

Technologiefeld

- Automative (49)
- Bauwirtschaft (18)
- Biotechnologie (41)
- Chemiewirtschaft (10)
- Dienstleistungen (59)
- Elektrotechnik, Messtechnik, Sensorik (35)
- Energietechnologien (74)
- Finanzwirtschaft (4)
- Forst- und Holzwirtschaft (5)
- Gesundheitswirtschaft (63)
- IuK-Technologien (74)
- Kreativwirtschaft (34)
- Kunststofftechnologien (24)
- Logistik (40)
- Luftfahrttechnologien (17)
- Medizintechnik (44)
- Metalverarbeitung (8)
- Mikrosystemtechnik (16)
- Musikindustrie (3)
- Nanotechnologien (14)
- Optische Technologien und Photonik (20)
- Pflanzenforschung (9)
- Produktionstechnologien (70)
- Raumfahrttechnologien (13)
- Satellitentechnologien (3)
- Sicherheitstechnologien (18)
- Textil- und Bekleidung (2)
- Umwelttechnologien (85)
- Verkehrstechnologien (32)
- Verpackungstechnologien (5)
- Werkstofftechnologien (55)

Startseite Kontakt EN Suchbegriff eingeben

Bund Länder Europa Clustersuche Service

Sie sind hier: > Startseite > Bund > go-cluster

go-cluster

Das Programm go-cluster des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie ist die clusterpezifische Exzellenzmaßnahme des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie und vereint die leistungsfähigsten nationalen Clustermanagement-Organisationen.

- Schwerpunkte und Leistungen des Programms „go-cluster“ sind:
- Aufnahme in das Programm
- Förderung "clusterübergreifende Kooperationen"
- Mehrwerte des Programms

Deutschland braucht leistungsstarke, regionale Cluster. Wenn Unternehmen und Forschungseinrichtungen langfristig kooperieren, können sie von den jeweiligen Stärken und Kompetenzen profitieren. Gemeinsam werden innovative Ideen in marktfähige Produkte und Dienstleistungen umgesetzt. Bei diesen Innovationsprozessen und mit weiteren Dienstleistungen in Bereichen wie beispielsweise Internationalisierung oder Aus- und Weiterbildung werden die Clusterstrukturen durch Clustermanagement-Organisationen unterstützt.

Die in das Programm „go-cluster“ aufgenommenen Cluster sind Vorreiter für Innovationen und spiegeln die hohe Kompetenz Deutschlands in zahlreichen Branchen und Technologiefeldern wider.

Schwerpunkte und Leistungen des Programms „go-cluster“ sind:

Ob Clustermanager, Clusteraktive oder Vertreter aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft: „go-cluster“ bietet bedarfsorientierte Serviceleistungen für jede Zielgruppe an.

Bund

go-cluster

ClusterERFOLGE

- Spitzencluster-Wettbewerb
- Unternehmen Region

Ansprechpartner

Claudia Martina Buhl

T +49 30 310078-387

Steinplatz 1
10623 Berlin

Per E-Mail kontaktieren

Die Mitglieder von go-cluster

go-cluster vereint derzeit 97 Innovationscluster aus allen Regionen Deutschlands. Sie sind Vorreiter für Innovationen und spiegeln die technologische Bandbreite Deutschlands wider. Zwiölf dieser Cluster haben bereits das Gold Label der European Cluster Excellence Initiative (ECEI) erworben.

Stichworte: Keramik Cluster

131

Deutsches Verbände Forum

Mehr Leistungen, mehr Service, mehr Sicherheit!

Wir sind die Spezialisten für Versorgungswerke von Verbänden und Organisationen: www.dgvm-plus.de

Suchbegriff eingeben

Verbände-Suche

Suche nach Verbänden

Datenbank mit über 14.000 Adressen von Verbänden

Linkliste der Verbände | Neuentrag / Änderungen | Hinweise zur Datenbank

Suchbegriff eingeben...

Verknüpfung: alle Wörter (UND) Ort: Ort oder PLZ...

Branchen und Handlungsfelder: alle

Die Adressensuche im Deutschen Verbände Forum bietet die Volltext-Recherche in dem stets aktuellen Datenbestand von über 14.000 Adressen von Verbänden und Organisationen. Das Adressverzeichnis im Deutschen Verbände Forum - verbaende.com

Hinweise

Ist eine selbstrecherchierte Datenbank von Verbänden und Organisationen. Es gibt nach unseren offiziellen Daten in Deutschland **ca. 14.000 Verbände**. Zu den Verbänden zählen auch die Kammern, Innungen und andere Körperschaften des öffentlichen Rechts. Rund 8.500 Verbände verfügen über eine hauptamtlich geführte Geschäftsstelle. Lediglich etwa 2.500 derjenigen Verbände haben sich in die freiwillige Lobbyliste des Deutschen Bundestages eingetragen.

Logo-Abbildung

Nürnberg

Suchbegriff eingeben

Verband eintragen

Tragen Sie Ihren Verband in unsere Datenbank ein oder ändern Sie Ihren Eintrag ab.

- Daten Ihres Verbandes
- Linkliste Verbände
- weitere Recherchadressen
- Nutzungsbedingungen

Presse Top-Themen

Kinder Industrie
Praxis Europa
Kommunen
Digitalisierung BREKO
Herausforderungen
Teilnehmer
Mitgliederversammlung
Verantwortung Form
Projekte Schulen
Wettbewerb Ausbildung
Stiftung EU-Kommission
Veranstaltung
Koalitionsvertrag

Praxishandbuch Datenschutz in Verbänden

JETZT BESTELLEN!

Blieben Sie immer auf dem Laufenden!

132

Diskussion:

- 1) Sie haben **Vorstand und Aufsichtsrat** als Organe einer Kapitalgesellschaft kennen gelernt. Können Sie ihre Aufgaben grob skizzieren?
- 2) Ist die „Deutschland AG“ eher **positiv oder eher negativ** zu bewerten?
- 3) Bitte recherchieren und vergleichen Sie, ob es zur „Deutschland AG“ vergleichbare Konstrukte im Ausland gibt!
- 4) Der Krupp-Konzern war seit Gründung ein Familienunternehmen und hatte zuletzt Alfred Krupp von Bohlen und Halbach als alleinigen Inhaber und anschließend eine Kapitalgesellschaft in der eine gemeinnützige Stiftung noch heute ein wesentliches Mitspracherecht hat. Welche Motivationen gab wohl es für diese Schritte?
- 5) In der Deutschland AG lag augenscheinlich viel faktische Macht in den Händen weniger Personen. Wie wird heute innerhalb von Unternehmen kontrolliert, dass es zu keinem Machtmissbrauch kommt?


 „Managementberatung & Mythos McKinsey“

Intro

- **Begrifflichkeit (Berater, Consultant, Unternehmensberater, ...)**
 - Keine einheitliche Definition
 - Keine einheitliche Ausbildung
 - Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ ist in DE nicht geschützt
- **Geringe Markteintrittsbarrieren**
- **Lange Historie**
 - Orakel von Delphi, Hofnarren, ...
 - Erste Beratung der „Neuzeit“: Arthur D. Little, 1886
- **Relativ große (indirekte) gesamtwirtschaftliche Bedeutung**
- **Heterogenität**
 - Ca. 91.000 Berater und ca. 30.000 sonstige Mitarbeiter
 - Ca. 14.100 Beratungsunternehmen
 - → Ø 8,6 Mitarbeiter je Unternehmen (6,5 Berater)

Was ist „Beratung“?

- Arbeitsdefinition organisationale Beratung:

„Als organisationale Beratung wird ein (1) professioneller, (2) vertraglich beauftragter (3) Dienstleistungs- und Transformationsprozess der (4) intervenierenden Begleitung durch ein (5) Beratungssystem bei der (6) Analyse, Beschreibung und Lösung eines (7) Problems des Klientensystems – i.S. einer (8) Arbeit an Entscheidungsprämissen – mit dem Ziel der (9) Transformation verstanden.“

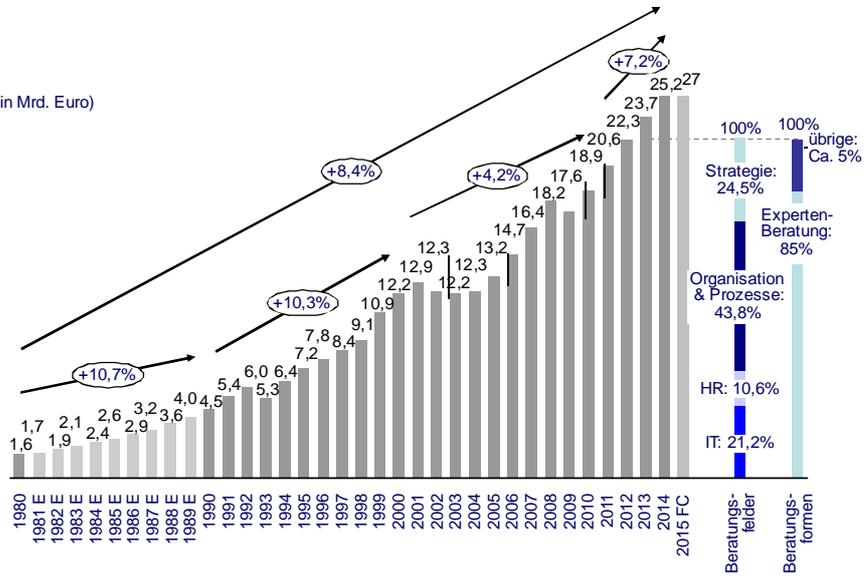
- Oft synonym mit und verkürzt zu: Beratung, Unternehmensberatung, Consulting, Managementberatung

8.1

Marktvolumen in Deutschland



(in Mrd. Euro)

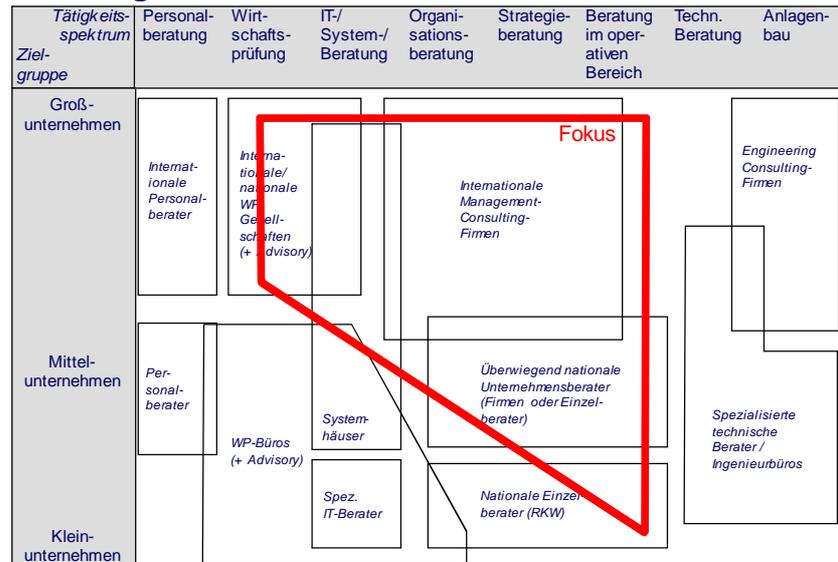


Basierend auf der Zusammenstellung in: Deelmann „Consulting in Zahlen“, 2012

137

8.1

Resultat: Vielzahl von unterschiedlichen Beratungsanbietern



© Prof. Dr. Thomas Deelmann, 2013-2014

Quelle: Bom 1992, Sp. 329 f., Zitiert in: Bamberg: Strategische Unternehmensberatung 2005, S. 28.

138

8.1

Pyramidale Personalstruktur



- Hierarchisches Modell
- Fünfstufige Pyramide
- Verbreitete Alternativen:
 - Zweistufiges Modell mit Partnern und Consultants (Eigentümer-Mitarbeiter-Modell)
 - Dreistufiges Modell mit Berater, Projektmanager, Partner (entsprechend dem traditionellen dreistufigen Lehrling-Geselle-Meister-Modell)

© Prof. Dr. Thomas Deelmann, 2013-2014
1.20

Historie und Trends der Betriebswirtschaft

Quelle: Kraus 2005, Maister 139

8.1

„Unternehmensberatung“: Dichotome Rolle in der Gesellschaft



- Hochhuth: „McKinsey kommt“ (Thematisiert Entlassungen)
- Leif: „Beraten und verkauft“ (Bestseller, „Enthüllungsliteratur“)
- Kurbjuweit: „Unser effizientes Leben“ (Ursprünglich geplanter Titel: Die McKinsey Gesellschaft. → Effizienzgedanke)
- Allgemeine, weit verbreitete Ablehnung ...



- Stetig steigende Nachfrage (ca. 6% CAGR Marktvolumen)
- Attraktivität als Arbeitgeber (8 der Top 50-Arbeitgeber für Hochschulabsolventen sind Beratungen)
- Unternehmen stellen gerne Ex-Berater ein (Mögliche Gründe: Gute Methodenkenntnisse, Soft Skills, Arbeitsethos)
- Methodentransfer („BCG-Matrix“, Economic Value Added (EVA), Balanced Scorecard (BSC), ARIS Toolset)

Quelle: Deelmann 2012
140

WER WIR SIND



<h2>UNSER ANSPRUCH</h2> <ul style="list-style-type: none"> Unsere Ziele Unsere Werte Unser Qualitätsverständnis Unsere Standards 	<h2>UNSERE STRUKTUR</h2> <ul style="list-style-type: none"> Präsidium Unser Team Dachverbände
<h2>UNSERE MITGLIEDER</h2> <ul style="list-style-type: none"> Mitglied werden Mitgliederliste 	<h2>UNSERE FACHVERBÄNDE</h2> <ul style="list-style-type: none"> Change Management Finanzierung Forum Baden -Württemberg Gründung, Entwicklung, Nachfolge Management + Marketing Öffentlicher Sektor Outplacementberatung Personalberatung Personalmanagement Sanierungs- und Insolvenzberatung Unternehmensführung und -steuerung
<h2>UNSER ENGAGEMENT</h2> <ul style="list-style-type: none"> Charta der Vielfalt unternehmenswert: Mensch Frauenquote 	

Deutscher Beratertag 2015 - Programm



27. November 2015
Airport Hotel Frankfurt

Trends im Beratungsmarkt

- Dienstleistungsmarketing
- Kundenbindung durch Webinare
- CRM für Berater
- Beraternachwuchs
- Vergabeverfahren
- Projektsteuerung

Partnerschaftsmodelle

- Consultant-Reden
- Speak to Lead
- FokusForen
- IT-Lösungen für Berater
- Steigenberger Airport Hotel Frankfurt
- Beraternachwuchs
- BDU-Mitgliedsunternehmen

Get together

- Kongresspartner

Akquisition und Bindung

- Cloud
- Digitale Transformation
- Akquise mit Webinaren
- Big Data



142

Tabelle 5: Aufteilung und Umsatzwachstum ausgewählter Beratungsfelder, 2014

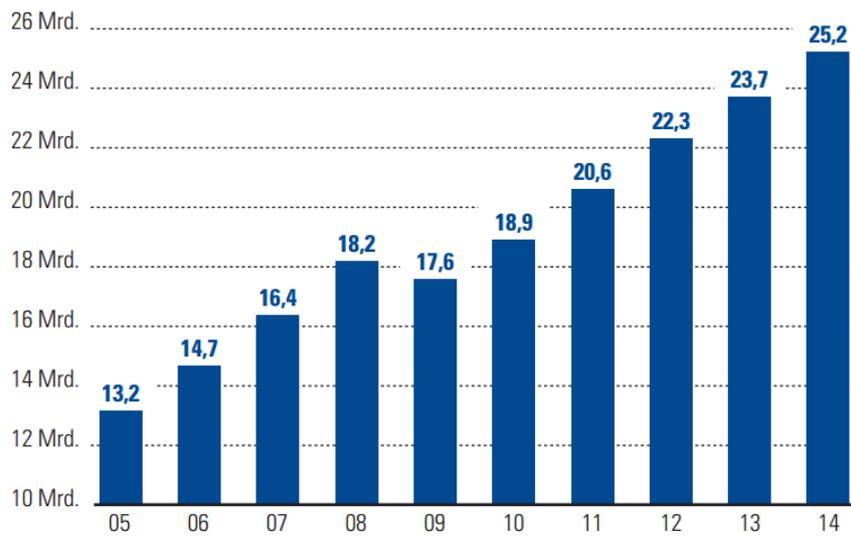
	Marktanteil 2014	Wachstum 2014
Strategieberatung	24,8 %	7,2 %
Corporate (Social) Responsibility (nachhaltiges Wirtschaften)	1,3 %	4,4 %
Corporate Strategy	9,0 %	6,9 %
Corporate Finance	2,6 %	7,2 %
Sonstige Strategieberatung	2,0 %	7,2 %
Marketing- & Vertriebsstrategie	3,8 %	7,4 %
Business Development & Innovation	6,0 %	8,1 %
Organisations- und Prozessberatung	43,4 %	5,9 %
Finanz- und Prozess Controlling	2,7 %	4,1 %
Beschaffung und Supply Chain Management	5,4 %	4,8 %
Reorganisation und Post Merger Integration	2,3 %	5,3 %
Prozessoptimierung und Performance Management	10,9 %	5,5 %
Sonstige Organisations- und Prozessberatung	4,9 %	5,9 %
CRM und Vertrieb	1,5 %	6,0 %
Projektmanagement	12,7 %	6,9 %
Changemanagement	3,1 %	7,1 %
Human Resources Beratung	10,4 %	4,1 %
Talent Management	2,2 %	5,1 %
Management Diagnostik und -Development	3,4 %	4,4 %
Sonstige HR-Beratung	2,0 %	4,1 %
HR-Strategie	2,2 %	3,2 %
Vergütungsberatung	0,5 %	2,0 %
IT-Beratung	21,4 %	7,6 %

<http://www.bdu.de/media/18888/facts-figures-zum-beratermarkt-2015.pdf>

143



Grafik 1: Entwicklung des Branchenumsatzes von 2005 bis 2014



<http://www.bdu.de/media/18888/facts-figures-zum-beratermarkt-2015.pdf>

144



Tabelle 1: Die wichtigsten Kennzahlen 2014 im Überblick

	ab € 45 Mio. Jahresumsatz	€ 15 Mio. bis € 45 Mio.	€ 5 Mio. bis € 15 Mio.	€ 2,5 Mio. bis € 5 Mio.	€ 1 Mio. bis € 2,5 Mio.	€ 500.000 bis € 1 Mio.	€ 250.000 bis € 500.000	unter € 250.000	Gesamt- markt	Verän- derung
Umsatz in Mrd. €	10,71	2,79	1,51	2,10	2,84	1,97	1,64	1,66	25,22	6,4 %
Marktanteil in %	43,0 %	10,8 %	5,8 %	8,1 %	11,2 %	7,8 %	6,5 %	6,7 %		
Gesamtwachstum Marktsegment	5,0 %	8,4 %	9,1 %	9,6 %	6,7 %	6,6 %	6,2 %	5,3 %		
Durchschnittliches Unternehmens- wachstum	5,9 %	8,7 %	9,2 %	9,4 %	6,5 %	6,5 %	6,2 %	5,0 %		
Anzahl Beratungs- unternehmen	150	210	260	620	1.750	1.900	3.000	7.500	15.390	0,6 %
Anzahl Gesamtmitarbeiter	41.000	10.550	6.300	11.150	18.250	13.100	12.300	17.100	129.750	
Anzahl Berater davon Juniorberater	34.000 3.950	9.500 3.200	5.250 1.625	9.100 3.200	14.500 3.900	10.600 2.300	9.500 2.100	14.000 2.550	106.450 22.825	8,3 %
Anzahl Analysts/ Backoffice	7.000	1.050	1.050	2.050	3.750	2.500	2.800	3.100	23.300	

145

Tabelle 6: Aufteilung und Umsatzwachstum ausgewählter Klientenbranchen, 2014

	Marktanteil 2014	Wachstum 2014
Verarbeitendes Gewerbe	33,6%	6,4%
Konsumgüterindustrie	5,1%	4,7%
Fahrzeugbau	13,2%	7,6%
Chemie/Pharma	5,7%	6,5%
Maschinenbau	6,4%	4,9%
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	3,2%	6,8%
Finanzdienstleister	24,4%	7,0%
Kreditinstitute	12,5%	6,7%
Versicherungen	11,9%	7,4%
TIMES	7,8%	6,3%
Energie- und Wasserversorgung	7,7%	5,1%
Verkehr und Gastgewerbe	5,1%	6,9%
Handel	4,3%	5,4%
Healthcare	3,5%	5,6%
Professional Services	4,3%	6,7%
Public Sector	9,1%	6,9%
Sonstige oben nicht aufgeführte Branchen	0,2%	6,4%

146

Top-Trends in der Unternehmensberatungsbranche

- Projekte werden verstärkt auf den Wertbeitrag hin kritisch hinterfragt. Schon vor dem Start eines Projektes wird das Ziel noch klarer definiert und die Auswirkungen bzw. der Nutzen identifiziert. 12
- Klienten erwarten zunehmend belastbare Umsetzungserfolge in den Beratungsprojekten. Dies führt zu einem weiteren Wachstum funktionaler oder branchenorientierter Beratungsspezialisten. 6
- Klienten hinterfragen die spezifische Eignung des Teams und jedes einzelnen Teammitgliedes losgelöst vom Branding der betreffenden Unternehmensberatung noch stärker als bislang. 15
- Die Anforderungen der Generation Y an das Berufsleben beeinflussen zunehmend die Rekrutierungsprozesse der Unternehmensberatungen. 17

147

- Große Klienten werden ausgewählte Unternehmensberatungen als „Preferred Partner“ enger an das Unternehmen binden und erwarten dafür eine angemessene Vergütungsstruktur, hohe Flexibilität und ausgezeichnete Qualität. 11
- Das Zusammenwachsen von Fach- und IT-Beratung wird insbesondere bei großen und mittleren Beratungsunternehmen weiter zunehmen. 9
- Unternehmensberatungen werden künftig bei technologieorientierten Projekten verstärkt unternehmensübergreifende Kooperationen eingehen. 3
- Die Zahl der Unternehmensberatungen, die eigene Digital Labs und digitale Think Tanks aufbauen, wird steigen. 2
- Beratungsunternehmen werden verstärkt Top-Mitarbeiter aus der Digitalen Wirtschaft abwerben. 16

148

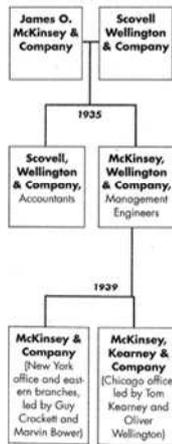
8.2

McKinsey: Die ersten Jahre, „Firm Building“



James O. McKinsey
(1889–1937)

McKinsey's Evolution, 1935–1939



Timeline, 1926–1946

1926 James O. McKinsey & Company, Accountants and Engineers, is established.

1935 James O. McKinsey & Company merges with Scovell, Wellington & Company. The new firm's management consulting business will operate under the name McKinsey, Wellington & Company.

1939 The eastern offices of McKinsey, Wellington & Company break off to form McKinsey & Company. The Chicago office becomes McKinsey, Kearney & Company. The two firms vow to remain cooperative.

1933 Marvin Bower meets James O. McKinsey and is hired to work in the firm's New York office. A year later he is named manager of the New York office.



Marvin Bower
(1903–2003)

1937 James O. McKinsey dies in Chicago from a sudden case of pneumonia.

1946 Ties, including name rights, are formally severed between McKinsey & Company and McKinsey, Kearney & Company. The latter is renamed A.T. Kearney & Company. The former stands as today's McKinsey & Company.

Quelle: Nanda, Morell: 2005, S. 6
149

8.2

McKinsey: Wachstum 1955–1966

	Consultants	Fees Billed (\$ million)	Offices Opened ^a
1955	103	3.2	
1956	115	3.3	
1957	127	4.9	
1958	136	5.0	
1959	159	5.7	London
1960	180	6.7	
1961	191	7.6	Geneva (closed 1966)
1962	217	8.5	Melbourne
1963	241	8.8	Cleveland
1964	256	11.0	Paris, Amsterdam, Dusseldorf
1956	296	13.5	
1966	381	16.4	Zurich
Annual Growth Rate:			
1956–1961	11%	18%	
1961–1966	15%	17%	
1956–1966	13%	17%	

^aBy 1955 McKinsey had already opened offices in New York (1939), San Francisco (1944), Los Angeles (1949), Chicago (1947), and Washington, D.C. (1951). The Boston office, opened in 1939, had been closed in 1953.

Quelle: Eigenangaben McKinsey ; Eigene Recherche
150

8.2

McKinsey: Heute



McKinsey&Company

- 9.700 Berater (davon ca. 1.350 in Deutschland; insg. 20.000 Mitarbeiter)
- 6 Mrd. Euro Umsatz, 102 Niederlassungen
- 90 der weltweit 100 größten Unternehmen als Kunden (27 von 30 DAX-Un.)
- Nr 1. der Managementberatungen in Deutschland (nach Umsatz)
- Einer der beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands (WiWi-Absolventen)
- 350 Mio. Euro pro Jahr für Fortbildungen und Datenbanken
- Eigene „Sprache“:
 - Niederlassung → Büro; Kunde → Klient; Unternehmen „McKinsey“ → Firma; Beratungsauftrag → Studie; usw.
- „One Firm“-Ansatz:
 - “Our mission is to help our clients make distinctive, lasting, and substantial improvements in their performance and to build a great firm that attracts, develops, excites, and retains exceptional people.”
 - “We operate as one firm. We maintain consistently high standards for service and people so that we can always bring the best team of minds from around the world—with the broadest range of industry and functional experience—to bear on every engagement.”

**Client first,
firm second,
self third**

Quelle: Eigenangaben McKinsey ; Eigene Recherche

151

8.3

Diskussion:



- 1) Bitte überlegen Sie, welche typischen Aufgabenstellungen in den einzelnen Beratungsfeldern auftreten können!
- 2) Organisationale Beratung ist eine Dienstleistung. Was zeichnet eine Dienstleistung aus?
- 3) Auf Grund der Dienstleistungseigenschaft ist die Auswahl eines geeigneten Anbieters schwierig. Wie würden Sie, wenn Sie in der Rolle wären, einen Berater auswählen zu müssen, vorgehen?
- 4) Stellen Sie sich vor, Sie sind Führungskraft bei McKinsey (Projektleiter o.ä.) und ihre Mitarbeiter sind nicht disziplinarisch unterstellt. Welche Möglichkeiten haben Sie zu steuern, Anreize zu setzen oder zu bestrafen? (Anschlussfrage: Würde sich die Situation ändern, wenn Sie Offizier beim Militär wären und Rekruten befehligen müssten? Wie würde sich die Situation ändern, wenn Sie Teil einer Lerngruppe sind?)
- 5) McKinsey gilt vielen als Synonym für Unternehmensberatungsleistungen. Bitte recherchieren Sie, welche positiven und negativen Aspekte der Firma zugeschrieben werden!

152

10

„Apples legendärer Werbespot ,1984‘ beim Super Bowl“

10.1

Apple, Gründung

- Gegründet am 1. April 1976
- Steve Jobs, Steve Wozniak, Ronald Wayne
- Start: Bastelsätze



and deliver to WAYNE, as their sole obligations
the sum of eight hundred dollars (\$800.00).

amendments have been appended to the original
, and have been executed by each of the parties
1976.

Stephen G. Wozniak
Mr. Stephen G. Wozniak (WOZNIAK)

Steven P. Jobs
Mr. Steven P. Jobs (JOBS)

Ronald C. Wayne
Mr. Ronald C. Wayne (WAYNE)



Apple, Macintosh

Apple Macintosh

- 1984
- Grafische Benutzeroberfläche
- Maus und Tastatur
- Aber: Relativ wenig Anwendungen

vs. IBM 5150 Personal Computer (PC)

- 1981
- Textdarstellung in Zeilen
- Nur Tastatur
- Aber: Relativ viele Anwendungen



Quelle: Eigene Recherche 155



stern Apple Macintosh ABO & SHOP | TOOLS | FOTOGRAFIE

Politik Panorama Digital Wirtschaft Kultur Lifestyle Sport Familie Genuss Gesundheit Wissen Reise Auto Video

Digital > Computer > 30 Jahre Macintosh: 1984 war Apple noch einer von den Guten

30 Jahre Macintosh 22. Januar 2014, 07:13 Uhr

1984 war Apple noch einer von den Guten

Vor 30 Jahren lief der erste Werbespot für Apples Macintosh. Er zeigt die Firma als Kämpfer gegen Gleichmacherei und Überwachung à la Orwells "1984". Heute klingt das ziemlich ironisch. Von Timo Brücken

Twittern 27 Gefällt mir 991 Teilen 8+1 10 Versenden



Mit Mut und Einsatz gegen die Unterdrücker - in dieser Rolle gefiel sich A © Apple

Aus unserem Netzwerk

Am 22. Januar 1984 spielten die LA Raiders gegen die Washington Redskins, es war der 18. Super Bowl, das Finale der US-Football-Liga. In einer Werbepause im dritten Viertel sahen 96 Millionen Fernsehzuschauer **einen einminütigen Film**, den die Zeitschrift "**Advertising Age**" elf Jahre später zum "**Besten Werbespot aller Zeiten**" wählen würde. Es war die Werbung für Apples ersten Macintosh, der zwei Tage später auf den Markt kommen sollte. Jenen Rechner, der eine Revolution der Heimcomputer einläuten würde. Wie erfolgreich sie wirklich sein würden, konnten Jobs und Co. damals unmöglich schon wissen, aber sie trugen trotzdem sehr dick auf.

156

Apple Unternehmensentwicklung



- Beim Apple Management selbst wurde in dieser Zeit klar, dass der Erfolg des Unternehmens mit dem Verkauf des Apple II (III war gescheitert) nur eine gewisse Zeit andauern kann, da auch die Konkurrenz entsprechend neue Geräte auf den Markt bringt. Besonders die drohende **Konkurrenz durch IBM** machte dem Apple Management Sorgen: 1981 brachte IBM mit dem IBM-PC ein kostengünstiges (\$1.565) und kleines Alternativprodukt auf den Markt, welcher den neuen Personal Computer schnell angenommen und zu einem Industriestandard erhob[11].
- Nach einem Besuch beim Forschungszentrum in Palo Alto wurde Steve Jobs der Prototyp der **Maus** in Verbindung mit einer **grafischen Benutzeroberfläche** präsentiert. Steve Jobs hat schnell die Bedeutung dieses Bedienkonzeptes erkannt und das Projekt LISA gestartet, mit dem Ziel, ein entsprechendes System auf den Markt zu bringen, um **erneut Technologieführer** in dem Segment zu werden[12].
- Letztendlich wurde das Projekt LISA zu einem weiteren **Misserfolg**, zumindest als eigenständiges Produkt. Schuld daran waren unter anderem der hohe Preis des Produktes (**\$9.995**) sowie die fehlende **Kompatibilität** mit bereits auf dem Markt existierenden Produkten wie dem IBM-PC und Microsoft DOS[13].
-

157

Apple Unternehmensentwicklung



- Die Konzepte und Innovationen, die in LISA existierten, wurden in das **Nachfolgeprodukt Macintosh** übernommen, welches 1984 den inzwischen von IBM dominierten Markt betrat.
- Der Mac wurde von Steve Jobs als dritter Meilenstein in der Geschichte der PC-Industrie bezeichnet, nach dem Apple II und dem IBM-PC.
- Der Preis sollte ursprünglich niedriger angesetzt sein als die finalen \$2.495, die der erste Mac gekostet hat, jedoch musste das große Marketing-Budget finanziert werden. Es folgten eine **100 tägige Marketingkampagne, angefangen mit einem großen Werbespot beim Super Bowl**[15]. Dieser Werbespot, der 100 Millionen Menschen in den USA gezeigt wurde, kostete schätzungsweise zwei Millionen Dollar[16] und dieses Geld sollte mittels des höher angesetzten Preises wieder reingeholt werden.
- Die Botschaft des Werbespots, der nirgends den Mac selbst enthielt, beinhaltet einen Angriff auf den IBM-PC als Standard, der zu einer Abhängigkeit sowohl der Nutzer als auch der sonstigen Computerindustrie führen würde.

http://winwiki.wi-fom.de/index.php/Auswirkungen_auf_Mediennutzung_und_Konsumverhalten_durch_Innovationen_von_Apple

158

Apple Unternehmensentwicklung



http://winwiki.wi-fom.de/index.php/Auswirkungen_auf_Mediennutzung_und_Konsumverhalten_durch_Innovationen_von_Apple

159

Apple Unternehmensentwicklung



- Die Konzepte und Innovationen, die in LISA existierten, wurden in das Nachfolgeprodukt Macintosh übernommen, welches 1984 den inzwischen von IBM dominierten Markt betrat.
- Der Mac wurde von Steve Jobs als dritter Meilenstein in der Geschichte der PC-Industrie bezeichnet, nach dem Apple II und dem IBM-PC. Der Preis sollte ursprünglich niedriger angesetzt sein als die finalen \$2.495, die der erste Mac gekostet hat, jedoch musste das große Marketing-Budget finanziert werden.
- Es folgten eine 100 tägige Marketingkampagne, angefangen mit einem großen Werbespot beim Super Bowl [15]. Dieser Werbespot, der 100 Millionen Menschen in den USA gezeigt wurde, kostete schätzungsweise zwei Millionen Dollar [16] und dieses Geld sollte mittels des höher angesetzten Preises wieder reingeholt werden. Die Botschaft des Werbespots, der nirgends den Mac selbst enthielt, beinhaltet einen Angriff auf den IBM-PC als Standard, der zu einer Abhängigkeit sowohl der Nutzer als auch der sonstigen Computerindustrie führen würde.

http://winwiki.wi-fom.de/index.php/Auswirkungen_auf_Mediennutzung_und_Konsumverhalten_durch_Innovationen_von_Apple

160

10.1

„1984“



Werbespot

- Ausstrahlung: 1 mal, Super Bowl, 22. Januar 1984
- Regisseur: Ridley Scott (Blade Runner, Alien)
- Anleihen: „Nineteen Eighty-Four“, düstere Zukunftsprognose George Orwell
- Big Brother = IBM
- Kosten: 900.000 US-Dollar Produktion; 1 Mio. US-Dollar Ausstrahlung
- Agentur: Chiat\Day (heute: Teil von TBWA, Teil von Omnicom Group)
- Preise:
 - 1984: 31st Cannes Lions International Advertising Festival – Grand Prix
 - 1984: Clio Awards
 - 1995: Advertising Age – Greatest Commercial
 - 1995: Clio Awards – Hall of Fame
 - 1999: TV Guide – Number One Greatest Commercial of All Time
 - 2003: World Federation of Advertisers – Hall of Fame Award (Jubilee Golden Award)
 - 2007: Best Super Bowl Spot
- <http://www.youtube.com/watch?v=2zfqw8nhUwA> (oder Storyboard, ff.)

Quelle: Eigene Recherche 161

10.1

„1984“



Storyboard



Quelle: Apple 2013 162

10.1

„1984“

Storyboard



Quelle: Apple 2013 163

10.1

„1984“

Storyboard



Quelle: Apple 2013 164

10.1

„1984“



Storyboard



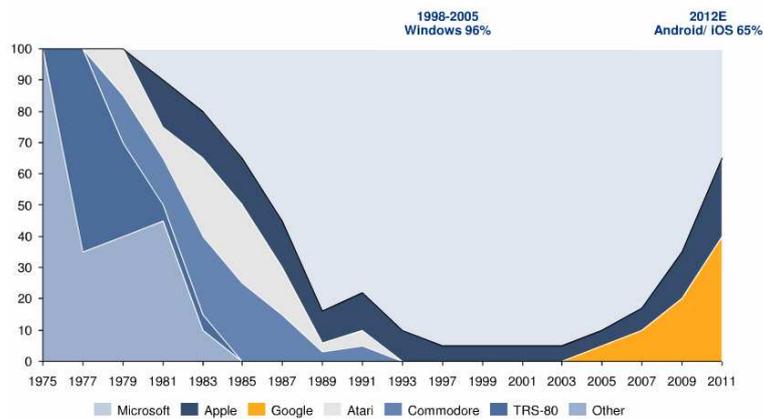
Quelle: Apple 2013 165

10.1

Apple: 15% Marktanteil in 1984 – anschließend Rückgang



From Microsoft to Android OS.
[Market Share by Operating System Shipments %]

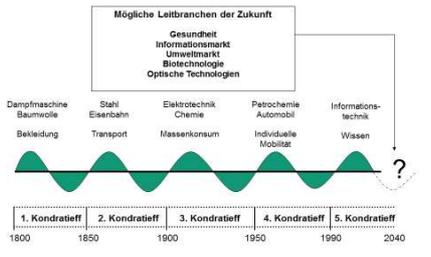


Quelle: k.A. 166

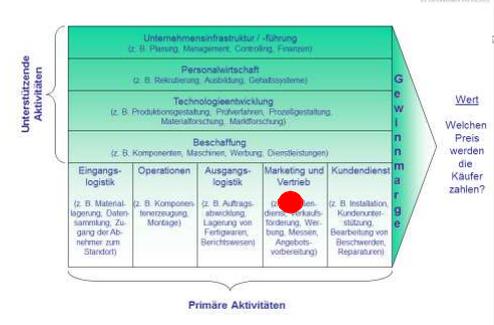
MARKETING-Mix (4 P's)



Kondratieffzyklus und Standortentwicklung



Unternehmensaktivitäten



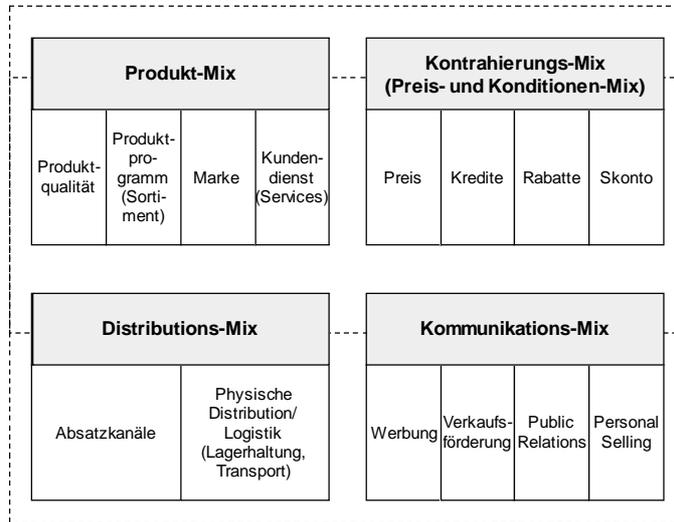
Phasen der strategischen Unternehmensentwicklung



Markt- und Produktsegmentierung

		Produkt		
		Aktuell	Verwandt	Neu
Markt	Aktuell			
	Verwandt			
	Neu			

Marketing-Mix (1/2)



Allg. BWL: Erster Teil Prof. Dr. Skopp

169

Marketing-Mix (2/2)

Produkt-Mix

alle Maßnahmen, die sich auf die **Zusammensetzung des gesamten Leistungsprogramms** beziehen, und zwar in bezug auf Art, Ausrichtung und Umfang der Absatzleistung mit dem Ziel der optimalen Programmgestaltung.

Distributions-Mix

alle Entscheidungen und Handlungen, die im Zusammenhang mit dem **Weg eines Produkts zum Endverwender bzw. -verbraucher** anfallen.

Kontrahierungs-Mix (Preis- und Konditionen-Mix)

alle **vertraglich fixierten Vereinbarungen** über das Entgelt des Leistungsangebots (Güter oder Dienstleistungen), über mögliche Rabatte und darüber hinausgehende Lieferungs-, Zahlungs- und Kreditierungsbedingungen.

Kommunikations-Mix

Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen gemäß spezifischer Zielsetzungen.

Neue Schlagworte: CRM, Event-M., Direct-M., Sponsoring, One-to-one-M. („segment 1“).....

170

10.1

Erklärungsansatz für Apple **Werbeerfolg & Vertriebsflop:**



Netzwerkökonomie beschreibt Besonderheiten digitaler Güter

Ausgewählte Effekte mit Relevanz zur Netzwerkökonomie:

- Lock-in Effekt
- Wechselkosten
- Netzeffekte (i.e.S.)
- First-Mover Advantage
- First-Copy Costs
- Versioning
- Standards

Quelle: Eigene Zusammenstellung; s.a.: Shapiro/Varian 1999 171

Attribute digitaler Güter



- sind einfach zu duplizieren
- es besteht **kein Unterschied zwischen einem Originalgut und einer Kopie**
- das Gut **veraltet** in der Regel sehr schnell (Börsenkurse in Tagen, Hitparadenmusik in Wochen, Software in Monaten/Jahren)
 - Ausnahme bilden Publikationen, wo maximal die zur Nutzung nötige Infrastruktur (Hardware/Software) veralten kann.
- geringe **Vertriebskosten** des Guts (insbesondere durch das Internet)
- geringe Zeitabstände, bis eine **Nachfolgeversion** auf den Markt kommt

- Beispiele: Musikdateien / Videodateien / Bilder / Fotos / Texte / Informationen Software (insbesondere Anwendungssoftware) E-Books Cloud-Computing-Dienstleistungen

172

Lock-in Effekt & Wechselkosten



Quelle: Eigene Recherche 173

Lock-in Effekt & Wechselkosten

Beispiele:

- Sobald man sich einmal für ein bestimmtes Produkt und/oder eine bestimmte Architektur entschieden hat, wird man mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Reihe von **Investitionen** tätigen, die an dieses Produkt oder diese Architektur gebunden sind. Dabei kann es sich um zusätzliche Add-Ons (z. B. Makrosammlungen), **investierte Arbeit** (z. B. in die Entwicklung eigener Dokumentenvorlagen), die bereits genannten Bücher oder auch – und dieser Aspekt ist gerade in Unternehmen von hoher Bedeutung – Investitionen in Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter handeln.
- Es ist schon ein bedeutsamer **Unterschied**, ob ein Unternehmen von MS Office XP auf MS Office 2003 umsteigt, oder ob anstatt dessen in Zukunft OpenOffice oder gar LATEX eingesetzt werden soll. Das hat in erster Linie einmal nichts mit der Leistungsfähigkeit der Programme zu tun.
- Wechselkosten müssen **nicht immer monetärer Natur** sein. Nehmen wir das Beispiel Mobilfunkvertrag: Lange Zeit war in Deutschland eine **Rufnummernmitnahme** bei einem Anbieterwechsel nicht möglich.

Lock-in Effekt & Wechselkosten

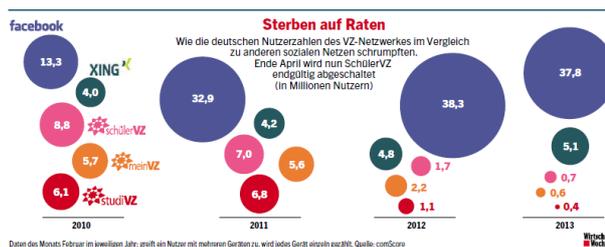
- Wenn die **Wechselkosten** derart hoch sind, dass man an einen **Systemwechsel gar nicht mehr denken kann**, obwohl man es vielleicht gern würde, dann spricht man von einem **Lock-In**.
- In diesem Fall hat der Benutzer nahezu keine Wahl. Er muss bei seinem bisherigen System bleiben, ob er möchte oder nicht. Alles andere wäre wirtschaftlich unvernünftig und würde unter Umständen gar die Existenz eines Unternehmens gefährden.
- Von einem solchen Lock-In profitiert natürlich immer der **Anbieter**, dessen Produkt derzeit verwendet ist und an das der Kunde gebunden ist. Für Unternehmen, die von einem solchen Lock-In profitieren, gilt es also, diese Schwellen (die Wechselkosten) möglichst aufrecht zu halten oder gar zu erhöhen. Die **MS Office Dateiformate** dienen genau diesem Zweck.
- Natürlich gibt es in solchen Fällen auch immer **Anbieter**, denen die Existenz solcher Schwellen schadet oder zumindest den **Marktzugang erschwert**.

175

10.2

Netzwerkökonomie

Netzeffekte



WirtschaftsWoche 15.4.2013 Nr. 16

9



Quelle: Wirtschaftswoche 2013; Zerdick et al. 2000, S. 158 176

Netzwerkeffekte



- Die Tatsache, dass ein Produkt sehr stark verbreitet ist, führt uns zu einem zentralen Aspekt in der Netzwerkökonomie: Den Netzwerkeffekten.
- Anders als beispielsweise Rolex-Uhren verlieren nämlich viele Informationsgüter mit **weiterer Verbreitung** nicht an Wert, sondern **nehmen an Wert zu**.
- Wenn ein Programm nicht nur von einer Person benutzt wird sondern von weiteren zwei, dann erhöht sich dadurch der Wert des Programms für alle drei: Schließlich können sie nun **Texte austauschen**
- Der Wert des Programms **für den einzelnen** steigt auf jeden Fall mit zunehmender Benutzerzahl.

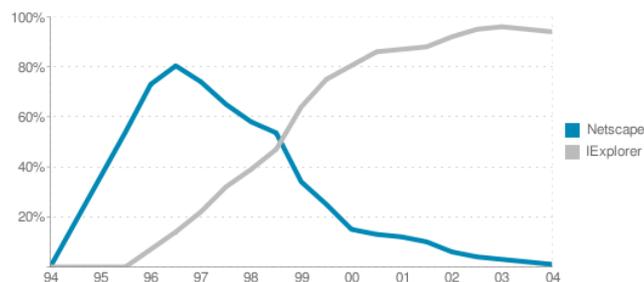
177

10.2

Netzwerkökonomie



First-Mover Advantage (klappt nicht immer)



- Chancen der Pionierstrategie: Kostenvorteile und Erfahrungskurve / Sicherung knapper Ressourcen wie Lieferanten und Handelspartner / Verwertungsexklusivität durch Schutzrechte / Setzen technologischer Standards / Aufbau von Imagevorteilen/ Erzielen höherer Preise

Quelle: Eigene Recherche 178

Early Adopters

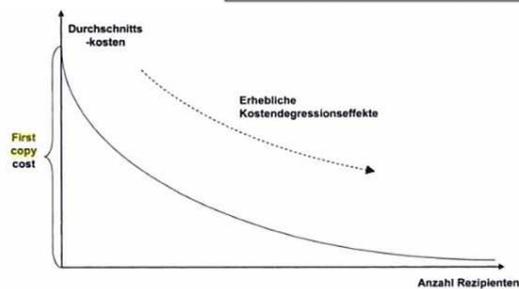
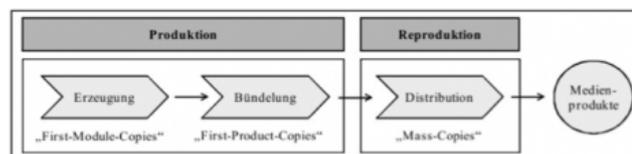
- So lange der Wert eines Produktes für den einzelnen Benutzer vergleichsweise gering ist, werden sich nur **wenige Kunden** für genau dieses Produkt entscheiden; dies sind die Early Adopters.
- Im Regelfall entscheiden diese sich für ein Produkt, weil es genau die von Ihnen benötigten **Funktionen** hat, weil sie es **kostenlos** ausprobieren dürfen oder weil es ihnen schlicht und einfach sympathisch ist. Die Gründe dafür können vielfältig sein.
- Viele andere potentielle Kunden **zögern** in dieser Phase allerdings noch, weil sie daran zweifeln, dass sich auch „die anderen“ beteiligen werden und dass sich das Produkt am Markt durchsetzen wird.
- Für die weitere Entwicklung ist es daher besonders wichtig, ob es genügend Early Adopters gibt, damit eine **kritische Masse** erreicht werden kann.

179

10.2

Netzwerkökonomie

First-Copy Costs



Quelle: Eigene Recherche 180

First-Copy-Costs



- Bei der Erstellung von Medienprodukten gibt es einen **hohen Fixkostenanteil** und einen geringen Anteil der variablen Kosten.
- Bei steigender Ausbringungsmenge von Medienprodukten gibt es im Vergleich zu anderen Branchen eine höhere Fixkostendegression zu verzeichnen.
- Die First-Copy-Costs werden für die Fertigung der **ersten Kopie** eines Medienproduktes benötigt und sie sind unabhängig von Menge der weiteren Mediennutzer.

181

Positives Feedback



- steigt der Wert des Produktes für den einzelnen mehr und mehr an und immer **mehr Benutzer entscheiden sich für das Produkt: positives Feedback**
- Die Auswirkungen sind enorm: die Teilnehmer bzw. **Kunden kommen nahezu von allein** und man muss als Unternehmen nur Sorge dafür tragen, auch alle Kunden bedienen zu können.
- Im Idealfall steigt in dieser zweiten Phase die Nutzeranzahl geradezu explosionsartig an und auch bisherige Kunden eines Konkurrenten wechseln zu dem Produkt, dessen Netzwerk nunmehr den höheren Wert für den einzelnen Nutzer hat.
- In seiner extremsten Form führt positives Feedback so zu einer **Winner Takes All-Situation**.
- Das ist auch der Grund dafür, dass der Markt für Informationsgüter so anfällig für **Monopole** ist.

182

Positives Feedback



- Natürlich kennt dieses Wachstum auch Grenzen. Irgendwann ist ein Punkt erreicht, an dem fast alle potentiellen Kunden ein und dasselbe Produkt nutzen und es kommen kaum noch neue Nutzer zum Netzwerk hinzu. Auch hier tritt eine **Sättigung** ein, typischerweise gemäß einer **S-förmigen Kurve** (nach Shapiro, Varian 1999)
- Verbreitung von Telefonen oder Fax-Geräten Verbreitung von Video-Formaten
Verbreitung von CDs ...

183

Negatives Feedback



- Dieser Begriff ist vor allen Dingen aus der klassischen Ökonomie bekannt: Güter **verlieren mit steigender Verbreitung an Wert(-schätzung)**. Güter hingegen, die extrem selten sind, sind für den jeweiligen Besitzer im Regelfall mehr wert.
- Ein Beispiel hierfür sind Rolex-Uhren oder auch Billy- Regale von Ikea, die sicherlich weniger wert sind als ein Unikat aus der Jugendstilzeit.
- **Die wertvollsten klassischen Güter sind im Allgemeinen Unikate – man stelle sich das einmal für Textverarbeitungsprogramme vor.**
- Negatives Feedback zeichnet sich also dadurch aus, dass der Wert eines Produktes mit steigender Verbreitung fällt.
- (vgl. Shapiro, Varian 1999: 176): „In a negative-feedback system, the strong get weaker and the weak get stronger, pushing both toward a happy medium.“
- Deshalb tendieren Märkte, die von negativem Feedback geprägt sind, in den meisten Fällen zur Bildung von **Oligopolen**. Ein anschauliches Beispiel für diesen Mechanismus ist die **Automobilindustrie**.

184

Indirekte Netzwerkeffekte



- Dabei stehen dann nicht eine Technologie oder ein Produkt im Mittelpunkt der Betrachtungen, sondern mehrere, bzw. die **Wechselwirkungen** zwischen mehreren Technologien und/oder Produkten.
- Oftmals spielen dabei **Komplementärprodukte** eine große Rolle. Um bei unserem Beispiel zu bleiben: Ein Benutzer von MS Office möchte sich ein **Buch** zu seinem Programmpaket kaufen. Das Buch ist in diesem Fall das Komplementärprodukt.
- Da er MS Office benutzt, wird er in der Buchhandlung seines Vertrauens mit hoher Wahrscheinlichkeit eine große **Auswahl** an entsprechenden Büchern finden.
- Die Tatsache, dass viele Menschen MS Office benutzen, führt dazu, dass für dieses Paket viele verschiedene Bücher geschrieben werden (der Markt dafür ist ungleich größer als der für LATEX-Bücher). Die Tatsache, dass es für MS Office aber viele Bücher für die unterschiedlichsten Anwender (auch für so genannte „Dummys“) gibt, führt wiederum dazu, dass **Kunden sich für MS Office entscheiden**.

185

Virtuous und Vicious Cycle



- Wenn aber die **kritische Masse nie erreicht wird**, dann nimmt über kurz oder lang auch die Benutzerzahl ab (weil beispielsweise Early Adopters zum Konkurrenzprodukt wechseln).
- Der **Wert des Produktes für den einzelnen** nimmt wegen des verkleinerten Netzwerkes ab, weitere bisherige Nutzer gehen verloren usw.
- In einem solchen Fall spricht man von einem Vicious Cycle. Offensichtlich sind also Märkte für Informationsgüter ziemlich „kippelig“:
- Ein neues Produkt, das mit genügend Kraft in den Virtuous Cycle befördert wird, kann den gesamten Markt zum Kippen bringen und innerhalb vergleichsweise kurzer Zeit eine Vormachtstellung einnehmen.
- Auch der Vicious Cycle ist Teil des positiven Feedbacks. Positives Feedback heißt eben nicht, dass es sich um einen Mechanismus handelt, der „alles zum Positiven“ wendet, sondern vielmehr, dass generell alle Entwicklungen „**in die gleiche Richtung**“ (also positiv im mathematischen Sinn) verstärkt werden. Jeder kennt das von Rückkopplungen zwischen Mikrofon und Lautsprecher.

186

Versionierung



- Zeitverzögerung
 - Zeitverzögerte Aktienkurse sind kostenlos, Echtzeitkurse nicht
- Benutzerschnittstelle
 - Professionelle Version ist ausgefeilt, Standardversion ist einfach
- Benutzerfreundlichkeit
 - Teure Version ist einfach, billige schwierig zu bedienen
- Bildauflösung
 - Teure Version mit hoher, billige mit niedriger Bildauflösung
- Schnelligkeit
 - Teure Version ist schneller als billige
- Flexibilität
 - Teure Version ist flexibel einsetzbar, billige nicht

187

Versionierung



- Funktionen
 - Professionelle Version hat mehr Funktionen als billige
- Technische Unterstützung
 - Billige Version ist ohne, teure mit technischer Unterstützung
- Umfang
 - Teure Version hat eine umfangreiche, billige eine begrenzte Daten-/Informationsbasis
- Schnelligkeit
 - Teure Version ist schneller als billige
- Störung/Belästigung
 - Billige Version mit „nagware“ (z.B. Startupverzögerungen)

188

Versioning



Quelle: Adobe 189

Standards

- Da keine wesentlichen Grenzkosten auftreten, gibt es nur zwei Vorgehensweisen: Das Gut wird entweder nicht produziert oder es wird auf einen „überflussartigen“ Mengenabsatz gesetzt. **Ist der Mengenabsatz eines Anbieters entsprechend groß, ist eine kritische Masse an Nachfragern erreicht worden, kann man vom Setzen eines Industriestandards sprechen.**
- Diese **Abhängigkeit des Nachfragers** kann man nun bei komplementären und Upgrading-Produkten, die auf der Technik des zuvor möglicherweise gratis erhaltenen Produktes aufsetzen, in Erlöspotenziale umsetzen.
- Es besteht ein zunehmend engerer Zusammenhang zwischen dem Zeitpunkt des Markteintritts und dem Marktanteil.

190

Netzwerkökonomie

Standards



Quelle: Eigene Recherche 191

Diskussion:



- 1) Bitte versuchen Sie, den Markt für PCs zu beschreiben!
- 2) Welche Kundengruppe(n) wird Apple angesprochen haben?
- 3) Kennen Sie andere Werbekampagnen, die Aufmerksamkeit erregen? Welche sind dies und was zeichnet sie aus?
- 4) Apple hat vier klassische Dimensionen des Marketings bedient. Welche könnten dies sein?
- 5) Bitte finden Sie für jeden der vorgestellten Aspekte der Netzwerkökonomie ein weiteres Beispiel!

192

11

„Structure follows Strategy“

BIT S
BIELEFELD UNIVERSITÄT FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

© Prof. Dr. Thomas Deelmann, 2013-2014
1.20

Historie und Trends der Betriebswirtschaft

Phasen der strategischen Unternehmensentwicklung

BIT S
BIELEFELD UNIVERSITÄT FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

Management und Controlling sicherstellen

Instrumente und Organisation planen

Strategien auswählen

Visionen und Ziele formulieren

**Unternehmensanalyse:
Stärken/Schwächen - Chancen/Risiken**

Konkretisierung

Zeit

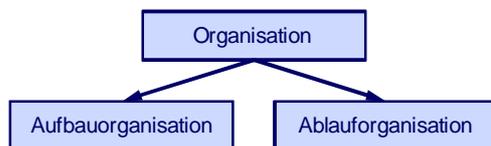
© Prof. Dr. Thomas Deelmann, 2013-2014
1.20

Historie und Trends der Betriebswirtschaft

Structure follows Strategy

Chandler:

- Die Struktur einer Organisation soll so gestaltet und ausgerichtet werden, dass sie eine gegebene Unternehmensstrategie unterstützt!



Stichwort: was passiert wenn Organisation und Strategie nicht zusammen passen?

Quelle: Chandler: Strategy & Structure, 1962. Fotos: HBS 195

Grau ist zwar bekanntlich alle Theorie ... Aber worüber reden wir eigentlich? → Definition.



Michael E. Porter
Professor an der
Harvard Business School

Strategie:

Die Koordination des Verhaltens (zumindest jedoch der Intentionen) unterschiedlicher Abteilungen zur Erreichung gemeinsamer Ziele.

Hinweis: Bei der Koordination ist es wichtig zu fixieren, **wer wann was wie womit** macht, damit die Ziele erreicht und die Strategie umgesetzt wird.

Vgl.: Porter: 1999; Brunken: 2005, S. 235 196

11.1

Ziele



- Die Strategie orientiert sich an Zielen und richtet sich auf ihre Erreichung aus.
- Ziele sollen **SMART** gestaltet werden:
 - **Specific** / Spezifisch → Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich)
 - **Measurable** / Messbar → Ziele müssen messbar sein
 - **Accepted** / Akzeptiert → Ziele müssen von Zielgebern und -nehmern akzeptiert sein
 - **Realistic** / Realistisch → Die Erreichung der Ziele muss möglich sein
 - **Timely** / Terminierbar → Ziele benötigen eine klare Terminvorgabe, bis wann sie erreicht sein müssen

Quelle: Brunken 2005, S. 232 197

11.2



Unternehmensüberblick



- **Deutsche Telekom AG, Bonn**
- Unternehmensdaten (2013):
 - 140 Mio. Mobilfunkkunden
 - 30 Mio. Festnetzanschlüsse
 - In mehr als 50 Ländern aktiv
 - 230.000 Mitarbeiter, ca. 50% international
 - 60 Mrd. Euro Umsatz, mehr als die Hälfte im Ausland
- Historie:
 - Bundesbehörde „Deutsche Bundespost“
 - Vorbereitung für Privatisierung „Deutsche Bundespost TELEKOM“
 - 1994: Deutsche Telekom AG
 - 1996: Börsengang



Quelle: Deutsche Telekom AG 198

11.2

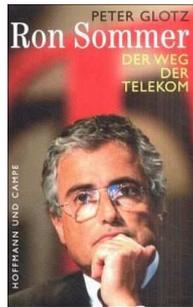


Wesentliche **strategische** Schwerpunkte



1996 1998 2000 2002 2004 2006 2008 2010 2012 2014

CEO: Ron Sommer
1995-2002



- **Privatisierung**
- Anpassung der Geschäftsfelder an jeweilige Marktgegebenheiten
- Börsengänge
(Deutsche Telekom: 1996
T-Online: 2000)

Quelle: Eigene Recherche 199

11.2



Wesentliche **strategische** Schwerpunkte



1996 1998 2000 2002 2004 2006 2008 2010 2012 2014

Interim-CEO: Prof. Dr. Dr. Helmut Sihler
2002



- **Drastischer Sparkurs**

Quelle: Eigene Recherche 200

11.2



Wesentliche strategische Schwerpunkte



1996 1998 2000 2002 2004 2006 2008 2010 2012 2014

CEO: Kai-Uwe Ricke
2002-2007



- Schuldenabbau
- Personalumbau (Deutschland → International, Technik → BWL)

Quelle: Eigene Recherche 201

11.2



Wesentliche strategische Schwerpunkte



1996 1998 2000 2002 2004 2006 2008 2010 2012 2014

- Effizienzmaßnahmen
- Kunden- und Serviceorientierung
- Markenpositionierung

CEO: René Obermann
2007-2013



Quelle: Eigene Recherche 202

11.2



Wesentliche strategische Schwerpunkte



1996 1998 2000 2002 2004 2006 2008 2010 2012 2014

- Netzausbau, Qualitätsführerschaft
- Weitere Marktdurchdringung, z.B. bei Geschäftskunden
- Partner-Ökosystem

CEO: Timotheus Höttges
Seit 2014



Quelle: Eigene Recherche 203

11.2



Strukturen: Gliederung bis 2004



„Vier Säulen“

Weitgehend autonome Bereiche mit jeweils einem Vertreter im Vorstand:

- T-Com → Festnetzsparte
- T-Mobile → Mobilfunksparte
- T-Online → Internetsparte
- T-Systems → Systemhaus

Quelle: Eigene Recherche 204

11.2



Strukturen: Gliederung ab 2005



Strategische Geschäftsfelder

Verbesserte Zusammenarbeit

- SGF Breitband / Festnetz (Marken: T-Com [später Umbenennung in T-Home], T-Online)
- SGF Mobilfunk (Marke: T-Mobile)
- SGF T-Systems (Marke: T-Systems. Geschäftskunden von T-Com zu T-Systems)
- Shared Services (z.B. Telekom Training, Vivento)

Quelle: Eigene Recherche 205

11.2



Strukturen: Gliederung ab 2007



One Company („Phase eins“)

- T-Home (Verschmelzung von T-Home und T-Online)
- T-Mobile
- T-Systems

Quelle: Eigene Recherche 206

11.2



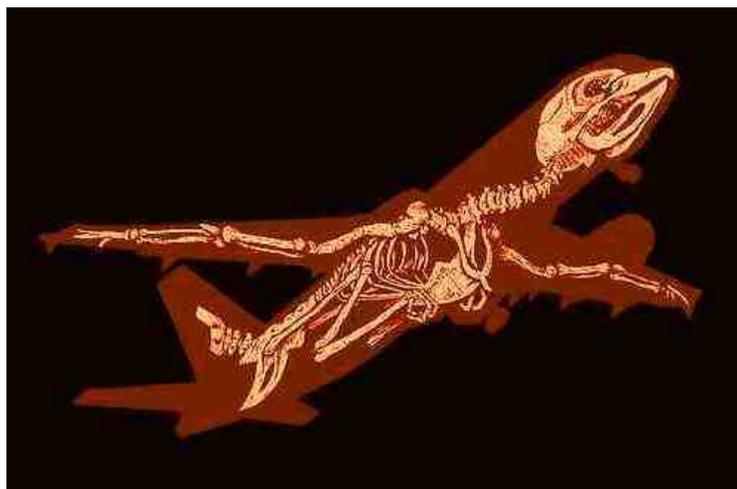
Strukturen: Gliederung ab 2007



One Company („Phase zwei“)
Privatkunden und Geschäftskunden

- Telekom Deutschland
- (*T-Mobile nur in einigen „NatCos“ noch als Marke aktiv*)
- T-Systems

Quelle: Eigene Recherche 207



208



Diskussion:

- 1) Bitte beschreiben Sie die Konzernstruktur der Deutschen Telekom in den einzelnen Zeitabschnitten in eigenen Worten! Nutzen Sie bitte zunächst die Textform und versuchen Sie anschließend, eine grafische Darstellungsmöglichkeit zu finden! Was fällt Ihnen leichter (und warum)?
- 2) Bitte zeigen Sie konkrete Verknüpfungen von Strategieänderungen zu entsprechenden Strukturveränderungen auf!
- 3) Muss Ihrer Meinung nach eine Struktur immer angepasst werden, wenn es eine Strategieänderung gibt?
- 4) Könnte man Ihrer Meinung nach auch „Structure follows Strategy“ sinnvoll umkehren?
- 5) Bitte denken Sie z.B. an die Organisation beim Militär und die innerhalb einer Lerngruppe. Gibt es Gemeinsamkeiten? Worin unterscheiden sich beide?

12

„Schöpferische Zerstörung“

12.1

Begriffe



Invention

- Erfindung

Innovation

- Wirtschaft: **Realisierung** einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem, besonders die Einführung eines neuen Produkts oder die Anwendung eines neuen Verfahrens

Diffusion

- **Ausbreitung** der Innovation im (Ziel-) Gebiet, z.B. bei der Zielgruppe für die neuartige Lösung. Idealtypischer Ablauf mit vier Phasen: Initial-, Expansions-, Reife- und Sättigungsphase

Quelle: Eigene Recherche; Haas, Neumair: 2014 211

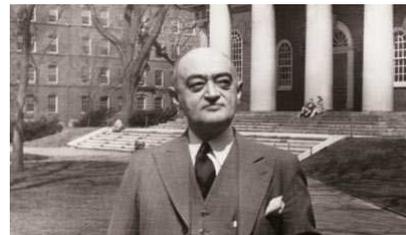
12.1

Joseph A. Schumpeter (1883-1950)



Lebenslauf

- Geboren 1883
- Ab 1901: Studium der VWL in Wien
- 1910: Professor an der Universität Graz
- 1919: Finanzminister in Österreich
- 1921 bis 1924: Präsident einer Wiener Bank
- 1925: Professor in Bonn
- 1932: Professor in Harvard
- 1942: Prägung des Begriffs „Schöpferische Zerstörung“
- Gestorben 1950



Quelle: Eigene Recherche 212

12.1

Schöpferische Zerstörung



„[...]Begriff für den durch den Wettbewerb ausgelösten Prozess der **ständigen** Erneuerung und Verbesserung der Produktionsverfahren und Erzeugnisse. Den Prozess der schöpferischen Zerstörung, bei dem alte Güter und Produktionsverfahren ständig durch neue ersetzt werden, sieht Schumpeter als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine zentrale Rolle spielt dabei der schöpferische, **einfallsreiche** Unternehmer, der durch neue Ideen und den Einsatz neuer Produktionsmethoden, Techniken und Verarbeitungsmöglichkeiten den wirtschaftlichen und technischen Fortschritt immer wieder vorantreibt.“

Quelle: BPB 2013 213

12.1

Nokia



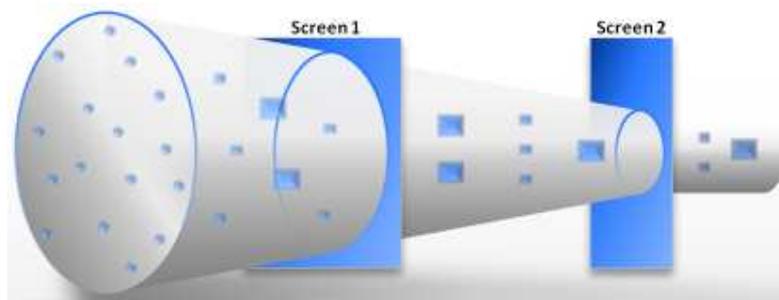
Quelle: Eigene Recherche 214

12.1

Innovationsprozess



▪ Trichtermodell



Sammeln

Qualifizieren

Umsetzen

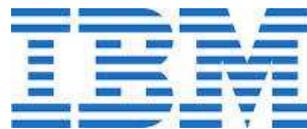
Vgl. Biesiada et al.: 2013 215

12.2

IBM: Zahlen, Daten, Fakten



- 430.000 Mitarbeiter
- 100 Mrd. US-Dollar Umsatz (2012)
- 17,6 Mrd. US-Dollar Gewinn (2012)
- Portfolio:
 - Hardware (z.B. Mainframe)
 - Software (z.B. Cloud Services, Middleware)
 - Services (z.B. Consulting)
- Führt die US-Patentrangliste in 2013 zum 21. Mal in Folge an (> **6.000 Patente jährlich**)



Quelle: IBM 2013; ificlaims.com 216

IBM: Ausgewählte Entwicklungen



Lochkartenmaschine



Röhrencomputer (IBM 701)



FORTRAN

LINE	STATEMENT	TEXT
1	PROGRAM FOR PRINTING THE LARGEST VALUE	
2 ATTACHED BY A SET OF NUMBERS	
3	CONTAINS DATA	
4	PROGRAMCHEN DRUCKEN DEN GRÖSSTEN WERT	
5	NUMMERN DER DRUCKENDE ZUSAMMEN	
6	DRUCKEN	
7	STOP	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	
34	
35	
36	
37	
38	
39	
40	
41	
42	
43	
44	
45	
46	
47	
48	
49	
50	

IBM PC



IBM System/360



Watson

e-business



Schach



Quelle: Eigene Recherche 217



Zentrum Ideenmanagement

Login für Mitglieder
 Benutzername:
 Anmelden



Home
Pressemittlungen
Angebot
Meetingpoint
Mitgliedschaft
Expertenkreise
Über uns
Vorstand
Ihr Nutzen
Links
Unterlagen



Plakat Unternehmenskultur

Der ZI-Expertenkreis Unternehmenskultur hat ein Plakat zur "Unternehmenskultur - Denkanregungen für aktiv gestaltende Ideenmanager" entwickelt. Es beleuchtet unterschiedlichste Aspekte des Themas Unternehmenskultur und Ideenmanagement. Es kann ab sofort bestellt werden.

[Weiterlesen >](#)

ZEITSCHRIFT IDEEN&MANAGEMENT

Materialien für nachhaltige Unternehmensführung

Ausgabe 11/2014

Zeitschrift IDEEN&MANAGEMENT

In der aktuellen Ausgabe lesen Sie:

- * Ideenmanagement muss sich täglich neu erfinden von Professor Thom.
- * Zwei Millionen Ideen seit 1949: Bei Volkswagen gibt es laufend neue Autos und Ideen vom Band - ein Interview mit Pirka Falkenberg.
- * Perspektivwechsel - was macht uns engagiert und kreativ? von Karin Stiller.

[Weiterlesen >](#)



Mitgliedschaft im Interessenverband der IdeenmanagerInnen

Das Zentrum Ideenmanagement (ZI) ist DIE Interessengemeinschaft der Ideenmanager und Ideenmanagerinnen - national und international. Es versteht sich als Plattform und Netzwerk zur Förderung und Verbreitung des Ideen- und Innovationsmanagements. Die Mitgliedschaft bietet die Möglichkeit, sich mit Gleichgesinnten über aktuelle Themen auszutauschen.

[Weiterlesen >](#)

Aktuelles:

21.11.2014 13:45
4. Internationaler Tag der Idee
 Zum 4. Mal begehen wir am 17. April 2014 den Internationalen Tag der Idee.

04.11.2014 14:17
Neues ZI-Benchmark-Portal
 Das neue ZI-Benchmark-Portal ist ein Ideenmanagement-Benchmark- und -Statistiktool, das allen...

02.11.2014 20:21
Neugestaltung der Online-Zeitschrift IDEEN&MANAGEMENT
 Die Neugestaltung des Online-Magazins ist abgeschlossen. Lesen Sie hier mehr.

Zeitschrift IDEEN & MANAGEMENT

Materialien für nachhaltige Unternehmensführung

[> Zum Bestellformular](#)

Training

Termine:



STARTSEITE ÜBER UNS FAQ KONTAKT SITEMAP

Benutzername
 Passwort
 Login
 Probleme beim Login?
 Registrieren

Alle Bereiche Suchen

AUFGABEN LÖSUNGEN WETTBEWERB TREFFPUNKT

Tchibo Ideas

Die Lösungen des Monats!
 1. Platz 2. Platz 3. Platz

Die Aufgabe des Monats!

100% Community
 Gemeinsam gedacht. Besser gemacht.
 Von euch entwickelt – jetzt bei Tchibo zu kaufen.
 Alles über euer neues Tchibo Ideas Produkt

Bring' die besten Ideen nach vorne!
 Wähle die besten **Aufgaben und Lösungen** Jetzt!
 Die Zwischenrunde läuft noch
 02 : 12 : 19 : 55
 Tage Std. Min. Sek.

Aktuelle Aufgaben
 Aktuelle Lösungen
 Mitglieder

[Ich liebe es](#)
[Produkte](#)
[Mein Burger](#)
[McCafé](#)
[Familie & Kids](#)
[Ernährung](#)
[Unternehmen](#)

UND DER GEWINNER IST:
JUST STEVINHO

DIE FINALISTEN
MAX UND ALEX
[MEHR INFORMATION →](#)

DER BURGER
MC BREZEL

DER MEIN BURGER GEWINNER
STEVE PRÄSENTIERT DEN JUST STEVINHO
[VIDEO STARTEN →](#)

PRESSEEVENT
SENSATION BEI DER GEWINNER-

[Home](#)
[Contact](#)

Oscar
 reinvent mobility

"I believe in horses, automobiles are a transient appearance."
 Wilhelm II. (1859-1941), German Emperor

Oscar - Main
[Home](#)
[Idea](#)
[Concept](#)
[Forums](#)
[Documents](#)
[Links](#)
[Contact](#)

Oscar - Workbench
[Integration](#)
[Modules](#)
[Tools](#)
[Network](#)

Oscar - Feature

[Oscar Release 0.2](#)

Oscar - Release 0.2

It is the goal of the Oscar Project to develop a car according to Open Source principles. In our opinion, a car is not a vehicle full of high-tech gadgets. Instead, we are looking for a simple and functional concept to spread mobility. Form follows function.

Apart from that, Oscar is not just a car. It is about new ways of mobility and the spreading of the Open Source idea in the real (physical) world. On this website, you will find a great community of developers and drivers who want to invent mobility anew and together.

The project started in 1999. In December 2005, it reached release 0.2. Starting in 2006, everyone is welcome to participate.

[Download Technology Review Article](#)

Our partner [Technology Review](#) does not only spread nice words, TR also acts: They made the story "Mr Volgas in die Krise" available for a [free download](#) for the Oscar community. Unfortunately it is currently only available in German. From our point of view, this is the best and most comprehensive article written in 2005 that critically deals with the development of cars. We read a lot, but this article really encouraged us to continue.

[Waiting for Wiki](#)

Our watchful community members have noticed it already: We are currently working to integrate a Wiki in order to improve the documentation of Oscar requirements. It will take a few more days before it is complete. We would like

Design Contribution Rel. 0.2 by Tiago Do Vale (2006)

Login User
 Username
 Password
 Remember me
[Login](#)
[Lost Password?](#)

No account yet? [Register](#)

Join
 Share your IDEAS!

Most Active Threads
 1. This thread has fallen out of scope for (354)
 2. free piston engine / Freikolben-Motor Discussion (179)
 3. 4 wheeler or 3 wheeler?

Bosch Open Innovation Plattform BOSCH
Technik fürs Leben

Home **Ideen** Themen News Suchen...

You innovate We deliver

Gestalten Sie gemeinsam mit uns die Werkstoff von morgen! Mit welchen Produkten und Services kann Bosch Sie auch in Zukunft optimal unterstützen? Wir freuen uns auf Ihre Ideen und Meinungen!

Eigene Ideen veröffentlichen

Ideen entdecken und bewerten

Innovative Lösungen mitgestalten

Jetzt registrieren und ein Mitglied der Community werden!

[Jetzt registrieren](#)

Jetzt anmelden und Lösungen mit Profis diskutieren!

[Anmelden](#)

Neue Ideen Populäre Ideen

Service News

ach 14.02.2012 3 Kommentare

Status: zur Kenntnis genommen
Kategorie: Wissensdatenbank

Als Bosch Modul Partner haben wir zugriff auf die Seite "automotive-aftermarket.net". Leider bekommen wir keine Service News mehr angezeigt. Diese waren oftmals eine gute Hilfe um Probleme zu...
[mehr](#)

0 Pkt.

Dieselmotortestprüfung

4 Kommentare

Was ist die Open Innovation Plattform?

Veröffentlichen Sie jetzt Ihre Ideen!

INNOCENTIVE About Us - News & Events - Blog - Contact Us | Register - Login

My IC Home **What We Do** For Seekers For Solvers **Challenge Center** Challenge Search

Welcome to InnoCentive
Where the world innovates

[Tell me more »](#)

Open Challenges Show: **Featured Challenges** There are 120 active challenges [View All >](#)

	RNAi Sequences Targeted to the Asian Citrus Psyllid Genome <small>Deadline: 05/03/2011 193 active solvers</small>	\$100,000 USD
	European Business Model for Customer-Driven Regulated Markets <small>Deadline: 05/31/2011 205 active solvers</small>	\$20,000 USD
	Educational GUI for Collaborative Problem Solving <small>Deadline: 07/05/2011 84 active solvers</small>	\$20,000 USD
	Compounds to Combat Citrus Greening Disease <small>Deadline: 05/01/2011 232 active solvers</small>	\$100,000 USD

NEWSFLASH

Prize4Life Awards \$1 Million Prize for InnoCentive ALS Challenge

"For InnoCentive, the Prize4Life Challenge has been our 'walk on the moon,'" said Dwayne Spradlin, CEO of InnoCentive. "Together, InnoCentive and Prize4Life set a wildly ambitious goal, knowing that to reach it would be a monumental achievement. Now, after five years, we've achieved that goal. And we can say without question that harnessing bright and passionate minds from every discipline and every walk of life can indeed change the world in the most profound ways."

[Find out who won this Challenge](#)

The Latest

All In the News Events PR

News [InnoCentive: Creating Value in the Challenge Driven Enterprise](#)

Winning Solvers [View All >](#)

Ahmet Karabulut
View Challenge Read Bio

Kamel El-Darwish
View Challenge Read Bio

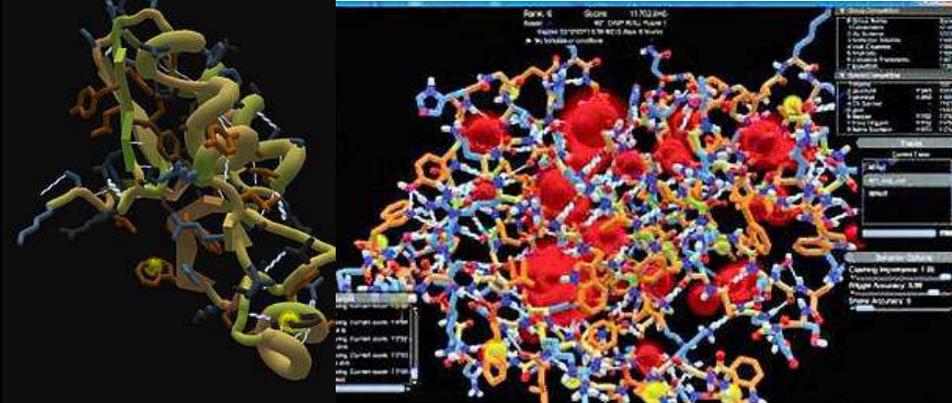
Solvers Wanted

We have thousands of Challenges that need your brainpower and companies that are willing to pay you to think. Get in on the action.

[Learn more >](#) [Register now >](#)

Foldit

Foldit ist ein experimentelles Computerspiel, das Wissenschaftlern bei der Optimierung von Proteinen helfen soll. Es wird in Zusammenarbeit der Abteilungen „Computer Science and Engineering“ und „Biochemistry“ an der University of Washington entwickelt, unter anderem sind viele Leute des Rosetta@home-Projektes beteiligt. Der Ansatz von Foldit ist eine Kombination aus Crowdsourcing und verteiltem Rechnen. Die erste öffentliche Beta-Version wurde im Mai 2008 veröffentlicht.



Erfolge [\[Bearbeiten\]](#)

M-PMV-Protease [\[Bearbeiten\]](#)

Im September 2011 wurde von Foldit die Struktur des monomeren Proteins M-PMV-Protease (*Mason-Pfizer monkey virus retroviral protease*) entschlüsselt, das AIDS bei Rhesusaffen auslöst.^{[2][3][4]}

Diels-Alderase [\[Bearbeiten\]](#)

Im Januar 2012 wurde bekannt gegeben, dass Foldit-Spielern die Neugestaltung eines Proteins mit einer 18-fach höheren Aktivität als dem Original gelang. Das Protein ist ein computergeschaffenes Enzym, das die *Diels-Alder-Reaktion* katalysiert. Die Foldit-Spieler überarbeiteten das Enzym durch Zugabe von 13 Aminosäuren und erhöhten somit seine Aktivität um das 18-fache.^[5]



People's ideas for economic growth

Home | Ireland's Economy | The Report | Your Ideas | Supporters | News | About | Contact



Ideas Campaign fulfils its goals

The Ideas Campaign is a citizens' initiative to harness ideas for Irish economic recovery and renewal. It has now fulfilled its goals, having published its action plan and securing commitments from Government, businesses and individuals to implement some of the shortlisted ideas. Read about the campaign's achievements

RSS Feed

Latest News

- » Ideas Campaign welcomes President's economic competition
- » Rail tourism idea to be implemented
- » Ideas Campaign welcomes Government response
- » Government responds to Ideas Campaign
- » Sinn Féin acknowledges campaign proposals
- » Fine Gael commends the campaign on its Action Plan
- » Labour describes campaign as valuable

**Diskussion:**

- 1) Was unterscheidet eine Invention von einer Innovation?
- 2) Welche Idee verbirgt sich hinter dem Begriff der Schöpferischen Zerstörung?
- 3) Bitte beschreiben Sie, wie ein Innovationsprozess aussehen kann?
- 4) Warum erscheint es sinnvoll, **möglichst viele Mitarbeiter** einzubinden, um Innovationen und Inventionen zu finden? Warum gibt es oftmals eine zentrale Innovationsabteilung?
- 5) Agiert IBM eher ressourcen- oder eher marktorientiert? Wird die Strategie also eher von dem geprägt, was IBM am besten kann oder eher von dem, was Kunden nachfragen und wie sich Wettbewerber positionieren?