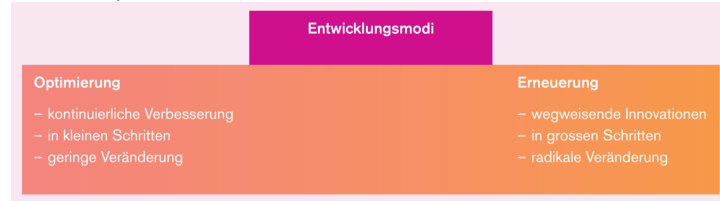


02 Innovationsmanagement

Innovation ist die erfolgreiche Umsetzung neuer Ideen in Produkte, Dienstleistungen, Prozesse oder Geschäftsmodelle, die einen Mehrwert schaffen.



„Inkrementelle“ Innovation

„radikale“ oder „disruptive“ Innovation

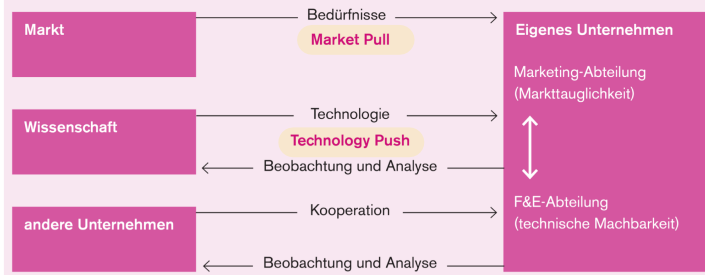
Beispiele

- effizienter Verbrennungsmotor → Mobilität: Uber ersetzt Taxigeschäft
- Smartphones: bessere Kameraauflösung, längere Akkulaufzeit → Film & Musik: Netflix ersetzt DVD-Verleih, Spotify - CD Verkauf
- Lebensmittel: neue Geschmacksrichtungen, längere Haltbarkeit → Einzelhandel: Amazon verändert den stationären Handel radikal



→ Eine dauernde Optimierung ohne Erneuerung führt zu Erstarrung. (Ab einer gewissen Zeit kann ein Benzinmotor fast nicht mehr weiter optimiert werden. Eine weiterführende Optimierung führt zu keinem viel tieferen Benzinverbrauch ⇒ Kundennutzen steigt nicht)

→ Eine dauernde Erneuerung führt zu Übermüdung aller Unternehmensressourcen. (ein Automobilhersteller kann nicht jedes Jahr auf neuen Technologien basierenden Motor auf den Markt bringen, da die Forschungsabteilung, das Personal & die Produktionsanlagen überfordert wären.)



① Markt → Market Pull

- Input: Bedürfnisse, Wünsche, Trends von Kunden / Nutzer:innen
- ↳ Kunden wollen nachhaltigere Verpackung: Firma entwickelt Lösung

\* Crowdsourcing: Ideen soziale Medien

② Wissenschaft → Technology Pull

- Input: neue Technologien & wissenschaftliche Erkenntnisse
- Prinzip: Technologie "drückt" Innovationen in den Markt, bevor konkreter Bedarf da ist.
- ↳ Entwicklung von KI-Systemen

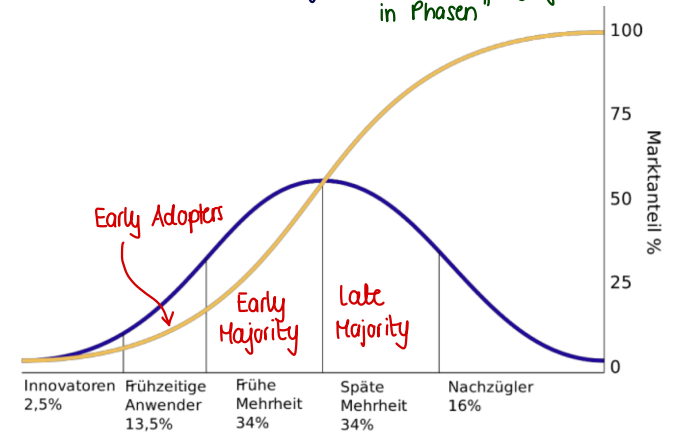
③ Andere Unternehmen

- Input: Ideen, Lösungen, Produkte anderer Unternehmen
- Prinzip: Kooperation / Beobachtung führt zu Innovation
- ↳ Samsung 3D-Gesichtserkennung inspiriert von Apple

Voraussetzungen für Innovation:

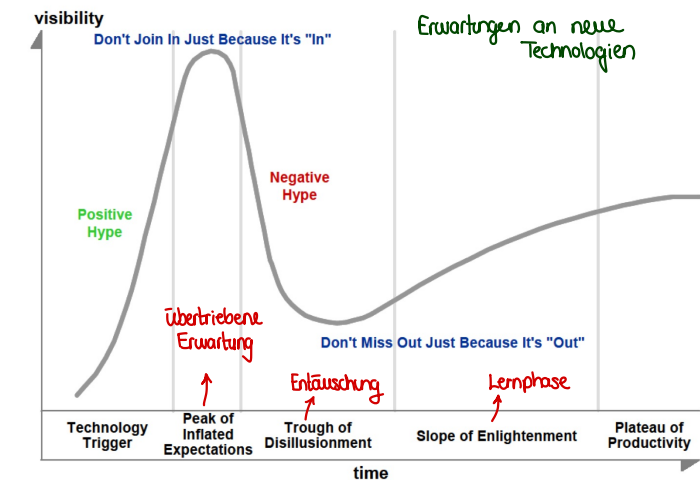
| Innovationsfördernde Faktoren       | Erläuterung  |
|-------------------------------------|--|
| Risikobereitschaft und Fehlerkultur | Mut zu Aussergewöhnlichem, Akzeptanz von Misserfolgen, Entwicklung von Eigeninitiative   |
| Lernkultur                          | intensive Aus- und Weiterbildung   |
| Veränderungskultur                  | Der schöpferische Akt ist auch ein Akt der Zerstörung von Bisherigem und erfordert die Bereitschaft zur Veränderung.   |
| Visionen                            | Visionen bedürfen mehr der Phantasie als der Logik.  |
| Teamarbeit                          | Innovationen können heute kaum mehr durch einzelne kreative Individuen generiert werden, sondern erfordern die Zusammenarbeit von Spezialisten aus verschiedenen Organisationsbereichen sowie eine intensive Kommunikation.                                    |
| Kreative Freiräume                  | Entwickler in Unternehmen brauchen kreativen Freiraum, um ihre Ideen entwickeln zu können. Hierzu gehören beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle und inspirierende Geschäftsräumlichkeiten. Zu viele Regeln und Einschränkungen behindern die Kreativität. |
| Führung                             | Vertrauen, Feedback über die erbrachte Leistung, kooperativer Führungsstil, Mitarbeitermotivation und Förderung von Mitarbeiterinitiativen   |
| Kreativitätstechniken?              | Brainstorming, Methode 635, morphologischer Kasten   |

Diffusionskurve nach Everett Rogers "Marktdurchdringung in Phasen"



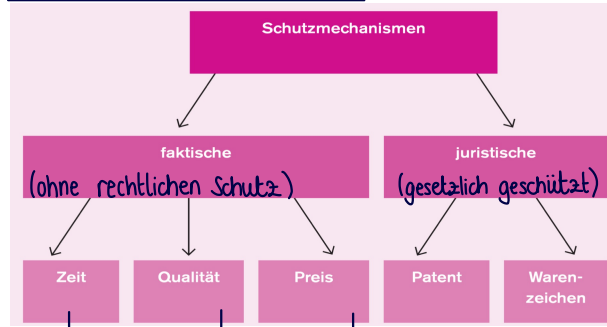
→ Um in den (Massen-) Markt aufgenommen zu werden, muss eine Technologie die "Kluft" zwischen early Adopters & early Majority überwinden.  
 ↳ viele scheitern, weil das Produkt noch nicht ausgereift ist  
 ↳ 02-Innovationsmanagement: Folie 19: Kundentypen

Hype Cycle (nach Gartner) (02-Innovationsmanagement, Folie 32)



→ Der Hypecycle zeigt nicht die Marktdurchdringung, sondern die Erwartungshaltung über die Zeit  
 → "Valley of death": kritische Übergangsphase von F&E zu Markteintritt  
 ↳ überwinden durch: politische Eingriffe, frühzeitige Partnerschaften, Lean-Startup-Ansatz

## Wie kann ich Innovationen schützen?



- Patent: schützt technische Erfindungen
  - Warenzeichen: Markenschutz (z.B.: Logos)
  - Lernkurve (Schutz durch Erfahrung) & Skaleneffekt (& Grösse)
- ↳ Konkurrenten können schwer mithalten

### Vorteile Patentschutz: 02-Innovation, Folie 45

| Bewerten Sie die folgenden Fragen zu den Entwicklungsmodi eines Unternehmens (Optimierung und Erneuerung) sowie zum betrieblichen Innovationsmanagement, sowie dessen Voraussetzungen an die Unternehmenskultur: | Richtig | Falsch |
|--|---------|--------|
| "Optimierung" und "Erneuerung" führen dank Innovationen letztlich zu gleichen Resultaten.  |         | X      |
| Innovationen, die aufgrund eines "Market Pull" entwickelt wurden, basieren auf erhobenen bzw. wahrgenommenen Kundenbedürfnissen.   | X       |        |
| Eine gewisse Toleranz gegenüber unternehmerischen Fehlschlägen ist eine der Grundkomponenten einer erfolgreichen Innovationskultur.  | X       |        |
| Die Bezeichnung "Innovation" bezieht sich nur auf Produkte und Dienstleistungen, nicht aber auf innerbetriebliche Prozesse.  |         | X      |
| Bewerten Sie folgende Aussagen zum Umgang mit geistigem Eigentum (IP) sowie zum "Hype Cycle":  | Richtig | Falsch |
| Innovationen können durch Geheimhaltung, Lernkurve und Skaleneffekte, Patente sowie Open-Source-Projekte gesichert werden.   | X       |        |
| Innovationen können auch durch faktische Schutzmechanismen wie tiefe Preise und rascher Markteintritt gesichert werden.  | X       |        |
| Eine Innovation ist am Markt erfolgreich, sobald die Kundengruppe der "Innovators" nach Rogers' Diffusionsmodell überzeugt wurde.  |         | X      |
| Steuerbegünstigungen für Elektroautos, wie sie in in der Schweiz z.B. im Kanton Zürich zu finden sind, sind ein Instrument, welches einer Innovation helfen kann das "Valley of Death" zu überwinden.            | X       |        |

## 03 Firmengründung

### Startup - Guide

- ↻ Firmengründung ist ein Prozess
- gute Idee/Erfindung ≠ Innovation ≠ erfolgreiches Unternehmen

## Vier Meilensteine:

- ① **Problem - Kunde** Übereinstimmung (Kundenfokus)  
→ Gibt es ein echtes Kundenproblem?
- ② **Problem - Lösung** Übereinstimmung (Geschäftsmodellfokus)  
→ löst deine Lösung tatsächlich das Problem?
- ③ **Produkt - Markt** Übereinstimmung (Marktfokus)  
→ Wollen genug Kunden dein Produkt kaufen?
- ④ **Geschäftsmodell - Performance** (Managementfokus)  
→ funktioniert dein Modell nachhaltig, skalierbar & wirtschaftlich

**Build - measure - Learn - Zyklus:** zentrales Konzept aus der Lean-Startup Methode. Ziel: innovative Produkte schnell & effizient zu entwickeln, indem man kontinuierlich lernt.

- ① **Build - bauen:**  
→ MVP (minimum viable Product) entwickeln: einfachste Version des Produkts, die genug Funktionen hat, um Kundenfeedback zu erhalten.
- ② **Measure - messen:**  
→ Daten sammeln über das Nutzerverhalten
- ③ **Learn - lernen:**  
→ analysiere die Daten  
→ entscheide ob beibehalten (Pivot)/ändern (persevere)

### warum MVP?

- Grundlage für Innovationsbilanz
- schnelles Feedback vom Markt
- Risiken & Kosten frühzeitig optimieren

Ein MVP ist ein fast fertiges Produkt mit allen geplanten Features.

**X Falsch** – Ein MVP enthält nur die nötigsten Funktionen zum Testen der Kernannahmen.

Ein MVP hilft dabei, schnell zu lernen, ob ein Produkt echten Kundennutzen liefert.

**✓ Richtig** – Es geht darum, die Value Hypothesis möglichst früh zu validieren.

Folie 39

**Value Curve:** Diagramm, das darstellt, welche Faktoren in einem Markt wichtig sind & wie stark verschiedene Anbieter darin abschneiden.

- x-Achse: Merkmale / Faktoren
- y-Achse: Ausprägung / Leistungsniveau (von niedrig - hoch)
- Jede Linie stellt ein Unternehmen dar

## Value Proposition / Alleinstellungsmerkmal

↳ (Nutzenversprechen): warum dein Produkt anders & kaufenswert ist.

### Elemente:

- Alleinstellungsmerkmal (USP): was macht dein Produkt einzigartig?
- Pain Reliever: Welches konkretes Problem wird gelöst?
- Gain Creator: Welches Zusatznutzen wird geboten?
- Zielgruppe: Passt es zu deinen Early Adopters?

Die Value Proposition richtet sich immer an alle potenziellen Kunden. **X Falsch**

Eine Value Proposition kann gleichzeitig Pain Reliever & Gain Creator sein. **✓ Richtig**

Ein Produkt ohne Value Proposition kann dennoch erfolgreich sein. **X Falsch**

Die Value Proposition beschreibt vor allem technische Funktionen. **X Falsch**

Eine starke Value Proposition erklärt, warum ein Produkt einzigartig ist. **✓ Richtig**

## Erarbeitung eines Alleinstellungsmerkmal

| PERFECT     |   |
|-------------|---|
| Problem     | Ein Problem der Kunden lösen                        |
| Environment | Bessere Integration des Produkts im Umfeld          |
| Risk        | Ein Risiko der Kunden verringern                    |
| Feelings    | Positive Gefühle bewirken, oder negative verringern |
| Efficiency  | Die Effizienz/Produktivität der Kunden erhöhen      |
| Convenience | Den Komfort der Kunden erhöhen                      |
| Total Costs | Reduktion der Belastungen der Kunden                |

| KAESE       |   |
|-------------|---|
| Kompakt     | Der Text sollte mit einem einzigen Blick erfasst werden können, muss also sehr kurz sein. Im Idealfall umfasst er weniger als 10 Wörter und kann gleichzeitig als Tagline verwendet werden. |
| Attraktiv   | Natürlich muss das Produkt attraktiv für den Leser erscheinen – seine Vorteile müssen klar ersichtlich sein.  |
| Einprägsam  | Der Text sollte in Erinnerung bleiben. Dies erreicht man beispielsweise durch Humor oder ein mentales Bild.   |
| Spezifisch  | Das Nutzenversprechen muss sich klar auf das Produkt beziehen und am besten konkrete Angaben machen.  |
| Einzigartig | Das Versprechen sollte einmalig sein im Vergleich zu den Alternativen. Dies kann durch Superlative erreicht werden („schnellste, größte, komfortabelste, ...“).                             |

## Unfairer Vorteil (unfair advantage):

- etwas das ein Startup hat, das **nicht kopiert & nicht gekauft** werden kann – nur das eigene Team hat Zugang.
- ⚠ "wir sind erster am Markt" ist kein unfairer Vorteil.
- **Insiderwissen**: internes Wissen aus Forschung/Branche
- **bestehende Netzwerke**: Kontakte zu Investoren, Lieferanten...

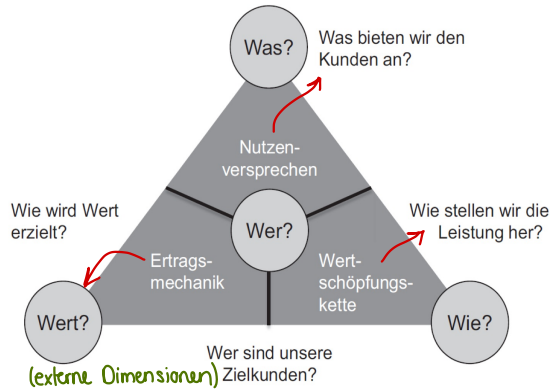
## 04 Geschäftsmodelle, GM Muster

Geschäftsmodell = beschreibt, wie Firmen funktionieren – auf abstrakter, kollektiver Ebene

- Wettbewerb zwischen Geschäftsmodellen, nicht zwischen Produkten und Prozessen.

## Geschäftsmodell nach Gassmann:

"Wer - Was - Wie - Wert"-Modell:



- **Wer & Was = Kundenperspektive**, **Wie & Wert = interne Prozesse & Ertrag**

## Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur)

- komplettes Geschäftsmodell auf einer Seite: 9 Bausteine

| Business Model Canvas (OSTERWALDER & PIGNEUR)   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| <b>Schlüsselpartner</b><br>= Netzwerk von Partnern & Lieferanten<br>Strategische Allianzen / Joint Ventures / Käufer-Anbieter-Beziehungen | <b>Schlüsselaktivitäten</b><br>wichtigste Handlungen eines Unternehmens<br>Schaffen & Unterbreiten das Wertangebot / erreichen die Märkte / Aufbau & Pflege der Kundenbeziehungen | <b>Wertangebote</b><br>Paket von Nutzen, das ein Unternehmen seinen Kunden anbietet<br>verschiedene Produkte & Dienstleistungen<br>qualitativer oder quantitativer Natur<br>Neuheiten / Leistungsoptimierung / Marke / Design / Arbeits-erleichterung / | <b>Kundenbeziehungen</b><br>Arten von Beziehungen<br>persönliche Unterstützung / Selbstbedienung / automatisierte Dienstleistungen / Communities / Mitbeteiligung | <b>Kundensegmente</b><br>Segmentierung nach Bedürfnissen / Verhaltensweisen / Merkmalen / Finanzkraft / bevorzugte Kanäle / etc. |
|   | <b>Schlüsselressourcen</b><br>können physischer, finanzieller, intellektueller, menschlicher Natur sein   |   | <b>Kanäle</b><br>= Kundenberührungspunkte<br>alle Kommunikations- / Distributions- & Verkaufskanäle   |  |
| <b>Kostenstruktur</b><br>Fixkosten & variable Kosten<br>die zwei Extreme: kostenorientierte & wertorientierte Geschäftsmodelle            |   | <b>Einnahmequellen</b><br>aus Verkauf von Wirtschaftsgütern / Nutzungsgebühren / Mitgliedsbeiträgen / Verleih, Vermietung, Leasing / Lizenzen, Marktergebnen / Werbung  |   |  |

Quelle: Osterwalder & Pigneur

## Vergleiche der Geschäftsmodelle:

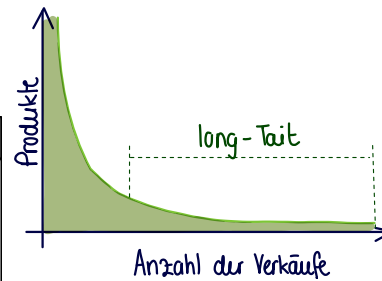
| Punkt                            | Gassmann-Modell                 | Lean Canvas (Maurya)                     | Business Model Canvas (Osterwalder)                |
|----------------------------------|---------------------------------|--|--|
| Zielgruppe                       | Alle Unternehmen                | Startups, neue Ideen                     | Etablierte Firmen & Geschäftsmodelle               |
| Fokus                            | Reduktion auf 4 zentrale Fragen | Kundenprobleme, schnelle Validierung     | Strukturierte Übersicht über alle Geschäftsaspekte |
| Elemente                         | Wer, Was, Wie, Wert             | 9 Felder (Problem, Lösung, UVP, etc.)    | 9 Felder (Partner, Aktivitäten, Kanäle, etc.)      |
| Tieferegehende Kundenlogik?      | Eingeschränkt (Wer + Was)       | Ja – Fokus auf Early Adopters, Pain/Gain | Ja – Kundenbeziehungen, Kanäle, Segmente           |
| Unfairer Vorteil enthalten?      | ✗ Nein                          | ✓ Ja (Unfair Advantage)                  | ✗ Nein   |
| Klarer Nutzenfokus (Value Prop)? | Teil von „Was“                  | Ja, über UVP und Problem                 | Ja, explizit im Feld „Wertangebote“                |

| Ein Geschäftsmodell kann nach Gassman, Osterwalder, oder dem Lean Canvas beschrieben werden. Welche Aussagen treffen zu? | Richtig | Falsch |
|--|---------|--------|
| Egal welches Modell, im Zentrum stehen immer die Kunden.   | ✗       |        |
| Das "Nutzenversprechen" von Gassmann ist mit der "unique value proposition" vergleichbar.                                | ✗       |        |
| Die Ertragsmechanik spielt im Canvas keine Rolle.  |         | ✗      |
| Marketing spielt in den Geschäftsmodellen keine Rolle  |         | ✗      |

**Geschäftsmodell Muster:** In der Praxis lassen sich Geschäftsmodelle mit ähnlichen Anordnungen von Bausteinen beobachten.

## Beispielmuster 1: "Long Tail"

- Fokus auf den Verkauf vieler Nischenprodukte mit geringer Einzelnachfrage, statt auf wenige Bestseller. Die Summe dieser "kleinen" Verkäufe ergibt einen grossen Umsatz.



- **Beispiel: Amazon (Bücher)**
- ↳ geringe Produktionskosten (Print-on-Demand)
- ↳ geringe Lagerkosten

## Beispielmuster: "Free"

- mindestens ein Kundensegment erhält dauerhaft ein kostenloses Angebot. Die Finanzierung erfolgt durch Werbung, Zusatzverkäufe, andere Kundengruppen.

## Varianten:

### ① Gratisangebot:

- finanziert durch Werbung
- Beispiele: Facebook, 20 Minuten, Wikipedia

### ② Freemium:

- Basisdienst kostenlos, Premium kostet
- Beispiel: Spotify, Fortnite

### ③ Köder und Haken - Muster

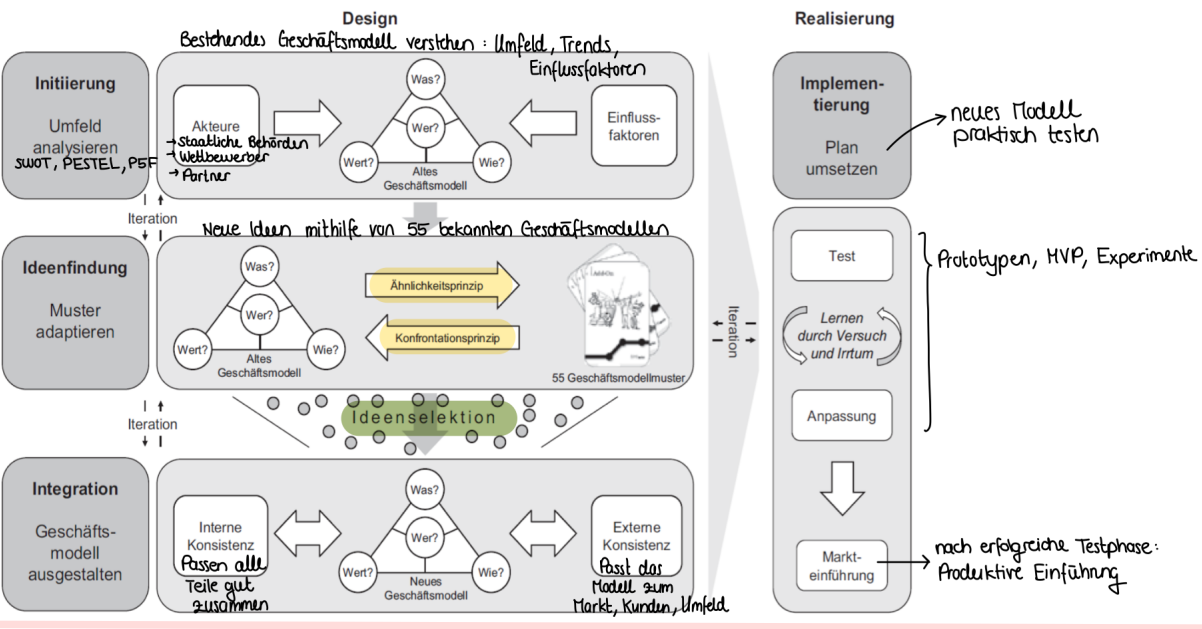
- günstiges / kostenloses Einstiegsprodukt → Zubehör teuer
- Beispiel: Drucker & Patronen, Rasierer & Klingen

## Beispielmuster: "Multi-Sided Plattformen"

- bringt mindestens zwei unterschiedliche voneinander abhängige Kundengruppen zusammen. → der Wert entsteht durch die Interaktion zwischen den Gruppen
- Plattform ist nur dann nützlich, wenn beide Gruppen aktiv sind (z.B.: Käufer und Verkäufer, App-Nutzer und App-Entwickler)

|                     | Ähnlichkeitsprinzip  | Konfrontationsprinzip   |
|---------------------|--|---|
| Prinzip             |  |   |
| Selektionskriterium | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analoge Branchen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extremvarianten (komplett andere Branchen)</li> </ul>  |
| Motto               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mache Dir das Vertraute fremd</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mache Dir das Fremde vertraut</li> </ul>   |
| Vorteile            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eher mehr strukturiert</li> <li>▪ Auch für Kreativitätsanfänger geeignet</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durchbrechen von Denkmustern</li> <li>▪ Erschließung ungeahnter Innovationspotenziale</li> </ul> |
| Nachteile           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je nach Abstraktionsgrad der Problemstellung können Denkmuster nur teilweise durchbrochen werden</li> <li>▪ Gefahr, bei bekannten Kundenproblemen hängen-zubleiben</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfordert hohe Kreativität, hierdurch anspruchsvoller in der Anwendung</li> </ul>                |
| Empfehlung          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovationsprojekte mit spezifischer Problemstellung</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovationsprojekte mit offener oder nur teilweise bekannter Problemstellung</li> </ul>          |

# St. Galler Business Modell Navigator™



## Intensität der Kooperation:

|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
| Nur wichtigste Eckpunkte geregelt  | Gemeinsame Haftung für Aktivitäten aus gemeinsamer Kooperation | Partner binden sich durch finanziellen Beitrag an Tochtergesellschaft. | Finanzielle Beteiligung erfolgt direkt beim Kooperationspartner | Beide Kooperationspartner verschmelzen zu einer Einheit |
| <b>Kooperationsvertrag</b>   | <b>Gesellschaftsvertrag</b> (einfache Gesellschaft)            | <b>Gründung einer gemeinsamen Tochtergesellschaft</b>                  | <b>Minderheitsbeteiligung</b> (ein- oder gegenseitig)           | <b>Mehrheitsbeteiligung</b> (ein- oder gegenseitig)     |
| klein <span style="float: right;">gross</span><br>→ Intensität der Kooperation |  |  |   |   |

## Vorteile von Kooperationen:

- Zentralisierung gemeinsamer Aktivitäten:**
  - Skalenerträge (Economies of Scale) – günstigere Produktion durch grössere Mengen
  - Marktmacht – stärker gegenüber Kunden / Lieferanten
  - Risikoteilung – z.B.: Forschung, Markteintritt, Investitionen
- Transfer von Fähigkeiten & Know-how:**
  - Prozesse verbessern
  - Produkte gemeinsam entwickeln
  - Technologie teilen oder weiterentwickeln
- Integration ergänzender Aktivitäten:**
  - neue Märkte erschliessen
  - Sicherung von Rohstoffen
  - Absatz sichern
  - Verbundeffekte (Economies of Scope)

## 05 Rechtsgrundlagen, Organisation & Struktur

### Arten von Kooperationen:

| Richtung der Kooperation | Beschreibung, Grund  |                                    |
|--------------------------|--|------------------------------------|
| horizontal               | Kooperation zwischen Partnern derselben Branche zur Bündelung der Wettbewerbskraft und Teilung der Wettbewerbsrisiken              | → gleiche Branche                  |
| vertikal                 | Kooperation zwischen Partnern aufeinanderfolgender Leistungsstufen zur Optimierung der Schnittstellen                              | → Lieferanten, Hersteller, Händler |
| lateral                  | Kooperation zwischen Partnern unterschiedlicher Bereiche zur Ausnutzung/Befriedigung komplementärer Kundenbedürfnisse <sup>2</sup> | → unterschiedliche Branchen        |

### Dauer der Kooperation:

| Dauer der Kooperation | Beschreibung, Grund   |
|-----------------------|---|
| vorübergehend         | Sie kann für ein bestimmtes gemeinsames Projekt vorübergehend geschlossen werden und nach Abschluss wieder aufgelöst werden.            |
| auf unbestimmte Zeit  | Auf unbestimmte Zeit geschlossene Kooperationen bleiben so lange aufrechterhalten, als dass sie für alle Partner einen Vorteil bringen. |
| sehr langfristig      | Bei einer sehr langfristig geschlossenen Kooperation ist die Auflösung schwierig bis unmöglich.   |

### Nachteile von Kooperationen:

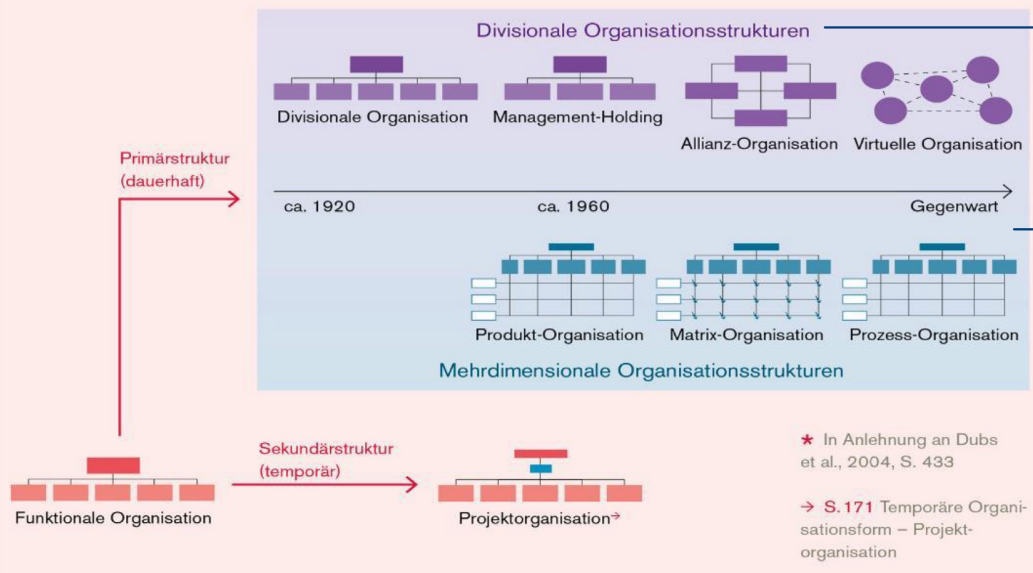
- Koordinationskosten**
  - Zeitkosten
  - Verhandlungskosten
  - Veränderungskosten
- Wissensrisiko** → Know-how Abgabe
- Verlust von Eigenständigkeit**
  - weniger Flexibilität
  - Abhängigkeit von Partner

**Franchising:** Vertriebsystem, bei dem ein Unternehmen (Franchisegeber) einem Selbstständigen Unternehmer (Franchisenehmer) das Recht gibt, unter seiner Marke und mit seinem Geschäftsmodell zu arbeiten

→ Vor- & Nachteile: 05\_Rechtsgrundlagen, Folie 21

**Joint Venture:** Gründung eines gemeinsamen Tochterunternehmens, das von min. zwei Partnerunternehmen gemeinsam gegründet, finanziert und geführt wird.

# Organisationsformen\*



Gliederung nach verschiedenen Kriterien (Produkt, Kundengruppen)

Gliederung nach Funktionen  
↳ keine Kommunikation mit allen

| Falsch   | ✗  | ✗  |
|--|--|--|
| Richtig  | ✗  | ✗ (x)  |
| Die Rechtsform eines Unternehmens muss dem Unternehmenszweck dienlich sein. Dabei spielen folgende Überlegungen wichtige Rollen: | Kapitalintensive Unternehmen sollten einfach Geld einsammeln können und wählen deshalb die Form der GmbH | Bei grossen Gewinnaussichten ihrer Firma ist eine AG zu wählen.  |
|  | Sofern sie kaum über Startkapital verfügen, können sie ohne grossen Aufwand eine Einzelfirma gründen     | Eine Genossenschaft ist ein nicht gewinnorientiertes Unternehmen.<br><i>die idu ist es nicht gewinnorientiert zu sein.</i> |

→ 05. Rechtsgrundlagen: Folie 43-78

## Unternehmensformen

- **Einzelunternehmen**: einzelne Person als Inhaber, Kapitalgeber & Träger des Geschäftsrisikos Unternehmensführung & Entscheidungsbefugnisse obliegen in der Regel dem Einzelunternehmer (Selbstorganschaft)
- **Gesellschaftunternehmen**: mehrere Personen (Gesellschafter) als Inhaber, Kapitalgeber und Träger des Geschäftsrisikos. Unternehmensführung bzw. Entscheidungsbefugnisse obliegen häufig Drittperson. (Drittorganschaft).

## Gesellschaftsformen:

**GmbH**: min. Kapital 20'000, einfache Gründung, Gesellschaftsvermögen

**AG**: min. Kapital 100'000 (50'000 einzahlbar), gründung aufwendig, grosse Firmen/grosse Gewinne, Kapitalbeschaffung durch Aktien

| Beurteilen Sie folgende Aussagen zum Thema Kooperationen  | Richtig | Falsch | Organisation: Im Vergleich zwischen Matrix, divisionaler und funktionaler Organisation lassen sich folgende Aussagen machen: | Richtig | Falsch |
|---|---------|--------|--|---------|--------|
| Sportlernahrung verkauft sich in Fitnesszentern besonders gut, dies wird als laterale Kooperation bezeichnet                                      | ✗       |        | Eine Matrix ist immer geeignet, da alle mit allen kommunizieren können   |         | ✗      |
| → Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe: Bsp.: Zwei Bäckerin schliessen sich zusammen, um gemeinsam grosse Mengen Wehl günstiger einkaufen | ✗       |        | Eine divisionale Struktur gliedert die Unternehmung nach Produkten oder Ländern  | ✗       |        |
| → Firmen aus verschiedenen Produktions- & Vertriebsstufen arbeiten zusammen, um gemeinsame Ziele zu erreichen                                     |         | ✗      | In der funktionalen Organisation bilden sich die Funktionen der Geschäftsleitung wie CEO, CFO, CTO, CMO etc. ab              | ✗       |        |
| Eine vertikale Kooperation (z.B. Produktion- Vertrieb oder Rohstoffe-Produktion) bekommt per Definition keine Probleme mit den Kartellbehörden.   |         |        | Als Startup mit wenig Personal spielt das Organigramm keine Rolle  |         | ✗      |
| Im Franchising-Modell haben Sie wenig unternehmerische Freiheitsgrade   | ✗       |        |  |         |        |

# 06 Nachhaltiges Wirtschaften

## Kategorisierung von Treibhausgas-Emissionen

**Scope 1:** Emissionen, die das Unternehmen **direkt** verursacht -

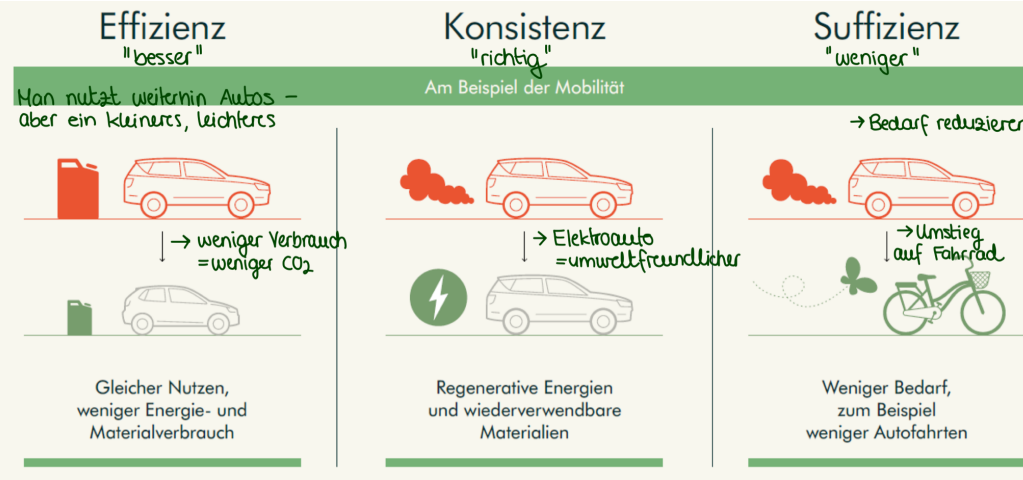
z.B.: Treibstoffverbrauch der Firmenfahrzeuge, Emissionen aus eigenen Industrieanlagen

**Scope 2:** **Indirekt** Emissionen durch Energiebezug -

z.B.: CO<sub>2</sub>-Emissionen, die bei der Stromproduktion entstehen

**Scope 3:** weitere **indirekt** Emissionen: alle anderen, die nicht direkt vom Unternehmen stammen, aber mit seiner Tätigkeit zusammenhängen - z.B.: "Upstream" (vor dem Unternehmen): Emissionen bei der Herstellung eingekaufter Rohstoffe, Transport durch Lieferanten

Downstream (nach dem Unternehmen): Entsorgung/Recycling von Produkten, Logistik & Distribution beim Kunden



**Effizienz:** gleicher Nutzen mit weniger Energie / Material

**Konsistenz:** umweltfreundliche Materialien & Energie

**Suffizienz:** weniger Nutzung, andere Gewohnheiten

|         |   |   |   |
|---------|---|---|---|
| Falsch  | X | X | X |
| Richtig |   |   | X |

|  |
|--|
| Mit Scope 1 bis 3 werden die Verantwortungs- bzw. Einflussbereiche einer Firma verstanden. Dies insbesondere im Zusammenhang mit CO <sub>2</sub> Emissionen. |
| Scope 3 ist für Firmen die wichtigste Emissionsquelle und muss prioritär angepackt werden  |
| Scope 2 kann für Firmen nicht beeinflusst werden   |
| Unter Scope 3 "downstream" werden die Emissionen aus dem Gebrauch und der Entsorgung von verkauften Produkten verstanden                                     |
| Scope 1 ist z.B. für eine Firma wie Geberit kein Thema, da sie vor allem in Scope 3 Probleme haben.  |

|         |   |   |   |
|---------|---|---|---|
| Falsch  |   |   | X |
| Richtig | X | X | X |

|  |
|--|
| Umsetzungskonzepte zur Verbesserung der Umweltleistungen eines Unternehmens sind Effizienz, Konsistenz und Suffizienz                                    |
| Effizienz bedeutet, Produkte oder Dienstleistungen mit weniger Material oder Energieeinsatz zu produzieren oder zu verwenden                             |
| Konsistenz erreicht man durch Verwendung naturverträglicher Materialien. Wenn technische Materialien im Einsatz sind, gilt es, Kreislaufsysteme zu bauen |
| Suffizienz heisst Verzicht und kann deshalb a priori kein erfolgreiches Geschäftsmodell sein   |
| Ein mit Strom aus Photovoltaik betriebenes Elektroauto ist sowohl effizient als auch konsistent  |

|         |   |   |   |   |
|---------|---|---|---|---|
| Falsch  |   | X | X | X |
| Richtig | X |   |   |   |










|   |
|---|
| Nachhaltigkeit hat auch eine soziale Dimension. Diese kann ebenfalls in allen Scopes betrachtet werden  |
| Die Konzernverantwortungsinitiative und der nun umgesetzte Gegenvorschlag befasst sich vor allem mit den Arbeitsbedingungen in den Lieferketten |
| In der Schweiz ist die Soziale Dimension kein Thema (mehr)  |
| Die EU Gesetzgebung zu Lieferkettensorgfaltspflicht, Konfliktmineralien, Reach etc. betreffen Schweizer KMU nicht                               |
| Die UN Sustainable Development Goals umfassen auch soziale Ziele, die für die Schweiz verbindlich vorgegeben sind.                              |

## 07\_Supply Chain

|  |         |        |
|--|---------|--------|
| Supply Chain und Logistik befassen sich mit dem Prozess der Markteinführung von Produkten.   | Richtig | Falsch |
| Die Logistik kann selber betrieben oder auch an einen Drittanbieter ausgelagert werden.  | X       |        |
| Das Supply Chain Management zeichnet sich aus durch eine strategische Perspektive.   | X       |        |
| Die Nachhaltigkeitsanforderungen der verschiedenen Stakeholder können auch bei schnellleibigen Gütern zu einer Verschiebung Luftweg auf Seeweg führen. | X       |        |
| Die Logistik wird in der heutigen Zeit primär als Rationalisierungsaufgabe betrachtet.   |         | X      |

### 7+2 "R"-Definition:

Logistik sichert die Verfügbarkeit...

-  der richtigen Materialien und Waren
  -  zur richtigen Zeit
  -  am richtigen Ort
  -  in der richtigen Menge
  -  in der richtigen Qualität
-  für den richtigen Kunden
  -  zu den richtigen Kosten
  -  zu den richtigen Umweltwirkungen
  -  unter den richtigen Sozialbedingungen

## 08 Erfolgsrechnung & Marktanteil

**Definition:** Gegenüberstellung aller Erträge und Aufwände über einen bestimmten Zeitverlauf (Jahresperiode) → Gewinn/Verlust

**Erträge:** alles was ein Unternehmen einnimmt/erwirtschaftet (Folie 22)

z.B.: Produktionsertrag, Handelsertrag, Dienstleistungsertrag

**Aufwände:** zeigen wofür ein Unternehmen, wie viel Geld (Folie 34)

ausgegeben hat. z.B.: Materialaufwand, Personalaufwand etc.

**Planerfolgsrechnung:** wichtig für stakeholder und Investoren!

→ Annahmen zu Umsatzentwicklung, Kostenstruktur, Margen

→ Umsatz basiert auf: Geschäftsmodell, Marktanteil, Marktentwicklung

→ Hockey-Stick Effekt: unrealistische Wachstumsannahmen vermeiden!

**Gewinngrößen:**

→ Bruttogewinn (Umsatz nach Materialkosten) = Umsatz - Materialkosten (variable Kosten)

→ Betriebsgewinn (EBIT) = Bruttogewinn - Fixkosten

→ EBITDA = EBIT + Abschreibungen (operativer Ergebnis ohne Wertverminderung)

→ EBT = EBIT - Zinsaufwand\* (Gewinn vor Steuern)

→ Reingewinn = EBT - Steuern

\* Bei Kredit muss man Zinsen zahlen:  
Zinsaufwand = FK · Zinssatz

\* Zinsertrag: du erhältst Zinsen für Geld auf der Bank:

Zinsertrag = Kapital · Zinssatz · Zeit (in Jahren)

mit Zinseszins:  $K_0 \cdot (1 + \frac{p}{100})^t$

**Kapitalbeschaffung:** hoher EK (EK-Quote > 50%)

→ hohe Sicherheit vor Insolvenz

→ gesteigerte Unabhängigkeit

→ tiefere Zinszahlungen

→ höhere Kreditwürdigkeit

→ **Nachteil:** tiefere EK-Rendite (Leverage Effekt)

**Kapitalbeschaffung:** hohes FK (FK-Quote > 50%)

→ weniger Buffer, tiefere Sicherheit im Krisenfall

→ Abhängigkeit von Kapitalgebern

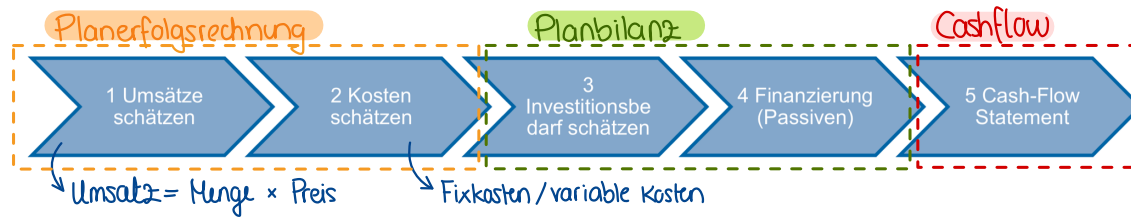
→ höhere Zinszahlungen

→ verringerte Kreditwürdigkeit

→ bessere Eigenkapitalrendite (Leverage-Effekt)

**Leverage-Effekt:** beschreibt, wie du durch gezielten Einsatz von FK

deine Eigenkapitalrendite steigern kannst - solange Kapitalrendite > FK-Zins



Was hat ein Unternehmen?

## 09. Planbilanz und Finanzierung

| Aktiven (Vermögen)   | Passiven (Schulden)   |
|--|---|
| <b>Umlaufvermögen</b><br>• Bargeld, Bankguthaben, Post<br>• Wertschriften (als Liquiditätsreserve)<br>• Forderungen an Kunden (Debitoren)<br>• Warenlager<br><i>kurzfristig liquidierbar</i> | <b>kurzfristiges Fremdkapital</b><br>• Kontokorrentkredite<br>• Kreditoren: Lieferantenforderungen<br>• Vorauszahlungen von Kunden<br>• kurzfristige Rückstellungen |
| <b>Anlagevermögen</b><br>• Maschinen, Anlagen, Fahrzeuge<br>• Grundstücke, Gebäude<br>• Beteiligungen und Finanzanlagen<br>• ev. andere Aktiven<br><i>langfristig im Betrieb</i>             | <b>langfristiges Fremdkapital</b><br>• Hypothekarkredite<br>• Obligationenanleihen<br>• Bankdarlehen<br>• langfristige Rückstellungen                               |
|  | <b>Eigenkapital</b><br>• Grundkapital<br>• Reserven<br>• Gewinnvortrag  |

Woher kommt das Geld?

**Definition:** Gegenüberstellung zwischen Aktiven und Passiven (Momentaufnahme)

**Planbilanz zeigt:**

→ was du investieren willst?

→ wie du das finanzieren willst?

Gründer, Familie, Freunde, Investoren

→ Je schneller liquidierbar ⇒ weiter oben in der Bilanz

## 10 Liquidität und Bewertung

**Definition:** gibt Auskunft über die Gründe der Veränderung der Geldbestände über bestimmten Zeitraum.

→ Folie 18 (Unterteilung)

**Cash burn & Cash Runaway** \* zu hoch? = Kosten senken, Einnahmen steigen, mehr Kapital

Cash burn rate: wie viel Geld ein Unternehmen pro Zeiteinheit (z.B.: in einem Monat) verbraucht.

Cash runaway: wie viele Monate du mit aktuellem Kontostand überlebst.

$$\text{cash runway} = \frac{\text{verfügbare Geldmittel}}{\text{cash burn (pro Monat)}}$$

Cashflow = Geldzufluss aus dem Kerngeschäft

Free Cashflow = übriges Geld, nach den Investitionen

## Unternehmensbewertung

① **Multiplikatormethode:** bestimmte Betriebskennzahl \* Verhältniskennzahl (Multiplikator)

**Unternehmenswert = Referenzgröße x Multiplikator**

② **Konzept DCF (discounted Cashflow Methode)**

→ Summe der Barwerte zukünftiger Free Cashflows + Restwert "RW"

$$\text{Barwert} = \frac{FCF_t}{(1+c)^t}$$

$$\text{"RW" ewige Rente} = \frac{FCF}{c}$$

$$\text{wenn FCF jedes Jahr um "g" wächst} = \frac{FCF \cdot (1+g)}{c-g}$$

$$\text{Unternehmenswert} = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+c)^t} + \frac{RW}{(1+c)^n}$$

③ Ertragswertverfahren:

$$\text{Ertragswert} = \frac{\text{Betriebsgewinn}}{\text{Diskontierungszinssatz}}$$

## 12 Angebot und Nachfrage

**Nachfrage:** wie viel Güter/Dienstleistungen Käufer bereit sind zu kaufen, bei einem bestimmten Preis.

**Angebot:** wie viele Güter/Dienstleistungen Verkäufer bereit sind zu produzieren & verkaufen bei einem bestimmten Preis.

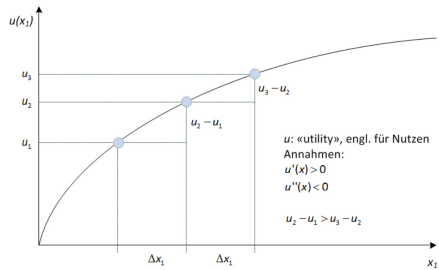
### Nachfrage - Einflussfaktoren

- Preis des Gutes
- Einkommen der Konsumenten
- Preise verwandter Güter (Substitute/Komplemente)
- Erwartungen (z.B.: Preiserhöhungen)
- Präferenzen (z.B.: Modetrends)

### Angebot - Einflussfaktoren

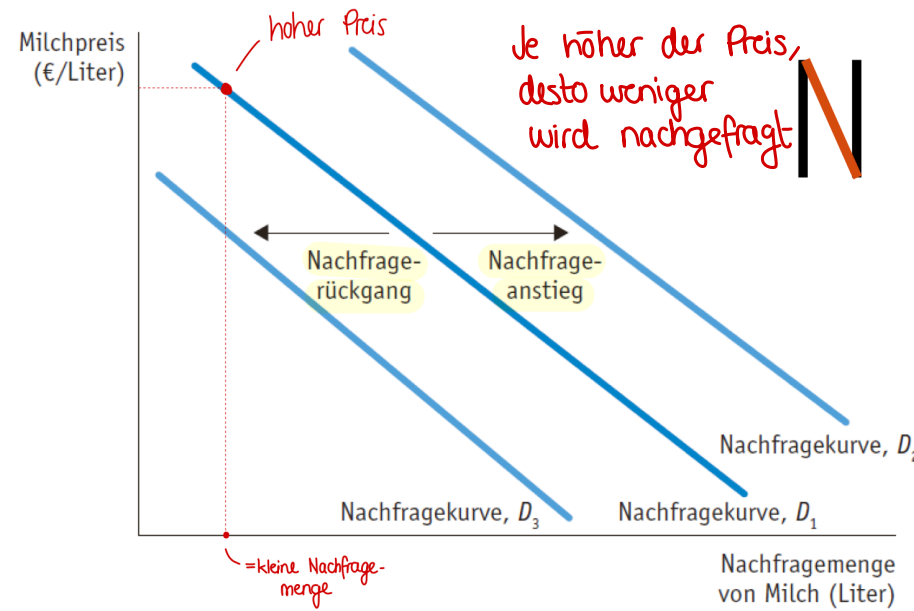
- Produktionskosten
- Technologie
- Anzahl Anbieter
- Erwartungen über Preise
- Preise anderer Güter (Substitutionsprodukte)

## Das Gesetz des abnehmenden Grenznutzens

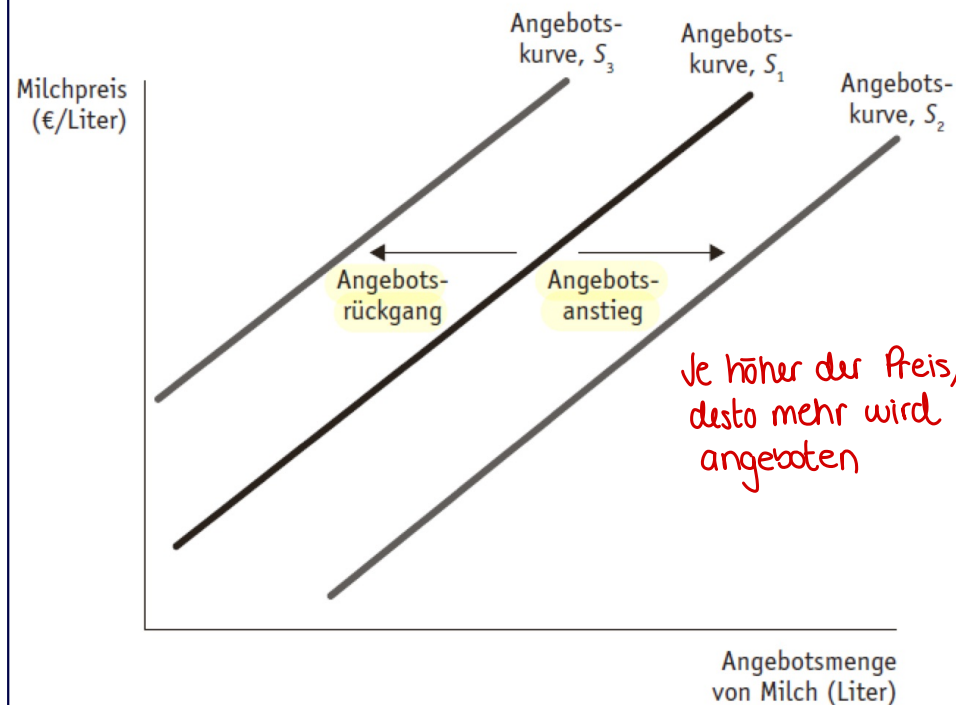


- mit jeder zusätzlich konsumierten Einheit eines Gutes nimmt der zusätzliche Nutzen (Grenznutzen) ab, den eine Person daraus zieht.
- Je mehr du von etwas hast, desto weniger bringt dir jede weitere Einheit davon!

### Verschiebung der Nachfrage:



### Verschiebung der Angebotskurve:



- |  |   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
| Rechts   | nichts  | links  | rechts   | links   |
| • Der Sommer besonders heiss und sonnig ist?<br>= Nachfrageanstieg | • Der Sonnencremepreis steigt?<br>↳ man braucht es trotzdem | • Der Preis für Sonnenöl sinkt?<br>↳ Nachfrage für Sonnencreme sinkt: Nachfrage-rückgang | • Ärzte vor Hautkrebs warnen?<br>↳ Nachfrageanstieg. → man will sich mehr schützen | • Ärzte vom Sonnenbaden generell abraten?<br>↳ Nachfrage-rückgang, weil man es somit gemindert mehr braucht |
| Links  | nichts  | Rechts   | Links  | Rechts  |
| • Die Hopfenenernte schlecht ausfällt?<br>Angebot - Rückgang       | • Der Bierpreis steigt?                                     | • Ein neues Verfahren die Gärzeit halbiert?<br>Angebot steigt                            | • Wärmeenergie teurer wird?<br>Angebot Rückgang                                    | • Ein heisser Sommer erwartet wird?<br>Angebot steigt   |

Preiselastizität: wie stark sich die nachgefragte Menge ändert, wenn der Preis sich verändert.

$$\eta_{Q,P} := \frac{\frac{Q_2 - Q_1}{Q_1}}{\frac{P_2 - P_1}{P_1}}$$

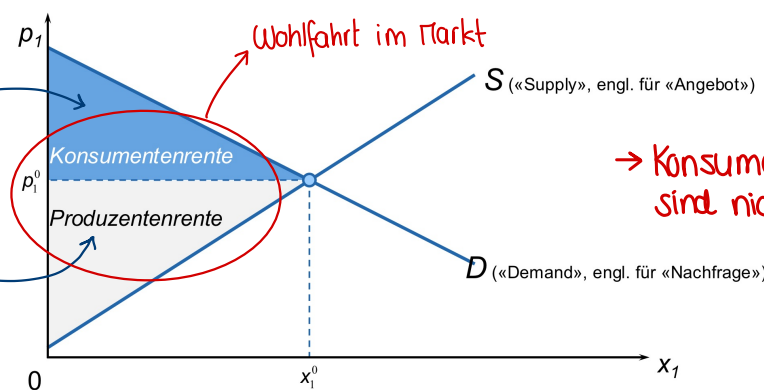
Preiselastizität der Nachfrage =  $\frac{\text{Prozentuale Änderung der Nachfragemenge}}{\text{Prozentuale Preisänderung}}$

- elastisch (>1): die Nachfrage reagiert stark auf Preisänderungen
- unelastisch (<1): die Nachfrage reagiert kaum auf Preisänderung
- einheitselastisch (=1): Umsatz bleibt konstant bei Preisänderung

Betrag der Preiselastizität

- Vorteil für Käufer: sie wären bereit mehr zu zahlen
- Vorteil für Verkäufer: sie hätten auch zu einem niedrigeren Preis verkauft

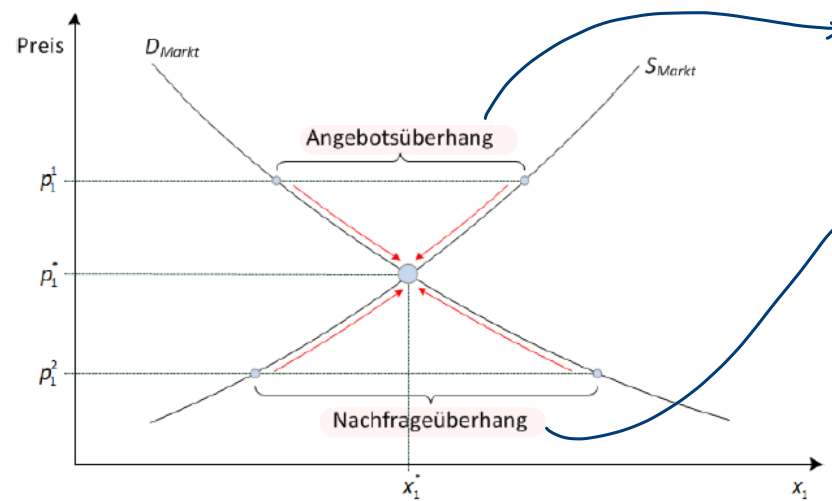
Wertschöpfung: Konsumenten- & Produzentenrente



→ Konsumenten- & Produzentenrente sind nicht automatisch gleich

- Güter, die **komplementär** sind (sich ergänzen)
  - Beeinflussen sich negativ:
  - Netflix wird teurer, Bierkonsum nimmt ab
- Güter, die **substitutiv** sind (sich konkurrenzieren)
  - Beeinflussen sich positiv:
  - Iphone wird teurer, Samsung wird mehr nachgefragt

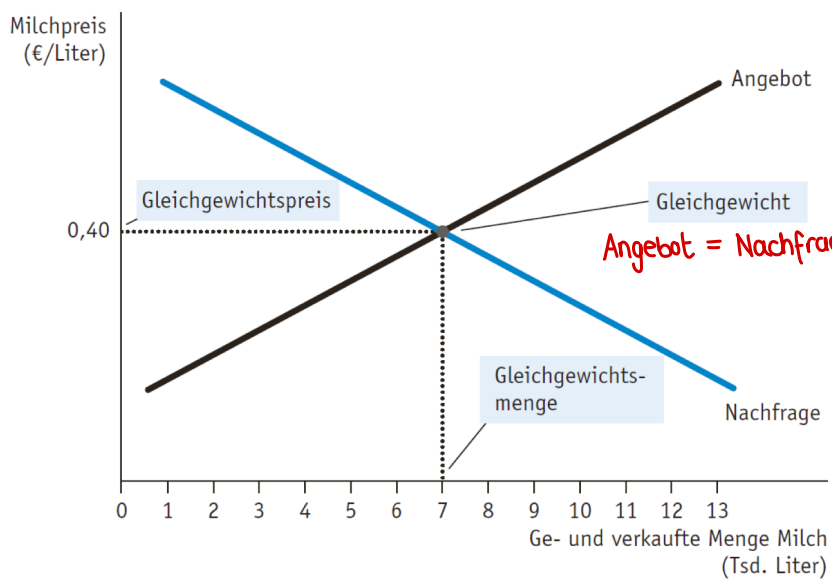
Preisänderung über/unter dem Gleichgewicht führen zu:



Angebotsüberschuss: → Preis zu hoch

Nachfrageüberhang: → Preis zu tief

Preis aus Angebot & Nachfrage



→ Märkte tendieren selbst zu diesem Punkt ("unsichtbare Hand")

13 Marktversagen

Informationsasymmetrie führt zu Marktversagen → eine Marktpartei besitzt mehr/bessere Infos als die andere

- Folgen:
- Adverse Selection: schlechte Produkte verdrängen gute (z.B.: "Lemons" bei Gebrauchtwagen) → = Marktversagen
  - Moral Hazard: Verhaltensänderung bei Vertragsabschluss (z.B.: riskantes Verhalten bei Versicherung)

Informationsasymmetrie → Verlust an Vertrauen → schwächere Reputation → niedrigere wahrgenommene Qualität

Lösungen:

- Signaling (z.B.: Garantien, Zertifikate)
- Screening (z.B.: Tests, Bonitätsprüfung)
- Reputationsmechanismen (z.B.: Kundenbewertungen)
- Regulierungen/Transparenzpflichten

\* Reputation = Vertrauen auf Basis früherer Leistung

## Monopole:

\* ohne nahe Substitute

→ liegt vor, wenn es nur einen einzigen Anbieter auf dem Markt gibt.

### Anbieter lieben Monopole:

→ den Preis selbst bestimmen (Marktmacht)

→ keine Konkurrenz

→ mehr Gewinn machen können (Gewinnmaximierung)

### Kunden leiden:

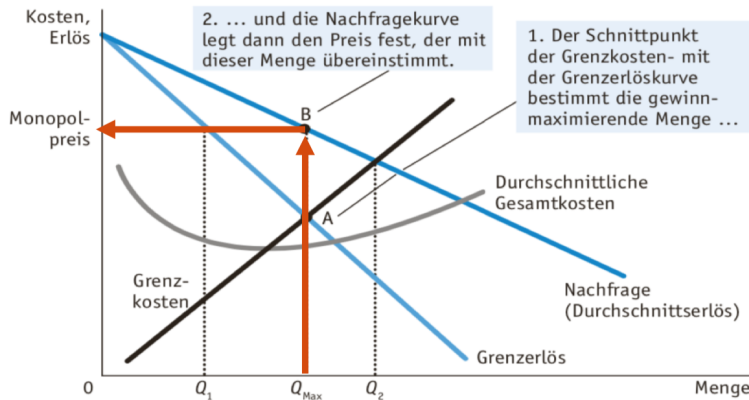
→ sie haben keine Wahl

→ müssen mehr bezahlen

→ Qualität nicht unbedingt gut ist (kein Druck zur Verbesserung)

→ Monopole entstehen durch Marktzutrittschüden, Übernahmen, staatliche Schutzrechte, Skalenvorteile. (Folie 30)

### Preisbildung bei Monopolisten:



Ein Monopolist maximiert seinen Gewinn mit der Produktionsmenge, bei der Grenzerlös und Grenzkosten gleich groß sind (Punkt A). Sodann benutzt er die Nachfragekurve, um den Preis herauszufinden, der die Konsumenten zum Kauf der Menge veranlassen wird (Punkt B).

→ Bedingung zur Gewinnmaximierung/Preisfestlegung bei einem Monopol:  $GE=GK$  (Punkt A) Grenzerlös = Grenzkosten

→ Schnittpunkt mit der Nachfrage (Punkt B = "Cournot-Punkt")

Vollkommene Konkurrenz: viele Anbieter & Nachfrager, homogene Güter, vollständige Information, Anbieter sind Preisnehmer → Unternehmen machen kein Gewinn, aber günstige Preise für Konsumenten

| Nachfrager      | Einer                                 | Viele                             |
|-----------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Anbieter</b> |                                       |                                   |
| <b>Einer</b>    | Zweiseitiges oder bilaterales Monopol | <b>Monopol</b> (Anbieter-Monopol) |
| <b>Wenige</b>   | Beschränktes Monopson                 | <b>Oligopol</b>                   |
| <b>Viele</b>    | Nachfragemonopol oder Monopson        | <b>vollständige Konkurrenz</b>    |

Externalitäten = externe Effekte → Auswirkungen von Handlungen eines Marktteilnehmers auf Unbeteiligte, die nicht im Preis enthalten sind.

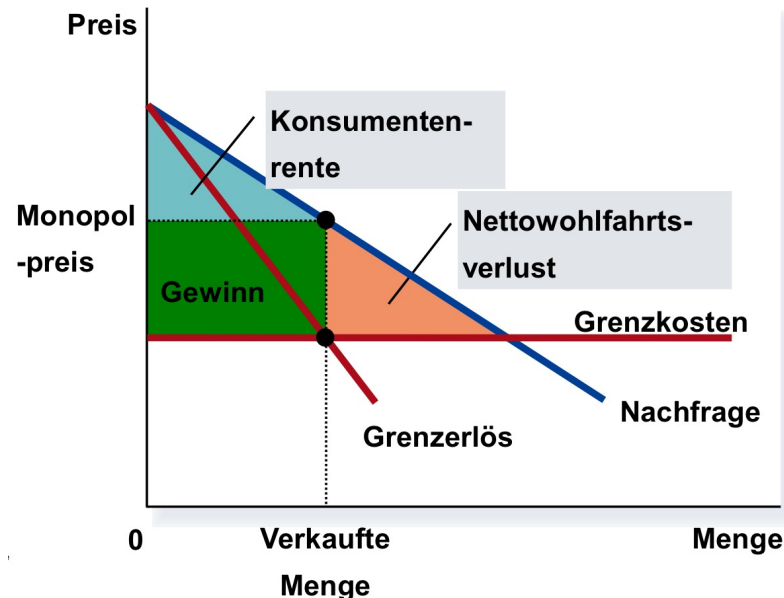
Arten:

→ Negative Externalitäten: Schaden für Dritte → Luftverschmutzung, Lärm, CO<sub>2</sub>

→ Positive Externalitäten: Nutzen für Dritte → Bildung, Forschung, Denkmalschutz



### (a) Monopolist mit Einheitspreis



↳ Monopolist produziert weniger & verlangt mehr = Markt ist nicht effizient!

### Warum Marktversagen?

→ Negative Externalitäten = Marktpreis tief = Überproduktion

→ Positive Externalität = Marktpreis hoch = Unterproduktion

### Wie kann man Externalitäten korrigieren?

→ Steuern (Pigou-Steuer) → Verteuern schädliches Verhalten

→ Auflagen & Grenzwerte → zwingen zu weniger Emissionen

→ Zertifikate (Emissionshandel) → Markt für Umweltrechte

### für positive Externalitäten:

→ Subventionen: Belohnen nützliches Verhalten

→ staatliche Bereitstellung: Staat übernimmt Angebot