

# Technischer Vertrieb

Dozent: Helmut Bentsche

1

## Lernziele der Vorlesung

- Verstehen komplexer Entscheidungsprozesse für Investitionsgüterbeschaffungen (B2B Transaktionen)
- Kenntnis der akquisitorischen Vorgehensweise und der Werkzeuge, um einen B2B Investitionsprozess zu analysieren und zu beeinflussen
- Kenntnis der verschiedenen Möglichkeiten und Vor- und Nachteile in der Distribution und möglicher Vertriebspartnerschaften im komplexen Projektgeschäft
- Fähigkeiten und Kenntnis von Werkzeugen in der strategischen Unternehmensplanung.
- Fähigkeit, einen Geschäftsberichts eines Unternehmens zu verstehen und daraus Handlungsansätze für den Vertrieb abzuleiten
- Verständnis für die Bedeutung von Corporate Governance und dessen Konsequenzen für Organisations- und Prozessabläufe in großen Unternehmen

2

## Gliederung

- I. Der industrielle Kaufprozess
- II. Akquisitionsplanung
- III. Distribution und Vertriebswege
- IV. Marketing-Programm-Planung
- V. Strategische Planung und Unternehmensführung
- VI. Corporate Governance

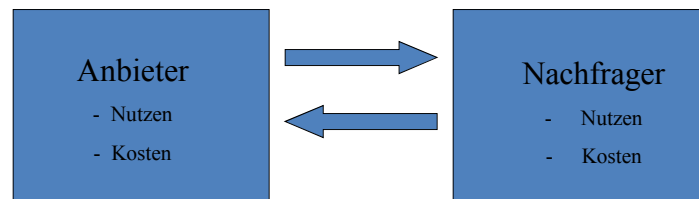
Gesamtumfang: ca 20 Stunden

3

## I. DER INDUSTRIELLE KAUFPROZESS

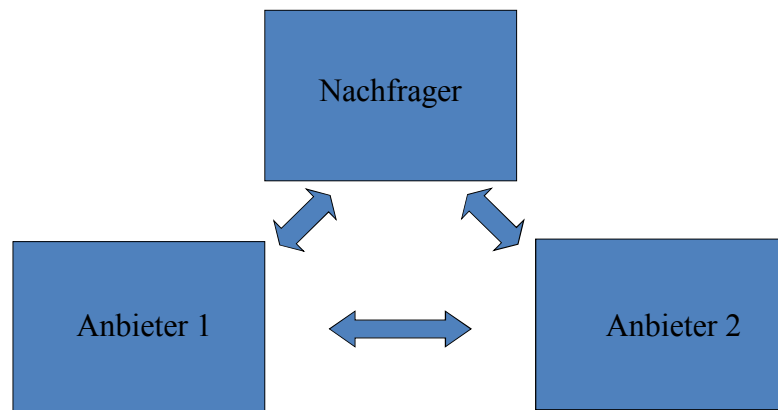
4

## Transaktionen auf Investitionsgütermärkten



5

## Transaktionen auf Investitionsgütermärkten

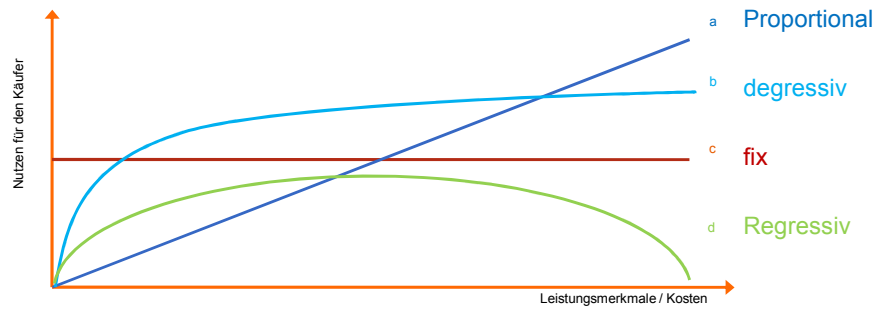


Der Austausch findet normalerweise unter Unsicherheit statt, die durch unvollständige Informationen verursacht wird

- Über das Verhalten der Marktteilnehmer
- Über Einflüsse von Außen
- Über den eigenen Beitrag zum Austausch

6

# Nutzen und Kosten



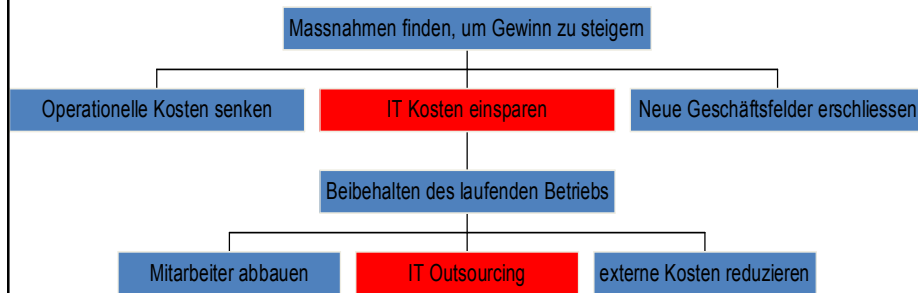
7

## Fall 1

IT Kosteneinsparungen bei NMB

8

## Problemlösungsprozess der NMB



9

## Aufgaben, die innerhalb des Investitionsprozesses zu lösen sind:

- Beschaffungsaufgabe
- Finanzierungsaufgabe
- Projektmanagementaufgabe
- Integrationsaufgabe
- Implementierungsaufgabe
- Technische Herstellungsaufgabe
- Wirtschaftliche Herstellungsaufgabe

10

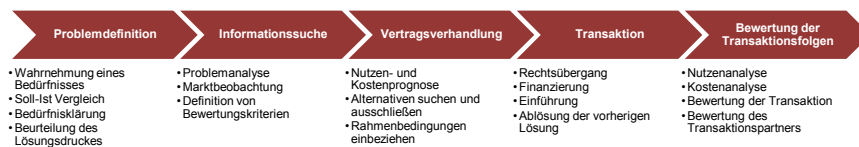
# Phasen des Kaufprozesses

(nach Webster/Wind)

1. Identification of Need
2. Establishing Objectives and Specifications
3. Identify Buying alternatives
4. Evaluate Buying alternatives
5. Select Supplier

11

## Phasen des Kaufprozesses in der Praxis



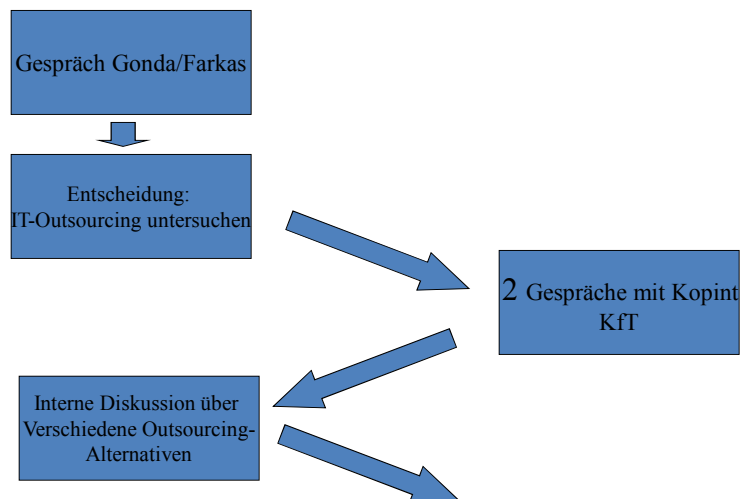
12

## Opportunity Qualification

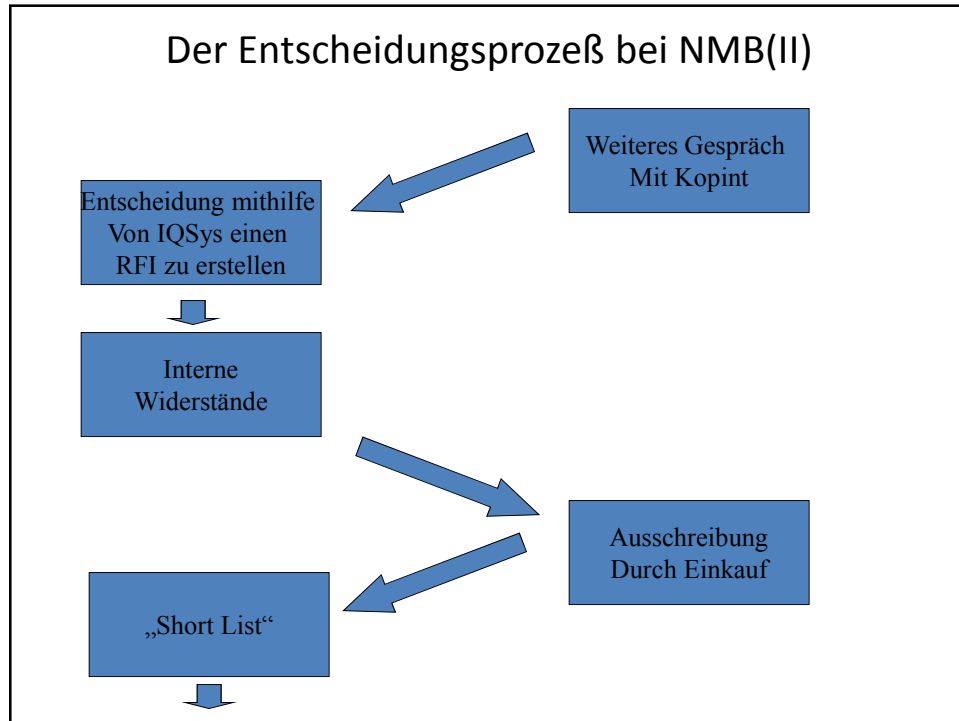
- Abschätzen der Gewinnwahrscheinlichkeit für ein konkretes Sales Projekt
- Schlüsselfragen:
  - Wird der Kunde überhaupt kaufen?
  - Wenn er kauft – wird er unsere Lösung bevorzugen?

13

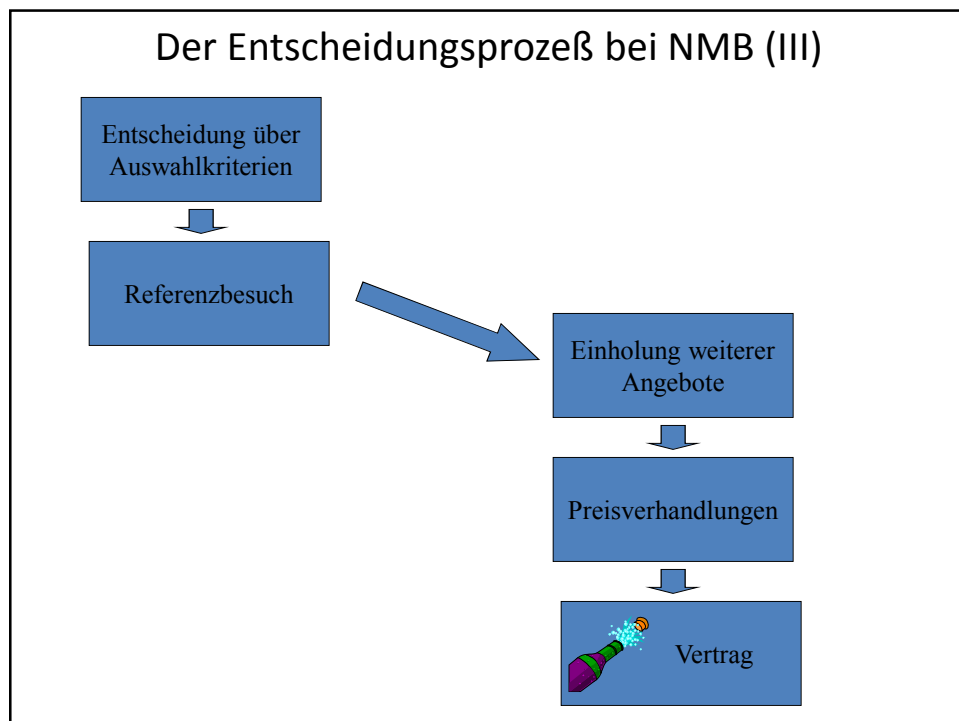
### Der Entscheidungsprozeß bei NMB (I)



14



15



16



## Fazit: Der Kaufprozess

- Kaufprozesse sind zum größten Teil für den Anbieter nicht sichtbar
- Kaufprozesse verlaufen nicht linear
- Der Käufer bestimmt die Spielregeln – und ändert sie nach Belieben

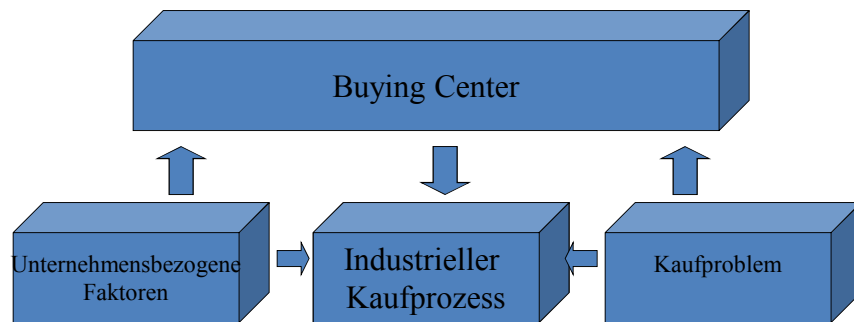
17

## 2. Das Buying Center

### 2.1 Rollen im Buying Center

18

## Einflußgrößen auf den industriellen Kaufprozess



19

## Rollen im Buying Center

(nach Webster/Wind)

- 1. User**
- 2. Buyer**
- 3. Decider**
- 4. Gatekeeper*
- 5. Influencer*
- 6. Coach*

20

## Der User

- Rolle: Einschätzen, welche Auswirkung die Beschaffung auf die tägliche Arbeit hat
  - Mitarbeiter, die das Produkt/Service nutzen oder in einer Management Rolle für die Nutzung sind
  - Persönlich betroffen, sie werden für längere Zeit täglich mit der Anschaffung arbeiten
  - Direkter Bezug zwischen Produkterfolg und persönlicher Karriere

21

## Der Buyer

- Rolle: Verhandlungen mit dem Anbieter führen und koordinieren
  - Mitarbeiter der Einkaufsabteilung
  - Sind normalerweise in Ausschreibungen als Ansprechpartner genannt

22

## Der Decider

- Rolle: Final Approval. Letzte Entscheidungsinstanz über die Auswahl des Anbieters
  - Nur eine Person pro Deal
  - Wichtige Entscheidungskriterien sind vorwiegend kommerzieller Natur
  - Verlässlichkeit und Beziehungen zum Anbieter spielen eine wichtige Rolle
  - Für Vertriebsmitarbeiter schwer zugänglich

23

## Der Gatekeeper

- Rolle: Anbieter basierend auf technischen Kriterien aussortieren
  - Messbare und quantifizierbare Kriterien
  - Kann nicht „ja“, jedoch „nein“ sagen – und tut das auch häufig
  - Hat wichtige Rolle im Entscheidungsprozess (Veto-Power)
  - Kontrolliert den Informationsfluß in das Buying Center

24

## Der Influencer

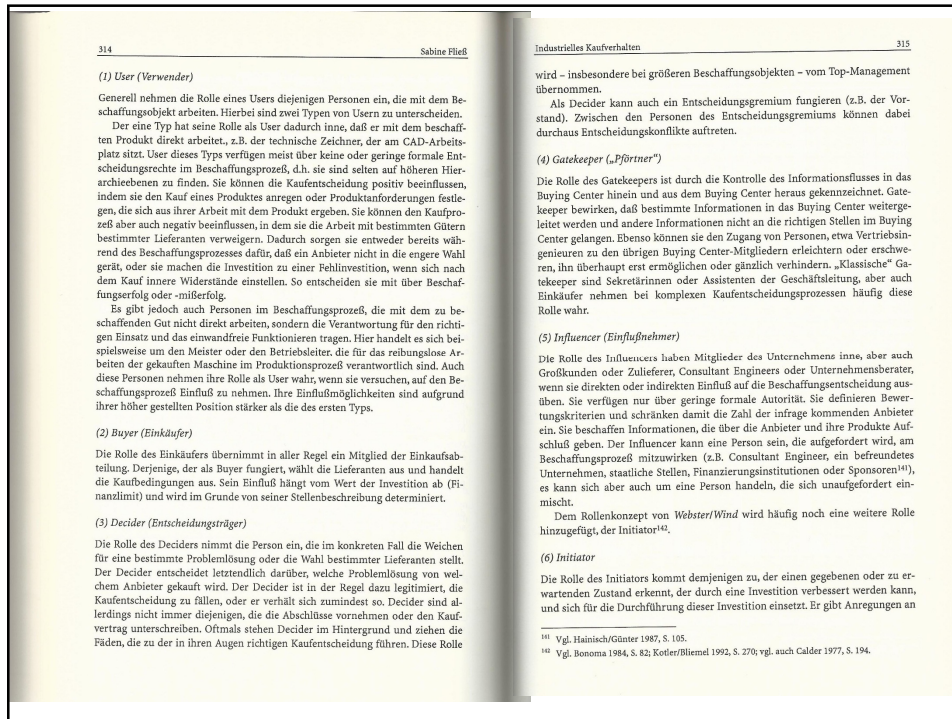
- Rolle: Übt wichtigen Einfluß auf andere Mitglieder des Buying Centers ein
  - Per definition ist jedes Mitglied im Buying Center auch „Influencer“
  - Es macht daher keinen Sinn, einem „User“, „Buyer“ oder „Gatekeeper“ gleichzeitig die Rolle des „Influencers“ zu geben.
  - Kann auch ein externer Consultant oder eine Zulieferfirma sein

25

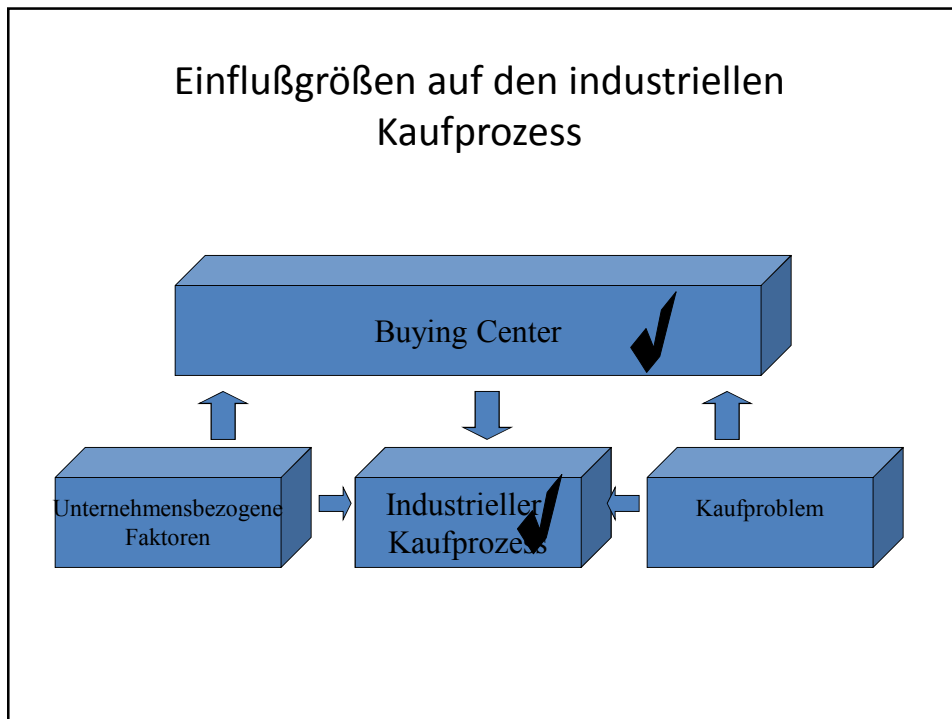
## Der Coach

- Rolle: Hilft mir als spezifischem Anbieter in diesem Beschaffungsprozess
  - Kann innerhalb oder ausserhalb der beschaffenden Organisation sein
  - Liefert und interpretiert Informationen über die Kaufsituation, die wichtigsten Einflussnehmer
  - Sein Fokus ist Ihr Erfolg in diesem Kaufprozess

26



27



28

## 3. Das Kaufproblem

### 3.1 Kaufsituation

29

## Merkmale einer Kaufsituation

1. Neuheitsgrad des Problems für die am Kaufprozeß Beteiligten
2. Informationsbedarf der am Kaufprozeß beteiligten Personen
3. Neue Alternativen, die ernsthaft erwogen werden

30

## Merkmale verschiedener Kaufklassen

<b>Kaufklasse</b>	Neuheitsgrad des Problems	Informationsbedarf	Berücksichtig. von Alternativ.
Neukauf	<i>hoch</i>	<i>maximal</i>	<i>wichtig</i>
Wiederkauf	<i>niedrig</i>	<i>minimal</i>	<i>keine</i>

31

## Einfluss der Kaufklasse auf den Kaufprozess

Prozessvariable	Neukauf	Wiederkauf
Zeitliche Erstreckung	7 Monate – 5 Jahre	1 Woche – 2 Monate
Größe des Buying Centers	5-15 Mitglieder	2-3 Mitglieder
Anstoss zu Lieferantenkontakten	Produktmanager, Bereichsleiter	Einkäufer, Liste
Initiator der Kaufabsicht	Manager, Ingenieure	Einkäufer, Betreiber
Wichtige Entscheidungskriterien	Lieferfirma, Installation, Garantie, Preis	Preis, Lieferzeit, Zahlungskonditionen

32



## 3. Das Kaufproblem

### 3.2. Problemkomplexität

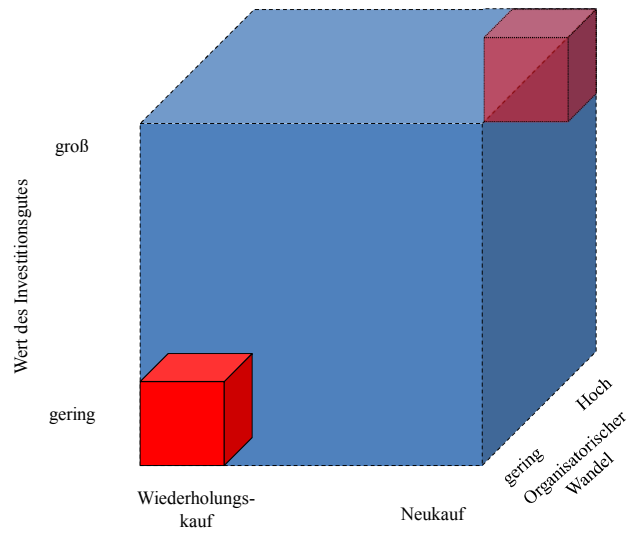
33

## Die Problemkomplexität

- Neuartigkeit der Problemdefinition
- Wert des Investitionsgutes
- Umfang des organisatorischen Wandels, den die Beschaffung beim Kunden hervorruft

34

## Typologie von Investitionsentscheidungen



35

## 3. Das Kaufproblem

### 3.3. Das empfundene Risiko

36

## Risikokategorien

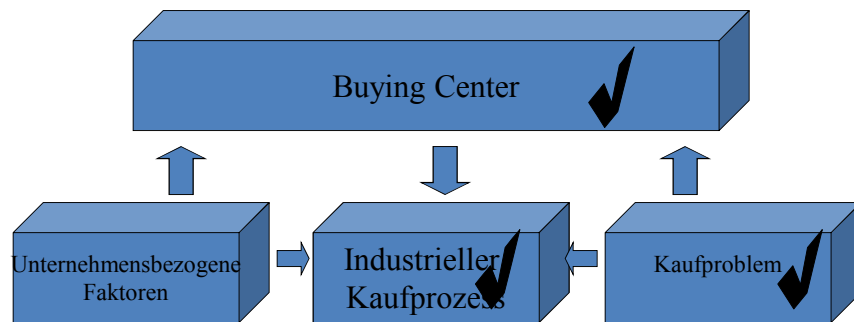
- Bedarfsrisiko
- Marktrisiko
- Transaktionsrisiko
- Funktionserfüllungsrisiko
- Psycho-soziales Risiko

37

## 4. Das beschaffende Unternehmen

38

## Einflußgrößen auf den industriellen Kaufprozess



39

## Unternehmensbezogene Faktoren bei einem Kaufprozess

- Unternehmensgröße
- Organisationsstruktur
- Art des Unternehmens (z. B. Konzern, Behörde)
- Politische und kulturelle Faktoren
- Beschaffungsstrategien

40

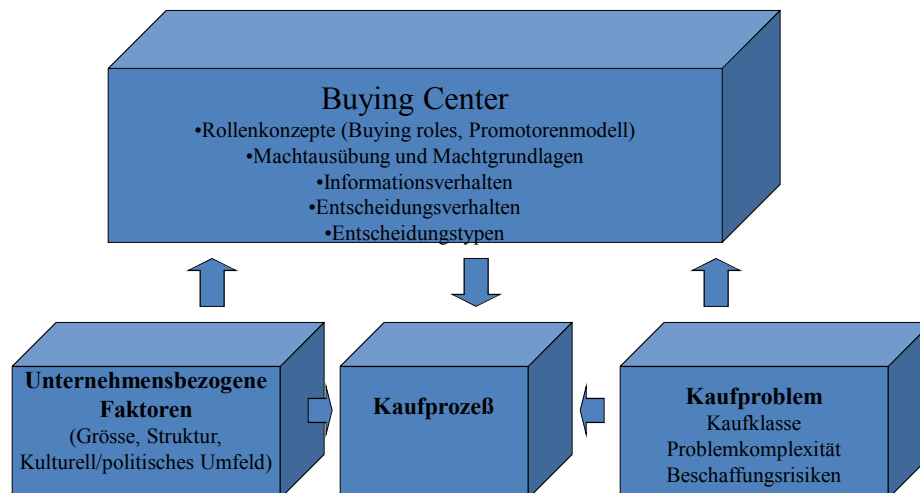
## Verfahrensweise öffentlicher Institutionen bei Kaufentscheidungen

- Bedarfsentstehung
- Bedarfsplanung
- Haushaltsvoranschlag
- Verabschiedung der Pläne
- Mittelzuteilung
- Beschaffungsdisposition
- Erstellen der Auftragsunterlagen (Leistungsbeschreibung)
- Festlegung der Vergabeart
  - Öffentliche Ausschreibung
  - Beschränkte Ausschreibung
  - Freihändige Vergabe
- Bekanntmachung der Auftragsvergabe
- Aufforderung zur Angebotsabgabe (Ausschreibung)
- Eingang und Öffnung der Angebote
- Prüfung der Angebote
- Zuschlagserteilung
- Vertragsabschluß
- Auftragsdurchführung
- Güteprüfung und Abnahme
- Rechnungserstellung
- Preisprüfung
- Zahlung

Hamann/Lohrberg: „Beschaffungsmarketing“, Pöschl Verlag 1986

41

## Zusammenfassung



42

# Übung

Analysieren Sie das Buying Center und den Kaufprozeß bei „NMB“

1. Wer hat welche Rolle im Buying Center
2. Bewerten Sie den Beschaffungsprozess der „NMB“ in bezug auf Kaufklasse, Problemkomplexität, das empfundene Risiko
3. Benennen Sie Risikoreduktionsstrategien einzelner Mitglieder des Buying Centers.

43

## II. AKQUISITIONSPLANUNG

44

## Handlungsfelder B2B Marketing

Bezeichnung	Fokus
„Unternehmens-Strategie“	Shareholders, Gesamtunternehmen
„Wettbewerbs-Strategie“	Märkte, Wettbewerber, strategisches Geschäftsfeld
„Marketing-Strategie“	Märkte, Marktsegmente,
„Geschäftsbeziehungs-Management“	Einzelkunden, Wiederholkäufe, Geschäftsbeziehung
„Auftrags- und Projektmanagement“	Einzelne Beschaffungs-Transaktion

45

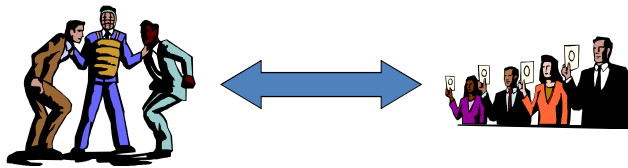
## Die Akquisition

- Def. Transaktion: Aktivitäten von Kunde und Anbieter, die auf Anbahnung und Durchführung eines Tausches gerichtet sind.
  1. Klärung des Transaktionsobjektes
  2. Klärung der Austauschrelation

Die Summe der Aktivitäten, die ein Anbieter leistet, um einen Tausch zustande kommen zu lassen, bezeichnen wir als **Akquisition**.

46

# Interaktionsprozesse



Selling Center

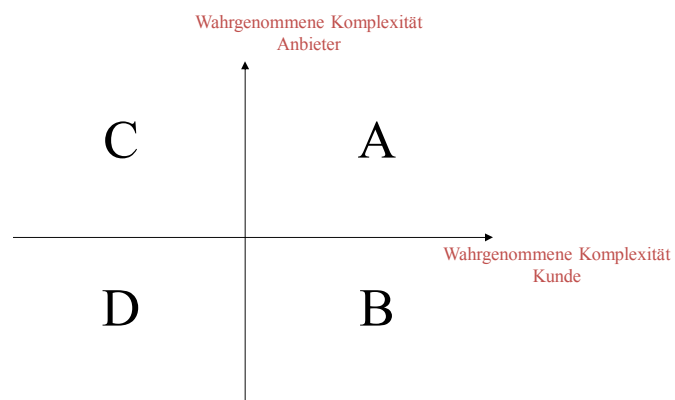
Buying Center

Technologiekonzeption

Nutzungskonzeption

47

# Komplexität von Transaktionen



48



## Der Verkaufsprozess Qualifying

- Was genau verkaufe ich?
- Wer sind meine Zielkunden?
- Warum sollte ein Kunde bei mir kaufen?
- Wo finde ich mögliche Kunden?
- Wann wird ein Kunde typischerweise kaufen?
- Warum kauft ein Kunde nicht?
- Wer sind meine Wettbewerber?

49

## Der Verkaufsprozess Das Erstgespräch

- Fragen Sie den Kunden nicht nach „Problemen“; fragen Sie nach Vorgehensweisen und Prozessen. Versuchen Sie, herauszubekommen, ob der Kunde mit seiner Vorgehensweise und seinen Lieferanten zufrieden ist.
- Stellen Sie Ihre Lösung vor.
- Visualisieren Sie Ihrem Kunden, was es bedeutet, wenn er Ihre Lösung im Einsatz hat.
- Suchen Sie nach Kaufkriterien.
- Verschieben Sie die Frage nach dem Preis an das Ende des Gesprächs oder auf die Angebotsphase.
- Suchen Sie nach Vorbehalten

50

## Dominante und integrative Verhaltensmuster

### DOMINANT

- Eskalierende Körpersprache
- Geschlossene Fragen
- Eigenen Standpunkt hervorheben
- Hohe Redeanteile
- Ich-Formulierung
- Argumentation in einer Kette
- Dominante Redewendungen

### INTEGRATIV

- De-Eskalierende Körpersprache
- Offene Fragen formulieren
- Standpunkt des Gegenübers erkunden
- Geringe Redeanteile
- Wir- und Sie- Formulierung
- Dialektische Argumentation
- Integrative Redewendungen

51

## Verhaltensmuster

$d_c$	$D=3$	Dominanz mit Bereitschaft zum Konflikt
$d_n$	$D=2$	Dominanz ohne offenen Konflikt
$d_t$	$D=1$	Dominanz mit Tendenz zur Integration
$i_n$	$I=1$	Integration mit Bezug zur Überzeugungsstrategie
$i_t$	$I=2$	Integration mit Aufforderung zur Spontanen Äusserung

52

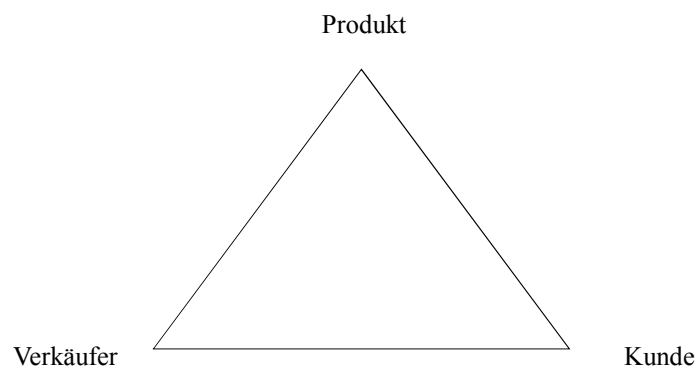
## Die „Überzeugungsformel“

$$\text{IDQ} = \frac{\sum I_1 \dots I_n}{\sum D_1 \dots D_n}$$

$$\text{IDQ}_{\text{opt}} = ?$$

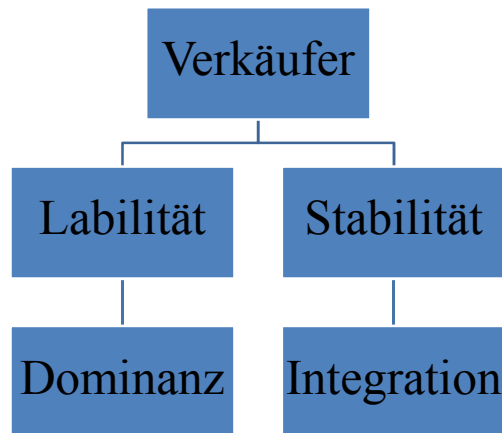
53

## Die Verkaufsbeziehung



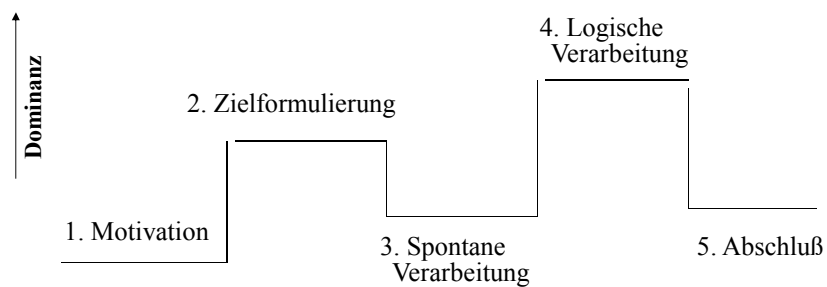
54

## Dominanz und Integration



55

## Abhängigkeit des IDQ vom Verlauf des Verkaufsgespräches



56

## Checkliste Akquisitionsplanung Analyse (I)

- Welche Parteien sind auf der Anbieterseite beteiligt?
- Welche Parteien sind auf der Kundenseite beteiligt (Buying Center)?
- Welche Drittparteien sind beteiligt?
- Welche Konkurrenten sind möglicherweise beteiligt?
- Welche Einkaufsstrategie hat der Kunde?
- Ist das Unternehmensproblem bekannt, das Anlaß zu der Investition ist?
- Gibt es einen definierten Zeitpunkt, zu dem die Investition getätigt werden muss?
- Welchen Umsatz erzielt der Kunde, bzw. der relevante Unternehmensbereich?
- Wie hoch ist das Gesamtinvestitionsvolumen des Kunden?
- Wie hoch ist der Wert der Transaktion?
- Welche Kaufklasse liegt vor?

57

## Checkliste Akquisitionsplanung Analyse (II)

- Wieviele und welche Personen aus welchen Bereichen sind kundenseits an der Entscheidung beteiligt?
- Welche aufgabenbezogenen und welche persönlichen Motive verfolgen die Mitglieder des Buying Centers?
- Wie ist die Machtverteilung im Buying Center?
- Wer trifft letztlich die Entscheidung?
- Wer beeinflusst die Entscheider?
- Wer profitiert von der Investition und wer verliert?

58

## Checkliste Akquisitionsplanung Analyse (III)

- Welchen Umsatz tätigen die Konkurrenten?
- Wie verhält sich der Wert der Investition zum Umsatz der Konkurrenten?
- Welche Typ von Transaktion liegt bei den Konkurrenten vor?
- Welche Geschäftsbeziehungen bestehen zwischen den Konkurrenten und dem Kunden?
- Wer ist der stärkste Konkurrent?
- Welche Stärken und Schwächen haben die einzelnen Konkurrenten?

59

## Case „Frey“

1. Analyze and evaluate Bayfields buying problem, regarding Buying complexity and Buying Class.
2. Analyze the Buying Center
3. What is Allen's Acquisitionplan and how would you evaluate it?
4. Evaluate Allen's Selling strategy and his behaviour in the process. What are his strenghts? What mistakes did he make?

60

### III. DISTRIBUTION UND VERTRIEBSWEGE

61

#### Vertriebswege-Entscheidungen

- Funktionen der Distribution
- Vertriebswegealternativen
- Faktoren für/gegen einen bestimmten Vertriebsweg und Auswirkungen von Distributionsentscheidungen

62

## Funktionen der Distribution

- Überwinden quantitativer Spannungen
- Überwinden räumlicher Spannungen
- Überwinden zeitlicher Spannungen
- Überwinden qualitativer Spannungen

63

## Vertriebswegealternativen

- Direkter Vertrieb
- Indirekter Vertrieb
- Mehrgleisiger Vertrieb
- Kooperative Vertriebssysteme

64



## Der Direktvertrieb

- Wirtschaftlich und rechtlich unselbständige Handelsvertreter (i.d. Regel beim Hersteller angestellt)
- Aussendienst oder Innendienstmitarbeiter
- Hauptaufgaben:
  - Akquise von Neukunden
  - Pflege des Kundenkontaktes
  - Planung, Entwicklung, Projektierung, Consulting
  - Montage / Inbetriebnahme von Produkten
  - Lagerhaltung
  - Instandhaltungsservice/Wartung
  - Allgemeine Verwaltung

65

## Der indirekte Vertrieb

- Wirtschaftlich selbständige und auf eigenes Risiko agierende Vertriebsunternehmen
- Wesentlich geringerer Einfluß des Herstellers auf Kunden/Märkte/Preise und Wettbewerbsstrategien

66

## Mehrgleisiger Vertrieb

- In der Regel Kombination von Direktem und Indirektem Vertrieb
- Hauptproblem ist die Abgrenzung der Kunden zu den einzelnen Absatzkanälen.
  - Branchen
  - Kundengröße
  - Regionen
  - Sortimentsbestandteile

67

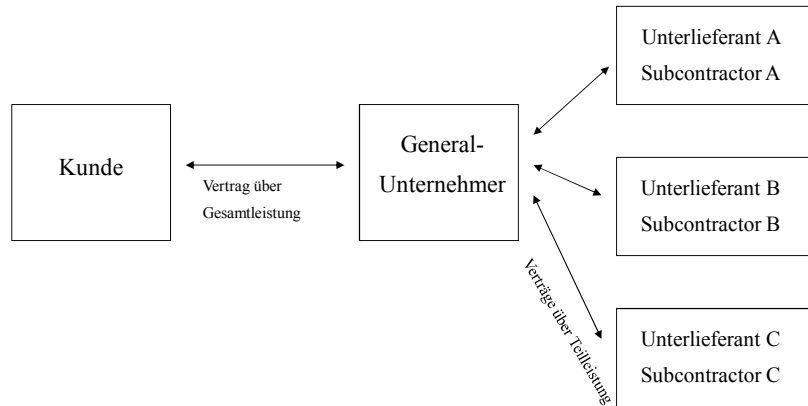
## Kooperative Vertriebsformen

In der Praxis hauptsächlich  
Anbietergemeinschaften im Anlagen- und  
Systemgeschäft. Gründe:

- Abdeckung des kompletten Leistungsumfangs
- Senkung der Kosten
- Aufteilung eines extrem hohen Risikos
- Forderung des Kunden nach Einbindung lokaler Partner

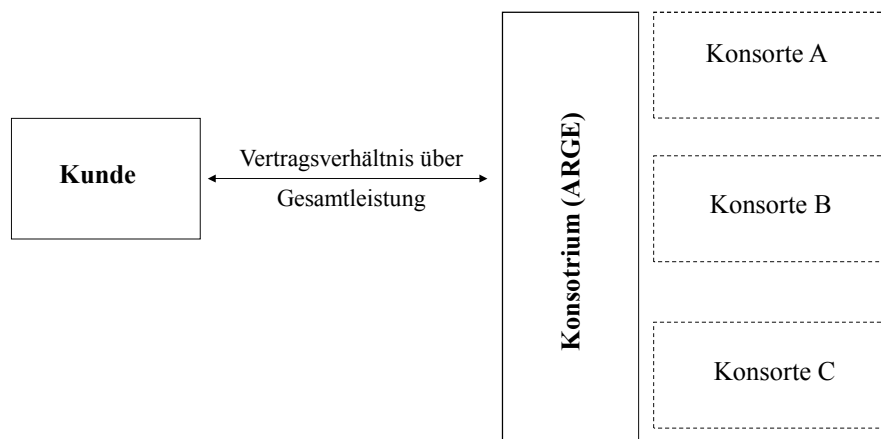
68

## Die Generalunternehmerschaft



69

## Das Konsortium



70

## Konsortium oder GU?

- Ein Projekt soll von 4 Anbietern gemeinschaftlich realisiert werden. Die Projektanteile (Kosten) sind wie folgt:
  - HP Enterprise 1.2 M\$ (reine Kosten)
  - Siveco 0.8 M\$ (Kosten incl. Marge für Siveco)
  - Quantrio 0.6 M\$ (Kosten incl. Marge für Quantrio)
  - Ulysses 0.5 M\$ (Kosten incl. Marge für Ulysses)Wie sieht die Angebotskalkulation im Falle GU und im Falle Konsortium aus, wenn der GU bzw. Konsortialführer HP Enterprise ist? Gehen Sie von einer erwarteten Gewinnmarge von 25% für HP Enterprise aus.

Anm.: Gewinnmarge = Gewinn / Umsatz

71

## Nachteile des Konsortium-Setups

- Jeder Konsortialpartner haftet gesamtschuldnerisch für die Gesamtleistung
- Weniger Umsatz und weniger Gewinn für den Konsortialführer
- Weniger Kontrolle des Konsortialführers über die Unterkonsorten
- Komplexe Vertragsstruktur der Konsortialpartner untereinander erforderlich

72

## Vorteil des Konsortium-Setups

- Kostengünstiger für den Kunden => Bessere Wettbewerbsposition

73

## Einflussfaktoren auf Vertriebswegeentscheidungen

	Weniger wichtig/niedrig	Sehr wichtig/hoch
Geringe Kapitalbindung	Direktvertrieb	Indirekter Vertrieb
Variable statt fixe Kosten	Direktvertrieb	Indirekter Vertrieb
Kontrolle über Absatzkanal	Indirekter Vertrieb	Direkter Vertrieb
Mögl. neue Märkte zu erschliessen	Indirekter Vertrieb	Direkter Vertrieb
Viele Produktneueinführungen	Indirekter Vertrieb	Direkter Vertrieb
Produktkomplexität/Wert der Prod.	Indirekter Vertrieb	Direkter Vertrieb
Komplexität der Kaufsituation	Indirekter Vertrieb	Direkter Vertrieb
Anbieten von Dienstleistungen	Situationsabhängig	situationsabhängig

74

## IV. Die Marketing-Programm-Planung

### 1. Einführung

75

## Was ist Marketing?

- Die Produktionsorientierung

*Der Konsument wird Produkte favorisieren, die leicht verfügbar und kostengünstig sind. Das Management produktionsorientierter Unternehmen wird sich darauf konzentrieren, möglichst effiziente Produktionsprozesse und ein leistungsfähiges Distributionsnetz aufzubauen.*

76

## Was ist Marketing?

- Die Produkt-Orientierung

*Der Konsument wird Produkte favorisieren, die die beste Qualität, die höchste Leistungsfähigkeit und die meisten Produktfeatures aufweisen. Das Management produktorientierter Unternehmen wird sich darauf konzentrieren durch hohe Investitionen in Entwicklung und Fertigung immer bessere und leistungsfähigere Produkte auf den Markt zu bringen.*

77

## Was ist Marketing?

- Die Verkaufsorientierung

*Konsumenten werden – solange sie auf sich gestellt bleiben – nie genügend Produkte kaufen. Die Organisation muss daher aggressive Vertriebs- und Werbe-maßnahmen ergreifen, um den Umsatz zu steigern.*

78

## Was ist Marketing?

- Die Marketing-Orientierung

*Der Schlüssel zur Erreichung der Unternehmensziele ist es, die Bedürfnisse und Wünsche definierter Zielkunden-segmente zu bestimmen und diese auf effizientere und effektivere Weise zu befriedigen, als die Wettbewerber.*

79

### **Definition: Marketing-Programm-Planung**

Die Marketing-Programm-Planung umfasst die Festlegung der zu erreichenden Marktposition, die Entwicklung einer Strategie zur Erreichung dieser Position und die Umsetzung dieser Strategie in ein Marketing-Mix

80

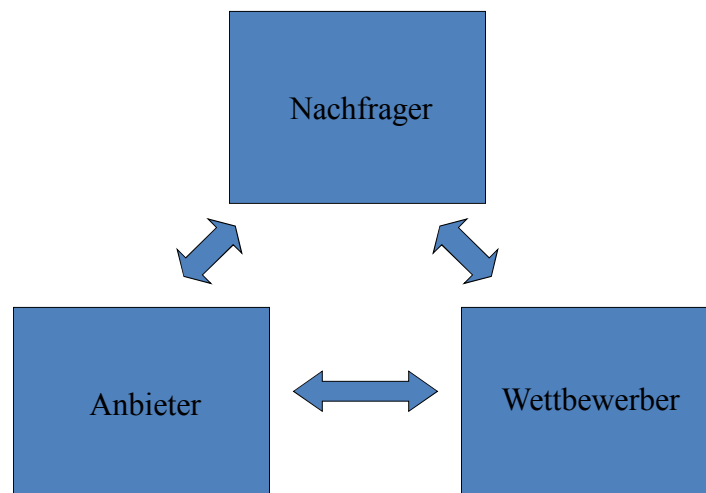


## Das „Marketing-Mix“

- P.... Product (Qualität, Leistungsmerkmale, Service, Optionen, Stil, Marke, Verpackung, Größen, Gewährleistung, Erweiterbarkeit, ...)
- P.... Price (Listenpreise, Rabatte, Zahlungsbedingungen, Finanzierungskonditionen,...)
- P.... Place (Verkaufskanäle, Geographien, Transport, Lagerhaltung, ....)
- P... Promotion (Werbung, Market-Communication, Messen, Seminare, „Opinion-Leaders“, ....)

81

## Das Marketing Dreieck



82

# Bestimmung des Marketing-Ziels

In der Praxis wird das Marketing Ziel in der Regel in Form des angestrebten Marktanteils formuliert:

Absoluter Marktanteil:

$$MA = \text{Anbiervolumen AV} / \text{Marktvolumen MV}$$

Relativer Marktanteil:

$$MA_{\text{rel}} = \text{eigener Marktanteil MA} / \text{Marktanteil gr. Konkurrent MK}$$

83

# Der Marketing Plan

- I. Executive Summary
  - Übersicht, dient der schnellen Orientierung für das Management
- II. Marktüberblick
  - Hintergrunddaten zu dem betrachteten Markt, den Produkten, Wettbewerbern, Distribution und dem Marktumfeld.
- III. Analyse
  - Zusammenfassung der eigenen Stärken/Schwächen, Aufzeigen der Opportunities, wichtige Probleme, die abzudecken sind
- IV. Ziele
  - angestrebter Umsatz, Marktanteil, Gewinn
- V. Marketing Strategien
  - Mit welchem Marketing-Ansatz sollen die angestrebten Ziele erreicht werden?
- VI. Plan
  - **Was** genau wird durch **wen** bis **wann** getan und **wieviel** wird das kosten?
- VII. Wirtschaftliche Projektionen
  - Welche Kosten und welche Einnahmen sind pro Periode zu erwarten?
- VIII. Management
  - Wie werden die Ziele und die einzelnen Schritte des Plans überwacht?

84

## Executive Summary

- Dient der obersten Management-Ebene zur schnellen Erfassung und Beurteilung des vorliegenden Plans und sollte direkt vor dem Inhaltsverzeichnis stehen.

*Beispiel: „Der vorliegende ‚Allegro‘ Marketing Plan für die Jahre 2018-2023 zielt darauf ab, den Gewinn der HP-Laserdruckersparte signifikant zu steigern. Der Gewinn von z. Zt. 93 M\$ pro Jahr soll bis zum Jahre 2023 auf 368 M\$ gesteigert werden, der Umsatz von 3 Mrd \$ auf 5,5 Mrd\$ steigen. Diese Ziele sollen durch eine Senkung der Vertriebskosten, die Erschliessung neuer Marktsegmente und verstärkte Werbung erreicht werden. Das hierzu notwendige Marketingbudget beträgt 12 M\$ für 2019 (gegenüber 7 M\$ im Jahr 2018), 14 M\$ für 2020 und 17 M\$ für 2021. [usw...]*

85

## Marktüberblick

- Hintergrunddaten zu dem betrachteten Markt, dem Marktanteil, der Umsatzentwicklung, der Wettbewerber.

*Beispiel: Marktvolumen pro Jahr der letzten vier Jahre, Marktanteil des eigenen Unternehmens, Marktsegmentierung, wichtige Kundenbedürfnisse, Distributionsstrategie, wichtigste Wettbewerber, prognostizierte Marktentwicklung, usw.*

86

## Analyse

- Zusammenfassung der eigenen Stärken/Schwächen, Aufzeigen der Opportunities, wichtige Probleme, die abzudecken sind

*SWOT-Analyse: Welche Stärken hat das eigene Unternehmen gegenüber dem Wettbewerb, welche Schwächen hat es? Welche Möglichkeiten ergeben sich aus der Marktentwicklung und dem Einsatz dieser Stärken? Welche „Bedrohungen“ könnten aus der Marktentwicklung, dem legalen Umfeld oder den Stärken der Wettbewerber entstehen? Welches sind – daraus abgeleitet – die wichtigsten Maßnahmen, die im Rahmen des vorliegenden Plans getroffen werden müssen?*

87

## Ziele

- Quantitative und zeitliche Festlegung der im Rahmen des Planes zu erreichenden Ziele

*Beispiel: Profit pro Jahr während der kommenden 4 Jahre, zusätzlicher Profit im betrachteten Zeitraum, Umsatz, Umsatzsteigerung pro Jahr, ROI, Marktanteil, Brand-recognition, Kundenzufriedenheit, Erschliessung neuer Märkte, usw.*

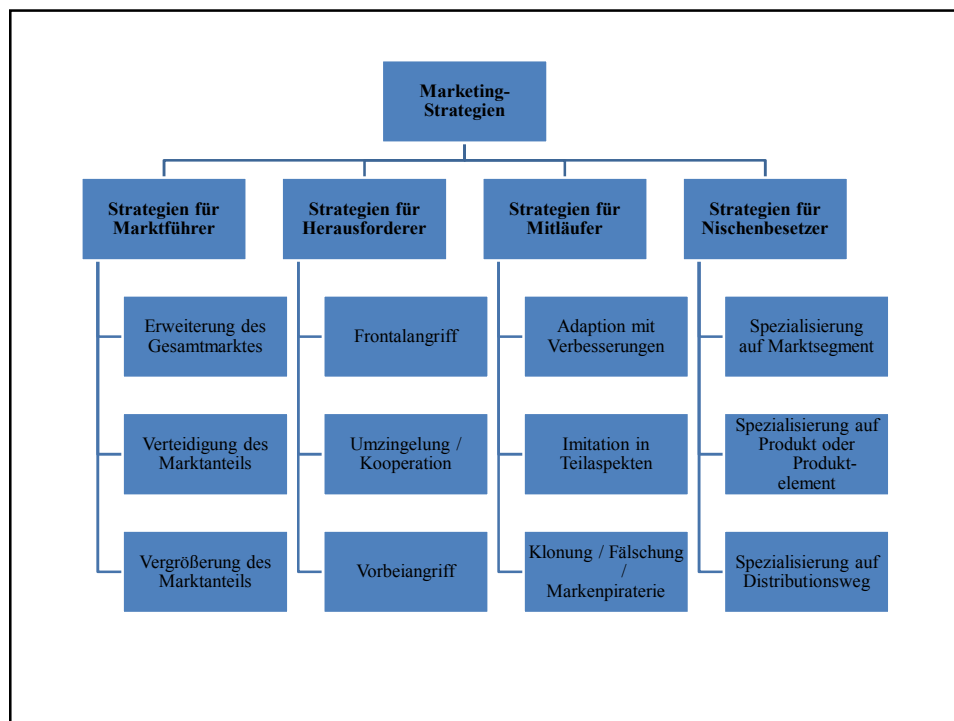
88

# Marketing Strategien

–Mit welchem Grundansatz sollen die Ziele erreicht werden, im Hinblick auf die Zielmärkte und das angestrebte Marketing-Mix

*Beschreibung des betrachteten Zielmarktes, Positionierung der eigenen Lösung, Preis-Strategie, Distributions-/Verkaufsstrategie, Service-Strategie, Werbung/Promotion, notwendige F&E, notwendige Marktforschung, usw.*

89



90

## Plan

– Taktische, zeitlich und inhaltlich genau spezifizierte Einzelmaßnahmen zur Umsetzung der Strategie

*Beispiele: Produkteinführung während CeBIT 2018, Re-seller promotion Sommer 2018, Rücknahmeaktion Altgeräte Herbst 2018, Werbekampagne in Consumer-Zeitungen November 2018, Einführung Version 2.0 zum Weihnachtsgeschäft 2018, .....*

91

## Wirtschaftliche Projektionen

– Zu erwartende Kosten und Erlöse

<i>(in M\$)</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Umsatz	3000	3500	4200	5500
Produktionskosten	1800	2100	2520	3300
Vertrieb	1100	1225	1428	1815
Marketing	7	12	14	17
Erlös	93	163	238	368

92

## Management

- Wie wird der Plan und die Erreichung der Ziele überwacht?

*Wie werden die Zahlen/Daten erfasst? Wie oft erfolgen Reviews? Wer ist daran beteiligt? Welche Maßnahmen sind denkbar um bei Fehlentwicklungen gegenzusteuern? Wer ist für welche Teilziele verantwortlich?*

93

## Die Marketing-Programm-Planung

### 3. Preisfindung

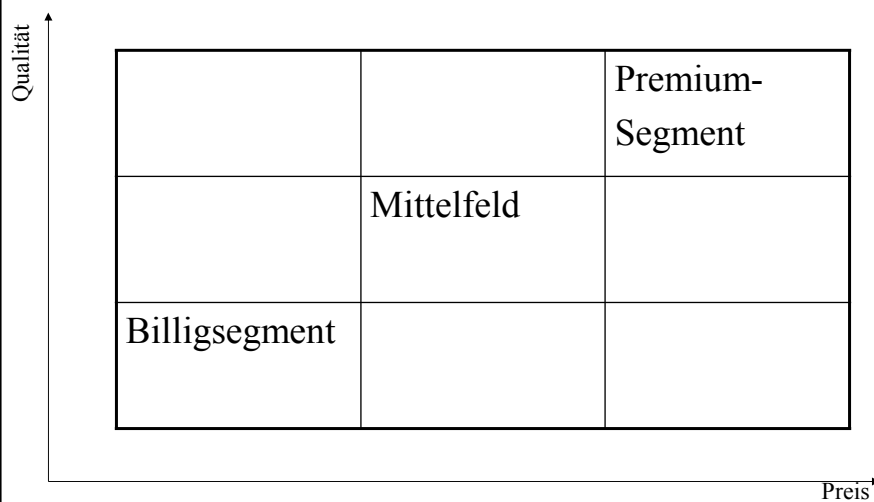
94

## Arten von Preisen

- Individualpreis  
frei zwischen Anbieter und Nachfrager  
ausgehandelt
- Pauschalpreis  
vorher festgelegt und für alle Nachfrager  
gleich (abgesehen von Rabattstaffeln)

95

## Positionierung im Preis/Qualitätsraum



96



## Preispolitische Ziele - statisch

- Fortbestand des Unternehmens
- kurzfristige Gewinnmaximierung
- kurzfristige Umsatzmaximierung
- Qualitätsführerschaft

97

## Preispolitische Ziele - dynamisch

- maximales Absatzwachstum (Market Penetration)
  - hohe Preisstabilität
  - Distributions- und Vertriebskosten sinken mit wachsender Menge
  - niedriger Preis hält Konkurrenten vom Markt
  - Stückzahlwachstum durch niedrigere Preise ist möglich
- maximale Abschöpfung (Skimming)
  - ausreichend viele Käufer sind bereit hohe Preise zu zahlen
  - hohe Gewinnspanne pro Einheit
  - hohe Eintrittsbarrieren
  - Markt ist begrenzt und kann auch nur begrenzt stimuliert werden

98

## Übung Zodiac Marketing Plan

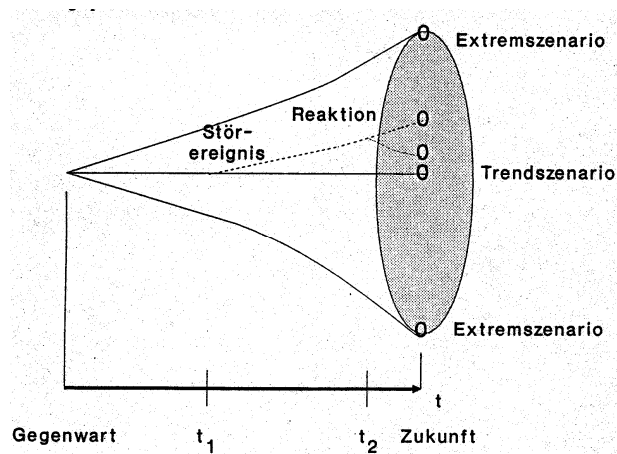
- Erläutern Sie die Strategie, mit der Sie Ihr neues Gerät auf den Markt bringen wollen. Welches Ziel verfolgen Sie?
- Machen Sie eine kurze SWOT Analyse für Hanson bezogen auf das einzuführende Produkt.
- Welche Preisstrategie verfolgen Sie? Zu welchem Preis wollen Sie Ihr Produkt an Kliniken verkaufen? Welche Rabatte möchten Sie geben?
- Entwickeln Sie eine wirtschaftliche Projektion anhand der Power-Point Tabelle für die Jahre 1994 - 1998

99

## V. Strategische Planung und Unternehmensführung

100

# Szenariotechnik



101

## Vorteile der Szenariotechnik

- Möglichkeit, externe Rahmenbedingungen mit unternehmensinternen Anforderungen zu verknüpfen
- Öffnen des Denkmodells, Verlassen der gewohnten Pfade
- Bessere Transparenz in der Bewertung komplexer Zusammenhänge
- Eingehende Befassung mit Chancen und Risiken des eigenen Unternehmens
- Alternativ-Szenarien können relativ schnell in Form von „Delta-Betrachtungen“ bewertet werden.

102

## Nachteile der Szenariotechnik

- Schwierigkeiten in der Informationsbeschaffung
- Expertise auf sehr unterschiedlichen Gebieten ist notwendig
- Prognose zukünftiger Entwicklungen ist allgemein schwierig bis unmöglich

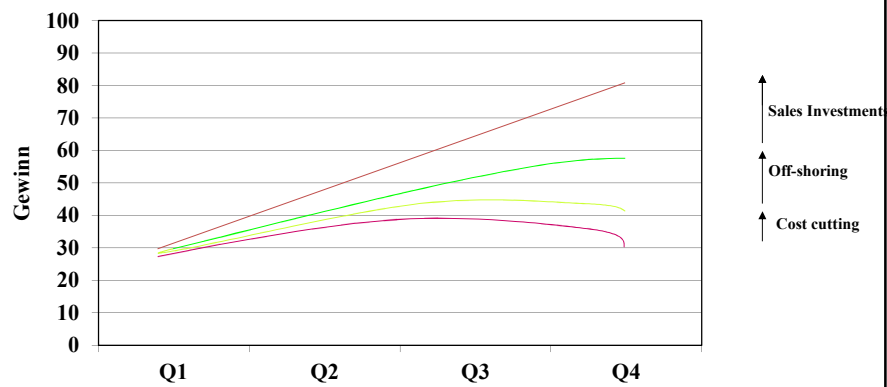
103

## GAP Analyse

- Besteht zwischen dem Planungsziel und dem erwarteten Ergebnis eine Differenz (GAP)?
- Wodurch entsteht diese Lücke oder Differenz?
- Mit welchen Maßnahmen, kann diese Lücke geschlossen werden?

104

## GAP Analyse



105

## GAP Analyse / Stärken

- Gut geeignet zur Untersuchung einzelner Zielgrößen (z. B. Umsatz, Gewinn, Kosten, ROI, etc.) und der Einflußparameter darauf
- Konkretes Analyseraster mit konkreten, messbaren Zahlen

106

## GAP Analyse / Schwächen

- Ungeeignet zur integrativen Beurteilung der Gesamtsituation eines Unternehmens
- Basiert sehr stark auf der Extrapolation der Vergangenheit

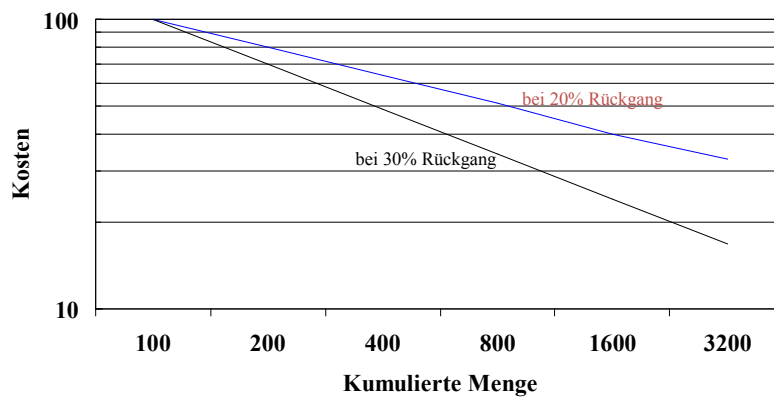
107

## Das Erfahrungskurven-Konzept

Mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge eines Wirtschaftsgutes gehen die inflationsbereinigten Stückkosten für dessen Herstellung um 20-30% zurück (Hendersen, 1984)

108

## Die Erfahrungskurve



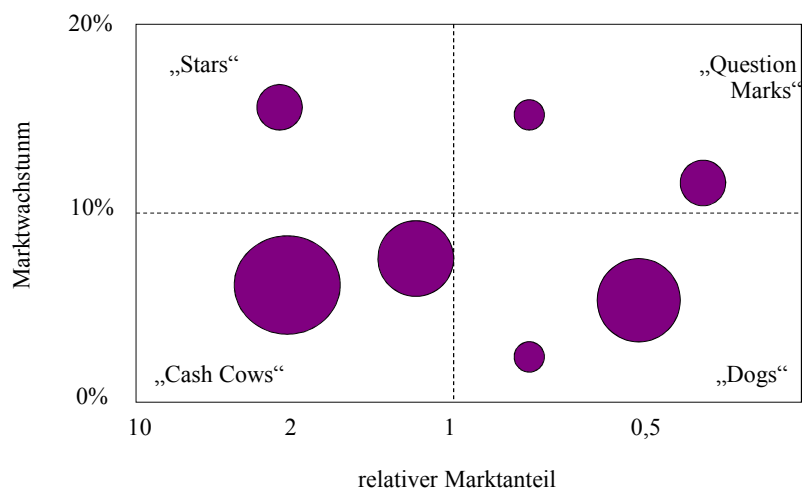
109

## Bewertung des Erfahrungsgesetzes

- Setzt ein über lange Zeit konstantes, unverändertes Produkt voraus
- Beschreibt lediglich ein Kostensenkungs-**Potenzial**

110

## Portfolio Analyse (Boston Consulting Group)



111

## Lebenszyklus / Marktstellungs-Portfolio (Arthur D. Little)

	Ramp-up	Stable	Declining
Dominating	<b>Progressiv Entwickeln</b>		<b>Selektiv Entwickeln</b>
Good			
Fair	<b>Sanieren</b>		<b>Stillegen</b>
Poor			

112



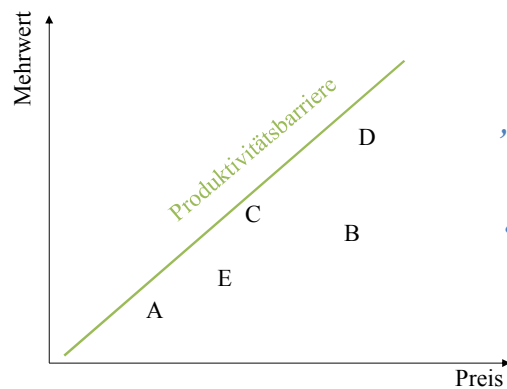
## Strategie und Effizienz

Langfristig lässt sich Erfolg nur durch Wettbewerbsvorteile erhalten, die man **dauerhaft** etablieren kann.

Erfolgreiche Unternehmen bieten einen höheren Mehrwert, als ihre Wettbewerber, oder sie bieten ihre Produkte/Dienstleistungen zu geringeren Kosten an – oder beides.

113

## Strategie und Effizienz



*„Wir bieten die besten  
Produkte zum  
günstigsten Preis“ ist  
keine Strategie!*

114

## Was ist Strategie

Verallgemeinert und vereinfacht:

„Andere Aktivitäten auf andere Art  
durchzuführen, als die Wettbewerber“

115

## Strategie

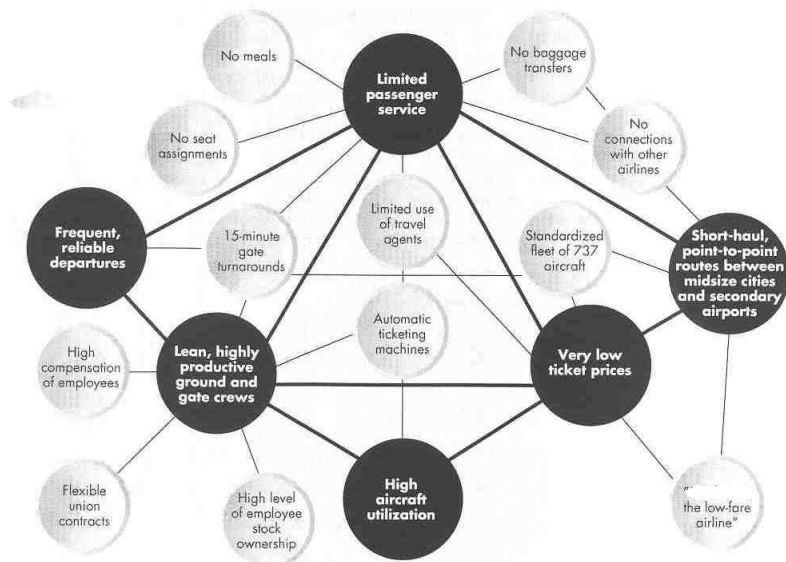
*am Beispiel einer Fluggesellschaft*

Wichtige Merkmale einer großen Fluggesellschaft:

- Viele Zielorte
- Weltweite Buchungsmöglichkeiten
- First-, Business-, Economy Class Service
- Bonusprogramme für Vielflieger
- Mahlzeiten und Getränke an Bord
- Gepäcktransfers
- Anschlußflüge

116

## Die Activity Map einer Fluggesellschaft



117

## Fallbeispiel RCA

- 1955 war RCA Marktführer im Vakuumröhrengeschäft
- Jahresumsatz ca 1 Mrd\$ (zum Vergleich: IBM lag bei 0,5 Mrd\$)
- 1986 wurde RCA durch GE aufgekauft

118

## Halbleitermarkt 1955-2005

1955 Vac. Tubes	1955 Transistors	1965 Semicond.	1975 Semicond.	1985 Semicond.	1995 Semicond.	2005 Semicond.
RCA	Hughes	Texas Instruments	Texas Instruments	Motorola	Intel	Intel
		Fairchild	Fairchild	Texas Instruments	NEC	Samsung
General Electric	Philips	Motorola	Nat. Semiconduct.	NEC	Matsushita	Toshiba
Raytheon		General Instruments	Intel	Hitachi	Toshiba	Texas Instruments
Westing-house	Texas Instruments	General Electric	Motorola	Nat. Semiconduct.	Hitachi	ST Microelectr.
	General Electric	RCA	Rockwell	Toshiba	Texas Instruments	
National	RCA		General Instruments	Intel	Samsung	
	Westing-house	Philips	RCA	Philips	Fujitsu	
	Motorola		Philips	Fujitsu		

119

## Der Fall von RCA – Was waren die Gründe?

1. Entscheidung nicht in neue Technologie zu investieren
2. Cultural „lock-in“, d. H. die Unfähigkeit zwei Technologiestrategien zugleich zu führen:
  - Verteidigung einer alternden Technologie (Cash Cow)
  - Angriff mit neuer Technologie

„Culture eats strategy  
for breakfast“  
(Wall Street Journal 2006)

120

## Der Geschäftsbericht Annual Report

121

## Informationsbeschaffung

- Firmen-Website
- Brief an die Aktionäre (Geschäftsbericht)
- Pressemitteilungen (Yahoo, o. ä.)
- Beschreibung der Geschäftstätigkeit (Geschäftsbericht, 10K/20F)
- Management Diskussion und Analyse der Ergebnisse (Geschäftsbericht, 10K/20F)
- Analysten-Report (Yahoo Financials, o.ä.)
- Vorstände, Aufsichtsräte (Website, 10A, 20F)
- Compensation (US-Firmen, 14A, 20F)

122

# Der Geschäftsbericht

- Betriebsergebnis / Income Statement
  - Bericht über den Verlauf des Geschäftsjahres
  - Umsätze, Kosten, Abschreibungen
- Bilanz / Balance Sheet
  - Zustand des Unternehmens am Ende des Berichtszeitraums
  - Listet Aktiva und Passiva des Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt

123

## Betriebsergebnis / Income Statement *Fertigungsunternehmen*

### **Umsatz (Sales)**

- Selbstkosten (Cost of Goods Sold, COGS)

*Rohmaterialien (Raw Materials)*

*Löhne/Gehälter/Sozialleistungen (Labor)*

*Sonstige Fertigungskosten (Manufacturing Overhead)*

### **= Rohertrag (Gross Profit)**

- Betriebskosten (Operating Expenses)

*Forschung und Entwicklung (R&D)*

*Verkauf und Verwaltung (Selling, General&Administrative, SG&A)*

- Abschreibungen und Wertberichtigungen

### **= Betriebsergebnis (Operating Profit, EBIT)**

- Steuern und Zinsen, Ausserordentliche Erträge/Kosten

### **= Nettogewinn (Net Profit)**

124

# Bilanz / Balance Sheet

## Assets (Aktiva)

+ Barmittel (Cash)  
 + Kurzfristige Anlagen (Short Term Investments)  
 + Forderungen (Accounts Receivable)  
 + Lagerbestände (Inventory)

### = Kurzfristiges Umlaufvermögen (Current Assets)

+ Gebäude und Anlagen (Property, Plant and Equip.)  
 + Patente und Warenzeichen (Patents and Trademarks)  
 + Langfristige Anlagen (Long Term Investments)

### = Langfristiges Vermögen (Long Term Assets)

## Liabilities & Equity (Passiva)

+ Verbindlichkeiten (Accounts Payable)  
 + Kurzfristige Schuldverschreibungen (Short term Debt)  
 + Langfristige Verbindlichkeiten (Long term Debt)

### = Verbindlichkeiten (Liabilities)

+ Gezeichnetes Kapital (Contributed Capital)  
 + Gewinnrücklagen (Retained Earnings)

### = Eigenkapital (Equity)

$$\text{Current Assets} + \text{Long Term Assets} = \text{Liabilities} + \text{Equity}$$

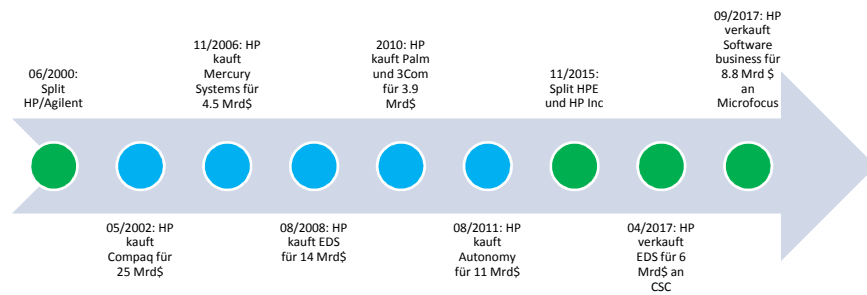
125

## Wichtige Kenngrößen für das Management von Aktiengesellschaften

- ROS (Return on Sales) = Nettoertrag / Umsatz
- Gross Margin (Rohmarge) = Rohertrag / Umsatz
- ROA (Return on Assets) = Nettoertrag / Anlagevermögen
- Market Capitalization = Aktienpreis x ausstehende Aktien
- EPS = Nettoertrag / ausstehende Aktien
- Cash flow = Differenz zwischen liquiden Einnahmen und Ausgaben während des Geschäftsjahres
- Free Cash flow = Cash flow plus Cash flow aus Investitionstätigkeit (N.B.: Dividenden/Aktienrückkäufe werden aus dem Free cash flow gezahlt, zählen also NICHT zu dem Cash flow aus Investitionstätigkeit).
- Nettobuchwert (Net tangible value) = Materielle Assets – Schulden (Tangible Assets – Liabilities)

126

## HP – Übernahmen und Splits



127

## VI. Corporate Governance

128



## Definition Corporate Governance

- angemessener Umgang mit Risiken
- formelles, transparentes Verfahren für Vorschlag und Wahl der Board-Mitglieder (z. B. breites Spektrum von Personen einbeziehen)
- funktionsfähige Unternehmensleitung
- keine Kreuzverflechtung zwischen den Vergütungsausschüssen verschiedener Unternehmen
- Managemententscheidungen sind auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtet
- Transparenz in der Unternehmenskommunikation
- Wahren der Interessen verschiedener Gruppen (z. B. der Stakeholder)
- zielgerichtete Zusammenarbeit der Unternehmensleitung und -überwachung

Quelle: Wikipedia

129

## Präzisierung der Governance Regeln durch SOX 2002

*- verbindlich für US börsennotierte Unternehmen -*

- Bestätigung der Ordnungsmäßigkeit der Abschlüsse (ähnlich einer eidesstattlichen Erklärung) durch den CEO und den CFO
- Rückzahlung erfolgsabhängiger Vergütungen von CEO und CFO im Falle unrichtiger Abschlüsse, die nachträglich zu Korrekturen führen
- Verbot der Darlehensgewährung an das Management
- Verbot der Erbringung prüfungsnaher Dienstleistungen bzw. Nicht-Prüfungsleistungen neben der Abschlussprüfung durch den gewählten Abschlussprüfer
- Verpflichtung des Abschlussprüfers, den Prüfungsausschuss über kritische Vorgänge und alternative Vorschläge zur Rechnungslegung zu informieren
- Schaffung einer neuen und unabhängigen Aufsichtsbehörde über die Wirtschaftsprüfer: Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) mit weitreichenden Überwachungsrechten
- Regelungen zur Unabhängigkeit und verschärften Haftung von Wirtschaftsprüfern (Rotation der Audit-Partner, Interessenkonflikte etc.)
- Regelungen zur Einrichtung von Hinweisgebersystemen und zum Whistleblower-Schutz
- Neuregelung der Verantwortlichkeiten von Managern börsennotierter Unternehmen
- Erweiterte finanzielle Offenlegungspflichten (z. B. über das interne Kontrollsystem)
- Verschärfung der Strafvorschriften

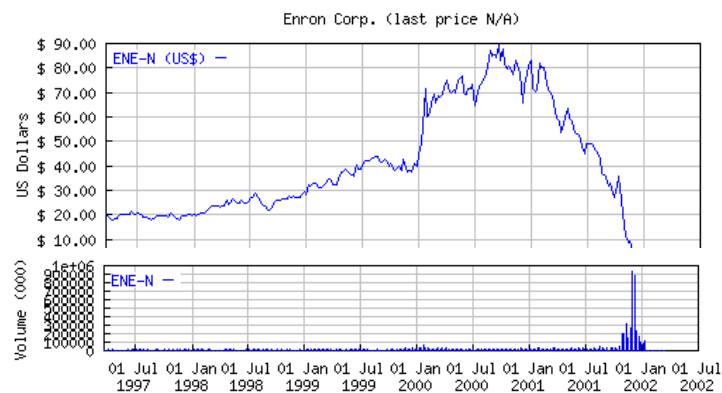
Quelle: Wikipedia

130

# Die Enron-Pleite

131

## Enron Aktienkurs 1997 - 2002



132

## Enron's Financial Data

		<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>1998</u>
Revenues	(in Billions)	100.8	40.1	31.3
Operating income	(Millions)	1,953	802	1,378
IBIT		2,482	1,995	1,582
Net Income before Cumulative Accounting Changes		979	1,024	703
Net Income		979	893	703

133

## 1. ENRON – Die Bilanzierungstricks



134



## ENRON: Das Unternehmen

- 1985 in Houston/Texas durch Fusion entstanden
- Zunächst Kerngeschäft Gasförderung (Industrieunternehmen)
- Wandel zum Energiehandelsunternehmen
- 25% Marktanteil des Energiehandels
- 2000 – Aufstieg zum siebtgrößten Unternehmen der USA

135



## ENRONs innovatives Geschäftsmodell

**Anfang der 80er Jahre Deregulierung des Gasmarktes und somit Übergang von Monopol- zu Marktpreisen.**

- Gaspreise sinken und sind sehr volatil

CEO Kenneth Lay hat visionäre Idee:

- Aufbau der ersten Handelsplattform für Energie

136



## ENRONs innovatives Geschäftsmodell

Enron geht mit Gasproduzenten langfristige Abnahmeverträge ein (z.B. 10 Jahre).

- Bezahlung im voraus zum Festpreis
- Günstiges Fremdkapital erhältlich durch gutes Rating

Rechte auf diese zukünftige Gaslieferungen werden als Derivate auf eigener Handelsplattform gehandelt.

- Absicherung der Position
- Weiterverkauf zu Marktpreisen

137



## ENRONs innovatives Geschäftsmodell

Im Januar 1992 erhält Enron von der amerikanischen Security-and-Exchange Commission (SEC) die Zustimmung, als Kapitalanlagegesellschaft zu bilanzieren („Mark-to-market accounting“)

138



# Mark-to-Market Accounting

Example: Power Plant



Total Investment: 1 B\$  
 Projected Lifetime: 50 years  
 Capacity: 600 GWh  
 Electricity sales price 5 cents/kWh at +5% annually

## "Classical Accounting (M\$)"

	Year 1	Year 2	Year 3
Revenues	\$30,00	\$31,50	\$33,08
Cost	\$20,00	\$20,00	\$20,00
Profit	\$10,00	\$11,50	\$13,08

## "Mark-to-Market Accounting (M\$)"

	Year 1	Year 2	Year 3
Revenues	\$1.200,00	\$0,00	\$0,00
Cost	\$1.000,00	\$0,00	\$0,00
Profit	\$200,00	\$0,00	\$0,00

139



## ENRON: „Der Haken an der Sache“

- Buchgewinne schlagen sich nicht als Cash flow nieder
- Cash fehlt bei der Finanzierung des laufenden Geschäfts und für Bonuszahlungen an Mitarbeiter
- Der Druck, Umsatzwachstum zu generieren zwingt dazu, im nächsten Jahr einen noch größeren Deal zu machen.

140

## Finanzierungsmöglichkeiten einer Aktiengesellschaft

- **Geld aus dem laufenden Cash flow entnehmen**
- **Schulden bei einem Finanzinstitut aufnehmen**
- **Neue Aktien ausgeben (Kapitalerhöhung)**

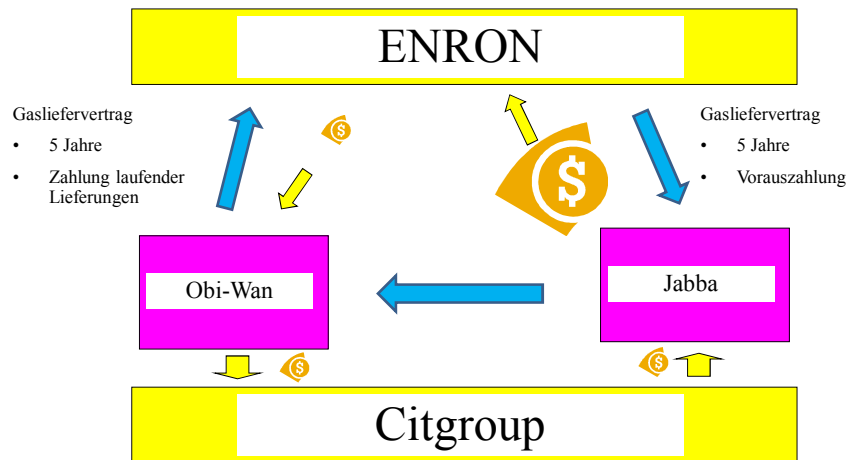
141

## Neue Idee

- **Generierung von Kapital und Cash flow mittels „Structured Finance“ Instrumenten.**
- **Mithilfe von Special Purpose Entities (SPEs) werden Schulden als Equity verschleiert**

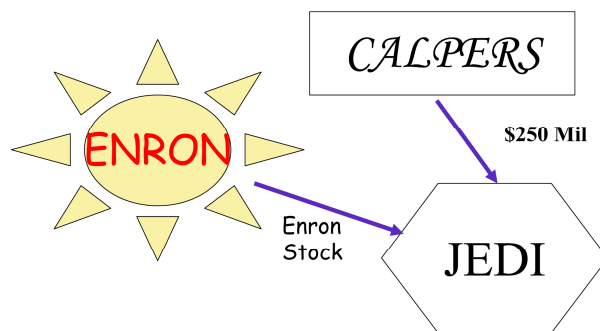
142

## Generating Cash flow - Prepays



143

## SPEs – JEDI (1993)

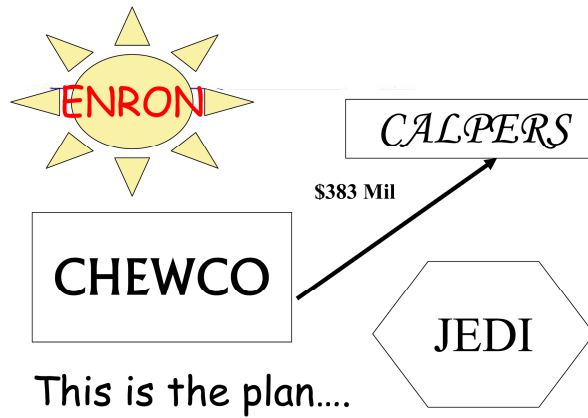


CalPers: Californian Public Employers Retirement System  
JEDI: Joint Energy Development Investments

144

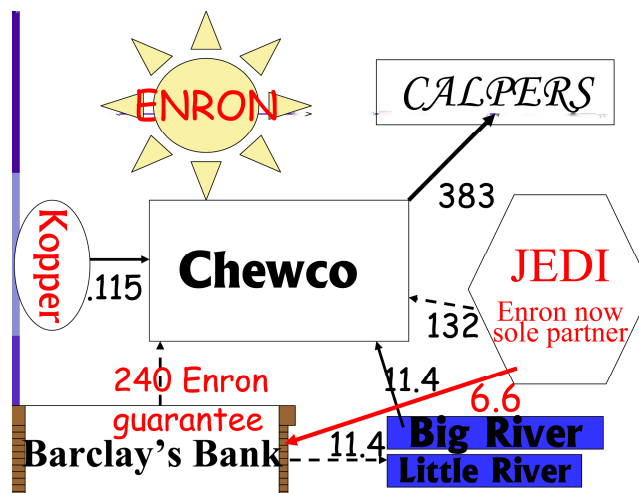


## SPEs – CHEWCO (1997)



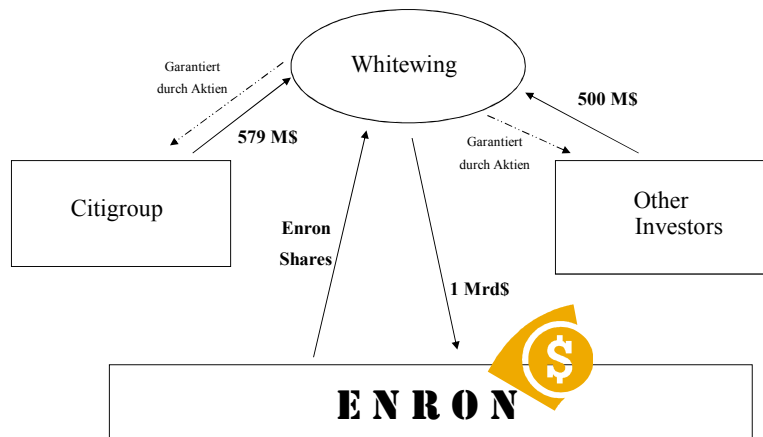
145

## SPEs – CHEWCO (1997)



146

## SPEs – Whitewing (1997)



147



## 2. Arthur Andersen – Der Komplize



148

## Arthur Andersen – Der Komplize

- Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft (Big Five)
- ENRON ist zweitgrößter Kunde
- Wirtschaftsprüfung sowie Unternehmensberatung liegen in Andersens Verantwortungsbereich und generieren insgesamt Einnahmen i. H. v. 52 Mio \$ im Jahr.
- Durch erfolgsabhängige Vergütung der Andersen-Partner besteht eine starke Bindung und ein Interesse am Fortbestand von ENRON.

149

## Die Rolle von Arthur Andersen

- Federführend bei der „kreativen Buchführung“ ENRONs.
- Unter Kenntnis der geschönten Bilanz, verfolgte Andersen die Aufrechterhaltung eines nicht gerechtfertigten guten Rating, um weiterhin hohe Einnahmen für sich zu generieren.
- Verschleierung durch Aktenvernichtung (Bei drohender Aufdeckung im Oktober 2001)
- Andersen verstößt somit gegen herrschende Wirtschaftsprüfungsrichtlinien, die Unabhängigkeit, Objektivität und Interessenskonfliktfreiheit fordern.

150

### 3. Die Folgen des ENRON-Bankrotts



151

### Die Folgen des ENRON-Bankrotts

Vertrauensverlust in Ratings

- ENRON hatte bis zuletzt ein positives Rating bei Moody's und S&P

Anleger wurden schlagartig risikoavers:

- Als Konsequenz zweifelten die Anleger mehr an der Finanzkraft von Baa-gerateten Unternehmen und fragten deren Anleihen weniger nach → Zinssatz von Baa gerateten Firmen steigt.
- Aaa-geratete Anleihen wurden daraufhin mehr nachgefragt („*Flight To Quality*“). → Zinssatz von Aaa gerateten Firmen sinkt.

152

## Die Folgen des ENRON-Bankrotts

- Einführung einer unabhängigen Aufsichtsbehörde für Wirtschaftsprüfung
- Verbot von gleichzeitiger Wirtschaftsprüfung und bestimmten Beratungsfunktionen seitens einer Gesellschaft
- Verschärfung der Strafen für Unternehmensbetrug
- Zertifizierung von Finanzberichten durch CEOs und CFOs (Sarbanes-Oxley-Act: Persönliche Haftbarmachung des Managements)

153

## Die Folgen des ENRON-Bankrotts

- Arthur Andersen, einer der weltweit renommiertesten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften mit zuletzt 85000 Mitarbeitern und 9.3 Mrd\$ Umsatz wird 2005 von einem Gericht der Behinderung der Justiz schuldig gesprochen und aufgelöst.
- Enron Mitarbeiter verlieren ihre Pensionsansprüche
- Enron Investoren und Gläubiger verlieren ihr Kapital

154