

Consulting und Technischer Vertrieb

Consulting and technical sales

Wirtschaftlichkeitsrechnung

DHBW Mannheim - Wintersemester 2023/24

TINF21AI1

Ulf Runge

Terminübersicht

1	02.10.2023	09:00-12:15	Einführung
2	09.10.2023	09:00-12:15	Probleme, Ziele, Anforderungen
3	16.10.2023	09:00-12:15	Anforderungsmanagement
4	23.10.2023	09:00-12:15	Kreativität
5	30.10.2023	09:00-12:15	Kreativität, Consulting
6	06.11.2023	09:00-12:15	Verhandlungsführung
7	13.11.2023	09:00-12:15	Wirtschaftlichkeitsrechnung
8	20.11.2023	09:00-12:15	Präsentieren, Akquise
9	27.11.2023	09:00-12:15	Consulting vs Technischer Vertrieb, Führung
10	04.12.2023	09:00-12:15	Konflikte, Distribution, Strateg. Planung, Industr. Kaufprozess
11	11.12.2023	09:00-12:15	Präsentationen, Lessons learned
Klausur	18.12.2023	09:00-11:00	Aber: Klausur Recht 40minütig

Teams & Themen

Team 11	5	Team 13	5
S1 Balkonsolar-Anlage für Mieter	5	S5 Nachrüstung eines Gebäudes mit einer Wärmepumpe	5
Brandmaier, Benedikt	1	Antoni, Paul	1
Brandmaier, Marion	1	Binzenhöfer, Luis	1
Floto, Maximilian	1	Dag, Joel	1
Lehmann, Lars	1	Eremeev, Daniel	1
Wolf, Philipp	1	Thoma, Moritz	1
Team 12	6	Team 14	6
S5 Nachrüstung eines Gebäudes mit einer Wärmepumpe	6	S2 Photovoltaik-Anlage für Vermieter	6
Frahm, Benjamin	1	Gönnheimer, Viktoria	1
Kautz, Jakob	1	Kern, Kevin	1
Kirschen, Yannick	1	Koch, Maximilian	1
Richert, Malte	1	Schnüll, Leo	1
Richter, Valentin	1	Stenzel, Olivier	1
Stella, Sander	1	Wellhausen, Liz	1
		Gesamtergebnis	22

Agenda

Agenda

Nachbetrachtung vorige Vorlesung

Quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnung *MHB07*

Qualitative Wirtschaftlichkeitsrechnung *MHB07*

Semesterbegleitende Team-Arbeit

Agenda

Agenda

Nachbetrachtung vorige Vorlesung

Quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnung *MHB07*

Qualitative Wirtschaftlichkeitsrechnung *MHB07*

Semesterbegleitende Team-Arbeit

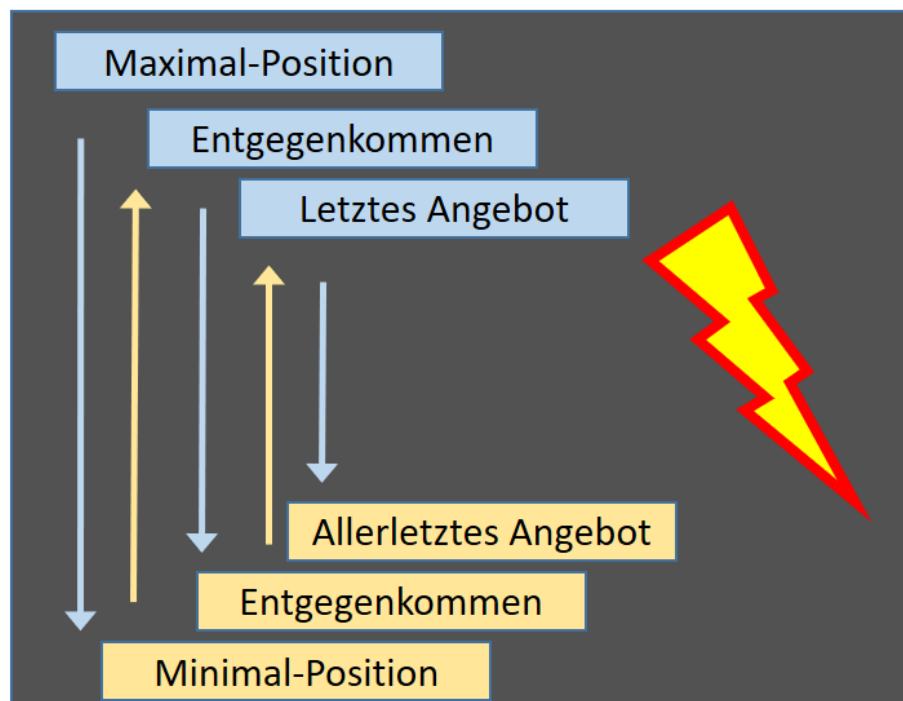
Das Diagramm illustriert den Verhandlungsprozess auf einer vertikalen Achse, die von der 'Maximal-Position' (oben) bis zur 'Minimal-Position' (unten) reicht. Ein gelber Pfeil zeigt den Aufwärtstrend an, ein schwarzer den Abwärtstrend. Ein blauer Balken markiert das 'Letztes Angebot' und ein gelber das 'Allerletztes Angebot'. Ein roter Blitz symbolisiert das Scheitern der Verhandlung.

[illegible]

Nachbetrachtung vorige Vorlesung

Das Harvard-Prinzip

Bei Verhandlungen besteht das Risiko, dass diese nicht erfolgreich abgeschlossen werden.



Prinzipien

urteilung /
brennses erlauben:
schriften

Prinzipien

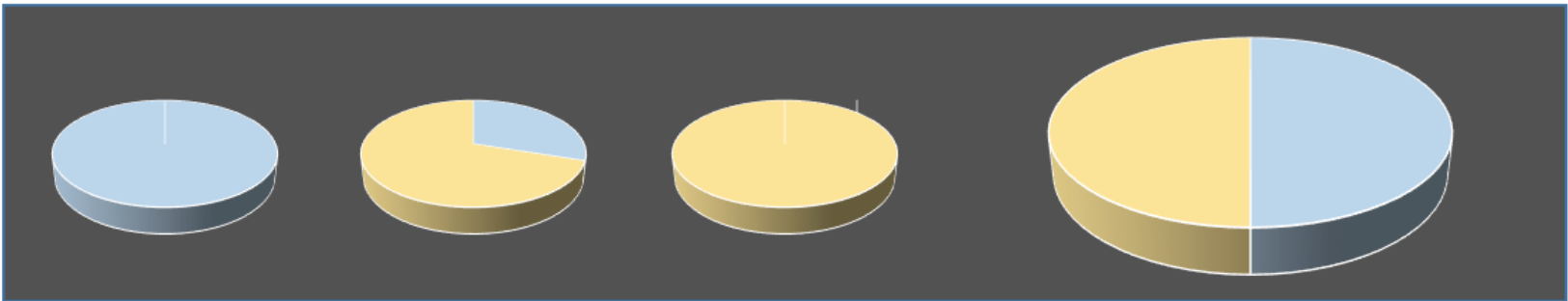
ement
die Verhandlung
Plan B aus?

in ca. 15 Minuten haben die VPs
den folgenden Kurs zu beenden,
ihre Verhandlungsposition zu
suchen, die eigenen Interessen und die
Interessen der anderen Partei zu
die eigene Botschaft, als auch gegenüber
aus herausgearbeitet.
in in den Hauptraum.
delle
gen und offenbaren sie ihre
st, Win-Win-Optionen zu identifizieren.
Ermittle, objektive Kriterien für die
der Verhandlungslösung zu definieren.
E sind Spielbedingtheiten innen und
sich Ihre (eigene) von US).

Nachbetrachtung vorige Vorlesung

Das Harvard-Prinzip

Beim Harvard-Prinzip wird versucht, statt einer schwierigen, evtl. unfairen Verteilung eine Win-Win-Situation zu erzeugen.



- Appellebene
- Selbstoffenbarungsebene



Nachbetrachtung vorige Vorlesung

Das Harvard-Prinzip – 5 Prinzipien

1. Trennung von Mensch und Problem
2. Fokus auf Interessen und Bedürfnissen statt auf Positionen
3. Entwickeln von Optionen
4. Festlegen objektiver Kriterien
5. Erarbeiten von BATNA

Nachbetrachtung vorige Vorlesung

Das Harvard-Prinzip – 5 Prinzipien

1. Trennung von Mensch und Problem

1. Trennung von Mensch und Problem
2. Fokus auf Interessen und Bedürfnissen statt auf Positionen
3. Entwickeln von Optionen
4. Festlegen objektiver Kriterien
5. Erarbeiten von BATNA

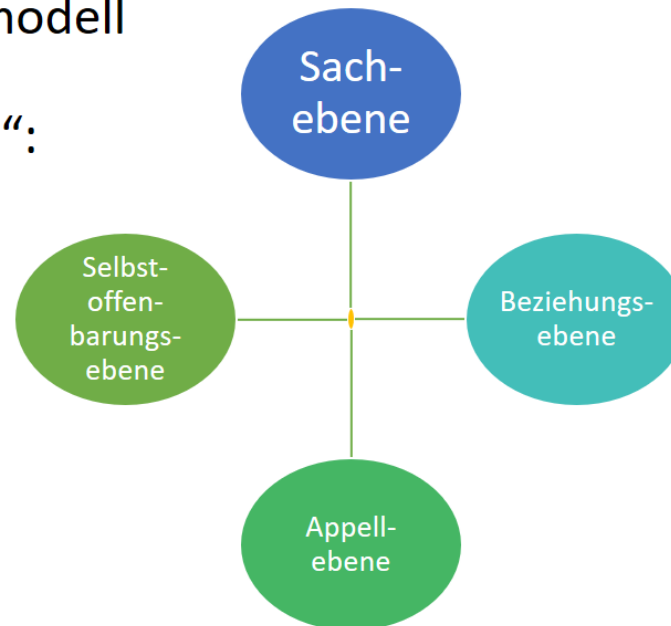
Das Harvard-Prinzip – 5 Prinzipien
Objektive Kriterien

Stellen von Kriterien, die eine Beurteilung /
wertung des Verhandlungsergebnisses erlauben:
inhaltlich von Gesetzen oder Vorschriften
Präzedenzfälle
Branchenüblichkeit
Qualitätsstandards

Reduktion der Verhandlung auf die **Sachebene**

vgl. auch Kommunikationsmodell
von Schulz von Thun,
„Vier Seiten einer Botschaft“:

- **Sachebene**
- Beziehungsebene
- Appellebene
- Selbstoffenbarungsebene



Das Harvard-Prinzip – 5 Prinzipien
Erarbeitung von BATNA

BATNA
Best alternative to a negotiated agreement
Was ist die beste Alternative, wenn die Verhandlung
scheitert oder nicht stattfindet?
anders ausgedrückt: Wie sieht der Plan B aus?

Themen	Person 1	Person 2
1. Es werden zwei Verhandlungsoptionen (VO, VO ₂) entwickelt.	Alle im Raum	
2. VO ₁ und VO ₂ werden sich in zwei verschiedenen Kategorien (VO ₁ : Raum 1, VO ₂ : Raum 2) der Form nach nach möglicher Häufigkeit auf und für VO ₁ , VO ₂ in drei Stufen.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
3. Ich würde Ihnen hiermit (beide) Optionen (VO ₁ , VO ₂) anbieten. Ich würde Ihnen hiermit (beide) Optionen (VO ₁ , VO ₂) anbieten.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
3.1. Beispiel bei VO ₁ in Raum 1	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
3.2. Beispiel bei VO ₂ in Raum 2	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
4. In den folgenden ca. 15 Minuten haben die VO ₁ gemeinsam mit den folgenden Kurs (VO ₁ Kategorie, Argumente für ihre Verhandlungsposition zu sammeln.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5. Hierbei wird versucht, die eigenen Interessen und die vermuteten Interessen der anderen Partei zu identifizieren. Außerdem wird die eigene BATNA, die auch gegenüber vermuteter BATNA herausgestellt.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.1. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.2. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.3. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.4. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.5. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.6. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.7. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.8. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.9. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.10. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.11. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.12. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.13. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.14. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.15. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.16. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.17. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.18. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.19. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.20. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.21. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.22. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.23. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.24. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.25. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.26. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.27. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.28. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.29. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.30. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.31. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.32. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.33. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.34. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.35. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.36. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.37. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.38. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.39. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.40. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.41. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.42. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.43. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.44. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.45. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.46. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.47. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.48. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.49. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.50. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.51. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.52. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.53. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.54. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.55. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.56. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.57. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.58. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.59. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.60. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.61. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.62. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.63. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.64. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.65. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.66. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.67. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.68. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.69. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.70. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.71. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.72. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.73. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.74. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.75. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.76. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.77. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.78. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.79. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.80. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.81. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.82. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.83. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.84. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.85. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.86. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.87. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.88. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.89. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.90. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.91. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.92. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.93. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.94. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.95. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.96. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.97. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.98. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.99. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂
5.100. Alle legen sich in den Hauptraum.	VO ₁ , VO ₂	VO ₁ , VO ₂

Nachbetrachtung vorige Vorlesung

Das Harvard-Prinzip – 5 Prinzipien

1. Trennung von Mensch und Problem

2. Fokus auf Interessen und Bedürfnissen statt auf Positionen
3. Entwickeln von Optionen
4. Festlegen objektiver Kriterien
5. Erarbeiten von BATNA

Mehr zu den „Vier Seiten einer Botschaft“ weiß am besten das Original:

<https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>

Empfehlenswerte Bücher zu dem Thema

Miteinander reden 1 - Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation

Miteinander reden 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung: Differentielle Psychologie der Kommunikation

und noch weitere:

<https://www.schulz-von-thun.de/veroeffentlichungen/miteinander-reden>

Nachbetrachtung vorige Vorlesung

Das Harvard-Prinzip – 5 Prinzipien 2. Interessen und Bedürfnisse

- 2. Fokus auf Interessen und Bedürfnissen statt auf Positionen
- 3. Entwickeln von Optionen
- 4. Festlegen objektiver Kriterien
- 5. Erarbeiten von BATNA

Es wird nach dem „Warum?“ hinter den Positionen gefragt, also nach den zugrunde liegenden Interessen und Bedürfnissen.

=> Orangen-Beispiel

Das Beispiel ist beschrieben in der unten angegebenen Quelle.

Das Harvard-Prinzip – 5 Prinzipien

3. Entwickeln von Optionen

Aufgrund der erkannten Interessen wird versucht, Lösungen zu finden, die **im Interesse beider Verhandlungsparteien** sind.

Wenn dies gelingt, selbst wenn beiden Seiten nicht ihr Maximal-Ziel erreichen, wird hier von

Win-Win-Situationen

gesprochen, weil der Lösungsraum Vorschläge enthält, die die Interessen beider Seiten berücksichtigen.

2. Fokus auf Interessen und Bedürfnisse statt auf Positionen
3. Entwickeln von Optionen
4. Festlegen objektiver Kriterien
5. Erarbeiten von BATNA

Prinzip – 5 Prinzipien

2. Fokus auf Interessen statt auf Positionen
3. Entwickeln von Optionen
4. Festlegen objektiver Kriterien
5. Erweitern von BATN

en, die eine **Beurteilung /**
Ergebnisse erlauben:
ten oder Vorschriften

p – 5 Prinzipien
BATNA

negotiated agreement

alternative, wenn die Verhandlung
abgebrochen wird?

Wie sieht der **Plan B** aus?

	Raum	Raum 2
	Als Pilot in Phase 1	
4	VR_C VR_N	VR_W VR_N
4	VR_C VR_N	VR_W VR_N
4	VR_C VR_N	VR_W VR_N
4	VR_C VR_N	VR_W VR_N
4	In den folgenden ca. 15 Minuten haben die VFs gemeinsam mit den folgenden Kurs-TN Gelegenheit, Argumente für ihre Verhandlungsposition zu sammeln.	
4	Hierbei wird versucht, die eigenen Interessen und die Argumente für die eigenen Interessen Partei zu identifizieren.	
4	Außerdem wird die eigene BATNA als auch gegenüber der eigenen Verhandlungsposition identifiziert.	
4	Alle begeben sich in den KAPITRA.	
4	Die VFs verhandeln.	
4	Interessengruppen und offenbaren sie ihre Interessen.	
4	Es wird versucht, Win-Win-Optionen zu identifizieren.	
4	Außerdem wird versucht, objektive Kriterien für die Beurteilung einer Verhandlungsposition zu definieren.	
4	Alle anderen TN und Spielbeobachter können und versuchen sich bitte leicht (ersenne wie ich).	
	Als Pilot in Phase 2	

Nachbetrachtung vorige Vorlesung

2. Fokus auf Interessen statt auf Positionen
3. Entwickeln von Optionen
4. Festlegen objektiver Kriterien
5. Erarbeiten von BATN

Das Harvard-Prinzip – 5 Prinzipien

4. Objektive Kriterien

Festlegen von Kriterien, die eine **Beurteilung / Bewertung** des Verhandlungsergebnisses erlauben:

- Einhalten von Gesetzen oder Vorschriften
- Präzedenzfälle
- Branchenüblichkeit
- Qualitätsstandards

Nachbetrachtung vorige Vorlesung

Das Harvard-Prinzip – 5 Prinzipien

5. Erarbeitung von BATNA

2. Fokus auf Interessen und Bedürfnisse statt auf Positionen
3. Entwickeln von Optionen
4. Festlegen objektiver Kriterien
5. Erarbeiten von BATNA

BATNA

best alternative to a negotiated agreement

Was ist die beste Alternative, wenn die Verhandlung **scheitert** oder **nicht stattfindet**?

Anders ausgedrückt: Wie sieht der **Plan B** aus?

• Appellebene
• Selbstverhandlungsebene

Appell-
ebene

Nachbetrachtung vorige Vorlesung

Zeit	Vorgehen	Raum 1	Raum 2
	1. Es werden zwei Verhandlungsführer:innen (VF_C, VF_D) bestimmt.	Alle im Plenum	
0:00	2. VF_C und VF_D begeben sich in zwei verschiedene Gruppenräume (VF_C Raum 1, VF_D Raum 2). Der Kurs teilt sich möglichst hälftig auf und folgt VF_C bzw. VF_D in deren Räume.	VF_C TN_C	VF_D TN_D
0:02	3. Ich statte beiden Räumen (nacheinander) einen kurzen Besuch ab und erkläre den Verhandlungsgegenstand und die jeweilige Verhandlungsposition.	VF_C TN_C	VF_D TN_D
0:02	3.A Besuch bei VF_C in Raum 1.	VF_C	VF_D
0:04	3.B Besuch bei VF_D in Raum 2.		
0:06	4. In den folgenden ca. 15 Minuten haben die VFs gemeinsam mit den folgenden Kurs-TN Gelegenheit, Argumente für ihre Verhandlungsposition zu sammeln. Hierbei wird versucht, die eigenen Interessen und die vermuteten Interessen der anderen Partei zu identifizieren. Außerdem wird die eigene BATNA als auch gegenüber vermutete BATNA herausgearbeitet.	<p>4. In den folgenden ca. 15 Minuten haben die VFs gemeinsam mit den folgenden Kurs-TN Gelegenheit, Argumente für ihre Verhandlungsposition zu sammeln. Hierbei wird versucht, die eigenen Interessen und die vermuteten Interessen der anderen Partei zu identifizieren. Außerdem wird die eigene BATNA als auch gegenüber vermutete BATNA herausgearbeitet.</p>	
0:21	5. Alle begeben sich in den Hauptraum. Die VFs verhandeln. Dabei hinterfragen und offenbaren sie ihre Interessen. Es wird versucht, Win-Win-Optionen zu identifizieren. Außerdem wird versucht, objektive Kriterien für die Beurteilung einer Verhandlungslösung zu definieren. Alle anderen TN sind Spielbeobachter:innen und verhalten sich bitte leise (ebenso wie ich).	<p>5. Alle begeben sich in den Hauptraum. Die VFs verhandeln. Dabei hinterfragen und offenbaren sie ihre Interessen. Es wird versucht, Win-Win-Optionen zu identifizieren. Außerdem wird versucht, objektive Kriterien für die Beurteilung einer Verhandlungslösung zu definieren. Alle anderen TN sind Spielbeobachter:innen und verhalten sich bitte leise (ebenso wie ich).</p>	
0:40	6. Die Verhandlung wird nach 19 Minuten beendet.	Alle im Plenum	
0:55	7. Am Ende des Spiels gibt es Gelegenheit für Feedback.		

Harvard-Prinzip – 5 Prinzipien
effektive Kriterien

von Kriterien, die eine Beurteilung /
ung des Verhandlungsergebnisses erlauben:
en von Gesetzen oder Vorschriften
enzfälle
enüblichkeit
atsstandards

Harvard-Prinzip – 5 Prinzipien
beurteilung von BATNA

alternative to a negotiated agreement

die beste Alternative, wenn die Verhandlung
oder nicht stattfindet?
ausgedrückt: Wie sieht der Plan B aus?

Team 1	Team 2
<p>1. In den folgenden ca. 15 Minuten haben die VFs gemeinsam mit den folgenden Kurs-TN Gelegenheit, Argumente für ihre Verhandlungsposition zu sammeln.</p> <p>2. Hierbei wird versucht, die eigenen Interessen und die vermuteten Interessen der anderen Partei zu identifizieren.</p> <p>3. Außerdem wird die eigene BATNA als auch gegenüber vermutete BATNA herausgearbeitet.</p>	<p>1. In den folgenden ca. 15 Minuten haben die VFs gemeinsam mit den folgenden Kurs-TN Gelegenheit, Argumente für ihre Verhandlungsposition zu sammeln.</p> <p>2. Hierbei wird versucht, die eigenen Interessen und die vermuteten Interessen der anderen Partei zu identifizieren.</p> <p>3. Außerdem wird die eigene BATNA als auch gegenüber vermutete BATNA herausgearbeitet.</p>

<https://www.schulz-von-thun.de/veroeffentlichungen/miteinander-redern>

Das Beispiel ist beschrieben in der unten angegebenen Quelle

2. Fokus auf Interviewee und Interview
3. Entwicklung von Optionen
4. Festlegung möglicher Erklärten
5. Erarbeiten von BAFN

2. Fokus auf Interessen statt auf Positionen
3. Entwickeln von Optionen
4. Festlegen objektiver Kriterien
5. Erarbeiten von BÄH

- 2. Fokus auf Interessen und E statt auf Positionen
- 3. Entwickeln von Optionen
- 4. Festlegen objektiver Kriterien
- 5. Erarbeiten von BATNA

[illegible]

Agenda

Agenda

Nachbetrachtung vorige Vorlesung

Quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnung *MHB07*

Qualitative Wirtschaftlichkeitsrechnung *MHB07*

Semesterbegleitende Team-Arbeit

Wirtschaftlichkeitsrechnung

Die Begriffe **Investitionsrechnung** und **Wirtschaftlichkeitsrechnung** (WR) werden oft synonym verwendet.

Die **quantitative** WR beschäftigt sich mit offensichtlich numerisch darstellbaren Bewertungen (typischerweise Kapital),

die **qualitative** WR beschäftigt sich mit – zunächst – nicht zahlenmäßig darstellbaren Bewertungen, wobei hier der Versuch unternommen wird, diese in Ausprägungen in einer Werteskala zu überführen.

Warum Wirtschaftlichkeitsrechnung?

Es ist eine **Entscheidung für eine Investition** zu treffen, bei der der ***erwartete* Nutzen** dem ***erwarteten* Aufwand** gegenüber gestellt werden soll.

Wenn der **Unterschied (Differenz)** oder das **Verhältnis (Quotient)** ***groß genug*** sind, ist dies ein Argument, die Investition durchzuführen.

Was bedeutet „***erwartet***“?

Was bedeutet **Nutzen**?

Was bedeutet **Aufwand**?

Was bedeutet „***groß genug***“?

„Erwartet“

Es wird der Versuch unternommen, seriös in die Zukunft zu schauen.

Man kann mit Hilfe statistischer Verfahren versuchen, die Vergangenheit und Gegenwart in die Zukunft fortzuschreiben.

- Trendanalyse
- Korrelationsanalyse
- Regressionsanalyse

„Erwartet“ - Trendanalyse

Ein **Trend** ist in der Statistik [eine Bezeichnung] ... für die **Veränderung** der Daten einer statistischen Zeitreihe, von der angenommen wird, dass sie **langfristig** und **nachhaltig** wirkt, die jedoch unabhängig von vorhandenen Fluktuationen Volatilitäten eine bestimmte **Richtung beibehält**.

Quellen:

https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/2_Organisationsmanagement/2_4_Ressourcen/2_4_5_Prognosemethoden/2_4_5_1_Trendanalyse/Trendanalyse-node.html, [https://de.wikipedia.org/wiki/Trend_\(Statistik\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Trend_(Statistik))

„Erwartet“ - Trendanalyse

Unter **Trendanalysen** wird oft verstanden, dass zeitliche Messungen von Phänomenen graphisch dargestellt werden.

Beispiele hierfür:

- Im Projektmanagement MTA Meilenstein-Trend-Analyse
- In der Beurteilung von Aktienkurs-Entwicklungen.

Quellen: <https://www.projektmagazin.de/methoden/meilensteintrendanalyse>, <https://libertex.com/de/blog/trendanalyse>, https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/2_Organisationsmanagement/2_4_Ressourcen/2_4_5_Prognosemethoden/2_4_5_1_Trendanalyse/Trendanalyse-node.html

„Erwartet“ – Korrelation und Regression

Die **Korrelationsanalyse** ermöglicht es herauszufinden, **ob** es eine statistische **Signifikanz** zwischen zwei Variablen gibt.

Die **Regressionsanalyse** ermöglicht es
– aufgrund einer identifizierten Korrelation zwischen zwei Variablen – eine Prognose zu treffen, bei der **eine der beiden Variablen als Funktion der anderen** dargestellt wird.

„Erwartet“ – Korrelation und Kausalität

Schon 1000 Mal gesagt. Immer wieder notwendig:

Korrelation ist keine Kausalität.

Warum sind Basketballspieler:innen größer als der Durchschnitt?

Nicht, weil der Körper durch Basketball Spielen wächst.

Sondern, weil große Spieler:innen leichter in den Korb treffen und dadurch die Chance erhöhen, Vorzug von kleineren zu erhalten.

„Erwartet“ – Marktanalysen

Da sich erfahrungsgemäß die Vergangenheit selten in Zukunft fortschreiben lässt, versuchen man die Veränderung der Einflussfaktoren in bedeutsamen Bereichen einzuschätzen.

Märkte sind z.B.

- Absatzmärkte (B2B, B2C)
- Lieferantenmärkte
- Rohstoffmärkte
- Finanzmärkte
- Energiemärkte

„Erwartet“ – Marktanalysen

Zu den Fragestellungen zählen hier:

- Veränderung hinsichtlich freier / regulierter Märkte
 - Zusatzaspekt: Fördermittel, Subventionen, Strafzölle
- Veränderung hinsichtlich Wachstum / Schrumpfung
- Veränderung hinsichtlich Marktbeherrschung
- Veränderung hinsichtlich Innovation

Über Marktanalysen an anderer Stelle mehr im Kontext „Gründungs-Consulting“.

„Erwartet“ – Marktanalysen

Zu den Fragestellungen zählen hier:

- Veränderung hinsichtlich freier / regulierter Märkte
[Marktordnung: Rechtsnormen, Handelsbräuche]
 - Zusatzaspekt: Fördermittel, Subventionen, Strafzölle
- Veränderung hinsichtlich Wachstum / Schrumpfung
[Marktteilnehmer: Angebot, Nachfrage]
- Veränderung hinsichtlich Marktbeherrschung
- Veränderung hinsichtlich Innovation
[Handelsobjekte: Produkte, Dienstleistungen]

Über Marktanalysen an anderer Stelle mehr im Kontext „Gründungs-Consulting“.

Nutzen und Aufwand

Die Betrachtung von Nutzen und Aufwand wird „oft“ und „überwiegend“ auf Basis von Geldmitteln / Finanzen durchgeführt.

Wir werden zunächst bei diesem Aspekt bleiben und erst im späteren Verlauf auf nicht-pekuniäre Gesichtspunkte eingehen.

Deshalb ist der Begriff **Wirtschaftlichkeits**rechnung auch nicht besonders glücklich. Weil es eben nicht nur um Wirtschaftlichkeit geht.

Nutzen – finanzieller Nutzen

Einsparungen: Reduzierung laufender Kosten

- Personalkosten
 - Direkte Personalkosten
 - Indirekt bedingte Kosten
 - Weniger Rückstellungen für Altersvorsorge
 - Arbeitsplatzkosten
- Sachkosten
 - Verbrauchskosten
 - Kosten für Service/Wartung und externes Personal
 - Lizenzen
 - Abschreibung
 - Finanzierung
 - Versicherungen
 - Garantie / Gewährleistung / Reklamationen

Nutzen – finanzieller Nutzen

Zusätzliche Einnahmen:

- Erhöhung Umsatz
- Erhöhung Gewinn

Und genau die Kürze dieser Liste ist der Grund, warum die rein finanzielle Betrachtung einer Investitionsentscheidung nicht immer angemessen ist.

Aufwand – finanzieller Aufwand

- **Einmalige Kosten**
 - **Einführungsprojekt**
 - **Personalkosten**
 - Installation, Konfiguration, Schulung
 - **Sachkosten**
 - Infrastruktur, Lizenzen
 - Installation, Konfiguration, Schulung
- **Zusätzliche laufende Kosten**
 - Personalkosten
 - Direkte Personalkosten
 - Indirekt bedingte Kosten
 - **Mehr** Rückstellungen für Altersvorsorge
 - Arbeitsplatzkosten
 - Sachkosten
 - Verbrauchskosten
 - Kosten für Service/Wartung und externes Personal
 - Lizenzen
 - Abschreibung
 - Finanzierung
 - Versicherungen
 - Garantie / Gewährleistung / Reklamationen

„Groß genug“?

Bei rein finanziellen Aspekten kann davon ausgegangen werden, dass durch die Investition eine Mindest-Rendite erzielt werden soll.

Aber auch diese ist letztendlich willkürlich.

Quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnung

Wenn (zu) wenig über die Zeitpunkte bekannt ist, **wann** die Aufwände und der Nutzen anfallen (werden), werden die Informationen mehr oder minder zusammengefasst, ohne den erwarteten zeitlichen Verlauf zu betrachten.

=> **Statische Bewertungsverfahren**

Quelle:
https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/65_Wirtschaftlichkeitsuntersuchung/651_Quantitative/quantitative-node.html

Quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnung

Statische Bewertungsverfahren

- Kostenvergleichsrechnung
- Gewinnvergleichsrechnung
- Rentabilitätsrechnung (Return of investment)
- Statische Amortisationsrechnung

Inhaltliche Quelle: Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3) - Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)

Quellen:

https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/65_Wirtschaftlichkeitsuntersuchung/651_Quantitative/quantitative-node.html, <https://www.lexoffice.de/lexikon/kostenvergleichsrechnung/>

Quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnung

Statische Bewertungsverfahren

Kostenvergleichsrechnung

Es stehen **verschiedene Investitionsalternativen** zur Wahl. Der erwartete ***Nutzen*** ist sehr ***ähnlich*** / identisch, sodass dieser beim Kostenvergleich gar ***nicht explizit betrachtet*** wird.

Es werden (nur) die **Einmal- und laufenden Kosten** für den **Nutzungszeitraum** ermittelt.

Die Alternative mit den geringsten Kosten ist die „beste“.

Quellen:

https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/65_Wirtschaftlichkeitsuntersuchung/651_Quantitative/quantitative-node.html, <https://www.lexoffice.de/lexikon/kostenvergleichsrechnung/>

Quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnung

Statische Bewertungsverfahren

Gewinnvergleichsrechnung

Es stehen **verschiedene Investitionsalternativen** zur Wahl.

Es werden die **Einmal- und laufenden Kosten** sowie **der finanzielle Nutzen** für den **Nutzungszeitraum** ermittelt.

Die Alternative mit dem höchsten Gewinn ist die „beste“.

Quellen:

https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/65_Wirtschaftlichkeitsuntersuchung/651_Quantitative/quantitative-node.html, <https://www.lexoffice.de/lexikon/kostenvergleichsrechnung/>

Quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnung

Statische Bewertungsverfahren

Rentabilitätsrechnung

Rentabilität > Kapitalmarktzins → gute Entscheidung

$$\text{Rentabilität} = ROI = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}} \times 100$$

$$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Kapital}} \times 100$$

$$= \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag}$$

Quellen:

https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/65_Wirtschaftlichkeitsuntersuchung/651_Quantitative/quantitative-node.html, <https://www.lexoffice.de/lexikon/kostenvergleichsrechnung/>

Quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnung

Statische Bewertungsverfahren

Statische Amortisationsrechnung

Wird nachgereicht.

Quellen:

https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/65_Wirtschaftlichkeitsuntersuchung/651_Quantitative/quantitative-node.html, <https://www.lexoffice.de/lexikon/kostenvergleichsrechnung/>

Quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnung

Wenn Annahmen über die Zeitpunkte getroffen werden können, wann die Aufwände und der Nutzen anfallen (werden), werden zukünftige Werte auf die Gegenwart „umgerechnet“, d.h. abgezinst.
=> Dynamische Bewertungsverfahren

Quelle:
https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/65_Wirtschaftlichkeitsuntersuchung/651_Quantitative/quantitative-node.html

Quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnung

Dynamische Bewertungsverfahren

- Kapitalwertmethode
- Interne Zinsfußmethode
- Annuitätenmethode
- Dynamische Amortisationsrechnung

Wird nachgereicht.

Quelle:
https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/65_Wirtschaftlichkeitsuntersuchung/651_Quantitative/quantitative-node.html

Agenda

Agenda

Nachbetrachtung vorige Vorlesung

Quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnung *MHB07*

Qualitative Wirtschaftlichkeitsrechnung *MHB07*

Semesterbegleitende Team-Arbeit

Qualitative Wirtschaftlichkeitsrechnung

- Nutzwertanalyse
- Prioritätenanalyse
- Portfolioanalyse

Wird nachgereicht.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsrechnung

Nutzwertanalyse

Vorgehensweise

- Ziele und Bewertungskriterien festlegen
- Ziele und Teilziele gewichten,
z.B. durch paarweisen Vergleich
- Teilnutzenwerte festlegen
- Bewertung der Handlungsoptionen
- Nutzwertanalyse abschließen

Wird nachgereicht.

Agenda

Agenda

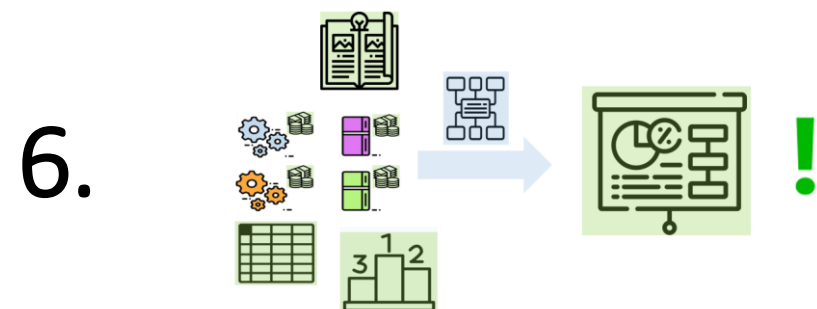
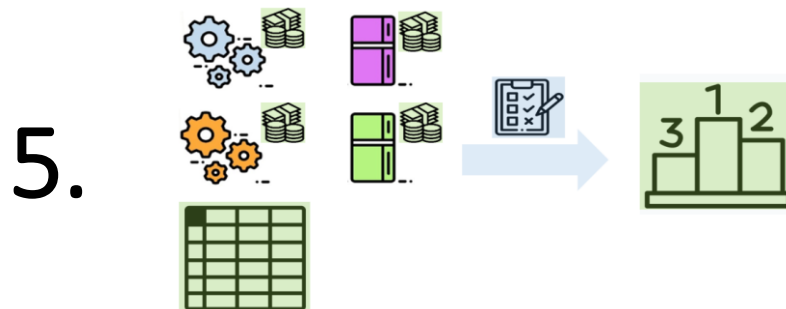
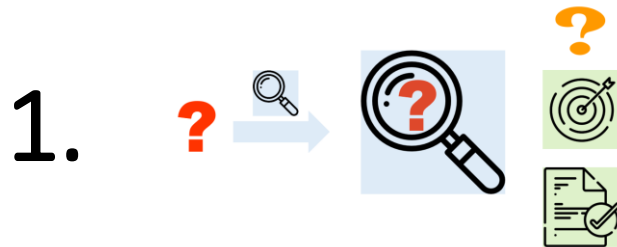
Nachbetrachtung vorige Vorlesung

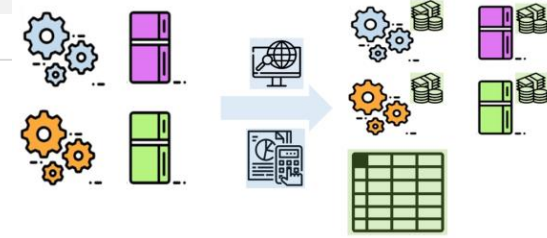
Quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnung *MHB07*

Qualitative Wirtschaftlichkeitsrechnung *MHB07*

Semesterbegleitende Team-Arbeit

Gesamt-Übersicht Praxis-Arbeit





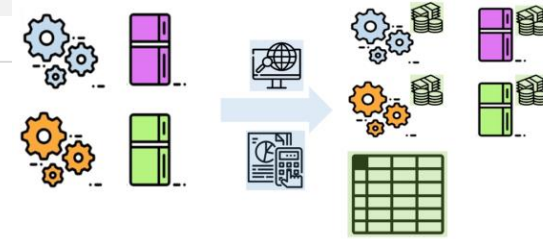
Semesterbegleitende Team-Arbeit

Vierte Hauptaufgabe

„Quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnung“

Wendet bitte auf mindestens eine der von Euch gefundenen Lösungsalternativen eine **quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnung** an.

Falls Ihr Euch für die Kapitalwertmethode entscheidet, steht Euch hierfür eine Musterdatei zur Verfügung.



Semesterbegleitende Team-Arbeit

Fünfte Hauptaufgabe

„Qualitative Wirtschaftlichkeitsrechnung“

Wendet bitte auf mindestens zwei der von Euch gefundenen Lösungsalternativen eine **qualitative Wirtschaftlichkeitsrechnung** an.

Falls Ihr Euch für die Nutzwertanalyse entscheidet, steht Euch hierfür eine Musterdatei zur Verfügung.

Agenda

Agenda

Nachbetrachtung vorige Vorlesung

Quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnung *MHB07*

Qualitative Wirtschaftlichkeitsrechnung *MHB07*

Semesterbegleitende Team-Arbeit

Terminübersicht

1	02.10.2023	09:00-12:15	Einführung
2	09.10.2023	09:00-12:15	Probleme, Ziele, Anforderungen
3	16.10.2023	09:00-12:15	Anforderungsmanagement
4	23.10.2023	09:00-12:15	Kreativität
5	30.10.2023	09:00-12:15	Kreativität, Consulting
6	06.11.2023	09:00-12:15	Verhandlungsführung
7	13.11.2023	09:00-12:15	Wirtschaftlichkeitsrechnung
8	20.11.2023	09:00-12:15	Präsentieren, Akquise
9	27.11.2023	09:00-12:15	Consulting vs Technischer Vertrieb, Führung
10	04.12.2023	09:00-12:15	Konflikte, Distribution, Strateg. Planung, Industr. Kaufprozess
11	11.12.2023	09:00-12:15	Präsentationen, Lessons learned
Klausur	18.12.2023	09:00-11:00	Aber: Klausur Recht 40minütig

Bildernachweis



https://www.flaticon.com/de/kostenloses-icon/strategie_6633540

Strategie Icons erstellt von Freepik – Flaticon: <https://www.flaticon.com/de/kostenlose-icons/strategie>



https://www.flaticon.com/de/kostenloses-icon/shopping-store_9280891

Handel und einkaufen Icons erstellt von chehuna – Flaticon:

<https://www.flaticon.com/de/kostenlose-icons/handel-und-einkaufen>