

CORPORATE MANAGEMENT UND ENTREPRENEURSHIP

Block A1 – Geschäftsmodell

Geschäftsmodell	A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.				
Gründe	Startup, Veränderungen des Marktes, Bewerbung für finanzielle Unterstützung, Neues Produkt / Kunden				
Business Model Canvas incl. Argumentationspfad	<p>The diagram illustrates the Business Model Canvas with numbered nodes and connecting arrows. Node 4 (Key Partnerships) connects to Node 1 (Key Activities) and Node 2 (Key Resources). Node 1 (Key Activities) connects to Node 1 (Value Propositions) and Node 2 (Channels). Node 2 (Key Resources) connects to Node 2 (Channels). Node 2 (Channels) connects to Node 1 (Customer Relationships) and Node 3 (Revenue Sources). Node 4 (Key Partnerships) connects to Node 5 (Cost Structure). Node 5 (Cost Structure) connects to Node 3 (Revenue Sources). Node 1 (Customer Relationships) connects to Node 1 (Customer Segments).</p>				
Wertangebot	Paket von Produkten und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft. Nutzendimensionen: Neuheit, Leistung, Kundenwunsch, Erleichterung, Design, Marke / Status, Preis, Kostenreduktion, Risikominderung, Verfügbarkeit, Bequemlichkeit, Problemlösung, ...				
Kundensegment	Verschieden Gruppen von Personen/Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will. Kundensegmentierung ist eine Marktaufteilung aller Konsumenten in Gruppen mit einheitlichen Eigenschaften. Kategorien: Bedürfnisse, Kanäle, Beziehungen, Kaufkraft, Messbarkeit, Grösse, Stabilität Multi-sided Kundenseg: Unterschiedliche Kundensegmente, die es aber braucht um Gewinn zu erzielen.				
Kanäle	Wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und anspricht, um ein Wertangebot zu vermitteln. Kanaltypen: Verkaufsabteilung, Internetverkauf, Eigene Filialen, Partnerfinalen, Grosshändler Customer Journey: Aufmerksamkeit -> Bewertung -> Kauf -> Vermittlung -> Nach dem Kauf				
Kundenbeziehungen	Beschreibt die Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingeht. Kategorien: Persönliche Unterstützung, Individuelle persönliche Unterstützung, Selbstbedienung, Automatisierte Dienstleistungen, Communities, Mitbeteiligung				
Einnahmequellen	Einkünfte, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment bezieht. Kategorien: Verkauf von Produkten/Dienstleistungen, Nutzungsabhängige Gebühr, Mitgliedschaftsgebühr/Abonnement, Verleih/Vermietung/Leasing, Lizenzen, Maklergebühren, Werbung				
Kostenstruktur	Alle Kosten, die bei der Ausführung des Geschäftsmodells anfallen. Typen: Kostenorientiert, Wertorientiert Merkmale: Mengenvorteil, Verbundvorteile Kerngrössen: Fixkosten (unabhängig von der Menge), Variable Kosten (abhängig von der Menge), Deckungsbeitrag (DB): Umsatzerlöse steht den direkten Kosten gegenüber = Verkaufspreis – Direkte Kosten Kategorien: Sachkosten, Technologie, Material, Personal, Marketing und Vertrieb, Administration, Logistik, Support, Schutzrecht				
Schlüsselressourcen	Die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind. Kategorien: Physisch, Intellektuell (immateriell), Menschlich, Finanziell				
Schlüsselaktivitäten	Beschreibt die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert. Kategorien: Produktion, Problemlösung, Plattform und Netzwerk				
Schlüsselpartnerschaften	Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen. Arten: Strategische Allianzen zw Nicht-Wettbewerbern, Coopetition (strategische Allianzen zw Wettbewerbern), Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäfte, Käufer-Anbieter-Beziehungen zur Sicherung zuverlässiger Versorgung Motivationen: Optimierung und Mengenvorteil, Reduzierung von Risiken und Unsicherheiten, Akquisition bestimmter Ressourcen und Aktivitäten				

<p>Zusatz</p>	<p>Wertangebot: Produkteebenen nach Kotler</p>	<p>Schlüsselaktivitäten: Wertkettenmodell nach Porter</p>								
<p>Ansoff-Matrix</p>	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Neu Märkte / Kunden</td> <td>Marktentwicklung Neue Kunden mit aktuellen Produkten</td> <td>Diversifikation Neue Kunden mit neuen Produkten</td> </tr> <tr> <td>Marktdurchdringung Aktuelle Kunden mit aktuellen Produkten</td> <td>Produkteentwicklung Aktuelle Kunden mit neuen Produkten</td> </tr> <tr> <td>Bestehend</td> <td>Bestehend</td> <td>Neu</td> </tr> </table>	Neu Märkte / Kunden	Marktentwicklung Neue Kunden mit aktuellen Produkten	Diversifikation Neue Kunden mit neuen Produkten	Marktdurchdringung Aktuelle Kunden mit aktuellen Produkten	Produkteentwicklung Aktuelle Kunden mit neuen Produkten	Bestehend	Bestehend	Neu	<p>Marktdurchdringung: Ausweitung des Marktanteils mittels bestehender Produktpalette. Preiskrieg, Rechtskrieg, Marketingkampagnen, Konsolidierung (Übernahmen)</p> <p>Marktentwicklung: Neue Segmente oder Kundengruppen, neue Anwendung, neue Regionen</p> <p>Produkteentwicklung: verbesserte oder neue Produkte auf bestehenden Märkten.</p> <p>Diversifikation: Marktabdeckung und Produktprogramm ausweiten.</p>
Neu Märkte / Kunden	Marktentwicklung Neue Kunden mit aktuellen Produkten		Diversifikation Neue Kunden mit neuen Produkten							
	Marktdurchdringung Aktuelle Kunden mit aktuellen Produkten	Produkteentwicklung Aktuelle Kunden mit neuen Produkten								
Bestehend	Bestehend	Neu								

Geschäftsprozesse

<p>Managementprozess</p>	<p>Gestaltung, Lenkung und Entwicklung einer zweckorientierten soziotechnischen Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normative Orientierungsprozesse (ethische Legitimation) • Strategische Entwicklungsprozesse (wettbewerbsbezogene Zukunftssicherung) • Operative Führungsprozesse (Alltagsgeschäft)
<p>Geschäftsprozess</p>	<p>Vollzug der marktbezogenen Kernaktivitäten (Kundennutzen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenprozesse (Marketing, Sales, CRM: Customer Relationship Management) • Leistungserstellungsprozesse (Beschaffung, Logistik, Produktion) • Leistungsinnovationsprozesse (Forschung und Entwicklung)
<p>Unterstützungsprozess</p>	<p>Bereitstellung der Infrastruktur, Erbringung interner Dienstleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalarbeit, Bildungsarbeit, Infrastrukturbewirtschaftung, Informationsbewältigung, Kommunikation, Risikobewältigung, Recht
<p>Idealtypische Phasen</p>	<p>Unternehmenswert</p> <p>Zeit</p> <p>Pionier-Unternehmen Wachstums-Unternehmen Reife-Unternehmen Wende-Unternehmen</p>
<p>Pionierphase – Idee/Innovation, wenige Kunden / MA, Beherrschung der Technologien, Finanzbedarf stillen, kreativ/flexibel, hohes Krisenpotential, keine formalen Strukturen oder Regeln.</p> <p>Markterschliessung – Vermittlung des Nutzen, wachsende Kunden / MA, Überforderung, Risikokapital, Veränderte Machtverhältnisse (neue Teilhaber), Geschäftsprozesse werden standardisiert, Organisation strukturieren nach Funktionen (Abteilungen), Fremdkapital (Teilhaber profitieren von Erfolg)</p> <p>Diversifikation – Entwicklung neuer Geschäftsfelder, Organisation nach Produktgruppen, Koordination der Gruppen durch Unternehmensleitung, Geringes Risiko, Grenzen von Wachstum.</p> <p>Akquisition – Aufbau neuer Geschäftsfelder durch Übernahmen, Risiken (Übernahmen -> alte Struktur)</p> <p>Kooperationsphase – Weiterentwicklung über Kooperation, Franchising, Lizenzvergaben, Joint Venture, Wechsel im Management bringt neue Verhaltensweisen, Risiko von Missverständnissen/Misstrauen.</p> <p>Restrukturierung – Innere: Rückführung in frühere Lebensphase, Veräusserung von Geschäftsfeldern, Integration in ein anderes Unternehmen. Äussere: Externe übernehmen das Unternehmen, teilen es auf</p>	

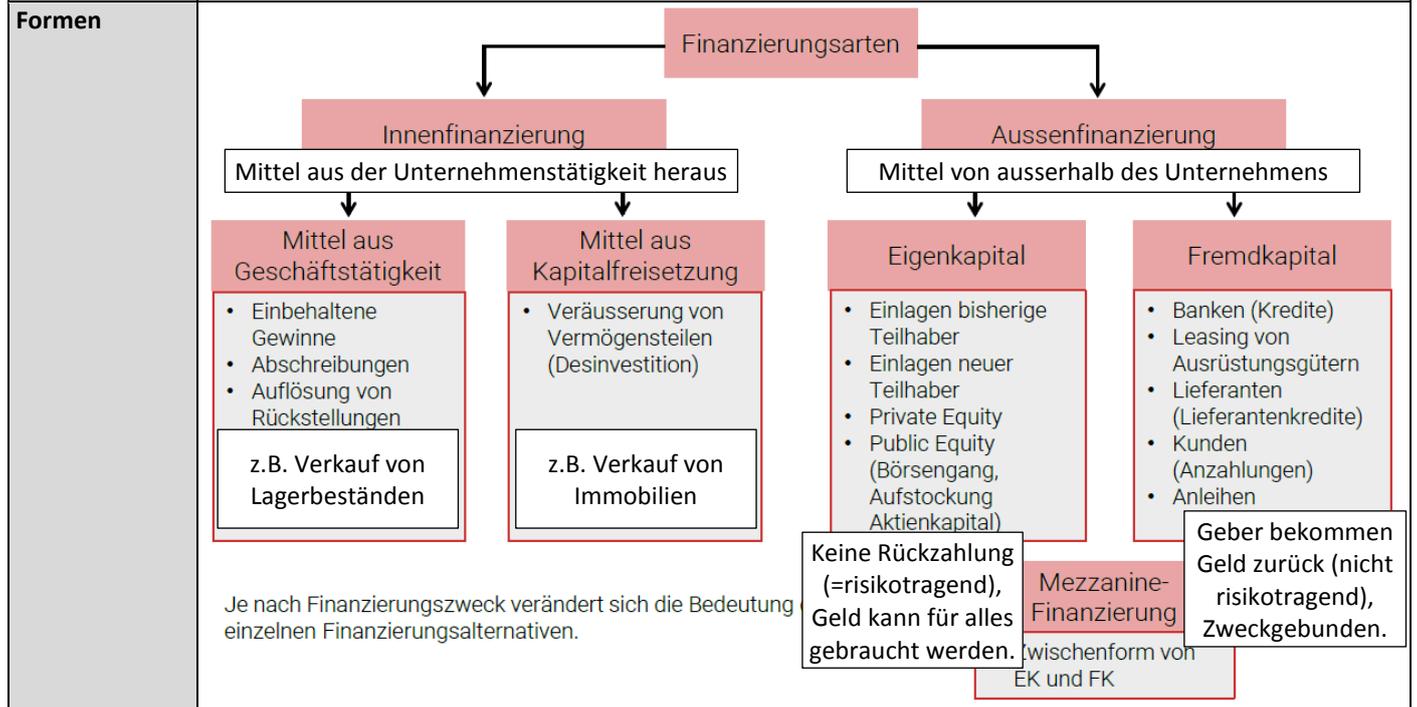
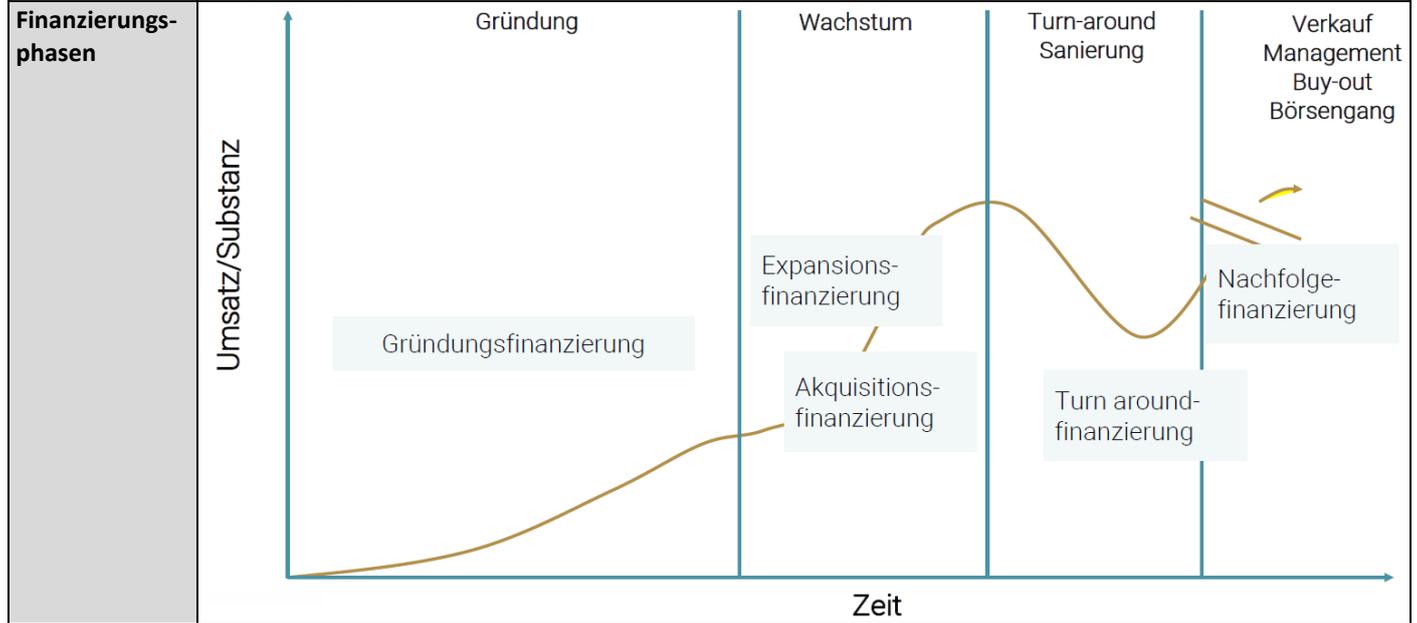
Block A2 – Strategie

<p>Ebenen von Wettbewerbsvorteilen</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Finanzen und Rentabilität: Zahlungsbereitschaft 2. Nutzen (Wettbewerbsvorteil): Kunden/Unternehmen/ weitere Anspruchsgruppen 3. Tätigkeiten: Strategische Faktoren, Tätigkeiten 4. Ressourcen und Fähigkeiten: personell/materiell/immateriell, Know-How/Kultur/Management 																		
<p>Wettbewerbsstrategien nach Porter</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="2">Strategischer Vorteil</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>Singularität aus Käufersicht</th> <th>Kostenvorsprung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Branchenweit</td> <td rowspan="2">Strategisches Zielobjekt</td> <td>Differenzierung</td> <td>Kostenführerschaft</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Fokussierung</td> </tr> <tr> <td>Ein Segment der Branche</td> <td></td> <td colspan="2">Fokussierung</td> </tr> </tbody> </table> <p>Kostenführerschaft (Overall Cost Leadership) Leistungen am günstigsten herstellen durch Prozessoptimierung, Rationalisierung, natürl. Vorteil</p> <p>Differenzierung (Differentiation) Unterscheidung zur Konkurrenz durch Einzigartigkeit, Kundenbedürfnis optimal befriedigen</p> <p>Fokussierung (Focus) oder Nischenstrategie zielen auf bestimmte Kundengruppe / Produktsegmente / Geografische Märkte</p> <p>Kostenführerschaft oder Differenzierung in Teilsegment</p> <p>Die erfolgreichsten Unternehmen sind jene mit sowohl Differenzierungs- als auch Preisstrategie</p>			Strategischer Vorteil				Singularität aus Käufersicht	Kostenvorsprung	Branchenweit	Strategisches Zielobjekt	Differenzierung	Kostenführerschaft	Fokussierung		Ein Segment der Branche		Fokussierung	
		Strategischer Vorteil																	
		Singularität aus Käufersicht	Kostenvorsprung																
Branchenweit	Strategisches Zielobjekt	Differenzierung	Kostenführerschaft																
		Fokussierung																	
Ein Segment der Branche		Fokussierung																	
<p>Überholstrategien</p>	<p>Wechselseitiger Einsatz von Kostenstrategie und Differenzierungsstrategie (Outpacing)</p>																		
<p>Die fünf Wettbewerbskräfte (Five Forces)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bedrohung durch neue Konkurrenten -> Eintrittsbarrieren 2. Verhandlungsmacht der Zulieferer/Lieferanten 3. Verhandlungsmacht der Käufer/Abnehmer 4. Wettbewerb mit Substituten/Ersatzprodukte -> Standardisierung / Differenzierung 5. Rivalität unter etablierten Mitbewerbern 																		
<p>Vorwärtsintegration</p>	<p>Wenn ich eine nachgelagerte Stufe (z.B. Zulieferer) überflüssig mache.</p>																		
<p>Rückwärtsintegration</p>	<p>Wenn ich eine vorgelagerte Stufe (z.B. Lieferanten) überflüssig mache.</p>																		
<p>Strategische Optionen</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategien nach Porter (Kostenführer/Differenzierung) 2. Ansoffmatrix (Marktdurchdringung, Produktentwicklung, Marktentwicklung, Diversifikation) 3. Methoden: Organische Entwicklung (Strategien auf eigenen Fähigkeiten aufbauen), Fusion/Übernahmen, Allianzen/Kooperationen 																		

Block B1 – Finanzierung

Bootstrapper vs Funder
 Bootstrapper: Vorhandene Mittel nehmen, langsam wachsend
 Funder: Externe Mittel nehmen (muss nicht zurückbezahlt werden), schnelles Wachstum

Unternehmensfinanzierung
 Unternehmen müssen jederzeit zahlungsfähig (liquid) sein.
 Finanzplanung (1-5 Jahre) und Liquiditätsplanung (3-12 Monate) sind ein Muss.
 Für jedes Projekt muss eine optimale Finanzierung individuell gefunden werden.



Quellen
 Persönliche Ersparnisse, Familiendarlehen, Private Investoren (Business Angels), Strategische Partner, Staatliche Unterstützung z.B. Innosuisse, Hypothek, Bankkredit/Crowdfunding, Venture Capital, Corporate Venture Capital, Börse, Crowdinvesting, Reward-Based Crowdfunding, Bürgschaften durch Bürgschaftsgenossenschaften

Finanzierungsphasen	Finanzierungsphase	Early Stage		Expansion Stage	Later Stage		
		Seed	Start-up	First-Third-Stage Financing	Desinvestition Bridge Financing	Growth Replacement Turnaround	MBO/MBI
Entwicklungsstand	Produkt-konzeption	Entwicklung bis zur Produktions-reife	Produktions-aufnahme	Vorbereitung eines Börsen-ganges	Überwindung von Wachstums-schwellen	Ausscheiden des Gründers	
	Grundlagen-entwicklung		Markt-erschliessung			Weitere Expansion	Konsolidierung
Prototyp-entwicklung	Wachstums-finanzierung		Restrukturierung				
Gewinn-/ Verlust-erwartung des finanzierten Unternehmens							
Kapitalbedarf	Gering	Stark Steigend	Hoch	Nicht allgemein bestimmbar, vielfach auf hohem Niveau			
Finanzierungs-quelle	Eigene Mittel öffentliche Fördermittel Informelles VC		Fremdkapital VC	Fremdkapital Börse VC			
Verfügbarkeit von VC	Gering	Zunehmend	Grundsätzlich Umfassend	Grundsätzlich Umfassend			
<p>MBI (Management Buy In) = Investor / Externes Management kauft die Firma, ersetzt Management</p> <p>MBO (Management Buy Out) = Vorhandenes Management kauft die Firma</p>							
Venture Capital	<p>Beteiligung statt Darlehen (Eigenkapital)</p> <p>Genaue Prüfung (USP, Motivation, Exit, Persönlichkeit, Potential, Time-To-Market, Marktgrösse, ...)</p> <p>Aktive Unterstützung der Unternehmensentwicklung (Management-Unterstützung)</p> <p>Vertragliche Vereinbarung der Zusammenarbeit, Ausstiegsregelung</p> <p>Finanzierungsform für Jungunternehmen (Start-ups) mit sehr hohem Risikoprofil und hohe Renditechancen</p> <p>z.B. Apple, Facebook, Twitter, Uber, ...</p> <p>Vorteile: Grössere Investitionsvolumen, Schnelles Wachstum, kein Eingreifen in operatives Geschäft</p> <p>Nachteile: Hoher Aufwand beim Beteiligungsprozess, Abhängig von Investoren/VC, Risiko das Unternehmen zu verlieren, Hohe Renditeerwartungen der Investoren</p> <p>Due Diligence: Prüfung von Venture Capital (zahlreiche Audits)</p>						
Business Angel	<p>2 Flügel: Kapital (Finanzierer) & Know-How (Berater)</p> <p>Ehemaliger Unternehmer/Manager, Gestandene Persönlichkeit, Interessiert an mehreren Engagements, Risikobereitschaft und Entschlossenheit, Investieren "Smart Money"</p> <p>flexibler als VC, längere Investitionsdauer als VC</p> <p>skalierbares Geschäftsmodell ist die Voraussetzung.</p> <p>Genaue Prüfung (Motivation, Persönlichkeit, USP, Marktzugang, Time-To-Market, Business Model, ...)</p> <p>Vorteile: Investieren in Frühphasen, Längerfristiger Horizont, kein Eingreifen in das operative Geschäft</p> <p>Nachteile: Geringe Investitionsvolumen, Verknüpfung von geschäftlichen und privaten Interessen</p>						
Corporate Venture Capital (CVC)	<p>Beteiligung etablierter Unternehmen an jungen, innovativen Firmen. Oder Abspaltung von Abteilungen</p> <p>Vorteile: Zugriff auf Kontaktnetzwerk und Partner von Corporate</p> <p>Nachteile: Startup zu früh ins Corporate integrieren</p>						

Crowdfunding	Grundidee: Allgemeinheit auf konkrete Unterstützung ansprechen. meist über das Internet. Crowdsourcing: nach Unterstützung in Form von Informationen/Dienstleistungen fragen (OpenSource). Crowdfunding: nach finanzieller Unterstützung fragen, Gegenleistung anbieten.
Arten	Monetäre Gegenleistung: Crowdinvesting (Equity-based Crowdfunding): Firmenanteile, Gewinnbeteiligung -> Eigenkapital Geber bekommen Geld zurück, grössere Investitionssummen Crowdlending: Monetäre Gegenleistungen: Zinszahlungen -> Fremdkapital Nicht-monetäre Gegenleistung Reward-based Crowdfunding: Symbolische Rewards, Produkte selber Crowddonating: Spenden, also keine Gegenleistung
Crowdinvesting	Voraussetzungen Rechtsform (GmbH/UG), Hauptsitz, Website vorhanden Begeisterungsfähigkeit, Innovation (USP), Skalierbarkeit, Gründerteam, Kommunikation, Proof-of-Concept Funktionsweise Bewerbung und Auswahl (Zusendung Pitch Deck, Interne Evaluierung, Ausführliche Unterlagen, Treffen) Kick-off und Fundingvorbereitung (Vertragswerk, Online-Unterlagen, Kommunikationsarbeit) Fundingstart (Preview: Video und Investmentstory, Preview+: Businessplan und Freischaltung, Fundingstart) Crowdfunding-Kampagne (Reguläre Laufzeit, News/Updates, Feedback, erste Meilensteine) Nach dem Funding (Unternehmensaufbau/-wachstum, News/Updates, weiter Kommunikation) Vorteile: Grosse Finanzierungssummen, kein Zweckgebundenes Geld, Aufbau Kontakt Netzwerk zu möglichen Folgeinvestoren Nachteile: Mögliche Schwierigkeiten bei späterer Veräusserung, kein Feedback vom Markt oder Kunden, wenig Marketingcharakter
Crowdlending	Vergabe von Darlehen durch mehrere Personen und einen Darlehensnehmer über eine Plattform. Gegenleistung: Zinsrate für Darlehen Anwender: Private, KMU Funktionsweise Darlehensantrag direkt auf Website ausfüllen. Informationen für Kreditfähigkeitsprüfung angeben. Vorteile: Geringerer Aufwand für Plattformpräsenz, schnelle Verfügbarkeit, keine Abgabe von Eigenkapital Nachteile: Finanzielle Mittel sind zweckgebunden, zukünftige Kosten (Zins / Tilgung)
Reward-based Crowdfunding	Gegenleistung: Symbolische Rewards, Produkt oder Dienstleistung selbst Mehrwert für Unternehmen: PR, Marketing, Vorabverkauf, Open Innovation, Community-Aufbau Anwender: Private, KMU Vorteile: Verschiedene Mehrwerte für Unternehmen, freie Einsatzmöglichkeiten von finanziellen Mitteln, keine Abgabe von Eigenkapitalanteilen Nachteile: Anspruchsvolle Vorbereitung der Kampagne
Innosuisse (alt: KTI)	Dient als Partner des Innovationsprozess Voraussetzungen: Gründung eines Technologie-Unternehmens in CH, Innovative Geschäftsidee Volles Engagement des Gründerteams, Kernkompetenzen in Führungsteam vorhanden.
Bankkredite	Voraussetzungen: Fundierter, realistischer und aktueller Businessplan inkl. Finanzplan, Kreditüberwachung, USP, Glaubwürdigkeit, Offenheit und Ehrlichkeit der Kommunikation, Verhältnis Eigenkapital/Fremdkapital
Startup	junge, innovative noch nicht etablierte Unternehmen auf der Suche nach einem nachhaltigen/skalierbaren Geschäftsmodell.

Übersicht

	Gründungsberatung	Führungsunterstützung	Unabhängig des Unternehmens	Beziehung	Finanzierungsvolumen (in CHF)	Zeitliche Verfügbarkeit	Finanzierungsdauer	Kosten	Stage
Venture Capital	aktiv	permanent	schwach bis stark eingeschränkt	Kommerziell	> 500'000 EK	3-6 Monate	< 5 Jahre	15-40% Anteile	Early-, Expansion Later
Business Angels	aktiv	permanent	schwach bis stark eingeschränkt	Emotional & Kommerziell	100'000 - 500'000 EK	<2 Monate	< 7 Jahre	15-40% Anteile	Early
Crowd-Investing	teilweise	situativ	mittelstark eingeschränkt	Kommerziell	200'000 – 1'500'000 EK	3-6 Monate	3-6 Jahre	10-30% Anteile	Early
Crowd-lending	keine	keine	stark eingeschränkt	kommerziell	1'000 – 250'000 FK	2-3 Monate	< 5 Jahre	Max 15% Zinsen	Expansion
Reward-based Crowdfunding	passiv	keine	nicht bis schwach eingeschränkt	emotional kommerziell	5 – 500'000 EK	3-4 Monate	1-2 Jahre	verschieden	Early-, Expansion Later

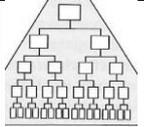
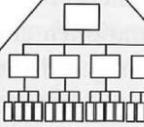
Block B2 – Lean Start-up

<p>Lean Start-up</p>	<table border="1"> <tr> <th style="text-align: left;">Lean</th> <th style="text-align: left;">Traditional</th> </tr> <tr> <td> Strategy Business Model Hypothesis-driven </td> <td> Business Plan Implementation-driven </td> </tr> <tr> <td> New-Product Process Customer Development Get out of the office and test hypotheses </td> <td> Product Management Prepare offering for market following a linear, step-by-step plan </td> </tr> <tr> <td> Engineering Agile Development Build the product iteratively and incrementally </td> <td> Agile or Waterfall Development Build the product iteratively, or fully specify the product before building it </td> </tr> <tr> <td> Organization Customer and Agile Development Teams Hire for learning, nimbleness, and speed </td> <td> Departments by Function Hire for experience and ability to execute </td> </tr> </table>	Lean	Traditional	Strategy Business Model Hypothesis-driven	Business Plan Implementation-driven	New-Product Process Customer Development Get out of the office and test hypotheses	Product Management Prepare offering for market following a linear, step-by-step plan	Engineering Agile Development Build the product iteratively and incrementally	Agile or Waterfall Development Build the product iteratively, or fully specify the product before building it	Organization Customer and Agile Development Teams Hire for learning, nimbleness, and speed	Departments by Function Hire for experience and ability to execute	<table border="1"> <tr> <td> Financial Reporting Metrics That Matter Customer acquisition cost, lifetime customer value, churn, virallness </td> <td> Accounting Income statement, balance sheet, cash flow statement </td> </tr> <tr> <td> Failure Expected Fix by iterating on ideas and pivoting away from ones that don't work </td> <td> Exception Fix by firing executives </td> </tr> <tr> <td> Speed Rapid Operates on good-enough data </td> <td> Measured Operates on complete data </td> </tr> </table> <p> speak early with customers to: minimize risk, maximize success (learning), receive quick feedback, reduce overhead, make measurable progress </p>	Financial Reporting Metrics That Matter Customer acquisition cost, lifetime customer value, churn, virallness	Accounting Income statement, balance sheet, cash flow statement	Failure Expected Fix by iterating on ideas and pivoting away from ones that don't work	Exception Fix by firing executives	Speed Rapid Operates on good-enough data	Measured Operates on complete data
Lean	Traditional																	
Strategy Business Model Hypothesis-driven	Business Plan Implementation-driven																	
New-Product Process Customer Development Get out of the office and test hypotheses	Product Management Prepare offering for market following a linear, step-by-step plan																	
Engineering Agile Development Build the product iteratively and incrementally	Agile or Waterfall Development Build the product iteratively, or fully specify the product before building it																	
Organization Customer and Agile Development Teams Hire for learning, nimbleness, and speed	Departments by Function Hire for experience and ability to execute																	
Financial Reporting Metrics That Matter Customer acquisition cost, lifetime customer value, churn, virallness	Accounting Income statement, balance sheet, cash flow statement																	
Failure Expected Fix by iterating on ideas and pivoting away from ones that don't work	Exception Fix by firing executives																	
Speed Rapid Operates on good-enough data	Measured Operates on complete data																	
<p>Steps</p>																		
	<p>Founders translate company ideas into business model hypotheses, test assumptions about customers' needs, and then create a "minimum viable product" to try out their proposed solution to customers.</p>	<p>Start-up continues to test all other hypotheses and tries to validate customers' interest through early orders or product usage. If there's no interest, the start-up can pivot by changing hypotheses.</p>	<p>The product is refined enough to sell. Using its proven hypotheses, the start-up builds demand by rapidly ramping up marketing and sales spending, and scales up the business.</p>	<p>Business transitions from start-up mode, with a customer development team searching for answers, to functional departments executing its model.</p>														
<p>MVP (Minimum Viable Product)</p>	<p>least amount of work we can do to in-/validate a hypothesis, or problem a solution is designed to solve. Minimum: Small, earliest point to gather feedback Viable: Must have utility Product: Must be cohesive (not a random collection of features)</p>																	
<p>Pivot</p>	<p>change directions but stay grounded in what you've learned. pivot quickly. Zoom-In Pivot: Fokus auf ursprünglich gedachtes Produkt Customer Need Pivot: durch gelerntes am Markt wird ein anderes Problem gelöst Business Architecture Pivot: startup verändert Architektur</p>																	
<p>Pitchen</p>	<p>present information about the business, product or service. Goal: generate attention, fix a next meeting, send a business plan or sales brochure</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Typen</th> <th>Objectives</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Elevator Pitch (30s)</td> <td>draw attention</td> </tr> <tr> <td>Management presentation (5-10min)</td> <td>sell your project</td> </tr> <tr> <td>Sales calls</td> <td>sell your product</td> </tr> </tbody> </table> <p>Regeln: Keep it simple: If you can't explain it simply, you don't understand it well enough. Be Unique: Innovation distinguishes between a leader and a follower. Be Enthusiastic: Enthusiasm is the yeast that makes your hope shine to the stars. Tell a Story: I could a tale unfold whose lightest word would harrow up thy soul, freeze thy young blood. Steps: Cover/Mission -> Problem -> Solution -> Market -> Business Model -> Competitors -> Goto market -> Validation -> Team -> Demo</p>			Typen	Objectives	Elevator Pitch (30s)	draw attention	Management presentation (5-10min)	sell your project	Sales calls	sell your product							
Typen	Objectives																	
Elevator Pitch (30s)	draw attention																	
Management presentation (5-10min)	sell your project																	
Sales calls	sell your product																	

<p>1. Custom Discovery</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marktgrösse – Lebensversicherung für Gründer -> Risiko da Vorhersage über Vergangenheit <ol style="list-style-type: none"> 1. TAM: Total Addressable Market – z.B. alle die ein Smartphone besitzen 2. SAM: Served Addressable Market – z.B. alle Englischsprachige 3. Zielmarkt - z.B. Google Play Store • Nutzungsversprechen <ol style="list-style-type: none"> 1. Produktvision – Earlyevangelisten (=Erstnutzer) 2. Produkteigenschaften und -vorteile 3. MVP – wo hören wir auf zu Entwickeln <ol style="list-style-type: none"> a. Physisch 1-2-3 b. Digital 1+2 zusammen, 3 als Low-Fidelity-MVP (z.B. Mockup) • Kundensegmente (Wer/Problem) <ul style="list-style-type: none"> ○ Entscheider -> Kostenbewusster Einkäufer -> Empfehler -> Beeinflusser -> Endanwender • Kundensegmente (Quellen/Vernetzung) <ul style="list-style-type: none"> ○ Ein Leitfaden zum Einsatz von Kundenarchetypen (z.B. ein typischer Tag des Kunden)
<p>Customer Lifecycle AARRR</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acquisition – Nutzer kommen auf die Seite von mehreren Kanälen 2. Activation – Nutzer erfahren eine erste "glückliche" User Experience 3. Retention – Nutzer kommen zurück und schauen sich die Seite mehrmals an 4. Referral – Nutzer schätzen die Produkte so, dass sie diese anderen weiterempfehlen 5. Revenue – Nutzer haben ein monetarisierbares Verhalten auf der Seite
<p>Conversion Funnel</p>	<p>Attention (Aufmerksamkeit) -> Conversion (zum Kauf animieren) -> Retention (After Sales) Digitale Geschäftsprozesse haben hohe Absprungraten</p>
<p>Lean Startup mit AARRR</p>	<p>Marketing: Durch welche Kanäle vermarkten wir? Bevorzugt: hohes Volumen, hohe Conversion, niedrige Kosten Produkt: Wie entscheidet man sich dieses zu entwickeln? 80% bestehendes optimieren, 20% neues entwickeln Gründer und Geschäftsführer: Welche Metriken beachten? Wenige, dafür andauernd messen und wiederholen</p>
<p>General</p>	<p>Lean Startup method is not about cost -> it is about speed The Lean Startup applies to all companies that face uncertainty about what customers will want Lean Startups are ambitious and are able to deploy large amounts of capital Lean Startups are driven by a compelling vision, and are rigorous about testing each element of this vision</p>

Block C1 – Organisation

Stellhebel der Organisationsgestaltung

Zielsetzungen	Effektiver (mehr output) und effizienter (weniger Input/Risiken) Zwei zentrale Gestaltungsentscheidungen:			
1. Arbeitsteilung	Begriffe	Verteilung aller zur Leistungserstellung und -verwertung notwendigen «Aktivitäten» auf Akteure.		
	Grundformen	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgrenzen (zwischen Unternehmen und innerhalb Unternehmen) • Aufbauorganisation (Formale Zuweisung bestimmter Aktivitäten, Vertikale Arbeitsteilung) • Ablauforganisation (räumliche und zeitliche Abfolge, Horizontale Arbeitsteilung) 		
2. Koordination	Bedarf	Ausrichtung und Abstimmung aller Aktivitäten zur Optimierung der Gestaltungsziele.		
	Arten von Interdependenzen	Kordinationsbedarf ergibt sich immer dann, wenn zwischen verschiedenen Tätigkeits- und Entscheidungsbereichen Interdependenzen (Abhängigkeiten) entstehen. Dies auf allen Ebenen.		
		<ol style="list-style-type: none"> 1. (sequentielle vs. reziproke) Prozessinterdependenzen (aufeinanderfolgende Tätigkeiten) 2. Ressourceninterdependenzen (z.B: alle wollen gleichzeitig etwas drucken) 3. Marktinterdependenzen 		
Interdependenzen 1 × 2		Prozess	Ressourcen	Markt
	Mengenteilung	gering	normal	
	verrichtungsorientiert	intensiv		
	objektorientiert		normal	gering
Koordinationsmechanismen	<p>Persönliche Koordinationsmechanismen (zwischen Akteuren)</p> <p>Kommunikation zwischen den für die abzustimmenden Aktivitäten verantwortlichen Akteuren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Weisung – Koordination vertikal (z.B. durch Vorgesetzten) • Selbstabstimmung – Koordination horizontal (z.B. Meetings) • Organisationskultur – Informelle Koordination, verankerte Normen, Werte, Verhalten <p>Technokratische Koordinationsmechanismen (personenunabhängig, über formale Vorgaben)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anreizsysteme (Vorteile, Sanktionen) • Planung (Periodische Vorgaben zu Inputs, Prozessen und Outcomes) – Output orientiert • Verfahrensvorgaben generelle Regelungen für Leistungserstellung – Input orientiert 			
Verteilung von Entscheidungsrechten	<ul style="list-style-type: none"> • Zentralisierte vs. dezentralisierte Organisation – oberste Schicht delegiert auf tiefere Ebenen • Delegation – dauerhafte Zuweisung von Entscheidungskompetenzen und Verantwortung • Subsidiaritätsprinzip – Entscheidungen und Aktivitäten so tief wie möglich ausführen 			
Leitungsorganisation	Die Leitungsspanne beinhaltet die Anzahl der einer Leitungsstelle unmittelbar unterstellten Personen. Es gibt keine optimale Leitungsspanne. Entscheidend ist, wie viele MA ein Vorgesetzter steuern kann.			
Einflussfaktoren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aufgabenmerkmale 2. Persönliche Merkmale (Vorgesetzter, Mitarbeiter) 3. Führungsstil des Vorgesetzten 4. Informations- und kommunikationstechnische Sachmittel (IKT) 5. Organisatorische und personelle Massnahmen 			
	Leitungstiefe	Konfiguration	Steil	Flach
				Obere Leitungsebene (Inhaber, Vorstand, GF) Mittlere Leitungseb. (Bereichs-/Abteilungsleiter) Untere Leitungseb. (Gruppenleiter/Vorarbeiter) Durchführungsebene (Arbeiter / Sachbearb.)
	Leitungsspanne	Gering (2)	Gross (4)	
	Leitungstiefe	4	2	
	Stellen	31	21	
Weisungsbeziehungen	Einliniensystem: Jeder Mitarbeiter hat nur einen Vorgesetzten (bekommt nur von dort Anweisungen) Sonderfall Stabliniensysteme: Leitungsstellen sind Hilfsstellen zugeordnet. Mehrliniensystem: Jeder Mitarbeiter hat mehrere Vorgesetzte (bekommt von mehreren Anweisungen) Sonderfall Matrixsystem: eine untergeordnete Stelle von zwei übergeordneten Stellen Anweisungen.			

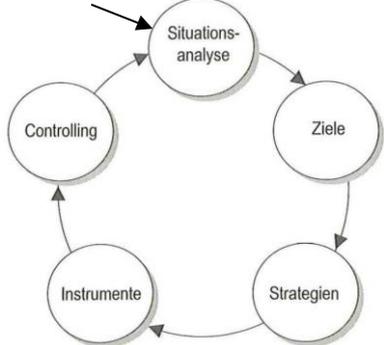
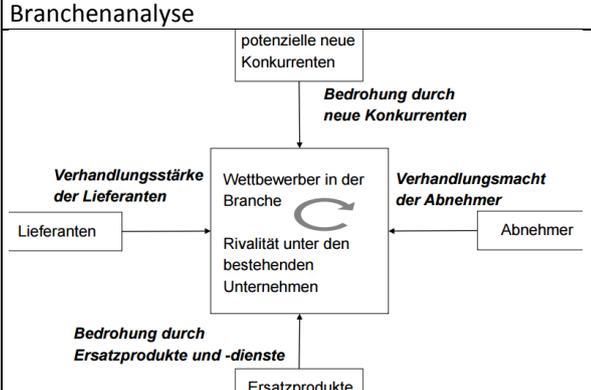
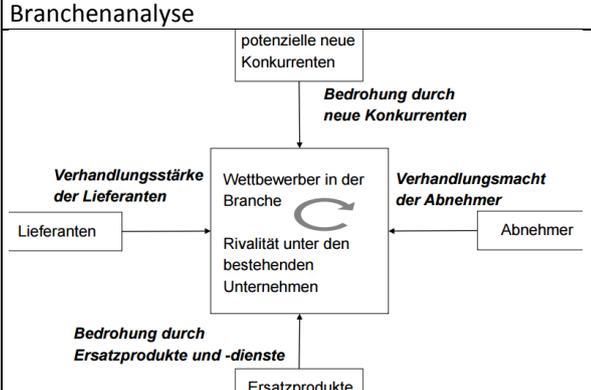
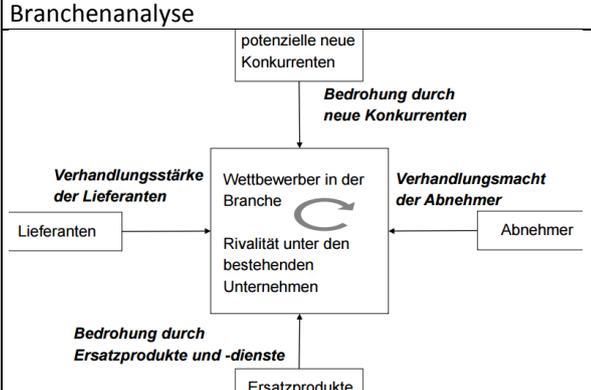
Erfolgsbedingungen

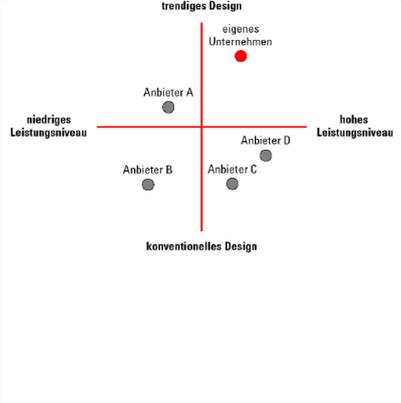
<p>Anforderungen der externen und internen Situation</p> <p>1. Aufgabenmerkmale a) Veränderlichkeit b) Strukturiertheit</p> <p>2. Strategie a) Unternehmen b) Wettbewerb</p> <p>3. Umweltmerkmale a) stabil vs. dynamisch b) gleichartig vs. ungleichartig</p>	<p>Organisationsgestaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art und Ausmass der Arbeitsteilung • Koordination • Verteilung von Entscheidungsrechten • Leitungsorganisation 	<p>1. Unternehmensgesamtstrategie: welche Geschäftsfelder möchte ein U bearbeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Homogenes Leistungsprogramm: -> Funktionale, verrichtungsorientiert • Heterogenes Leistungsprogramm: -> Divisionale, objektorientierte Division um homogener zu werden!
<p>Strukturiertheit</p> <p>Gering (-) Hoch (+)</p>		<p>2. Wettbewerbsstrategie</p> <p>Kostenführer -> verrichtungsorientiert, funktional</p> <p>Differenzierer -> Objektorientiert, divisionale</p> <p>Zentralisierung von Funktionsbereichen: Grösseneffekte, Spezialisierungsvorteile über Objekte hinweg</p> <p>Matrixorganisation: zwei Arten</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Funktion x Objekt (Produkte, Kunden, Regionen) 2. Produkt x Region
<p>Veränderlichkeit</p>	<p>Hoch (-)</p> <p>Beispiele: Strategische Planung, Produktentwicklung, IH-Consulting</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Geringer Spezialisierungsgrad 2. Vorwiegend persönliche Koordination 3. Verstärkte Delegation 4. Kleine Leitungsspanne 	<p>Hoch (+)</p> <p>Beispiele: Rechtsberatung, Logistik, Marktforschung</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hoher Spezialisierungsgrad 2. Technokratische aber auch persönliche Koordination 3. Geringe Delegation 4. Moderate Leitungsspanne
	<p>Gering (+)</p> <p>Beispiele: Personalentwicklung, Produkt-Design, Vertrieb</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Moderater Spezialisierungsgrad 2. Persönliche und technokratische Koordination 3. Moderate Delegation 4. Mittlere Leitungsspanne 	<p>Gering (+)</p> <p>Beispiele: Personalverwaltung, Interne Revision, Rechnungswesen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hoher Spezialisierungsgrad 2. Vorwiegend technokratische Koordination 3. Geringe Delegation 4. Grosse Leitungsspanne
<p>Generell</p>	<p>Hohe Spezialisierung => grosser Koordinationsbedarf Koordinationsbedarf hängt auch von der Art der Arbeitsteilung ab Anreizsysteme reduzieren Koordinationsbedarf Je mehr Vorgesetzte Entscheidungsrechte delegieren,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desto mehr sollte Selbstabstimmung bei MA gefördert werden • Desto weniger sollten MA über persönliche Weisungen gesteuert werden <p>Je mehr Prozesse über Selbstabstimmung koordiniert werden desto weniger hierarchische Führung ist notwendig</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es können hierarchiestufen abgebaut werden • Leitungsspannen können vergrössert werden <p>Je stärker persönliche Weisungen für die Koordination eingesetzt werden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desto mehr Führungspersonal ist notwendig • Desto weniger MA kann ein Vorgesetzter führen 	

Organisatorische Gestaltungsentscheidungen und -instrumente

<p>Allgemein</p>	<p>Stellen bilden die kleinste organisatorische Einheiten der Aufgabenerfüllung.</p>
<p>Gestaltungsregeln</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stelleninhaber sollen über Entscheidungs- und Weisungsrechte verfügen, die für die adäquate Aufgabenerfüllung notwendig sind. • Es ist vorteilhaft, die mit einer Stelle verbundenen Rechte und Pflichten der Aufgabenerfüllung möglichst unabhängig von der konkreten Person eines Stelleninhabers zu formulieren (erleichtert Personalwechsel, macht unabhängig von konkreten Personen) • Rechte und Pflichten sollten derart gestaltet sein, dass sie von einer dafür qualifizierten Person unter normalen Umständen gut erfüllt werden können.
<p>Stellengestaltung</p>	<p>Spezialisierungsvorteile ergeben sich bei funktionaler, verrichtungsorientierter Stellenbildung. Es ist allerdings stets zu hinterfragen, inwieweit die erzielbaren Spezialisierungsvorteile Nachteile bei (zusätzlichem) Koordinationsaufwand und die schlechtere Marktausrichtung aufwiegen!</p>
<p>Abteilungsbildung</p>	<p>notwendig, wenn Zahl der MA die Leitungskapazität eines einzelnen Vorgesetzten überschreitet. -> Untereinheiten bilden, damit deren jeweilige Leitungsperson Führungsaufgaben übernehmen. Welche Stellen / organisat. Einheiten sollen einer einheitlichen Verantwortung unterstellt werden. -> möglichst viel Ähnlichkeit / Interpendenzen welche den grössten Erfolgsbeitrag leisten. -> ermöglicht Grössen und Synergieeffekte, Spezialisierung, weniger Koordination, Kultursbildung</p>
<p>Methoden</p>	<p>Kommunikationsanalyse: wertet die Häufigkeit direkter persönlicher Kommunikation aus. Affinitätenanalyse: wertet mehrere Dimensionen der Ähnlichkeit und Verbundenheit aus</p>
<p>Geschäftsprozessorganisation</p>	<p>regelt, in welcher Weise Prozesse der Leistungserstellung zeitlich und räumlich organisiert sind. Kernprozesse: Produkteentwicklung, Kundenservice, Auftragsabwicklung</p>

Block C2 – Marketing

Geschichte	Bis 1970 kein Marketing notwendig, da Nachfrageüberhang, Fokus auf Optimierung von Kapazitäten Ab 1970 notwendig, da Marktsättigung, Wandelnde Märkte und Kundenwünsche berücksichtigen							
Definition	Marketing ist die Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten and den Markterfordernissen! Marketing ist die: Planung, Organisation, Implementierung und Kontrolle (Managementaspekt) aller Aktivitäten mit der Absicht der Erreichung qualitativer/quantitativer Vorgaben (Entscheidungsaspekt) durch Auswahl und Aufbau, Unterhalt und Referenzierung, Ausbau und Intensivierung bzw. Wiederherstellung oder Ausgrenzung von Geschäftsbeziehungen (Pflegeaspekt) mit jeweils relevanten Zielgruppen in Absatz, Beschaffung, Produktion, Umfeld und Medien (Anspruchsgruppenaspekt).							
Umsetzung	«Besser sein» im Vergleich zum Wettbewerb. Vorteile müssen bedeutsam sein, wahrgenommen werden, verteidigbar sein, effizient sein.							
Konzeption		Realisierungs von Wettbewerbsvorteilen durch bessere Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten auf Marktanforderungen erfolgt in einem ineinandergreifenden Prozess von verschiedenen Elementen. Neue Akzente <ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte Ausrichtung auf Beziehungen und Effektivität • Digitalisierung bring neue Chancen und Herausforderungen 						
1. Situations-analyse	Aufgabe <ul style="list-style-type: none"> • Zielgerichtete Beschaffung, Strukturierung und Auswertung aller für die anschliessende Ableitung von Marketingentscheidungen benötigten Informationen. • Definition von IST und SOLL Positionierungen der eigenen Angebote • Ausgangspunkt für weitere Erarbeitung von Zielen, Strategien und Instrumenten 							
Nachfrage-analyse	Beschaffung und Interpretation von Informationen bezüglich Kaufverhalten. <ol style="list-style-type: none"> 1. Individuelles Kaufverhalten (persönlich Business2Customer, organisationales Business2Business) 2. Aggregiertes Kaufverhalten (Marktsegmente) <div data-bbox="331 1133 1490 1393" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>SOR-Konzept: Stimulus – (Organism) – Response</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center; vertical-align: top;"> <p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produkt und Sortiment • Preis • Distribution • Kommunikation </td> <td style="width: 33%; text-align: center; vertical-align: middle;"> <p>O</p> <p>??</p> </td> <td style="width: 33%; text-align: center; vertical-align: top;"> <p>R</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kauf/Nicht-Kauf • Kaufmenge • Kaufzeitpunkt • Zufriedenheit • Image • ... </td> </tr> </table> <p>Faktoren: Psychologische Determinanten, Persönlichkeitsdeterminanten, Soziale Faktoren, Kulturelle Faktoren Aktivierung, Kognition, Einstellung, ... Alter, Beruf, Lebensstil, ... Bezugsgruppe, Rolle, ... Kultur, Subkultur</p> </div> <p>«Buying Center» sind Organisationseinheiten die Kaufprozesse durchführen. Ziel: Systematische Bearbeitung des Nachfragers, Identifikation und Strukturierung der Einkaufsgremiums, systematische Erfassung und zentrale Speicherung im Vertrieb (white books)</p>		<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produkt und Sortiment • Preis • Distribution • Kommunikation 	<p>O</p> <p>??</p>	<p>R</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kauf/Nicht-Kauf • Kaufmenge • Kaufzeitpunkt • Zufriedenheit • Image • ... 			
<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produkt und Sortiment • Preis • Distribution • Kommunikation 	<p>O</p> <p>??</p>	<p>R</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kauf/Nicht-Kauf • Kaufmenge • Kaufzeitpunkt • Zufriedenheit • Image • ... 						
Wettbewerbs-analyse	Abgrenzung des Wettbewerbs (Identifikation des relevanten Markts) Sachliche Abgrenzung (wie nehmen Kunden andere Leistungen von Wettbewerbern als Ersatz wahr?) Zeitliche Abgrenzung (zwischen welchen Kaufentscheidungen bestehen Substitutionsmöglichkeiten?) Räumliche Abgrenzung (wie nehmen Kunden Wettbewerber aus ander Regionen wahr?) <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <th style="width: 33%;">Branchenanalyse</th> <th style="width: 33%;">Segmentanalyse</th> <th style="width: 33%;">Konkurrenzanalyse</th> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">  </td> <td style="vertical-align: top;"> Analyse einzelner Marktsegmente (Strategische Gruppen) Identifikation von Clustern von Konkurrenten </td> <td style="vertical-align: top;"> Vorallem relevante Konkurrenten Beschaffung rel. Infos Nutzung zur Abschätzung künftigen Verhaltens </td> </tr> </table>		Branchenanalyse	Segmentanalyse	Konkurrenzanalyse		Analyse einzelner Marktsegmente (Strategische Gruppen) Identifikation von Clustern von Konkurrenten	Vorallem relevante Konkurrenten Beschaffung rel. Infos Nutzung zur Abschätzung künftigen Verhaltens
Branchenanalyse	Segmentanalyse	Konkurrenzanalyse						
	Analyse einzelner Marktsegmente (Strategische Gruppen) Identifikation von Clustern von Konkurrenten	Vorallem relevante Konkurrenten Beschaffung rel. Infos Nutzung zur Abschätzung künftigen Verhaltens						

<p>Ressourcen-analyse</p>	<p>Ziel: Möglichst objektive Analyse der marktbezogene Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beurteilung der eigenen Möglichkeiten im Vergleich zu den relevanten Konkurrenten -> Wettbewerb. - Benchmarking als geeignetes Analysetool - Systematischer Vergleich zwischen Unternehmen(-seinheiten) anhand von Vergleichsgrößen - Unterschiede werden gewichtet und zu einer Gesamteinschätzung der eigenen Ressourcen im Vergleich zum Wettbewerb aggregiert 																					
<p>Positionierung = Ziel der Analyse</p>	<p>Ergebnisse der Nachfrageanalyse, Wettbewerbsanalyse, und Ressourcenanalyse bilden Grundlage. Vorgehen: Relevante Perspektiven, Konkurrenz-Angebote, Dimensionen bestimmen -> einzeichnen.</p> <table border="1" data-bbox="331 360 1078 763"> <tr> <td data-bbox="336 367 440 450">Kriterien</td> <td data-bbox="443 367 1074 450"> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erkennbarkeit für die Zielgruppen 2. Wesentlichkeit für die Zielgruppen (wichtige Bedürfnisse) 3. Berücksichtigung relativen Stärken / strategische Erfolgsfaktoren 4. Differenzierung von der Konkurrenz </td> </tr> <tr> <td data-bbox="336 461 440 544">USP</td> <td data-bbox="443 461 1074 544"> <p>(unique selling proposition) - Eine im objektiv einzigartige Eigenschaft eines Angebots, die der Käufer auch subjektiv, d.h. aus Sicht seiner Bedürfnisse, als Vorteil beurteilt (Nutzen) und die ihn deshalb zu positiven Reaktionen veranlassen.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="336 555 440 685">UAP</td> <td data-bbox="443 555 1074 685"> <p>(unique advertising proposition) - Eine durch Kommunikation geschaffene oder verstärkte "psychologische" Eigenschaft eines Angebotes, die der Käufer auch subjektiv, d.h. aus Sicht seiner Bedürfnisse, als Vorteil beurteilt und die ihn deshalb zu positiven Reaktionen veranlassen.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="336 696 440 757">Tool</td> <td data-bbox="443 696 1074 757"> <p>Positionierungskreuz - Grafische Darstellung der Positionierung (oder eines wichtigen Ausschnittes daraus). Die Achsen werden durch grundlegende Merkmale der Positionierung gebildet.</p> </td> </tr> </table> 	Kriterien	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erkennbarkeit für die Zielgruppen 2. Wesentlichkeit für die Zielgruppen (wichtige Bedürfnisse) 3. Berücksichtigung relativen Stärken / strategische Erfolgsfaktoren 4. Differenzierung von der Konkurrenz 	USP	<p>(unique selling proposition) - Eine im objektiv einzigartige Eigenschaft eines Angebots, die der Käufer auch subjektiv, d.h. aus Sicht seiner Bedürfnisse, als Vorteil beurteilt (Nutzen) und die ihn deshalb zu positiven Reaktionen veranlassen.</p>	UAP	<p>(unique advertising proposition) - Eine durch Kommunikation geschaffene oder verstärkte "psychologische" Eigenschaft eines Angebotes, die der Käufer auch subjektiv, d.h. aus Sicht seiner Bedürfnisse, als Vorteil beurteilt und die ihn deshalb zu positiven Reaktionen veranlassen.</p>	Tool	<p>Positionierungskreuz - Grafische Darstellung der Positionierung (oder eines wichtigen Ausschnittes daraus). Die Achsen werden durch grundlegende Merkmale der Positionierung gebildet.</p>													
Kriterien	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erkennbarkeit für die Zielgruppen 2. Wesentlichkeit für die Zielgruppen (wichtige Bedürfnisse) 3. Berücksichtigung relativen Stärken / strategische Erfolgsfaktoren 4. Differenzierung von der Konkurrenz 																					
USP	<p>(unique selling proposition) - Eine im objektiv einzigartige Eigenschaft eines Angebots, die der Käufer auch subjektiv, d.h. aus Sicht seiner Bedürfnisse, als Vorteil beurteilt (Nutzen) und die ihn deshalb zu positiven Reaktionen veranlassen.</p>																					
UAP	<p>(unique advertising proposition) - Eine durch Kommunikation geschaffene oder verstärkte "psychologische" Eigenschaft eines Angebotes, die der Käufer auch subjektiv, d.h. aus Sicht seiner Bedürfnisse, als Vorteil beurteilt und die ihn deshalb zu positiven Reaktionen veranlassen.</p>																					
Tool	<p>Positionierungskreuz - Grafische Darstellung der Positionierung (oder eines wichtigen Ausschnittes daraus). Die Achsen werden durch grundlegende Merkmale der Positionierung gebildet.</p>																					
<p>2. Marketing-Ziele</p>	<p>Ziele sind die Voraussetzungen für effiziente und effektive Entwicklung von Strategien und Massnahmen. Formulierungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nach Inhalt, Ausmass, Zeit und Marktsegment • Inhalte müssen aus den Oberzielen des Unternehmens abgeleitet werden • Markterfolgsbezogene Ziele (Effektivität) z.B. Steigerung des Marktanteils, Stabilisierung Preise • Forderung nach maximaler Kundenorientierung • starke und ganzheitliche Wertorientierung (alle Funktionen und Prozesse tragen einen Beitrag) • Effektivitätsziele: Erzielte DB (Deckungsbeiträge), Umsatzrendite • Effizienzziele: Marketing-Kosten in Relation zu Effekten 																					
<p>3. Marketing-Strategien</p>	<p>Steuerung und Ausrichtung des Einsatzes der Marketing Instrumente im Hinblick auf die Marketing-Ziele. Arten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsführer (Differenzierer) vs. Kostenführer -> Wettbewerbsstrategien nach Porter • Zeitführerschaft (richtigen Zeitpunkt agieren, eintreten, austreten) • Beziehungsmanagement (Markenmanagement, Kundenbindungsmanagement) <ul style="list-style-type: none"> ○ Durch Steigerung der Kundenzufriedenheit und Bindung an Marken ○ Halten von neuen Kunden ist günstiger als gewinnen neuer Kunden ○ Höhere Zahlungsbereitschaft <table border="1" data-bbox="336 1346 1484 1805"> <thead> <tr> <th></th> <th>Klassisches Marketing</th> <th>Relationship-Marketing</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Marketingziel</td> <td>Kundenakquisition</td> <td>Kundenakquisition, Kundenbindung, Kundenrückgewinnung</td> </tr> <tr> <td>Marketingstrategie</td> <td>Anbahnung einzelner Transaktionen: Leistungsdarstellung</td> <td>Steuerung von Beziehungen: Dialog</td> </tr> <tr> <td>Marketingobjekt</td> <td>Produkte</td> <td>Produkte und Kunden</td> </tr> <tr> <td>Ökonomische Erfolgs- und Steuerungsgrößen</td> <td>Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten</td> <td>Zusätzlich: Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert</td> </tr> <tr> <td>Betrachtungsfristigkeit</td> <td>Kurzfristig</td> <td>Langfristig</td> </tr> <tr> <td>Ausgangspunkt</td> <td>Konsumgütermarketing</td> <td>Industriegütermarketing, Dienstleistungsmarketing</td> </tr> </tbody> </table>		Klassisches Marketing	Relationship-Marketing	Marketingziel	Kundenakquisition	Kundenakquisition, Kundenbindung, Kundenrückgewinnung	Marketingstrategie	Anbahnung einzelner Transaktionen: Leistungsdarstellung	Steuerung von Beziehungen: Dialog	Marketingobjekt	Produkte	Produkte und Kunden	Ökonomische Erfolgs- und Steuerungsgrößen	Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten	Zusätzlich: Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert	Betrachtungsfristigkeit	Kurzfristig	Langfristig	Ausgangspunkt	Konsumgütermarketing	Industriegütermarketing, Dienstleistungsmarketing
	Klassisches Marketing	Relationship-Marketing																				
Marketingziel	Kundenakquisition	Kundenakquisition, Kundenbindung, Kundenrückgewinnung																				
Marketingstrategie	Anbahnung einzelner Transaktionen: Leistungsdarstellung	Steuerung von Beziehungen: Dialog																				
Marketingobjekt	Produkte	Produkte und Kunden																				
Ökonomische Erfolgs- und Steuerungsgrößen	Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten	Zusätzlich: Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert																				
Betrachtungsfristigkeit	Kurzfristig	Langfristig																				
Ausgangspunkt	Konsumgütermarketing	Industriegütermarketing, Dienstleistungsmarketing																				
<p>4. Marketing-Instrumente</p>	<p>Marketing-Instrumente = 4P: Product – Price – Place – Promotion</p>																					
<p>5. Marketing-Controlling</p>	<p>Überprüfen der Ziele, Erkennen von Frühindikatoren, Soll-Ist vergleich, Handlungsimplikationen, Informationbündelung, Komplexe Auswertungen</p>																					

Block D – Digital Business

<p>Digital Business</p>	<p>Ebenen: Überkategorie – Geschäftsmodelle – Instanzierungen</p> <p>Plattformen: Nicht direkt beteiligt. Nur Vermittlungsdienstleistung, ohne aktive Beteiligung am Meist Software. Sie funktionieren durch das Sammeln, Übertragen, Auswerten, Monetarisieren von Daten</p>																									
<p>Attribute von Plattformen</p>	<p>Kostenlos -> Skalierbarkeit Perfekt -> Qualität ist gesetzt Verfügbar -> an einen beliebigen Ort übermitteln</p>																									
<p>Netzwerkeffekte</p>	<p>Je mehr Akteure/Teilnehmer, desto mehr nutzerstiftende Verbindungen.</p> <table border="1" data-bbox="320 969 1394 1496"> <thead> <tr> <th>Leistung</th> <th>Anbieter</th> <th>Nachfrager</th> <th>Intermediär (alt)</th> <th>Intermediär (neu)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buch</td> <td>Verlag <i>Privatpersonen</i></td> <td>Leser</td> <td>Buchhandlung</td> <td>Amazon <i>Facebook, Twitter</i></td> </tr> <tr> <td>Reiseunterbringung</td> <td>Hotels Veranstalter <i>Privatpersonen</i></td> <td>Reisende</td> <td>Reise-Büro</td> <td>Booking <i>AirBnB, CouchSurfing</i></td> </tr> <tr> <td>Transport</td> <td>Taxis <i>Freelance</i></td> <td>Reisende</td> <td>Taxi-Zentrale</td> <td>MyTaxi <i>Uber</i></td> </tr> <tr> <td>Finanzielle Förderung</td> <td>Fördernde</td> <td>Hilfesuchende, Projekte, Organisationen</td> <td>Stiftung</td> <td><i>Wemakeit.com, 100-days.net, Generosity.com</i></td> </tr> </tbody> </table> <p>Direkte Netzwerkeffekte: durch Nutzerwachstum (z.B. Videospiele) Indirekte Netzwerkeffekte: durch Wachstum der Nutzer der anderen Seite (z.B. Spieleentwickler)</p>	Leistung	Anbieter	Nachfrager	Intermediär (alt)	Intermediär (neu)	Buch	Verlag <i>Privatpersonen</i>	Leser	Buchhandlung	Amazon <i>Facebook, Twitter</i>	Reiseunterbringung	Hotels Veranstalter <i>Privatpersonen</i>	Reisende	Reise-Büro	Booking <i>AirBnB, CouchSurfing</i>	Transport	Taxis <i>Freelance</i>	Reisende	Taxi-Zentrale	MyTaxi <i>Uber</i>	Finanzielle Förderung	Fördernde	Hilfesuchende, Projekte, Organisationen	Stiftung	<i>Wemakeit.com, 100-days.net, Generosity.com</i>
Leistung	Anbieter	Nachfrager	Intermediär (alt)	Intermediär (neu)																						
Buch	Verlag <i>Privatpersonen</i>	Leser	Buchhandlung	Amazon <i>Facebook, Twitter</i>																						
Reiseunterbringung	Hotels Veranstalter <i>Privatpersonen</i>	Reisende	Reise-Büro	Booking <i>AirBnB, CouchSurfing</i>																						
Transport	Taxis <i>Freelance</i>	Reisende	Taxi-Zentrale	MyTaxi <i>Uber</i>																						
Finanzielle Förderung	Fördernde	Hilfesuchende, Projekte, Organisationen	Stiftung	<i>Wemakeit.com, 100-days.net, Generosity.com</i>																						
<p>Eigenschaften</p>	<p>erhöhen Produktivität (durch effizientes Matching, effiziente Nutzung), bringen Innovationen hervor, Viele "Unicorns" sind Plattform-Geschäftsmodelle, disruptiv, kontroverse Diskussion über Regulierung</p>																									
<p>Klassifikation</p>	<p>Free = Kostenloses Angebot, um möglichst viele Nutzer anzulocken, Monetarisierung über Werbung Freemium = Kostenloses Basisangebot mit kostenpflichtigen Zusätzen. Nur bei geringen Grenzkosten. Subscription = Kostanter Umsatzstrom, der Schwankungen vermindert und zu Lock-In-Effekten führt. On-Demand = Verkauf eines sofortigen Zugangs zu einem Premium Produkt (Geld statt Zeit) Sharing = Nicht der Besitz, sondern der Zugang zu Ressourcen entscheidet über das Angebot. Marketplace = Angebot vieler Produkte, oft unterhalb des Marktpreises um Marktanteile zu gewinnen. Premium = Angebot eines besseren Produktes und Verknüpfung mit Netzwerkeffekten Ecosystem = Aufbau und Betrieb eines Ökosystems, dass die Wechselkosten für Angebot/Nachfrage erhöht.</p>																									
<p>Wandel</p>	<p>Pipe / Channel: Unternehmen -> Intermediär -> Kunden Man ist Anbieter, der etwas an die Kunden verkauft. Plattform Geschäftsmodell: Unternehmen -> Kunden (von B2B zu B2C) Man bietet den Raum, wo Unternehmen und Kunden in Kontakt treten können, um zu Handeln</p>																									
<p>Unbundling vs Rebundling</p>	<p>Unbundling = Trennung von einzelnen Produkten/Leistungen (z.B: Lieder kaufen statt Alben) Rebundling = (Wieder-)Zusammenstellen von einzelnen Leistungen (z.B. Spotify mit Medienbibliothek)</p>																									