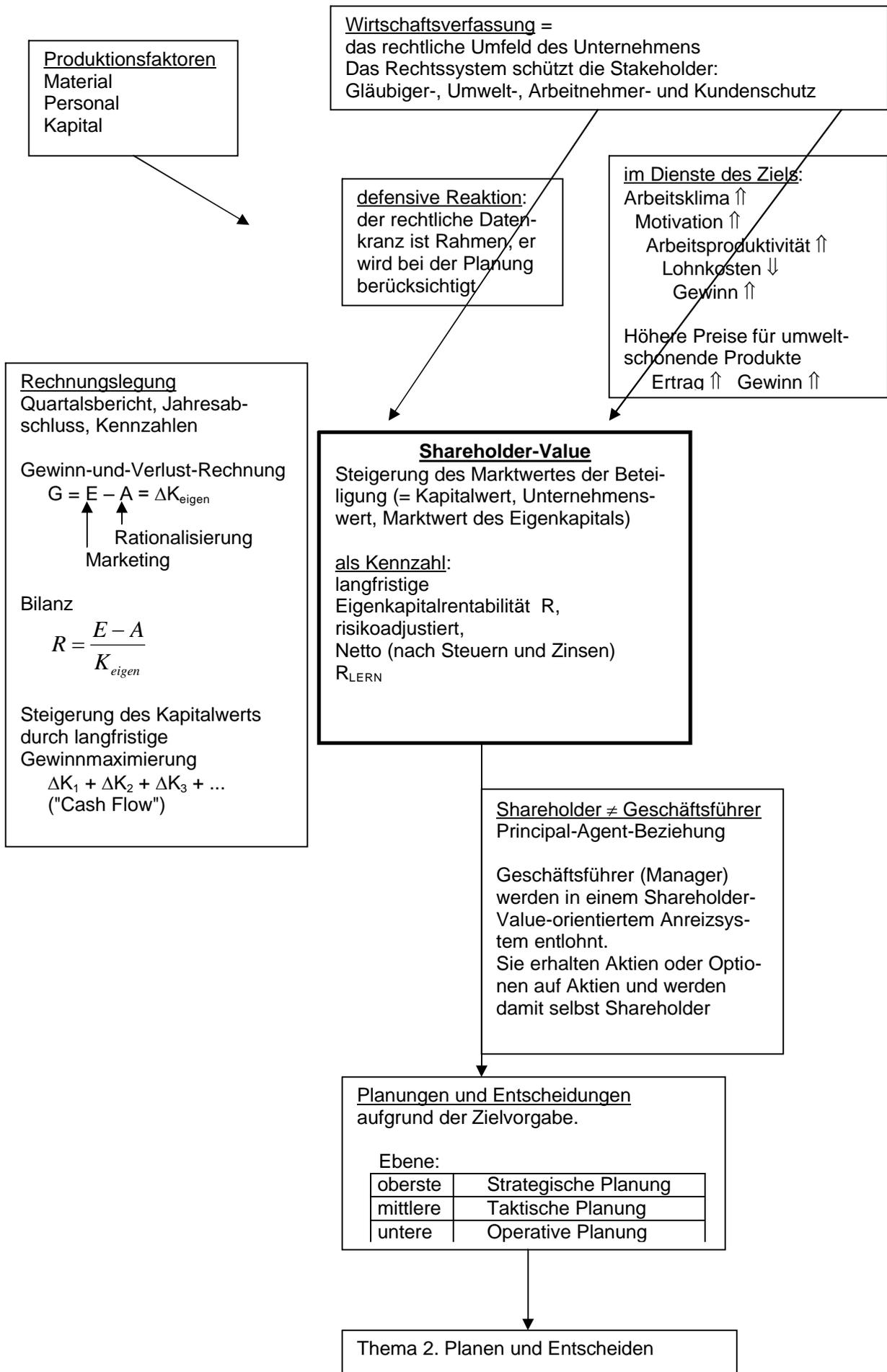
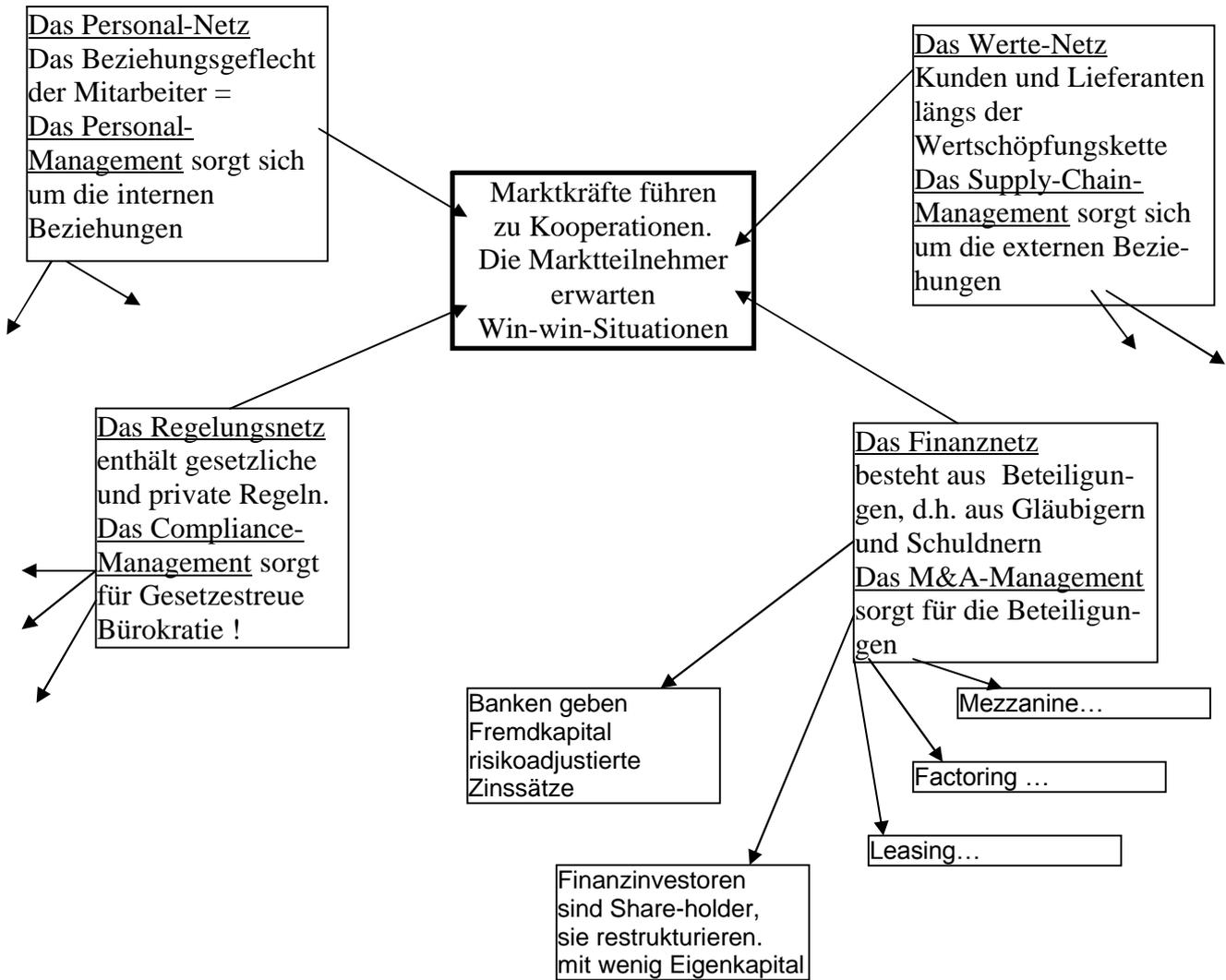


THEMA 1 ZIELE



THEMA 2 KOOPERATION

2.1 die Kooperationsnetze eines Unternehmens



Schutz der Shareholder	Schutz der Stakeholder
<ol style="list-style-type: none"> 1. Handelsgesetzbuch und IFRS (International Financial Reporting Standards) => Transparenz 2. SOX (Sarbanes-Oxley-Act) mit vielen internen Kontrollmechanismen 3. Corporate Governance für optimale Principal-Agents-Organisation 4. Basel II, damit grundsätzlich risikoadjustiert investiert wird 	<ol style="list-style-type: none"> 0. als Folge des Shareholder-Schutzes 1. Sozialversicherungen, Kündigungsschutz und Mitbestimmung sichern die Arbeitnehmer 2. Vertragsrecht zum Schutz des Verbrauchers. 3. Vorschriften zum Schutz der Umwelt 4. Wettbewerbs- und Kartellrecht erhalten den Wettbewerb 5. Steuern und Sozialversicherungsbeiträge verteilen um und mildern damit die Ungleichheit unter den Bürgern ab und verhindern dadurch Sozialkonflikte 6. Öffentliche Abgaben dienen den Interessen und Aufgaben der öffentlichen Hände

2.2 die Kooperation zwischen Unternehmen

a) Vorteile: Synergie-Effekt, Win-Win-Situation
 stärkere Marktdurchdringung, Marktführerschaft, Kostensenkung, Risikosenkung

b) Formen:

Franchising führt zu absatzstrategischen Gesamtkonzepten...

Vertikale Kooperation längs der Wertschöpfungskette (Supply-Chain) ... mit den Zielen...

Horizontale Kooperation tendieren zum Beschränken des Wettbewerbs

bis hin zu den Grenzen, die durch Wettbewerbs- und Kartellrecht gesetzt sind

(1) Insourcing

(2) Joint Venture

(3) Outsourcing mit weiterer Zusammenarbeit

(4) Fusion (Zusammenschluss)

(5) Absprachen über Preise, Marktzugänge sind verboten

Coopetition entwickeln gemeinsame Standards

arbeiten auf Teilgebieten der Wertschöpfungskette zusammen

Unternehmen als Finanzpartner

Banken als Kreditgeber

Finanzinvestoren

Beteiligungen mit Mezzanine-Kapital zwischen Fremd- und Eigenkapital

Factoring: Übernahme der Forderungen an die Kunden (Außenstände)

Leasing mit vielen Varianten der Zusammenarbeit

2.3 interne Kooperationen

Spartenorganisation statt Matrix-Organisation

Matrix-Organisation: jeder Mitarbeiter steht im Schnittpunkt zweier Weisungssysteme

=> die Doppel-Zugehörigkeit führt zu Hemmnissen bei Entscheidungen.

Sparten-Organisation: das Unternehmen ist nach den Zielobjekten gegliedert

=> jeder Mitarbeiter ist eindeutig einem Zielobjekt zugeordnet

Das Unternehmen ist eindeutig gegliedert

nach Produktgruppen oder Betriebsprozessen oder Absatzgebieten oder Kundengruppen.

(1) die Sparten sind selbständige Profit-Center

(2) die Spartenleiter werden Shareholder-Value-konform entlohnt

(3) es werden spartenübergreifende Shared Service Center eingerichtet

Führungsprinzipien (Managementprinzipien, Führungskonzepte)

Management by Exception:

Die Betriebsführung greift nur bei besonders groben Zielabweichungen ein

Management by Delegation:

Klar abgegrenzte Aufgabenbereiche werden mit voller Verantwortung an Mitarbeiter delegiert, es werden keine Einzelaufträge erteilt.

Management by Objectives:

Ziele werden von Betriebsführung und Mitarbeiter gemeinsam festgelegt (vereinbart).

Nicht die Methode, sondern der Grad der Zielerfüllung wird kontrolliert und honoriert.

Management by Result:

Soll-Ergebnisse werden gemäß Unternehmensziel festgelegt.

Soll-Ist-Vergleich => Leistungskontrolle => Entlohnung

2.4 Restrukturierungen

Change-Management => die ständigen Veränderungen in Unternehmen bewältigen
=> ständiger Prozess strategischer Veränderungen

- a) Konzentration auf die Kernkompetenzen, auf das, was man am besten beherrscht
 - => Kauf passender Betriebe
 - => Zusammenarbeit mit passenden Unternehmen
 - => Abspaltung nicht-passender Betriebsteile (Outsourcing)
 - => Marktführerschaft zu Joint Ventures und andere Kooperationen

- b) Outsourcing
 - (1) als Verselbständigen mit vorhandener Betriebsstruktur
 - (2) als Management-Buy-Out
 - (3) als Management-Buy-In

- c) Änderung des Geschäftsmodells
 - (1) im Innern des Unternehmen durch andere Prozesse (Change-Management)
 - (2) andere Kundengruppen, Entscheidung, ob Billig- oder Premiumprodukte
 - (3) andere Lieferanten, Änderung der Supply-Chain, mehr Zulieferer oder weniger Zulieferer
größere oder kleiner Fertigungstiefe?
 - (3) andere Vertriebswege, Direktverkauf oder nur über Handel...?

THEMA 3 ENTSCHEIDEN

Phasen einer Entscheidung

	was?	wie?
1	Zielformulierung, Planungsziel	aufeinander aufbauend: strategisch => taktisch => operativ
2	Analyse der zukünftigen Situation	intern und vor allem die zukünftige Marktentwicklung
3	Formulierung der Alternativen	mögliche Szenarien z_j und mögliche Aktionen a_i
4	Bewertung und Entscheidung	kreativ, Entscheidungstabellen, mathematische Methoden, regelmäßige Anpassung an Veränderungen

Analyse der zukünftigen Situation nach Prioritäten (Zielkonflikte)

1	Erfolgspotentiale	welche Geschäftsfelder bergen Erfolgspotentiale im Markt? Analyse der Geschäftsfelder mit Portfolio-Analyse Blick auf die Entwicklung des Unternehmenswertes V
2	Marktentwicklung	Entwicklungen bei Konkurrenz-Unternehmen
3	Technische Entwicklung	neue Stoffe? neue Verfahren?
4	Entwicklung des Umfelds	Änderung des rechtlichen Umfeldes (Steuern, Vorschriften)
5	zukünftiger Kapitalbedarf	Liquiditätsplanung, Finanzierung einer Wachstumsstrategie

Analyse-Methoden

1	Stärken-Schwächen-Analyse	Selbstbenotung und Benotung der Konkurrenz hinsichtlich: Marktanteil, Portfolio, Rentabilität, Kostenstruktur Benchmarking, Best Practice bezogen auf die einzelnen <u>Sparten</u> => Kernkompetenz? Outsourcing? Kooperation?
2	Erfahrungskurve bei Produkten P_i	Wie groß ist jeweils die Stückkosten-Degression ?
3	Lebenszyklus-Phasen der Produkte P_i	Welches Produkt ist in der Einführungs-, Wachstums-, Reife-, Sättigungs-, Degenerationsphase?
4	Portfolio-Analyse der Geschäftsfelder, Produktlinien	Welches Erfolgspotential hat das Produkt P_i ? siehe unten:

Portfolio-Analyse

Die Produkte (Geschäftsfelder) werden nach ihrem Erfolgspotential analysiert.

Für die meisten Produkte gilt:

1. unterschiedliches Marktwachstum (Absatzmenge) während des "Produktlebens"
Typisch ist die Produktlebenszyklus-Kurve: zunächst progressiv, dann degressiv.
In der progressiven Phase ist wegen der Entwicklungskosten der Deckungsbeitrag niedrig.
2. ist ein Produkt gut im Markt positioniert, dann ist der relative Marktanteil hoch:

$$\text{Marktanteil}_{\text{rel}} = \frac{\text{Eigene Absatzmenge}[\text{Stück}]}{\text{Absatzmenge der 3 größten Konk.}[\text{Stück}]} = \frac{\text{Eigene Absatzmenge}}{\frac{\text{Marktvolumen}}{\text{Absatzmenge}_3}}$$

3. ist ein Produkt gut im Markt positioniert, dann wirkt die Stückkostendegression, diese Produkte liefern dann hohe Deckungsbeiträge.
Den Erfolg misst man mit den Messgrößen "Deckungsbeitrag" oder/und "Cash Flow".
Deckungsbeitrag: \approx Summe der Stückgewinne zur Deckung des Fixkosten-Blocks
Cash Flow: \approx Überschuss des Ein- und Auszahlungsstroms aus diesem Produkt
Dementsprechend unterscheidet man "Question-Marks", "Stars", "Cash-Cows", "Dogs".

Entscheidungsmethoden und Planungsinstrumente

Management-Entscheidungen für die Zukunft sind unsicher und wichtig.

=> statistische Methoden für rationale Entscheidungen unter Unsicherheit

=> numerische Methoden, um wichtige Entscheidungen objektiv durchzuführen

Entscheidungstabellen

Szenarien z_j , Eintrittswahrscheinlichkeiten $P(z_j)$, Aktionen a_i ,

Nutzenmatrix $U = (u_{ij})$ enthält die Nutzenansätze [€] für jede $z_j - a_i$ -Kombination

Das Matrizenprodukt $(u_{ij}) \cdot (P_j) = (\mu_i)$ liefert den Vektor der Erwartungswerte (μ_i)

Für die Aktion mit dem höchsten Erwartungswert μ_{\max} entscheidet man sich.

Die Nutzenansätze (u_{ij}) orientieren sich wieder am Cash Flow oder/und am Deckungsbeitrag.

Netzplantechnik

Management-Tätigkeiten sind untereinander vernetzt (Struktur) und zeitlich abzustimmen.

Die einzelnen Vorgänge hängen voneinander ab und beeinflussen sich gegenseitig.

Netzpläne enthalten die logischen und zeitlichen Positionen in diesem Netz der Vorgänge.

Phasen der Netzplantechnik:

1	Strukturanalyse	wie hängen die Vorgänge voneinander ab?
2	Zeitbedarfsanalyse	wie lange dauern sie? wann müssen sie beginnen? wann müssen sie beendet sein?
3	Konstruktion	Zeichnung des Netzplan (Software), Pufferzeiten, mögliche Parallel-Tätigkeiten aufzeigen
4	Kritischer Pfad (CPM, critical path method)	er zeigt die Mindest-Gesamtzeit T_{\min} T_{\min} lässt sich verringern, wenn Vorgänge längs des kritischen Pfades zeitlich verkürzt werden können
5	Terminverfolgung	sofortige Reaktion, wenn sich kritische Vorgänge verzögern, Pläne für Kapazitätsnutzung in den Pufferzeiten

FALLSTUDIE 81 HEIDELDRUCKDas Unternehmen

1. Hersteller von Druckmaschinen, Marktführer mit einem Welt-Marktanteil von 40%,
2. Ausschließlich B2B-Geschäfte, 200 000 Druckereien als Kunden.
3. Als Unternehmen mittlerer Größe werden die Aktien im MDAX gelistet.
4. 18 700 Mitarbeiter, Umsatzerlös 3,3 Mrd. €, Gewinn nach Steuern 61 Mill. €

Das Marktumfeld

1. Druckerei-Kunden schließen, Angebot > Nachfrage, Preise sinken, "Preiserosion"
Überangebot an Druckmaschinen bei Rückgang des Absatzes für Medienerzeugnisse.
Konsolidierung der Druckindustrie: jede 3. Druckerei in Deutschland schließt.
2. Nur 4 Konkurrenten, die mit denselben Problemen belastet sind.
3. Die 2 japanischen Mitbewerber haben einen Währungsvorteil (Yen statt Euro).
4. Heideldruck erwartet ein Markt-Wachstum bei hochwertigen Druckmaschinen.
5. Der Verkauf von Druckmaschinen ist traditionell ein zyklische Geschäft.
In Krisenzeiten kaufen die Kunden keine Investitionsgüter, es gibt einen Investitionsstau.
Das "Drupa-Loch", die Kunden warten die neuen Maschinen ab...
6. Druckmaschinen sind kompliziert, sie werden nicht im Ausland gefertigt,
der Verkauf ist also hauptsächlich ein Exportgeschäft (85% der Konzernumsatzes).

Aktuelle Situation

Nach Verlustjahren wird 2005 der Turn around (die Ertragswende) geschafft.
Das Ergebnis ist ausgeglichen, ein minimaler Gewinn wurde erwirtschaftet.

Restrukturierung (beabsichtigte und bereits erfolgte)

1. Sparte "Rollendruckmaschinen" (für Zeitungen) verkauft an Goss (USA),
entspricht 10% des Konzernumsatzes, 2000 Beschäftigte werden übernommen.
2. Sparte "Digitaldruck-Maschinen" verkauft an Eastman Kodak (USA)
entspricht 6% des Konzernumsatzes, 2000 Beschäftigte werden übernommen.
Digitale Farbdruckmaschinen wurden ab 1997 im Joint Venture mit Eastman Kodak gebaut.
3. Konzentration auf Bogenoffset-Druckmaschinen (für Magazine, Prospekte, Verpackung)
= Kerngeschäft, Hauptbetätigungsfeld sind die Maschinen fürs Bedrucken von Faltschachteln
4. Personalkosten reduziert:
 - a) 3000 Beschäftigte (davon in USA 500) weniger, besonders in der Verwaltung
 - b) längere Arbeitszeit ohne Lohnausgleich vereinbart. Die Verhandlungen über die längere Arbeitszeit, (statt 35 Stunden in der Woche) und den Abbau außer- und übertariflicher Leistungen sollen dabei zu einer dauerhaften Senkung der Personalkosten führen.
Ab 2008 um 100 Mio. € pro Jahr.
 - c) Die anderen beiden deutschen Druckmaschinenhersteller haben angesichts der Nachfrage flaute auf dem Markt mit starkem Preiswettbewerb und Wechselkursnachteilen bereits ihre Kosten mit längeren Arbeitszeiten und Werkschließungen gesenkt.
5. Qualität der Maschinen (fehlerfreie Produktion bei den Kunden) soll weiter gesteigert werden.
6. Servicebereich soll stark ausgebaut werden: Dienstleistungen und Beratung,
ebenso Ersatzteilgeschäft und Verbrauchsmaterialien (z.B. Druckfarben) für die Kunden
Diese Sparte soll von 13% auf 30% des Umsatzerlöses erhöht werden.
Damit glättet sich das traditionell zyklische Geschäft mit Druckmaschinen.
Zyklisch gekaufte Produkte in Krisenzeiten => Investitionsstau
7. Restrukturierung kostet Geld: die Einmalkosten werden auf 569 Mill. Euro angesetzt.

Neuer Standort China:

Am Standort Shanghai, China, sollen Weiterverarbeitungsmaschinen (kleben, falzen) und Druckmaschinen für DIN-A3-Format produziert werden. Für einfachere Standardmaschinen unterhalb der hochwertigen Produktpalette gibt es dann "Kostenstrukturen, die von deutschen Standorten nicht mehr zu schaffen sind".

Investition und Finanzierung

Die Großaktionäre der Heideldruck AG verkaufen ihre Beteiligungen (Aktienpakete), weil diese Beteiligungen für sie branchenfremd sind und damit nicht zum Kerngeschäft gehören. Nicht-strategische Beteiligungen werden abgebaut. Diese Beteiligungen liegen besser in den Händen von Shareholdern, die direkt an der Heideldruck-Strategie interessiert sind.

1. RWE (50%-Anteil) verkauft (Mai 2004), weil nicht zum Kerngeschäft eines Energiekonzerns gehörig. Aus RWE-Sicht war es ein Randbereich.
2. Commerzbank (10% = 240 Mio. €) (September 2005)
 - => Commerzbank-Aktie steigt sofort stark an, weil deren Aktionäre es gut finden, dass eine nicht-strategische Beteiligung abgebaut wurde.
 - => Die Aktien für 240 Mio. € waren innerhalb einer Stunde verkauft.
Die Investoren sehen bei Heideldruck ein großes Zukunftspotential.
Das ist eine Bestätigung für die erfolgreiche Restrukturierungspolitik
 - => Die Aktien von Heideldruck fallen leicht, weil die Aktionäre unsicher sind, wie sich die neuen Shareholder geschäftspolitisch verhalten werden.
3. Allianz-Versicherung (13,4%) wird ebenfalls bald verkaufen, wenn sich der Aktienmarkt erholt hat (Hausse im September, Baisse jetzt, im Oktober)

FALLSTUDIE 84 MANAGEMENT-BUYOUT

Beim Management-Buyout (MBO) werden ehemals Angestellte selbst Unternehmer im dann eigenen Unternehmen. Für viele Manager gibt es eine Chance, Unternehmer zu werden, statt um den Arbeitsplatz zu bangen und in Angst und Unproduktivität zu verharren.

3 Quellen des MBO - Restrukturierungen

1	Spin-offs	Großunternehmen, konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und veräußern viele Unternehmensteile, die nicht zum Kerngeschäft gehören. Private-Equity-Investoren versuchen das (gute) Management in das jeweils neue Unternehmen zu integrieren und die Manager (das MBO-Team) am Eigenkapital zu beteiligen
2	Nachfolgeprobleme	In deutschen Mittelstandsunternehmen besteht ein Problem des Generationswechsels: in der eigenen Familie finden sich keine geeigneten Nachfolger zu finden sind. Wenn die Führungsebene eines solchen Unternehmens ins Eigenkapital geht, ist der Fortbestand des Unternehmens gesichert.
3	Privatisierungen	Viele Teileinheiten auf Kommunal-, Landes- und Bundesebene werden privatisiert, eine Gelegenheit für die angestellten Mitarbeiter

Erfolgspotential

Bei den Spin-offs handelt es sich um Unternehmensteile, die zu etablierten Unternehmen gehörten und nicht um Neue-Markt-Betriebe, die sich erst auf dem Markt etablieren müssen.

Als Stand-alone-Betrieb ohne den schwerfälligen Konzernapparat haben diese Betriebsteile oft hohe Gewinnchancen, sie sind als Einzelunternehmen profitabel.

5 Phasen eines MBO

1	Analyse des MBO-Teils => Präsentationsbuch mit	Stärken, Schwächen, Marktpotentiale, Risiken, Portfolio, Aufbau- und Ablauforganisation, Kennziffern durch MBO-Team oder durch M&A-Abteilung des Großbetriebs (Mergers & Acquisitions, "Fusionen und Käufe")
2	Finanzierungspartner suchen => Letter of Intent = Sammlung aller Angebote Bestes Angebot aussuchen	MBO-Team braucht meistens Eigenkapitalpartner: diskrete Suche über spezialisiertes Corporate-Finance-Haus, nicht offen über den Markt. Welche Finanzierungs-Methoden werden geboten? Welche Rechte für Finanzinvestors, für MBO-Team ?
3	Exklusive Verhandlung mit dem besten Finanzinvestor	Der Finanzinvestor prüft 1-3 Monate: Due-Diligence-Prüfung: Potential auf dem Markt, Finanzierungssituation, rechtliches Umfeld Audit der MBO-Manager durch Personalberater
4	Feasibility-Analyse <u>3 Arten Kapital:</u> Eigenkapital (Equity) Mezzanine Fremdkapital	Simulation der gesamten Finanzierung mit entsprechender Cash-Flow-Rechnung für nächsten 5 Jahre Wie wird die zwischengeschaltete NewCo finanziert? <u>Eigenkapital</u> durch MBO-Team und Finanzinvestor MBO-Team: mindestens 2 x Jahresgehalt <u>Mezzanine-Kapital:</u> eigenkapitalähnliche Beteiligungen <u>Fremdkapital</u> von Banken
5	Gesellschaftervertrag	Gesellschafteranteile und Gewinnanteile festlegen Regelungen über Steuerung und Kontrolle des Unternehmens (Corporate Governance)

FALLSTUDIE 85 CHAIN

Betrachten Sie die Randbemerkungen in bwl85chain.doc als Zusammenfassung.
Es empfiehlt sich, diese Stichwörter mit ganzen Sätzen genauer auszuführen.

FALLSTUDIE 86 MARKEN UND DISCOUNTER**Aus bwl-thema5 Kapitel 5b:**

Typische Merkmale der Märkte in Wohlstandsgesellschaften:

- 1) überreichliches Angebot an Gütern und Dienstleistungen
- 2) unübersichtliche Märkte, weil jeder Anbieter eine Nische sucht (monopolistische Konkurrenz); jeder Anbieter versucht Monopolist für sein Produkt zu sein.
- 3) technisch ausgereifte, nahezu gleichwertige Produkte
- 4) gesättigte Nachfrager, passive Konsumhaltung

Vor diesem Hintergrund nehmen weitere Absatzhemmnisse zu:

1. Für die meisten Markenartikel erwartet der Käufer keinen Zusatznutzen mehr, sie lassen sich deshalb nur unter erheblichen Preisnachlässen verkaufen.
2. Nur die jeweils (etwa) 3 größten Marken vermitteln ein hohes Image und lassen sich deshalb im Premium-Segment (bei relativ hohen Preisen) verkaufen.
Die Markenartikler der Mitte ab Position 4 haben immer weniger Chancen.
Während die führenden 3 Marken und die Discounter immer mehr verkaufen, fallen die Markenartikler der Mitte, also von Position 4 an, kontinuierlich zurück.
Diese Hersteller haben nur noch einen Marktanteil von 27,7% (GfK Nürnberg).
3. Das Aldi- und Armani-Syndrom: die Konsumenten kaufen als Schnäppchenjäger beim Discounter und nutzen die Rabattschlachten der Supermärkte und Fachgeschäfte und belohnen sich dann, indem sie sich echten Luxus leisten. Sie weichen ins untere und ins obere Preisniveau aus und interessieren sich nicht für die mittleren Qualitäten und Preise. (Trading-Down und Trading-Up) Eine Änderung dieses Verhaltens ist nicht zu erwarten.
4. Handelsmarken (private labels) nehmen zu. Handelsmarkentauglich sind alle Produkte, die nicht der Selbstdarstellung (dem Image) dienen. (z.B. Küchenrollen, aber nicht Kosmetik).

Nachteile des Verkaufens durch Preisnachlässe ("Preiswettbewerb, Rabattschlachten")

1. Die Markenidentität wird verwässert.
2. Vorübergehende Rabattaktionen werden vom Konsumenten nicht durch Kundentreue honoriert; stattdessen warten sie auf die nächste Aktion.
3. Niedrigere Preise wirken direkt auf den Gesamtgewinn und die Rentabilität (Kapitel 5f, Seite 8, Nr.1). Eine Preissenkung um 10 % muss etwa 50 % mehr Absatzmenge bringen, damit sie sich lohnt.

Ausbau der Markenidentität

1. Traditionen wahren (z.B. Nostalgiedosen, Altehrwürdiges in der Werbung)
2. Die Marke vollständig darstellen: die sachlichen und emotionalen Inhalte verbal und non-verbal präsentieren. Gefühle und Atmosphäre bei Werbung, Verpackung usw. Auch beim Kundendienst soll die Identität der Marke erlebt werden (z.B. Miele).
3. Die Wurzeln der Markenidentität verstärken, etwa verdeutlichen, dass das Produkt "deutsche Gründlichkeit" enthält oder französisches Flair verkörpert oder italienisches Design darstellt (z.B. BMW, Citroen, Prada)
4. Nicht die Marke verwässern, indem man das von einigen Kundengruppen als negative empfundene Image mit Gewalt ändert, sondern eher die traditionelle Identität stärken. (z.B. mit französischem Savoir-vivre überlässt man die Angst vorm Rosten den Spießern – und kauft einen Citroen)
5. Die Mitarbeiter müssen sich mit der Marke identifizieren, die Marke muss auch nach innen gelebt werden. Besonders wichtig ist dies im Kundenkontakt bei B2B-Unternehmen.

Richtige Reaktionen der Markenhersteller:

1. Alle Absatzwege nutzen: Premiumprodukte im Fachgeschäft, Handelsmarken für Discounter. "Vom Discounter bis zur Tankstelle" (z.B. Lambertz-Backwaren) (z.B. Joghurtprozent Molkerei Alois Müller macht 50% seiner Umsätze mit Handelsmarken.)
2. Auf das Premium-Segment konzentrieren, nur Hochpreis-Hochimage-Produkte verkaufen. (z.B. Lindt & Sprüngli-Goldhasen, Prada-Schuhe, Miele)
3. Die Produktionskosten senken und Produkte für den Massenmarkt herstellen. Insbesondere: lohnintensive Produktionsbereiche in Länder mit niedrigeren Lohnkosten verlagern. (Off-Shoring)
4. Das Sortiment darf nicht nur Saisonartikel enthalten (Weihnachtswaren, Eiscafés usw.) sondern muss zum Ganzjahressortiment ausgebaut werden.
5. Markenidentität systematisch verbessern: die Produkte dürfen nicht austauschbar sein, sonst greifen die Konsumenten grundsätzlich zum billigsten Produkt.
6. Wenn beim Aldi-Armani-Syndrom Konsum als Selbstbelohnung aufgefasst wird, dann lassen sich im Premium-Segment höhere Preise durchsetzen. Es gibt eine Nachfrage für Lifestyle-Produkte, für die man bei höherer Qualität auch einen höheren Preis verlangen kann. z.B. Diesel, Mini, Starbucks. Newcomers!
Besonders junge Singles, "Dinks" und die Generation 50+ sind zum Trading-up bereit.
7. Markenhersteller sollten mit den Discounter zusammenarbeiten. Die Hereinnahme von mehr Markenartikeln nutzt den Herstellern ebenso wie den Discountern.

Vorteile starker Marken

1. kein Preiswettbewerb, die Käufer sind bereit einen Marken-Bonus zu bezahlen
2. Kundentreue, starke emotionale Bindung, nachhaltige Absatzentwicklung.
3. Starke Marken finden eher Eigenkapital, auch Aktienkäufer zahlen einen Marken-Bonus (Kapitalisierung der Marke) z.B. Beiersdorf-Aktie wegen Nivea, Porsche-Aktien.
4. Die Mitarbeiter stehen hinter "ihrer" Marke, sie sind stolz auf "ihre" Marke, sie haben ein Commitment mit "ihrem" Unternehmen, das erhöht Arbeitsproduktivität und Produktqualität. Der Arbeitsplatzwechsel wäre ein sozialer Abstieg
=> weniger Fluktuation, weniger Krankheitstage, mehr unbezahlte Überstunden usw.
5. Auch Lieferanten sind stolz darauf, an das Unternehmen mit starker Marke liefern zu "dürfen" und sind damit eher zu Zugeständnissen bereit. (Zulieferer)

Gründe für den steigenden Absatz bei Handelsmarken

1. Vorteil für die teurere Marke ist bei Massenartikeln nicht zu erkennen. (auch Kundendienst wird geboten z.B. Computer von Aldi und Lidl)
2. subjektiv empfundene schlechte Konjunktur => Sparen bei Nicht-Image-Produkten
3. gute Distribution bei den Discountern (siehe unten)
4. auch Handelsmarken sind Qualitäts-Markenartikel. (72 % der Bundesbürger glauben, dass Handelsmarken von namhaften Markenartiklern hergestellt würden)
5. Zunehmend wird auch das Premium-Segment von Handelsmarken abgedeckt, sogar Warengruppen, die der Selbstdarstellung dienen

Vorteile der Discounter aus Käufersicht

1. Schmales, überschaubares Sortiment (z.B. 17 Säfte bei Aldi-Nord, 128 im Supermarkt)
Ein breites Sortiment wird vom Kunden nicht honoriert.
2. Attraktives Sonderangebots-Sortiment in genauer Regelmäßigkeit.
3. Die Preise stehen deutlich und aggressiv an den Produkten.
4. Geringer Zeitaufwand beim Einkaufen, übersichtliche Platzierung der Waren, genau gleich angeordnete Waren in allen Filialen.
5. Gute Verkehrsanbindung, immer reichlich Parkplätze
6. Flächendeckende Erreichbarkeit: (Aldi erreicht 90% der Verbraucher)

FALLSTUDIE 87 POWER-PRICING

Betrachten Sie die Randbemerkungen in bwl87preise.doc als Zusammenfassung.
Es empfiehlt sich, diese Stichwörter mit ganzen Sätzen genauer auszuführen.

FALLSTUDIE 88 MUSTERVERTRÄGE**Zusammenfassung zu diesen Verträgen****2. Speziell Software-Pflege****a) Einordnung der einzelnen Leistungen**

- (1) Die Störungsbeseitigung wird in der Regel als Werkvertrag betrachtet.
- (2) Die Lieferung von Updates wird eher dem Kaufrecht zugeordnet.
- (3) Die Bereitstellung einer Hotline trägt in der Regel dienstvertraglichen Charakter.
Die Einordnung bestimmt den Inhalt von Mängelansprüchen. (siehe dort)

b) Besonderheiten

- (1) Mitwirkungspflicht regeln: Bereitstellung von Updates und Upgrades via Internet und bei Installation durch den Softwareinhaber. Störungsmeldungen.
- (2) Reaktionszeiten sollte man vertraglich festlegen.
- (3) Dienstvertragliche Leistungen unterliegen keinen Mängelansprüchen.

1. Speziell bei Software-Erstellung**a) Vertragsgegenstand:**

- (1) Erstellung der Software auf Basis des vorliegenden Pflichtenheftes
- (2) Erstellung der Kundendokumentation
- (3) Einweisung, Schulung des Personals vom Auftraggeber etc.

b) Programmerstellung: Verpflichtung die Software gemäß Pflichtenheft und gemäß dem Stand der Wissenschaft und Technik sowie beigefügtem Zeitplan zu erstellen**c) Abnahme:**

- (1) Regelung über die Abnahme nach erfolgreicher Funktionsprüfung. Die Funktionsprüfung wird gemäß der im Pflichtenheft niedergelegten Testphase durchgeführt.
- (2) NEU: Verträge über die Erstellung von Software sind dem Kaufrecht unterstellt.
B2B: der Besteller hat die Rüge- und Untersuchungspflicht gem. § 377 HGB.

f) Gewährleistung, Ansprüche nach Kaufrecht:

- (1) Besteller hat Wahlrecht zwischen Mängelbeseitigung und Neuerfüllung
- (2) Besteller hat die kürzere Gewährleistungsfrist des Kaufrechts (2 statt 3 Jahre).

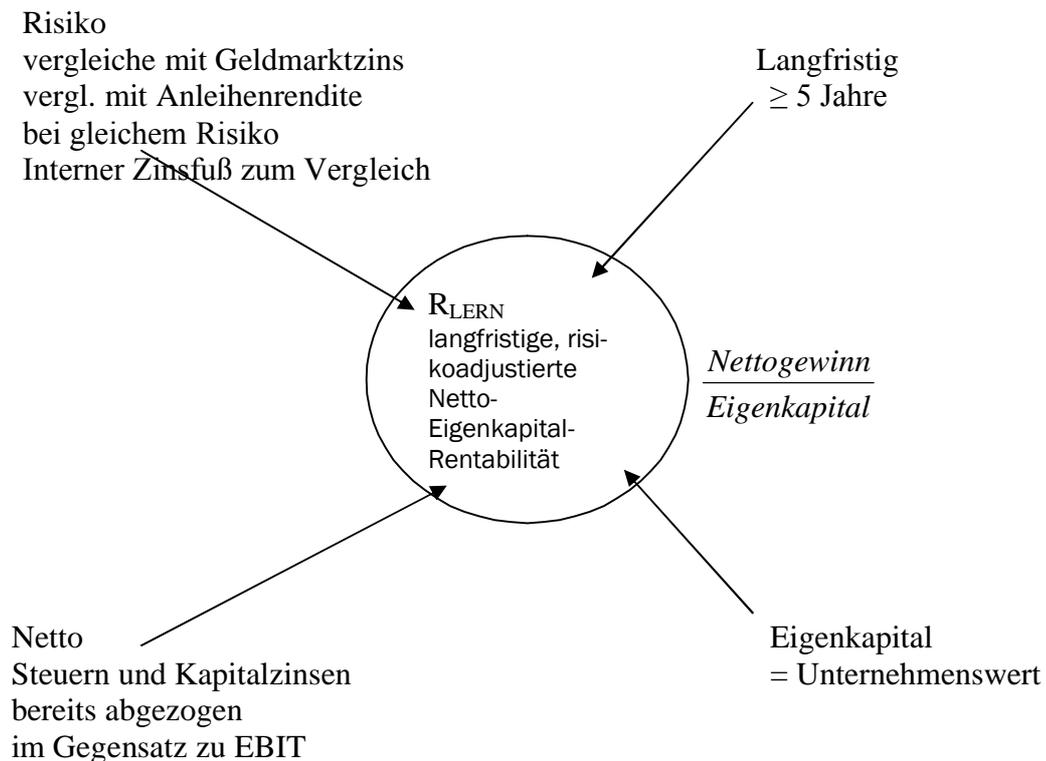
g) vertraglich festlegen, dass die erstellte Software frei von Schutzrechten Dritter ist und was passiert, wenn Dritte Schutzrechtsverletzungen geltend machen**h) Geheimhaltung regeln: welche vertraulichen Informationen wie geheimzuhalten sind (Passwörter, Lizenznummern)**

MIND MAPS

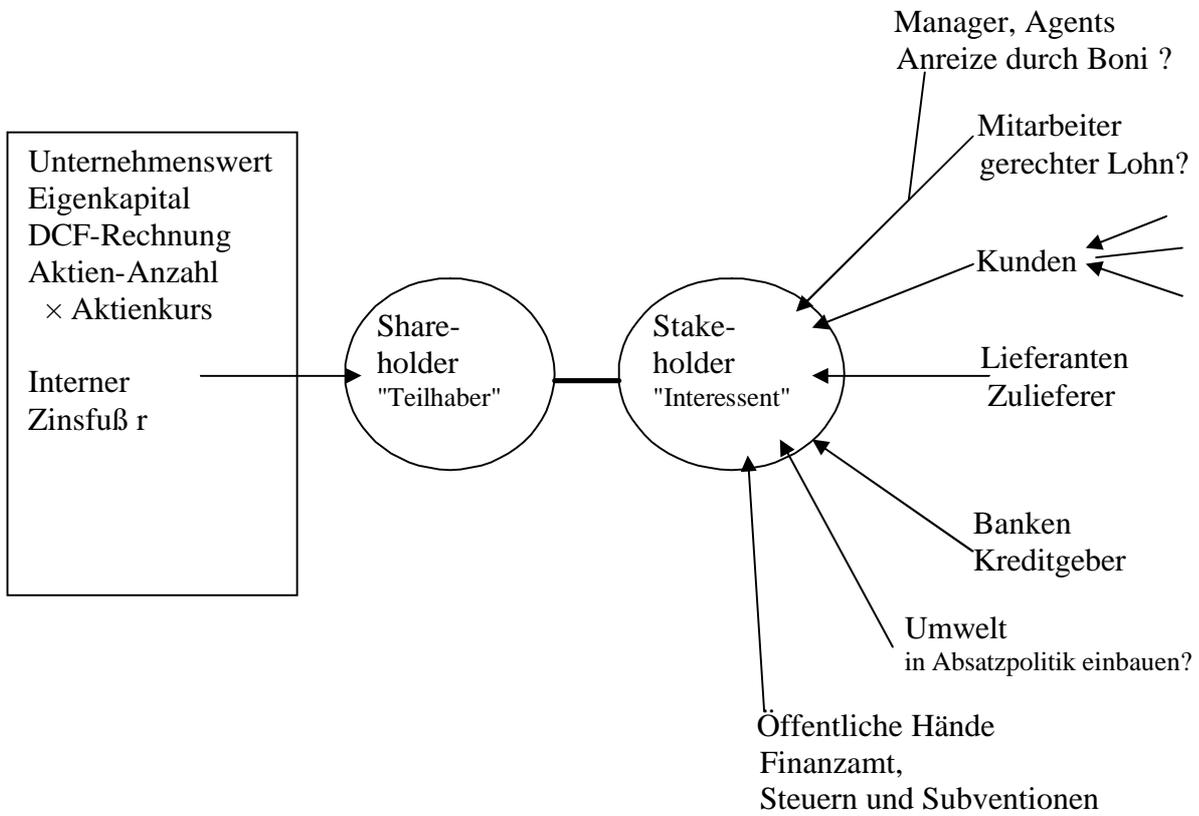
Ich empfehle Ihnen dringend Mind Maps handschriftlich zu entwickeln und NICHT mit Mindmapping-Software oder Word; die Software-Bedienung lenkt zu sehr ab

In den folgenden Skizzen sind die Autoformen gruppiert. Den Zugriff auf die einzelnen Formen erhält man, wenn man mit Klick auf  die Zeichnungsmarkierung einschalten, dann Klick mit dr rechten Masustasten auf die Zeichnung und "Gruppierung aufheben".

Iziele – 1

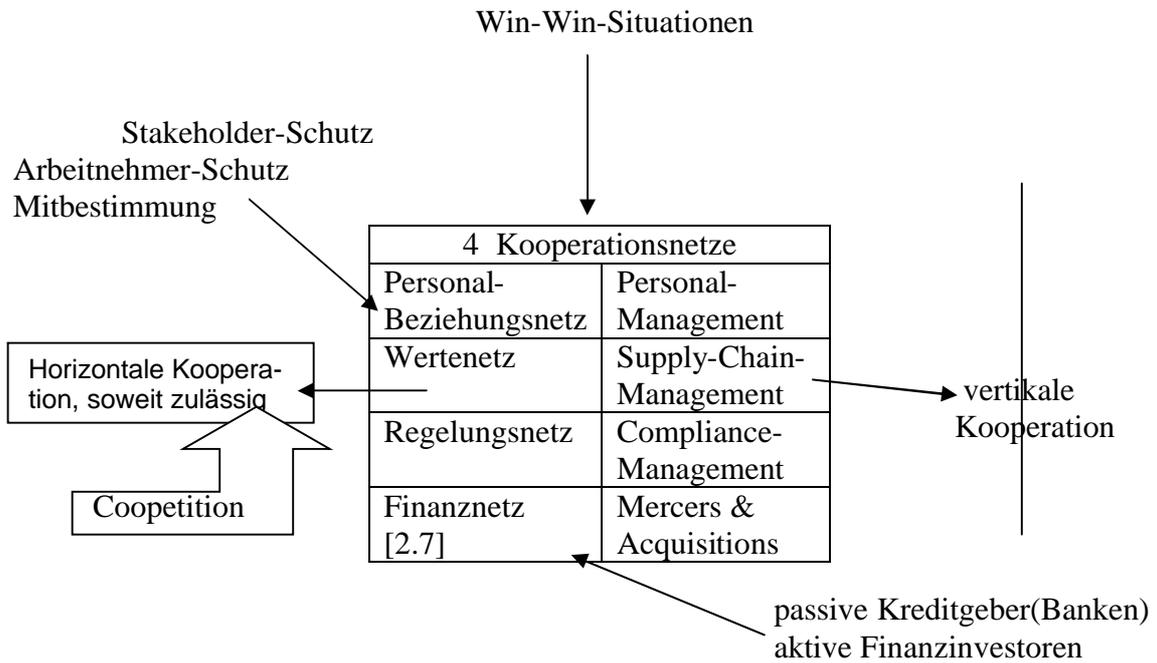


1ziele – 2

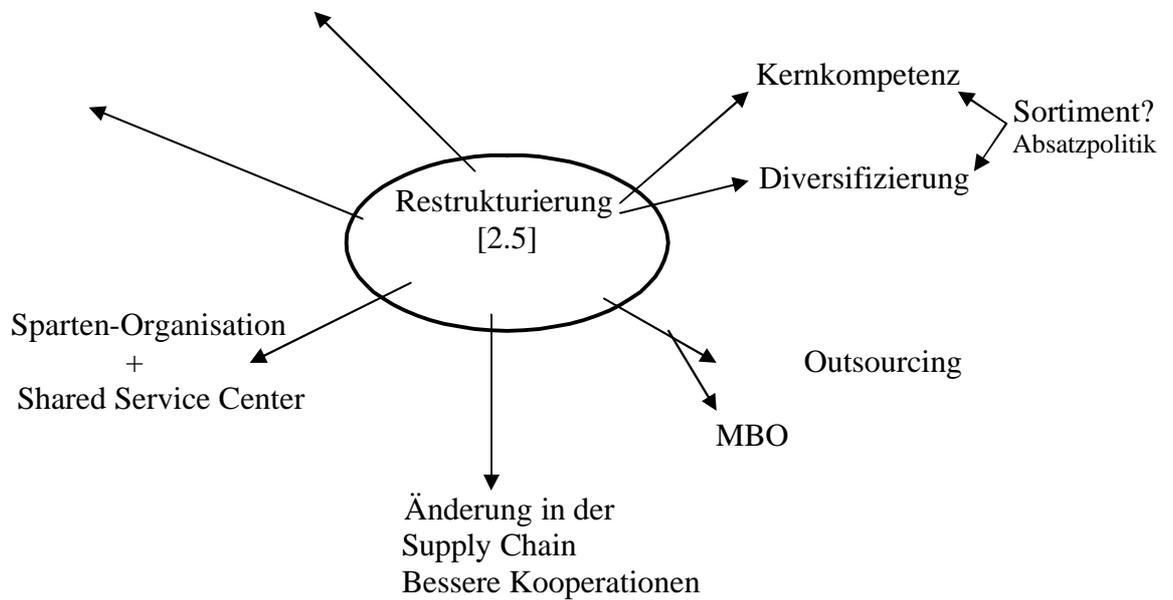


2kooperation — 1

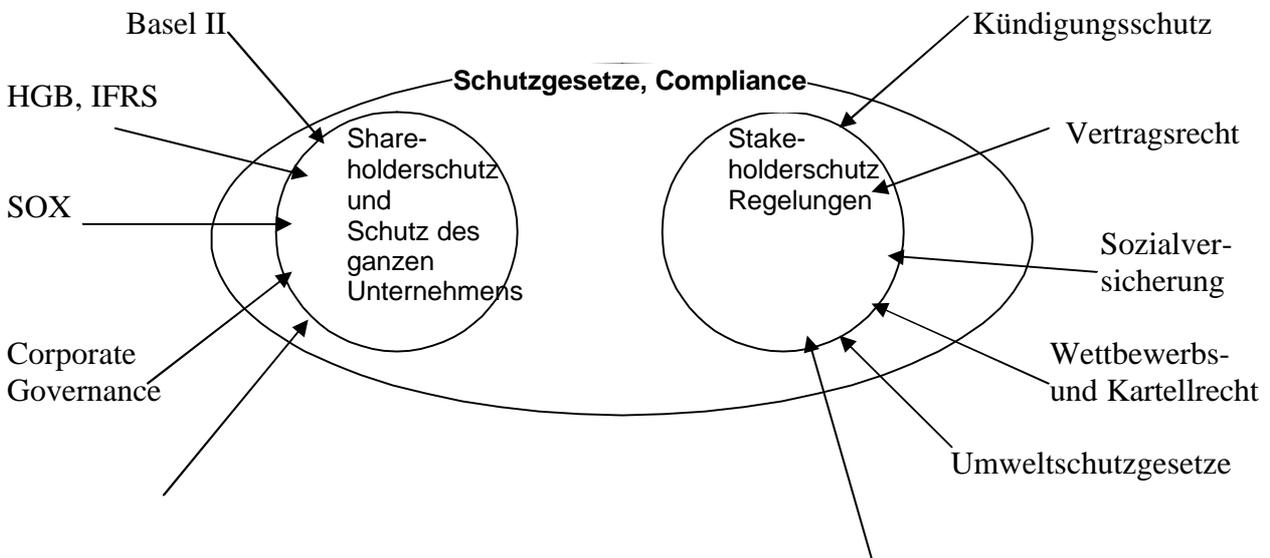
Siehe auch oben Seite 2, Abschnitt 2.1



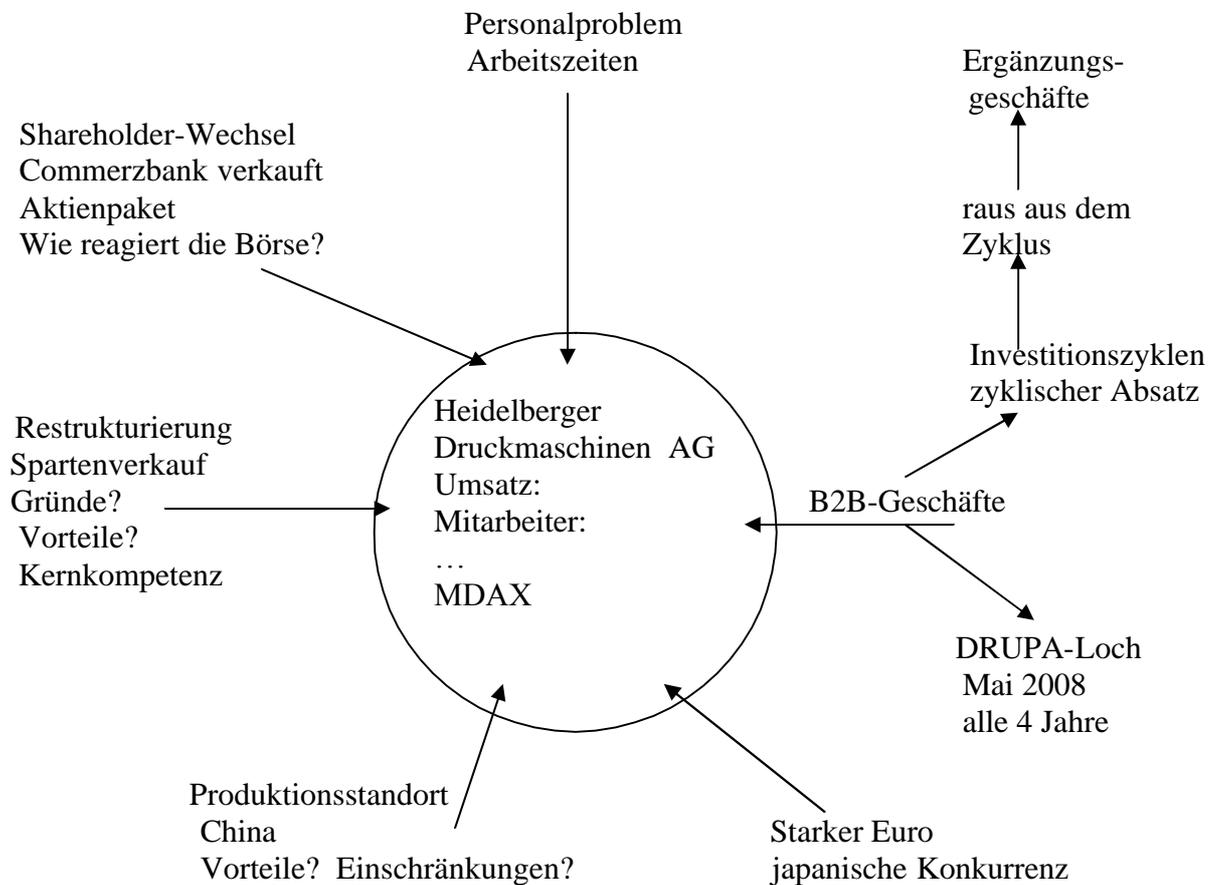
2kooperation — 2



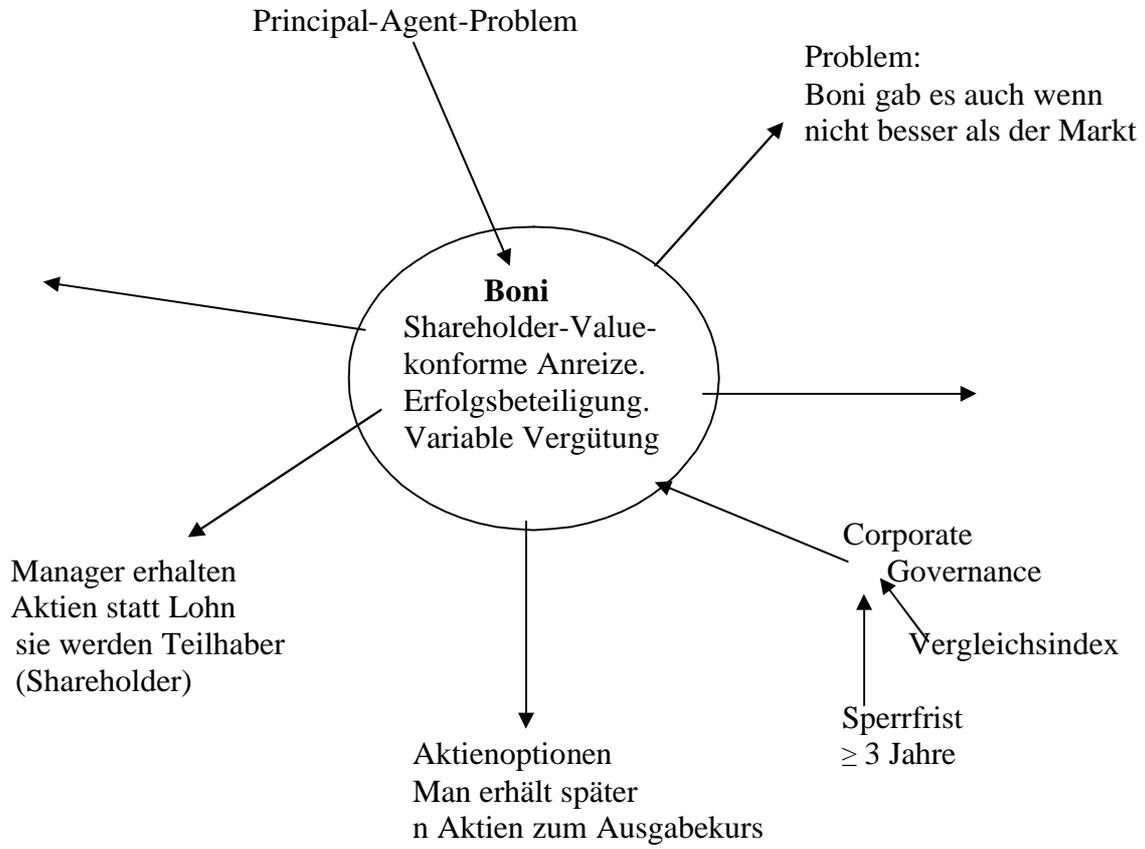
2kooperation — 3



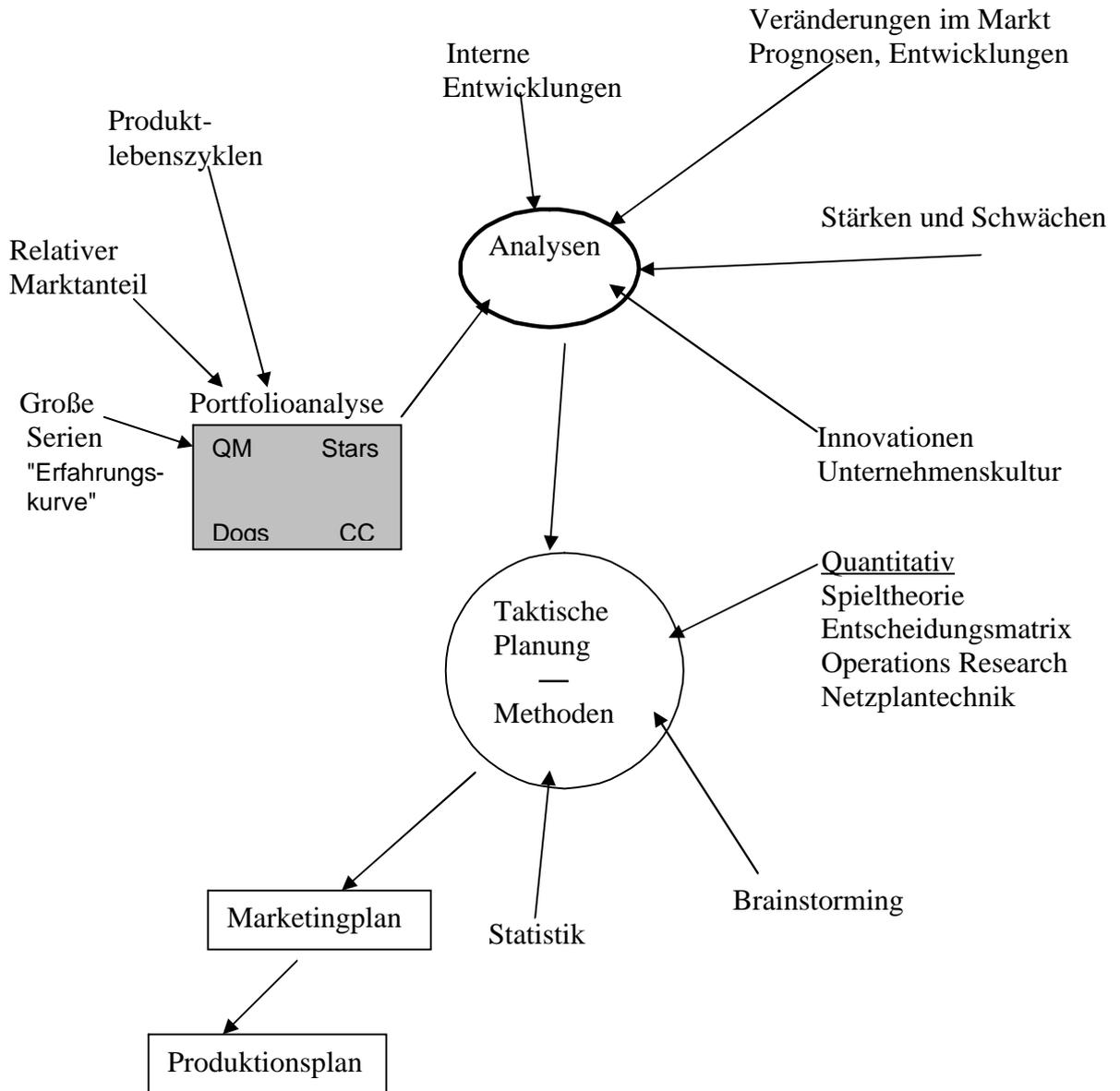
81heidelberg



82anreize

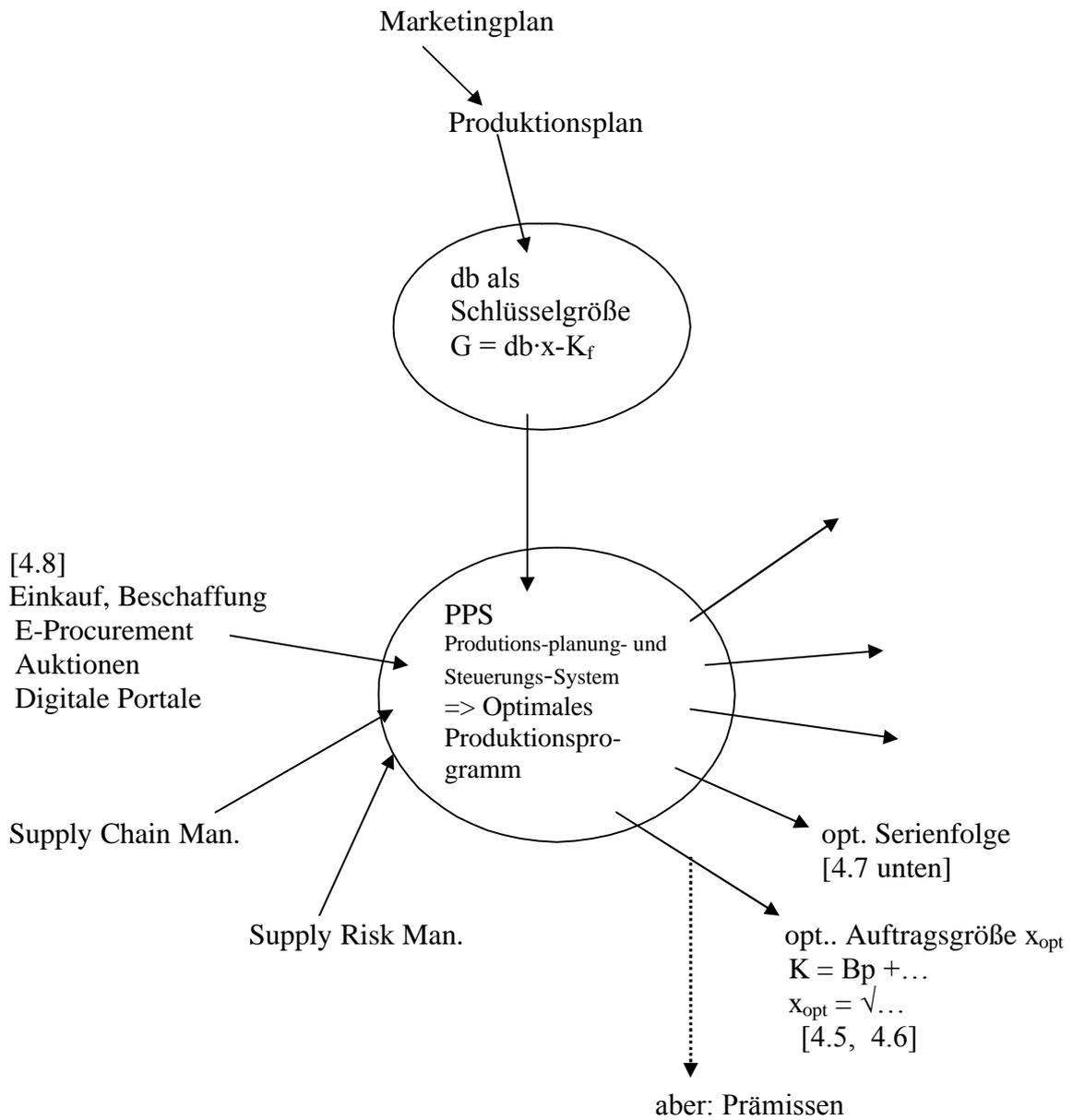


3entscheiden

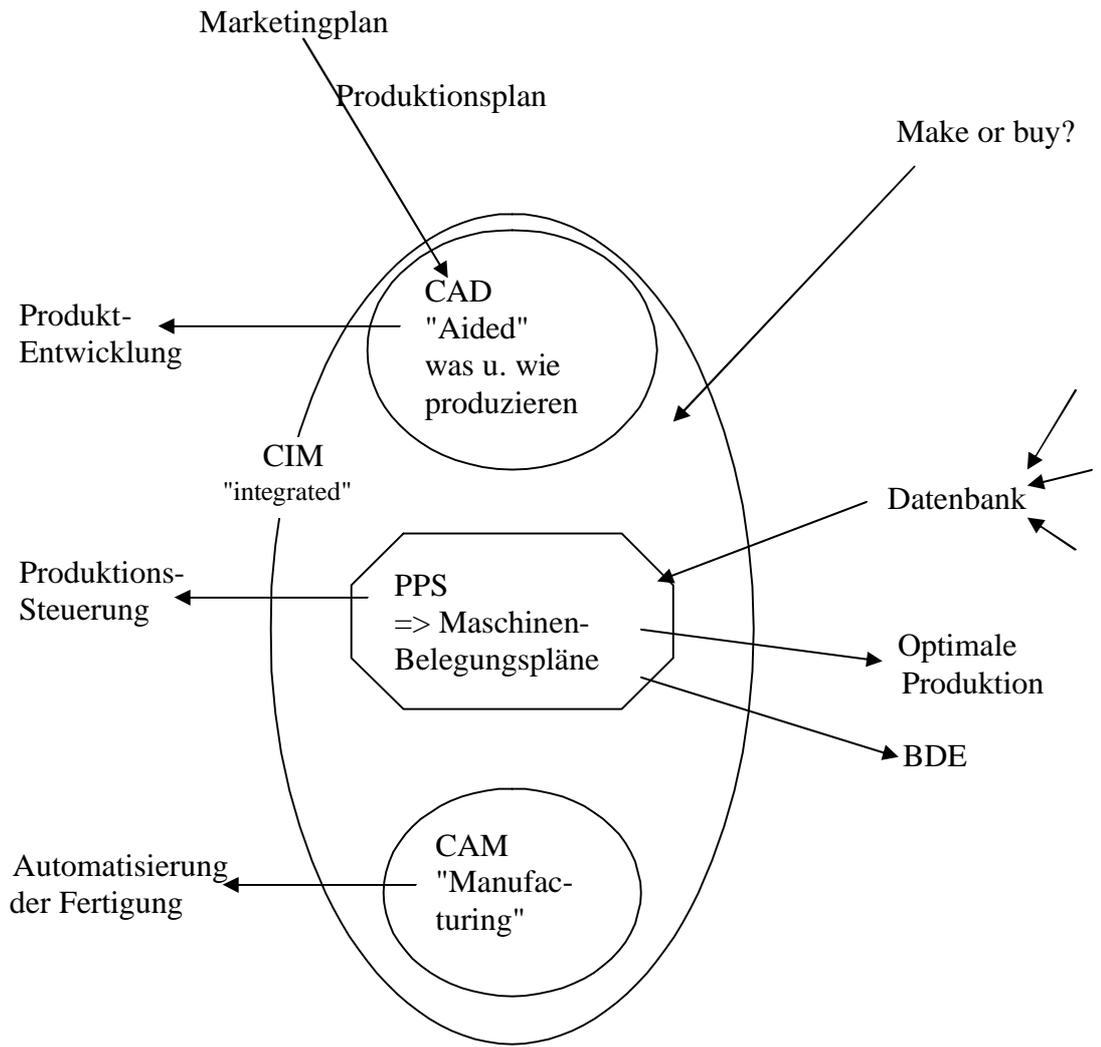


4produktion-1

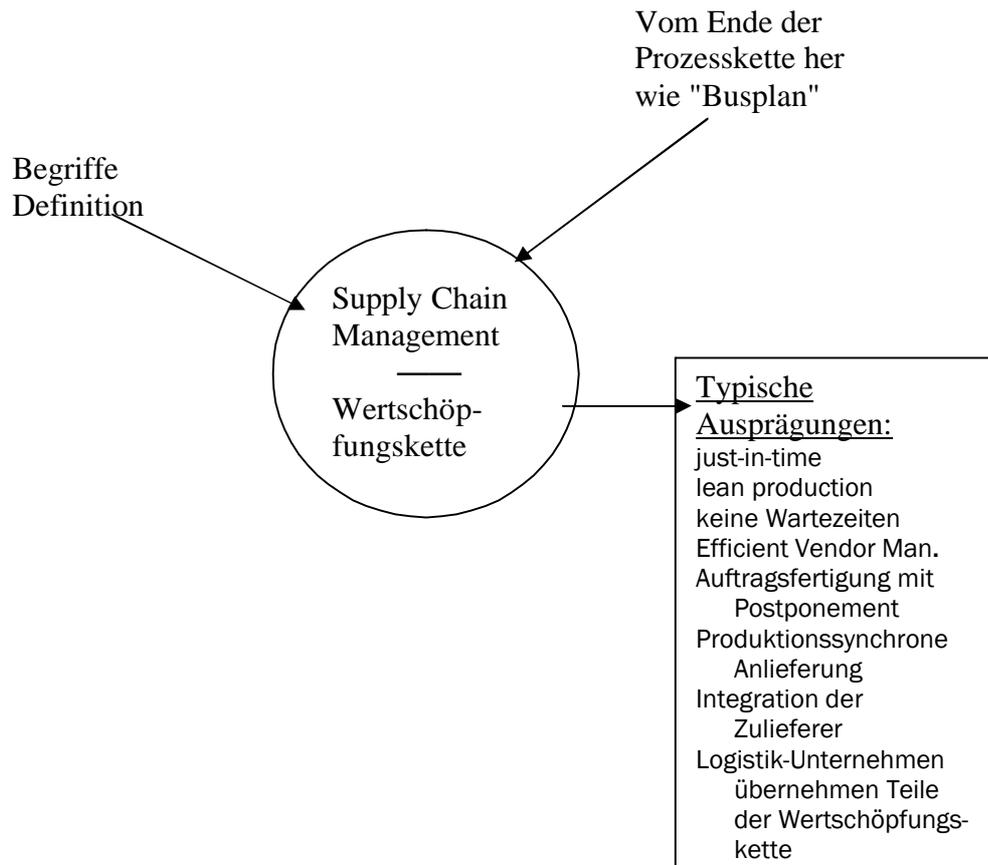
[4.1, 4.2, 4.3]



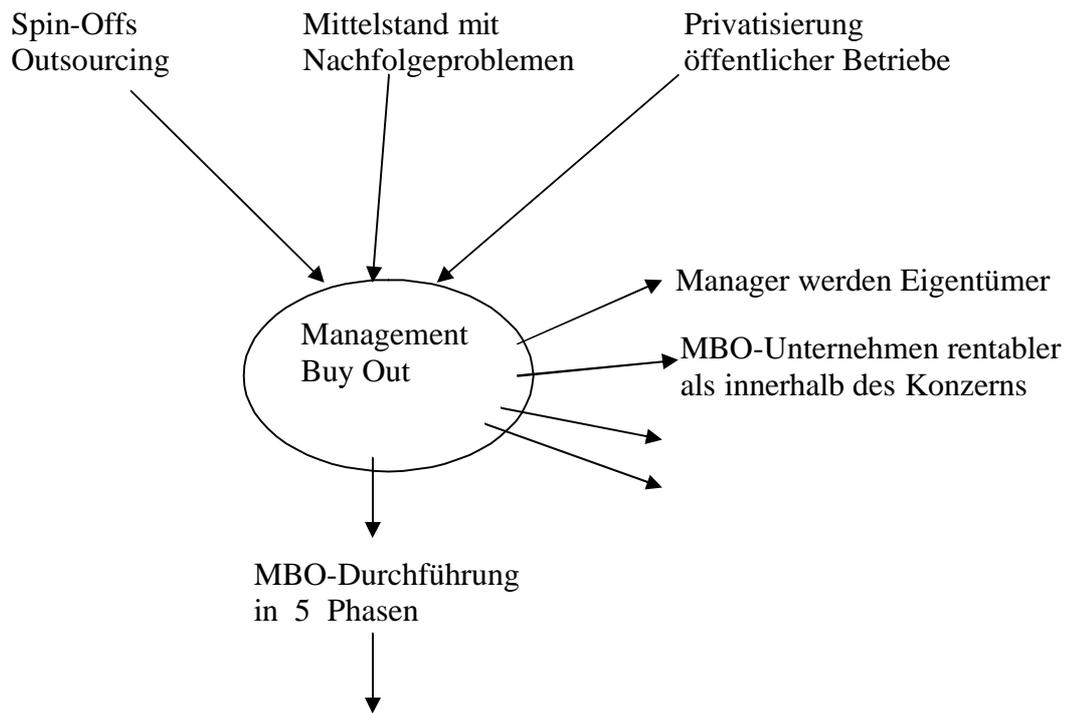
4produktion-2



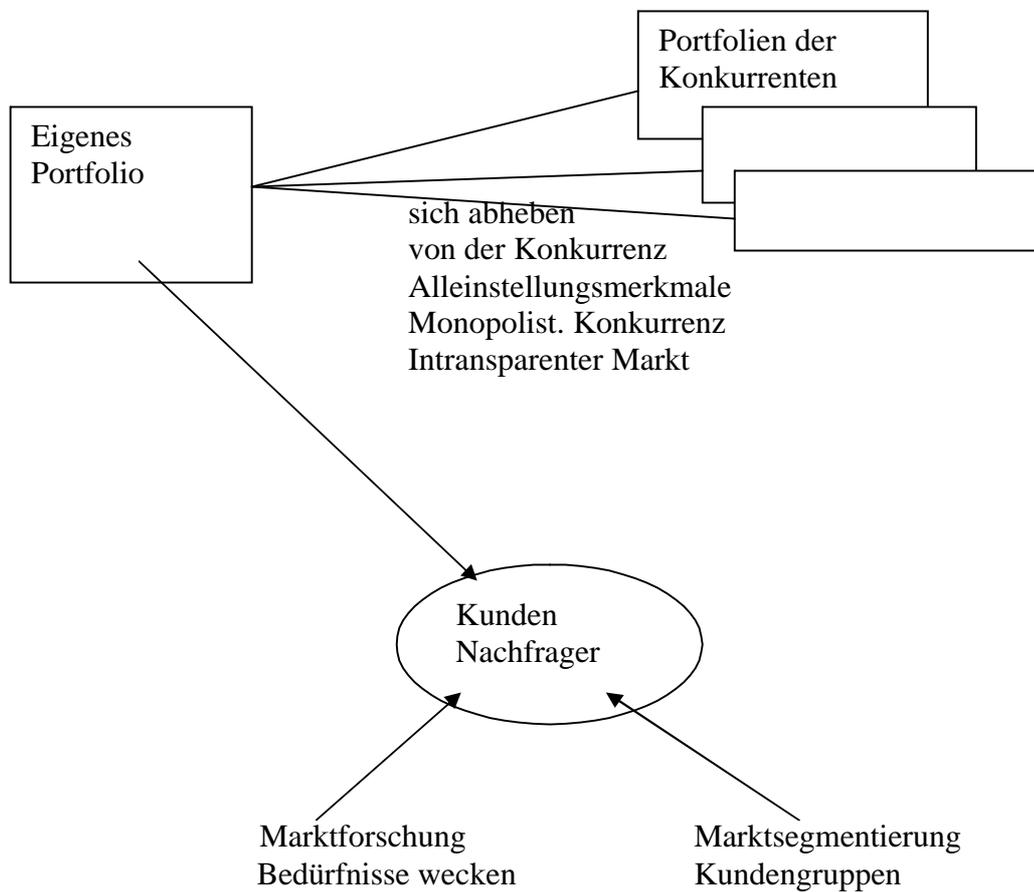
85Chain



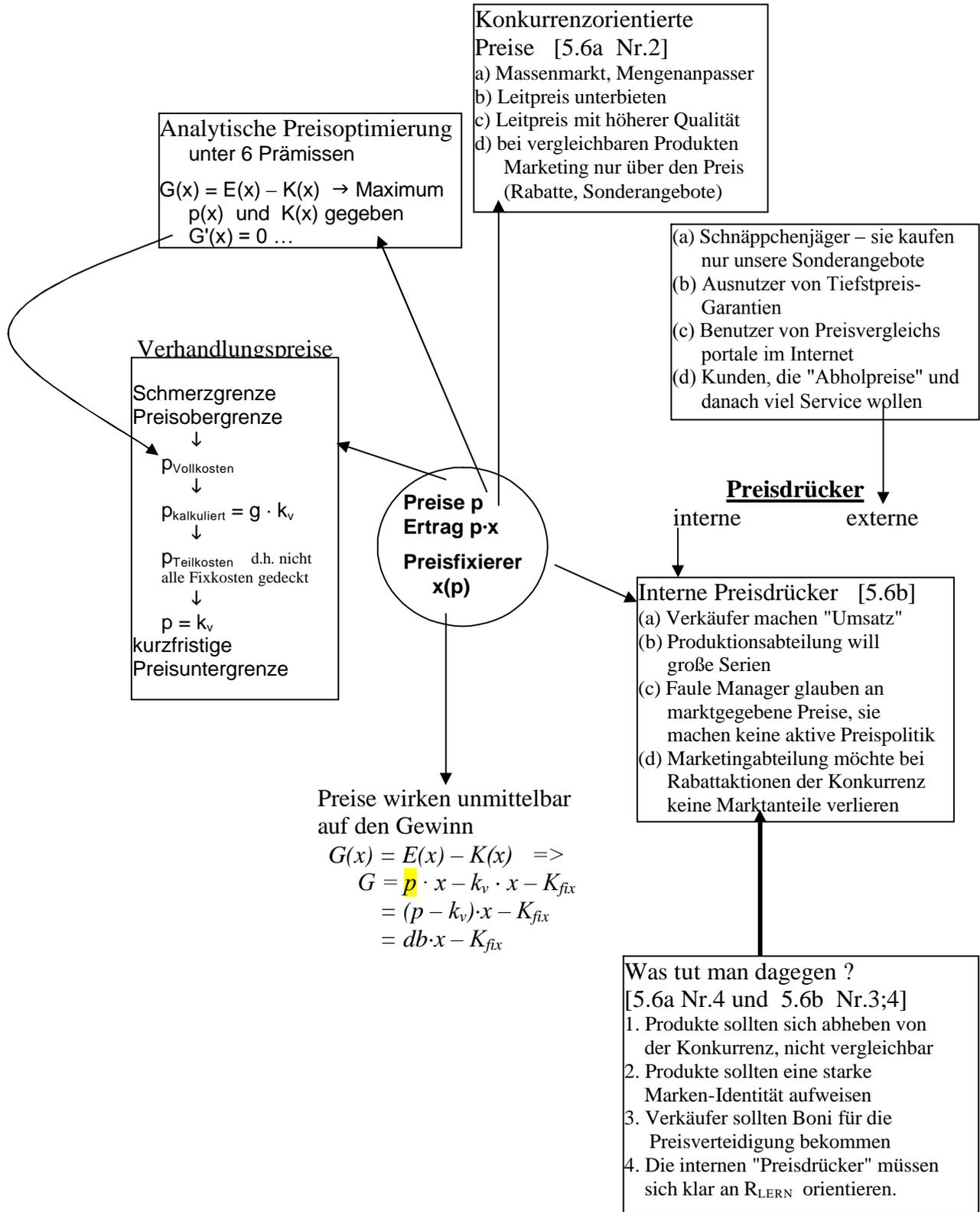
84MBO



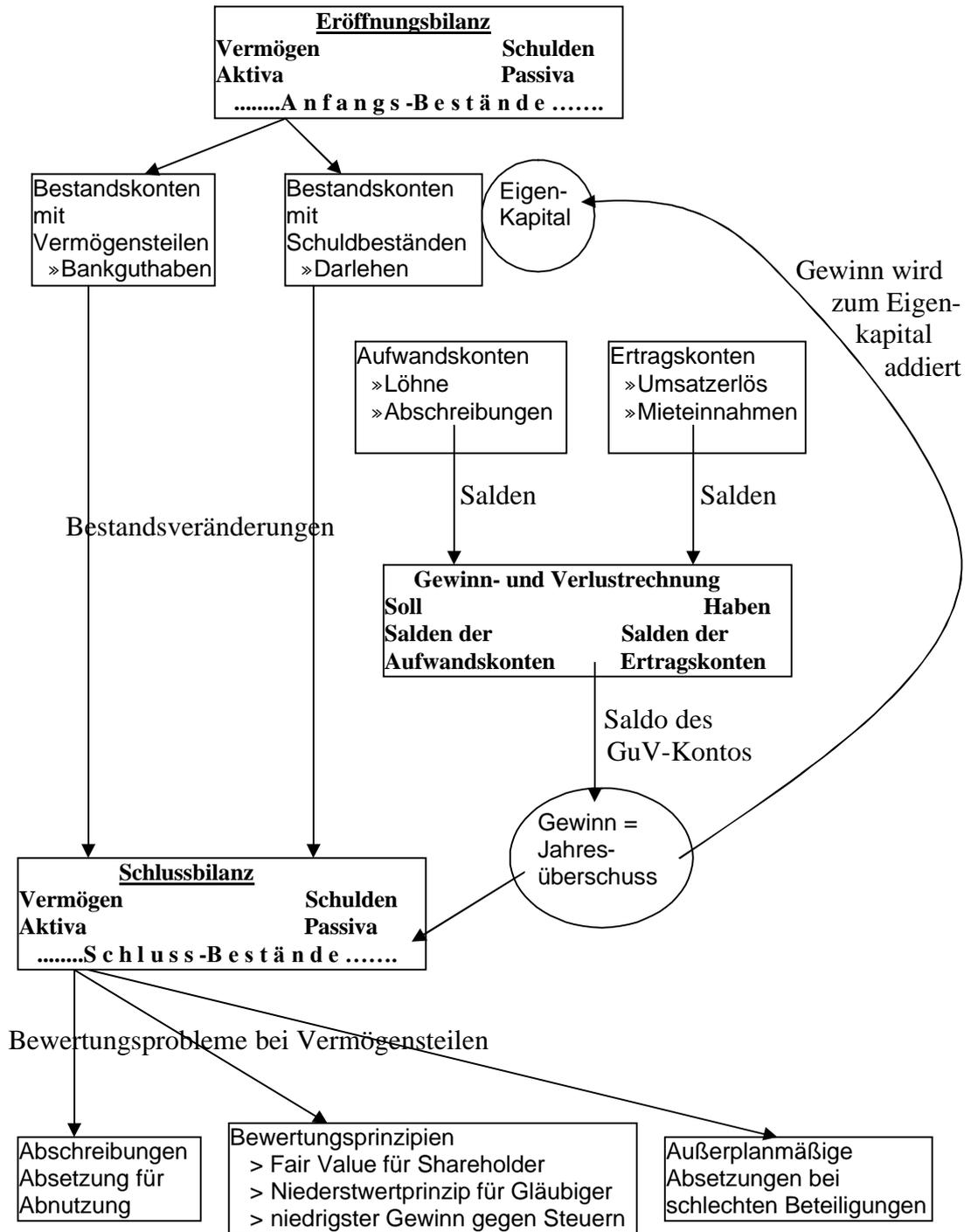
5marketing — 1



5marketing – 2



6externes Informationssystem



6internes Informationssystem

