

BWL Zusammenfassung

Ökonomie \Rightarrow Lehre der Knappheit

\hookrightarrow welche Güter mit knappen Ressourcen, wie produziert und an wen verteilt werden

\Rightarrow keine eindeutigen Antworten

Betriebswirtschaftslehre

\hookrightarrow betrachtet Vorgang ein Bedürfnis zu befriedigen damit einen Nutzen zu stiften und daraus Wert zu schöpfen aus der Sicht von Unternehmen und Organisationen

Wertschöpfungskette

\hookrightarrow Prozess um ein Bedürfnis zu stillen

\hookrightarrow von Rohstoff-Produktion über Transport zum Verkäufer

\hookrightarrow + Supportprozesse (z.B. Maschine für Herstellung)

Wertschöpfungsketten Element

\rightarrow mehrere zusammenschliessen

\rightarrow spart Transaktionskosten

\hookrightarrow erhöhte Komplexitätskosten

(z.B. ³ zusätzliche Kompetenzen)

Arten von Wertschöpfungsketten

- **Fixe Wertschöpfungsketten**
 - ↳ z.B. Kauf eines Campers
- **Einseitige Plattformen**
 - ↳ z.B. Buchung über Hotelwebsite
- **Zweiseitige Plattformen**
 - ↳ z.B. Buchung über Airbnb
- **one-to-one Koordination**
 - ↳ z.B. Transaktion via Blockchain

Prozess

- ↳ Abfolge von Aktivitäten, die einen oder mehrere Arten von Input benötigen und einen Output mit einem Wert für einen Kunden generieren.

Management

- wo beginnt & endet ein Unternehmen (Wertschöpfungskette)

↳ Gestaltung der Wertschöpfungskette des Unternehmens

↳ Anpassung gemäss gegebenen Umwelt-Sphären

Anspruchsgruppen (Stakeholder)

↳ Teil der Umwelt

z.B. (Mitarbeiter, Kunden, Kapitalgeber etc.)

↳ ohne kann Unternehmen nicht überleben

⇒ Management muss Zusammenhalt der Anspruchsgruppen sichern

St. Galler Management Modell

↳ Reflexive Gestaltungspraxis von Wertschöpfungs-systemen

↳ eigenes Handeln ständig hinterfragen und mit Umwelt in

Beziehung setzen

System

- ↳ verschiedene Elemente mit Beziehungen untereinander
 - ↳ alle Elemente/Ebenen müssen verbunden sein, sodass sich das ganze System den Gegebenheiten anpassen kann.
- ⇒ zusammen verfolgen die Elemente ein gemeinsames Ziel
- ↳ (z.B. Unternehmen, Herstellungsprozess etc.)

Netzwerke

↳ Systeme können verschieden aufgebaut sein

- Sternförmig → zentrale Kontrolle über Arme
- Maschenförmig → alles mit allem
- Rasterförmig → nur mit Nachbarn verbunden

Trivial vs komplexe Systeme

Trivial

- Geschlossenheit
- Stabilität
- Berechenbarkeit
- Linearität
- Serialität

Komplex

- Offenheit
- Instabilität
- Kippeffekte
- Mehrschichtigkeit
- Historizität

Sustainable Development Goals (SDGs) der UNO

1. Keine Armut
2. Kein Hunger
3. Gesundheit & Wohlergehen
4. Hochwertige Bildung
5. Geschlechtergleichheit
6. Sauberes Wasser & Sanitär Einrichtungen
7. Bezahlbare & saubere Energie
8. Menschenwürdige Arbeit- & Wirtschaftswachstum
9. Industrie, Innovation, Infrastruktur
10. weniger Ungleichheiten
11. Nachhaltige Städte & Gemeinden
12. Nachhaltiger Konsum & Produktion
13. Massnahme zum Klimaschutz
14. Leben unter Wasser
15. Leben an Land
16. Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen
17. Partnerschaften zur Erreichung der Ziele

Zielkonstrukte

1. Wahrgenommener Kundenwert

↳ Zusammenspiel von

- wahrgenommenem Nutzen → z.B. Qualität, Zufriedenheit
- wahrgenommene Kosten → z.B. im Vergleich zu Alternativen
- wahrgenommener Kundenvorteil → Zusammenschluss aus den Anderen

2. Wertschöpfung

↳ Umsatz vs Kosten (Kundenertös - Aufwände)

3. Unternehmenswert

↳ Bewertung anhand Produkt und Cashflow

Struktur der Geschäftsprozesse

- Kundenprozess

↳ Reputationsbildung, Kundenakquisition, Kundenbindung

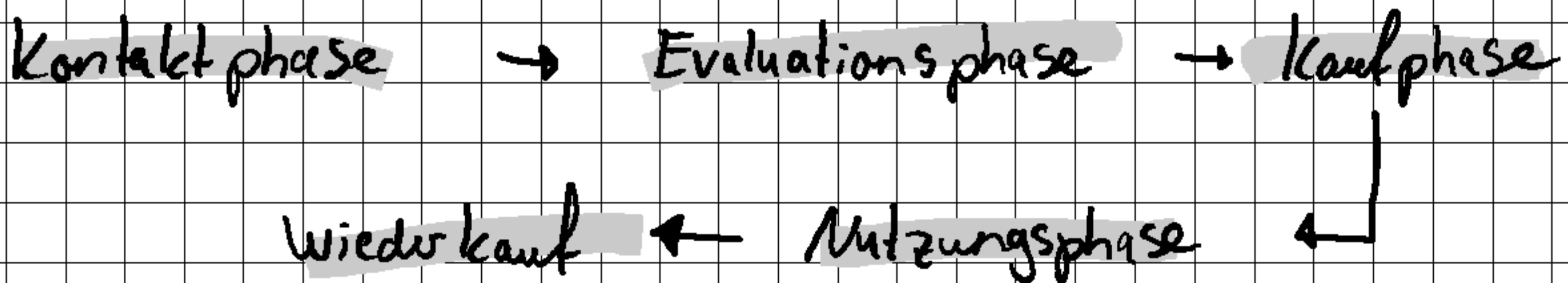
- Leistungsherstellungsprozess

↳ Fertigungstypen, out-sourcing, selber machen

- Leistungsinnovationsprozess

↳ Umsetzung neuer Kundenbedürfnisse

Customer Buying Cycle



Marketingkonzept

↳ schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan, der sich an angestrebten Zielen orientiert, für ihre Realisierung geeignete Strategien wählt und auf ihrer Grundlage die adäquaten Marketinginstrumente festlegt.

Markt

↳ Zusammentreffen von Angebot & Nachfrage

Kundenverhalten

- Nutzenansätze (neoklassisch) → Inhaltstheorie
 - ↳ Bedürfnispyramide
- Verhaltensmodelle (behavioristisch) → Prozesstheorien
 - ↳ S-O-R Modell → Stimuli, Organism, Response
 - ↳ Theory of planned Behavior

Nudging

- ↳ Kauf anreiz ausüben (Psychologisch)
 - ↳ z.B. 99% fettfrei vs 1% fett

Stated Preferences vs Hidden Preferences

↳
- bewusst
- sozial erwünscht

↳
- unbewusst
- sozial nicht akzeptiert

In der Mitte



Tatsächliche Präferenz
(revealed Preference)

Trend

↳ Entwicklungsrichtung (Wandlungsprozess)

Megatrends

vs

Nachfrage-trends

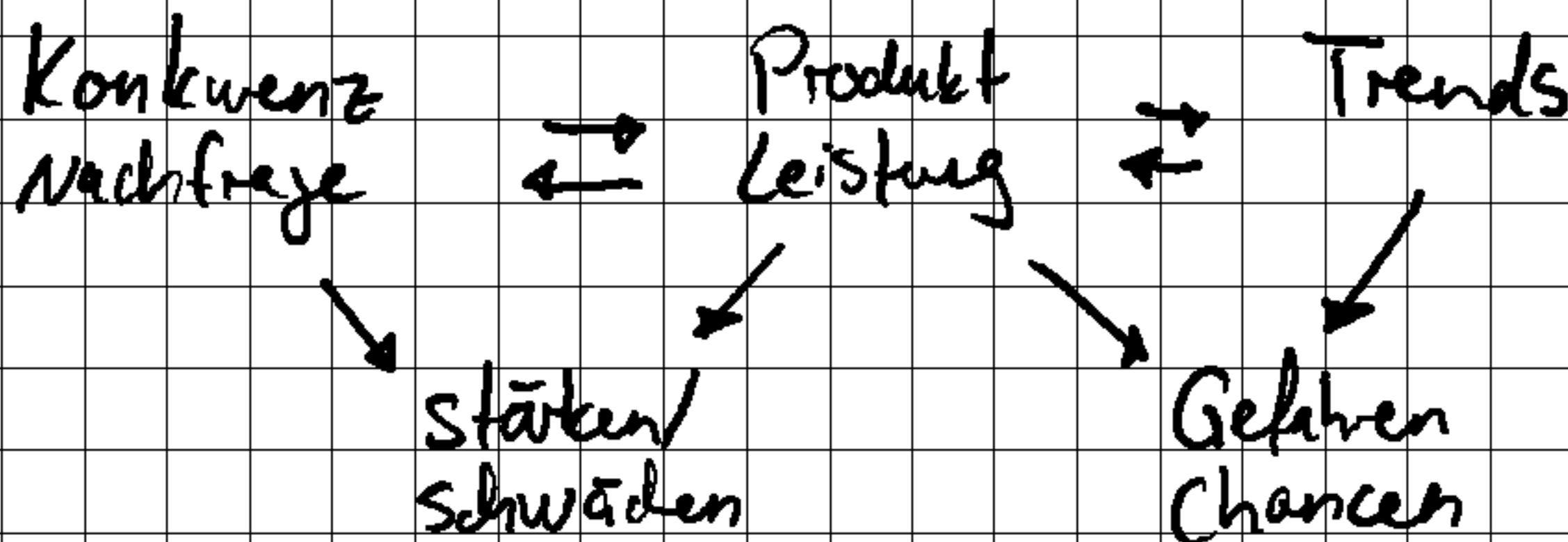
- Urbanisierung
- Nachhaltigkeit
- etc...

- z.B. Ernährungstrend
- kurzfristige Entscheide

SWOT - Analyse

↳ Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats

Angebotsanalyse Marktanalyse



Marketingstrategie

Ziel: Schaffung von Wettbewerbsvorteilen

inside out

↳ resource based view

↳ Konfiguration der Ressourcen

1. eigene Mittel einschätzen

2. Was kann ich machen

3. Interaktion mit Personen

4. Partner Commitments einholen

5. neue Mittel , neue Ziele
go to 1 go to 2

outside in

↳ market based view

↳ Positionierung am Markt

1. Opportunität identifizieren

2. Konkurrenzanalyse durchführen

3. Businessplan entwickeln

4. Ressourcen & Anspruchsgruppen
akquirieren

5. An sich immer verändernde
Umwelt anpassen

Segmentierungskriterien im Konsumverhalten

- Soziodemographisch → Einkommen, Geschlecht, Alter etc.
- Psychographisch → Werthaltung
- Motive/Bedürfnisse
- Geographisch → urban, ländlich
- Technische Affinität → Risiko

Clusteranalyse für Marktsegmentierung

↳ was ist verschiedenen Personen wichtig

↳ Dimensionen (z.B. Preis, Status etc.)

↳ Es bilden sich Gruppen (Cluster) über die verschiedenen Dimensionen

Positionierung eines Unternehmens

↳ wie gliedere ich mich in den Markt ein

aktive vs reaktive Positionierung

}
Schaffen eines neuen Marktes

}
Redbull

}
Einpflügen in bestehenden Markt

}
Avel Energy

4 Ps

- Product → Produktgestaltung

- Price → Preisgestaltung

- Promotion → Marktbearbeitung

- Place → Distribution (z.B. Gebiet)

Konzeptionsebenen von Produkten

- Kernprodukt → z.B. Schlafgelegenheit
- Basisprodukt → z.B. Bett
- Erweitertes Produkt → z.B. Zimmer
- Augmentiertes Produkt → z.B. Zimmer mit Bad
- Potenzielles Produkt → z.B. Hotel

Programmpolitik

↳ Sortiment

breites Sortiment

vs

Tiefes Sortiment

↳ Supermarkt

↳ Fachgeschäft

Economics

- Economies of scale → Kosten sinken mit wachsender Stückzahl
- Economies of scope → Verbund von Produktion → Kostensenkung
↳ Magermilch & Butter bei Emmi
- Economies of learning → Lerneffekt
- Economies of networks → grösseres Netzwerk → sinkende Kosten

Economics digitaler Produkte

↳ hohe Entwicklungskosten → Tiefe vertriebskosten

Preisgestaltung

- Neoklassische Preistheorie

↳ preis elastisch vs unelastisch

↳ Angebot / Nachfrage (z.B. Bier) ↳ muss man kaufen (z.B. Abfallsäcke)

- Behavioral Pricing

↳ Intereferenz Preis \pm Kontrast (Preisstimuli)

⇒ Zahlungsbereitschaft

⇒ Ziel ist es den Sweet spot zu finden für maximale Kaufbereitschaft

Preisdifferenzierung

- ↳ Kunde sieht den Preis, den er bereit ist zu zahlen
- ↳ dynamische Anpassung auf den Kunden

Yield Management

- ↳ Ertragsoptimierung durch Preisadjustierungen basierend auf verschiedenen Faktoren (z.B. Buchungszeitpunkt)

Dynamic Pricing

- ↳ Preisadjustierungen basierend auf momentaner Marktsituation

Pricing über Zeit

- Statische Sicht

- ↳ bleibt gleich und basiert auf Herstellungskosten, Nachfrage & Konkurrenz

- Dynamische Sicht

↳ Skimming Strategie

vs

↳ Penetrationsstrategie

hoher Einstieg, wenn Zahlungsbereitschaft hoch ist, dann schrittweise reduzieren

tiefer Einstieg für Markt Durchdringung, dann schrittweise erhöhen

Distributionspolitik

↳ alle Entscheidungen des Unternehmens, das Produkt dem Nachfrager zur Verfügung zu stellen

- Akquisitorische Distribution → Beziehung zum Abnehmer
- Physische, logistische Distribution

3 Strategien der Distribution

- Intensiv → breit Erhältlich (Cola)
- Selektiv → Vertrieb durch ausgewählte Partner (Vespa)
- Exklusiv → exklusiver Vertrieb (Rdex)

direkte vs indirekte Distribution

S
selber verkaufen
(z.B. Apple-Store)

über Dritthändler verkaufen
(z.B. Reisebüro)

Marketing-Kommunikation

↳ z.B. durch Markenbotschafter (Influencer)

Wirkungskette:

Attention → Interest → Desire → Action

⇒ AIDA

Marketing Controlling

↳ Messung der Ziele & Reaktion auf Resultate

- mittels div Kennzahlen
- Marktforschung

Innovationen

- Produktinnovation → neues Produkt
- Prozessinnovation → Neugestaltung einer Wertschöpfungskette
- Marktinnovation → neue Art der Marktbearbeitung
- Geschäftsmodellinnovation → Kombination der obigen Elemente

Geschäftsmodell

- Leistungskonzept
- Wertschöpfungsnetzwerk
- Kanäle
- Ertragsmodell
- Wertverteilung
- Entwicklungskonzept

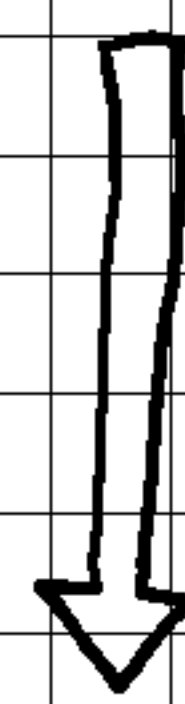
Entscheidungstheorie

- rationale Entscheidung
 - Zielsystem
 - Handlungsalternativen
 - Konsequenzen der Handlungsalternativen
 - Präferenzen (Entscheidungsregeln)

Problemlösungsprozesse

- Schweizerarmee : Problemerkennung

1. Problemerkennung
 2. Beurteilen der Lage
 3. Entschlussfassung
 4. Planentwicklung
 5. Befehlsgebung
- Risikomanagement



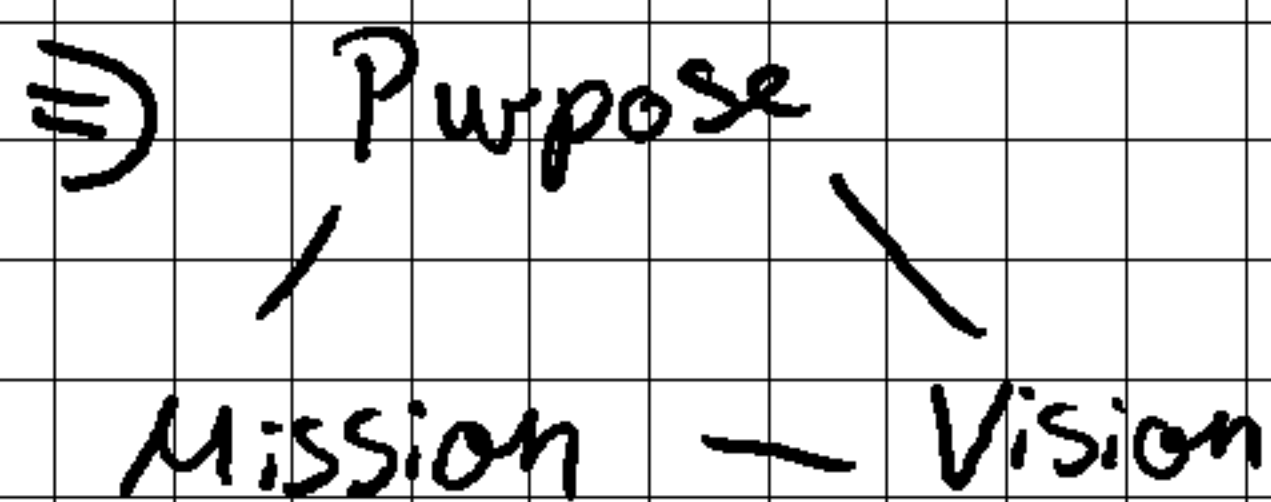
Sofortmassnahmen
Zeitplanung

Entscheidungsarten

- einfach → gut strukturiert (z.B. Zahlenbasiert)
- kompliziert & komplex → viele kleine, unsichere Entscheidungen
 - ↳ schlecht strukturiert

Strategische Entscheidungen

- Langfristigkeit
- Impact auf Organisation
- Entscheide über kostenintensive Änderungen
- Einbezug der Reaktion der Konkurrenz
- Effekte auf Return of Investment (ROI)



Inhalt einer Strategie

Ziel: Einzigartigkeit durch Differenzierung
↳ Märkte, Branding, Kernprozesse
↳ nicht imitierbar

Strategie Prozess

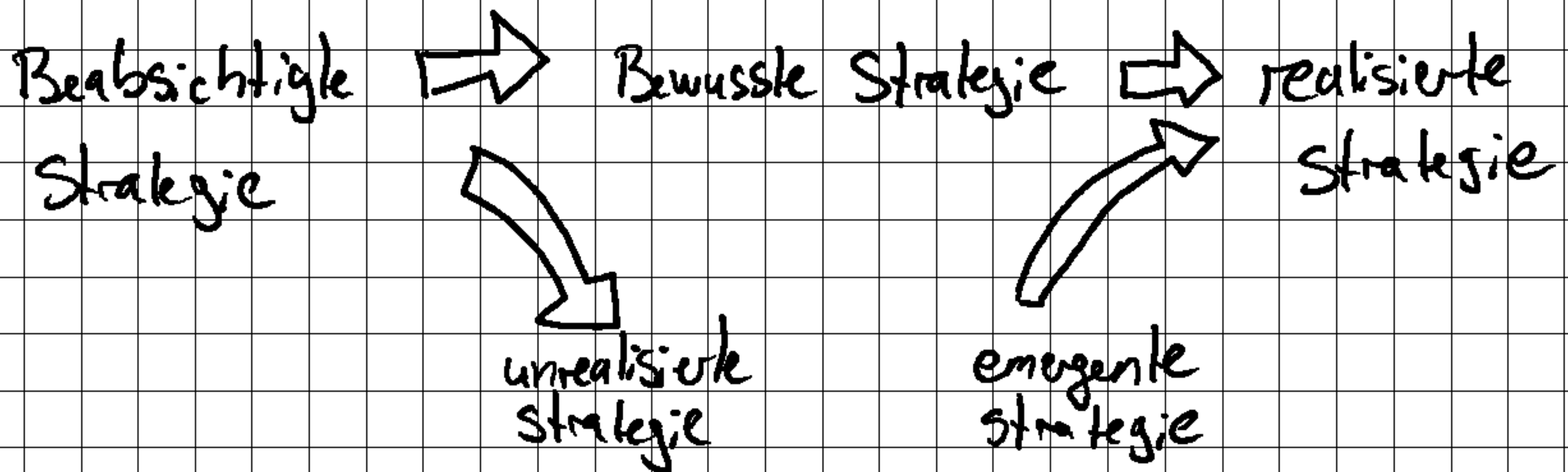
- attraktives Zukunftsbild erarbeiten
 - ↳ was müssen wir beeinflussen um dahin zu kommen
 - ↳ kurz- & langfristige Massnahmen
 - ↳ was dürfen wir nicht machen

Me Too Strategie

↳ Ich mache das Gleiche, wie jemand anderes

↳ Problem: Unterscheidung von der Konkurrenz
(billiger, besser...)

Mitzi Bergs Emergent Strategies



Portfolio Management Matrix

		Marktanteil	
		Hoch	Niedrig
Wachstum	Hoch	Star	Question Mark
	Niedrig	Cash Cow	Pet

Phasen des organisationalen Niedergangs

- Strategische Krise

↳ Ertragskrise

↳ Liquiditätskrise

↳ Insolvenz

Phasen der Entwicklung

- Erneuerung

Erneuerung

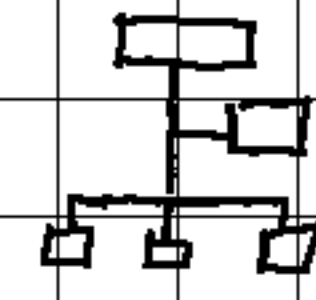
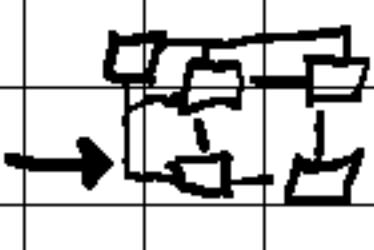
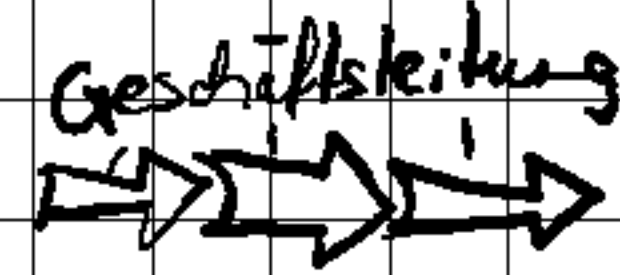
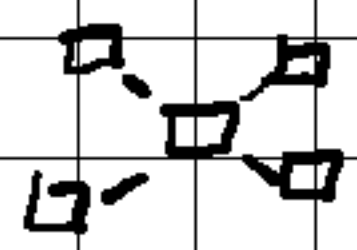
↳ Prozessoptimierung

↳ Rückgang

Systematische Gestaltung des Wandels

↳ Structure follows process follows Strategy

Organisationsstrukturen

- Stab-Linienorganisation → 
- Matrixorganisation → 
- Prozessorganisation → 
- Netzwerkorganisation → 

Determinanten der Organisationsstruktur

↳ Structure follows strategy

⇒ Aus der Unternehmensstrategie folgen eine Reihe von Prozessen und basierend auf diesen Abläufen lässt sich eine passende Struktur ableiten.

Umsetzung

- Formale Elemente beachten
 - ↳ Stelle, Aufgabe, Kompetenzen, Verantwortung
- Funktionen → Spezifikation der Aufgaben etc.
- Abläufe → Erledigung, Feedback, etc...

Kulturrebenen Modell

- Sichtbare Verhaltensweise

Sichtbarkeits-
Linie

- Kollektive Werte, Gefühl für das 'Richtige'

- Grundannahmen zum Wesen des Menschen, Beziehung
zur Natur und Anderen