

GERBERICH CONSULTING



PROF. DR. CLAUS W. GERBERICH

BUSINESS DEVELOPMENT

ROADMAP 2023





- **Roadmap**
- **Ausführung ausgewählter Methoden**
- **Ergebnisliste Methoden**



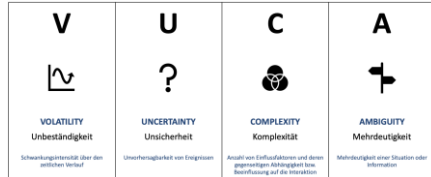
Roadmap



01

VUCA-Analyse

Was bewegt uns zum Handeln?



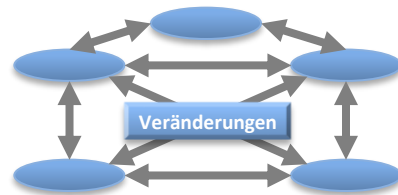
& Rolle des Unternehmens als Ausgangssituation

- Wo kommen wir her?
- Wo stehen wir heute?
- Wo wollen wir hin?

02

Veränderungen und deren Relevanz

Identifikation der relevanten Veränderungen im Unternehmensumfeld und ableiten von Chancen & Risiken.



03

SWOT

Identifikation der internen Stärken und Schwächen sowie externen Chancen und Risiken.
→ Bildung von Strategien

| | Stärken | Schwächen |
|---------|---------------------------|-----------------------------|
| Chancen | Stärken-Chancen-Strategie | Schwächen-Chancen-Strategie |
| Risiken | Stärken-Risiken-Strategie | Schwächen-Risiken-Strategie |

04

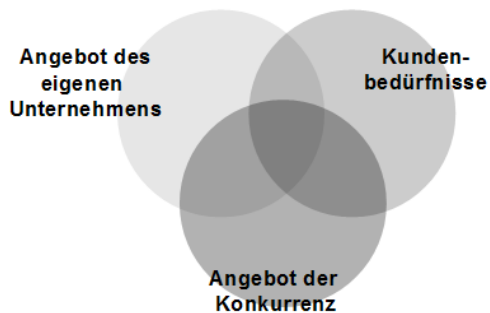
Kernkompetenz-Analyse

Überprüfung der Stärken auf Kernkompetenzen.



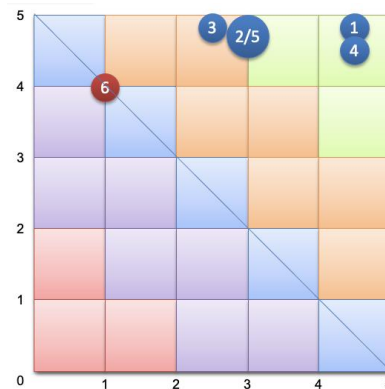
08

Marktattraktivität/ Wettbewerbsposition (3-Circle-Analyse)



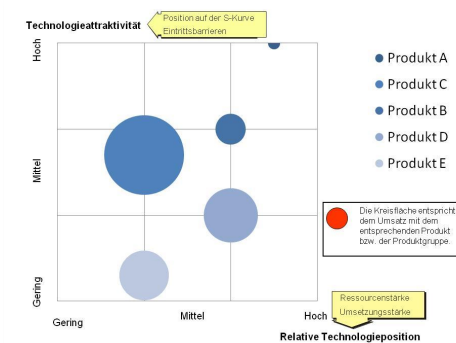
07

Markt-Technologie-Portfolio



06

Technologie-Portfolio

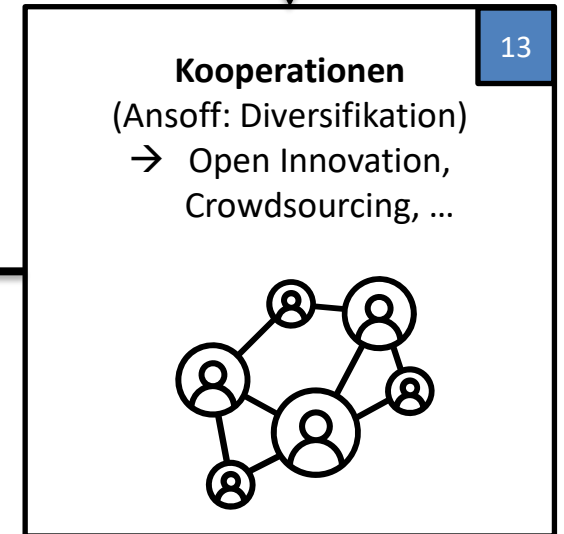
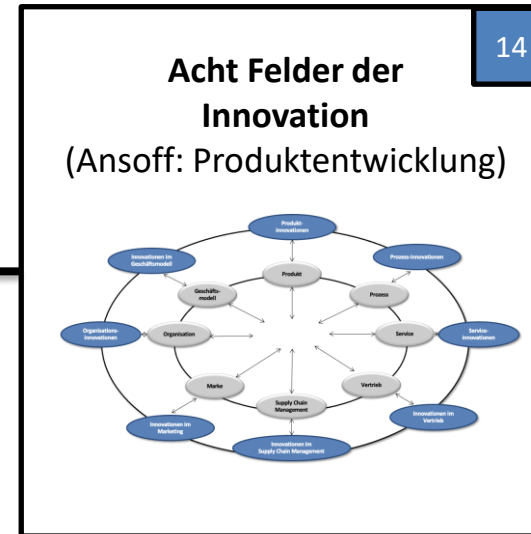
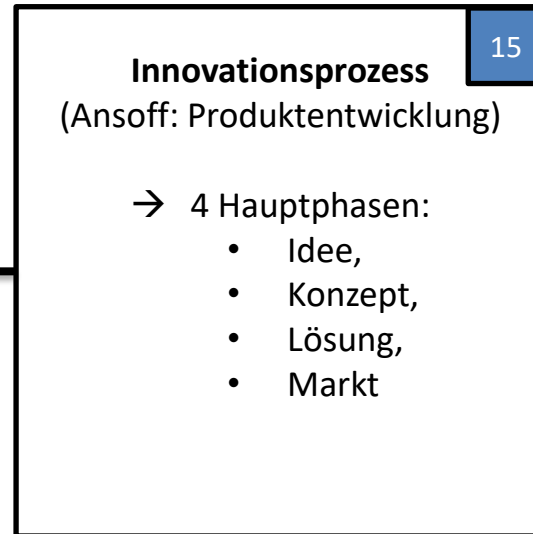
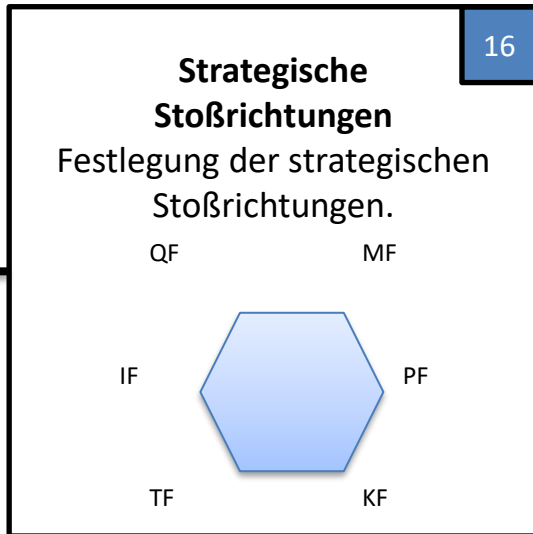
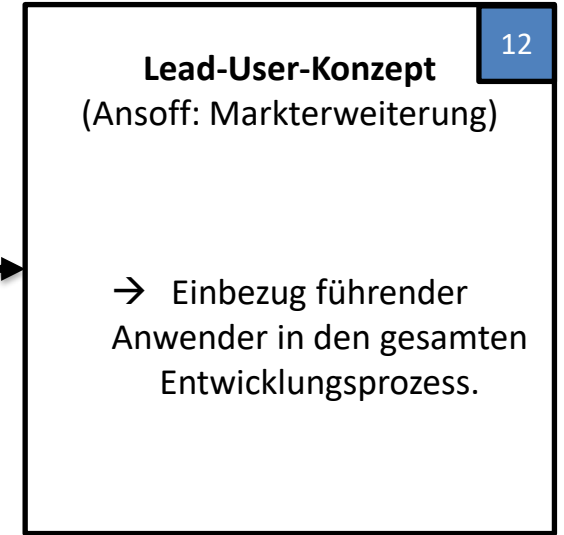
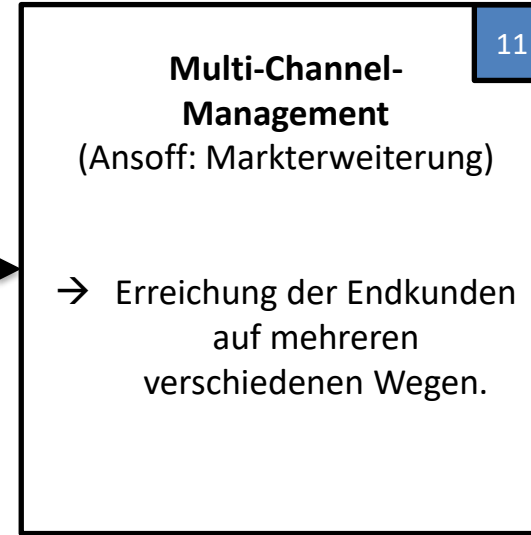
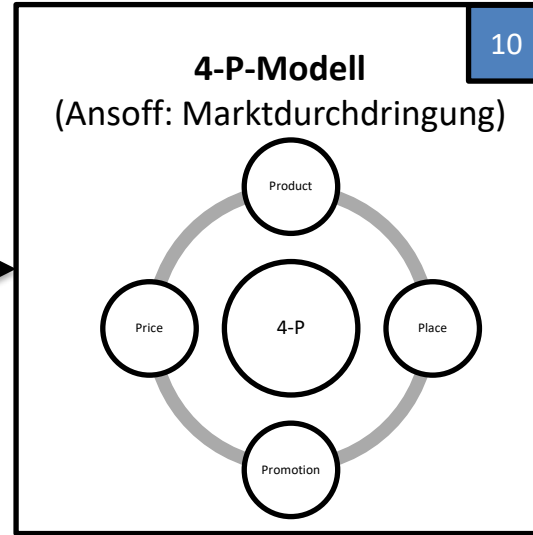
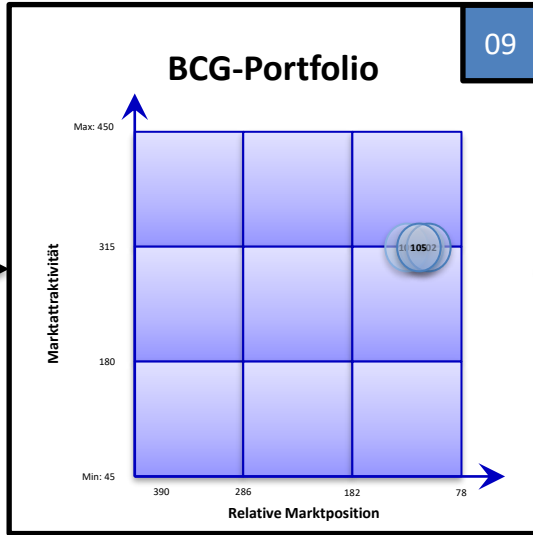


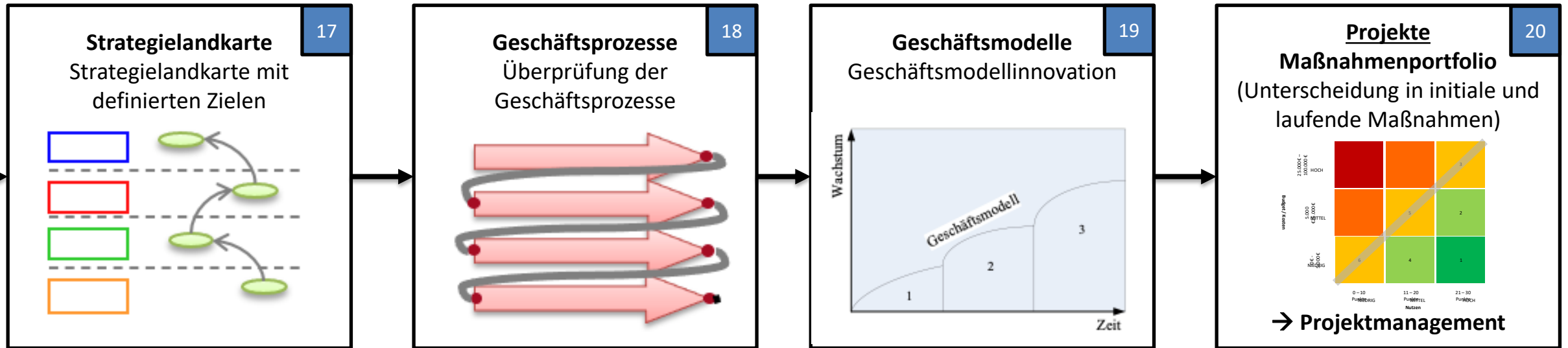
05

Ansoff-Matrix

Analyse nach der Ansoff-Matrix
→ Auf welche Märkte können die Kernkompetenzen übertragen werden.







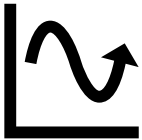

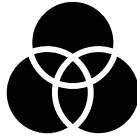
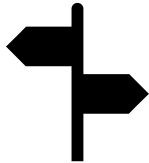


Ausführung ausgewählter Methoden

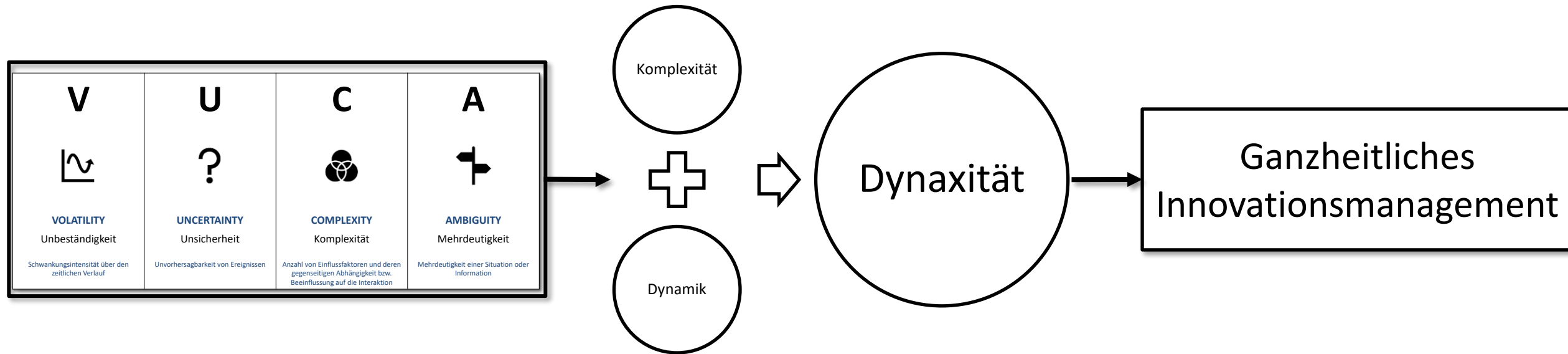


VUCA-Analyse



| | | | |
|---|--|---|---|
| V  | U  | C  | A  |
| VOLATILITY Unbeständigkeit | UNCERTAINTY Unsicherheit | COMPLEXITY Komplexität | AMBIGUITY Mehrdeutigkeit |
| Schwankungsintensität über den zeitlichen Verlauf | Unvorhersagbarkeit von Ereignissen | Anzahl von Einflussfaktoren und deren gegenseitigen Abhängigkeit bzw. Beeinflussung auf die Interaktion | Mehrdeutigkeit einer Situation oder Information |

→ Der Wandel durch die VUCA-Welt zwingt die Unternehmen das Bestehende in Frage zu stellen und neue Fähigkeiten aufzubauen!







- Der Wandel durch die VUCA-Welt zwingt die Unternehmen das Bestehende in Frage zu stellen und neue Fähigkeiten aufzubauen!
- Wichtig, um die Marktführerschaft aufrecht zu erhalten



| VUCA | Ausprägung | Merkmale | Betroffenheit (1= nicht betroffen, 5= stark betroffen) | | | | | Maßnahmen |
|------------------------|---|--|--|---|---|---|---|--|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Volatility | <ul style="list-style-type: none"> KI ermöglicht plötzlich, dass Rechercheaufgaben und Textverfassung sich in stark verkürzter Zeit erledigen lassen. | <ul style="list-style-type: none"> Schreibarbeiten werden teils automatisch erledigt und macht dadurch bestimmte Stellen überflüssig. | | | | X | | <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter müssen teilweise anderen Tätigkeiten/Stellen zugewiesen werden; Alternativ: Personalreduzierung. |
| Uncertainty | <ul style="list-style-type: none"> Welche Möglichkeiten KI in einem Jahr, zwei, ..., zehn Jahren bietet ist ungewiss. | <ul style="list-style-type: none"> Einsatzgebiet von KI erweitert sich rasant. | | | X | | | <ul style="list-style-type: none"> Installation eines Gremiums zur Beobachtung von KI-Potential sowie Einsatz einer Projektgruppe zur Einbettung von KI im Tagesgeschäft. |
| Complexity | <ul style="list-style-type: none"> KI bietet bereits eine Vielzahl an unterstützenden Einsatzmöglichkeiten und ist eng mit dem Wandel der Kommunikationsart verbunden. | <ul style="list-style-type: none"> Sprachanalysen (z.B. ob Kunde aufgebracht ist) Marketingkommunikation (z.B. personalisierte Werbung) Segmentierung von Zielgruppen ... | | | | X | | <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter müssen für die Bedingung der KI-Programme geschult werden. Neue Anwendungsmöglichkeiten müssen erkannt werden (hierzu: Maßnahme aus Block „Uncertainty“). |
| Ambiguity | <ul style="list-style-type: none"> Inwiefern KI-Programme objektive Rechercheergebnisse und Co. generieren ist unklar. | <ul style="list-style-type: none"> Bisherige Anwendungen erwecken den Verdacht, dass Ergebnisse immer im Sinne <u>einer</u> (politischen) Strömung generiert werden → müssen Ergebnisse als Querschnitt aller Richtungen betrachtet werden oder als subjektive Perspektive einer Ansicht? | | | | X | | <ul style="list-style-type: none"> Durchführung/Beauftragung von Studien zum ergebnisorientierten Umgang mit KI. Durchführung von Experimenten. |

Betroffenheit: 1 = nicht betroffen → kein Handeln erforderlich, 2 = kaum betroffen → beobachten, 3 = mäßig betroffen → Vorkehrungen treffen, 4 = betroffen → strategische Berücksichtigung, 5 = stark betroffen → sofort Handeln

| VUCA | Ausprägung | Merkmale | Betroffenheit (1= nicht betroffen, 5= stark betroffen) | | | | | Maßnahmen |
|--|------------|----------|--|---|---|---|---|-----------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| V olatility  | | | | | | | | |
| U ncertainty  | | | | | | | | |
| C omplexity  | | | | | | | | |
| A mbiguity  | | | | | | | | |

Betroffenheit: 1 = nicht betroffen → *kein Handeln erforderlich*, 2 = kaum betroffen → *beobachten*, 3 = mäßig betroffen → *Vorkehrungen treffen*, 4 = betroffen → *strategische Berücksichtigung*, 5 = stark betroffen → *sofort Handeln*



Veränderungen und deren Relevanz für das Unternehmen



| Veränderungen | Relevanz (1=unrelevant, 5=sehr relevant) | | | | | Maßnahmen |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Markt/Kunde | | | | | | |
| Wettbewerb | | | | | | |
| Technologie | | | | | | |
| Normen, Gesetze, Vorschriften | | | | | | |
| Gesellschaftlicher Wandel | | | | | | |



SWOT: Stärken-Schwächen Analyse



| | | Interne Analyse | |
|--|----------------------------------|---|---|
| | | Stärken | Schwächen |
| | | Auflistung der ermittelten Stärken | Auflistung der ermittelten Schwächen |
| E x t e r n e A n a l y s e | Chancen | Stärken-Chancen-Strategie | Schwächen-Chancen-Strategie |
| | Auflistung der möglichen Chancen | Wie kann ich mit meinen Stärken bestehenden Chancen Nutzen? | Welche Schwächen muss ich beseitigen, damit ich die Chance nutzen kann? |
| | Risiken | Stärken-Risiken-Strategie | Schwächen-Risiken-Strategie |
| | Auflistung der möglichen Risiken | Wie kann ich die bestehenden Risiken mit Hilfe meiner Stärken verringern? | Welche Schwächen muss ich beseitigen, damit ich die Risiken verringere? |

Interne Analyse

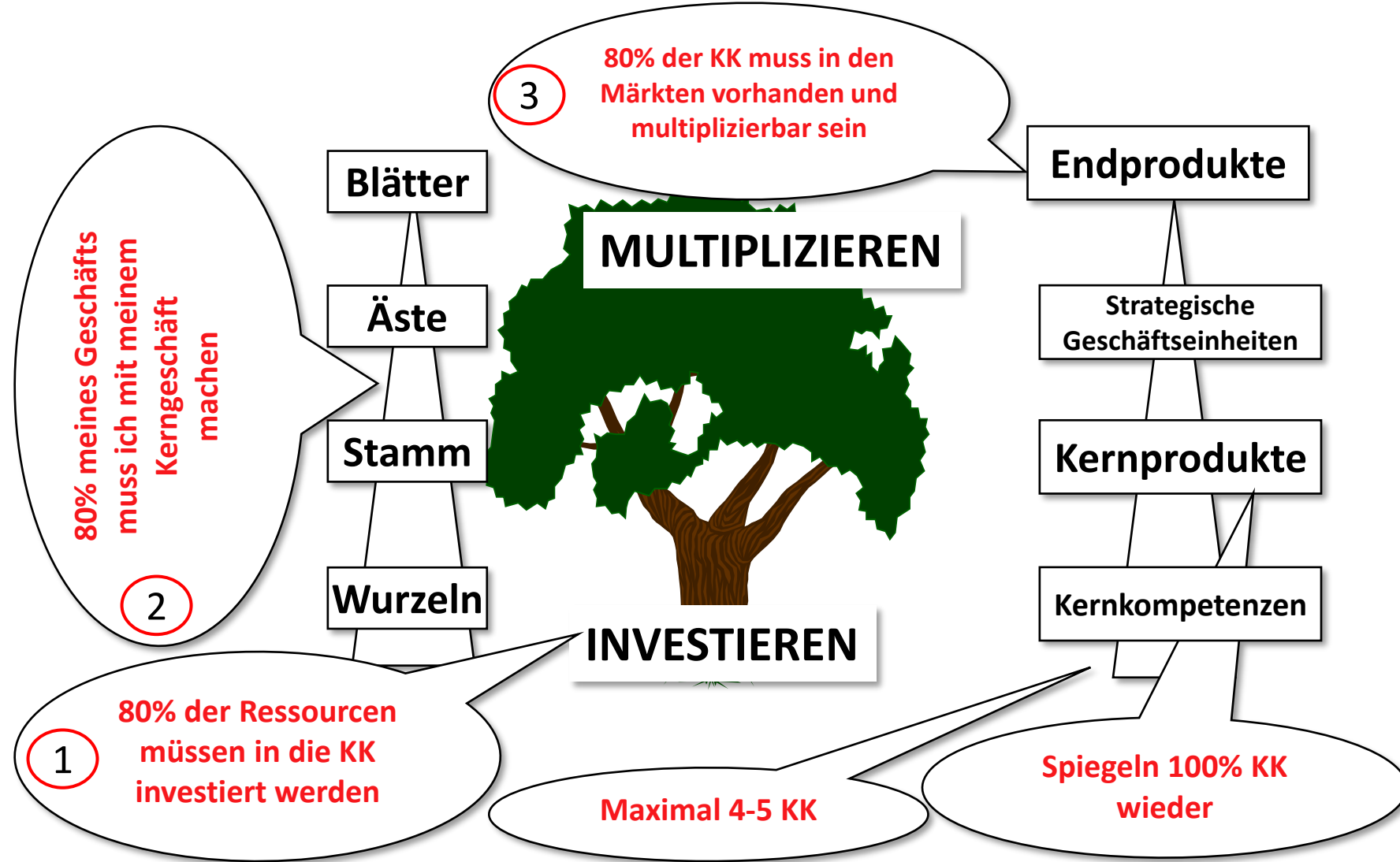
E
x
t
e
r
n
e

A
n
a
l
y
s
e

| | | Stärken | Schwächen |
|---------|--|---------------------------|-----------------------------|
| | | • ... | • ... |
| Chancen | | Stärken-Chancen-Strategie | Schwächen-Chancen-Strategie |
| • ... | | • ... | • ... |
| Risiken | | Stärken-Risiken-Strategie | Schwächen-Risiken-Strategie |
| • ... | | • ... | • ... |



Kernkompetenz-Analyse





| | Wertvoll | Selten | Unvollkommen nachahmbar | Nicht ersetzbar |
|--|----------|--------|----------------------------|-----------------|
| Kompetenz Großkupplungen und Vulkanisation | Ja | Ja | Ja | Ja |
| Gutes Engineering TVC, TB | Ja | Ja | Nein | Nein |
| Eigene Vulkanisation | Ja | Ja | Ja | Ja |
| Guter After-Sales- Service | Ja | Ja | Ja | Ja |
| Umfangreiches Versuchsfeld | Ja | Ja | Ja | Ja |
| Maßgeschneiderte Lösungen (nur in bestimmten Segmenten) | Ja | Ja | Ja | Ja |
| Weltweite Präsenz und Verfügbarkeit | Ja | Nein | Nein | Nein |



| | | |
|---|---|--|
| Neuer Markt / Neue Anwendung | In welchen neuen Produkten oder Märkten können wir unsere bestehende Kompetenzen einsetzen? | Welche Kernkompetenzen benötigen wir in neuen Märkten? |
| Bestehender Markt / Bestehende Anwendungen | Wie können wir unsere bestehende Kernkompetenzen weiterentwickeln oder schützen? | Welche neuen Kernkompetenzen benötigen wir in den bestehenden Märkten? |
| | Bestehende Kompetenzen | Neue Kompetenzen |



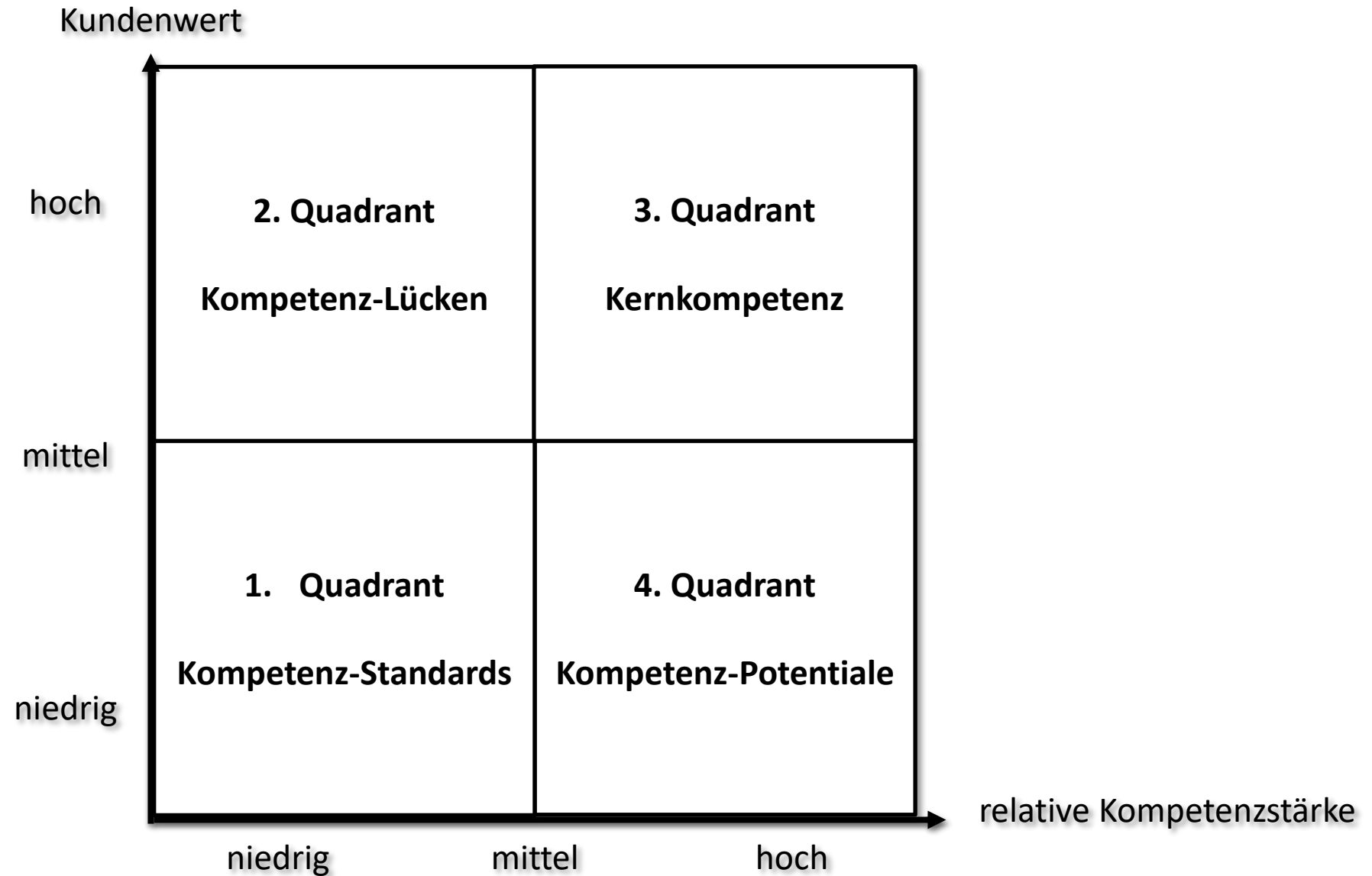
| | Markt | Kernkompetenzen |
|--------------------|--------------|---|
| Heutiger Markt | Sportschuhe | <ol style="list-style-type: none">1. Fertigungskompetenz2. WS-Kette Kompetenz3. Vertriebskanäle |
| Zukünftiger Markt | Modemarkt | <ol style="list-style-type: none">1. Bekanntheit2. Markenimage3. Multiplikatoren |
| Potentieller Markt | Sport Events | <ol style="list-style-type: none">1. Partnernetzwerk2. Informationen3. Social Networks |



Strategische Bedeutung der
Kompetenz



Stärke des Unternehmens
bezüglich der Kompetenz



| | Wertvoll | Selten | Unvollkommen nachahmbar | Nicht ersetzbar |
|--|----------|--------|----------------------------|-----------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| | Markt | Kernkompetenzen |
|--------------------|-------|-----------------|
| Heutiger Markt | | |
| Zukünftiger Markt | | |
| Potentieller Markt | | |

Strategische Bedeutung der
Kompetenz

Kompetenz 1

Kompetenz 2

Kompetenz 3

Kompetenz 4

Kompetenz 5

Kompetenz ...

hoch

mittel

niedrig

**2. Abzubauenende
Kompetenzlücke**

→ Entwickeln
→ Zukauf
→ Akquisition
→ Kooperationen

**3. Strategisch
relevante
Kernkompetenz des
Unternehmens**

→ Halten
→ Weiterentwickeln
→ Transferieren

**1. Kompetenzlücke
ohne Bedeutung**

→ kein weiteres
Investment
→ Outsourcing

4. Selektionsstrategie

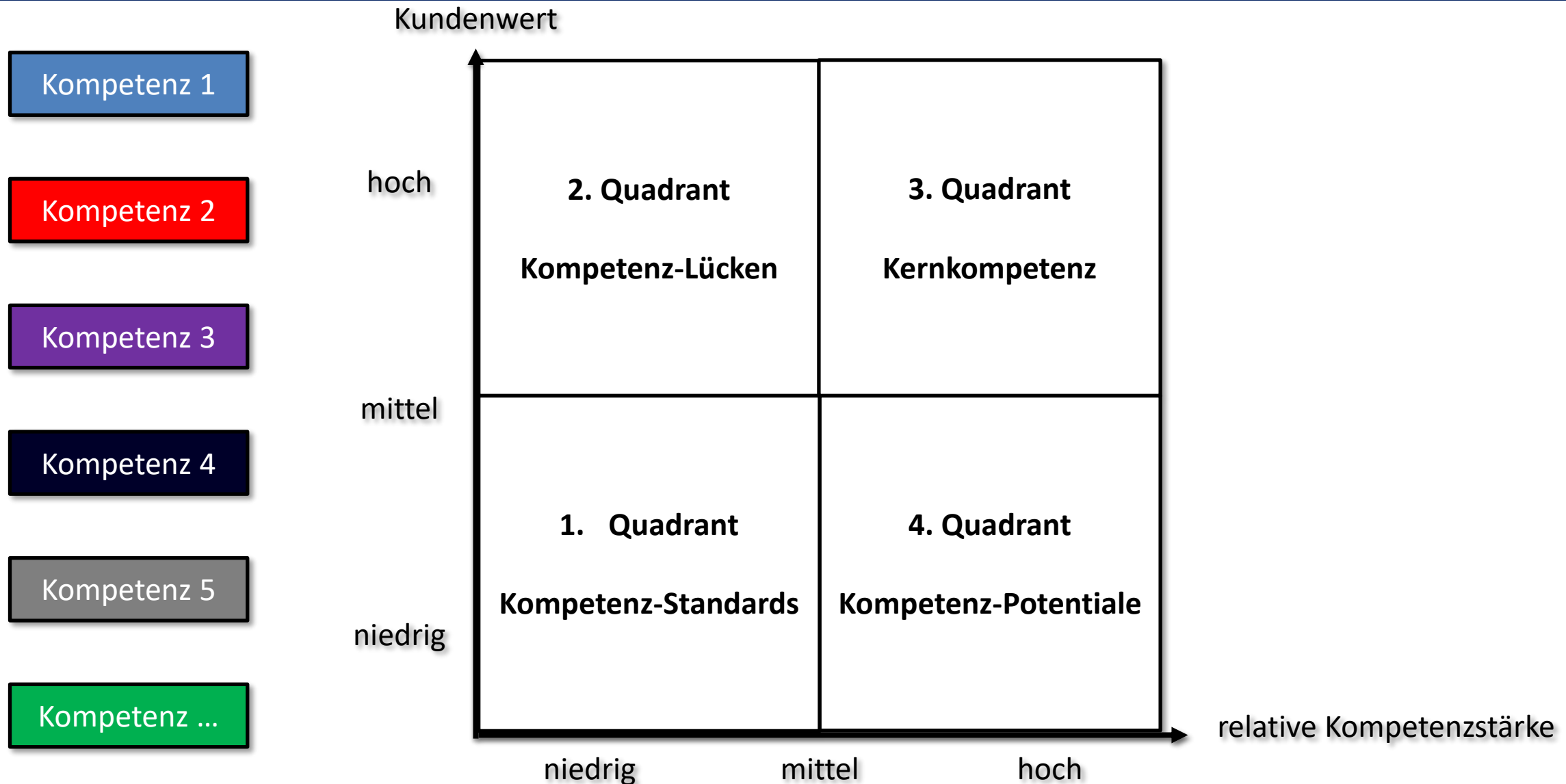
→ Diversifikation
→ Verkauf
→ Aufgabe

niedrig

mittel

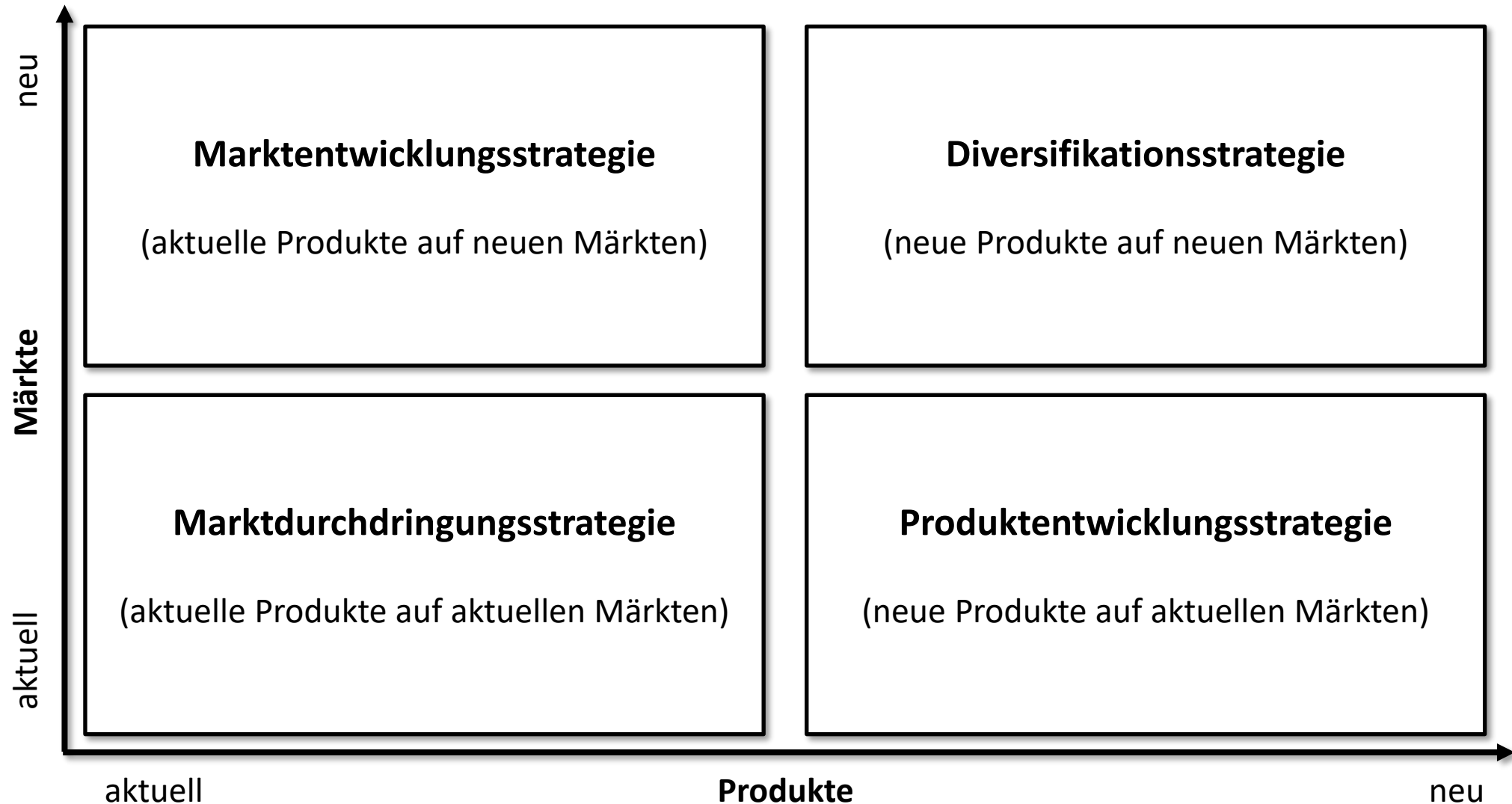
hoch

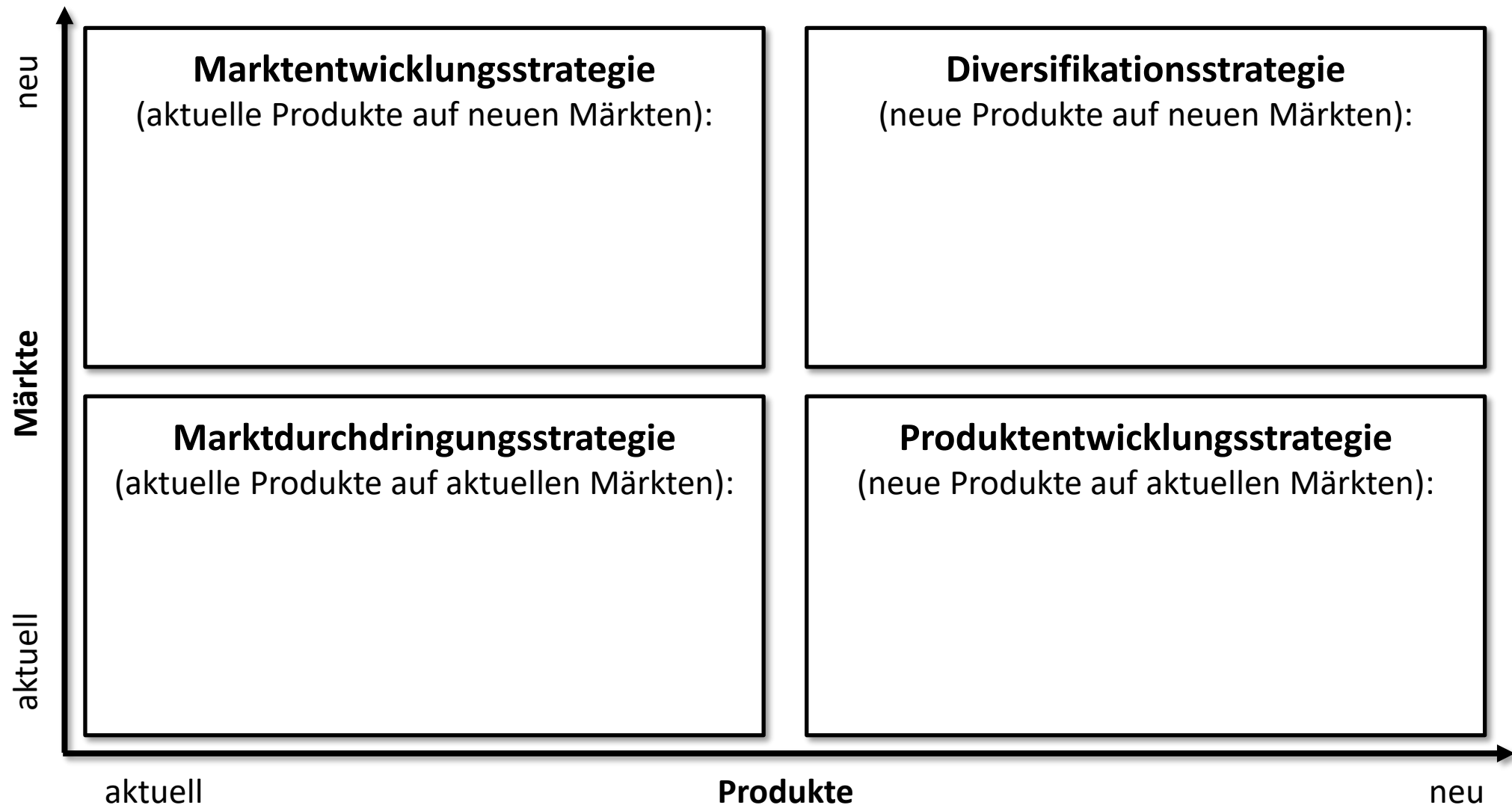
Stärke des Unternehmens
bezüglich der Kompetenz





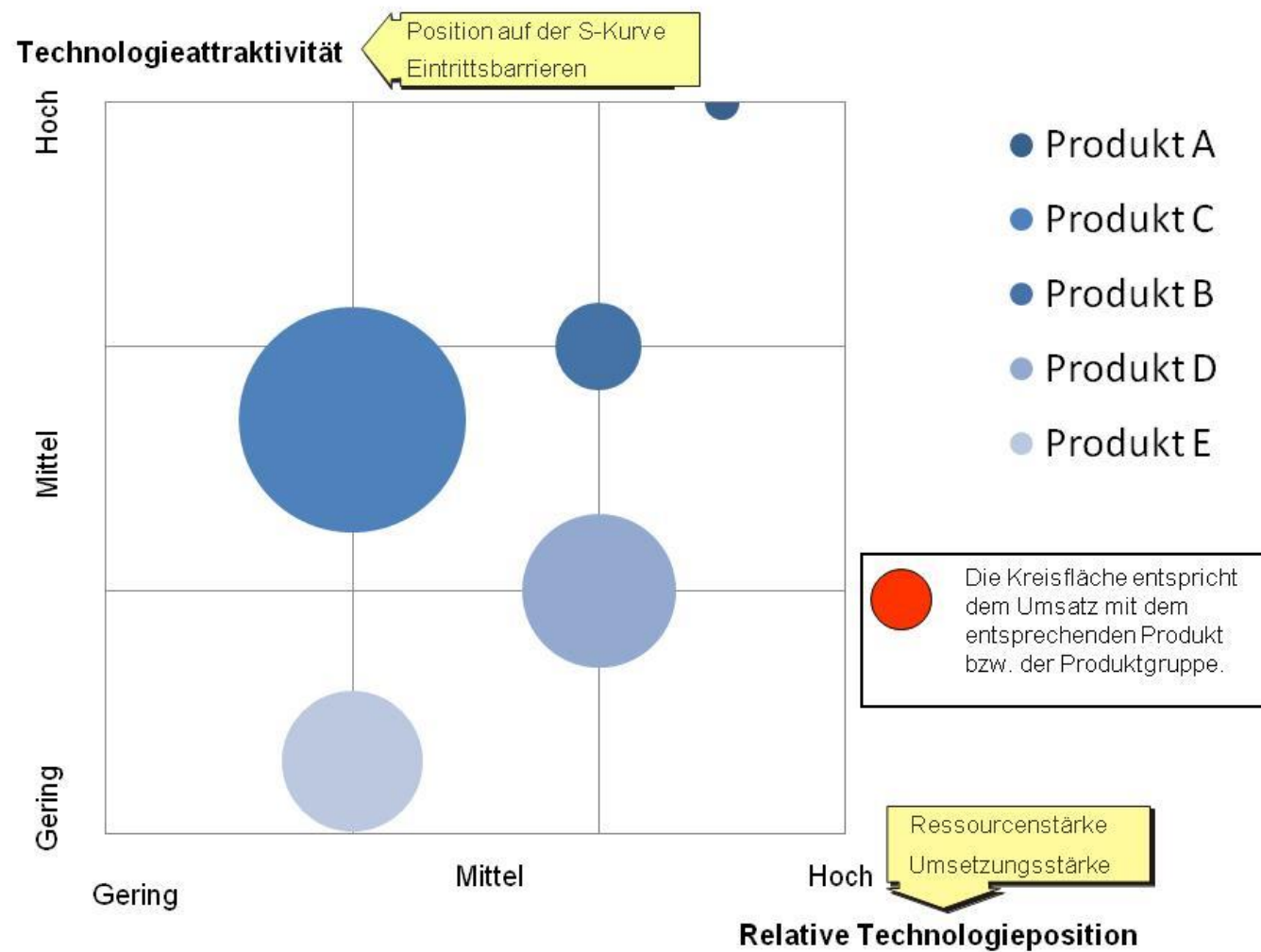
Ansoff-Matrix







Technologie-Portfolio



| | Relevanz der Technologien 1 = nicht wichtig, 2= kaum, 3 = wichtig, 4 = sehr wichtig, 5 = überlebensrelevant | | | | | | Vorbereitet auf diese Technologie → in grün: immaterielles - Kompetenzen, Know-How, ... → in orange: materielles – Hardware, Fabriken, ... | | | | | |
|---------------------------------------|---|---------|---------|----------|---------|----------|--|--|-------|--|-----|--|
| | heute | in 1 J. | in 2 J. | in 3. J. | in 5. J | in 10 J. | gar nicht | | wenig | | gut | |
| Cloud-Anwendungen | | | | | | | | | | | | |
| Mobile Lösungen | | | | | | | | | | | | |
| Internet der Dinge | | | | | | | | | | | | |
| Lernfähige Computersysteme | | | | | | | | | | | | |
| Fortschrittliche Produktionstechniken | | | | | | | | | | | | |
| Neue Energiequellen und -Lösungen | | | | | | | | | | | | |
| Bioengineering | | | | | | | | | | | | |
| Mensch-Maschinen-Hybriden | | | | | | | | | | | | |
| [Weitere Technologie] | | | | | | | | | | | | |
| [Weitere Technologie] | | | | | | | | | | | | |

| Wirkzeit | Härtegrad Technologie | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|----------|--------------------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | | heute | morgen | heute | morgen | heute | morgen | heute | morgen | heute | morgen |
| | alt | | | | | | | | | | |
| | reif | | | | | | | | | | |
| | jung | | | | | | | | | | |
| | entstehend | | | | | | | | | | |

Härtegrade:

1. Technologie hören-sagen
2. Wir überlegen, wie Technologie angewendet werden kann
3. Erste Anwendung
4. Systematische Verbreitung im Portfolio
5. Perfekte Umsetzung und Weiterentwicklung

Technologie

alt → wird ersetzt
 reif → State of the Art
 jung → führende Anwender
 entstehend → noch im Entwicklungsstadium

| Technologie | Maßnahmen, um von Härtegrad „heute“ auf Härtegrad „morgen“ zu kommen |
|-----------------|--|
| [Technologie 1] | ... |
| [Technologie 2] | ... |
| [Technologie 3] | ... |
| [Technologie 4] | |



Markt-Technologie-Portfolio



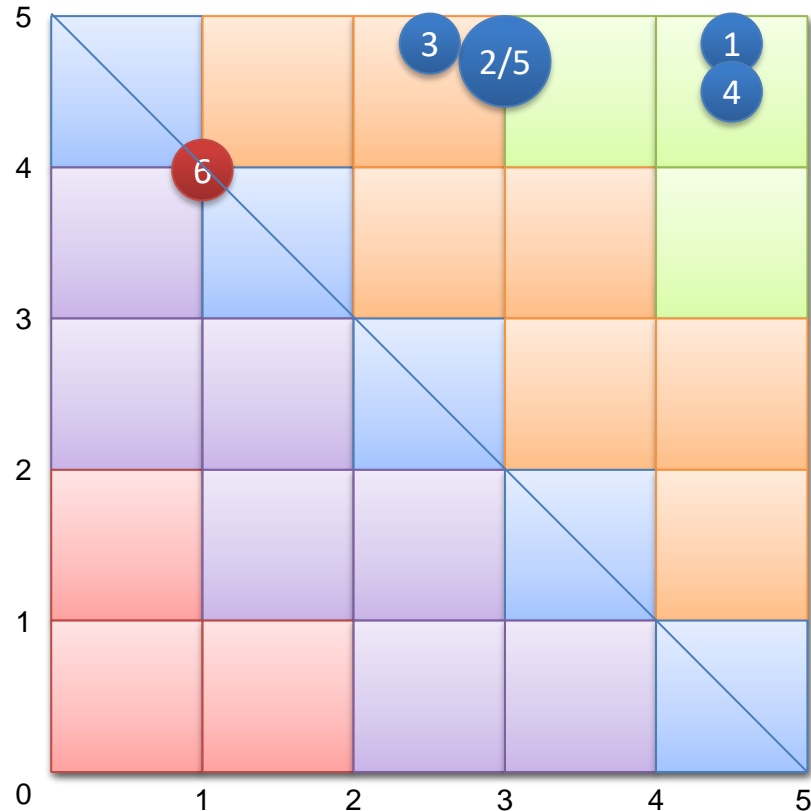
| Technologie Anwen- dungsgebiete | Hydraulik (1) | Mechatronik (2) | Antriebstechnik (3) | Strömungs- technik (4) | Tribologie (5) | Fehlende Technologien (6) |
|---------------------------------------|------------------|--------------------|------------------------|------------------------------|-------------------|---|
| 1. Oberflächen- beschichtung | 5 | 5 | 5 | 4-5 | 5 | 1.6 Abgasreinigung |
| Trend | → | → | ↗ | → | ↗ | |
| 2. Chemie- Technik | 5 | 2-3 | 2 | 3 | 4 | 2.6 Neue Werkstoffe 2.7 Mess- und Regeltechnik 2.8 Verfahrens- technik |
| Trend | → | ↗ | ↗ | ↗ | ↗ | |
| 3. Kraftwerks- technik | 5 | 2-3 | 2 | 4 | 3 | 3.6 Neue Werkstoffe |
| Trend | → | ↗ | ↗ | ↗ | ↗ | |

1: geringe Bedeutung
5: hohe Bedeutung

→ Gleichbleibende Bedeutung
↗ Steigende Bedeutung



Markt-
Priorität (Y)



| Technologie | Technologie Härtegrad (X) | Markt-Priorität (Y) |
|--------------------|---------------------------|---------------------|
| 1.Hydraulik | 4,5 | 5 |
| 2.Mechatronik | 3 | 5 |
| 3.Antriebstechnik | 2,5 | 5 |
| 4.Strömungstechnik | 4,5 | 4,5 |
| 5.Tribologie | 3 | 5 |
| 6.Abgasreinigung | 1 | 4 |

Technologie
Härtegrad (X)

Technologie Härtegrade:

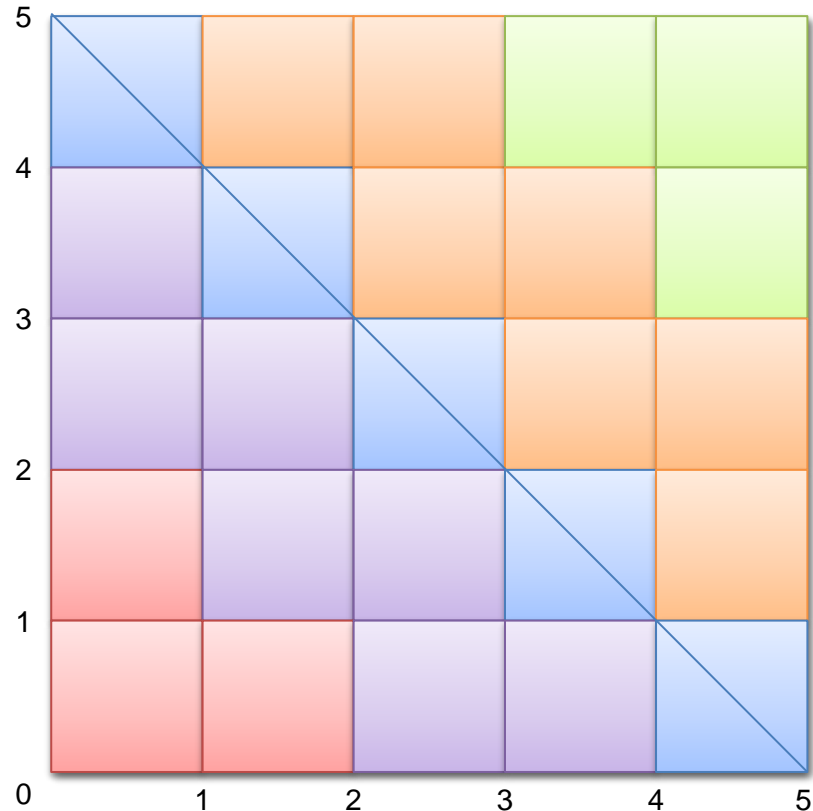
1. Technologie hören-sagen
2. Wir überlegen, wie Technologie angewendet werden kann
3. Erste Anwendung
4. Systematische Verbreitung im Portfolio
5. Perfekte Umsetzung

| Technologie Anwen- dungsgebiete | ... (1) | ... (2) | ... (3) | ... (4) | ... (5) | ... (6) |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1. ... | | | | | | |
| Trend | | | | | | |
| 2. ... | | | | | | |
| Trend | | | | | | |
| 3. ... | | | | | | |
| Trend | | | | | | |

1: geringe Bedeutung
5: hohe Bedeutung

→ Gleichbleibende Bedeutung
→ Steigende Bedeutung

Markt-
Priorität (Y)



Technologie
Härtegrad (X)

| Technologie | Technologie Härtegrad (X) | Markt- Priorität (Y) |
|-------------|---------------------------------|-------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |



Marktattraktivität/Wettbewerbsposition

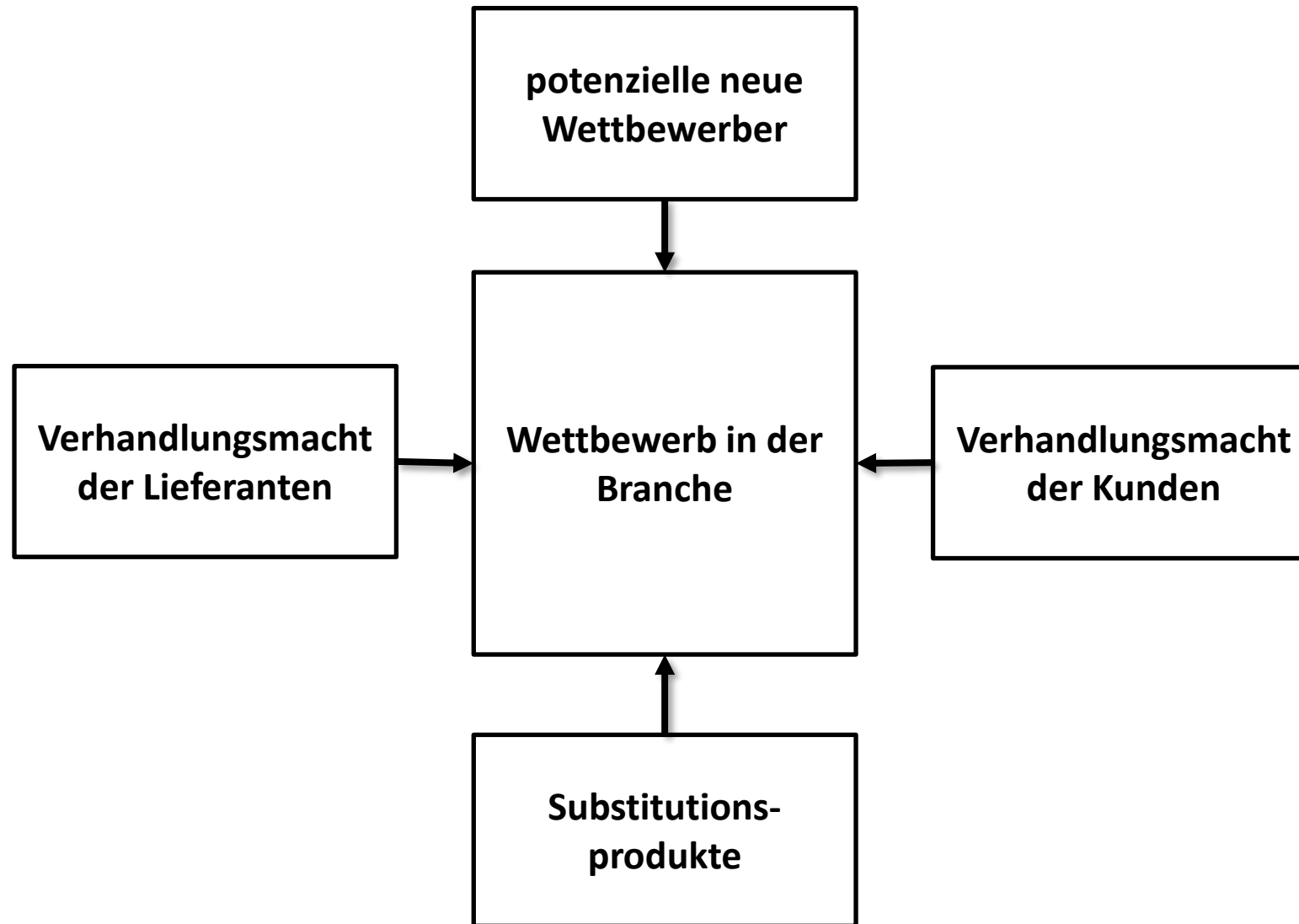


Wettbewerbsstrategie

Kostenführerschaft

Qualitätsführerschaft

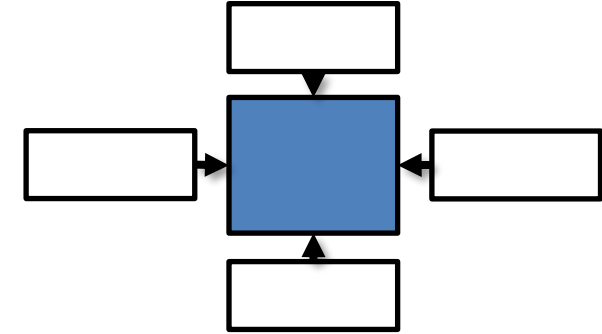
Nischenkonzentration





Wettbewerb im eigenen Markt hoch, wenn

- Es sind viele ähnlich geartete Konkurrenten vorhanden
- Geringes, schrumpfendes, kein oder verlangsamtes Marktwachstum
- Geringe Kapazitätsauslastung
- Fixkostenanteile hoch
- Differenzierungsmöglichkeiten gering (austauschbare Produkte werden über den Preis verkauft)
- Kapazitätserweiterungen sind nur in großen Schritten möglich, was zu vorübergehenden Überkapazitäten führt
- Branchenaustrittsbarrieren hoch sind



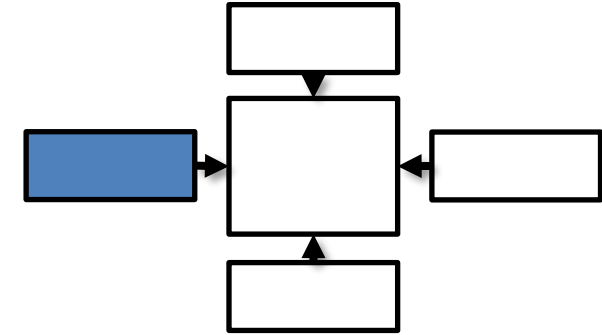
Beispiele für Marktaustrittsbarrieren:

- spezialisierte Betriebsmittel (z.B. keine Weiterverwendungs- oder Verkaufsmöglichkeit)
- hohe Fixkosten der Stilllegung (z.B. hohe Entsorgungskosten)
- strategische Verknüpfungspunkte (z.B. Ergänzungsprodukte)
- emotionale Barrieren (mein Vater hat gegründet ...)
- staatliche oder gesellschaftliche Barrieren (Post, Bahn...)



Lieferantenmacht ist besonders groß, wenn

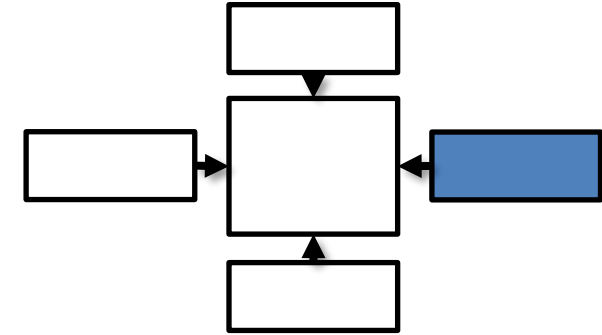
- Anzahl der Lieferanten klein
- Anzahl der Kunden groß
- Bedeutung des Vorprodukts ist für die Kunden hoch
- Spezifität des Produktes hoch
- Umstellungskosten für den Kunden hoch





Kundenmacht besonders groß, wenn

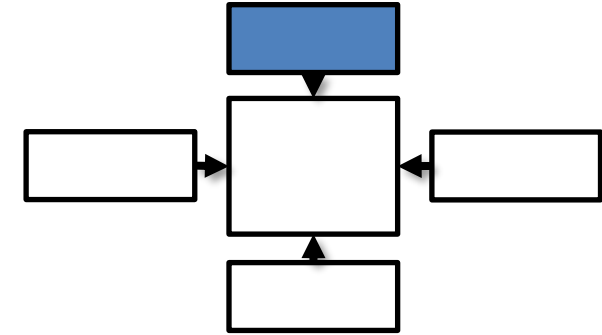
- Anzahl der Lieferanten groß
- Anzahl der Kunden gering
- Bedeutung des Vorprodukts ist für die Kunden gering
- Spezifität des Produktes gering
- Umstellungskosten für den Kunden niedrig





Bedrohung durch neue Wettbewerber hoch, wenn

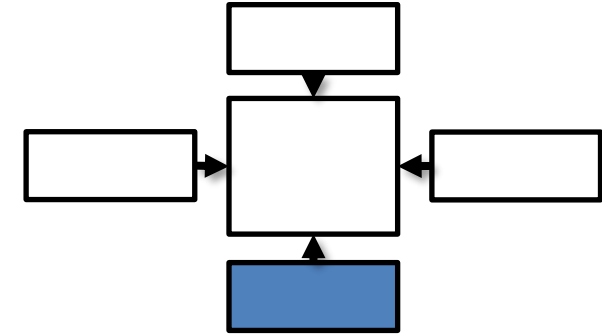
- Keine „Economies of Scale“ (Größenvorteile)
- Niedriger Kapitalbedarf
- Wenig staatliche Regulierung
- Zugang zu vorhandenen Vertriebswegen einfach
- Keine Kostenvorteile der bestehenden Unternehmen
- Geringe Kundenloyalität, geringe Markentreue
- Geringe Umstellungskosten im Unternehmen
- Geringe Wechselkosten bei den Kunden
- Keine Technologievorsprünge und keine Know-how-Vorteile bestehender Unternehmen





Bedrohung durch Substitutionsprodukte hoch, wenn

- Trends einen großen Einfluss haben
- Lizenzen und Patente auslaufen
- Die Relation des Preis/Leistung unausgewogen ist
- Entwicklung neuer Technologien zu erwarten sind
- Viele und intensive Umfeldeinflüsse (Soziologie, Politik, Wirtschaft, Technik ...)
- Wenig vorhandene Gewohnheiten bei den Kunden zu beobachten sind
- Keine Umstellungskosten notwendig sind

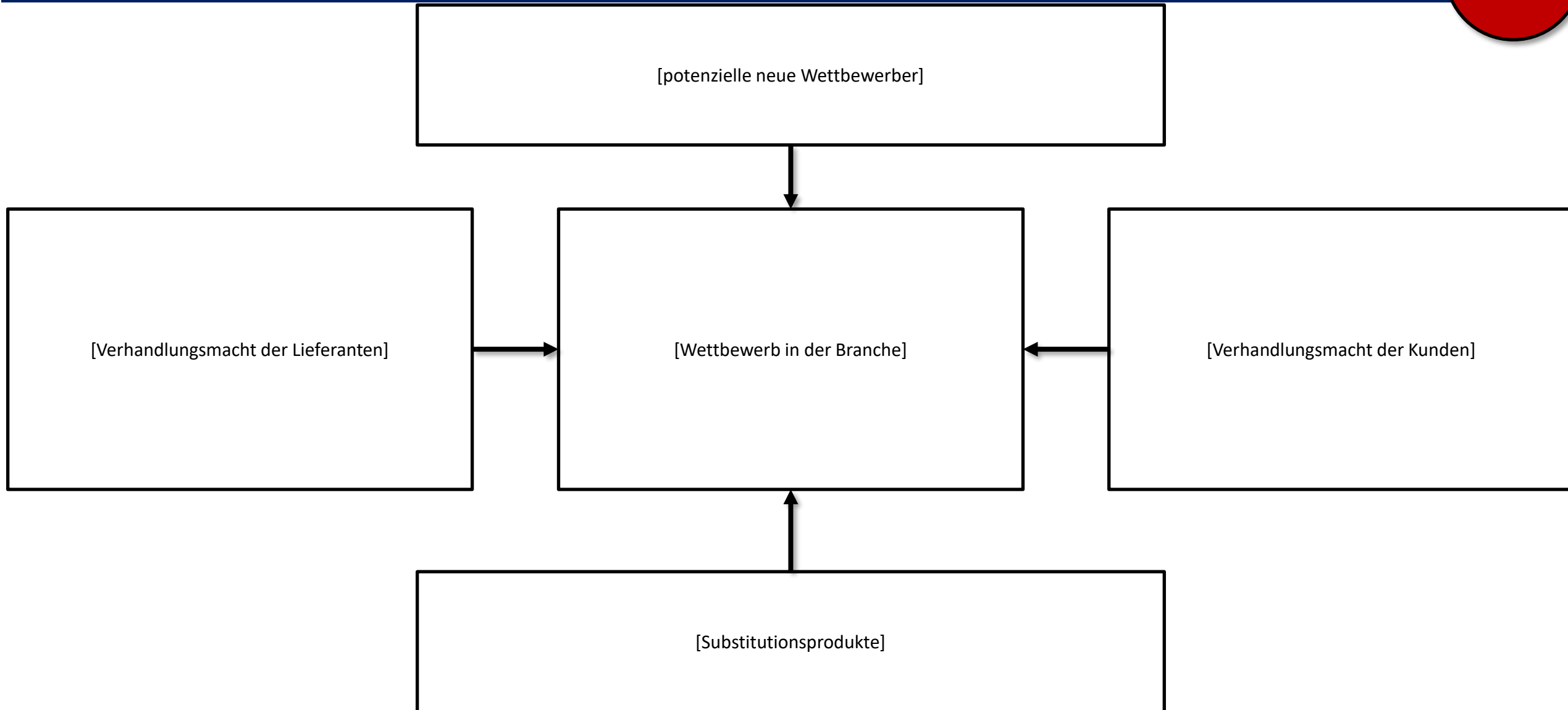




| Kräfte | Betrachtungszeitpunkt | Ausprägung (1 = sehr unattraktiv, 5 = sehr attraktiv) | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------|--|---|---------------------------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Neue Wettbewerber | Heute | | | | | |
| | In 5 Jahren | | | | | |
| Wettbewerbsintensität in der Branche | Heute | | | | | |
| | In 5 Jahren | | | | | |
| Substitutionsprodukte | Heute | | | | | |
| | In 5 Jahren | | | | | |
| Verhandlungsmacht der Lieferanten | Heute | | | | | |
| | In 5 Jahren | | | | | |
| Verhandlungsmacht der Kunden | Heute | | | | | |
| | In 5 Jahren | | | | | |
| | | Durchschnitt heute: [...] | | Durchschnitt in 5 Jahren: [...] | | |



| <u>Indexerläuterung:</u> 1 – 5 = sehr gering – sehr hoch | gestern 1 - 5 | heute 1 – 5 | morgen 1 – 5 | Merkmale |
|---|------------------|----------------|-----------------|----------|
| 1. Kundenmacht | 2 | 4 | 5 | • [...] |
| 2. Lieferantenmacht | 1 | 3 | 4 | • [...] |
| 3. Neue Wettbewerber | 1 | 2 | 3 | • [...] |
| 4. Ersatzprodukte | 1 | 2 | 3 | • [...] |

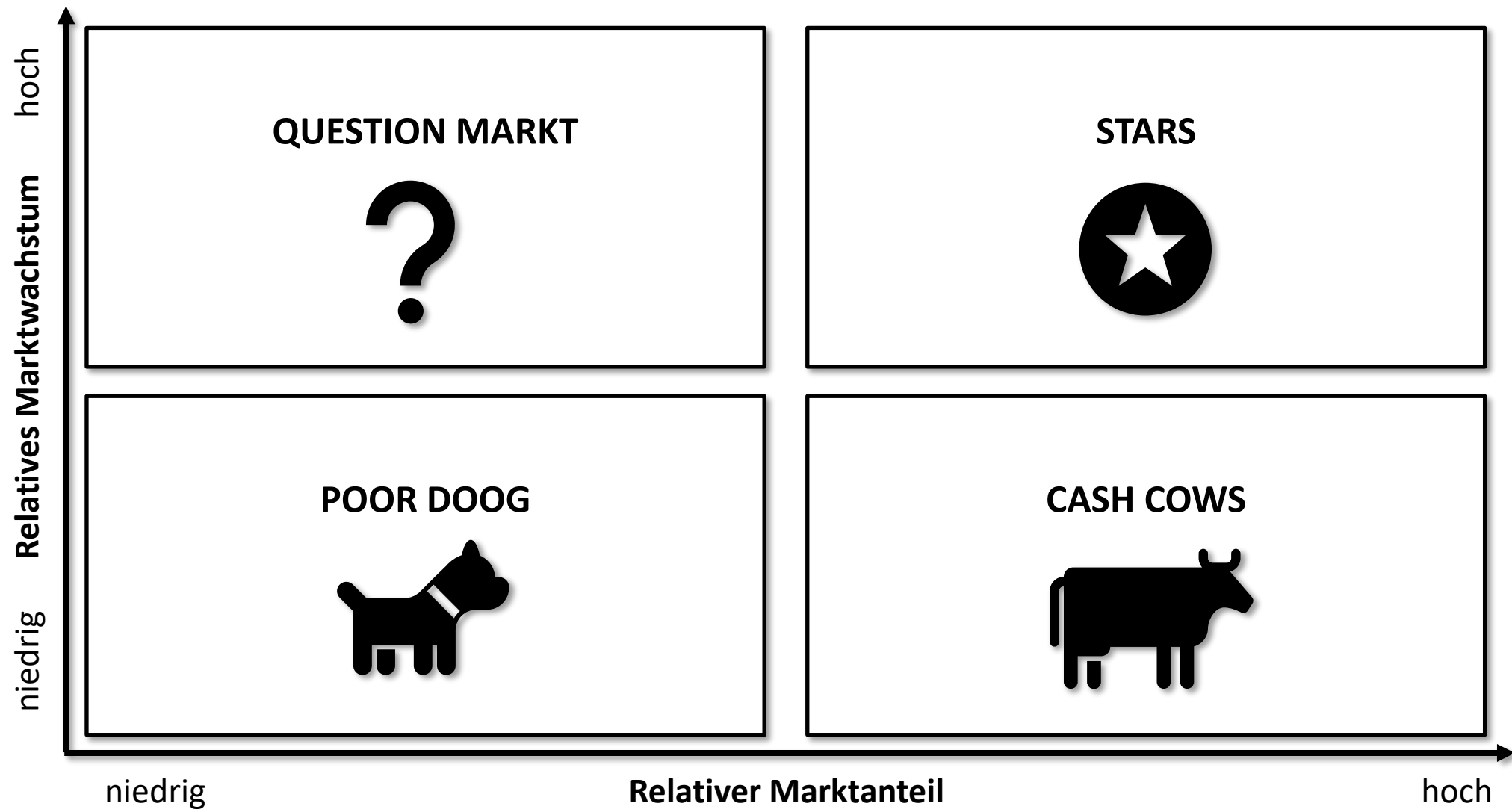


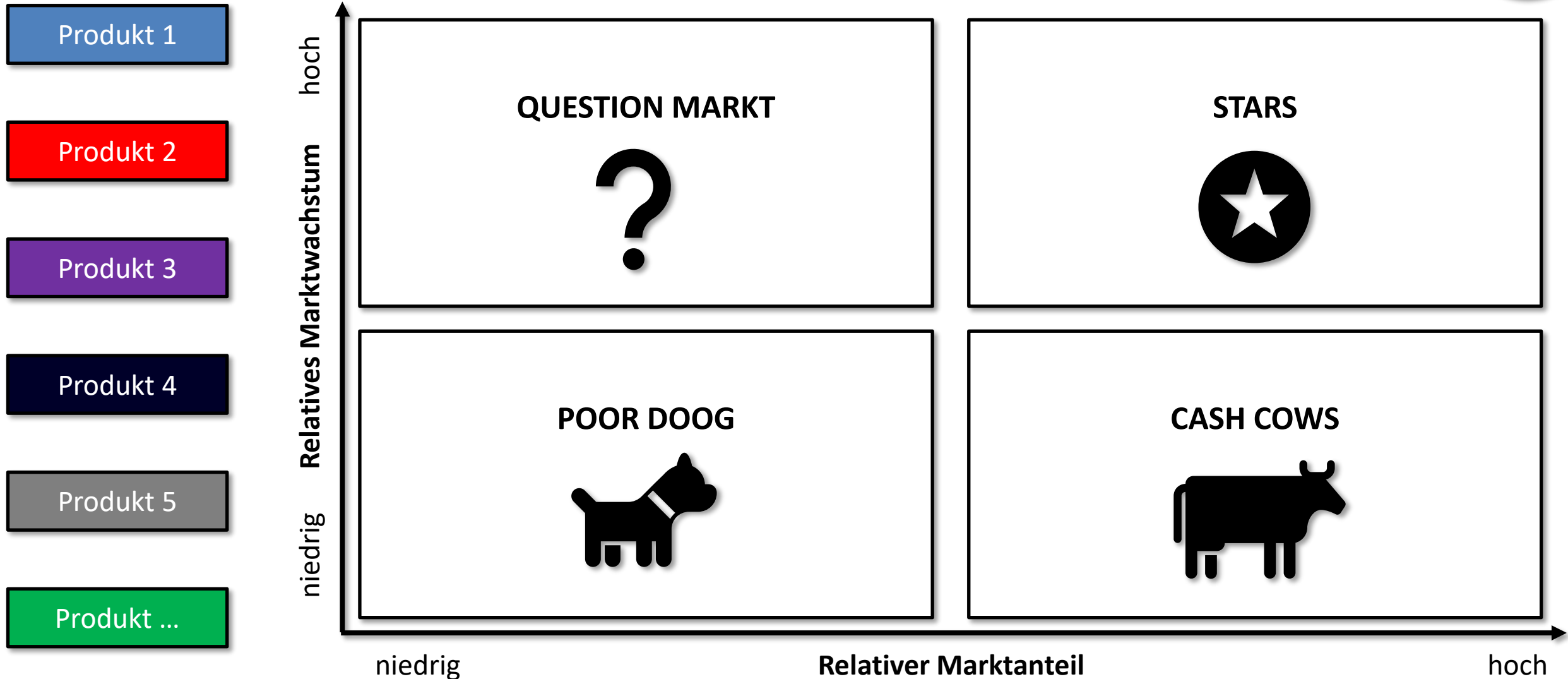
| Kräfte | Betrachtungszeitpunkt | Ausprägung (1 = sehr unattraktiv, 5 = sehr attraktiv) | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------|--|---|---------------------------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Neue Wettbewerber | Heute | | | | | |
| | In 5 Jahren | | | | | |
| Wettbewerbsintensität in der Branche | Heute | | | | | |
| | In 5 Jahren | | | | | |
| Substitutionsprodukte | Heute | | | | | |
| | In 5 Jahren | | | | | |
| Verhandlungsmacht der Lieferanten | Heute | | | | | |
| | In 5 Jahren | | | | | |
| Verhandlungsmacht der Kunden | Heute | | | | | |
| | In 5 Jahren | | | | | |
| | | Durchschnitt heute: [...] | | Durchschnitt in 5 Jahren: [...] | | |

| <u>Indexerläuterung:</u> 1 – 5 = sehr gering – sehr hoch | gestern 1 - 5 | heute 1 – 5 | morgen 1 – 5 | Merkmale |
|---|------------------|----------------|-----------------|----------|
| 1. Kundenmacht | | | | • [...] |
| 2. Lieferantenmacht | | | | • [...] |
| 3. Neue Wettbewerber | | | | • [...] |
| 4. Ersatzprodukte | | | | • [...] |



BCG-Portfolio








4-P-Modell



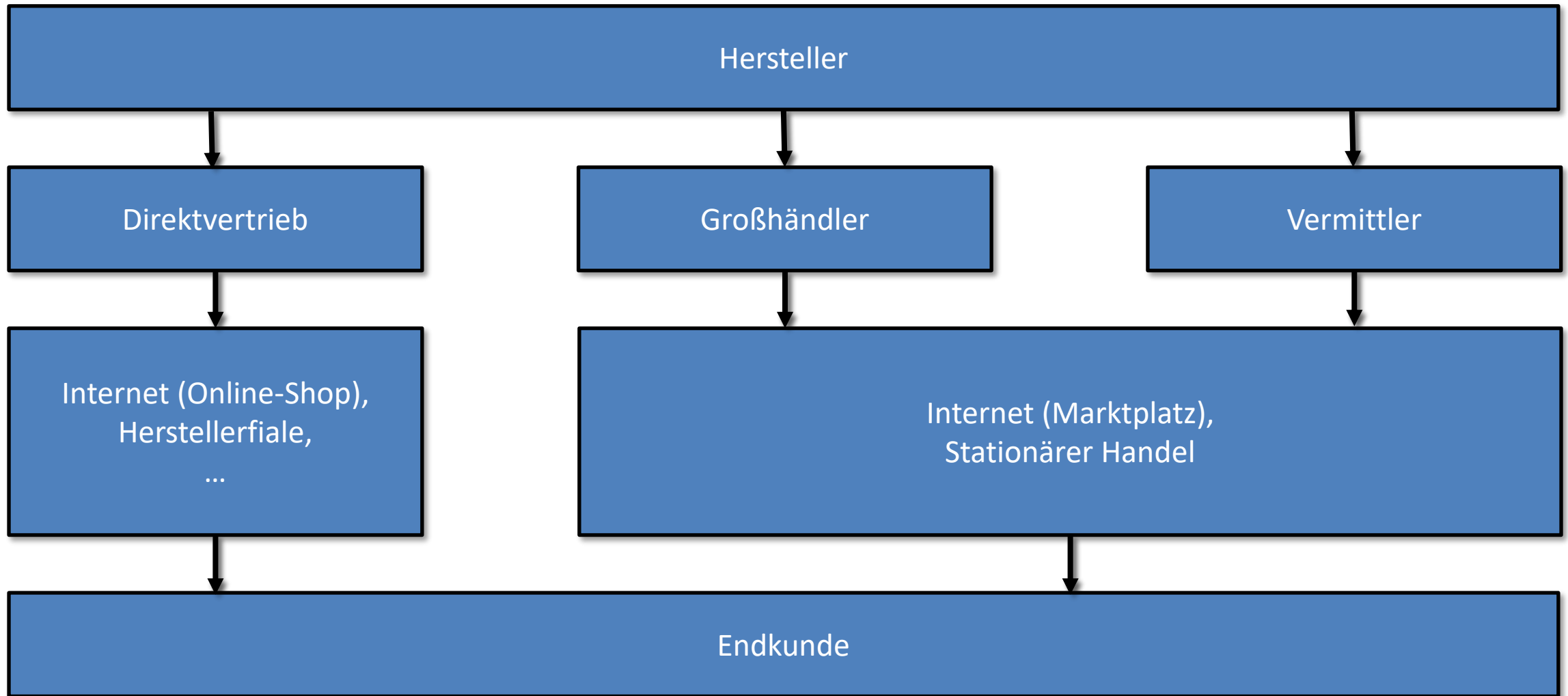
| Marketing-Tools | | | |
|---|---|--|--|
| PRODUCT | PRICE | PLACE | PROMOTION |
| Angebot | Preis | Vertrieb | Kommunikation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Funktion/Ausstattung • Qualität • Design • Verpackung/Kennzeichnung • Marke • Programm/Sortiment • Kundendienst • Service & Wartung • Produktgestaltung • Produktvariation • Produktinnovation • Produkteleminierung | <ul style="list-style-type: none"> • Preisbildung • Rabatte/Boni • Preisdifferenzierung • Konditionen | <ul style="list-style-type: none"> • Vertriebsmethoden • Vertriebsorganisation • Absatzkanäle • Absatzgebiete • Standort • Logistik • Lagerhaltung • Transportwege • Versand • Push- oder Pull-Marketing | <ul style="list-style-type: none"> • Werbung • Verkaufsförderung • Public Relations • Persönlicher Verkauf • Corporate Design |
| Lösung für den Kunden | Kosten des Kunden | Bequemlichkeit des Kunden | Kontakt zum Kunden |



Vorlage



Multi-Channel-Management



in Anlehnung an: <https://www.business-wissen.de/hb/beispiele-fuer-multi-channel-marketing-und-omni-channel-management/>, letzter Zugriff: 08. Mai 2023



Lead-User-Konzept



Was ist ein Lead User?

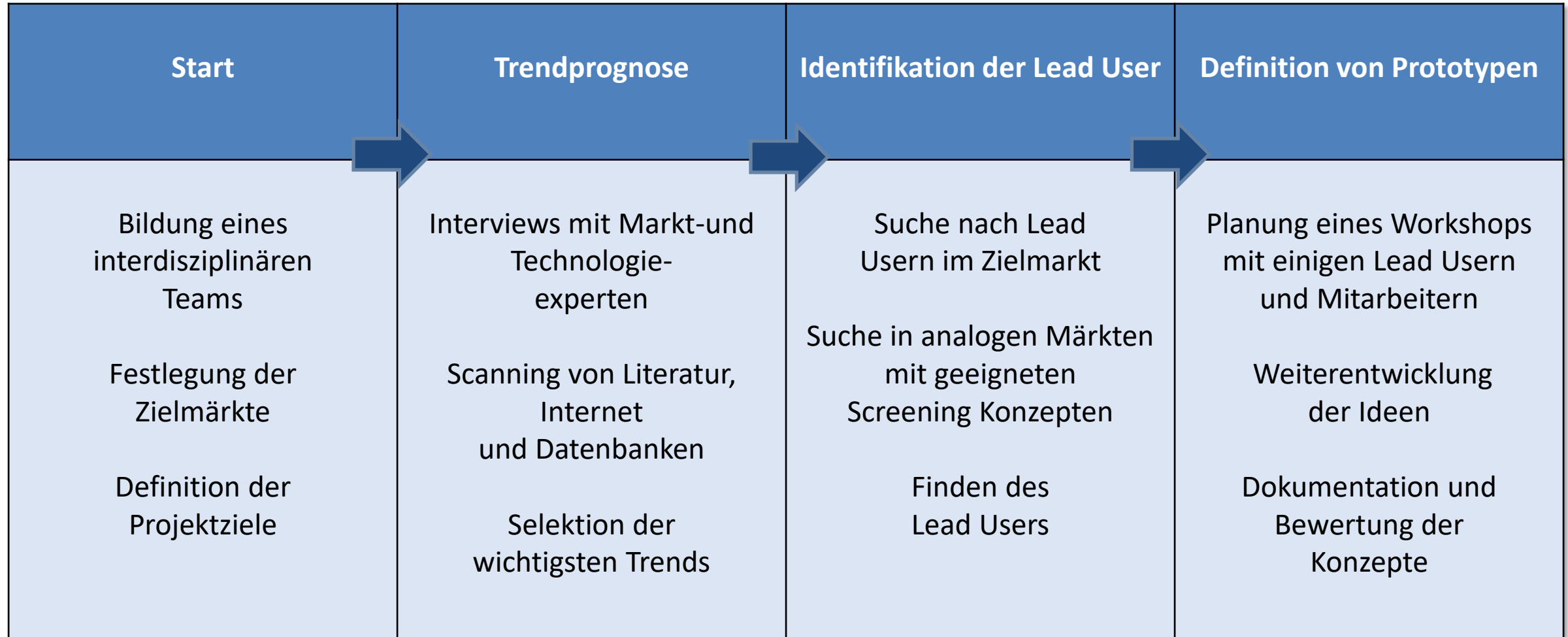
- qualifizierte und fortschrittliche Anwender
- bringen bedeutende Beiträge zur Entwicklung grundlegend neuer Produkte oder Dienstleistungen

Merkmale:

- Verspüren bereits sehr früh Bedürfnisse, die sich zukünftig am Markt durchsetzen werden
- Sie profitieren in starkem Maß von Innovationen, die ihre Probleme lösen bzw. neue Bedürfnisse befriedigen



Überblick

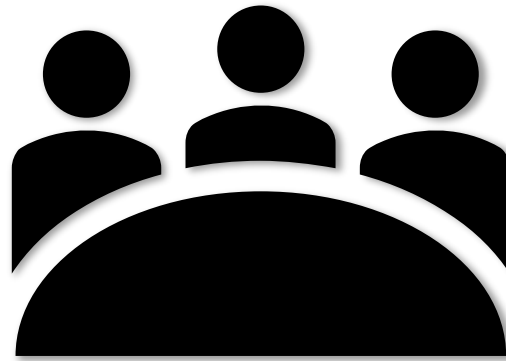


(Hochschule Karlsruhe o.J.)



Schritt 1: Start eines Lead User Projektes

- Definition Projektteam
- Anforderungen an Projektteam – interdisziplinäre Zusammensetzung von Mitarbeitern:
 - Marketing
 - Vertrieb
 - Entwicklung
 - Produktion
 - ...



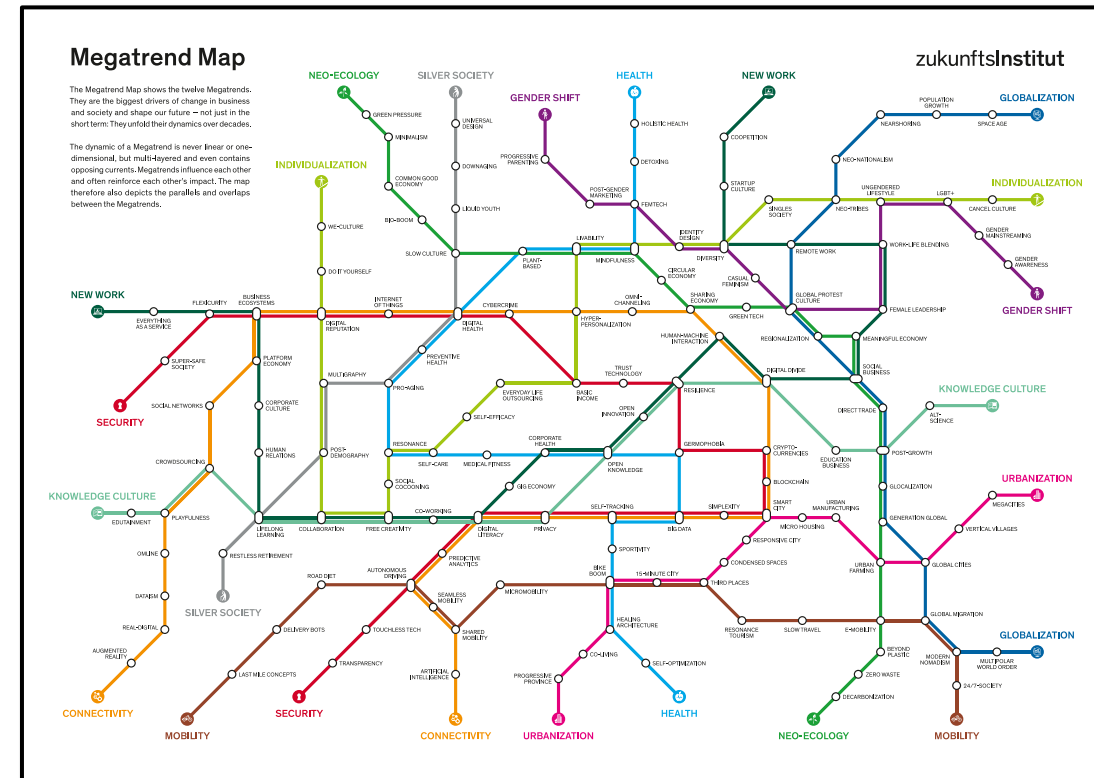
(Hochschule Karlsruhe o.J.)



Schritt 2: Trendprognose

- Identifikation von Markttrends
- Technologie-Trends
- Wirtschaftliche Trends
- Rechtliche Trends
- Gesellschaftliche Trends

Beispiel „Inspirationsquelle“:



Quelle: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/>, Abrufdatum: 22. März 2023

(Hochschule Karlsruhe o.J.)



Schritt 3: Identifikation der Lead User

- Charakterisierung von Lead Usern

Ansatz 1 – Screening Ansatz:

- Prüfung von Produktanwendern auf festgelegte Charaktereigenschaften

Ansatz 2 – Networking Ansatz:

- Wenige Anwender werden nach weiteren Produktanwendern befragt
- Hinweise auf Anwender, die innovativ tätig waren



(Hochschule Karlsruhe o.J.)



Schritt 4: Definition von Prototypen

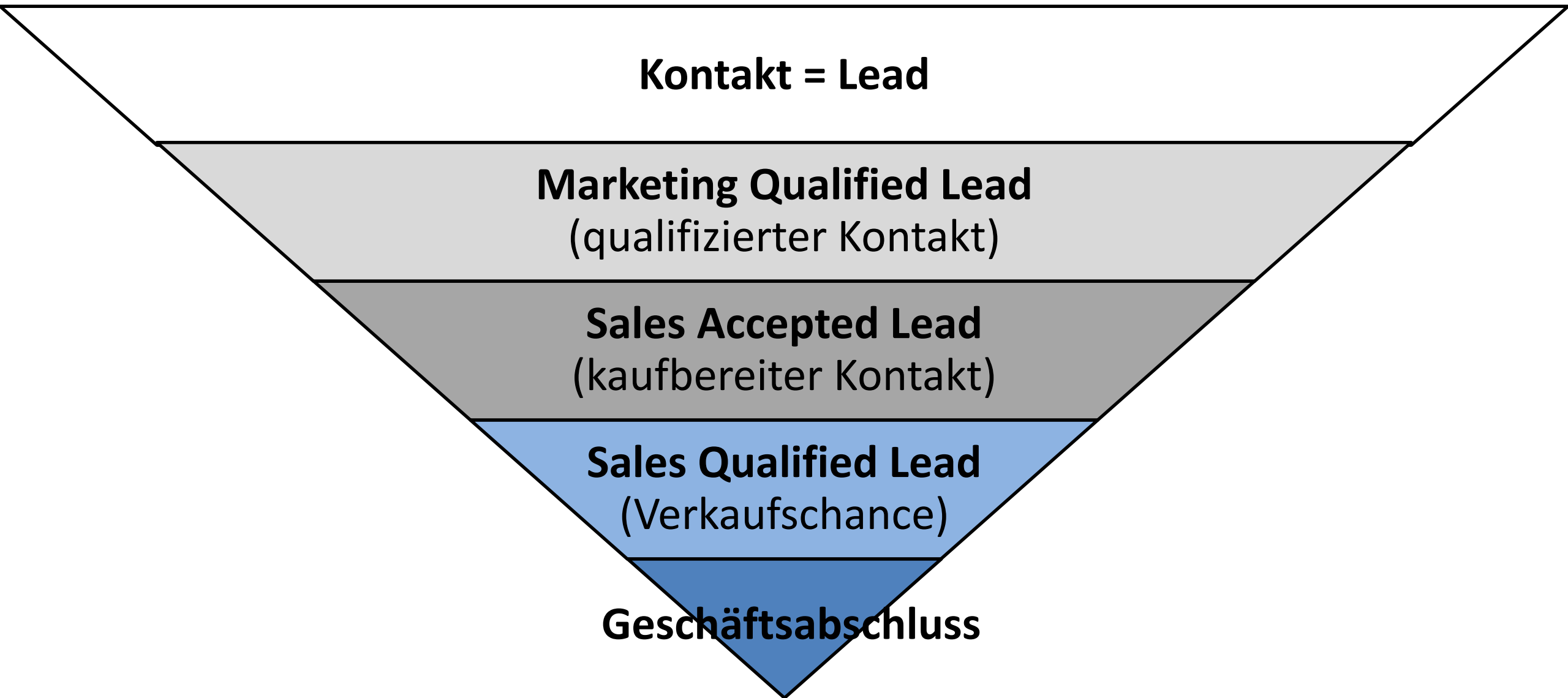
- Gemeinsamer Workshop mit Lead User, um einzelne Ideen zu entwickeln und neu zu kombinieren

Workshop:

1. Bestandsaufnahme der aktuellen Probleme mit der am Markt existierenden Produkte
2. Skizzierung von neuen Produktideen durch Konzeptbeschreibung, Flussdiagrammen oder Modellen
3. Vorstellung der Ideen gegenüber dem Auftraggeber



(Hochschule Karlsruhe o.J.)



Schritt 1: Start eines Lead User Projektes

[...]

Schritt 2: Trendprognose

[...]

Schritt 3: Identifikation der Lead User

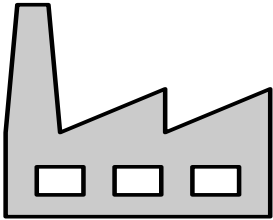
[...]

Schritt 4: Definition von Prototypen

[...]

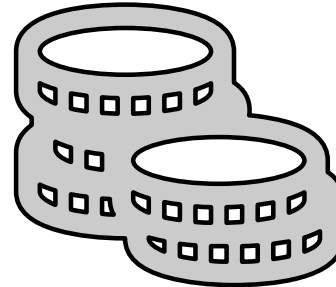


Kooperationen



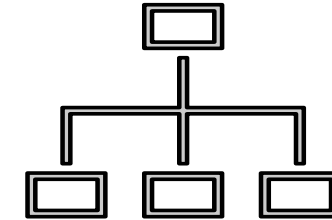
TECHNISCHE MOTIVE

Wissenstransfer,
Konzentration auf die
Kernkompetenzen, ...



WIRTSCHAFTLICHE MOTIVE

Kostenreduktion,
Zeitersparnis,
Risikoreduktion, ...



ORGANISATORISCHE MOTIVE

Vertrauensaufbau,
Vorbereitung von
Fusionen,
Nutzung von
Kulturunterschieden, ...

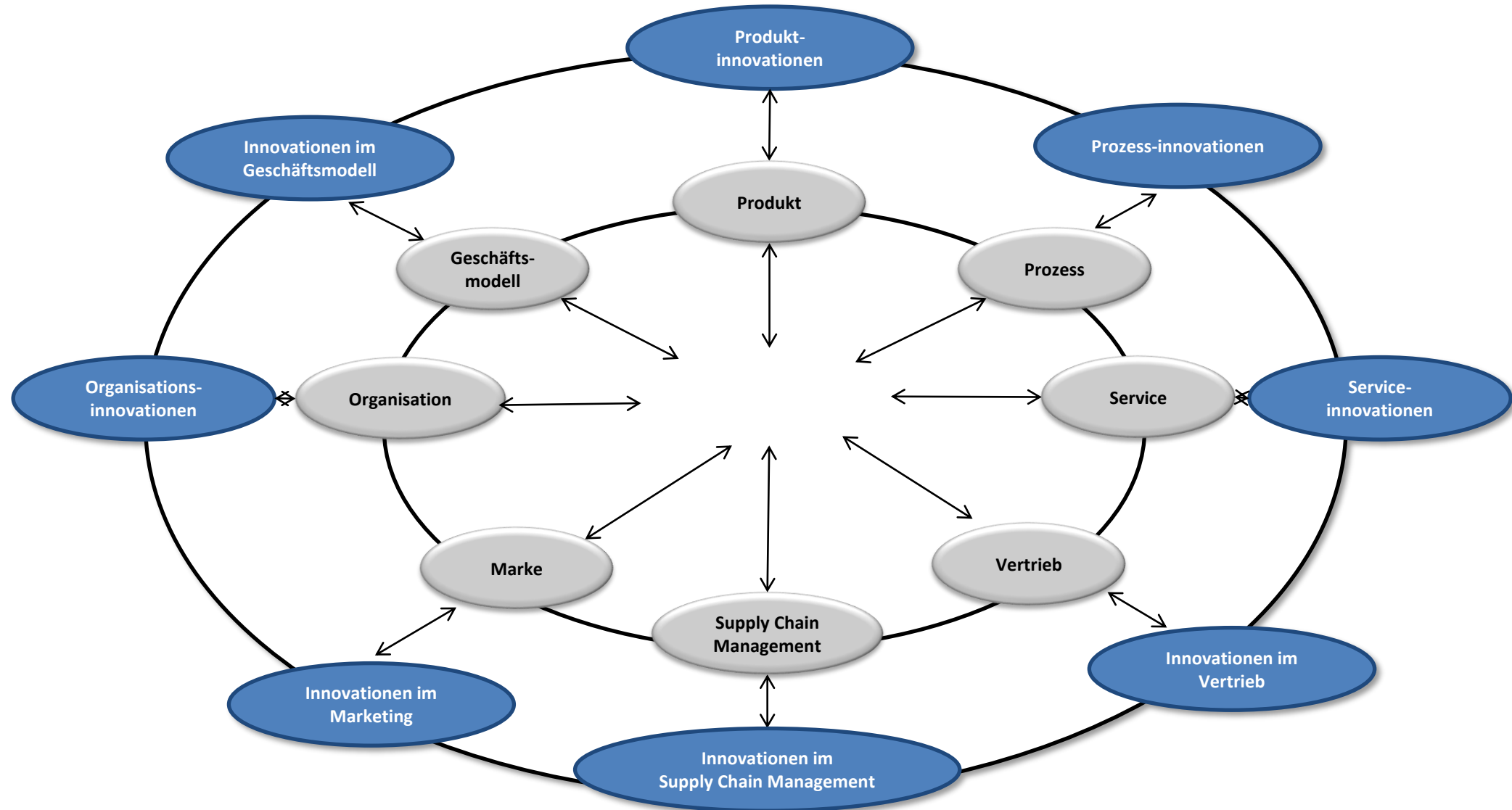


| | Beschreibung des Motives | Vorteile/Chancen | Nachteile/Risiken | Strategie |
|-------------------------|--|--|---|--|
| technische Motive | Welches Motiv haben wir, um eine technische, wirtschaftliche und/oder organisatorische Kooperation & Partnerschaft einzugehen? | Worin besteht unserer Nutzen einer Kooperation ? | Welche Gefahren müssen wir bei einer Kooperation berücksichtigen? | Wie finden wir die geeigneten Kooperationspartner? Wie möchten wir unsere Kooperationen gestalten? ... |
| wirtschaftliche Motive | | | | |
| organisatorische Motive | | | | |

| | Beschreibung des Motives | Vorteile/Chancen | Nachteile/Risiken | Strategie |
|-------------------------|--------------------------|------------------|-------------------|-----------|
| technische Motive | | | | |
| wirtschaftliche Motive | | | | |
| organisatorische Motive | | | | |



Die Acht Felder der Innovation



Wie innovativ ist Ihr Unternehmen heute?

Wie innovativ soll Ihr Unternehmen morgen sein?

| | Reifegrad heute | | | | | | | | | | Reifegrad morgen | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|
| | 1,0 | 1,5 | 2,0 | 2,5 | 3,0 | 3,5 | 4,0 | 4,5 | 5,0 | 1,0 | 1,5 | 2,0 | 2,5 | 3,0 | 3,5 | 4,0 | 4,5 | 5,0 | | |
| Produkt | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Geschäftsmodell | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Supply Chain | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Organisation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prozess | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vertrieb | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Marketing | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Services | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Reifegradeinteilung:

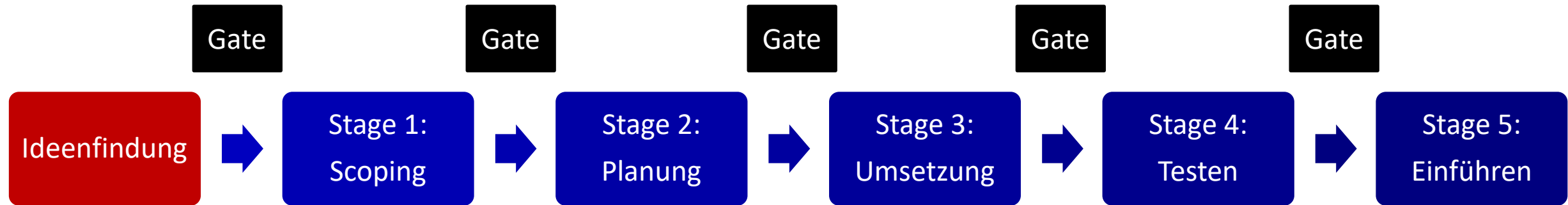
1,0 – nicht vorhanden, 2,0 – zufällig, 3,0 – teilweise systematisch,

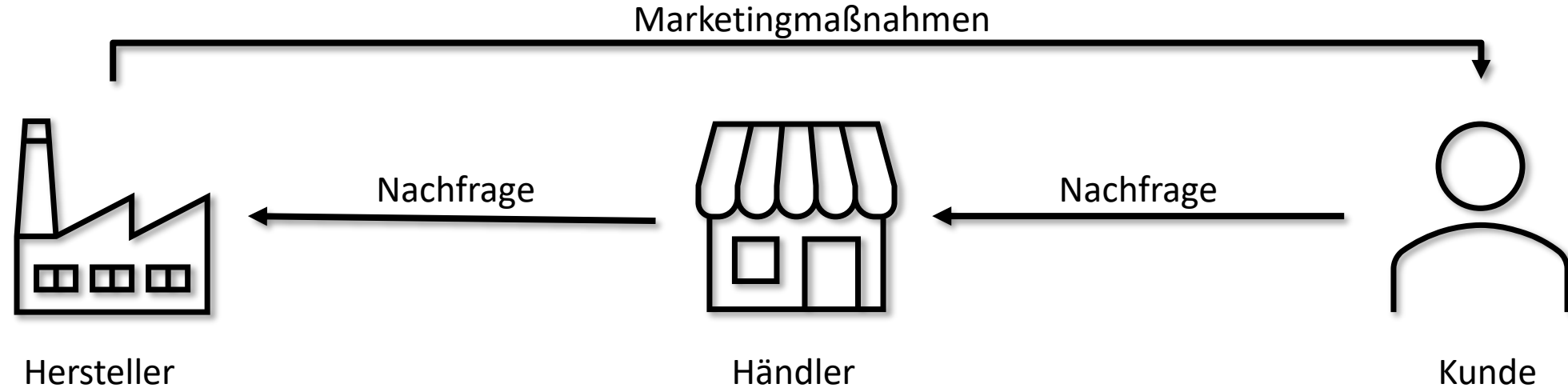
4,0 – systematisch und geplant, 5,0 – systematisch, geplant und erfolgreich



Innovationsprozess

(hier: Schwerpunkt Kundenorientierung)





Innovationen, die durch „Bedürfnisse oder die konkrete Nachfrage der Kunden initiiert“ werden.

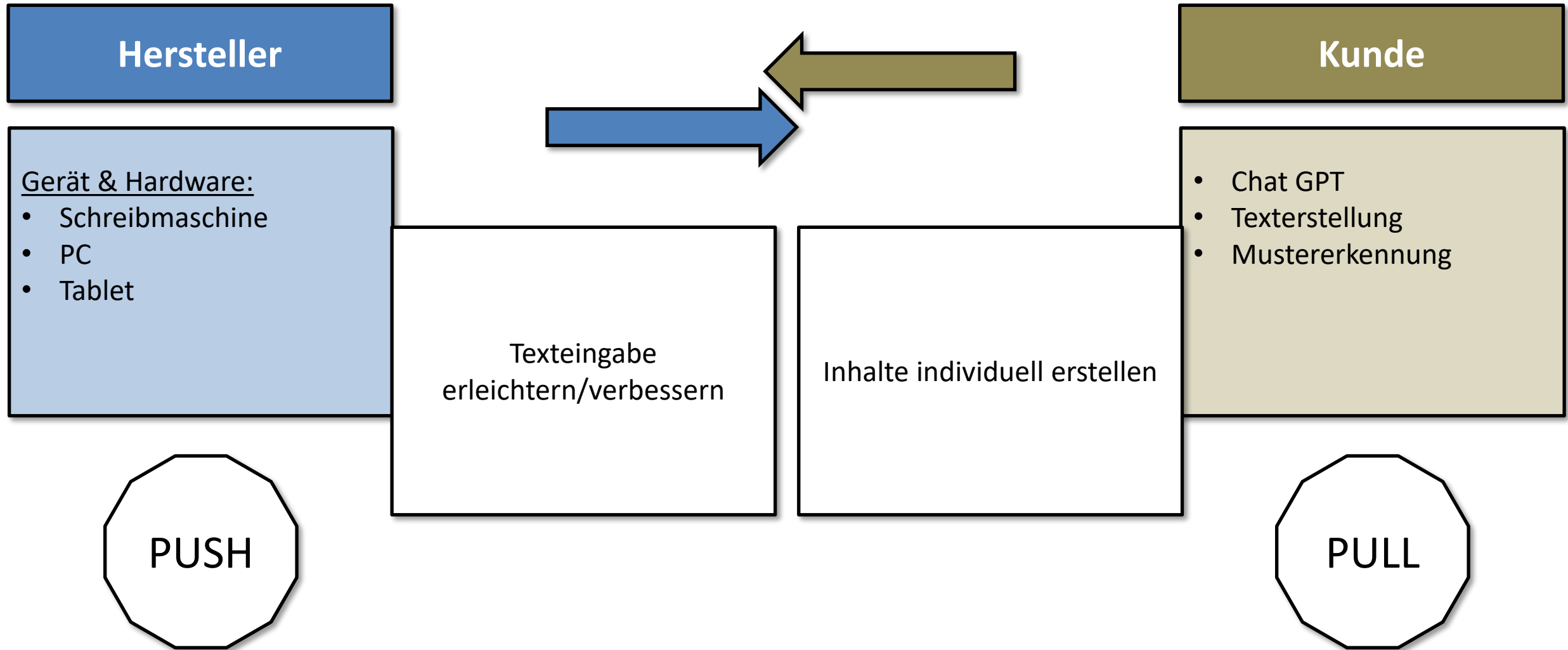
→ „vergleichsweise hohe Erfolgswahrscheinlichkeit“ (Vahs & Brem 2015, S. 63)

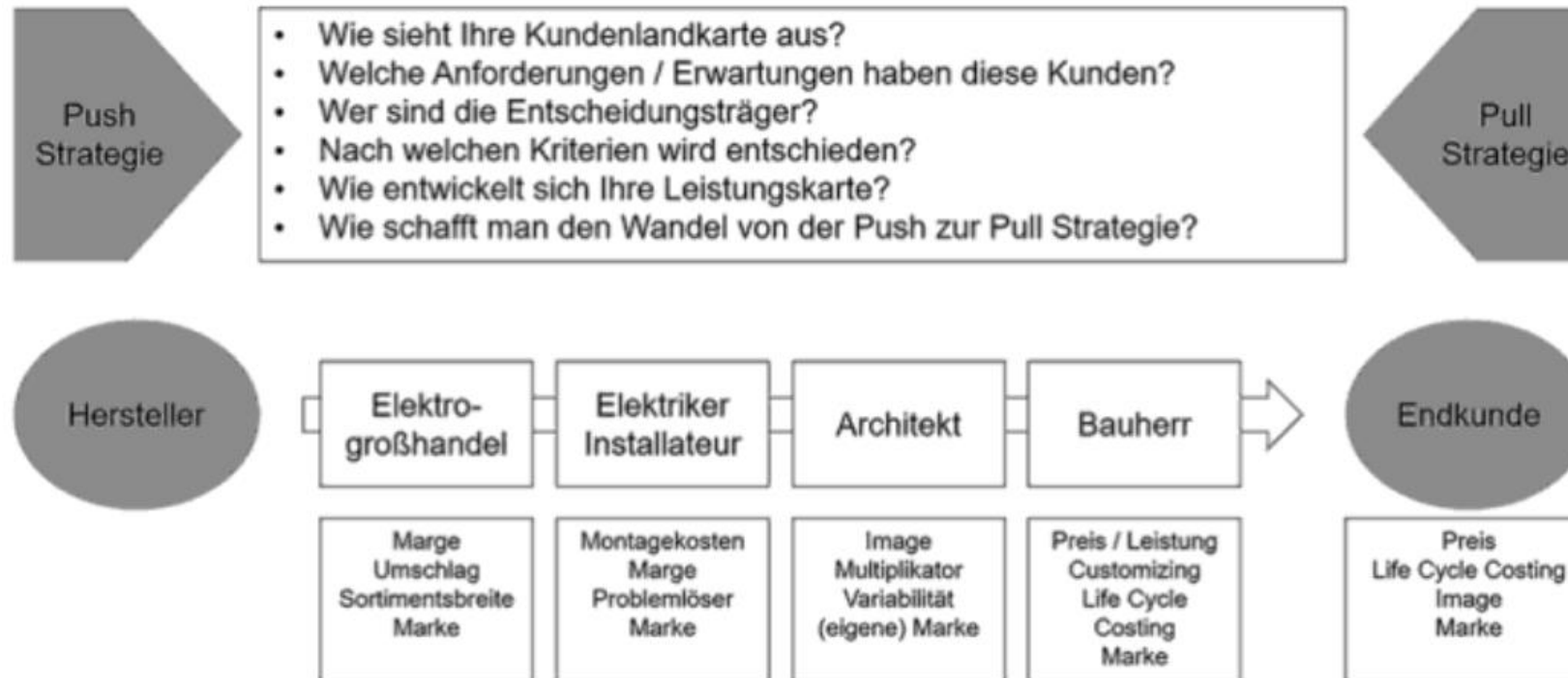
Beispiel - Walkman von Sony:

„erfüllte das Kundenbedürfnis, an jedem Ort die gewünschte Musik hören zu können“ (Vahs & Brem 2015, S. 63).

→ Anforderung der Konsumenten erfüllt

→ Erfolg!

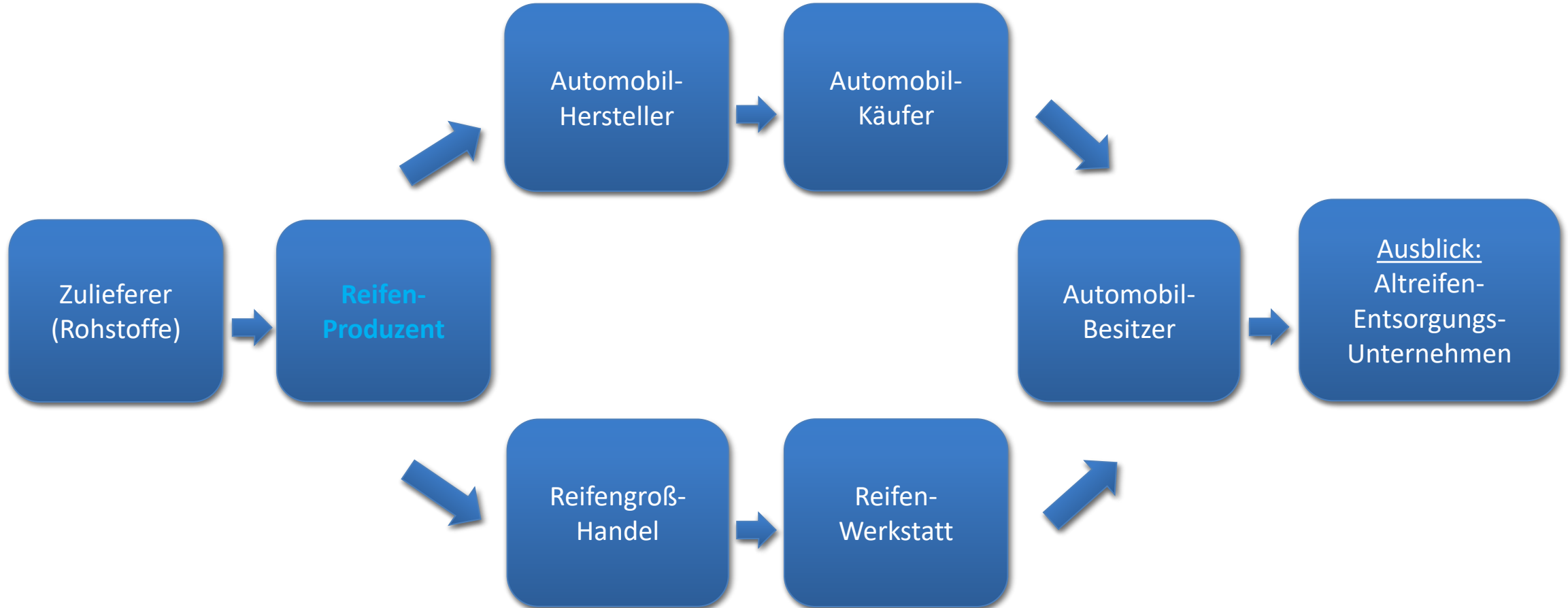




- Chance durch Digitalisierung – Kontakt mit jedem Glied der Kundenkette
- Differenzen in den Vorstellungen, Erwartungen und Ansprüchen
- Ziel: Von der Push- zur Pull-Strategie



Weiteres Beispiel – Reifenproduzent:

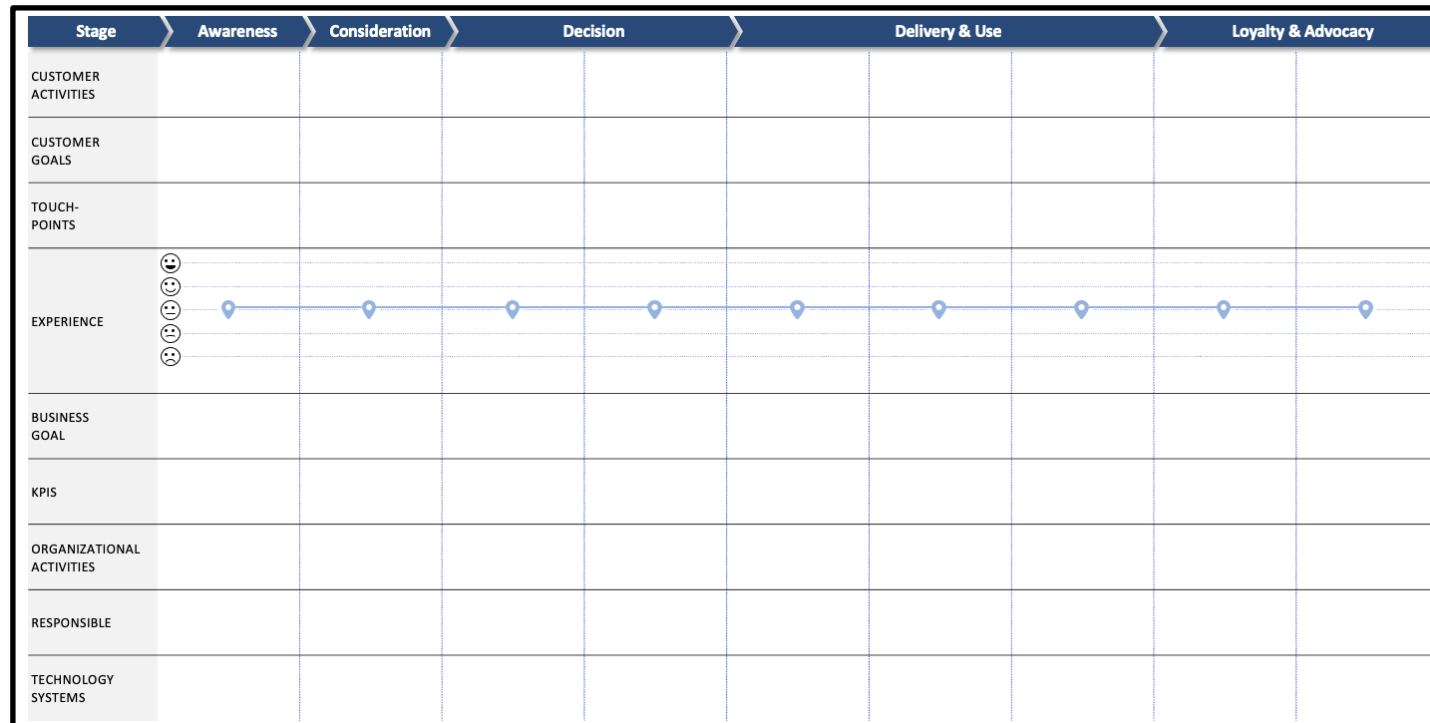




= Kundenerfahrung

Beschreibung des Weges bzw. die einzelnen Zyklen, die ein potentieller Kunde vor der Kaufentscheidung durchläuft.

Die Customer Journey hilft somit den Kunden in seinem Entscheidungsprozess besser nachvollziehen zu können.



Customer Journey



| Stage | Awareness | | Consideration | | Decision | | Delivery & Use | | Loyalty & Advocacy | |
|---------------------------|--|--|---------------|--|----------|--|----------------|--|--------------------|--|
| CUSTOMER ACTIVITIES | | | | | | | | | | |
| CUSTOMER GOALS | | | | | | | | | | |
| TOUCH-POINTS | | | | | | | | | | |
| EXPERIENCE | <div><div><div>😊</div><div>😊</div><div>😊</div><div>😐</div><div>😐</div><div>😐</div><div>😐</div><div>😐</div><div>😐</div><div>😐</div><div>😐</div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div></div> | | | | | | | | | |
| BUSINESS GOAL | | | | | | | | | | |
| KPIS | | | | | | | | | | |
| ORGANIZATIONAL ACTIVITIES | | | | | | | | | | |
| RESPONSIBLE | | | | | | | | | | |
| TECHNOLOGY SYSTEMS | | | | | | | | | | |



Das Kano-Modell beschreibt den Zusammenhang zwischen der Erfüllung von Kundenanforderungen und der Kundenzufriedenheit.

Basismerkmale:

- Muss-Kriterien, die von Kunden nicht direkt artikuliert werden, sondern vorausgesetzt werden.
- *z.B. Rückwärtsgang im Auto*

Leistungsmerkmale:

- Werden von Kunden explizit verlangt und haben Einfluss auf die Zufriedenheit.
- *z.B. Lederüberzogenes Armaturenbrett mit Nähten im Auto*

Begeisterungsmerkmale:

- Diese Merkmale begeistern den Kunden und stiften einen (gefühlten) Nutzen.
- *z.B. autonome Einparkfunktion*

Unerhebliche Merkmale:

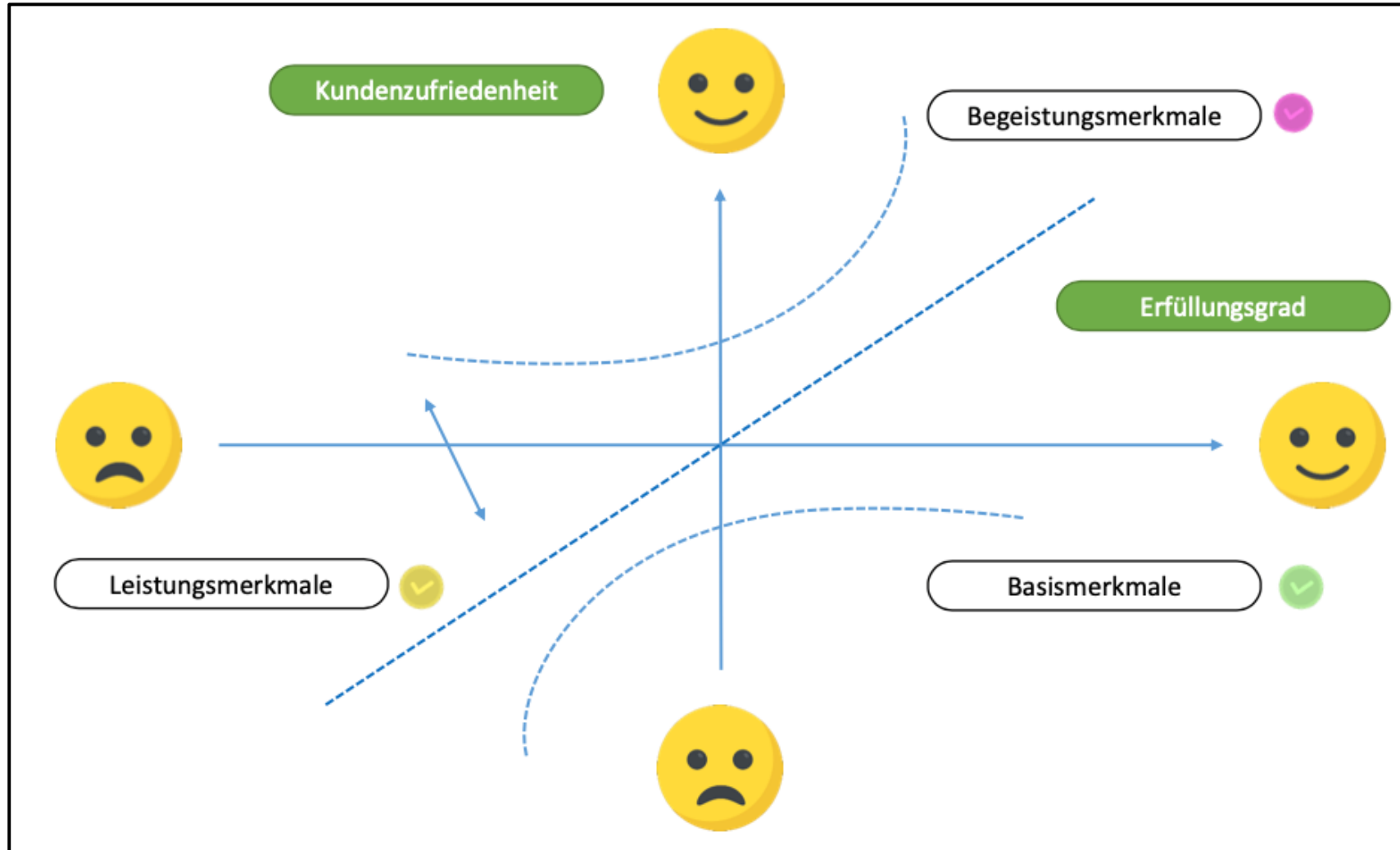
- Diese Merkmale führen weder zur Zufriedenheit noch zur Unzufriedenheit.

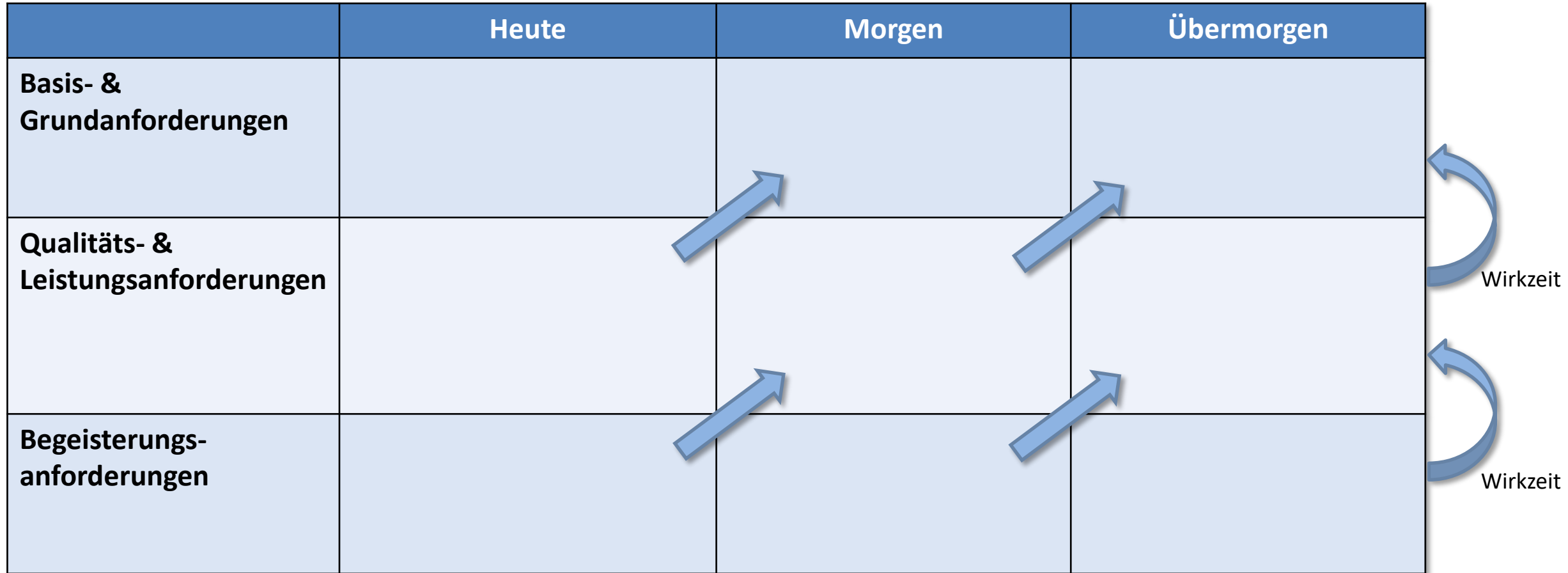
Rückweisungsmerkmale:

- Existieren diese Merkmale führen sie zu Unzufriedenheit. Sind sie hingegen nicht vorhanden, schaffen sie dennoch keine Zufriedenheit.



Die Visualisierung des KANO Modells





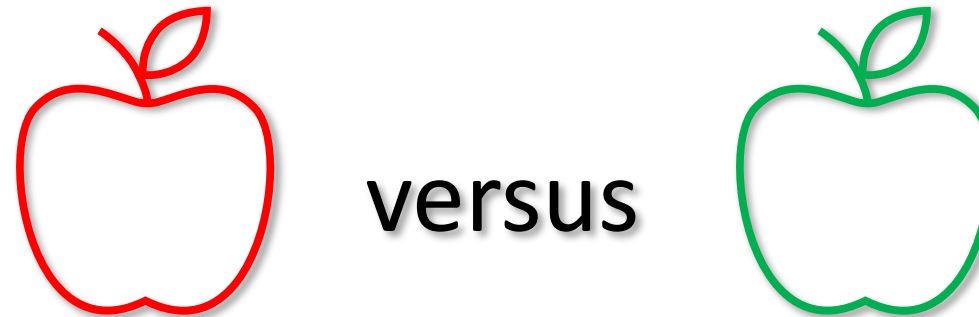
Begeisterungsanforderungen werden morgen zu **Qualitäts- & Leistungsanforderungen** und übermorgen zu **Basis- & Grundanforderungen**



Sammlung von Bedürfnissen und Wünschen der Kunden → Erfahrung des Markenwertes eines Produktes

Vorgehen:

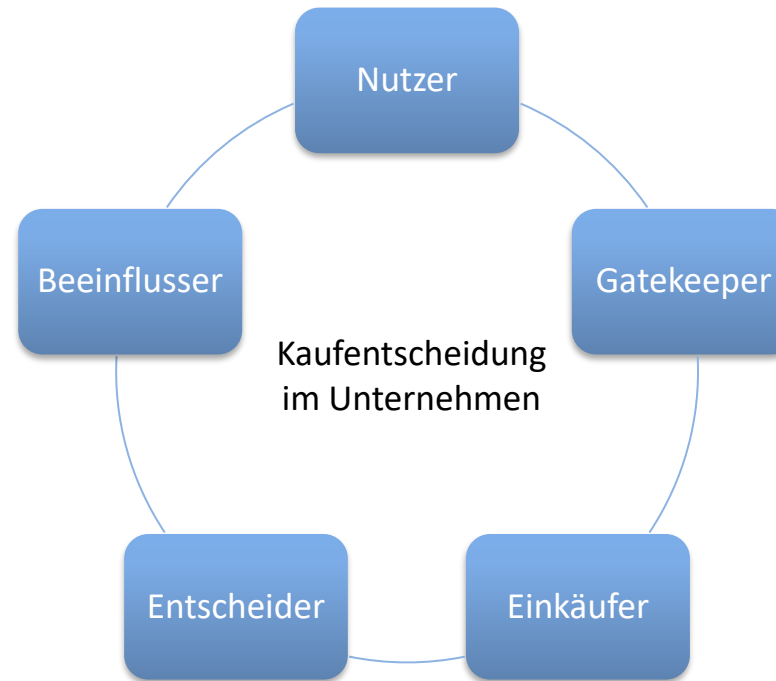
- Indirekte Befragung der Kunden.
- Den Kunden werden mehrere Produkte zur Auswahl vorgestellt.
- Produktauswahl: Produkte mit unterschiedlichen Merkmalen und Preisen.
- Kunden vergleichen diese Produkte gleichzeitig anhand bestimmter Merkmale und müssen sich für ein Produkt entscheiden.



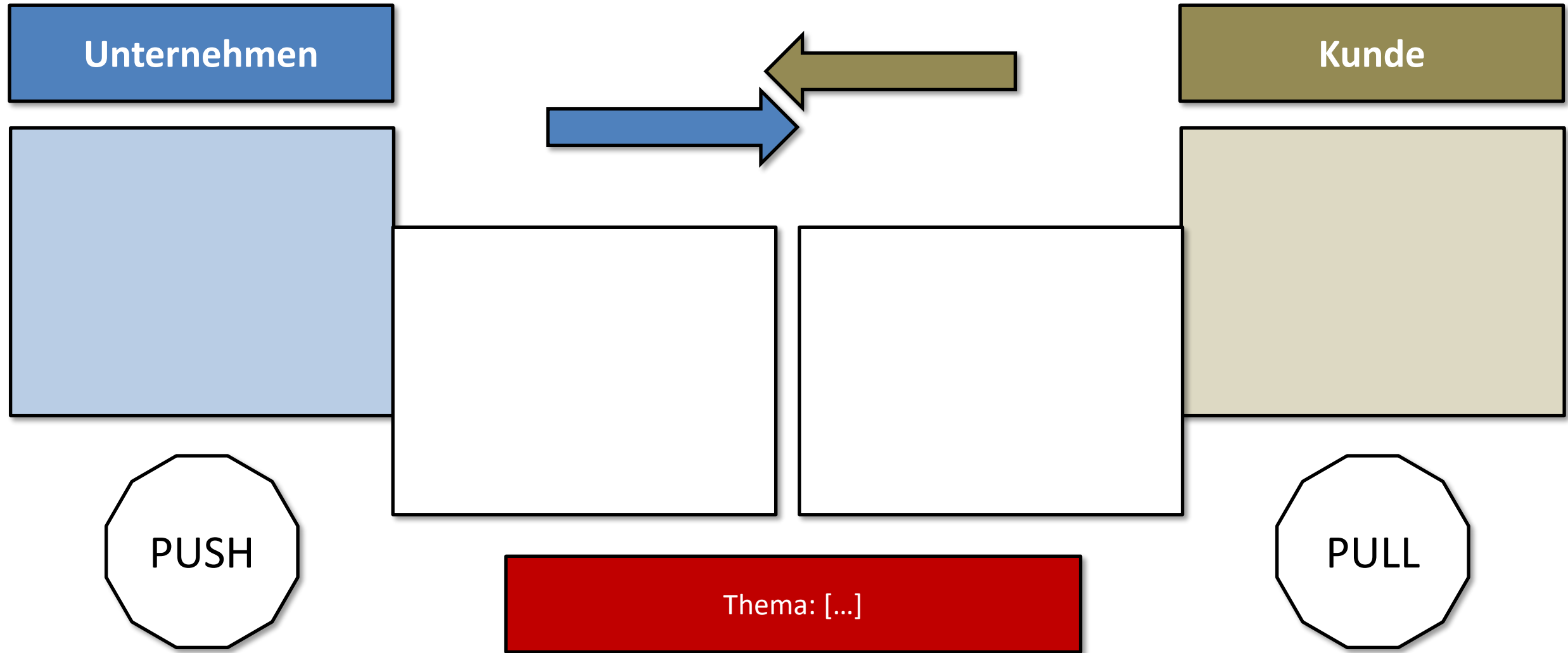


„Ein Buying Center ist eine Gruppe von Personen, die am Einkaufsprozess beteiligt sind. Es ist also keine Abteilung im Unternehmen, sondern eher ein Gremium von Entscheidungsträgern aus verschiedenen Abteilungen. Man kann den englischen Begriff ‚Buying Center‘ mit ‚Einkaufsgremium‘ übersetzen.“

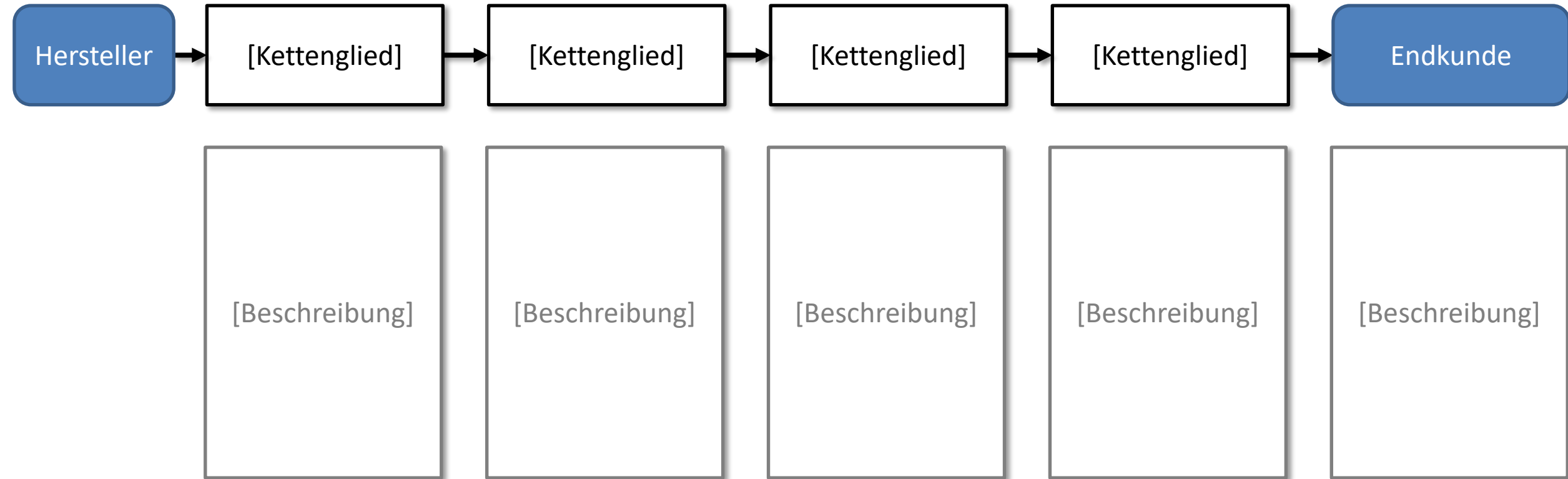
(Selders o.J.)

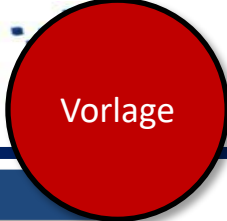


→ Die einzelnen Akteure im Buying Center haben unterschiedliche Interessen. Diese unterschiedlichen Interessen müssen bei der Informationszusammenstellung berücksichtigt werden.

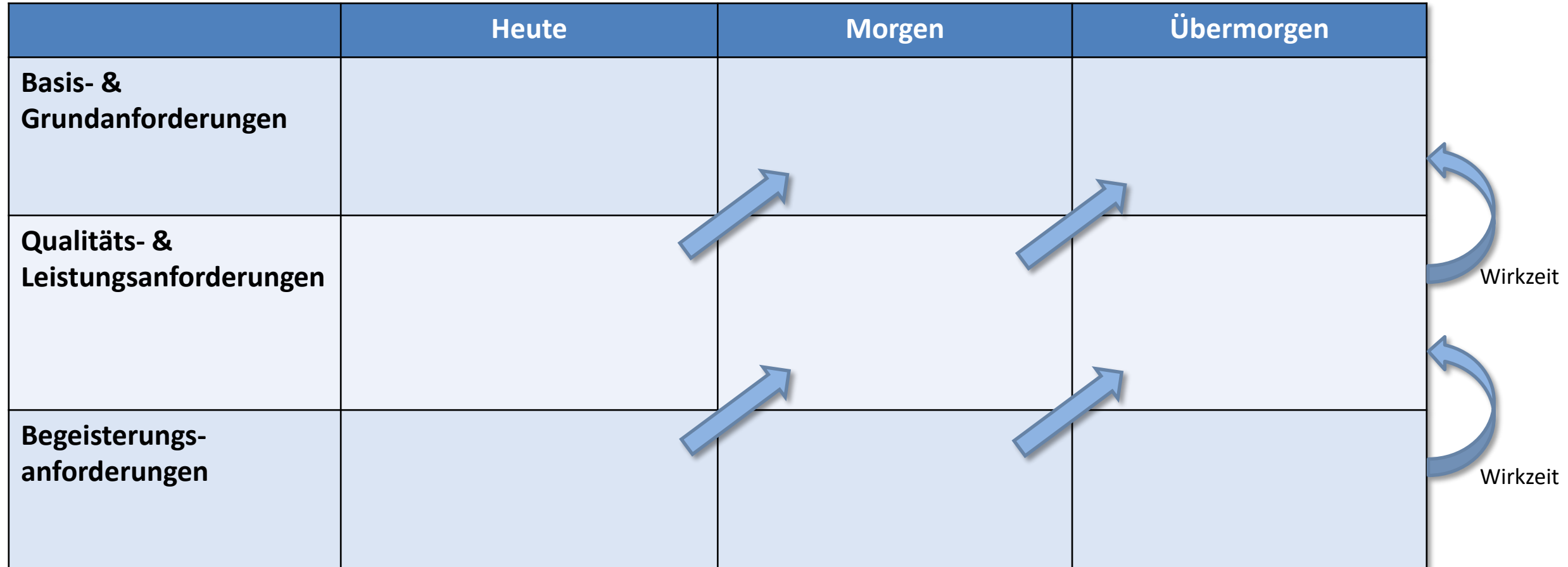


Bearbeitungshinweis: Evtl. ist eine Anpassung der Vorlage erforderlich.





| Stage | Awareness | Consideration | Decision | Delivery & Use | Loyalty & Advocacy |
|---------------------------|-----------|---------------|----------|----------------|--------------------|
| CUSTOMER ACTIVITIES | | | | | |
| CUSTOMER GOALS | | | | | |
| TOUCH-POINTS | | | | | |
| EXPERIENCE | | | | | |
| BUSINESS GOAL | | | | | |
| KPIS | | | | | |
| ORGANIZATIONAL ACTIVITIES | | | | | |
| RESPONSIBLE | | | | | |
| TECHNOLOGY SYSTEMS | | | | | |



FÜR WELCHES MODELL WÜRDEN SIE SICH ENTSCHEIDEN?

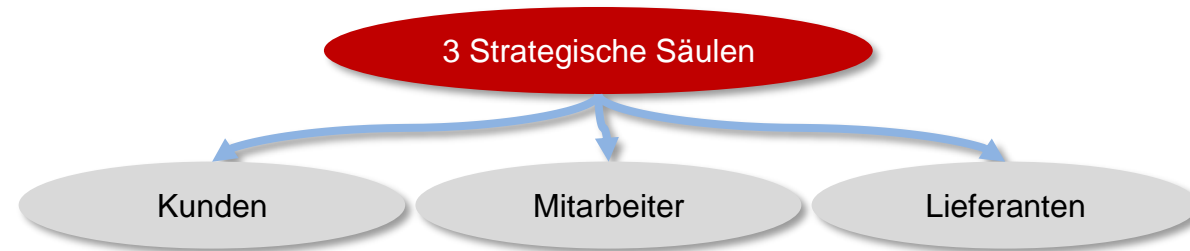
| | MODELL A | MODELL B |
|---------------------|----------|----------|
| [Merkmal 1] | | |
| [Merkmal 2] | | |
| [Merkmal 3] | | |
| ... | | |
| Entscheidung | | |

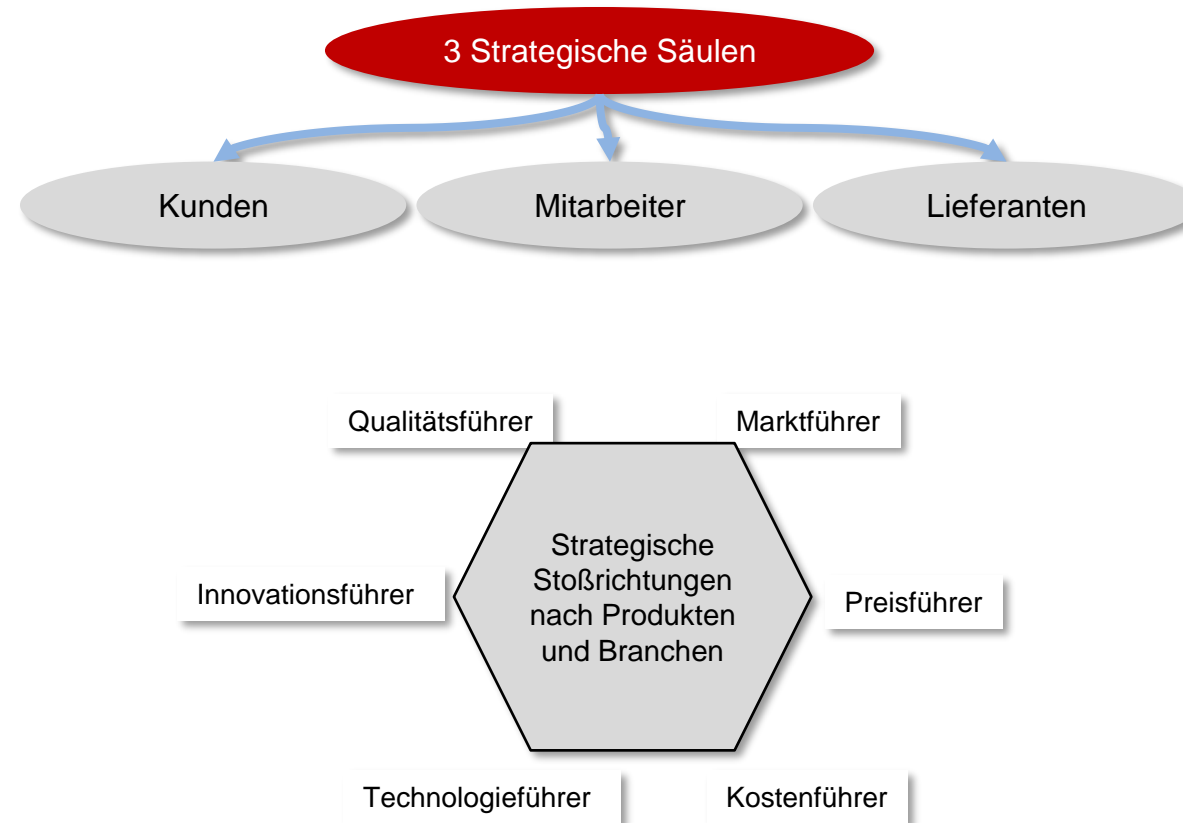
Welche Interessen haben Ihre Akteure im Buying Center?

| Akteur im Entscheidungsgremium | Interessen |
|--------------------------------|------------|
| Nutzer | |
| Gatekeeper | |
| Einkäufer | |
| Entscheider | |
| Beeinflusser | |



Strategische Stoßrichtungen





Bullet Points:

- 1.
- 2.
- 3.



| | Umfang | Investitions-Bedarf | Technologie-/ Marktbezug | Aufgaben-Schwerpunkt | Strategisches Ziel |
|------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|--|------------------------|-------------------------|
| Pionierstrategie | sehr hohe Forschungsintensität | sehr hoch | Technologieorientiert (Technologie-Push) | Forschung/ Entwicklung | Technologieführerschaft |
| Strategie der frühen Folger | intensive Entwicklungsarbeit | niedrig bis mittel | Marktorientiert (Market-Pull) | Entwicklung/ Vertrieb | Kundenorientierung |
| Strategie der späten Folger | stark kundenorientierte Entwicklung | niedrig | Marktorientiert (Market-Pull) | Vertrieb/ Entwicklung | Kundenorientierung |
| Imitationsstrategie | kein F+E Aufwand | sehr gering | keine technische Kompetenz | Produktion/ Vertrieb | Kostenführerschaft |

(Vahs & Brem 2015, S. 111)

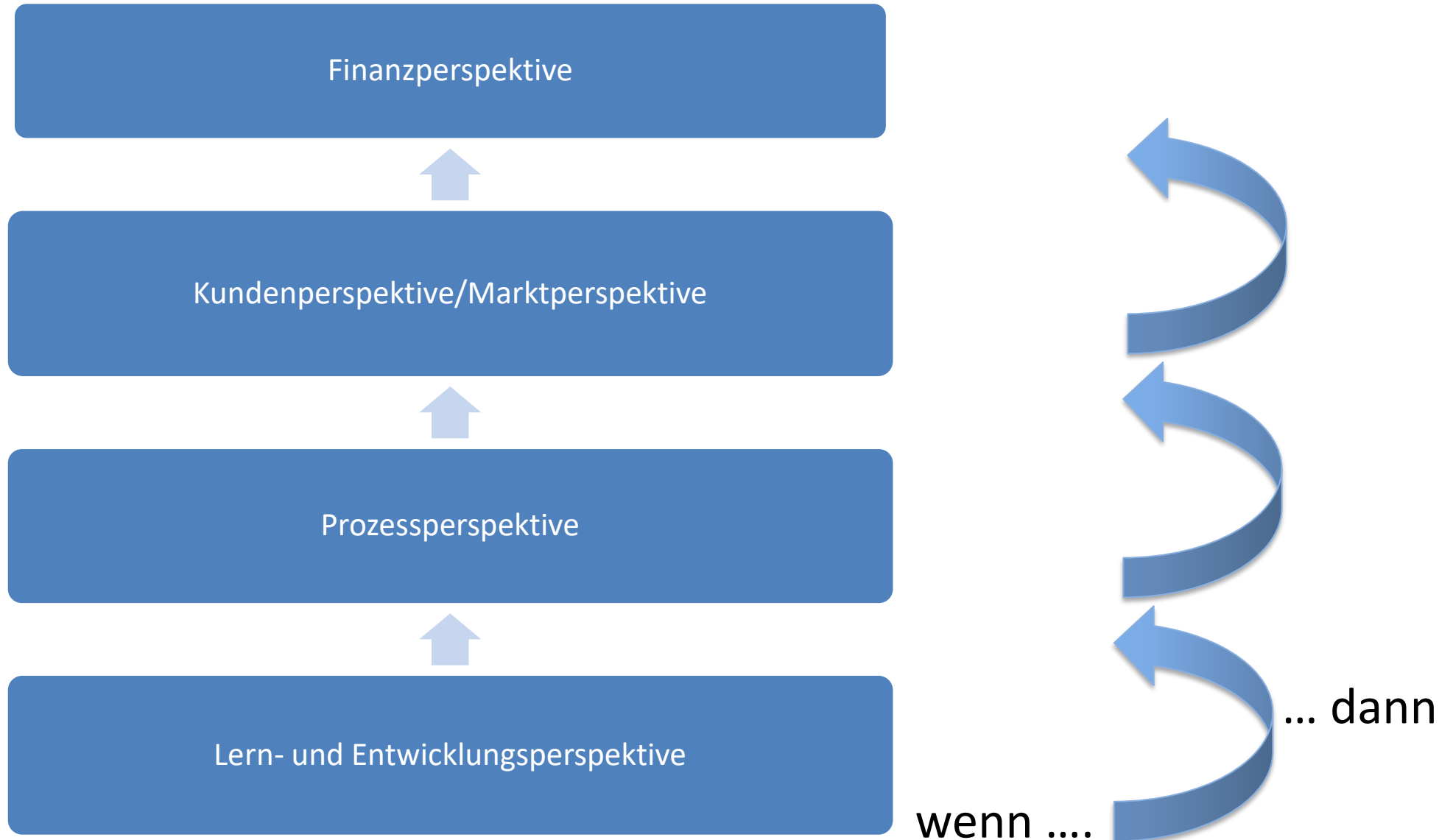
Welche Strategie verfolgen Sie? – Markieren Sie die auf Sie zutreffenden Felder

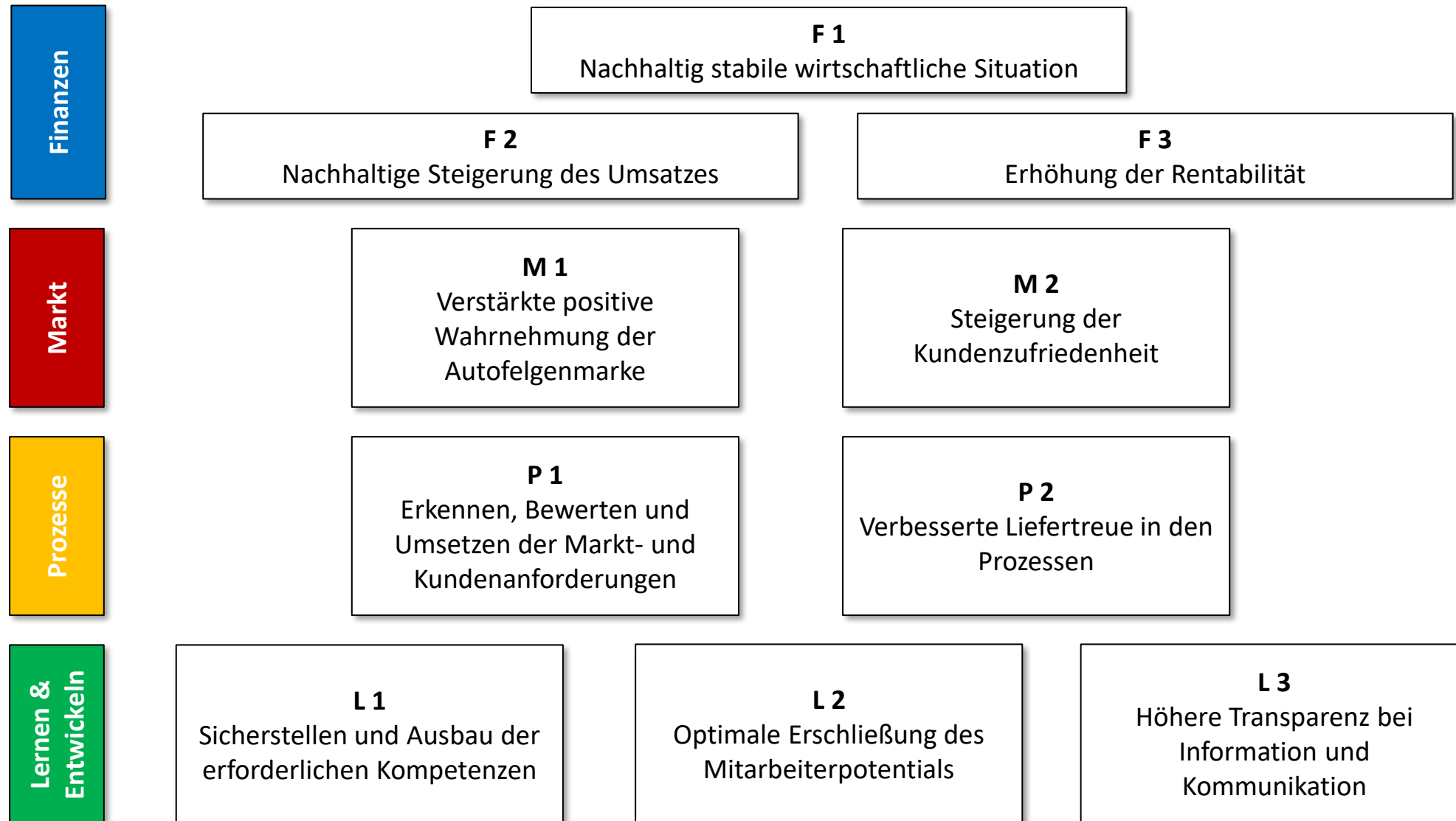
| | Umfang | Investitions-Bedarf | Technologie-/Marktbezug | Aufgaben-Schwerpunkt | Strategisches Ziel |
|------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|--|-----------------------|-------------------------|
| Pionierstrategie | sehr hohe Forschungsintensität | sehr hoch | Technologieorientiert (Technologie-Push) | Forschung/Entwicklung | Technologieführerschaft |
| Strategie der frühen Folger | intensive Entwicklungsarbeit | niedrig bis mittel | Marktorientiert (Market-Pull) | Entwicklung/Vertrieb | Kundenorientierung |
| Strategie der späten Folger | stark kundenorientierte Entwicklung | niedrig | Marktorientiert (Market-Pull) | Vertrieb/Entwicklung | Kundenorientierung |
| Imitationsstrategie | kein F+E Aufwand | sehr gering | keine technische Kompetenz | Produktion/Vertrieb | Kostenführerschaft |

| Strategie | Kennzahlen | Konkurrenz | „Zuschauen und Lernen |
|----------------|---|--|---|
| [Beschreibung] | [Wie können Sie den Erfolg Ihrer Strategie messen?] | [Wer hat die gleiche oder eine ähnliche Strategie in Ihrer Branche und wie reagieren Sie hierauf?] | [Wie machen es andere – Umsetzung, Kennzahlen, ...] |



Strategielandkarte







| Finanzielle Ziel | Markt-/Kundenziele |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• ... | <ul style="list-style-type: none">• ... |
| Lern-/Entwicklungsziele | Prozessziele |
| <ul style="list-style-type: none">• ... | <ul style="list-style-type: none">• ... |

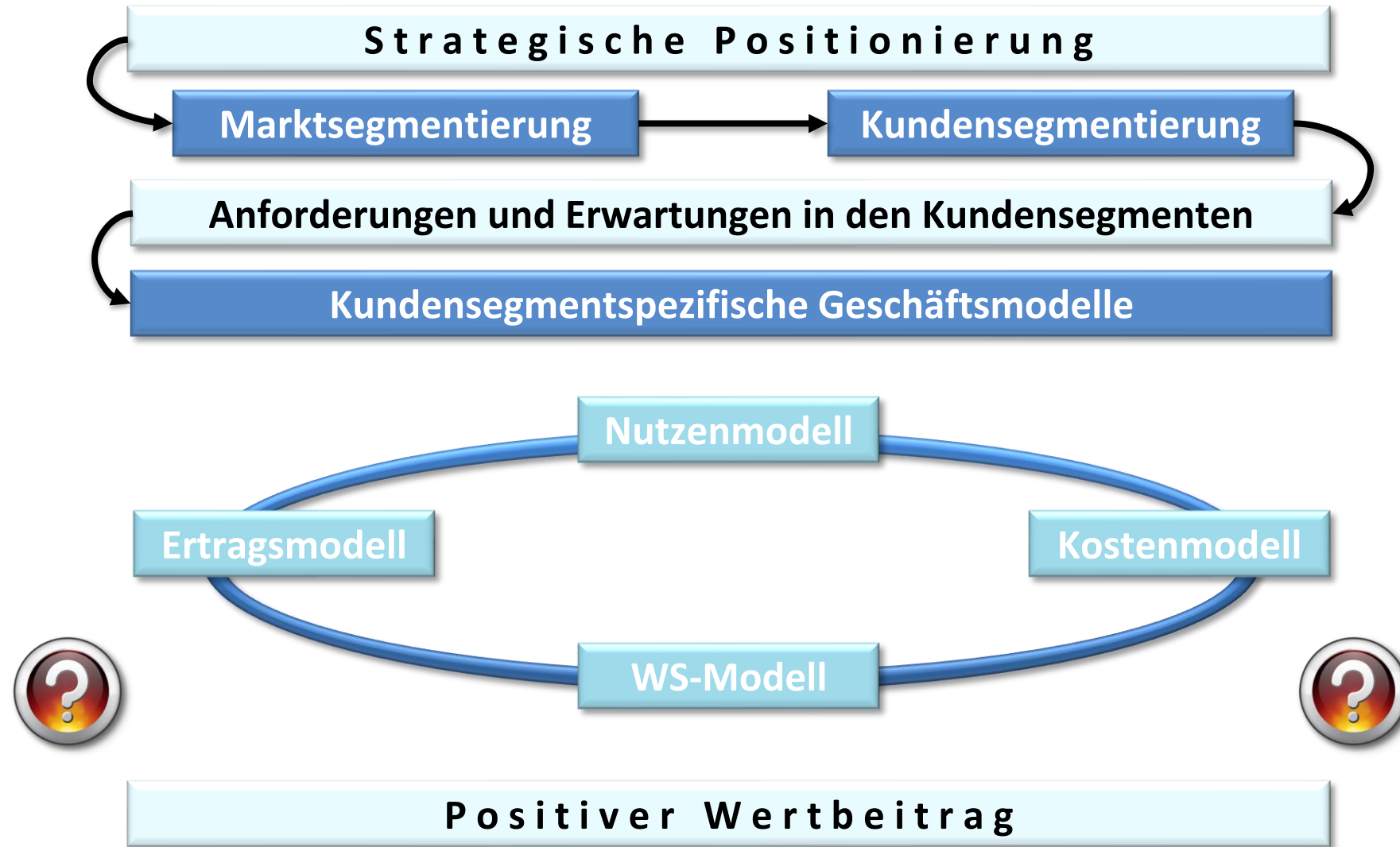


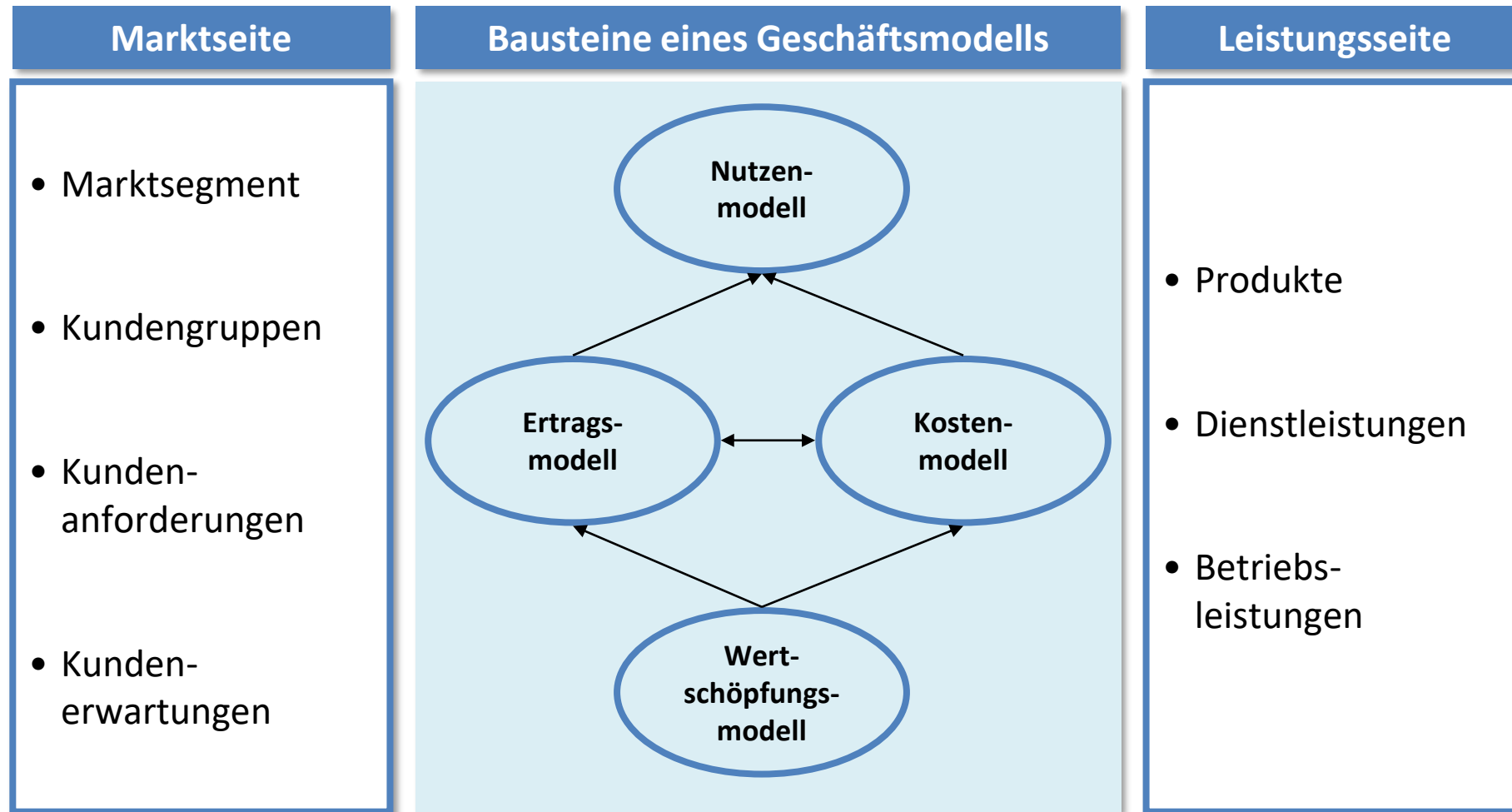
Geschäftsprozesse

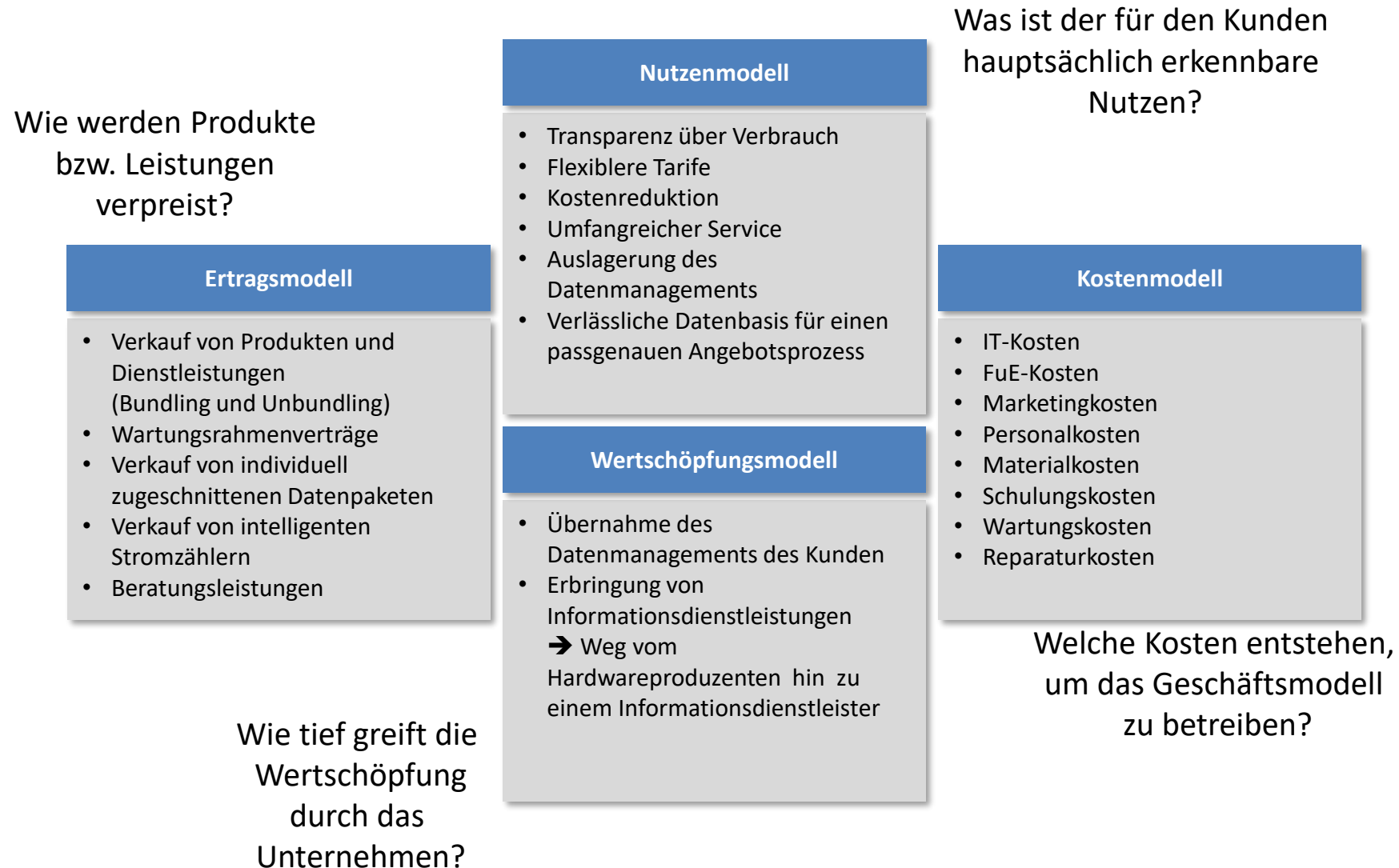
Zu dieser Methode findet sich in dieser Datei keine weitere Ausführung!



Geschäftsmodelle

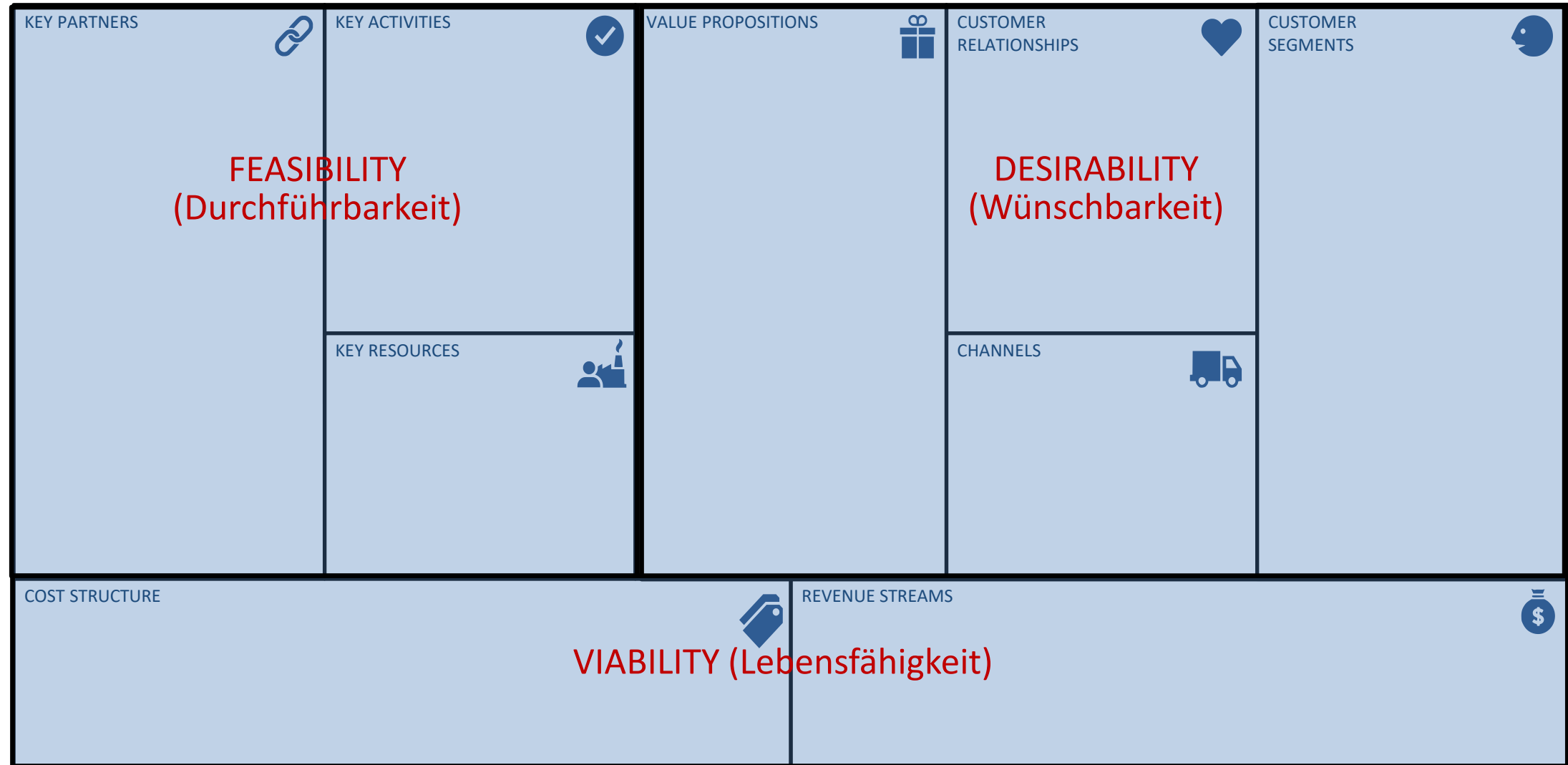






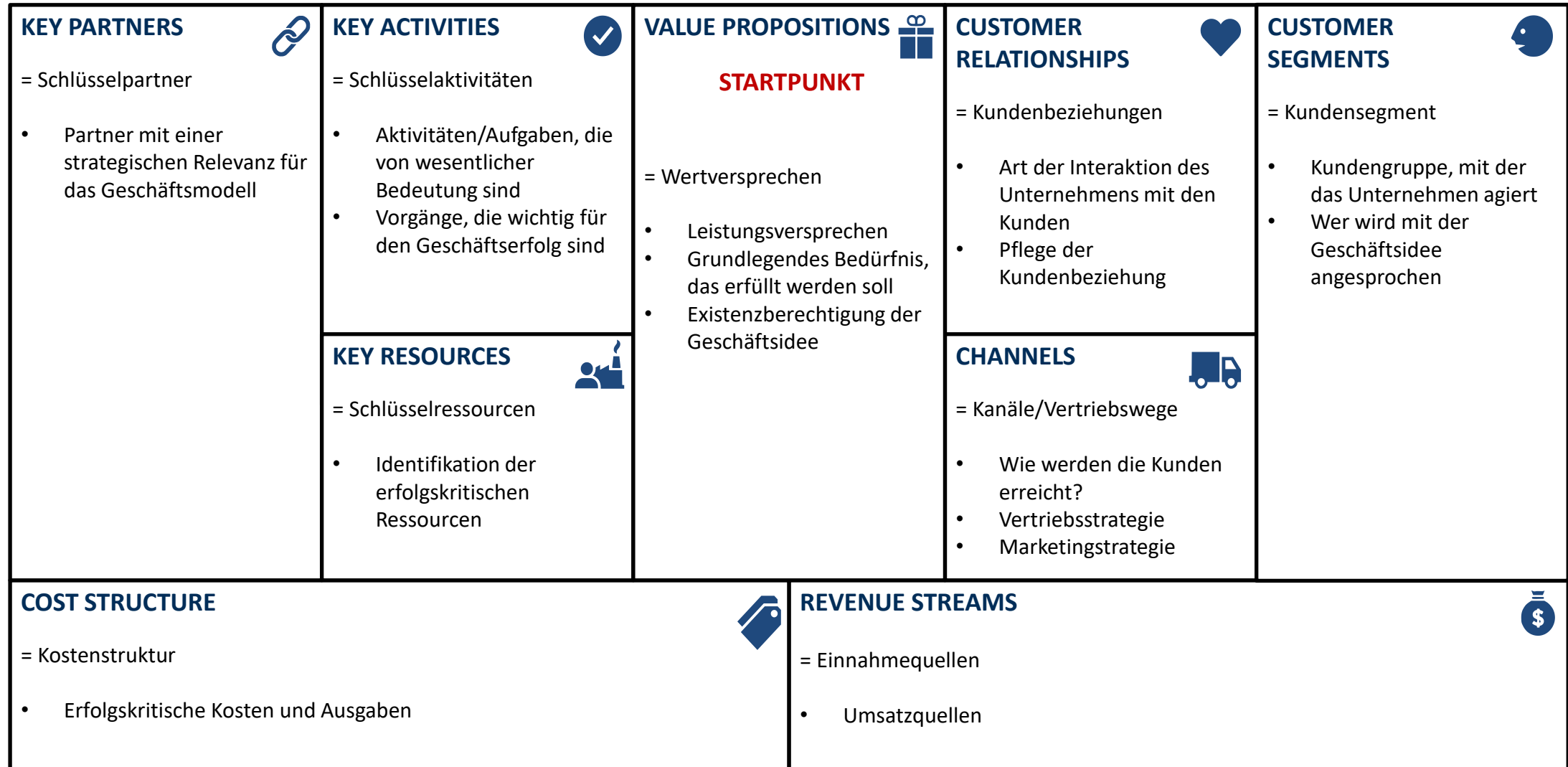


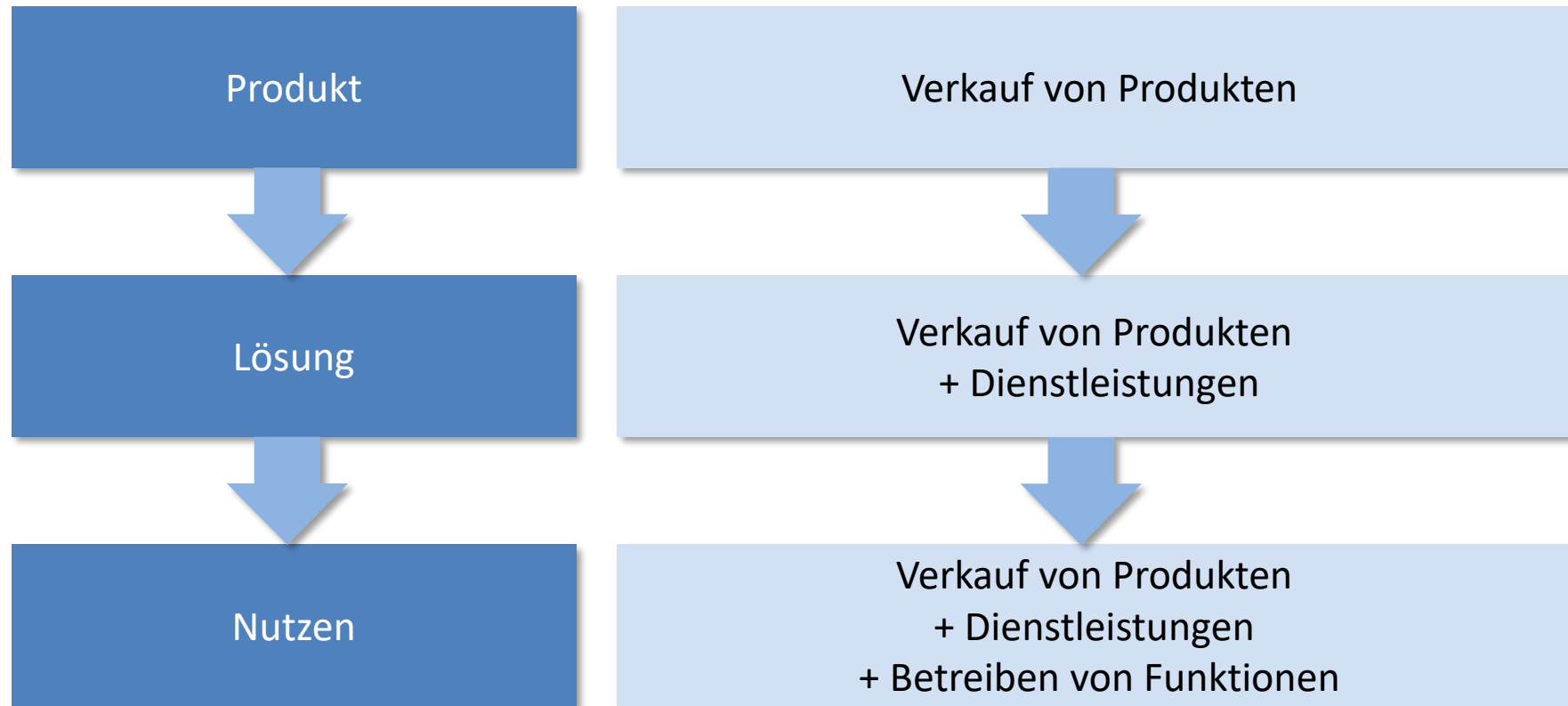
Worüber bei einer Geschäftsidee nachgedacht werden muss:

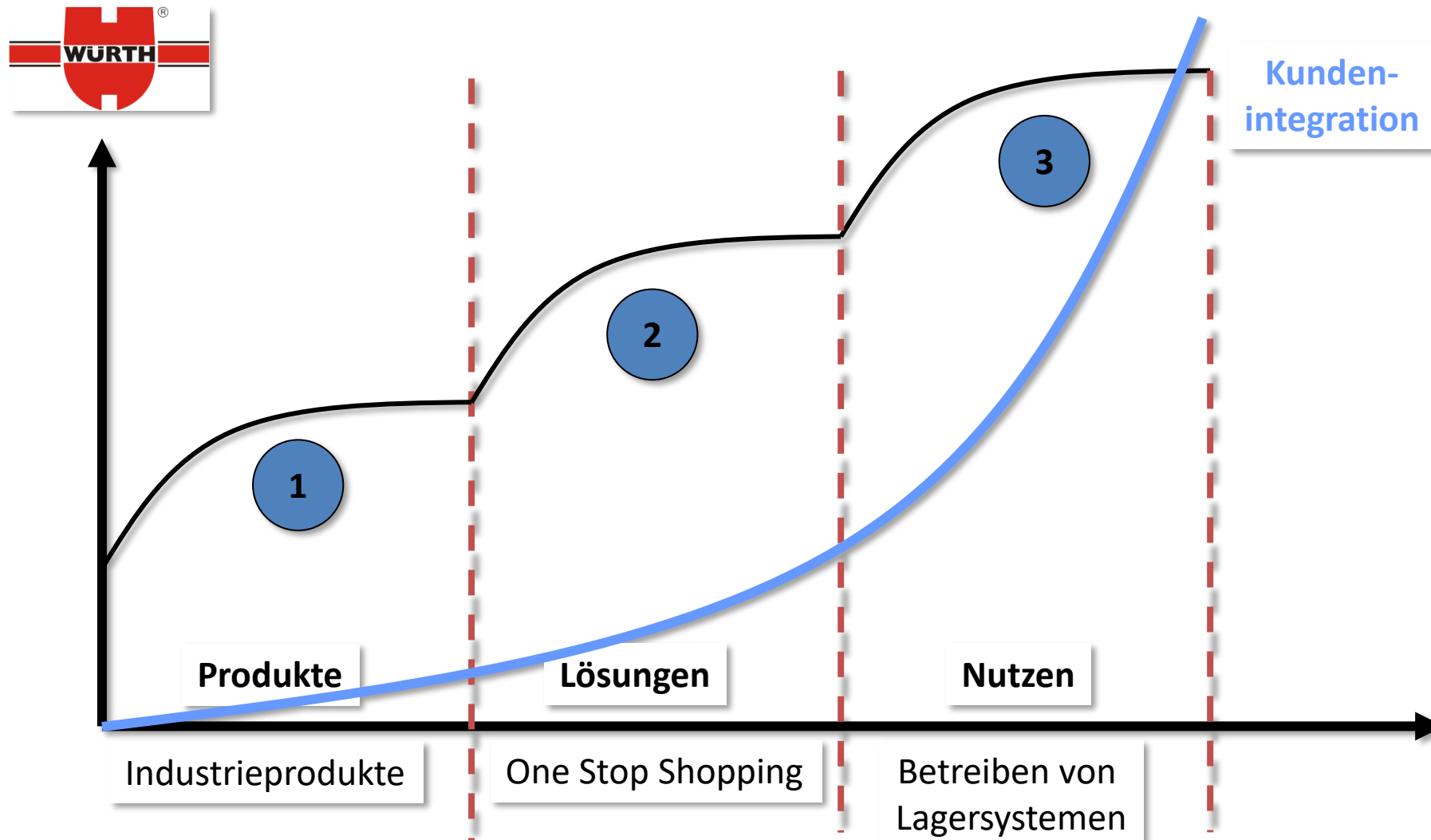


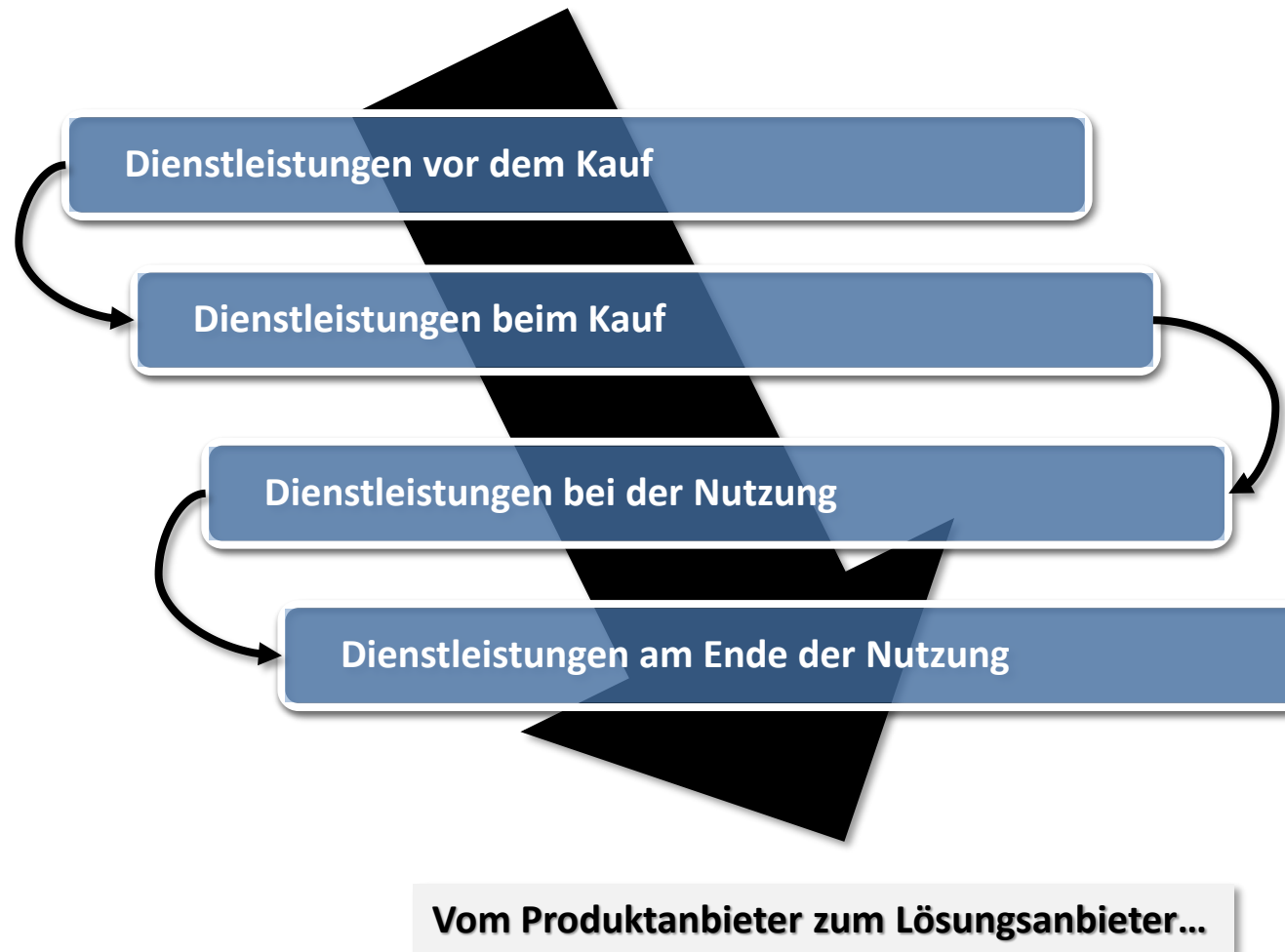


Die 9 Felder des Business Model Canvas:









Die Serviceprozesse richten sich an den produktbezogenen Phasen aus Sicht des Kunden aus. Dieses sind:

- Prozesse vor dem Kauf (z.B. Beratung, Information, Customizing)
- Prozesse beim Kauf (z.B. Finanzierung, Konditionsgestaltung)
- Prozesse bei der Nutzung (z.B. Schulung, Instandhaltung)
- Prozesse nach der Nutzung (z.B. Rücknahme, Upgrade-Angebote)



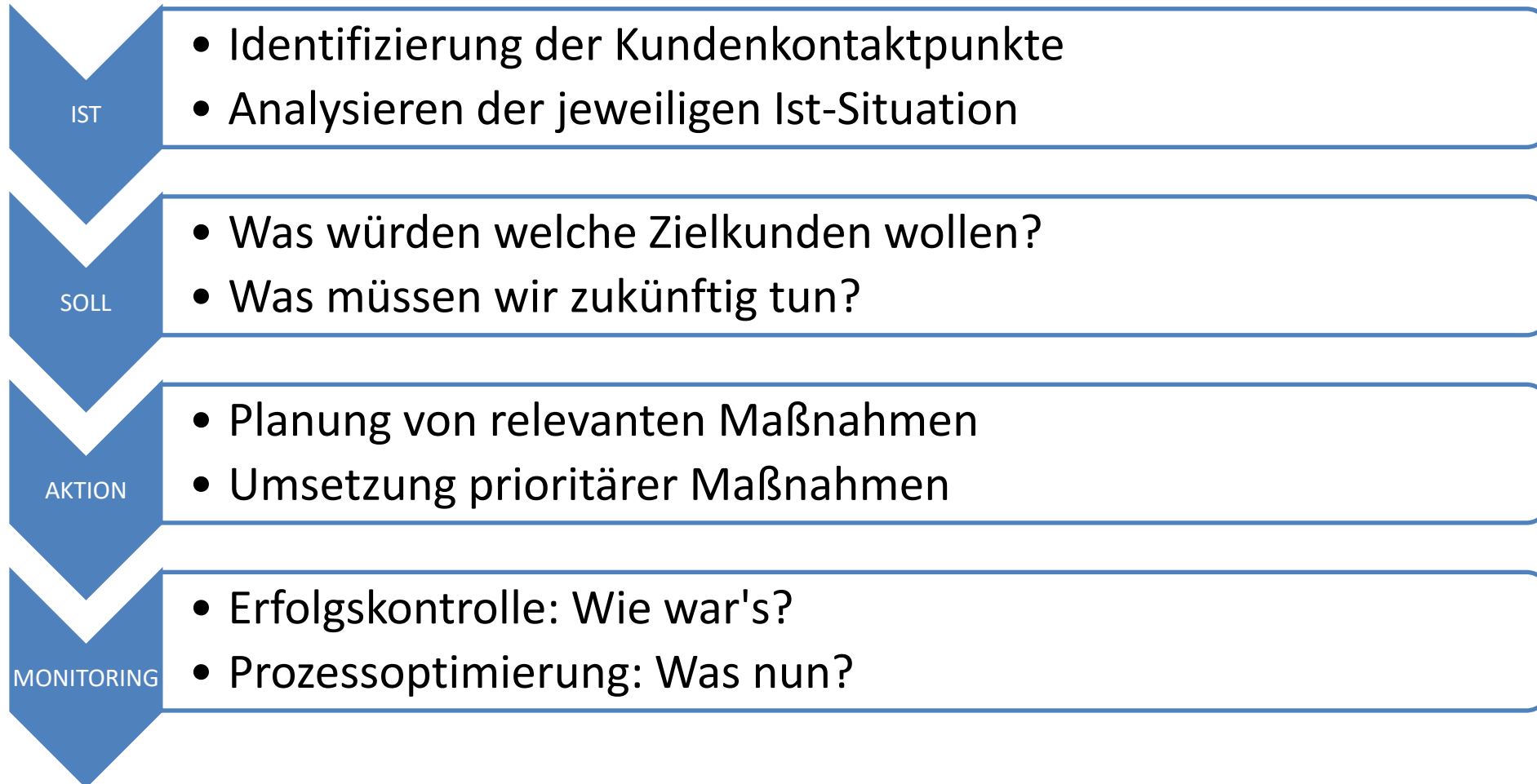
- Um Kundenanforderungen gerecht zu werden ist eine zielgerichtete Ansprache notwendig.
- Durch eine Kundensegmentierung kann das Kundenverständnis verbessert und dadurch die Kundenbindung gefördert werden.

Mögliche Segmentierung für den B2B-Bereich – folgende Merkmale sollten gesammelt werden:

| | |
|---|--|
| Rahmenbedingungen zum Unternehmen: | <ul style="list-style-type: none">• Branche,• Unternehmensgröße• Umsatz,• Mitarbeiteranzahl,• nationales oder internationales Unternehmen• Budget |
| Merkmale zum Ansprechpartner: | <ul style="list-style-type: none">• Bevorzugtes Kommunikationsmittel• Erreichbarkeit |



Über welche Berührungspunkte zwischen dem Kunden und meinem Unternehmen kann ich ein positives Erlebnis ermöglichen?



(Schüller 2012)



Wie monetarisiert das Unternehmen seine Leistungen?

| Preismodell | Eignung/Wirkung | Zusatzeffekt | Preismodell als Enabler von Emotionen |
|--------------------------------|---|--|---------------------------------------|
| Flatrate | Ein fixer Preis für eine Konsumeinheit | Keinen | Inexistent |
| Stufen-Staffeltarif | Ein differenzierter Preis für eine zusätzliche Menge von Konsumeinheiten | Steigerung Verkaufsvolumen über ein Produkt | Gering |
| Bundle Pricing | Ein Preis für eine Kombination von Produkten und Services | Cross-Selling: Steigerung Verkaufsvolumen über verschiedene Produkte | Mäßig |
| Auktion | Der Käufer bestimmt den Preis in einem Bieterverfahren | Keinen | Hoch |
| Verhaltensorientiertes Pricing | Der Käufer beeinflusst den Preis durch sein Verhalten | Kundenbindung | Hoch |
| Dynamisches Pricing | Der Preis wird von externen, nutzenstiftenden Einflussfaktoren abhängig gemacht | Optimierung der Rentabilität der Kapazitätsauslastung | Hoch |

Quelle: <https://www.q-perior.com/blog/preismodelle/>, Abrufdatum: 25. März 2023



= Kundenbeziehungsmanagement

Ziele:

- Neue Kunden gewinnen
- Kundenbeziehungen pflegen
- Kundenzufriedenheit steigern

Mögliche Ansatzpunkte:

- Sales
- Service
- Support
- Quality





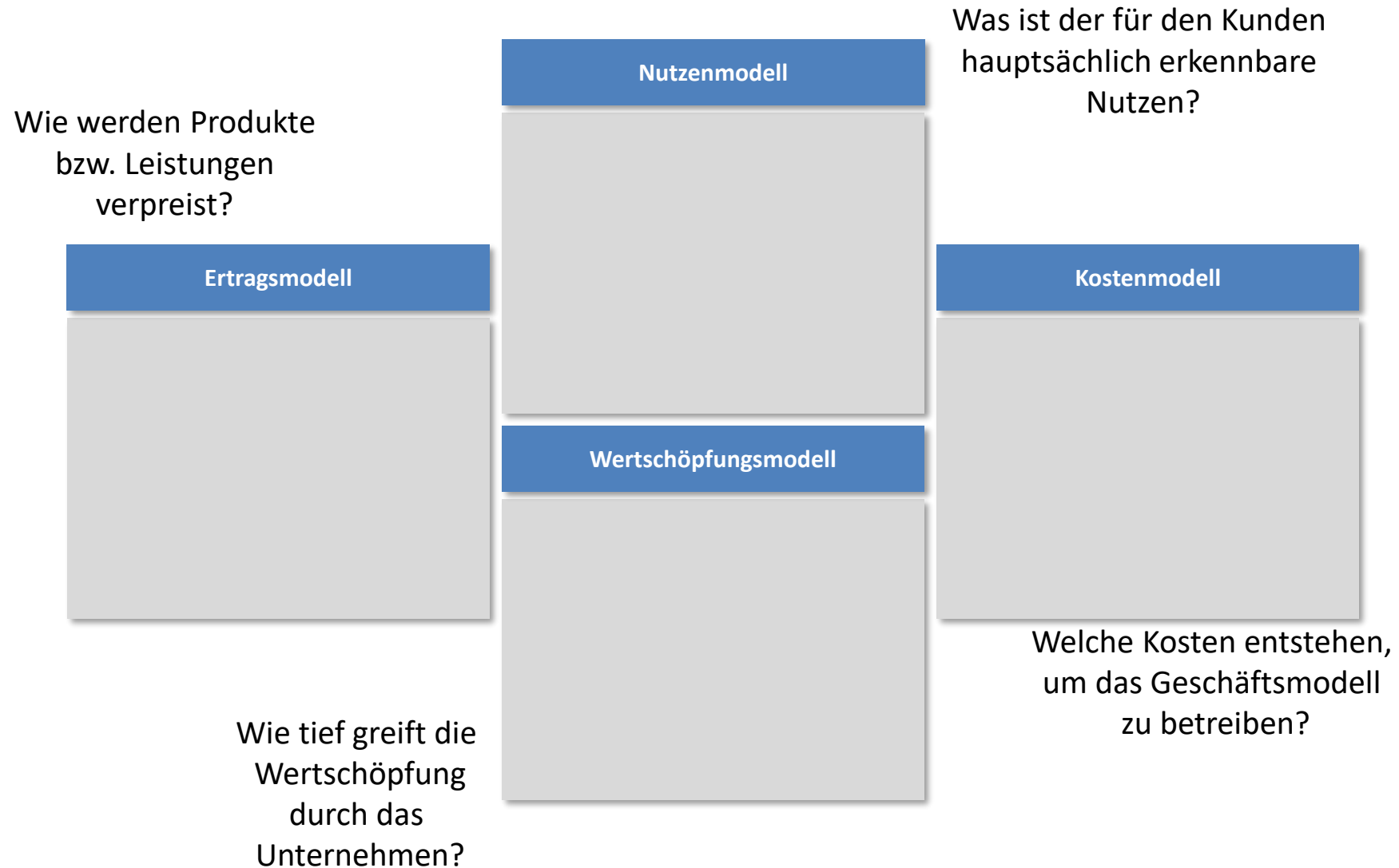
= Kundenerfahrungsmanagement










Ziel:

Schaffung positiver Kundenerfahrungen zum Aufbau einer emotionalen Bindung zwischen Anwender und Produkt/Anbieter.

Mögliche Ansatzpunkte:

- Funktionaler Ansatz, z.B. hohe Qualitätsstandards
- Kommunikation, z.B. Identifikation bevorzugter Kontaktkanäle des Kunden
- Co-Creation: persönliche Anregungen des Kunden finden Gehör
- ...



| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| KEY PARTNERS  | KEY ACTIVITIES  | VALUE PROPOSITIONS  | CUSTOMER RELATIONSHIPS  | CUSTOMER SEGMENTS  |
| | KEY RESOURCES  | | CHANNELS  | |
| COST STRUCTURE  | | | REVENUE STREAMS  | |

| Service | Vorhanden JA oder NEIN? | Wenn Ja, dann kurze Beschreibung Wenn Nein, was hält davon ab? |
|--|-------------------------|---|
| Dienstleistung vor dem Kauf | | |
| Dienstleistung beim Kauf | | |
| Dienstleistung bei der Nutzung | | |
| Dienstleistung am Ende der Nutzung | | |

Beschreiben Sie Ihr(e) Kundensegment(e):

| Kundensegment | Branche | Unternehmens- Größe | Umsatz | Mitarbeiter- Anzahl | nationales oder internationales Unternehmen | Budget | Bevorzugtes Kommunikations- Mittel/ Erreichbarkeit |
|---------------|---------|------------------------|--------|------------------------|---|--------|---|
| [Segment 1] | | | | | | | |
| [Segment 2] | | | | | | | |
| [Segment 3] | | | | | | | |
| [...] | | | | | | | |

Positive Berührungspunkte des Kunden mit Ihrem Unternehmen:

| Mögliche Kontaktpunkte | Kundenerwartungen | Maßnahmen | Kennzahlen zur Überprüfung |
|------------------------|-------------------|-----------|----------------------------|
| [Kontaktpunkt 1] | | | |
| [Kontaktpunkt 2] | | | |
| [Kontaktpunkt 3] | | | |
| ... | | | |

Wie monetarisieren Sie Ihre Leistungen:

| Leistung | Monetarisierung Heute | Monetarisierung Zukunft |
|--------------|--|---|
| [Leistung 1] | [Welches Preismodell wird heute angewendet?] | [Welches Preismodell ist in der Zukunft denkbar?] |
| [Leistung 2] | | |
| [Leistung 3] | | |
| [...] | | |

Was können Sie machen, um Ihre Kundenbeziehungen zu stärken?

| im Bereich ... | |
|----------------|--|
| ... Sales | |
| ... Service | |
| ... Support | |
| ... Quality | |

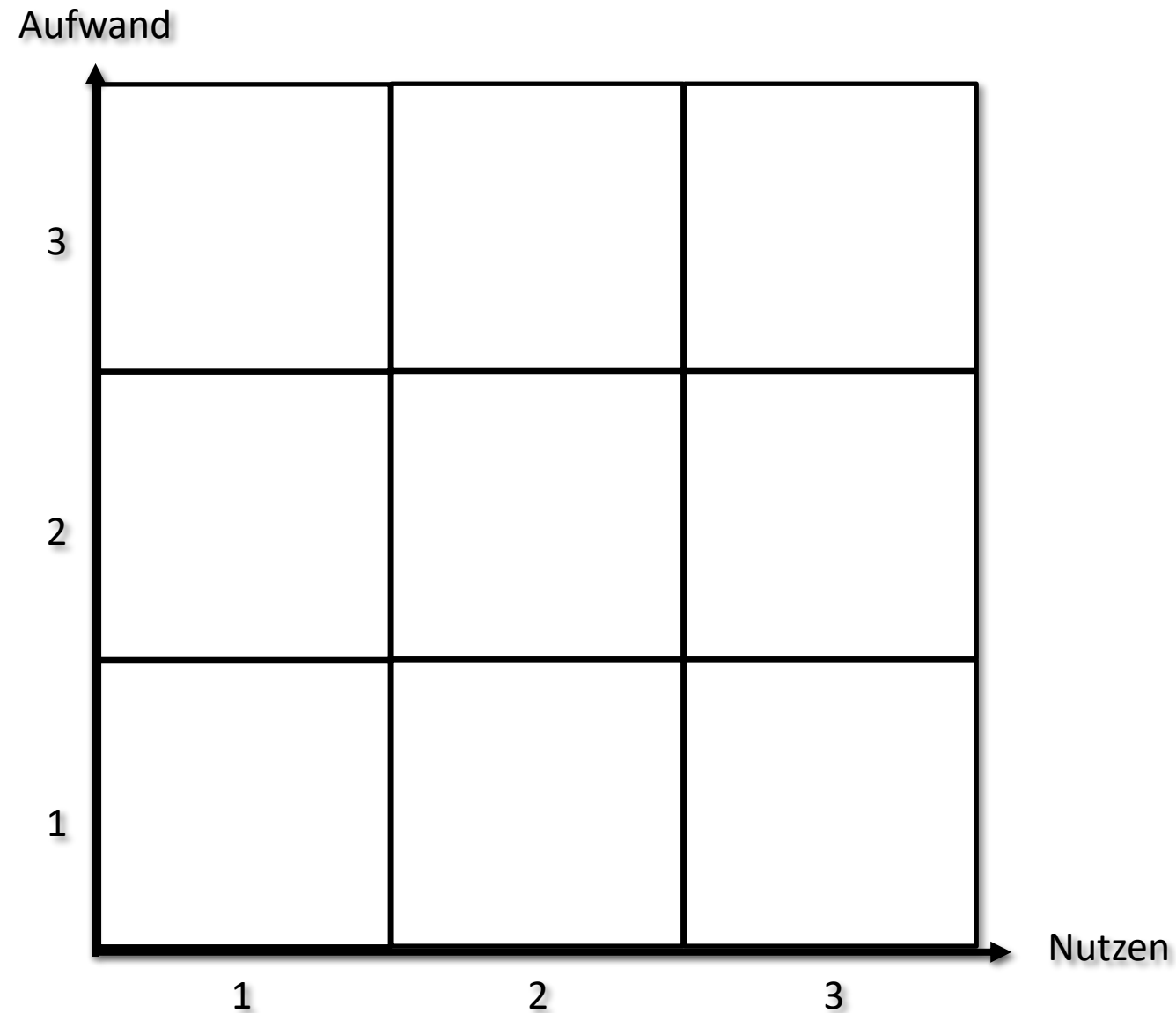
Schaffung/Steigerung der emotionalen Kundenbindung:

| Ansatz | Was |
|---------------------|--|
| Funktionaler Ansatz | [Was bieten Sie ihrem Kunden (Value Proposition)?] |
| Kommunikation | [Was sind die bevorzugten Kommunikationswege Ihrer Kunden?] |
| Co-Creation | [Wie können Sie Ihre Kunden in die Entwicklung einbeziehen?] |
| ... | |



Projekte: Maßnahmenportfolio

| Nr. | Thema (Maßnahmenbeschreibung) | Ziel | Zeitlicher Rahmen | Verantwortung | Aufwand | Wirkung |
|-----|-------------------------------|------|-------------------|---------------|-------------------------------------|---------|
| | | | | | (1 = niedrig, 2 = mittel, 3 = hoch) | |
| 01 | | | | | | |
| 02 | | | | | | |
| 03 | | | | | | |
| 04 | | | | | | |
| 05 | | | | | | |
| 06 | | | | | | |
| 07 | | | | | | |
| 08 | | | | | | |
| 09 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| 11 | | | | | | |
| 12 | | | | | | |
| ... | | | | | | |





- Sortierung/Auswahl der Maßnahmen nach deren Relevanz
- Übergang in einen konkreten Projektplan



Ergebnisliste Methoden

| Methodischer Schritt | Ergebnis | Potentielle Maßnahmen | Initialaufwand | Initialwirkung | Laufender Aufwand | Laufende Wirkung |
|--------------------------|----------|-----------------------|----------------|----------------|-------------------|------------------|
| VUCA-Analyse | | | | | | |
| Felder der Veränderungen | | | | | | |
| SWOT-Analyse | | | | | | |
| Kernkompetenz-Analyse | | | | | | |
| Ansoff-Matrix | | | | | | |

| Methodischer Schritt | Ergebnis | Potentielle Maßnahmen | Initialaufwand | Initialwirkung | Laufender Aufwand | Laufende Wirkung |
|--|----------|-----------------------|----------------|----------------|-------------------|------------------|
| Technologie-Portfolio | | | | | | |
| Markt-Technologie-Portfolio | | | | | | |
| Marktattraktivität/ Wettbewerbsposition (3-Circle-Analyse) | | | | | | |
| BCG-Portfolio | | | | | | |
| 4-P-Modell | | | | | | |

| Methodischer Schritt | Ergebnis | Potentielle Maßnahmen | Initialaufwand | Initialwirkung | Laufender Aufwand | Laufende Wirkung |
|----------------------------|----------|-----------------------|----------------|----------------|-------------------|------------------|
| Multi-Channel-Management | | | | | | |
| Lead-User-Konzept | | | | | | |
| Kooperationen | | | | | | |
| Acht Felder der Innovation | | | | | | |
| Innovationsprozess | | | | | | |

| Methodischer Schritt | Ergebnis | Potentielle Maßnahmen | Initialaufwand | Initialwirkung | Laufender Aufwand | Laufende Wirkung |
|-----------------------------|----------|-----------------------|----------------|----------------|-------------------|------------------|
| Strategische Stoßrichtungen | | | | | | |
| Strategielandkarte | | | | | | |
| Geschäftsprozesse | | | | | | |
| Geschäftsmodelle | | | | | | |
| Projekte | | | | | | |



Viel Erfolg wünscht Ihre Gerberich Consulting AG

Stationsstrasse 29A
CH - 6373 Ennetbürgen

kontakt@gerberich-consulting.com
www.gerberich-consulting.com

Tel +41 41 620 71 76
Fax +41 41 620 71 75