789
Services and other	8,319	6,091	3,802
Total revenues	96,773	81,462	53,823
Cost of revenues			
Automotive sales	65,121	49,599	32,415
Automotive leasing	1,268	1,509	978
Total automotive cost of revenues	66,389	51,108	33,393
Energy generation and storage	4,894	3,621	2,918
Services and other	7,830	5,880	3,906
Total cost of revenues	79,113	60,609	40,217
Gross profit	17,660	20,853	13,606
Operating expenses			
Research and development	3,969	3,075	2,593
Selling, general and administrative	4,800	3,946	4,517
Restructuring and other	—	176	(27)
Total operating expenses	8,769	7,197	7,083
Income from operations	8,891	13,656	6,523
Interest income	1,066	297	56
Interest expense	(156)	(191)	(371)
Other income (expense), net	172	(43)	135
Income before income taxes	9,973	13,719	6,343
(Benefit from) provision for income taxes	(5,001)	1,132	699
Net income	14,974	12,587	5,644
Net (loss) income attributable to noncontrolling interests and redeemable noncontrolling interests in subsidiaries	(23)	31	125
Net income attributable to common stockholders	\$ 14,997	\$ 12,556	\$ 5,519

Welche finanziellen und strategischen Probleme lassen diese Zahlen erkennen?

Finanzielle Kennzahlen

„Gründungsmitglied Thyssenkrupp muss seinen Platz im Dax für MTU räumen“

Manager Magazin, 09/2019

„Schleichendes Ende einer Industrie-Ikone“

Spiegel, 09/2019

„Thyssenkrupp versinkt im Chaos“

Handelsblatt, 09/2019

		2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Ertragslage									
Umsatz	Mio €	51.725	40.563	42.621					971
EBITDA	Mio €	5.254	192	2.769					
EBIT	Mio €	3.728	3.571	-1.663	1.346				687
EBT	Mio €	3.330	3.128	-2.364	1.135				61
Vermögensstruktur									
Langfristige Vermögenswerte	Mio €	15.385	18.308	20.725	22.953	22.055	19.983	18.480	20.438
Kurzfristige Vermögenswerte	Mio €	22.689	23.334	20.642	20.759	22.055	19.983	18.480	20.438
Bilanzsumme	Mio €	38.074	41.642	41.367	43.712	43.603	38.284	35.304	36.477
Eigenkapital	Mio €	10.447	11.489	9.696	10.388	10.382	4.526	2.511	3.307
Fremdkapital	Mio €	27.627	30.153	31.671	33.324	33.221	33.758	32.793	33.231
Finanzschulden					7.461	7.151	8.153	8.871	7.722
Cash-Flow									
Operating Cash				868	776	-386	786	903	1.300
Cash-Flow aus				553	424	854	1.221	1.054	597
Cash-Flow für Investitions	Mio €	-2.997	-4.227	-4.077	-3.512	-2.771	-2.204	-1.411	-1.260
Free Cash-Flow	Mio €	-104	-219	-179	-2.091	-1.571	-1.736	596	697
Cash-Flow aus									
Finanzierungstätigkeit	Mio €	-670	-705	2.824	256	1.527	498	1.051	-558

Der Cash-flow ist eine wichtige Information über die Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens

Cash-flow-Berechnung (Indirekt)

Erträge
- Aufwendungen
= Jahresüberschuss
+ Abschreibungen
+/- Veränderungen der Rückstellungen
= Cash-flow
+/- Zahlungsüberschuss aus Investition
+/- Zahlungsüberschuss aus Finanzierung
= Veränderungen der liquiden Mittel

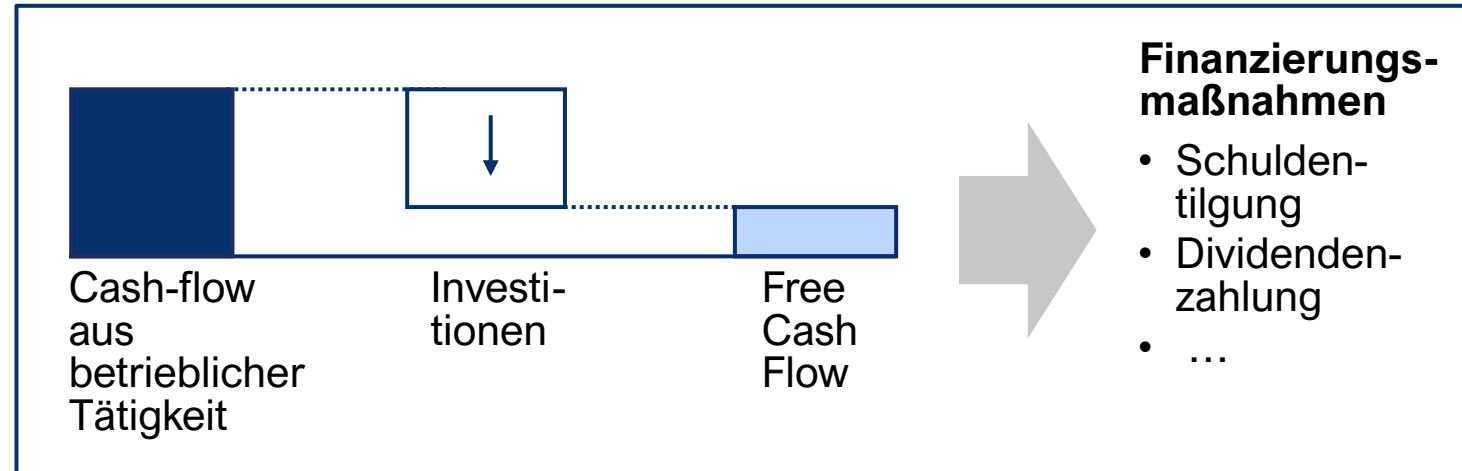
Warum erfolgen diese Korrekturen?

- Es gibt Aufwand (Ertrag), der nicht in den Perioden seiner Verrechnung zu Auszahlungen (Einzahlungen) führt
- Abschreibungen (z.B.) führen in den Perioden, in denen ein Vermögensgegenstand genutzt wird, zu Aufwand, aber nicht zu einer Auszahlung
- Als Aufwand mindern sie den Jahresüberschuss und werden deswegen wieder addiert, um den Cash-flow zu errechnen

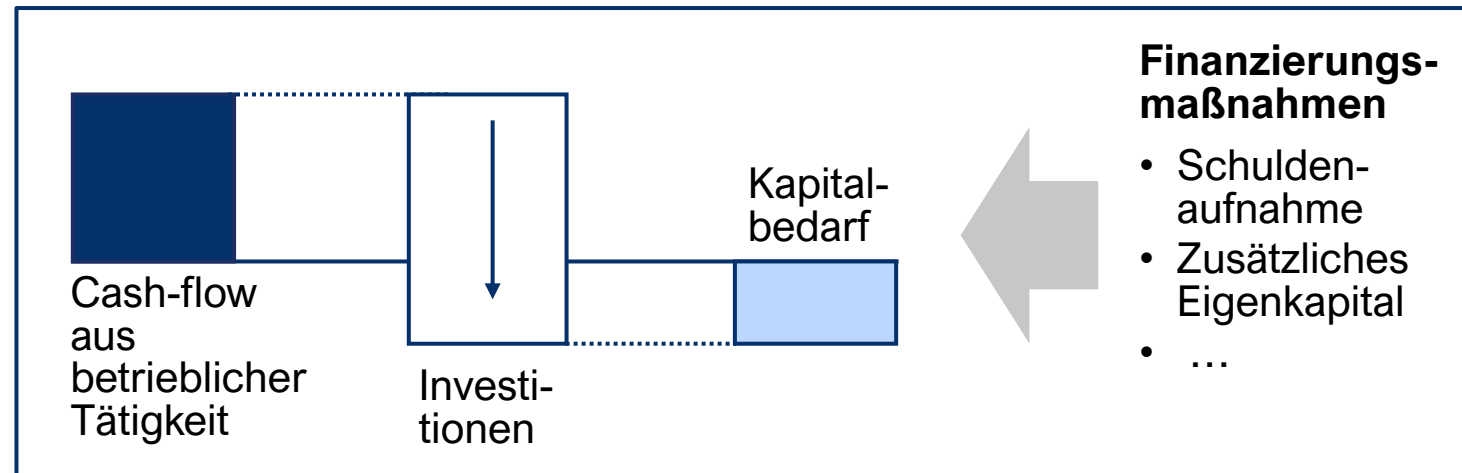
Die im operativen Geschäft erwirtschafteten Zahlungsmittel werden für Investitionen und Finanzierungsmaßnahmen verwendet

Zusammenhang Cash-flow, Investitionstätigkeit und Finanzierung

Günstige Situation

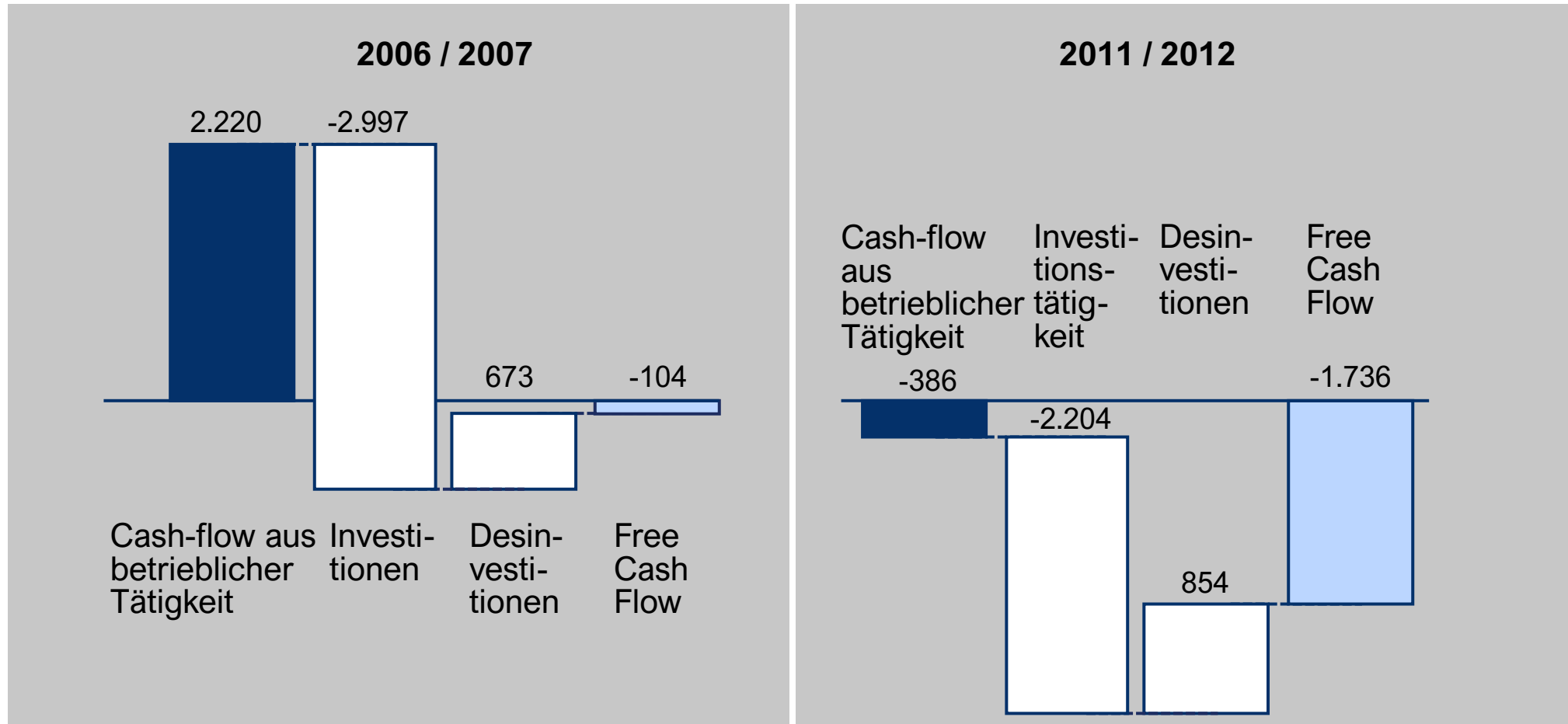


Ungünstige Situation



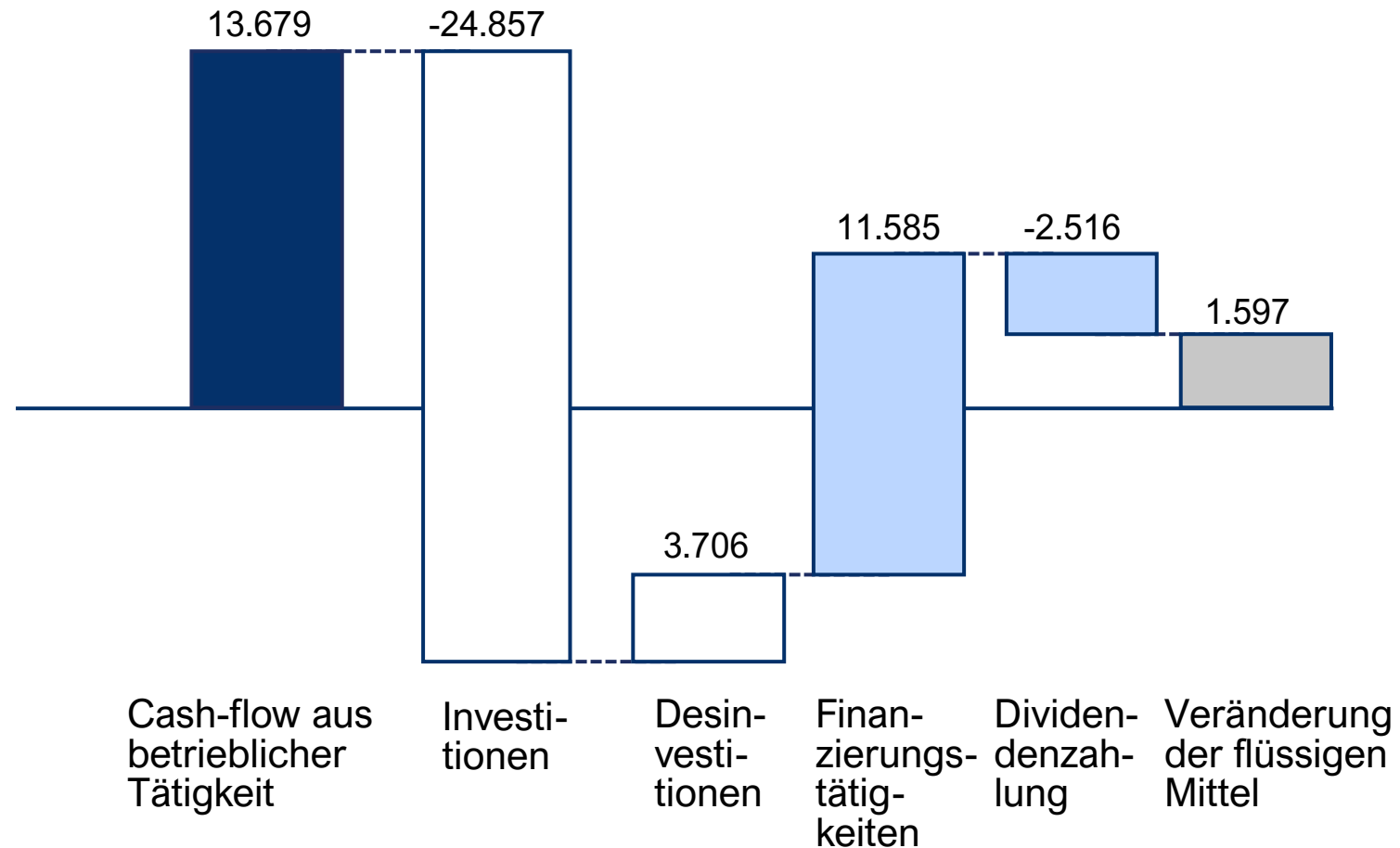
Die Wirtschaftskrise und ein Investitionsprogramm führten ThyssenKrupp an den Rand der Zahlungsunfähigkeit

Zusammenhang Cash-flow, Investitionstätigkeit und Finanzierung (in Mio. Euro) – Beispiel ThyssenKrupp



Die Verfügbarkeit von Zahlungsmitteln ist notwendig, um auf strategische Herausforderungen reagieren zu können

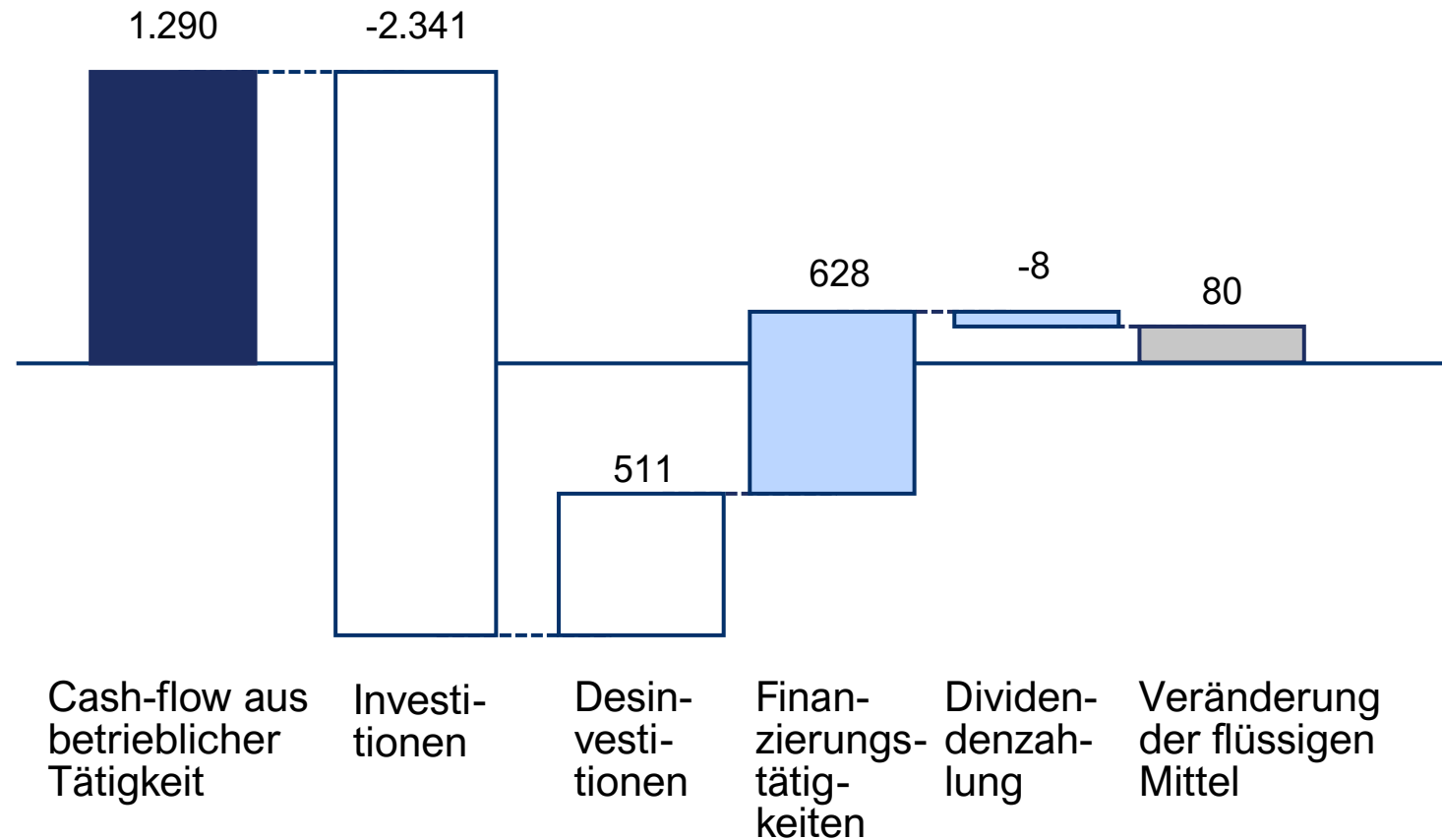
Zusammenhang Cash-flow, Investitionstätigkeit und Finanzierung (in Mio. Euro) – Beispiel Volkswagen 2016



Quelle: Geschäftsbericht; ohne Berücksichtigung von Währungseffekten, die in der Kapitalflussrechnung ausgewiesen sind

Auch für die REWE Group ist die Verfügbarkeit von “cash” eine Voraussetzung, um ihre Strategien umsetzen zu können

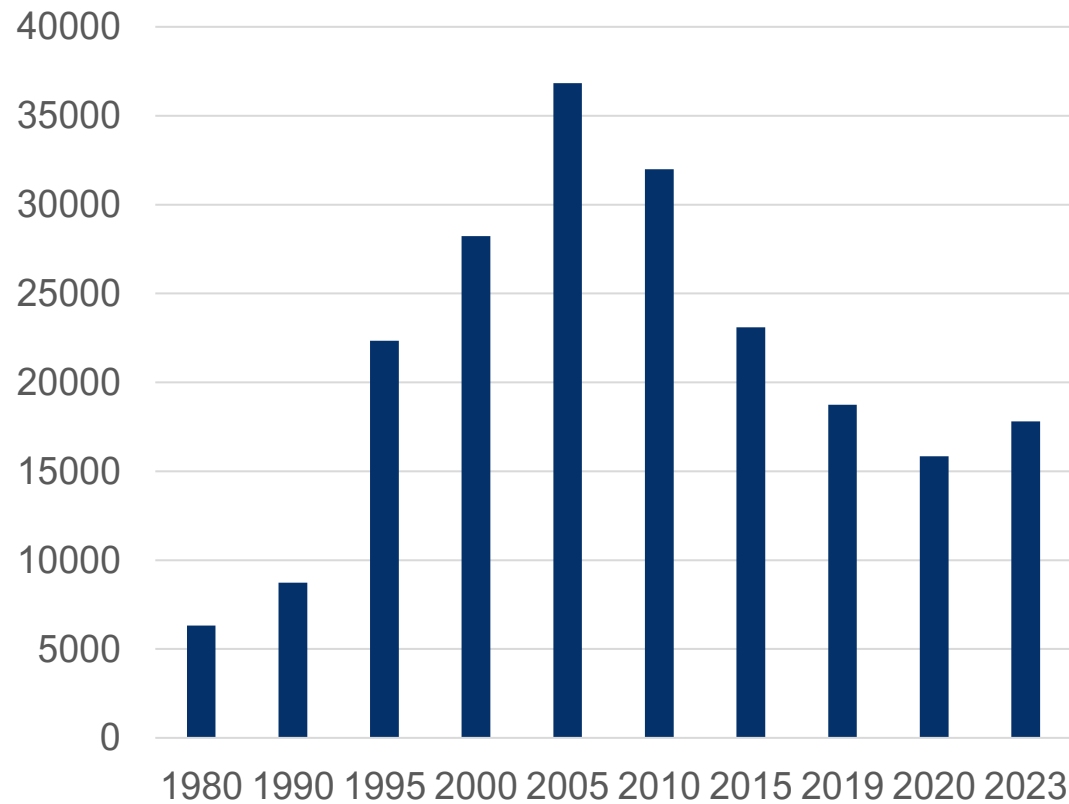
Zusammenhang Cash-flow, Investitionstätigkeit und Finanzierung (in Mio. Euro) – Beispiel REWE Group 2017



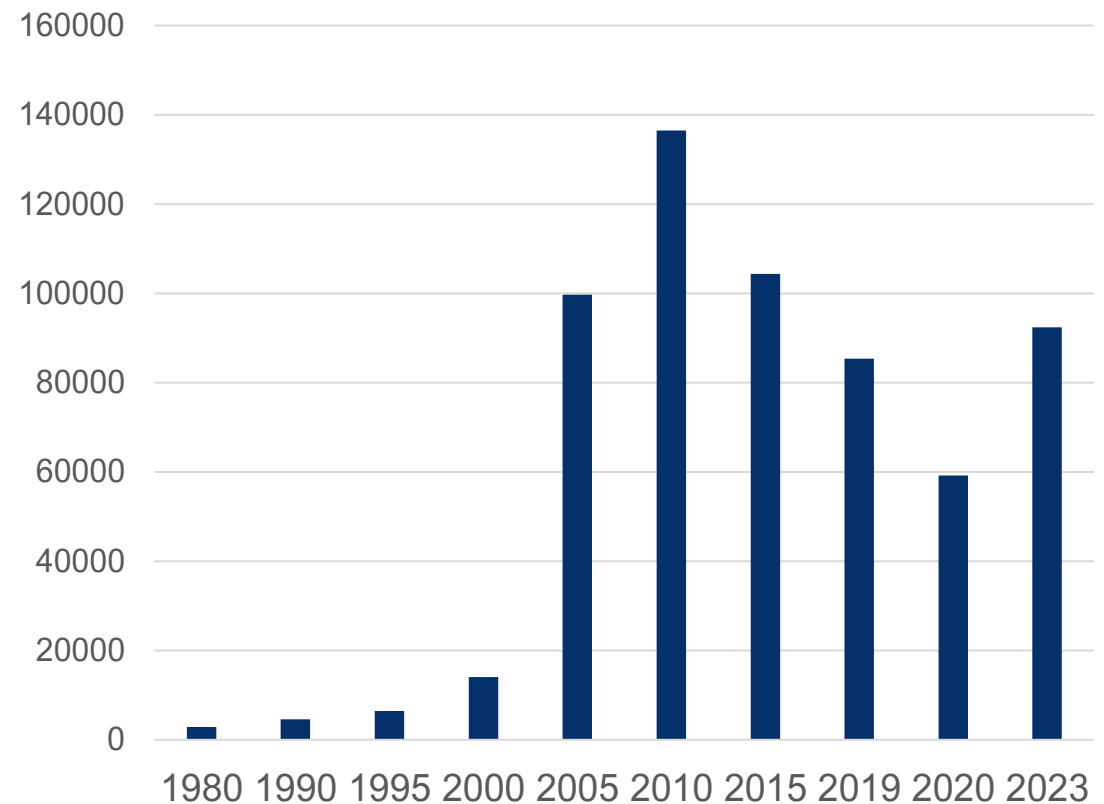
Außenstehende haben vor allem Angst, dass ein Unternehmen insolvent werden könnte

Entwicklung der Insolvenzen in Deutschland

Anzahl Insolvenzen (Unternehmen)



Anzahl Insolvenzen (Privatpersonen)



0 Einführung und Veranstaltungsüberblick

1 Menschen und Unternehmen

2 Produkte und deren Vermarktung

3 Ziele und Wachstumswege

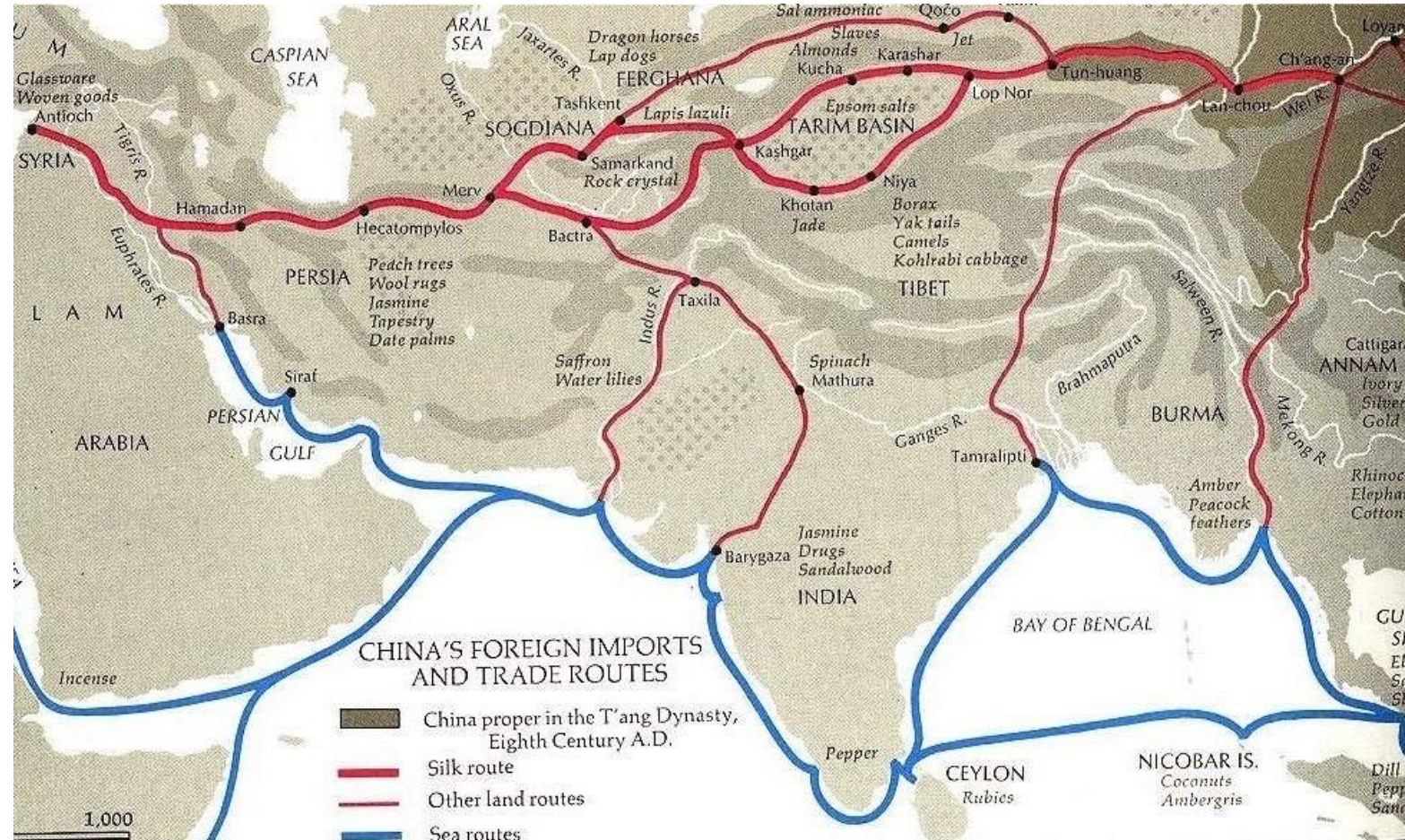
4 “Welt der Zahlen”

5 Internationalisierung

6 Innovation

Grenzüberschreitende wirtschaftliche Aktivitäten existierten schon sehr lange

Handelsrouten nach China seit 800 v. Chr. (Seidenstraße)

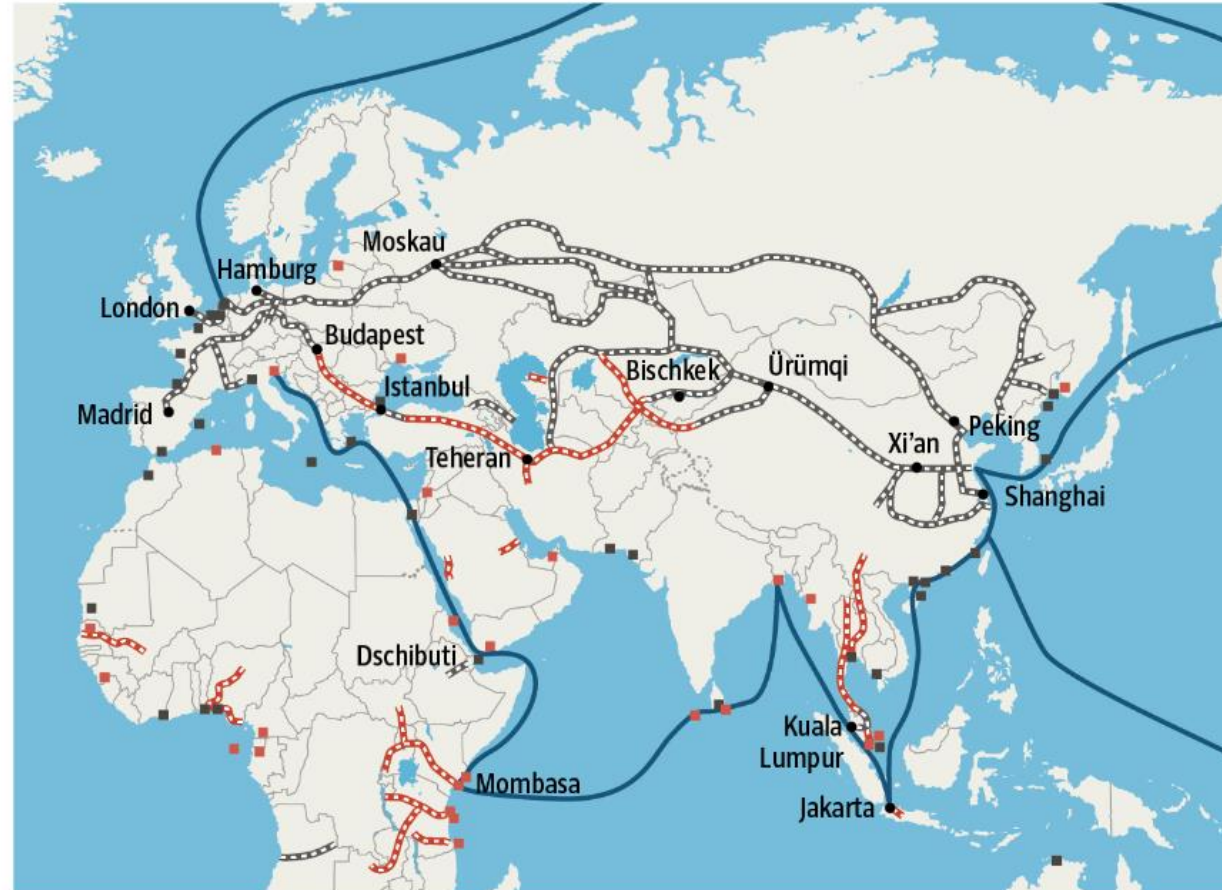


Knapp 3000 Jahre später soll die Seidenstraße 2.0 Investitionen und Handel, enge wirtschaftliche Beziehungen, politisches Vertrauen und Frieden weiter verbessern

Die Routen der neuen Seidenstraße – Belt and Road Initiative von China

Die neue Seidenstraße

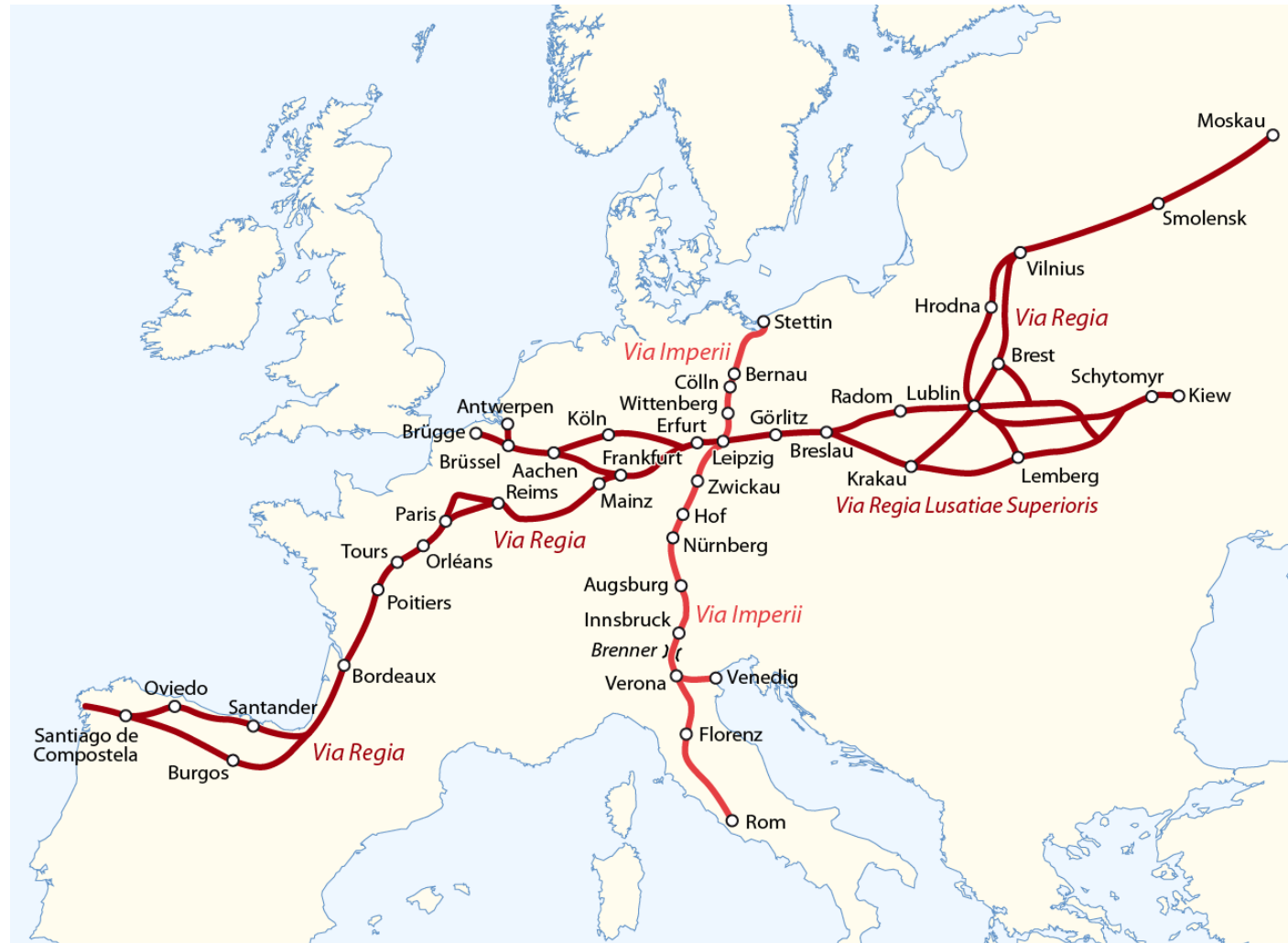
Bahnstrecken  vorhanden  geplant Häfen  vorhanden  geplant  Seeweg



SZ-KARTE; QUELLE: MERCATOR INSTITUTE FOR CHINA STUDIES

Nürnberg war eine der besonders aktiven Handelsstädte

Handelsrouten in Europa im Mittelalter



Multinationale Unternehmen, wie wir sie heute kennen, gibt es seit dem Ende des 19. Jahrhunderts

Gründe für die Entstehung von multinationalen Unternehmen (MNCs)

Technische Innovation /
Industrialisierung



Imperialismus /
Kolonialisierung



Einführung des
Goldstandards



Recht der Aktien-
gesellschaften



© Can Stock Photo - csp0496235

Der Internationalisierungsgrad eines Unternehmens spiegelt sich in Vermögenswerten, Umsatz und der Mitarbeiterstruktur wider

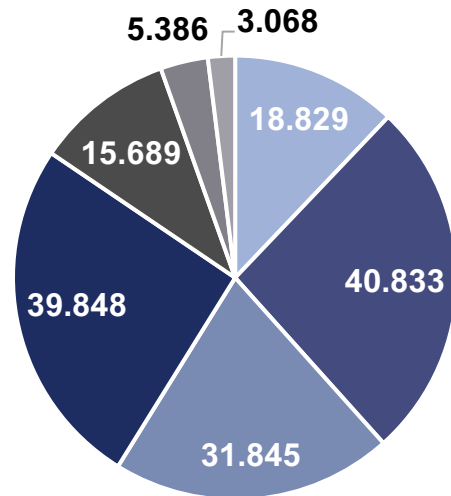
Top Nicht-Finanzunternehmen, klassifiziert nach ihren ausländischen Vermögenswerten (2023, in Mrd. US-Dollar)

Unternehmen	Heimatland	Vermögen	Ausländisch	Umsatz	Ausländisch	Mitarbeiter	Ausländisch
Toyota Motor	Japan	596	73%	312	77%	380.793	46%
Shell	GBR	405	91%	309	86%	103.000	70%
VW Group	Deutschland	663	43%	348	81%	684.025	57%
Deutsche Telekom	Deutschland	320	81%	121	77%	199.652	61%
Total Energies	Frankreich	284	88%	214	77%	102.579	66%
BP	GBR	279	84%	205	81%	87.800	38%
Stellantis	Niederlande	223	91%	204	94%	258.275	48%
Exxon Mobil	US	376	50%	334	47%	62.000	63%
Anheuser-Busch InBev	Belgien	219	85%	58	86%	154.540	86%
Microsoft	US	411	39%	211	50%	221.000	46%
Honda Motor	Japan	196	81%	141	74%	197.039	81%
Chevron	US	261	59%	196	55%	45.600	53%
BMW	Deutschland	277	55%	168	88%	154.950	41%
China National Petroleum	China	637	24%	504	45%	1.600.000	4%
Sony Group	Japan	225	64%	90	77%	113.000	50%
...							
Air Liquide	Frankreich	53	91%	29	88%	67.100	91%
Comcast	US	264	18%	121	22%	186.000	30%

Auch die BMW Group ist ein Unternehmen mit hohem Internationalisierungsgrad

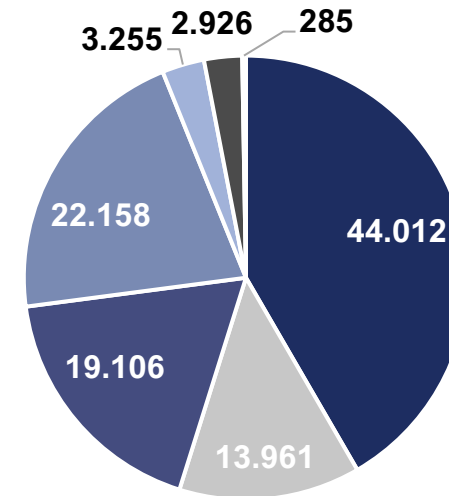
Internationalisierungsgrad der BMW Group

**Umsatz
nach Regionen in Mio. €
(2023)**



- Deutschland
- USA
- Übriges Asien
- Sonstige
- China
- Übriges Europa
- Übriges Amerika

**Langfristige Vermögenswerte
nach Regionen in Mio. €
(2023)**

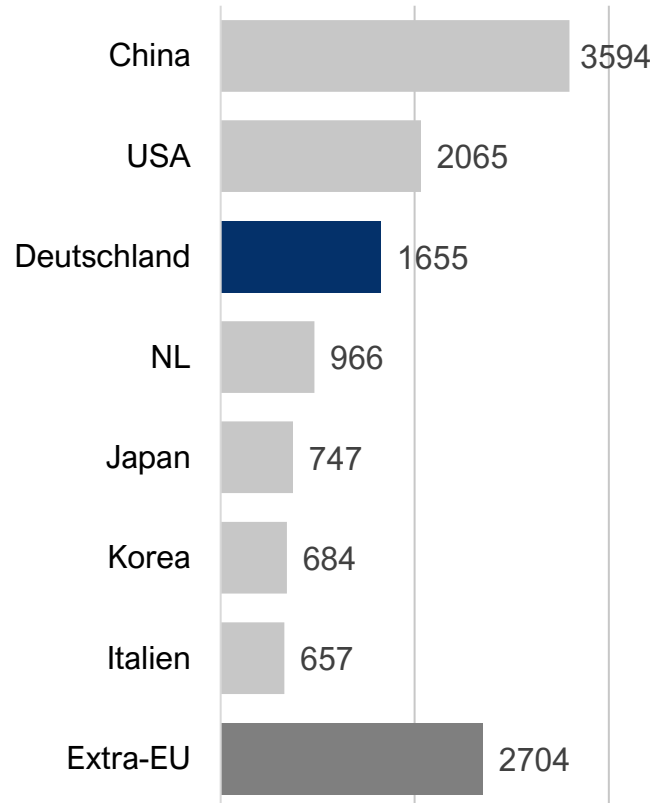


- Deutschland
- USA
- Übriges Asien
- Sonstige
- China
- Übriges Europa
- Übriges Amerika

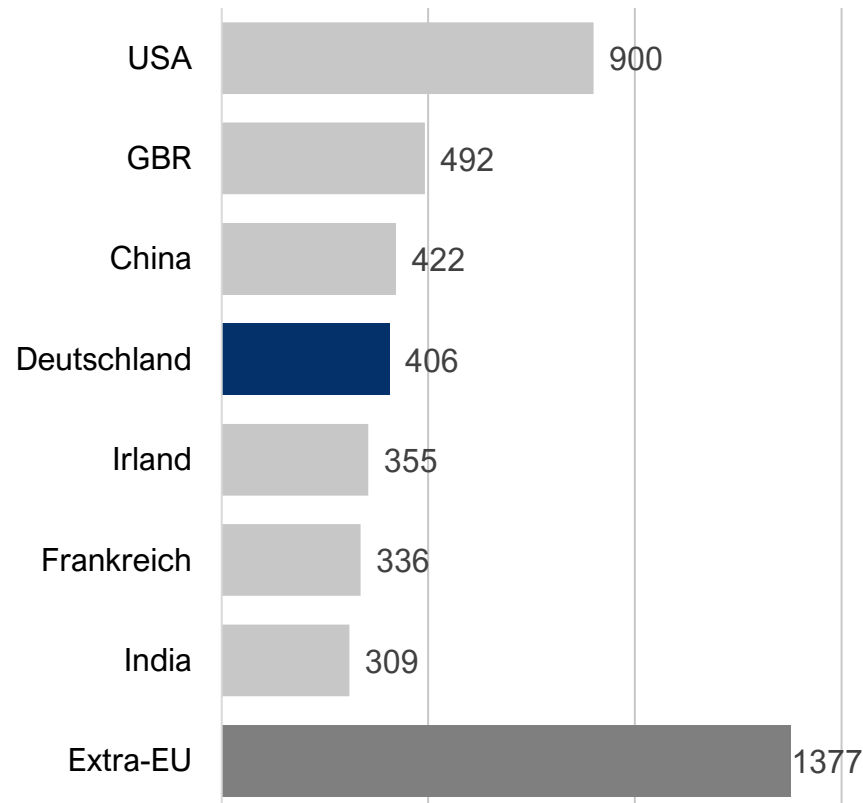
Internationalisierung von Ländern kommt durch Handel und Investitionen zum Ausdruck

Führende Länder der Weltwirtschaft - in Milliarden US-Dollar

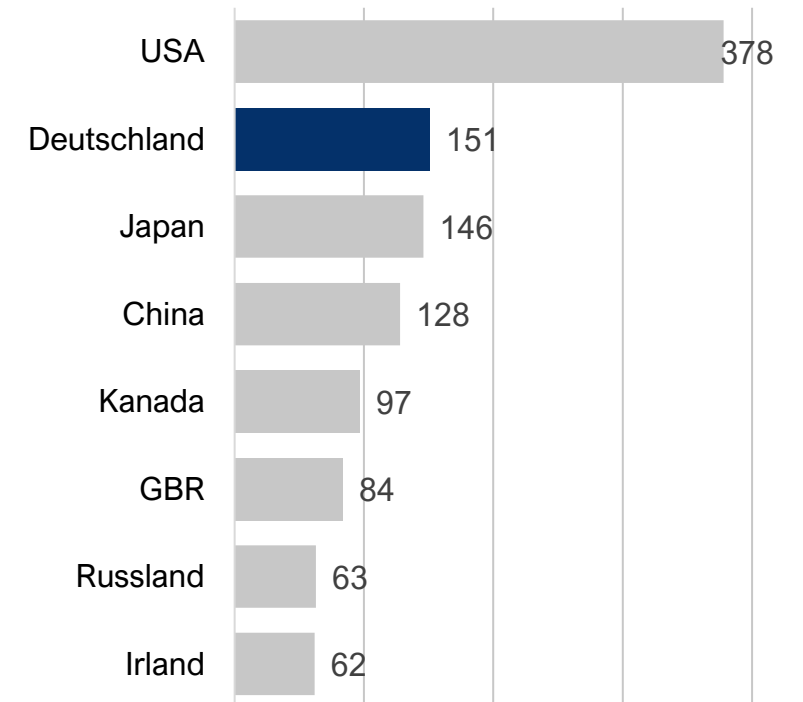
Export von Waren 2022



Export von Dienstleistungen 2022



Ausländische Direktinvestitionen (ausgehende Bestände) 2021



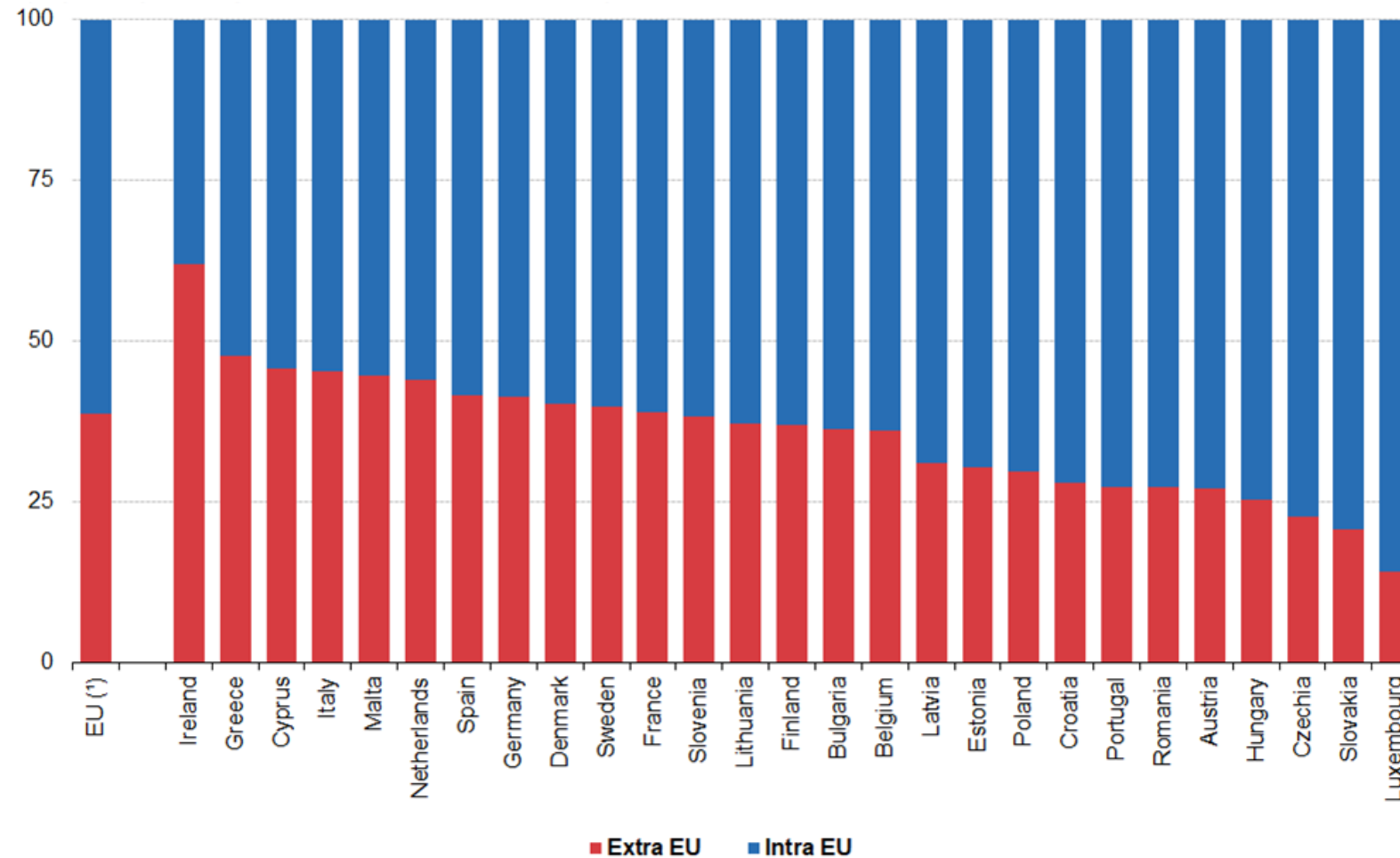
China, die USA und die EU sind die globalen „Handels-Champions“

GDP based on PPP, share of world in %

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Australien	1,024	1,012	0,992	1,006	1,003	0,996	0,986	0,994	0,986	0,991	0,981
Brasilien	2,959	2,901	2,687	2,523	2,46	2,418	2,382	2,372	2,336	2,328	2,324
China	15,37	15,654	15,939	16,053	16,148	16,645	17,161	18,069	18,418	18,351	18,734
Indien	6,116	6,171	6,382	6,64	6,746	6,934	7,009	6,801	7,011	7,257	7,59
Japan	4,742	4,582	4,636	4,429	4,277	4,157	4,029	3,977	3,833	3,744	3,702
Korea	1,631	1,631	1,724	1,74	1,716	1,705	1,697	1,735	1,701	1,689	1,66
Mexico	2,03	2,052	2,059	2,11	2,07	2,039	1,979	1,862	1,851	1,861	1,864
Russland	3,533	3,425	3,143	3,038	3,112	3,09	3,072	3,08	3,068	2,933	2,947
Saudi Arabien	1,602	1,589	1,406	1,308	1,325	1,32	1,299	1,29	1,274	1,325	1,275
Türkei	1,609	1,693	1,803	1,817	1,86	1,85	1,815	1,904	1,994	2,036	2,064
USA	15,939	16,025	16,309	16,142	15,984	15,892	15,846	15,957	15,867	15,648	15,563
EU	15,069	14,963	15,152	15,506	15,591	15,396	15,274	14,838	14,788	14,823	14,456
Frankreich	2,463	2,423	2,424	2,458	2,443	2,403	2,381	2,267	2,266	2,247	2,199
Deutschland	3,426	3,465	3,468	3,575	3,596	3,506	3,448	3,415	3,311	3,261	3,154
UK	2,419	2,427	2,467	2,482	2,488	2,436	2,41	2,224	2,272	2,294	2,228
Italien	2,065	2,002	1,998	2,078	2,062	2,009	1,964	1,841	1,875	1,886	1,846

Für die meisten EU-Länder ist der Intra-EU-Handel wichtiger als der Extra-EU-Handel

Internationaler Warenverkehr, Intra- und Extra-EU, 2021 (Importe und Exporte, Anteil am Gesamthandel in %)



Die EU hat einen hoch integrierten Binnenmarkt geschaffen

Die “vier Freiheiten” des EU Binnenmarktes



Freier Warenverkehr

Abschaffung von Zöllen,
Harmonisierung oder
gegenseitige
Anerkennung von Regeln
und Normen,
Steuerharmonisierung

Freier Dienstleistungsverkehr

Liberalisierung von
Finanzdienstleistungen,
abgestimmte Überwachung,
Deregulierung von Transport-
und Telekommunikations-
märkten



Freier Personenverkehr

Abschaffung von
Grenzkontrollen, freie
Bewegungs- und
Niederlassungsrechte für EU
Bürger und Arbeitskräfte

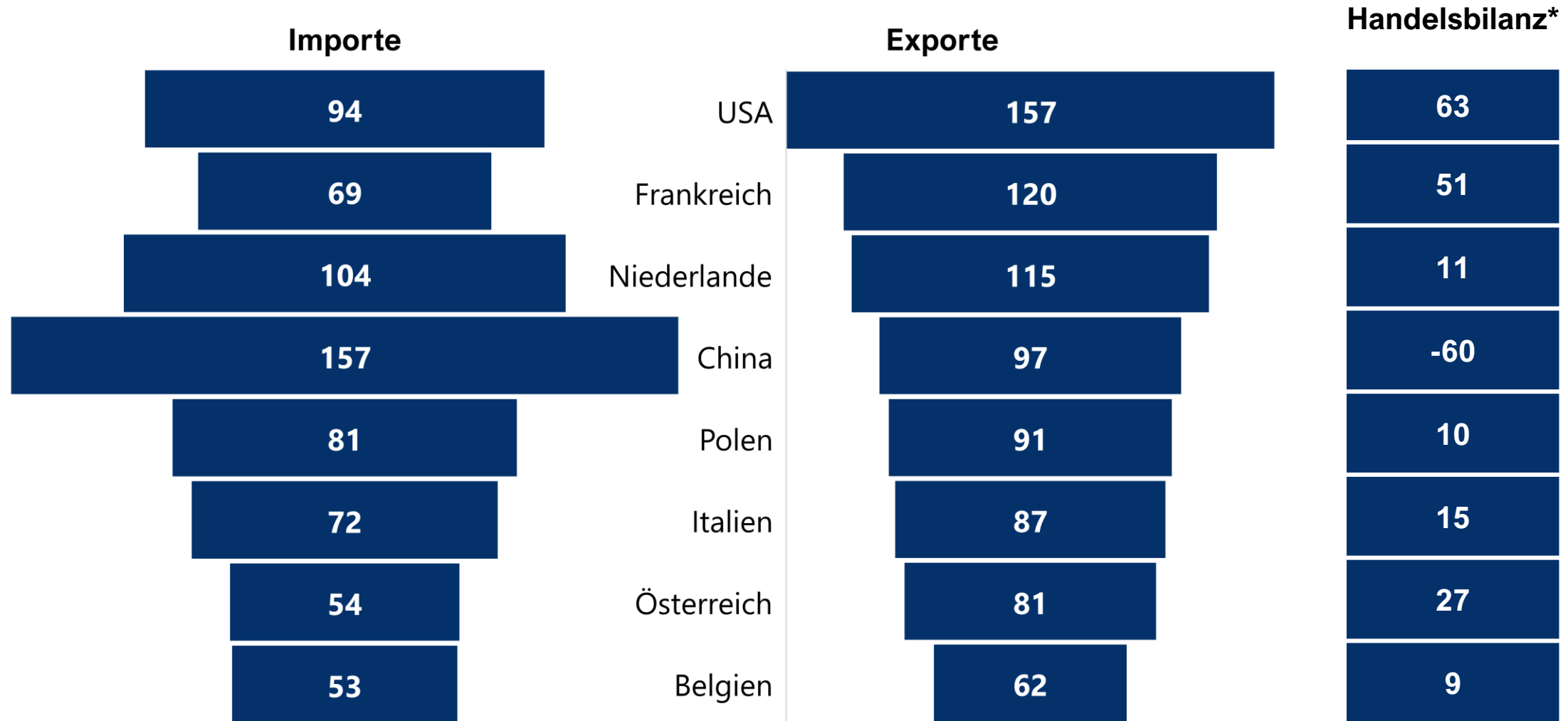
Freier Kapitalverkehr

Freiheit von Geld- und
Kapitaltransfer, Aufbau eines
Binnenmarktes für Finanzdienst-
leistungen, Liberalisierung des
Aktienmarktes



Deutschland ist stark in den internationalen Handel eingebunden

Die wichtigsten Handelspartner Deutschlands (Waren, 2023) – in Milliarden Euro



*= Exporte – Importe

Quelle: Statistisches Bundesamt

Deutschland wird aufgrund seines Handelsbilanzüberschusses kritisiert – aber ist diese Kritik gerechtfertigt?

Argumentation hinsichtlich der Handelsbilanz von Deutschland / EU versus US (2017)

1 Deutsche Unternehmen verkaufen mehr Waren an US Kunden als US Unternehmen an deutsche Kunden
→ Überschuss von 36 Mrd. \$

2 Deutschland ist Teil eines integrierten EU Marktes – was herkömmliche Handelsstatistiken nicht entsprechend zeigen



3 Der Handel mit Waren wird ergänzt durch Export / Import von Dienstleistungen – hier haben US Dienstleistungsfirmen (Internet, IT, Medien) einen Überschuss von ca. 51 Mrd. \$ gegenüber EU-Unternehmen

4 Unter Berücksichtigung des Gewinns aus ausländischen Investitionen (Primäreinkommen) haben die USA einen Überschuss von 14 Mrd. \$ gegenüber der EU

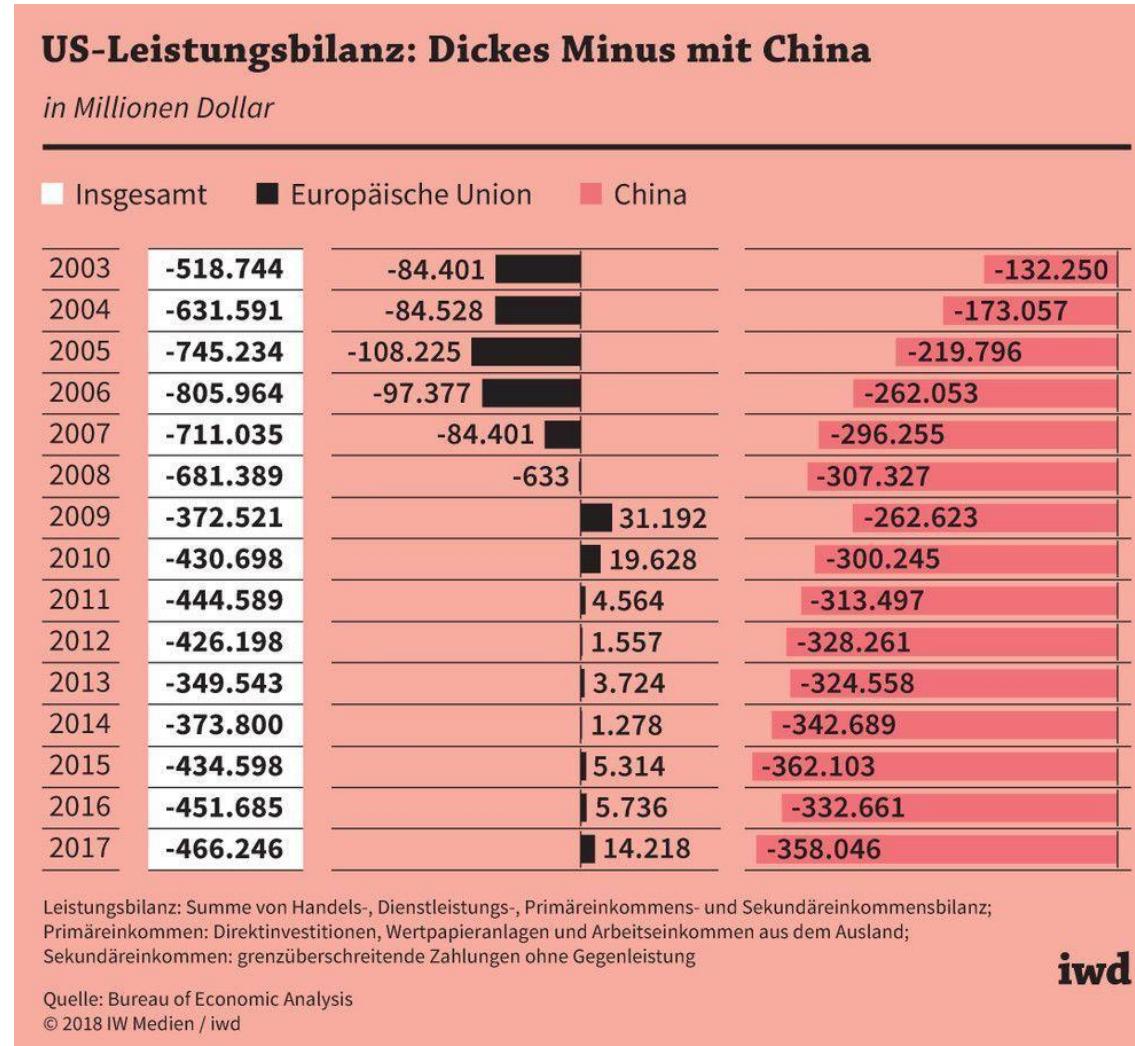
Einschließlich der Dienstleistungsbilanz und der Bilanz der Primäreinkommen hat die USA einen Leistungsbilanzüberschuss von 14 Milliarden USD mit der EU

US-Leistungsbilanz mit der EU und seine Komponenten – in Millionen US-Dollar



In 2017 hatte die USA ein Leistungsbilanzdefizit von mehr als 466 Milliarden USD – der Großteil kam durch die wirtschaftliche Interaktion mit China zustande

US-Leistungsbilanz mit EU und China – in Millionen US-Dollar



Warum internationalisieren Unternehmen (und Länder) überhaupt?

Wohlstandsgewinne durch Außenhandel am Beispiel von Ricardo (1816)

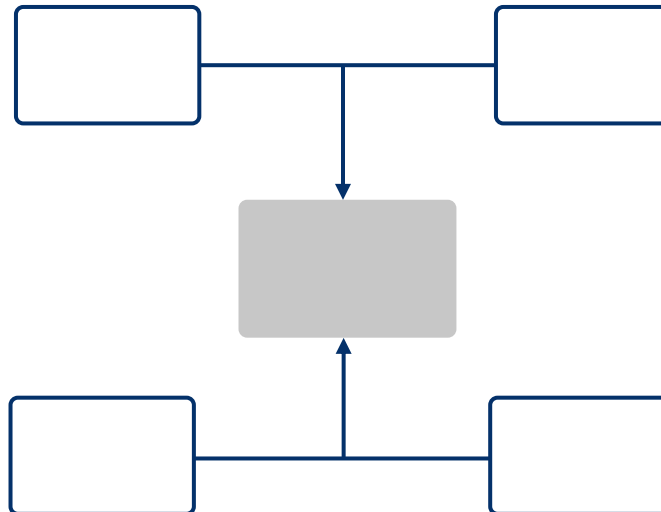


Kosten	Güter	Kosten
6	Wein	1
3	Tuch	2



Kosten ohne Außenhandel
(je 5 Einheiten Nachfrage)

Wein
Tuch



Kosten mit Außenhandel
(Spezialisierung auf Tuch)

Tuch

Kosten ohne Außenhandel
(je 5 Einheiten Nachfrage)

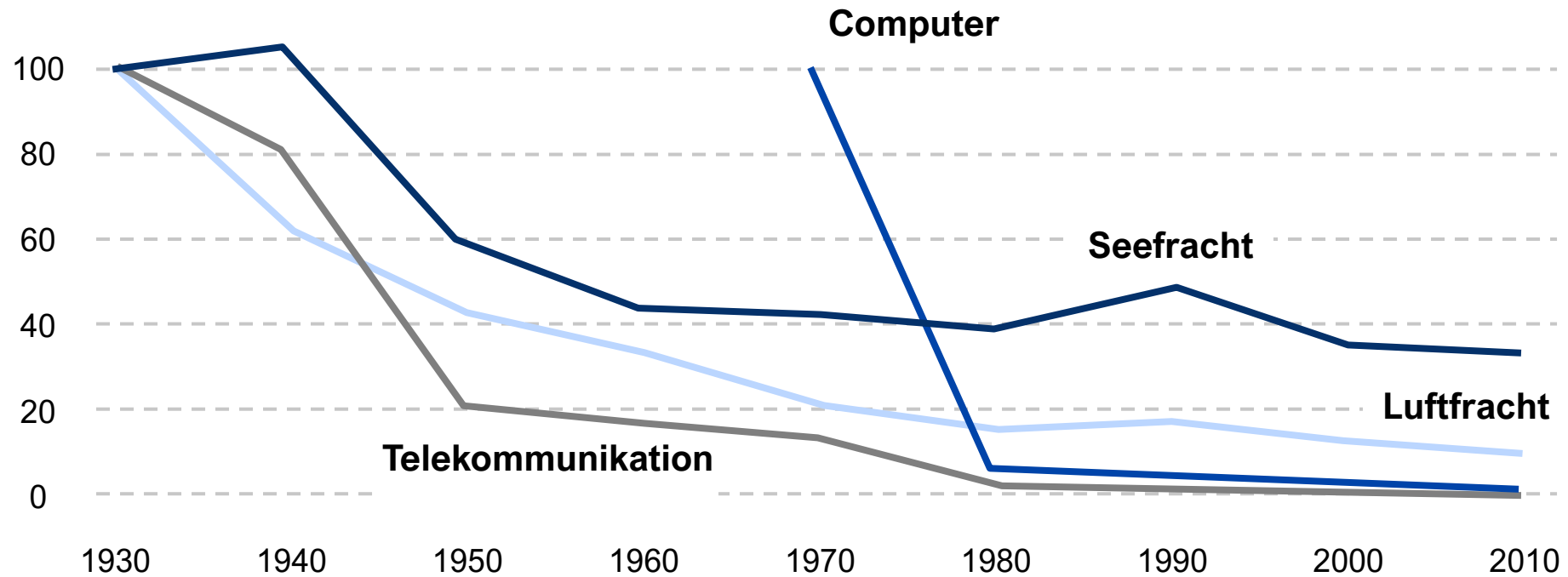
Wein
Tuch

Kosten mit Außenhandel
(Spezialisierung auf Wein)

Wein

Sinkende Transport- und Kommunikationskosten haben den Internationalisierungsprozess erst möglich gemacht

Entwicklung der Transport- und Kommunikationskosten



Wer profitiert von der Globalisierung?

Absolute Einkommensgewinne je Einwohner durch die zunehmende Globalisierung (1990 – 2018)

Rang	Land	Durchschnittlicher jährlicher Einkommensgewinn je Einwohner ab dem Jahr 1990 in Euro*	Kumulierter Einkommensgewinn je Einwohner ab dem Jahr 1990 in Euro*
1	Japan	1.787	50.044
2	Irland	1.609	45.060
3	Schweiz	1.583	44.329
4	Finnland	1.344	37.618
5	Israel	1.275	35.711
6	Niederlande	1.167	32.684
7	Deutschland	1.112	31.133
8	Dänemark	1.071	29.988
9	Slowenien	989	27.685
10	Südkorea	969	27.126
11	Griechenland	894	25.039
12	Österreich	870	24.356
13	Portugal	825	23.093
14	Australien	804	22.505
15	Luxemburg	788	22.054
16	Kanada	757	21.194
17	Belgien	747	20.930
18	Italien	742	20.769
19	Schweden	699	19.584
20	Frankreich	625	17.487

Quelle: Bertelsmann-Stiftung, 2020; * real, zu Preisen des Jahres 2000

Wer profitiert von der Globalisierung?

Zusammensetzung des Preises eines T-Shirts – produziert in Bangladesch, verkauft in Deutschland (in Euro)



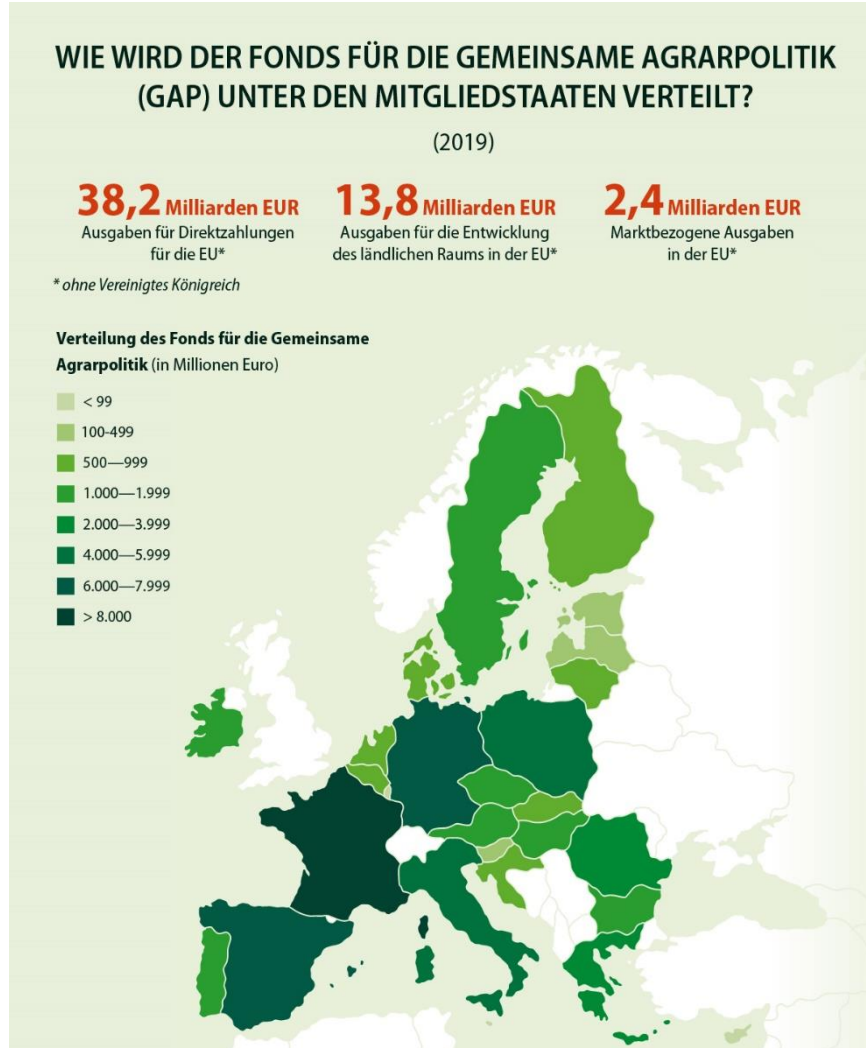
Handels- spanne*	Gewinn Marke	Material- kosten	Transport- kosten
59%	12%	12%	8%
€ 17,00	€ 3,61	€ 3,40	€ 2,19
Großhandels- spanne	Gewinn Produzent	Fixkosten Produktion	Gehälter
4%	4%	0,9%	0,6%
€ 1,20	€ 1,15	€ 0,27	€ 0,18

* Einschließlich aller Kosten des Händlers und Umsatzsteuer

Quelle: Fairwear Foundation 2018

Entwickelte Länder schützen die Märkte, auf denen die Entwicklungsländer einen komparativen Kostenvorteil haben

Agrarsubventionen der EU

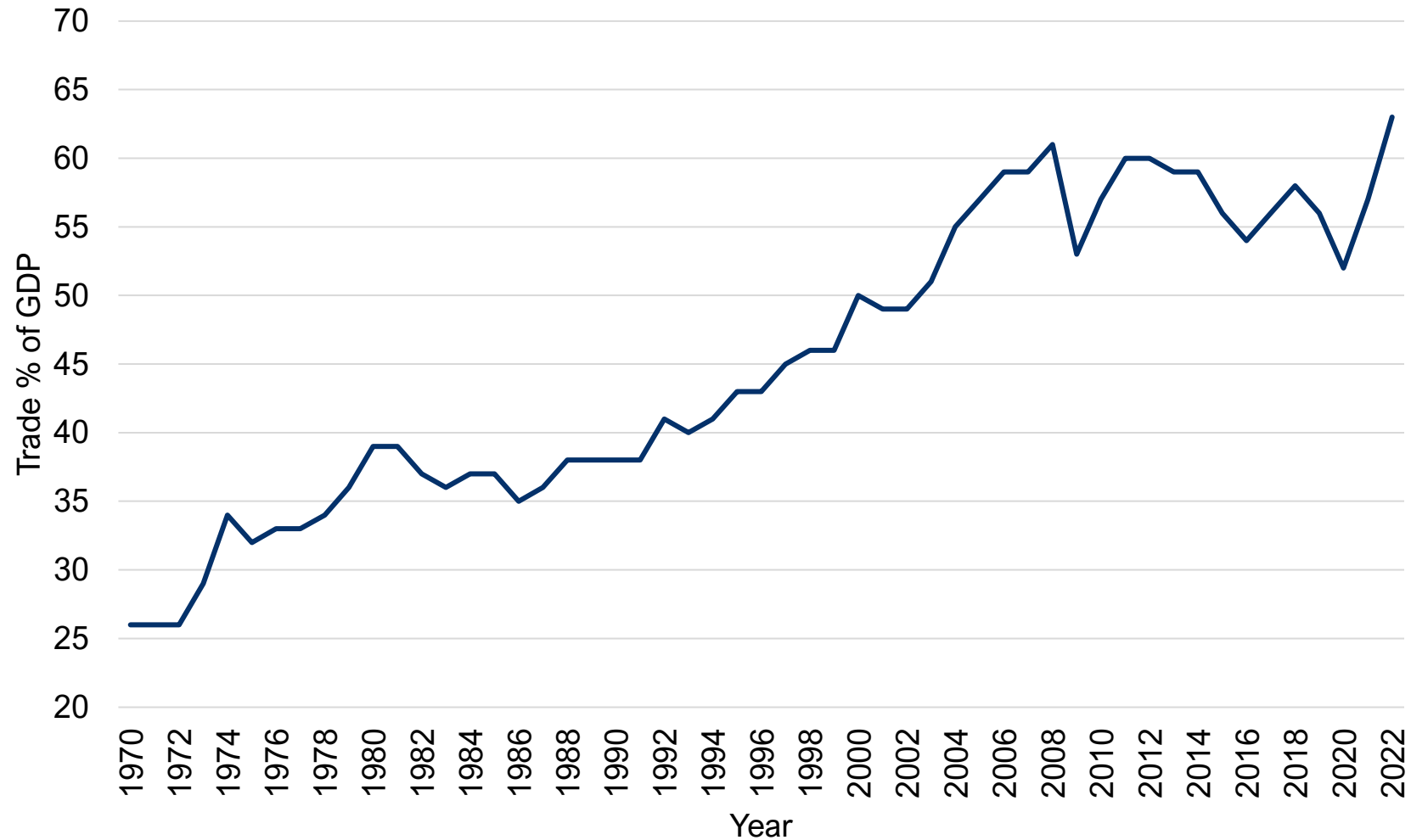


Quelle: www.europarl.europa.eu



Seit der Finanzkrise wächst der Welthandel nicht weiter und bleibt konstant zwischen 50 und 60 Prozent – die Globalisierung scheint zu stagnieren

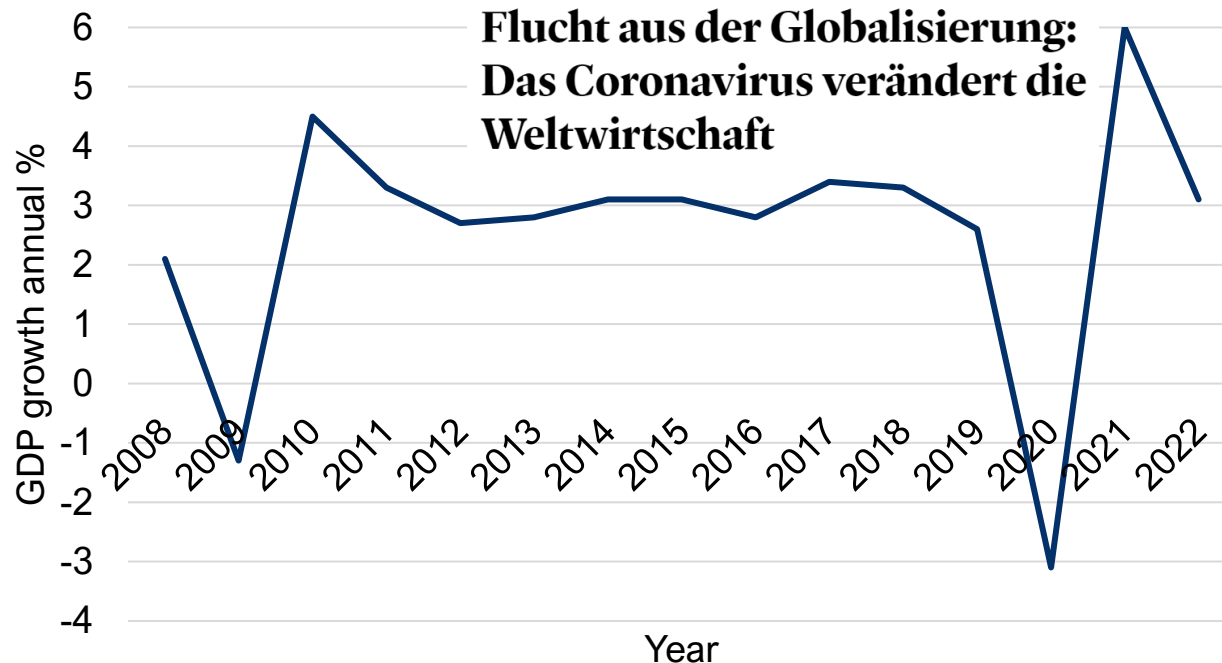
Entwicklung des Welthandels in % am Welt BIP zwischen 1970 und 2022



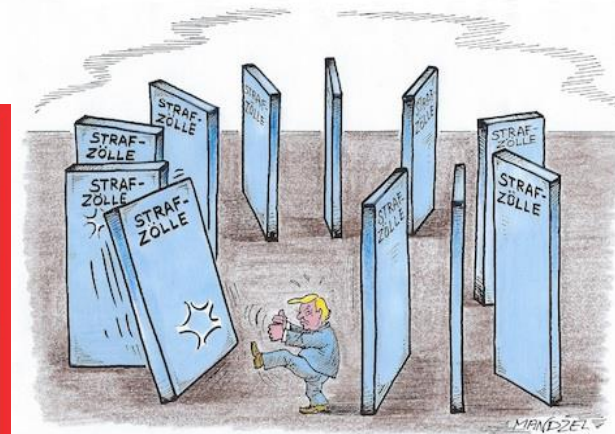
Neben Protektionismus, Handelskonflikten und Krieg hat vor allem die Corona-Pandemie eine Lücke in das Wachstum des Welt BIPs gerissen

Gründe für die Stagnation des Welthandels

Wertschöpfungsketten



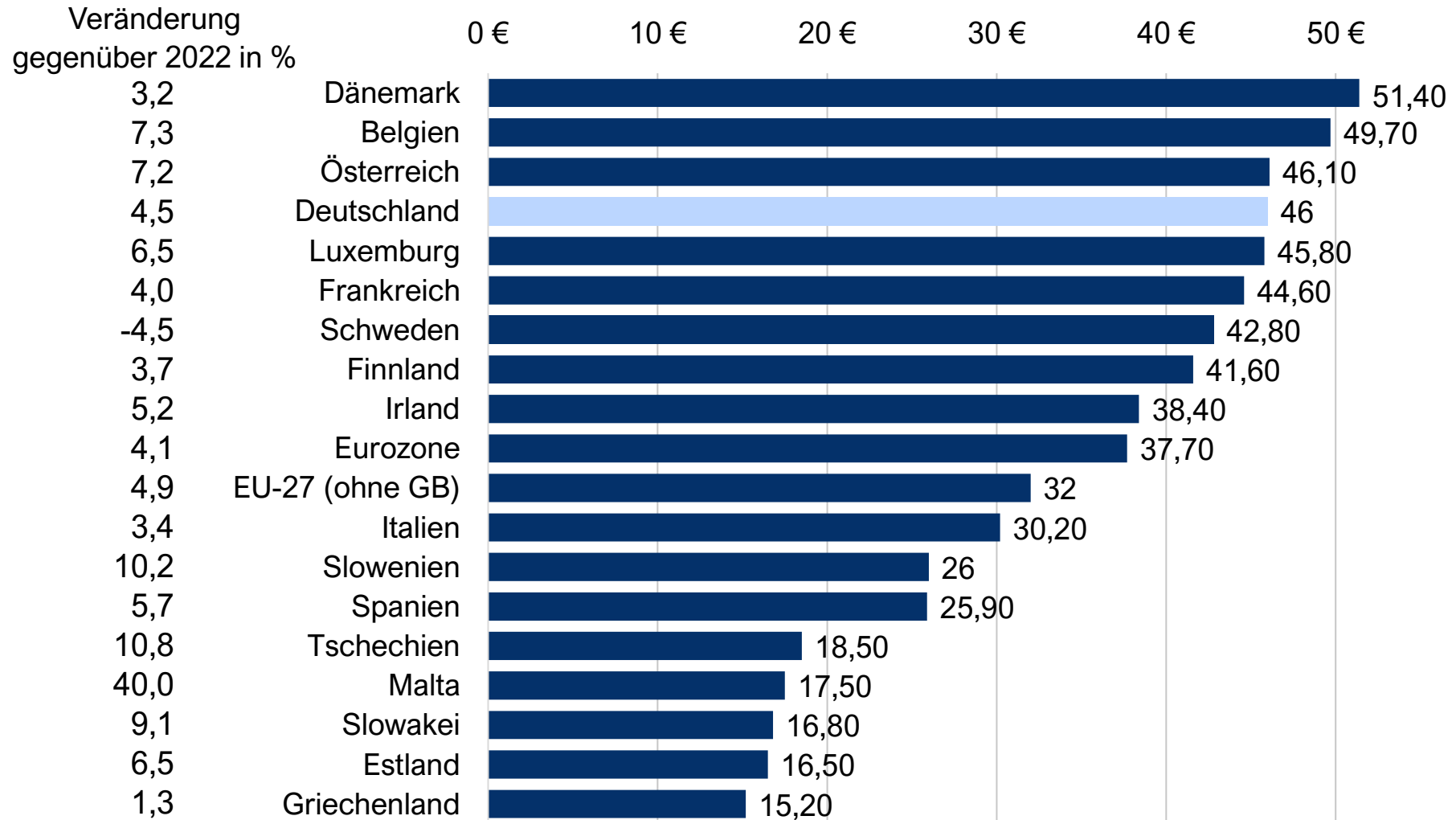
**Flucht aus der Globalisierung:
Das Coronavirus verändert die
Weltwirtschaft**



Quelle: data.worldbank.org; handelsblatt.com

Unterschiede der Arbeitskosten sind weiterhin ein wichtiger Treiber der Internationalisierung

Arbeitskosten im Verarbeitenden Gewerbe im Jahr 2023 (Arbeitnehmer je geleistete Stunde)



Unternehmen werden weiter internationalisieren, um an den Zukunftsmärkten teilzuhaben

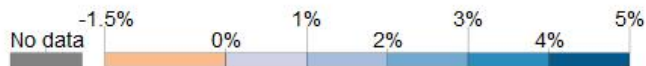
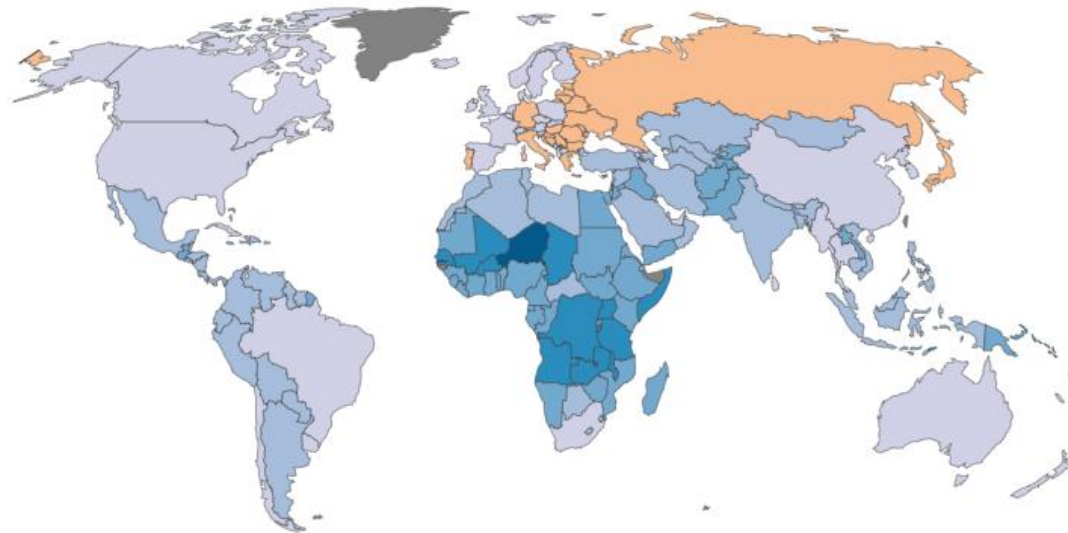
Erwartete Entwicklung des BIP - in Mrd. US Dollar

Gross Domestic Product (nominal) [2006-2050] (in US\$ billions)^[15]

Rank	Country	2006	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2022 (tatsächlich)
1	United States	13,245	14,535	16,194	17,978	20,087	22,817	26,097	29,823	33,904	38,514	25.464
2	Japan	4,336	4,604	4,861	5,224	5,570	5,814	5,886	6,042	6,300	6,677	4.234
3	Germany	2,851	3,083	3,326	3,519	3,631	3,761	4,048	4,388	4,714	5,024	4.075
4	China	2,682	4,667	8,133	12,630	18,437	25,610	34,348	45,022	57,310	70,710	18.100
5	United Kingdom	2,310	2,546	2,835	3,101	3,333	3,595	3,937	4,344	4,744	5,133	3.070
6	France	2,194	2,366	2,577	2,815	3,055	3,306	3,567	3,892	4,227	4,592	2.784
7	Italy	1,809	1,914	2,072	2,224	2,326	2,391	2,444	2,559	2,737	2,950	2.012
8	Canada	1,260	1,389	1,549	1,700	1,856	2,061	2,302	2,569	2,849	3,149	2.140
9	Brazil	1,064	1,346	1,720	2,194	2,831	3,720	4,963	6,631	8,740	11,366	1.924
10	Russia	982	1,371	1,900	2,554	3,341	4,265	5,265	6,320	7,420	8,580	2.215
11	India	909	1,256	1,900	2,848	4,316	6,683	10,514	16,510	25,278	37,668	3.386
12	South Korea	887	1,071	1,305	1,508	1,861	2,241	2,644	3,089	3,562	4,083	1.665
13	Mexico	851	1,009	1,327	1,742	2,303	3,068	4,102	5,471	7,204	9,340	1.414
14	Turkey	390	440	572	740	965	1,279	1,716	2,300	3,033	3,943	906
15	Indonesia	350	419	562	752	1,033	1,479	2,192	3,286	4,846	7,010	1.319

Die Bevölkerungsentwicklung ist der wichtigste Wachstumstreiber

Erwartetes Wachstum der einheimischen Bevölkerung in ausgewählten Ländern – in Millionen



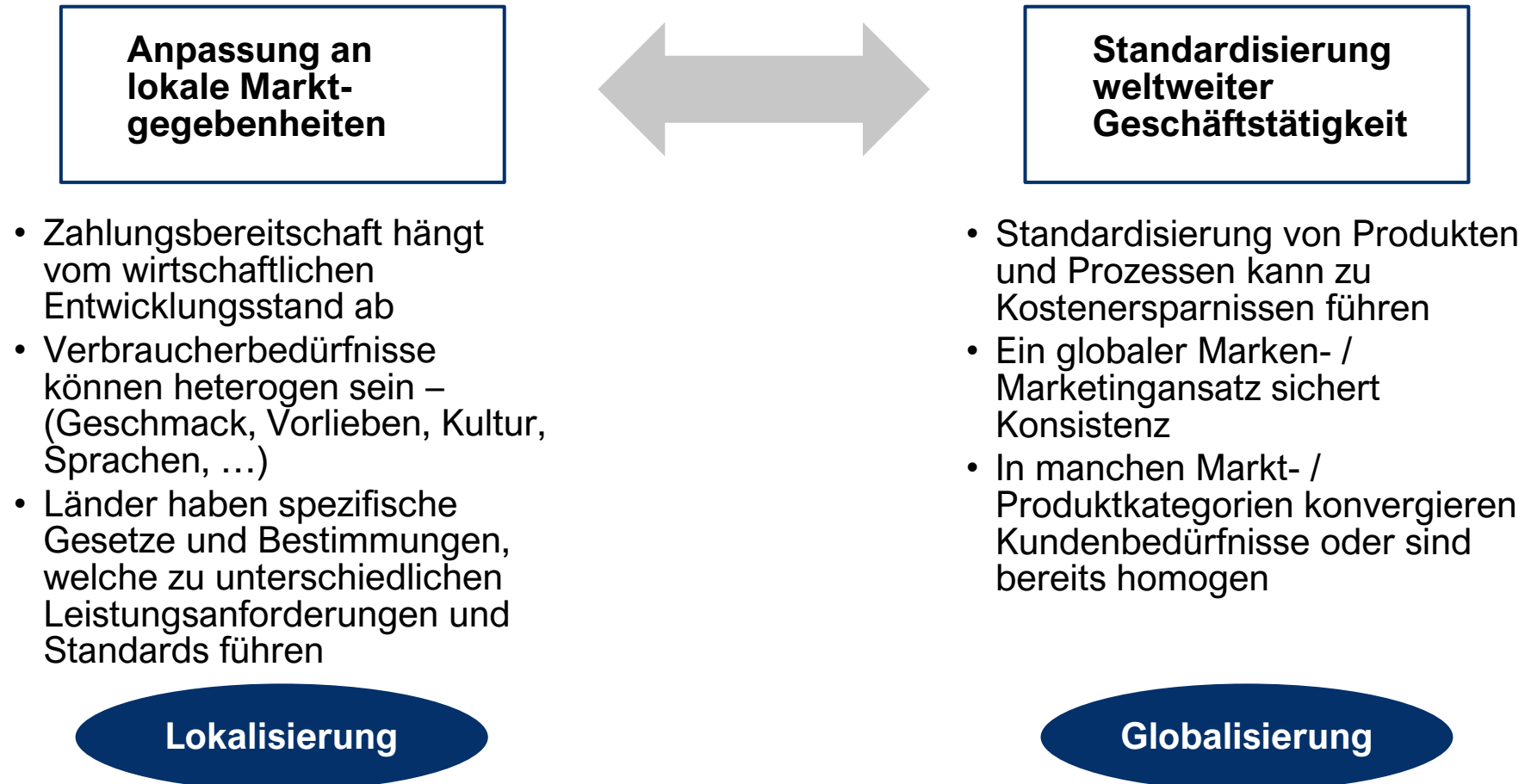
Source: Rate of Natural Population Increase – UN Population Division (2015)

OurWorldInData.org/world-population-growth/ • CC BY-SA

	Bevölkerung in 2030 (erwartet)	Veränderung (2015 - 2030)
Indien	1.527	+16,5%
China	1.415	+2,9%
USA	355	+10,6%
Indonesien	295	+14,8%
Nigeria	253	+39,2%
Brasilien	228	+10,1%
Pakistan	224	+13,0%
Bangladesch	186	+15,9%
Mexico	148	+16,7%
Russland	138	-3,3%
EU	510	+1,1%
Welt	8.500	+15,7%

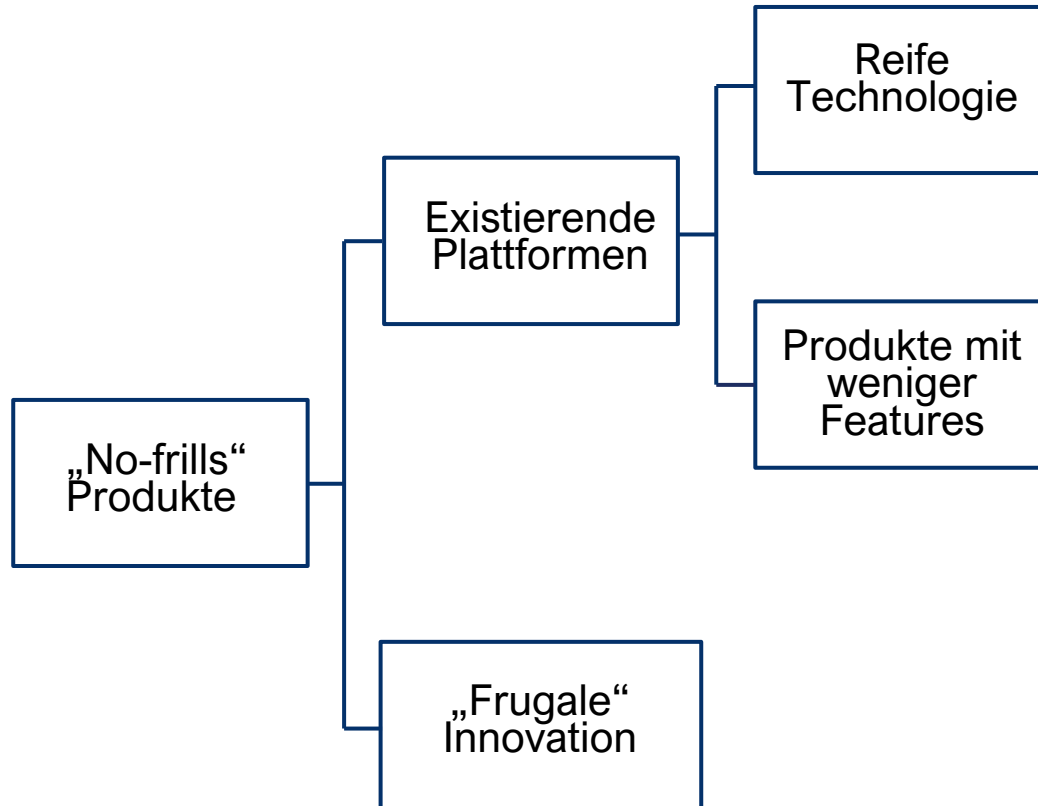
Internationale Unternehmen müssen im Spannungsfeld zwischen Anpassungserfordernissen und Standardisierungsvorteilen agieren

Anpassung und Standardisierung als Antrieb für internationale Strategien



So genannte „No-frills Produkte“ passen oft besser zu lokalen Marktgegebenheiten, gerade in den sich entwickelnden Volkswirtschaften

Möglichkeiten „No-frills Produkte“ in internationalen Märkten zu generieren



„No-Frills“ Produkte können für manche Kundengruppen die überlegene Lösung sein

Innovationsbeispiel – GE MAC 400 Elektrokardiogram



Problem

- Kein Zugang der ländlichen Bevölkerung Indiens / der ländlichen Ärzte zu Geräten für eine verlässliche Diagnose
- Vorhandene Geräte sind für Ärzte und Patienten zu teuer
- Ärzte müssen in der Lage sein, die Geräte zu den Patienten mitnehmen zu können

Lösung

- EKG mit fortschrittlicher Diagnosetechnik
- Kompaktes / leichtes Gerät mit langer Batterielaufzeit
- Einfach zu nutzen, wenige „Features“
- Preis ist 90% günstiger als bei den bestehenden Angeboten
- Finanzierungs- und Schulungsangebote

Auch wenn die wirtschaftliche Entwicklungsstufe ähnlich ist, kann eine lokale Anpassung notwendig sein

Multinationale Strategie von Ford

Produkteigenschaft

Autodesign und -funktionen passen zu lokalen Kundenbedürfnissen und -präferenzen



Produktion / Vertrieb

Lokaler Verkauf und Produktion; lokale Produktentwicklung; lokale und globale F&E

Ford Focus
Deutschland







Markenimage

Nationales Image

Ford F-150
USA

Unabhängig vom Produkt können kulturelle Unterschiede lokale Anpassungen erfordern

Beispiele von kulturellen Unterschieden

Farben	Zahlen	Namen
 <p>Im Westen ist schwarz die Trauerkleidung</p>  <p>In vielen Ländern Asiens ist weiß die Trauerkleidung</p>	<p>四 „4“ ist die Unglückszahl in China</p> <p>八 „8“ ist die Glückszahl in China (steht für unendliches Glück)</p> <p>13 „13“ ist die Unglückszahl in Deutschland</p>	 <p>Roto bedeutet auf spanisch “kaputt”</p>  <p>Auf französisch bedeutet Persil “Petersilie”</p>

Manchmal können Produkte einfach aus ihrem Heimatmarkt exportiert und global standardisiert verkauft werden

Exportstrategie von Becks

Produkteigenschaft

Weltweit einheitliches „deutsches“ Bier

Produktion / Vertrieb

Gebraut nur in Bremen
Abfüllung auch in anderen
Länder; Verkauf in 120 Ländern

Markenimage

Bekannt als Bier
nach deutschem
Reinheitsgebot



Für die Gegner der Globalisierung ist McDonald's ein „Dämon“, der die heimische Küche durch amerikanisches Fast Food verdrängt

Globale Strategie von Mc Donald's

Produkteigenschaft

Weltweit (weitgehend) einheitliches Sortiment; einzelne Produkte sind überall gleich

Produktion / Vertrieb

Lokale Produktion mit standardisierten Geräten und Prozessen

Markenimage

Weltweit einheitliches Image



Henkel verfolgt eine transnationale Strategie, die Globalisierung und Differenzierung vereint

Transnationale Strategie von Henkel

Produkteigenschaft

Standardisiertes Grundprodukt, nationale Ausgestaltung

Produktion / Vertrieb

Globale Entwicklung, gebündelte Produktion, lokaler Vertrieb

Markenimage

Nationales Image (z.B. wäre Markenname Persil in Frankreich für Waschmittel nicht sinnvoll)



Neue Wettbewerber aus Schwellenländern fordern die etablierten Anbieter auf allen Feldern heraus

Bericht von autoevolution.com über einen NCAP Crash-Test

Qoros 3 Sedan Is the Safest Car of 2013, Euro NCAP Says

[/ Home / News / Safety](#)

10 Jan 2014, 9:40 UTC · by Mihnea Radu

If we were to discuss automobile safety, we would probably think Volvo, BMW or Mercedes, but you'll be surprised to know that this time around, a vehicle from Qoros Auto stepped into the lime light.

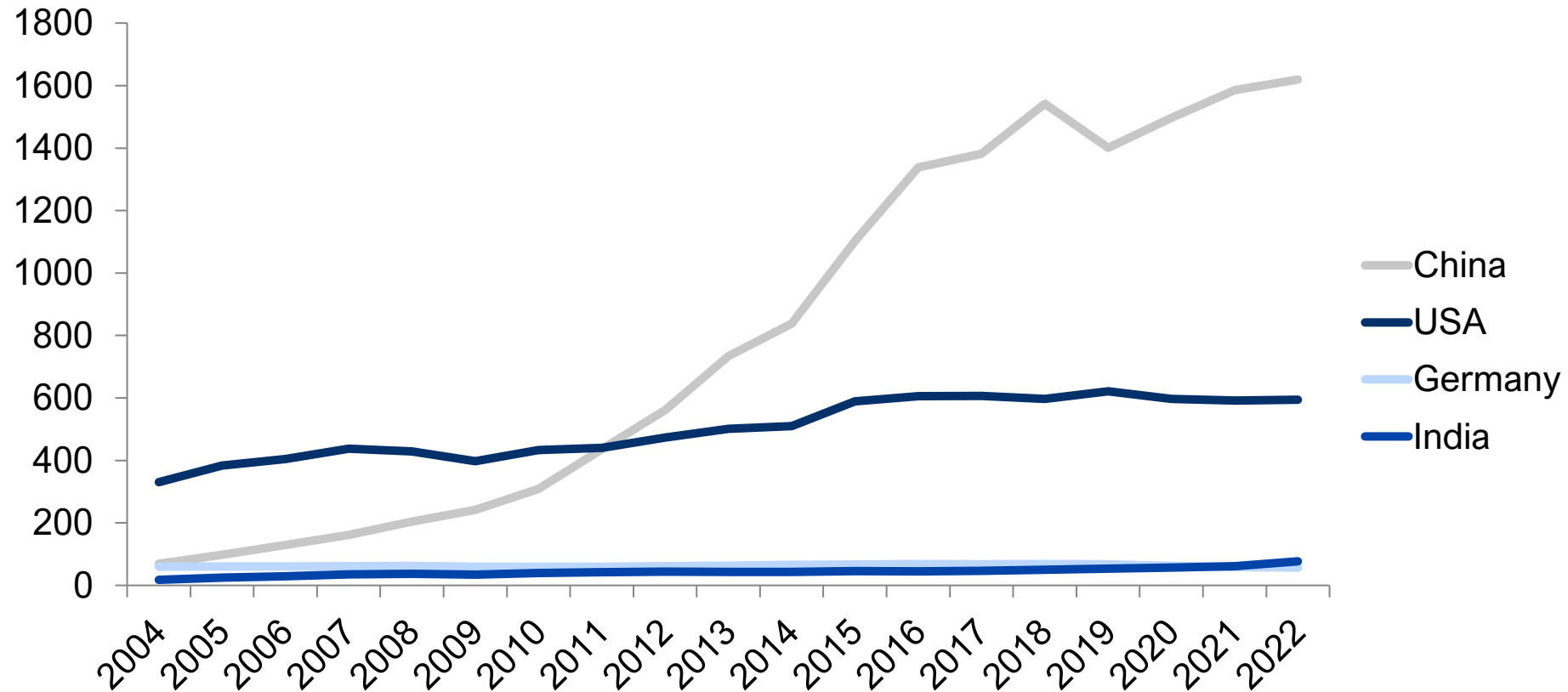
Yes, it seems that the Chinese automaker brought forth the Qoros 3, a sedan that managed to get the highest mark on Euro NCAP's 2013 Adult Occupant Protection program that took place in September.

We have to admit that it's pretty impressive to have a Chinese car do so well in the Euro NCAP crash test and actually become the safest of its category (Small Family). If we were to quote NCAP, the vehicle's passenger cell proved itself to be "extremely robust" and successfully passed all the collision tests.



Innovation verändert ihren Standort

Anzahl von Patentanmeldungen pro Jahr nach Ländern* (in 1000)

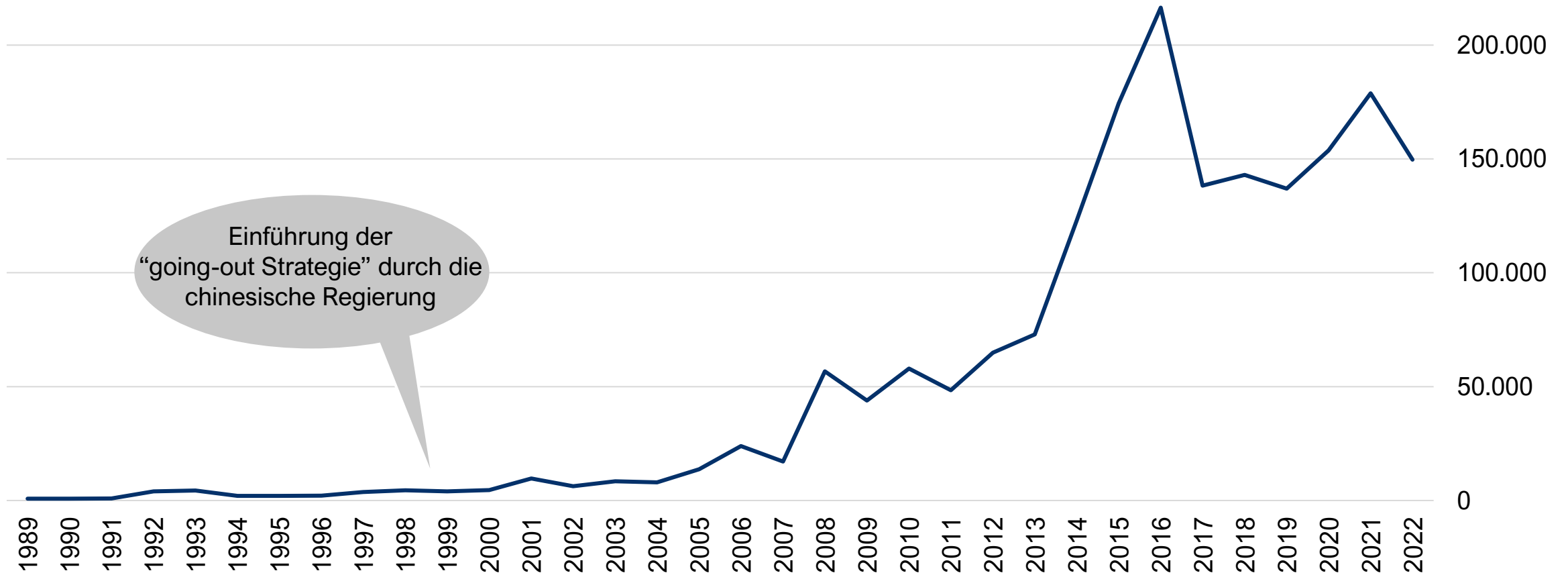


*=Gesamtzählung nach der Herkunft der Antragssteller;

Quelle: World Intellectual Property Organization

Direktinvestitionen durch China im Ausland nahmen bis 2016 stark zu

Chinas FDI Investitionsströme (1989-2022) in Millionen US-\$



Quelle: Worldbank, OECD

Die traditionelle Form der internationalen Arbeitsteilung scheint sich zu verändern

Bericht von Techcrunch.com zu Foxconn

Foxconn announces US manufacturing plant in Wisconsin



DAVID SHEPARDSON

Jul 26th 2017 6:10PM

Foxconn, a major supplier to Apple Inc (AAPL.O) for its iPhones, is formally known as Hon Hai Precision Industry Co Ltd. It said last month it plans to invest more than \$10 billion in a display-making factory in the United States.



Kion war eines der ersten großen chinesischen Investments in Deutschland...

Bericht der Financial Times über das Kion / Weichai Investment – 31. August, 2012



Shandong Heavy buys €738m stake in Kion

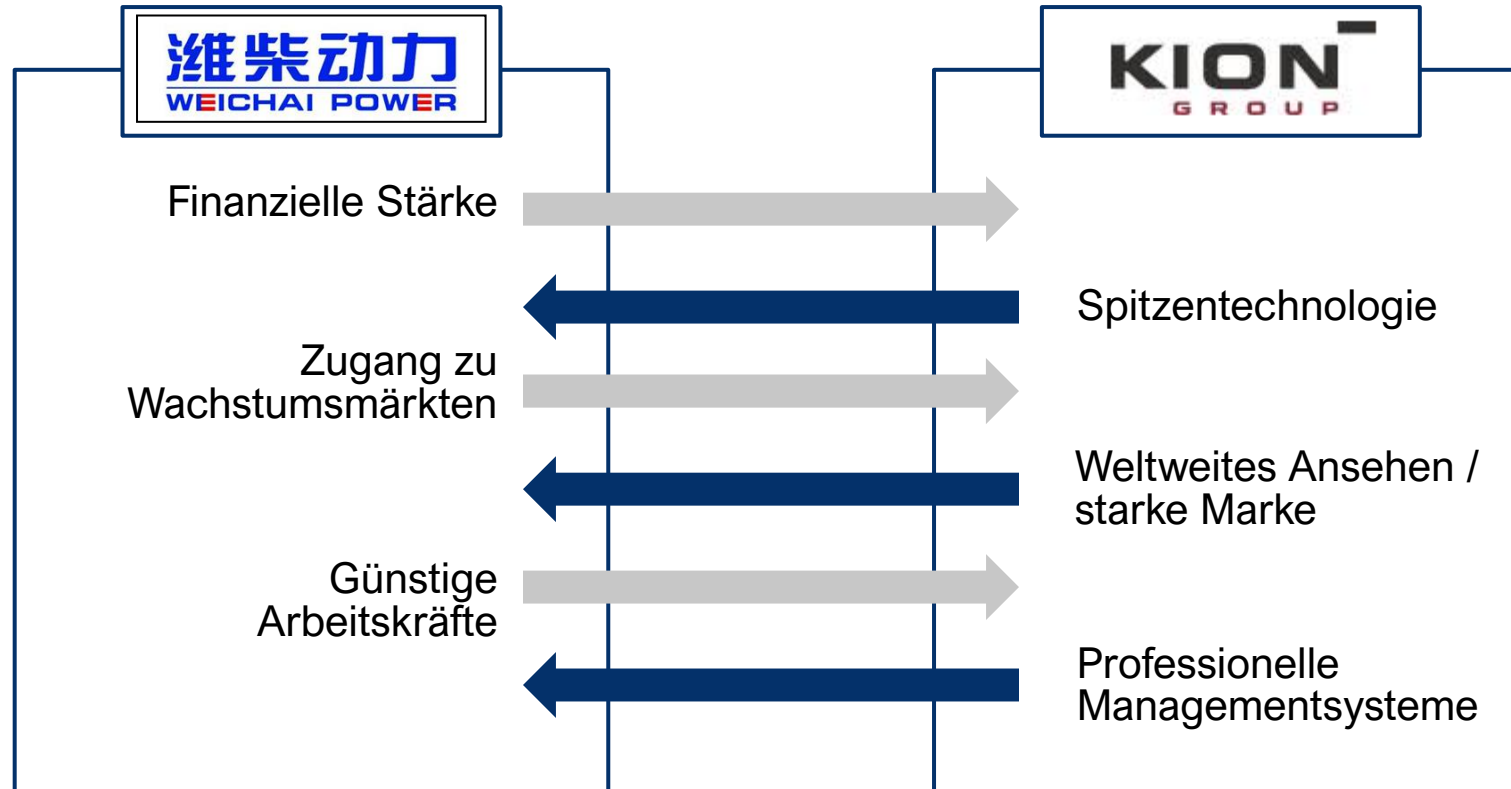
By James Wilson in Frankfurt

China's Shandong Heavy Industry Group is spending €738m to take a stake in Kion, the German forklift truckmaker, in the biggest Chinese direct investment in a company in the eurozone's largest economy.

Goldman Sachs Capital Partners and Kohlberg Kravis Roberts, owners of Kion, said Shandong's Weichai Power unit would spend €467m to acquire a 25 per cent stake through a capital increase. Weichai will also buy a 70 per cent stake in a Kion hydraulics subsidiary for a further €271m.

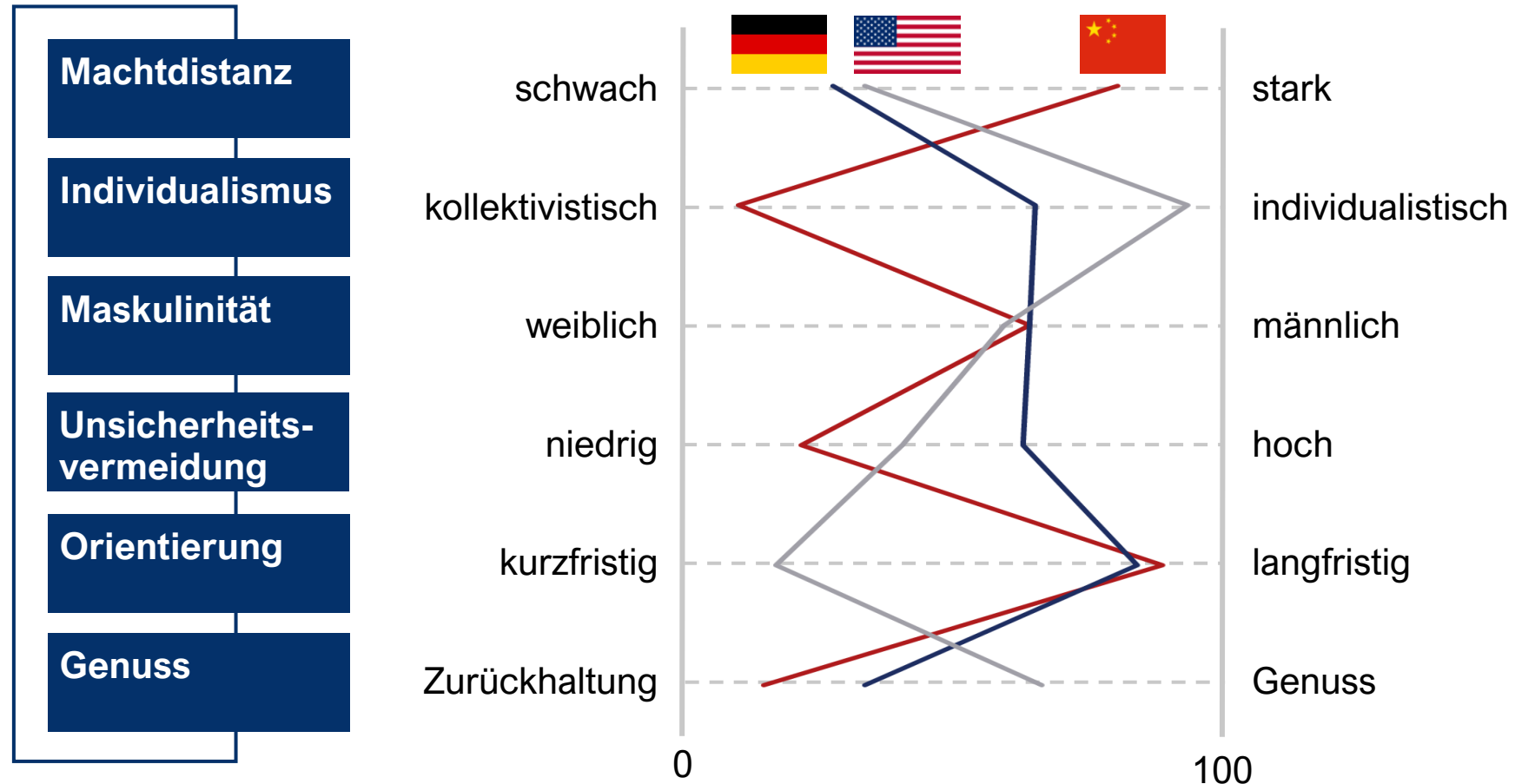
... welches das Muster der Zusammenarbeit zeigt

Wechselseitige Beiträge in der Kion / Weichai Partnerschaft



Der Umgang mit der Vielfalt von Mitarbeitern ist eine Herausforderung international tätiger Unternehmen

Kulturdimensionen nach Hofstede Vergleich USA, China, Deutschland



0 Einführung und Veranstaltungsüberblick

1 Menschen und Unternehmen

2 Produkte und deren Vermarktung

3 Ziele und Wachstumswege

4 “Welt der Zahlen”

5 Internationalisierung

6 Innovation

An der Spitze der innovativsten Unternehmen der Welt ist derzeit kein deutsches Unternehmen vertreten

Rangliste der 50 innovativsten Unternehmen der Welt 2023

Ranking										
1–10	1 Apple	2 Tesla (+3)	3 Amazon	4 Alphabet	5 Microsoft (-3)	6 Moderna (+1)	7 Samsung (-1)	8 Huawei	9 BYD Company	10 Siemens (+10)
11–20	Pfizer (+7)	J&J (+15)	SpaceX	Nvidia (+1)	ExxonMobil	Meta (-5)	Nike (-5)	IBM (-8)	3M (+18)	Tata Group
21–30	Roche	Oracle (-3)	BioNTech	Shell	Schneider Electric	P&G (+8)	Nestlé (+22)	General Electric (+1)	Xiaomi (+2)	Honeywell
31–40	Sony (-22)	Sinopec	Hitachi (+6)	McDonald's	Merck	ByteDance	Bosch (-11)	Dell (-24)	Glencore	Stripe
41–50	Saudi Aramco	Coca-Cola (-6)	Mercedes-Benz Group ¹	Alibaba (-22)	Walmart (-32)	PetroChina	NTT	Lenovo (-24)	BMW	Unilever

xxx - Returnee xxx - New entrant

Was sind für Sie (andere) Beispiele innovativer Ideen?

Innovationsbeispiele



Ist das eine Innovation?

Innovationsbeispiel Koffer



Problem

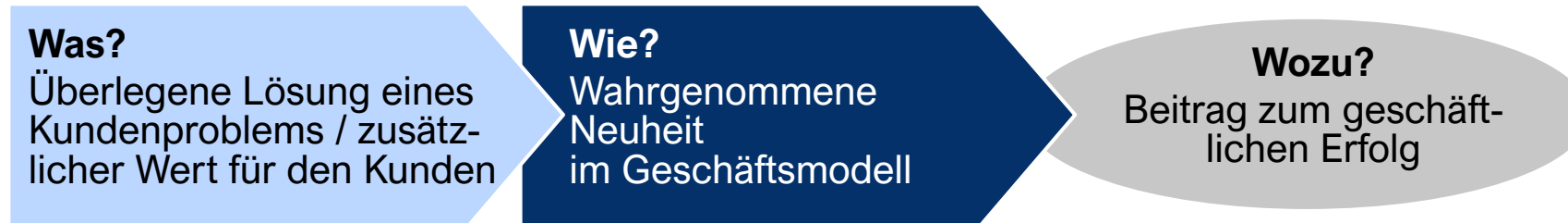
- Schwer und unhandlich

Lösung

- Koffer mit Rädern

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?

Ist dies eine Innovation?

Innovationsbeispiel Transrapid



Problem

- Schnell von A nach B kommen

Lösung

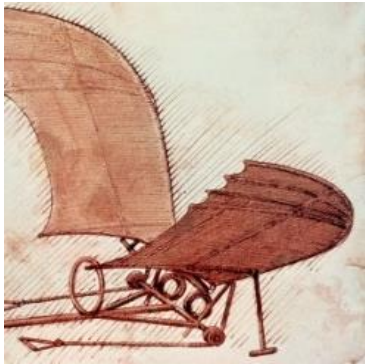
- Hochgeschwindigkeitszug mit Magnetschwebetechnik

Begriffsabgrenzung – Invention und Innovation



INVENTION

- Erfindung/Entdeckung bisher unbekannter Problemlösungen
- Schaffung von neuen Produkten/Prozessen als Ergebnis von Forschung und Entwicklung
- Erweitert den Bestand an verfügbarem technologischem Wissen und erzeugt somit den technologischen Fortschritt



INNOVATION



- Erzeugung von Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen, die neu für die Geschäftseinheit sind
- Auch: Neuartige Verknüpfung von Zweck und Mittel
- Innovationen bestehen aus der **Invention** und deren **erfolgreichen Kommerzialisierung** am Markt



Ist das eine Innovation?

Beispiel RyanAir



Problem

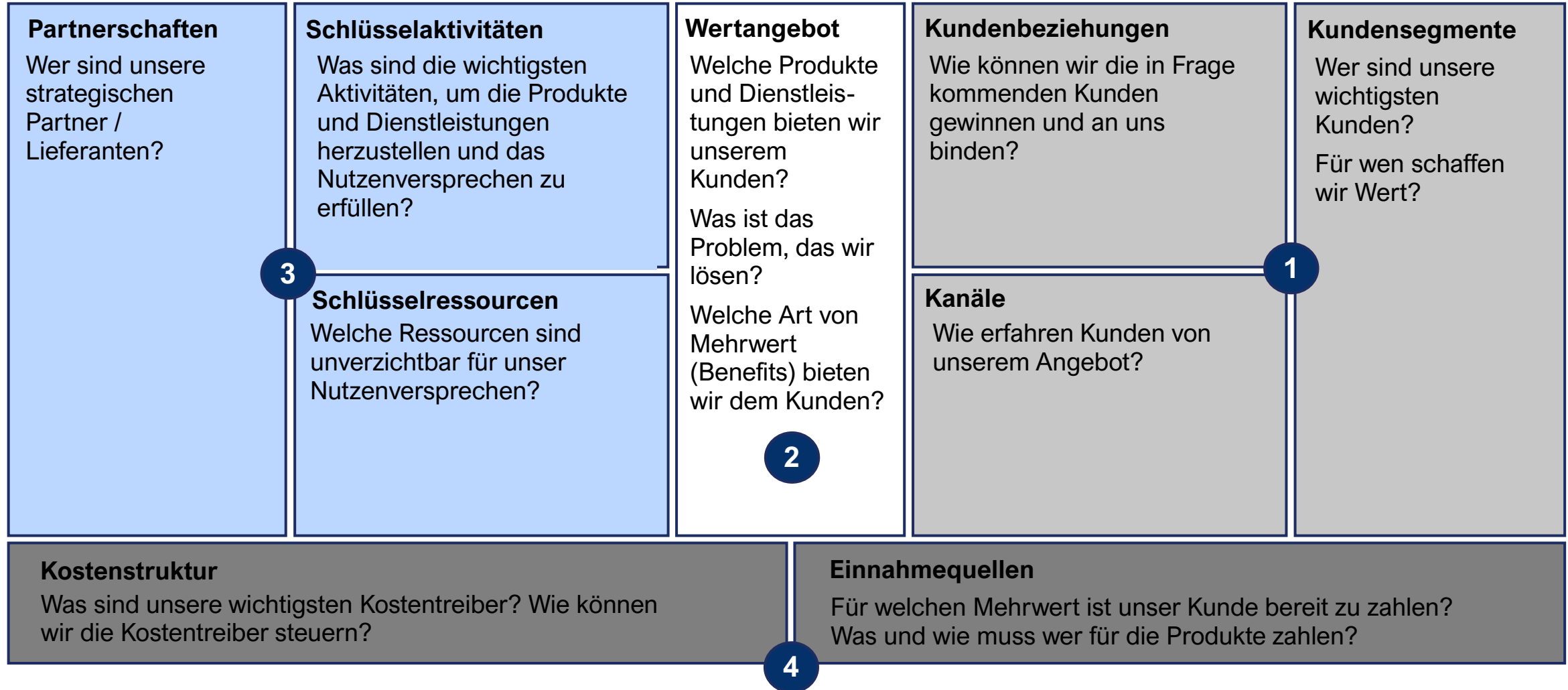
- Für viele Kunden sind Flugreisen zu teuer
- Einige Kunden sind durch den angebotenen Service herkömmlicher Airlines „übersättigt“

Lösung

- Angebot einer „no-frills“ Lösung, bei der das Produkt auf seine Kernbestandteile reduziert wird
- Preisposition 30 - 50% unter der des Wettbewerbs

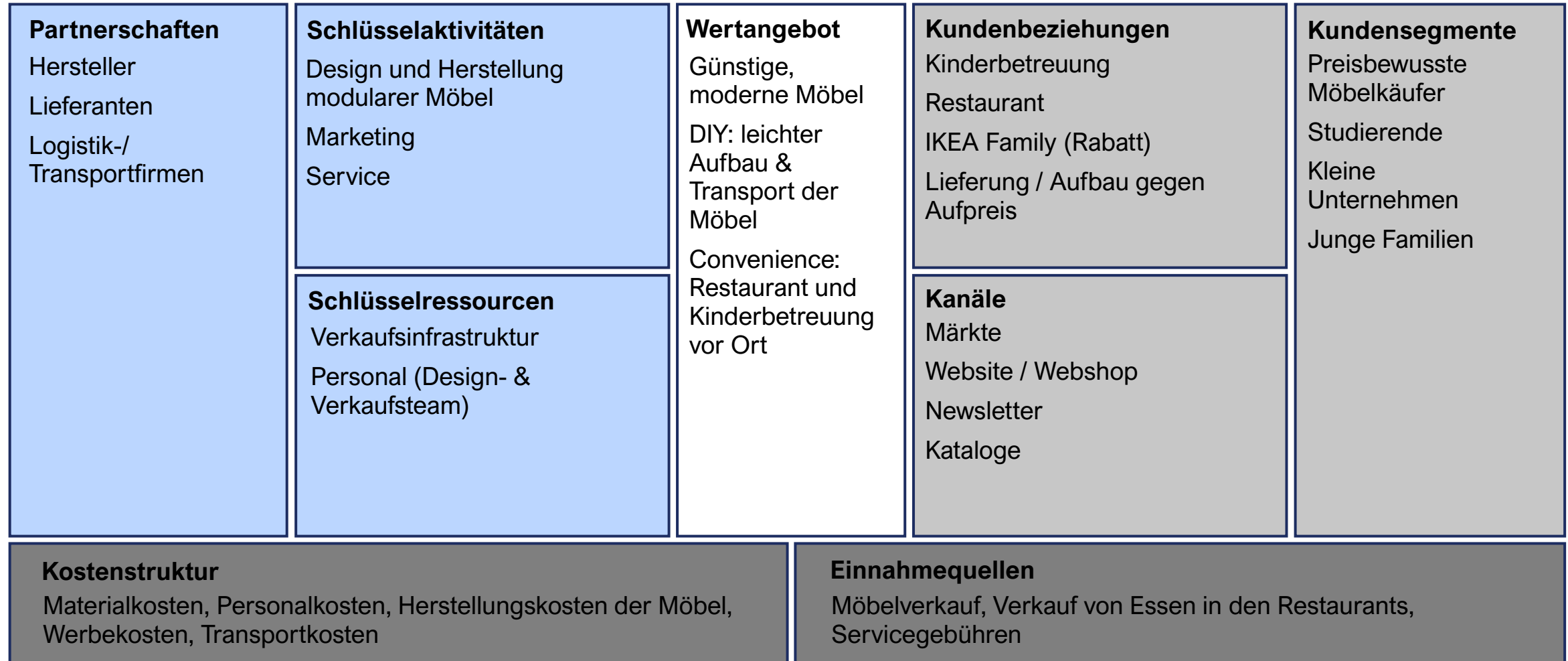
Innovationen können in allen Bereichen eines Geschäftsmodells stecken

Business Modell Canvas (Osterwalder)



Das Geschäftsmodell von Ikea basiert auf dem DIY-Konzept, das moderne Möbel zu günstigen Preisen ermöglicht

Business Modell Canvas (Osterwalder) am Beispiel von Ikea



Meist ist die „Value Proposition“ der Startpunkt für die Entwicklung erfolgsversprechende Innovationen

Innovationsbeispiel – Tesla Motors



Wie weit wird diese Idee im internen Beurteilungsprozess kommen?

Beispiel einer innovativen Idee

Ich möchte ein Elektro-Werkzeug anbieten, das klein ist und viel weniger Leistung hat als die gegenwärtig angebotenen Werkzeuge. Dafür nehme ich einen sehr hohen Preis und verkaufe das Produkt an Kunden, die nichts mit Werkzeugen und Handwerk zu tun haben.



Der typische Kunde ...

Beispiel einer innovativen Idee



... der neue Kunde: die „IKEA Generation“

Beispiel einer innovativen Idee



Problem

- Werkzeuge sind schwer und umständlich zu handhaben
- Werkzeuge werden nur gelegentlich genutzt (Leistung, Preis)

Lösung

- Klein und leicht
- Einfach zu nutzen
- Werkzeug für vielfältige Anwendungen

Preis und Erlöserzielung sind aus Kundensicht immer wichtig – und damit eine potenzielle Quelle von Innovation

Beispiele für Erlösmodelle

Erlösmodell	Beschreibung	Beispiele
Kostenlos	Keine Berechnung einer Leistung	IKEA Küchenservice
„Freemium“	Kostenlose Basisleistung, zusätzliche Leistungen werden berechnet	Online Informationen
Werbung	Kostenlos für Nutzer, bezahlt durch Werbetreibende	Google
„Pay-per-use“	Direkte Bezahlung je Leistungseinheit (z.B. je Stunde)	Anwalt
Festpreis	Immer der gleiche Preis, unabhängig vom Aufwand	Friseur
Abonnement	Periodisch wiederkehrende Zahlung	Zeitung
Flat rate	Festpreis, unabhängig von der Nutzung	Vodafone
Erfolgsabhängig	Zahlung nur bei Erreichen eines Ziels / bei Erfolg	Schülerhilfe
...

Produktinnovation für das „Smart Home“



Produktinnovationen

- Beispiel: Amazon Alexa
- Digitale Smart Home Produkte bieten die Möglichkeit eines intelligent vernetzten Zuhauses
- Die digitalen Produkte ermöglichen eine koordinierte Steuerung aller Endgeräte und sollen dadurch den Alltag erleichtern

Auch Serviceleistungen lassen sich durch digitale Technologien verbessern

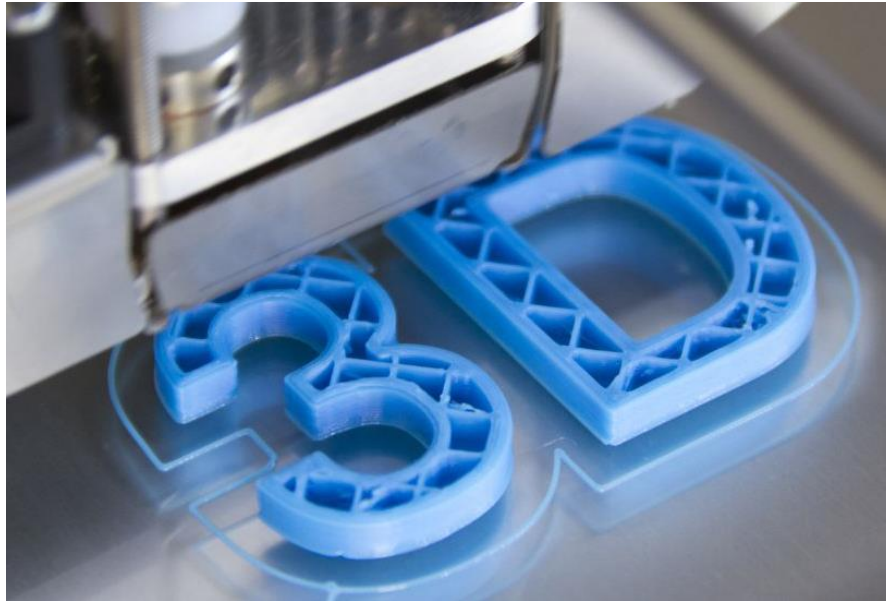
Dienstleistungsinnovation im Einzelhandel



Dienstleistungsinnovationen

- Beispiel: „Smart Mirror“
- Digitale Serviceleistung im Einzelhandel als Ersatz für die traditionelle Umkleide
- Der Service umfasst Artikelempfehlungen, sowie die Suche nach passenden Größen und Farben

Prozessinnovation durch 3D-Druck

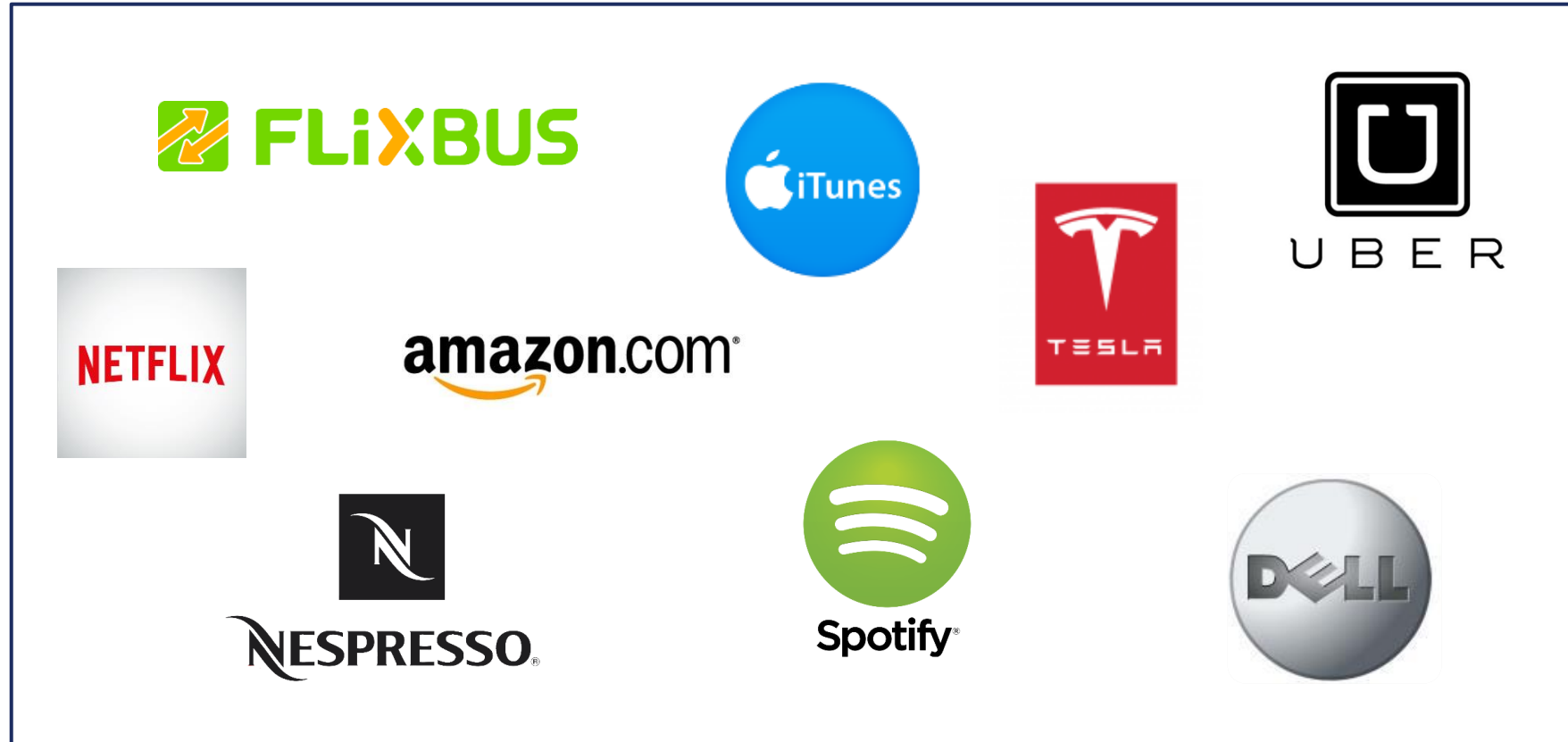


Prozessinnovationen

- Beispiel: „Rapid Prototyping“ (3D-Druck)
- Vereinfachung und Beschleunigung von Fertigungsprozessen

Unter Nutzung digitaler Technologien können auch vollkommen neue Geschäftsmodelle mit Änderungen bei (nahezu) allen Elementen entstehen

Beispiele für innovative Geschäftsmodelle



Was sind die Gemeinsamkeiten dieser innovativen Unternehmen?

Innovationsbeispiele

Das größte Taxiunternehmen der Welt besitzt keine Taxen



Der größte Anbieter für Ferienunterkünfte besitzt keine Gebäude



Der größte Telefonanbieter besitzt keine Telekommunikationsinfrastruktur



Der weltgrößte Einzelhändler besitzt kein Inventar



Der bekannteste Medieninhaber generiert keine Inhalte



Der größte Filmanbieter der Welt besitzt keine Kinos

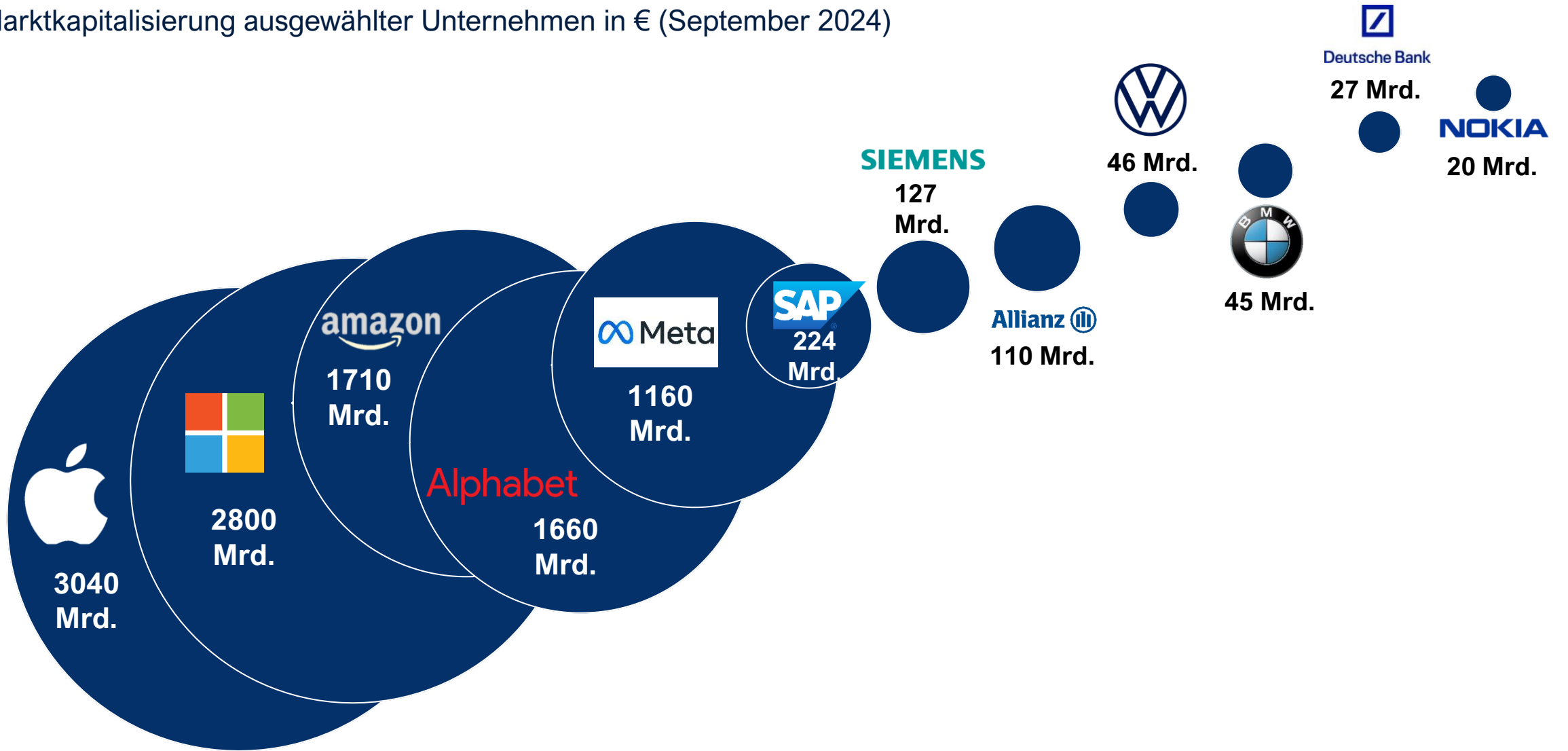


Die größten Softwareanbieter schreiben ihre Software (Apps) nicht selber



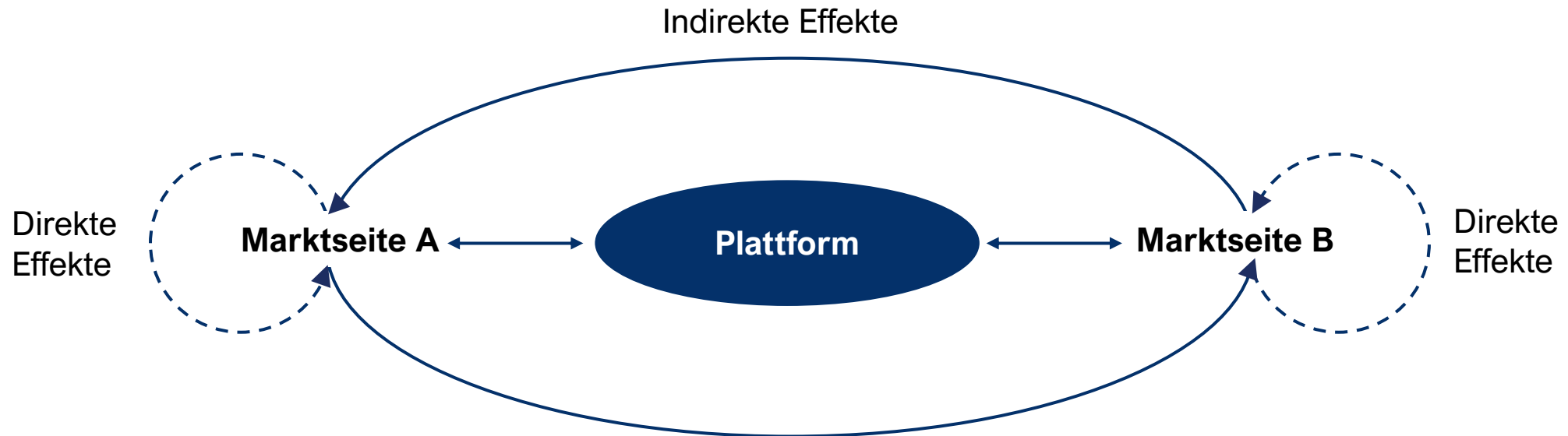
Die wertvollsten Unternehmen der Welt sind Plattformen

Marktkapitalisierung ausgewählter Unternehmen in € (September 2024)




Plattformen bringen verschiedene Marktteilnehmer zusammen, indem sie Netzwerkeffekte schaffen und ausnutzen

Plattformen und Netzwerkeffekte



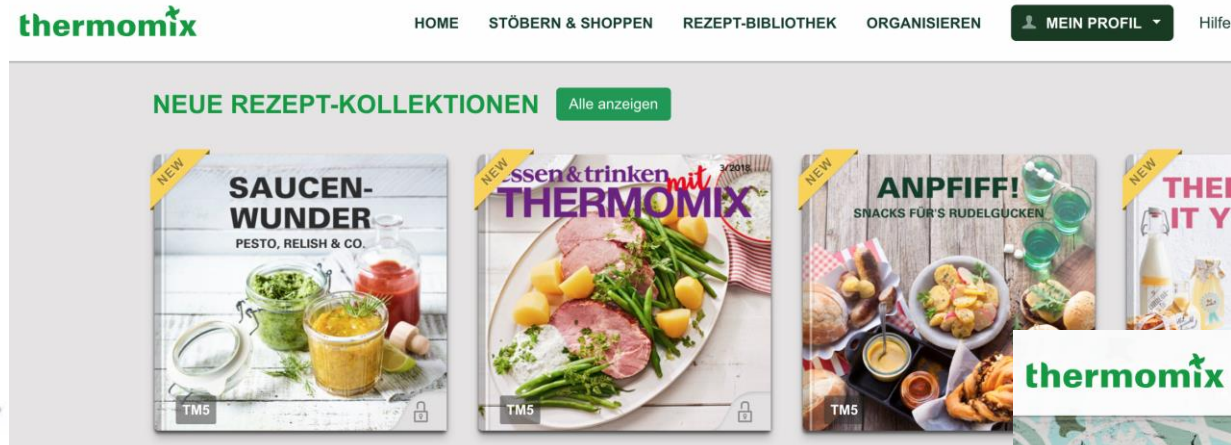
Es kann zwischen vier verschiedenen Typen von Plattformen unterschieden werden

Typen von Plattformen

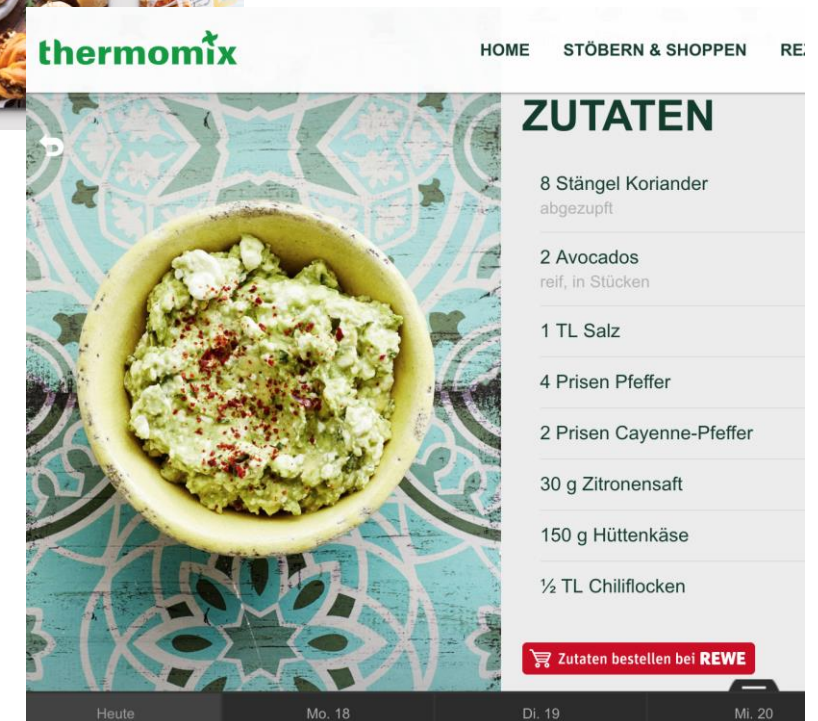
Typen von Plattformen			
<p>„Matchmaker“</p> <p>Helfen dabei eine passende Person auf der anderen Seite des Marktes zu finden.</p> <p>Parship ♥</p>	<p>„Audience maker“</p> <p>Stellen ein Publikum für Werbung bereit.</p> <p>Google</p>	<p>„Transaction-based businesses“</p> <p>Wickeln Transaktionen ab.</p> <p>VISA</p>	<p>„Software Plattformen“</p> <p>Entwickeln komplementäre Services.</p> <p> iOS</p>

Vorwerk will mit seinem Produkt Thermomix die Onlineplattform cookidoo.de aufbauen

Beispiel Vorwerk

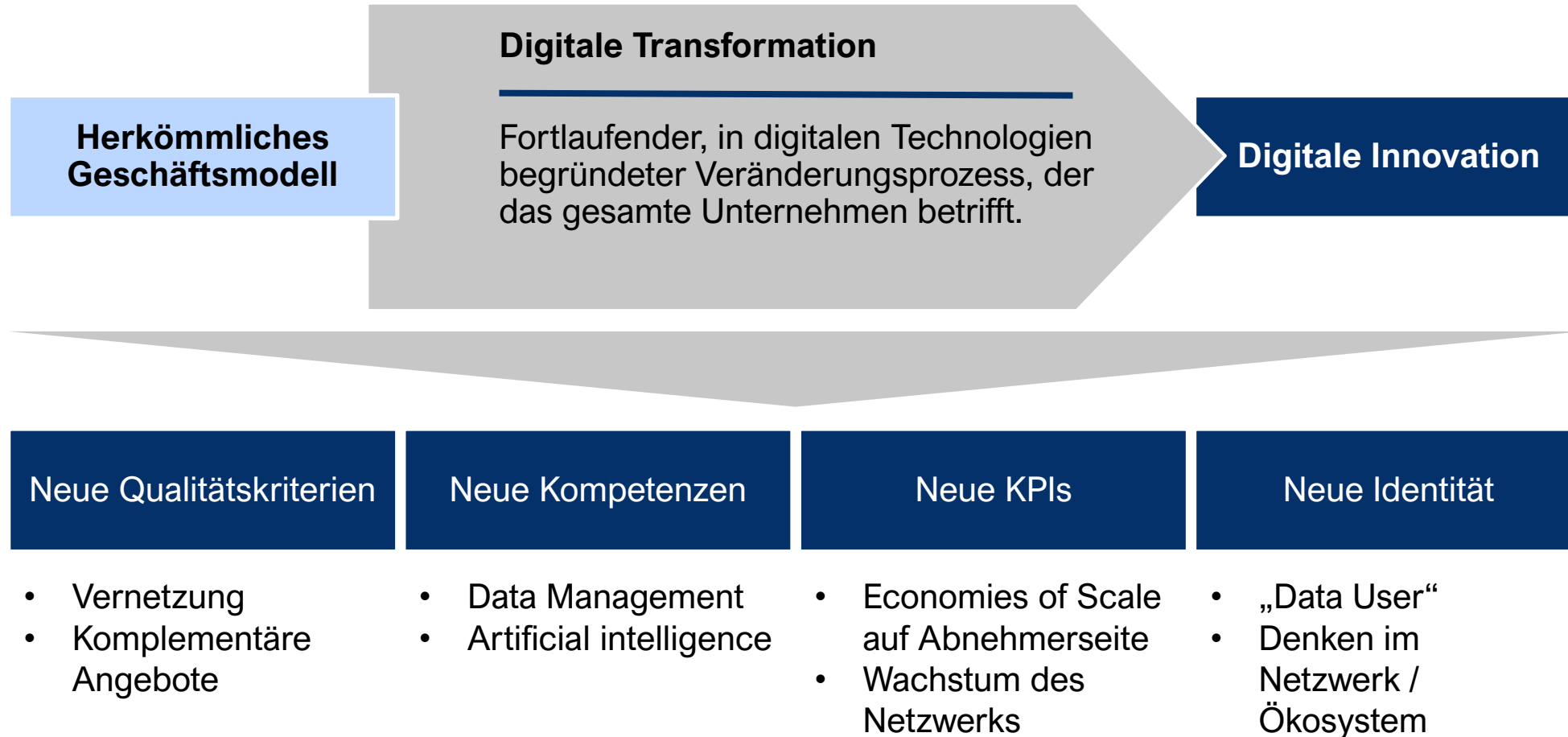


... und einfach durchs Rezept führen lassen!



Durch die digitale Transformation und müssen Unternehmen neue Kompetenzen aufbauen und sich eine neue Identität verschaffen

Digitaler Transformationsprozess



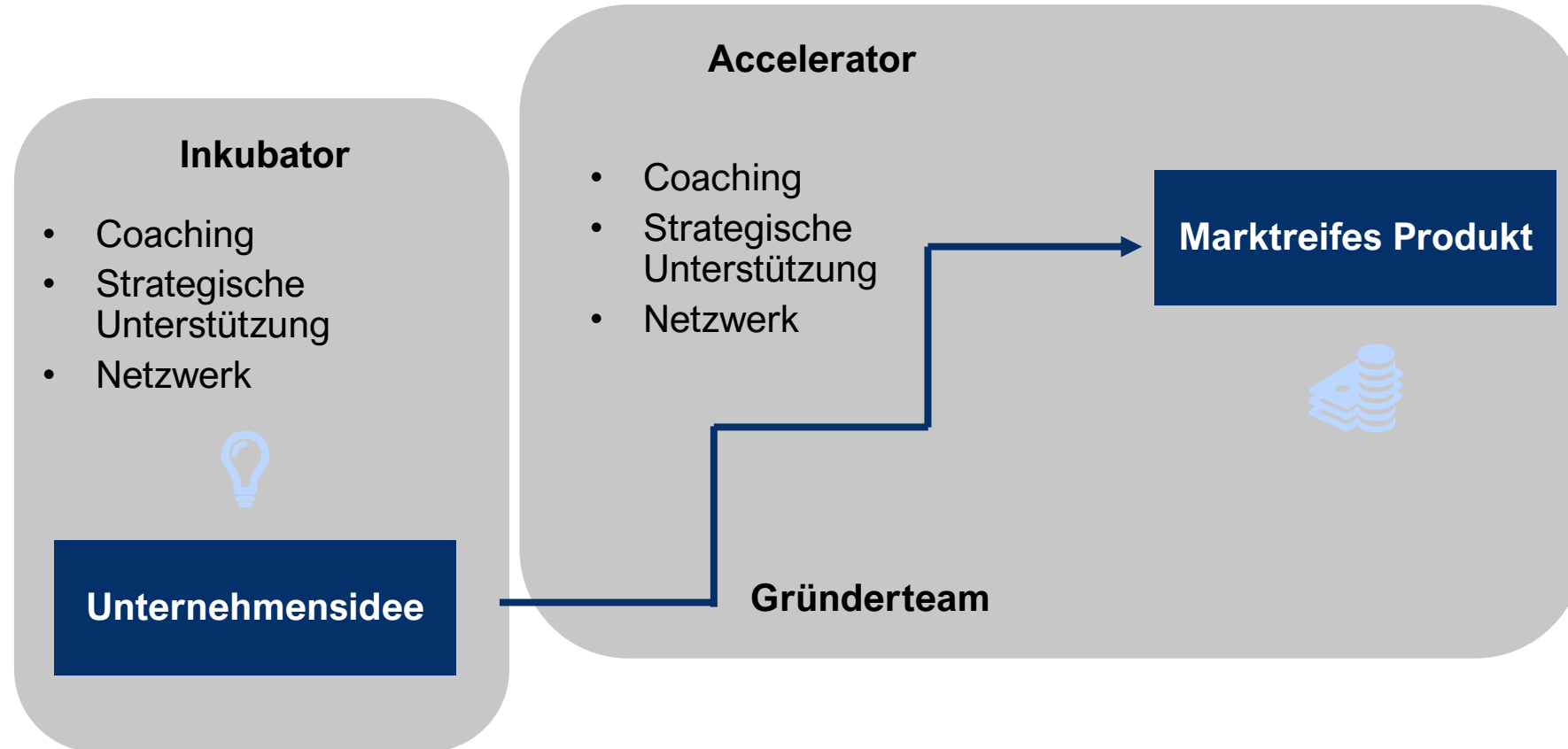
Unternehmen arbeiten mit ganz verschiedenen Ansätzen, um die Entwicklung innovativer Ideen zu unterstützen

Ansätze zur Unterstützung der Ideenentwicklung



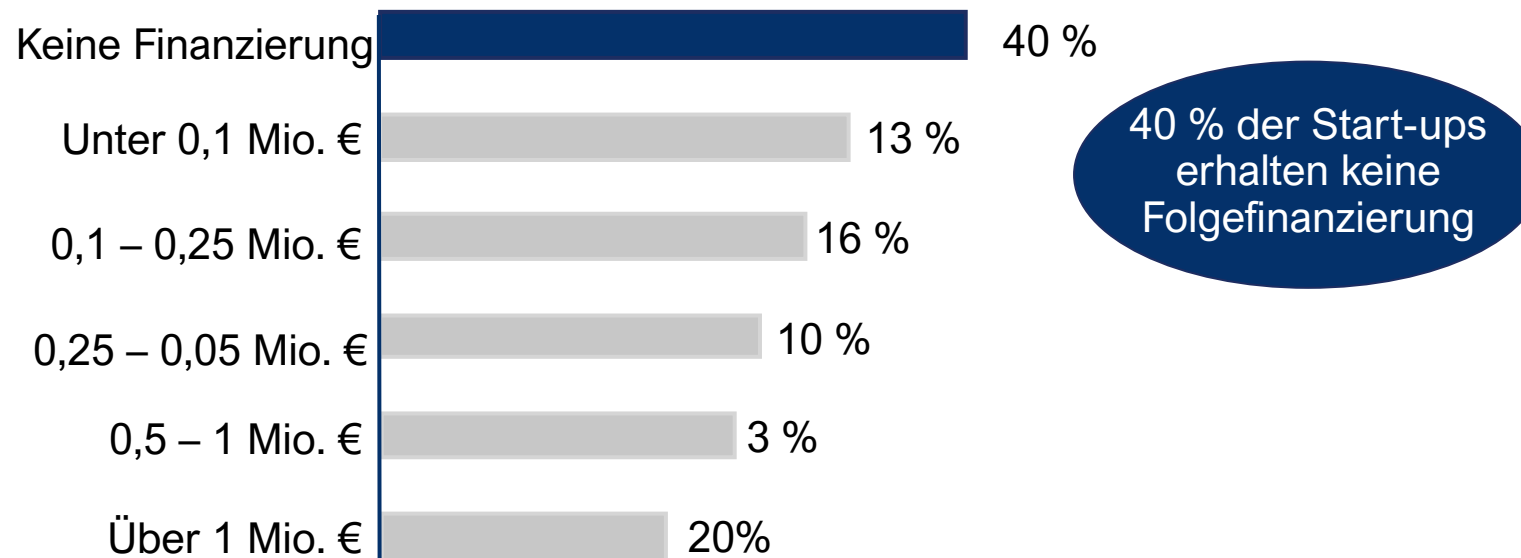
Acceleratoren und Inkubatoren coachen und beraten Start-ups bei deren Geschäftsidee

Acceleratoren und Inkubatoren coachen und beraten Start-ups bei deren Geschäftsidee



Bei einigen Accelerator-Programmen gibt es jedoch noch Verbesserungspotenzial

Folgefiananzierung von Start-ups nach Accelerator-Teilnahme



Auch die FAU unterstützt mit dem digitalen Gründerzentrum „Zollhof – Tech Incubator“ aufstrebende Start-ups

Incubator Zentrum der FAU

ZOLLHOF Tech Incubator

- Akademisches und unternehmerisches Netzwerk
- Kostenlose Nutzung der Tech Space Einrichtungen
- Professionelle Unterstützung durch ein Team von Programmierern, Designern, Anwälten, usw.
- Günstige Bürofläche
- No-Shares Policy: Im Gegensatz zu vielen anderen Tech-Inkubatoren werden keine Aktien am Start-up gefordert

