

GERBERICH CONSULTING



PROF. DR. CLAUS W. GERBERICH

BUSINESS DEVELOPMENT

ROADMAP 2023

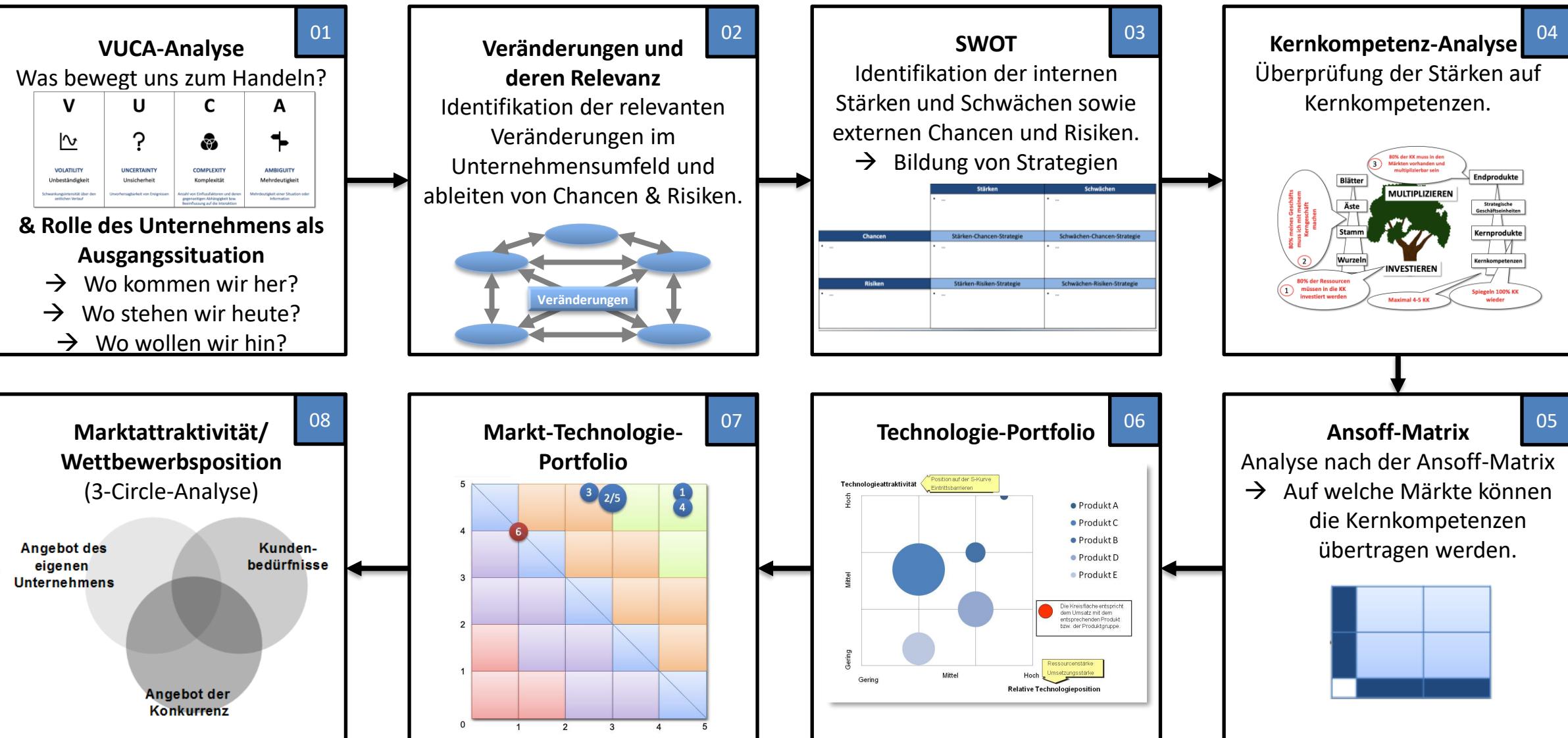


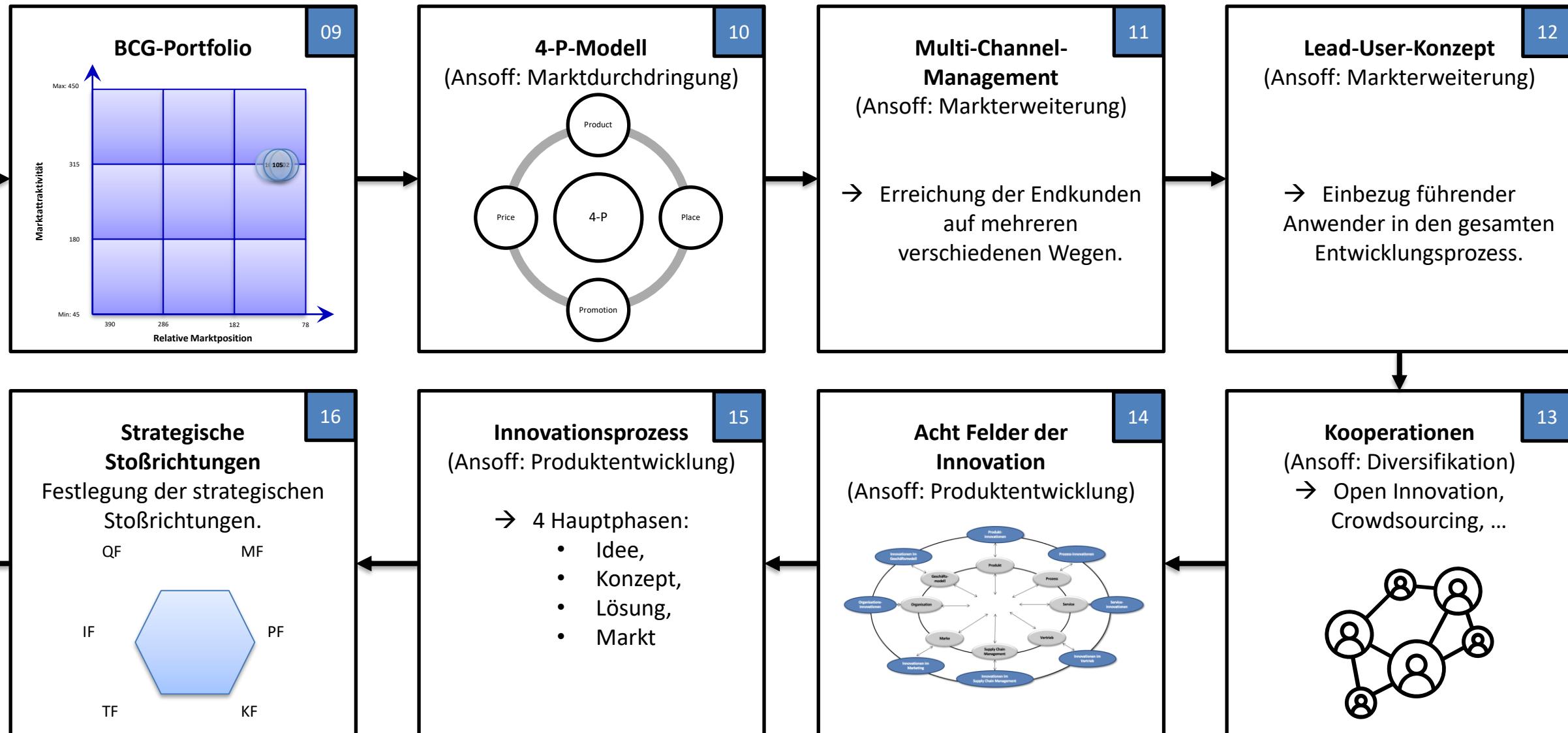


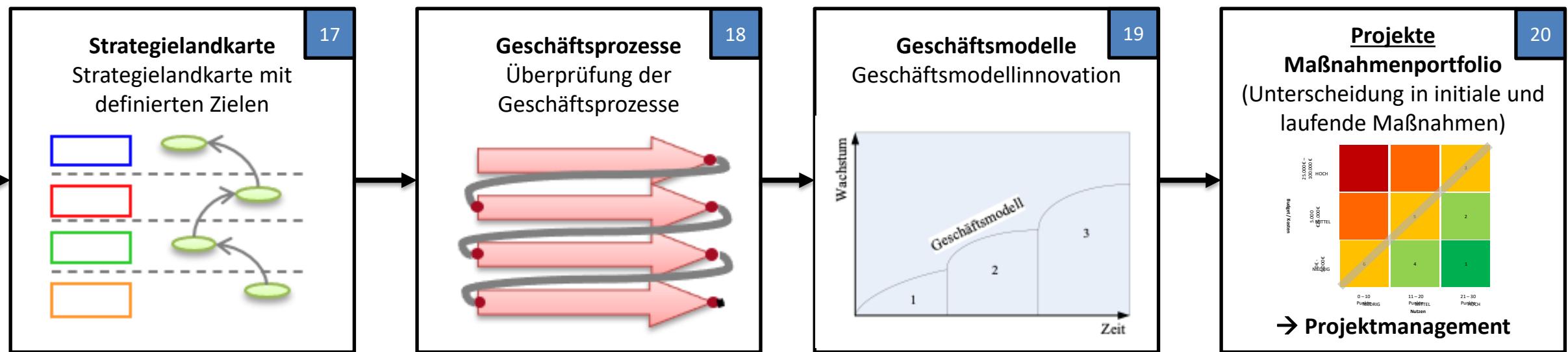
- **Roadmap**
- **Ausführung ausgewählter Methoden**
- **Ergebnisliste Methoden**



# Roadmap









# Ausführung ausgewählter Methoden

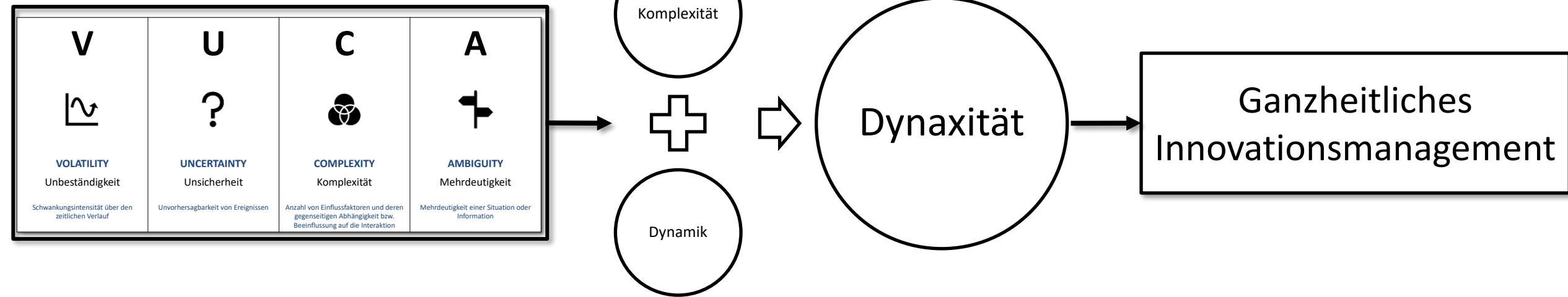


# VUCA-Analyse



V	U	C	A
<b>VOLATILITY</b> Unbeständigkeit  Schwankungsintensität über den zeitlichen Verlauf	<b>UNCERTAINTY</b> Unsicherheit  Unvorhersagbarkeit von Ereignissen	<b>COMPLEXITY</b> Komplexität  Anzahl von Einflussfaktoren und deren gegenseitigen Abhängigkeit bzw. Beeinflussung auf die Interaktion	<b>AMBIGUITY</b> Mehrdeutigkeit  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"> <li>KI ermöglicht plötzlich, dass Rechercheaufgaben und Textverfassung sich in stark verkürzter Zeit erledigen lassen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schreibarbeiten werden teils automatisch erledigt und macht dadurch bestimmte Stellen überflüssig.</li> </ul>				X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter müssen teilweise anderen Tätigkeiten/Stellen zugewiesen werden; Alternativ: Personalreduzierung.</li> </ul>
Uncertainty 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Möglichkeiten KI in einem Jahr, zwei, ..., zehn Jahren bietet ist ungewiss.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einsatzgebiet von KI erweitert sich rasant.</li> </ul>			X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Installation eines Gremiums zur Beobachtung von KI-Potential sowie Einsatz einer Projektgruppe zur Einbettung von KI im Tagesgeschäft.</li> </ul>
Complexity 	<ul style="list-style-type: none"> <li>KI bietet bereits eine Vielzahl an unterstützenden Einsatzmöglichkeiten und ist eng mit dem Wandel der Kommunikationsart verbunden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprachanalysen (z.B. ob Kunde aufgebracht ist)</li> <li>Marketingkommunikation (z.B. personalisierte Werbung)</li> <li>Segmentierung von Zielgruppen</li> <li>...</li> </ul>				X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter müssen für die Bedingung der KI-Programme geschult werden.</li> <li>Neue Anwendungsmöglichkeiten müssen erkannt werden (hierzu: Maßnahme aus Block „Uncertainty“).</li> </ul>
Ambiguity 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inwiefern KI-Programme objektive Rechercheergebnisse und Co. generieren ist unklar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bisherige Anwendungen erwecken den Verdacht, dass Ergebnisse immer im Sinne einer (politischen) Strömung generiert werden → müssen Ergebnisse als Querschnitt aller Richtungen betrachtet werden oder als subjektive Perspektive einer Ansicht?</li> </ul>					X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchführung/Beauftragung von Studien zum ergebnisorientierten Umgang mit KI.</li> <li>Durchführung von Experimenten.</li> </ul>

Betroffenheit: 1 = nicht betroffen → kein Handeln erforderlich, 2 = kaum betroffen → beobachten, 3 = mäßig betroffen → Vorfahrungsmaßnahmen 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	
<b>V</b> olatility 								
<b>U</b> ncertainty 								
<b>C</b> omplexity 								
<b>A</b> 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

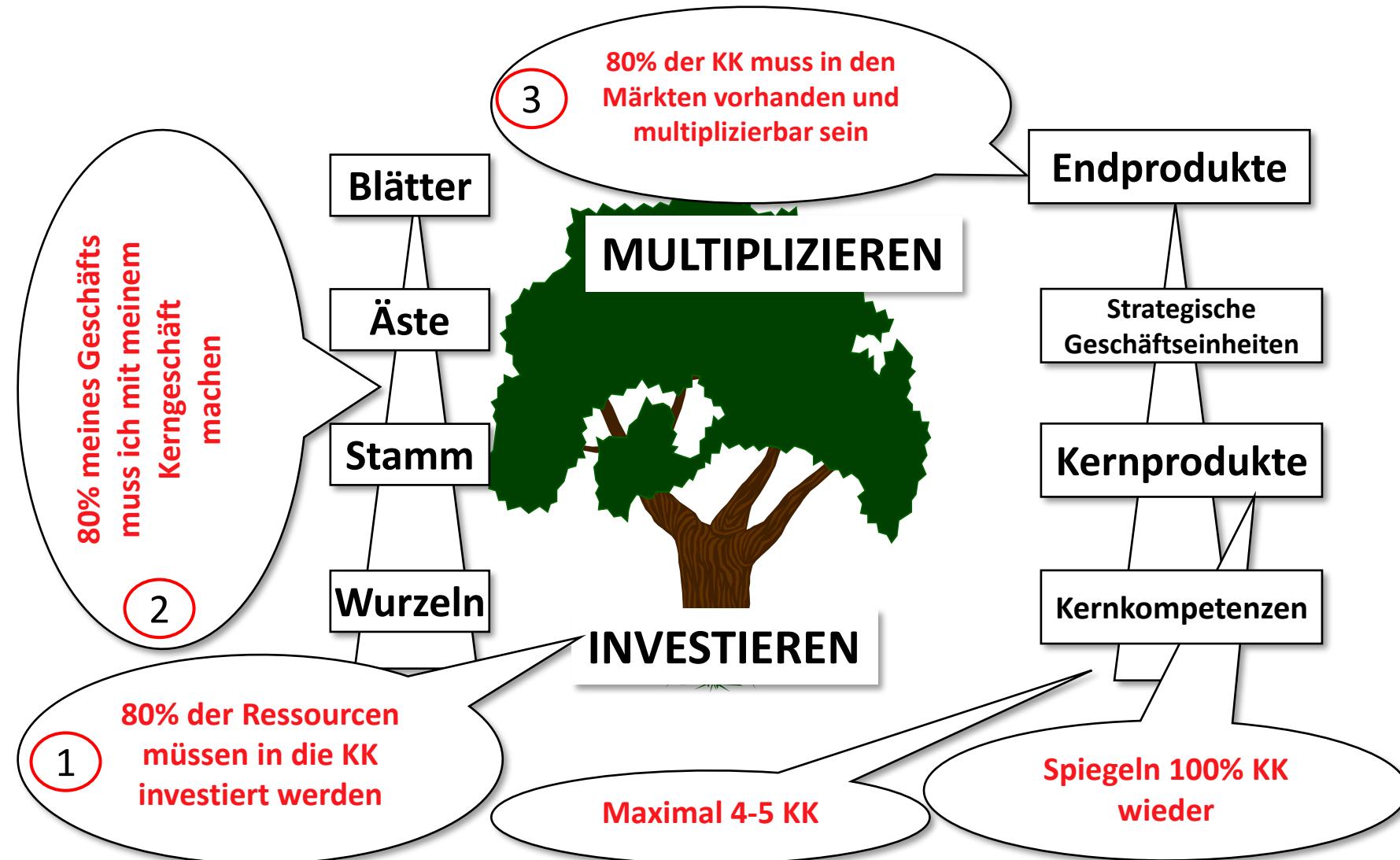
	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<b>Chancen</b>	Auflistung der ermittelten Stärken	Auflistung der ermittelten Schwächen
<b>Risiken</b>	Stärken-Chancen-Strategie	Schwächen-Chancen-Strategie
Auflistung der möglichen Chancen	Wie kann ich mit meinen Stärken bestehenden Chancen Nutzen?	Welche Schwächen muss ich beseitigen, damit ich die Chance nutzen kann?
Auflistung der möglichen Risiken	Stärken-Risiken-Strategie	Schwächen-Risiken-Strategie
	Wie kann ich die bestehenden Risiken mit Hilfe meiner Stärken verringern?	Welche Schwächen muss ich beseitigen, damit ich die Risiken verringere?

## Interne Analyse

		Stärken	Schwächen
Externe Analysen	Chancen	Stärken-Chancen-Strategie	Schwächen-Chancen-Strategie
	Risiken	Stärken-Risiken-Strategie	Schwächen-Risiken-Strategie
		• ...	• ...



# Kernkompetenz-Analyse



# Überprüfung der Kernkompetenzen (exemplarisch)



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

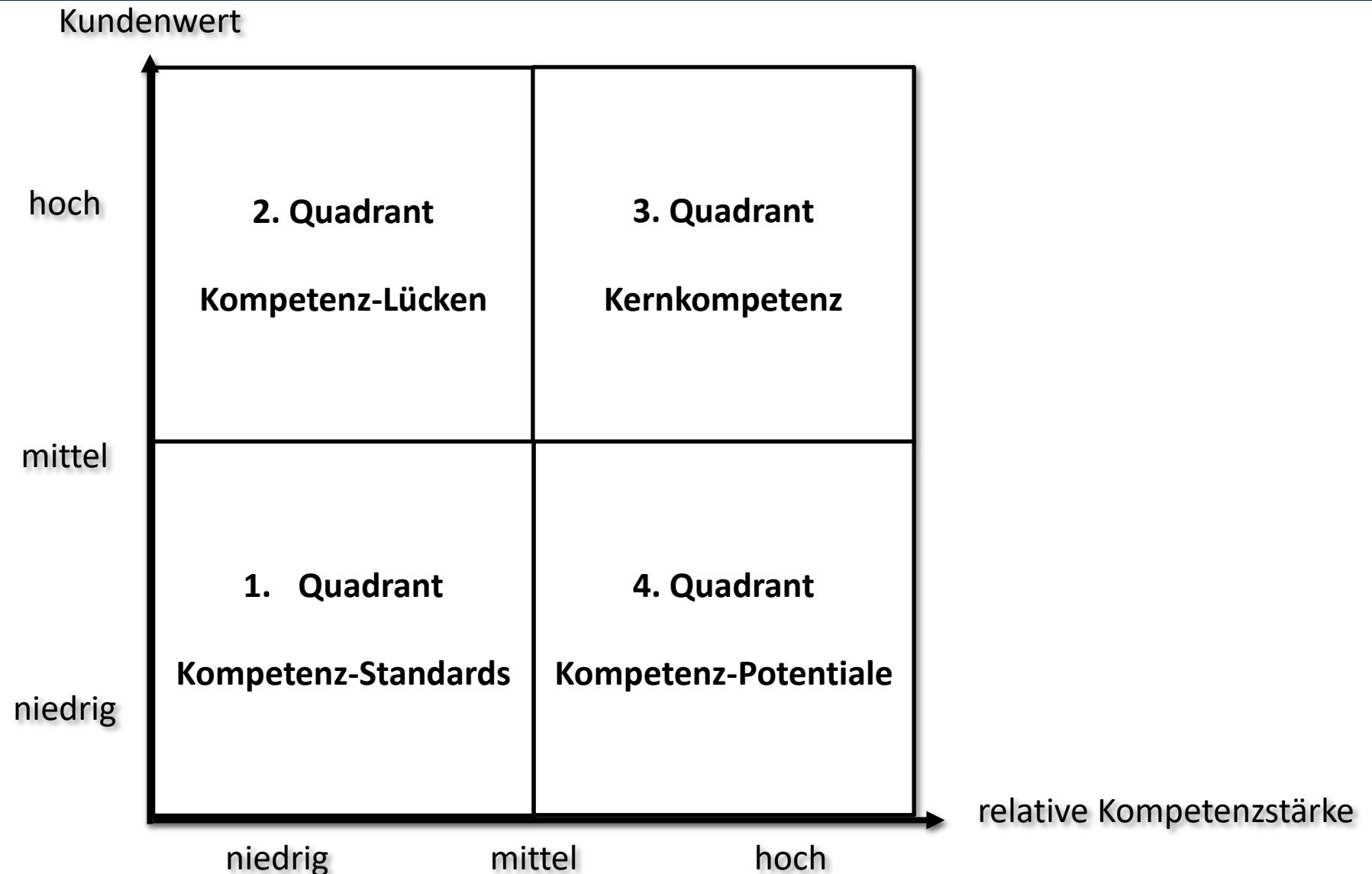


	Markt	Kernkompetenzen
Heutiger Markt	Sportschuhe	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Fertigungskompetenz</li><li>2. WS-Kette Kompetenz</li><li>3. Vertriebskanäle</li></ol>
Zukünftiger Markt	Modemarkt	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bekanntheit</li><li>2. Markenimage</li><li>3. Multiplikatoren</li></ol>
Potentieller Markt	Sport Events	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Partnernetzwerk</li><li>2. Informationen</li><li>3. Social Networks</li></ol>



## Strategische Bedeutung der Kompetenz





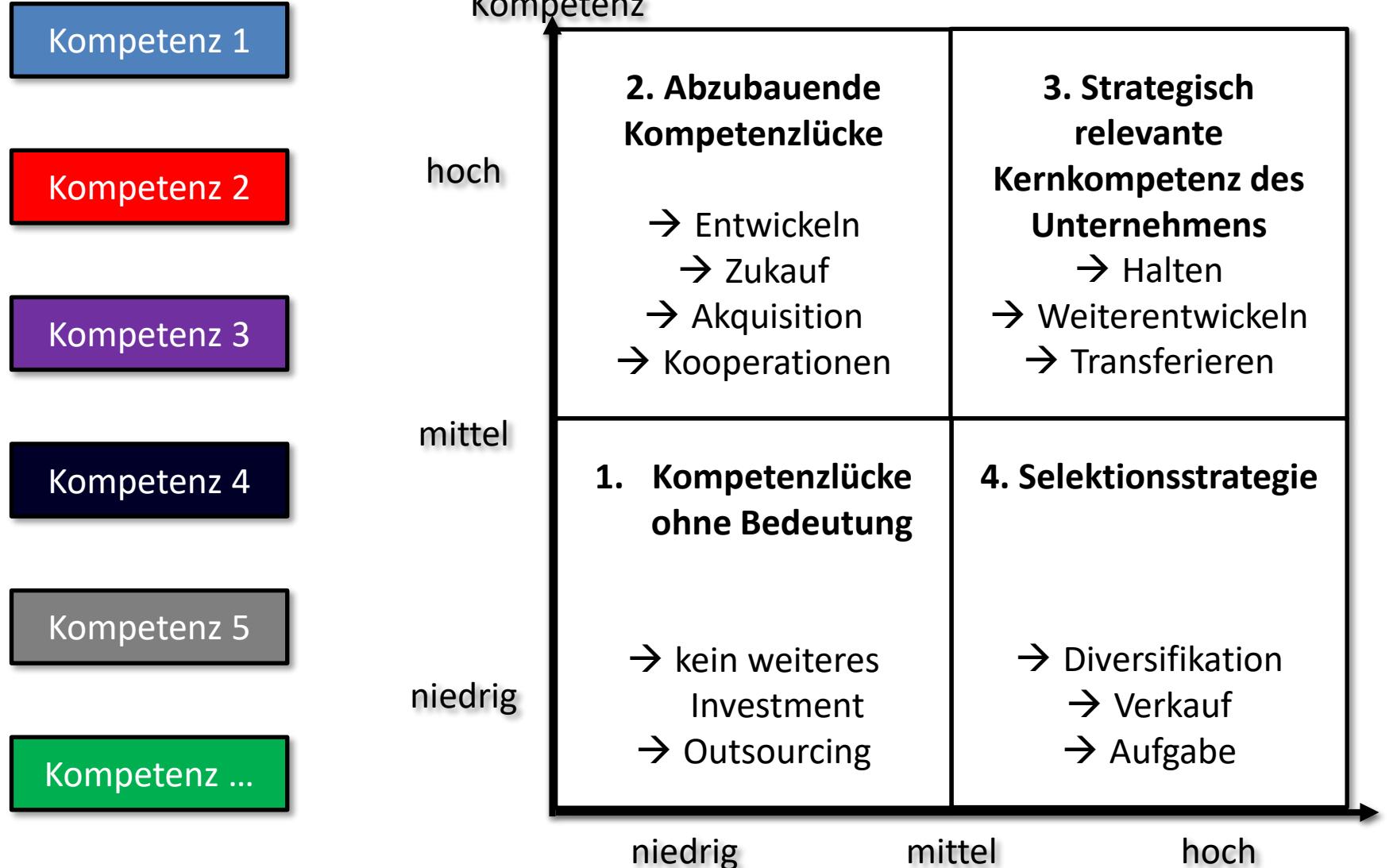
# Überprüfung der Kernkompetenzen

Vorlage

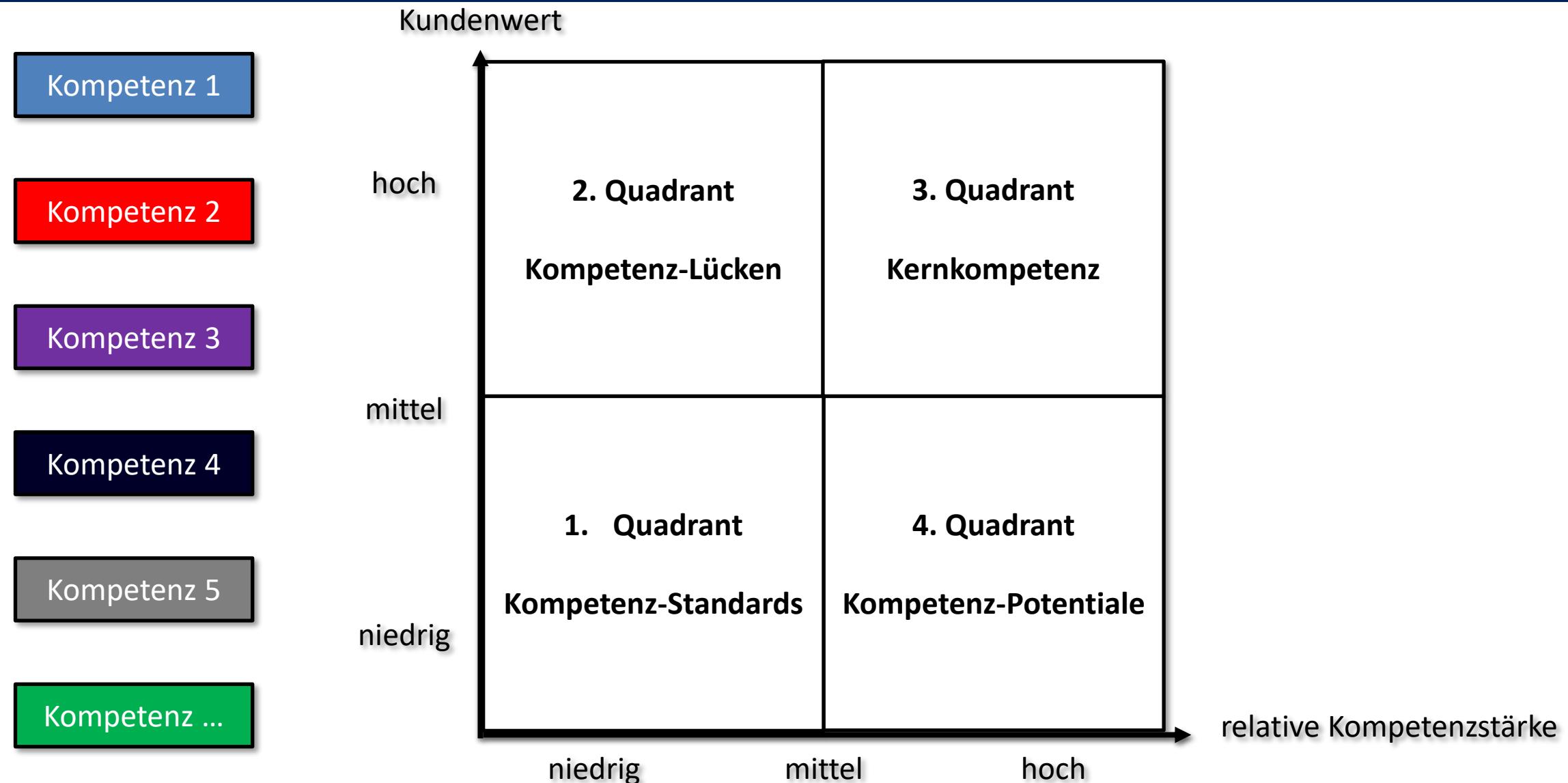
	Wertvoll	Selten	Unvollkommen nachahmbar	Nicht ersetzbar

	Markt	Kernkompetenzen
Heutiger Markt		
Zukünftiger Markt		
Potentieller Markt		

## Strategische Bedeutung der Kompetenz

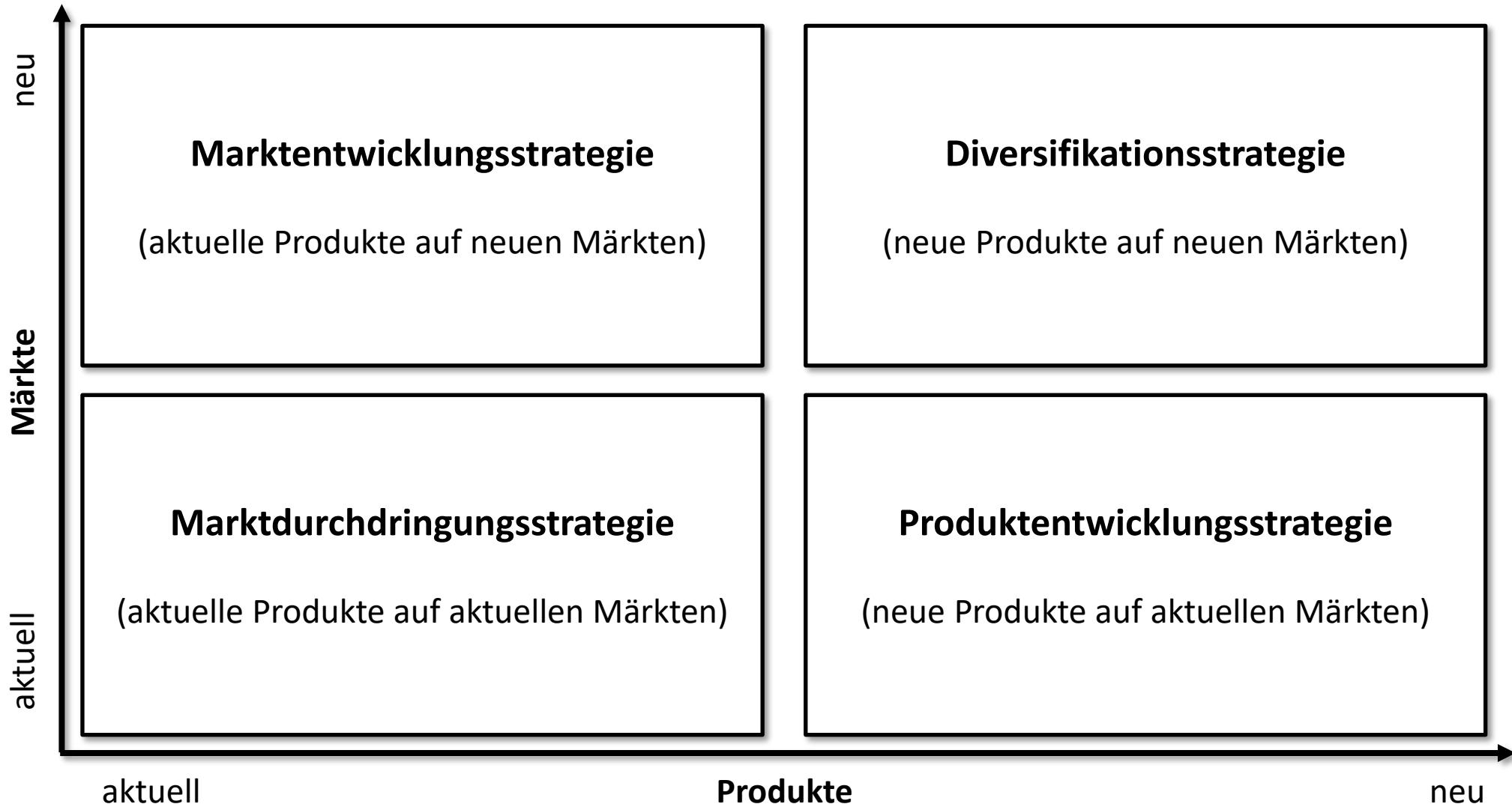


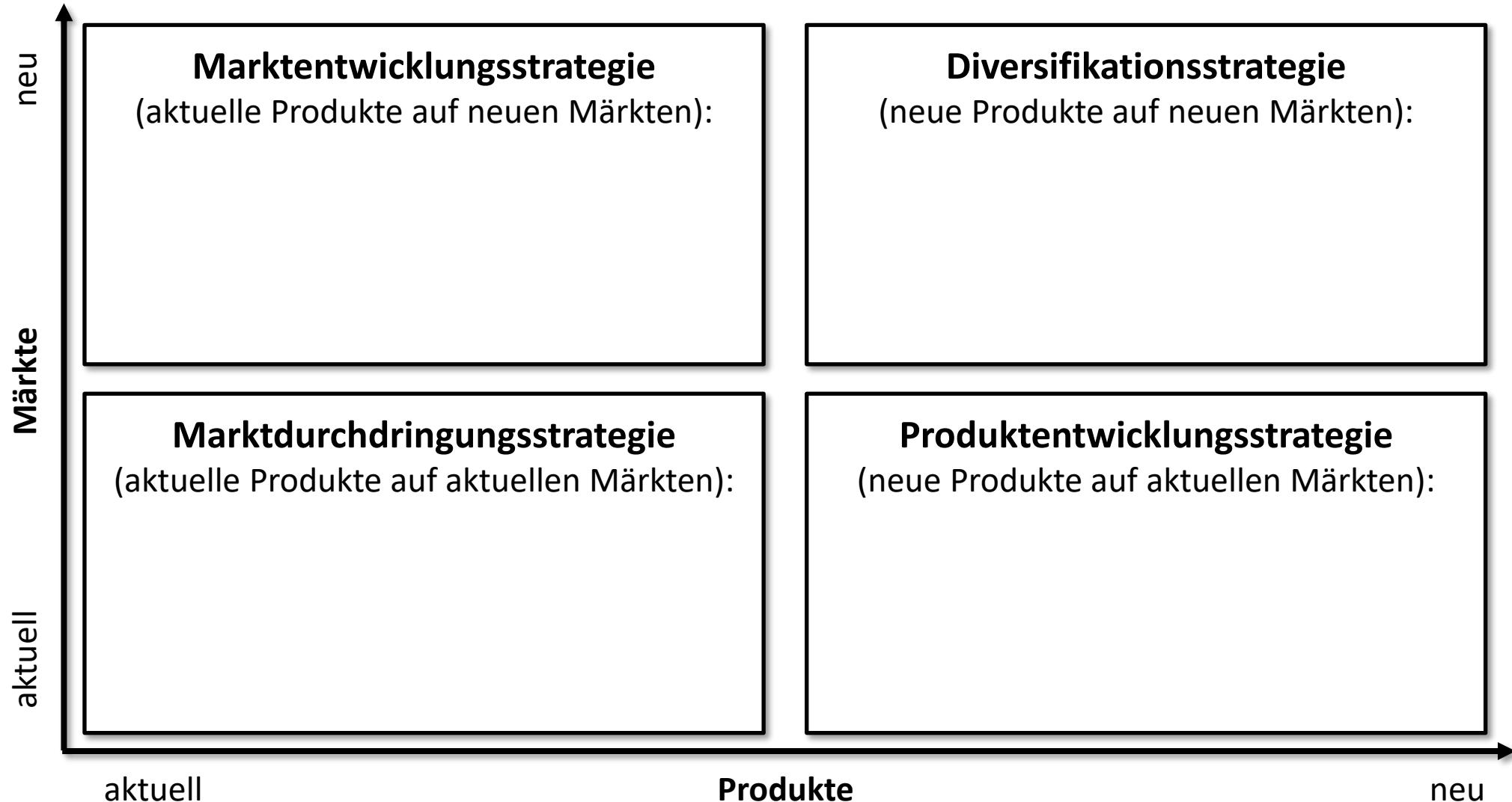
Stärke des Unternehmens bezüglich der Kompetenz





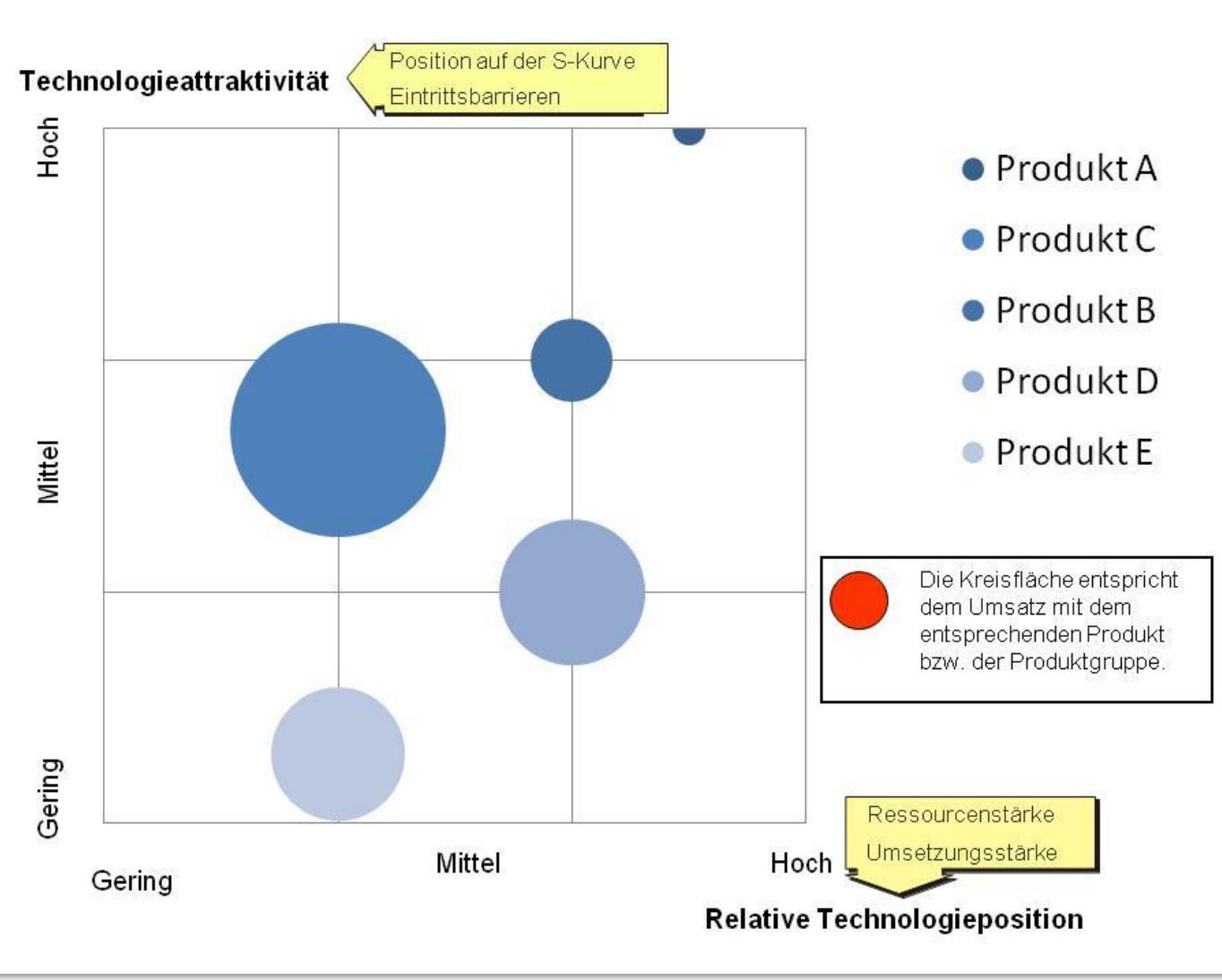
# Ansoff-Matrix







# Technologie-Portfolio



	Relevanz der Technologien						Vorbereitet auf diese Technologie		
	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]									

# Technologie-Status

Vorlage

Wirkzeit	Härtegrad Technologie	1		2		3		4		5	
		heute	morgen								
	<b>alt</b>										
	<b>reif</b>										
	<b>jung</b>										
	<b>entstehend</b>										

## 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

# Markt-Technologie-Portfolio der Oberflächenbeschichtung (exemplarisch)



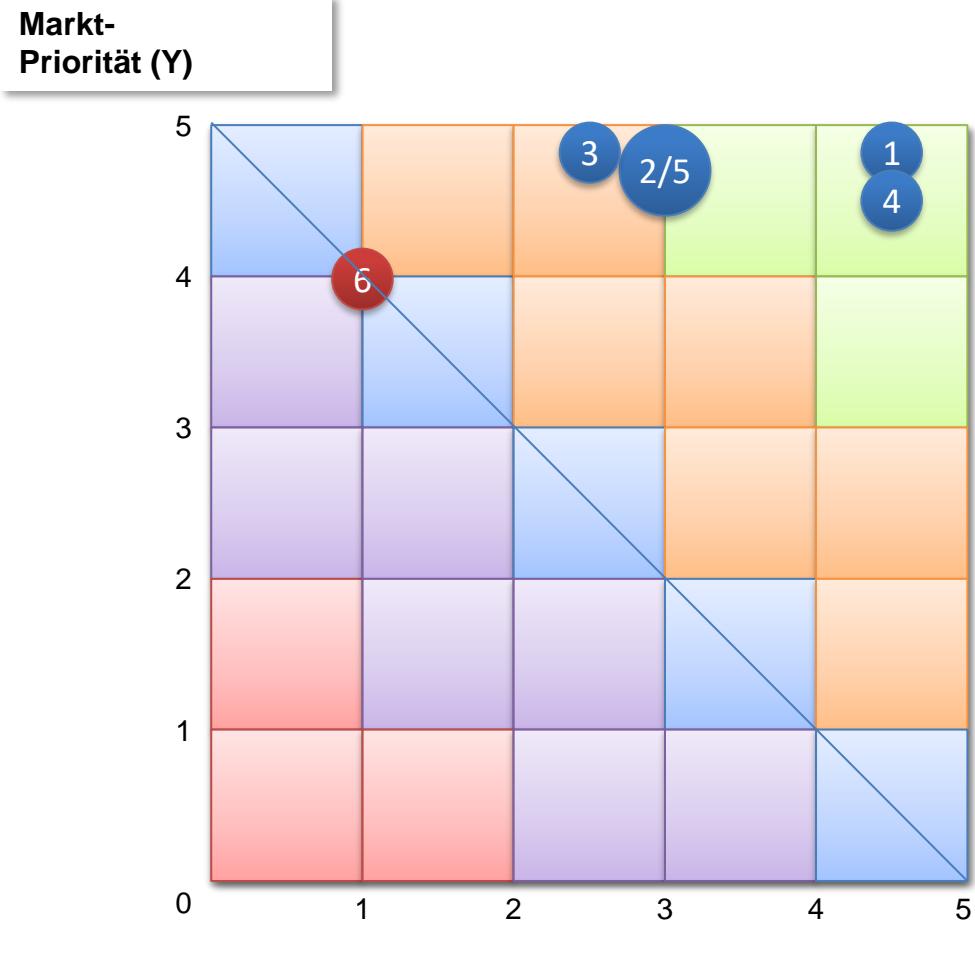
Technologie Anwen- dungsgebiete	Hydraulik (1)	Mechatronik (2)	Antriebstechnik (3)	Strömungs- technik (4)	Tribologie (5)	Fehlende Technologien (6)
1. Oberflächen- beschichtung	5	5	5	4-5	5	1.6 Abgasreinigung
Trend	→	→	→	→	→	
2. Chemie- Technik	5	2-3	2	3	4	2.6 Neue Werkstoffe 2.7 Mess- und Regeltechnik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



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

# Vorlage: Markt-Technologie-Portfolio

Vorlage

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

1: geringe Bedeutung

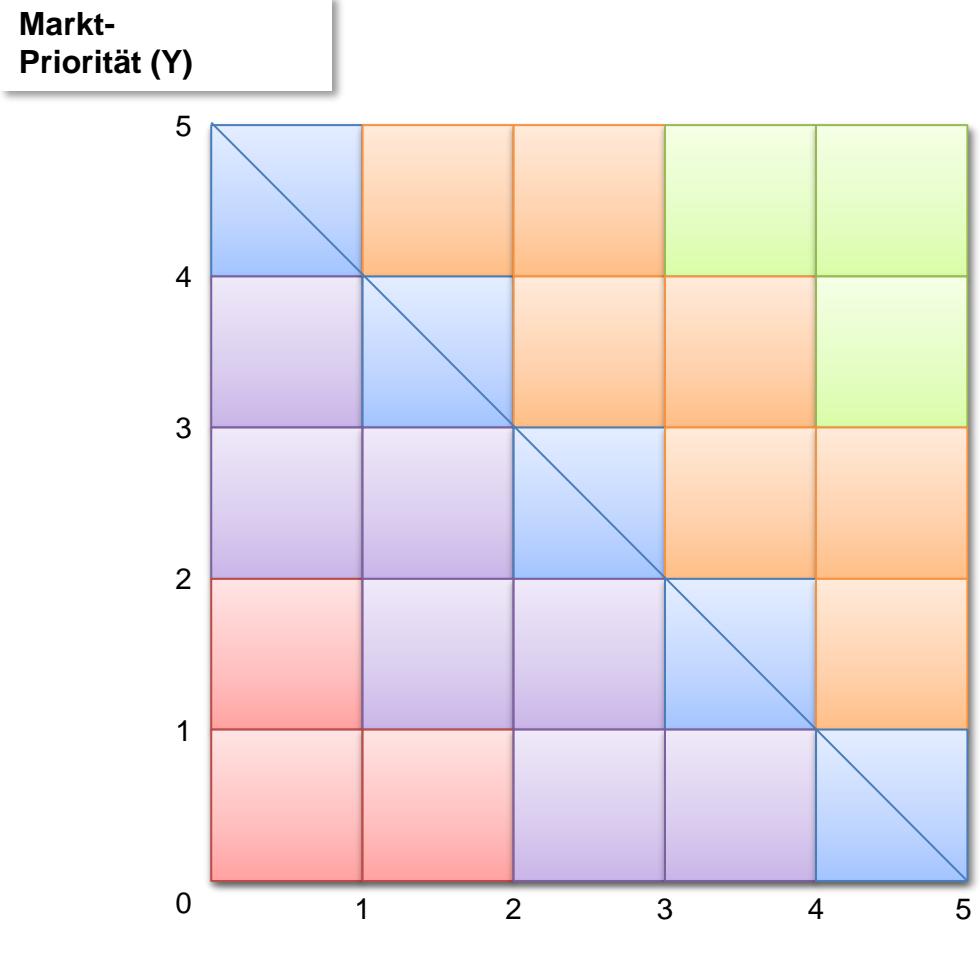
5: hohe Bedeutung

→ Gleichbleibende Bedeutung

→ Steigende Bedeutung

# Vorlage: Markt-Technologie-Portfolio

Vorlage



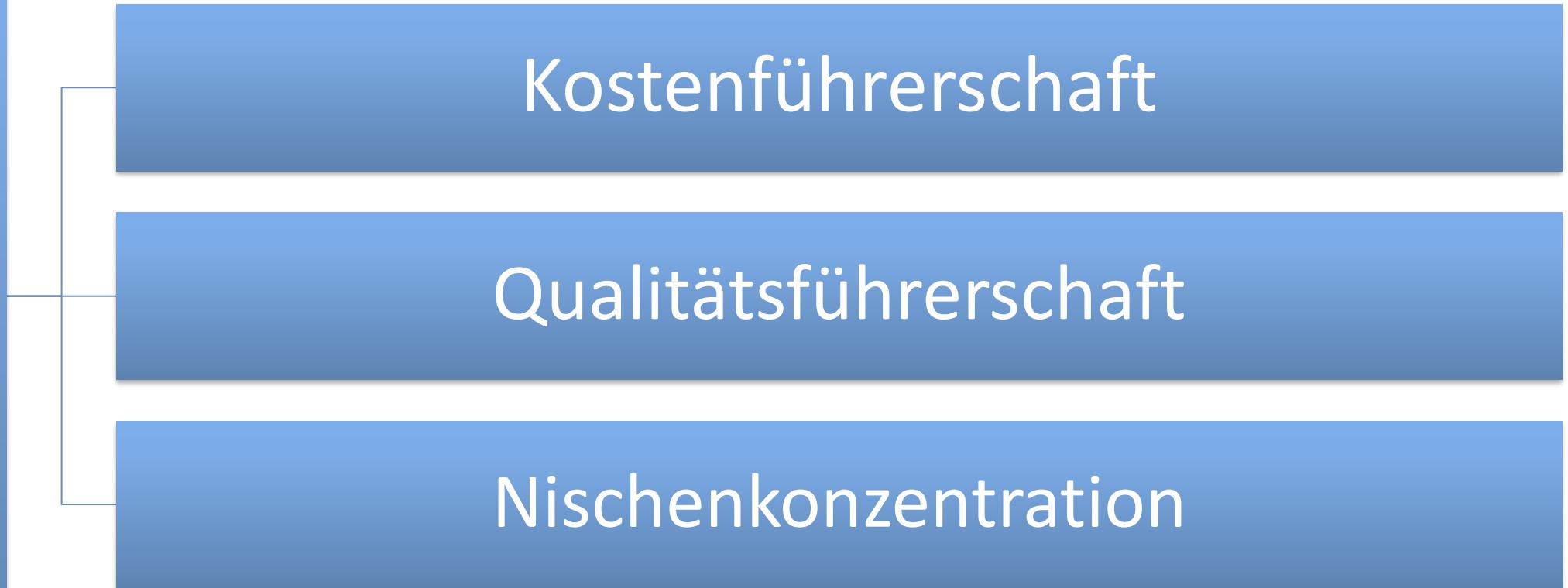
Technologie	Technologie Härtegrad (X)	Markt-Priorität (Y)

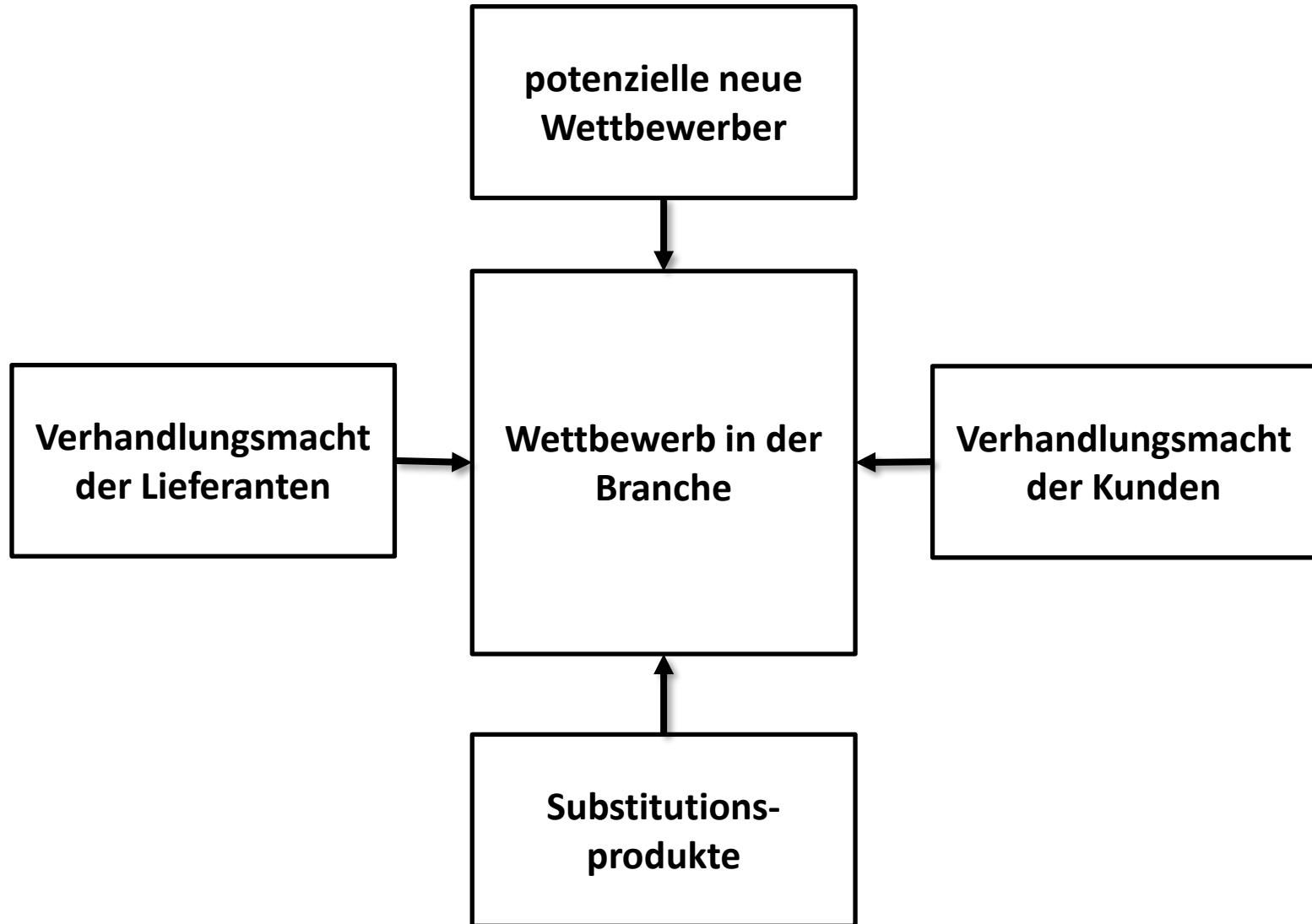


# Marktattraktivität/Wettbewerbsposition



## Wettbewerbsstrategie

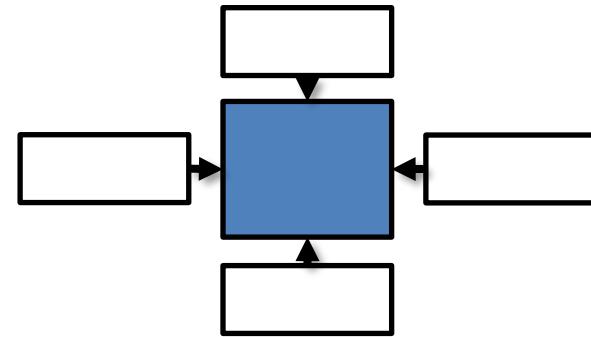






## Wettbewerb im eigenen Markt hoch, wenn

- 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



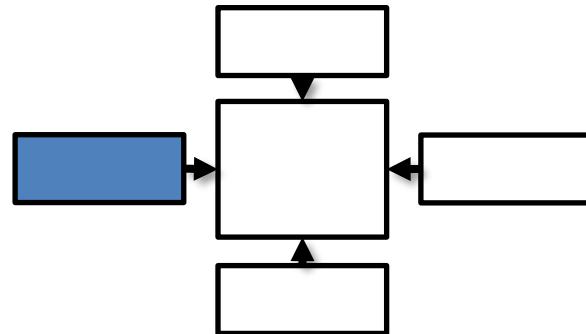
## Beispiele für Marktaustrittsbarrieren:

- 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

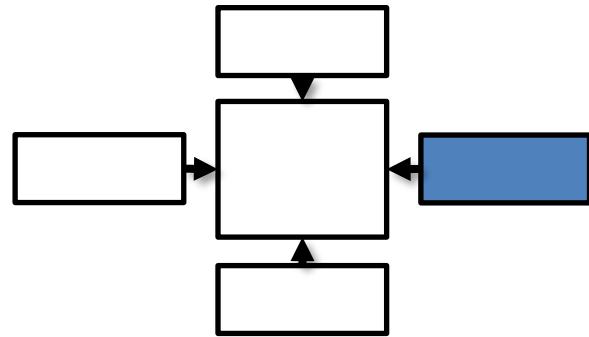
- Anzahl der Lieferanten klein
- Anzahl der Kunden groß
- Bedeutung des Vorprodukts ist für die Kunden hoch
- Spezifität des Produktes hoch
- Umstellungskosten für den Kunden hoch





## Kundenmacht besonders groß, wenn

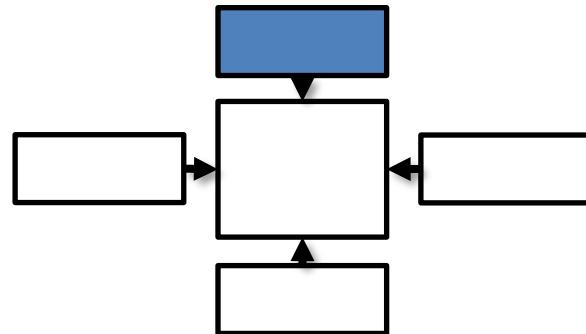
- Anzahl der Lieferanten groß
- Anzahl der Kunden gering
- Bedeutung des Vorprodukts ist für die Kunden gering
- Spezifität des Produktes gering
- Umstellungskosten für den Kunden niedrig





## Bedrohung durch neue Wettbewerber hoch, wenn

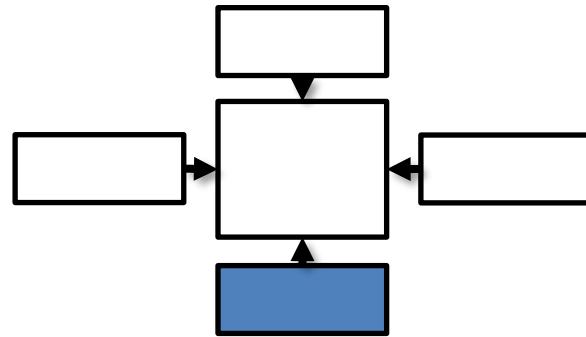
- Keine „Economies of Scale“ (Größenvorteile)
- Niedriger Kapitalbedarf
- Wenig staatliche Regulierung
- Zugang zu vorhandenen Vertriebswegen einfach
- Keine Kostenvorteile der bestehenden Unternehmen
- Geringe Kundenloyalität, geringe Markentreue
- Geringe Umstellungskosten im Unternehmen
- Geringe 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

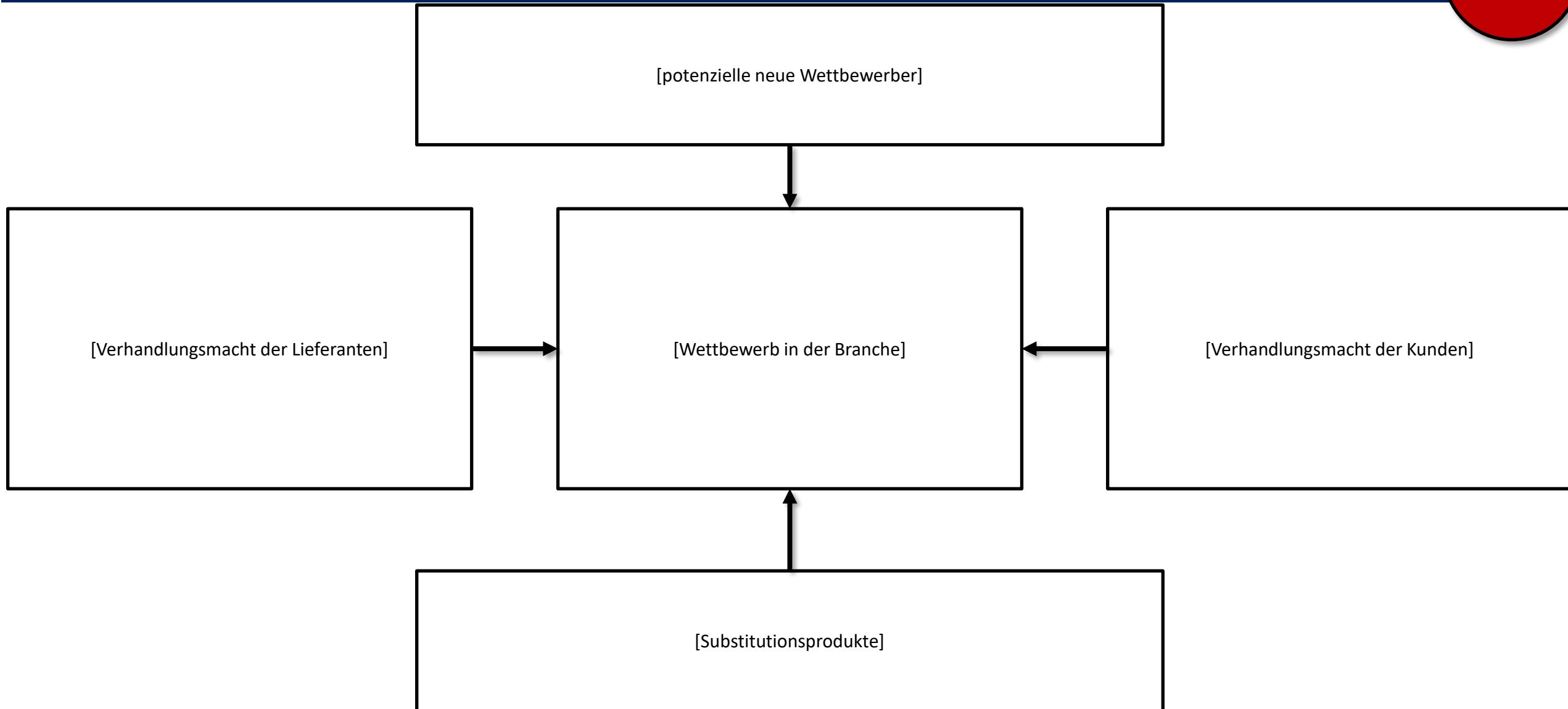




Kräfte	Betrachtungszeitpunkt	Ausprägung (1 = sehr unattraktiv, 5 = sehr attraktiv)				
		1	2	3	4	5
<b>Neue Wettbewerber</b>	Heute					
	In 5 Jahren					
<b>Wettbewerbsintensität in der Branche</b>	Heute					
	In 5 Jahren					
<b>Substitutionsprodukte</b>	Heute					
	In 5 Jahren					
<b>Verhandlungsmacht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



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

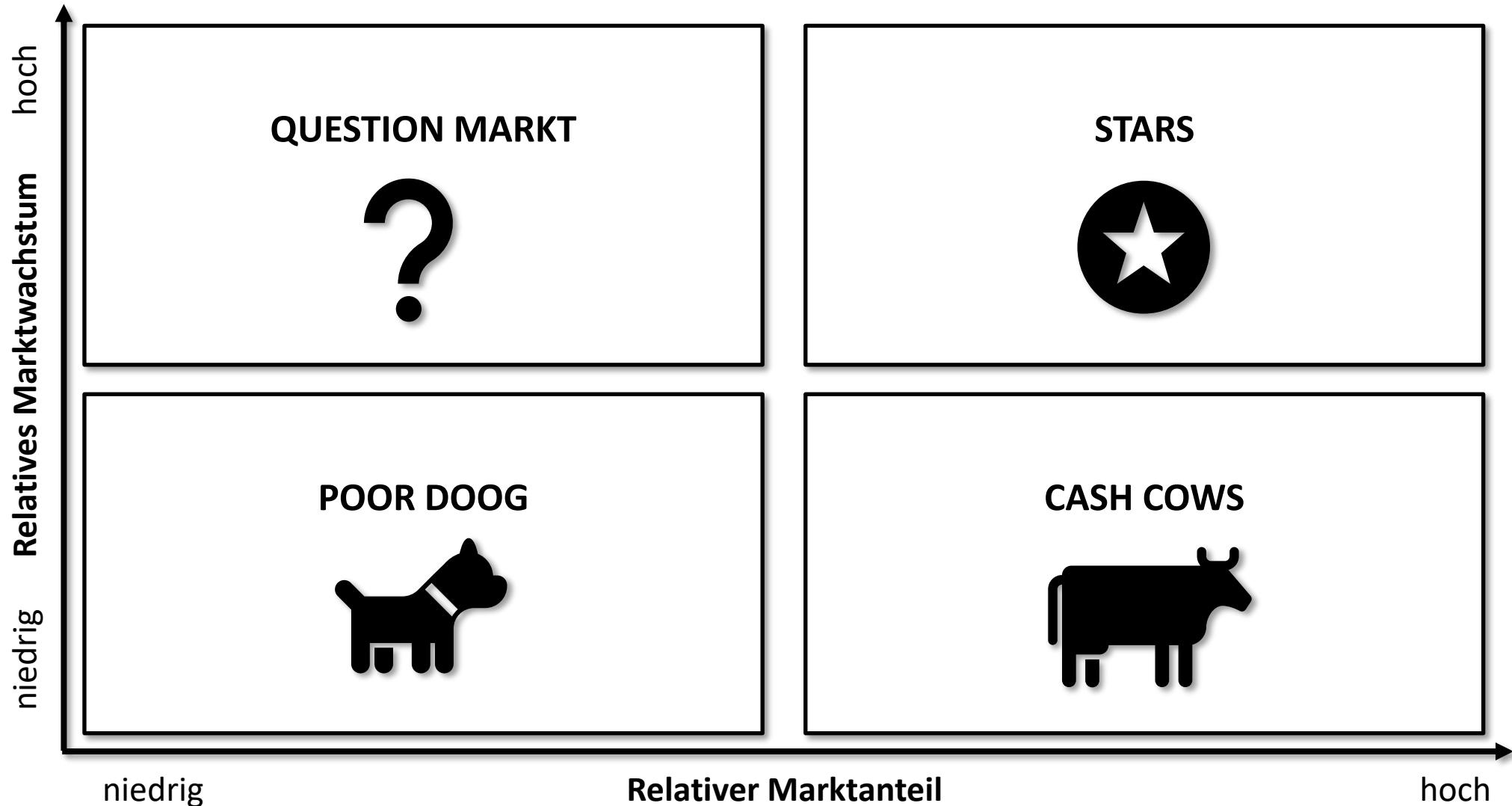


Kräfte	Betrachtungszeitpunkt	Ausprägung (1 = sehr unattraktiv, 5 = sehr attraktiv)				
		1	2	3	4	5
<b>Neue Wettbewerber</b>	Heute					
	In 5 Jahren					
<b>Wettbewerbsintensität in der Branche</b>	Heute					
	In 5 Jahren					
<b>Substitutionsprodukte</b>	Heute					
	In 5 Jahren					
<b>Verhandlungsmacht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

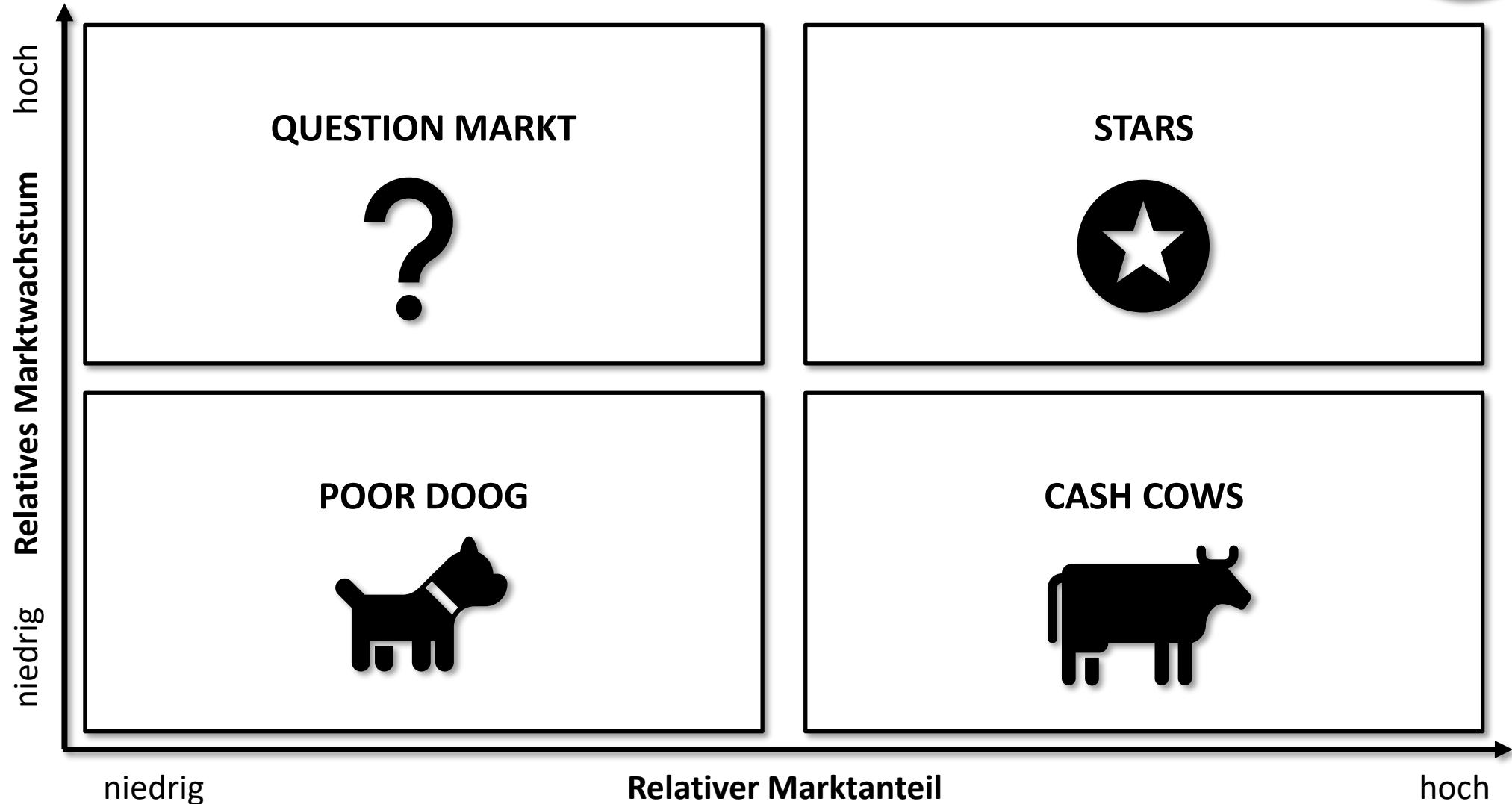
Indexerläuterung: 1 – 5 = sehr gering – sehr hoch	gestern 1 - 5	heute 1 – 5	morgen 1 – 5	<b>Merkmale</b>
<b>1. Kundenmacht</b>				• [...]
<b>2. Lieferantenmacht</b>				• [...]
<b>3. Neue Wettbewerber</b>				• [...]
<b>4. Ersatzprodukte</b>				• [...]



# BCG-Portfolio



- Produkt 1
- Produkt 2
- Produkt 3
- Produkt 4
- Produkt 5
- Produkt ...





# 4-P-Modell

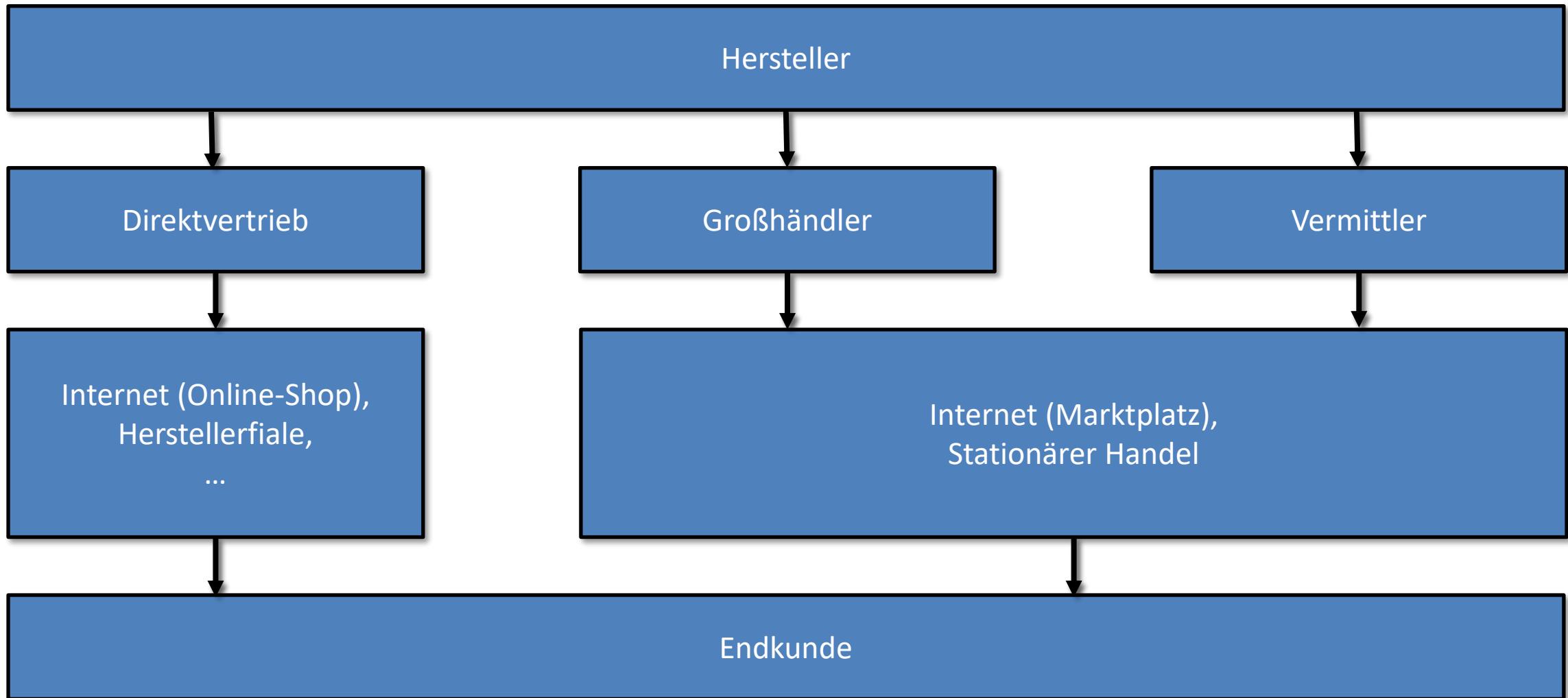


Marketing-Tools			
PRODUCT	PRICE	PLACE	PROMOTION
Angebot	Preis	Vertrieb	Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktion/Ausstattung</li> <li>• Qualität</li> <li>• Design</li> <li>• Verpackung/Kennzeichnung</li> <li>• Marke</li>   <li>• Programm/Sortiment</li> <li>• Kundendienst</li> 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

Marketing-Tools			
PRODUCT	PRICE	PLACE	PROMOTION
Angebot	Preis	Vertrieb	Kommunikation
Lösung für den Kunden	Kosten des Kunden	Bequemlichkeit des Kunden	Kontakt zum Kunden



# 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

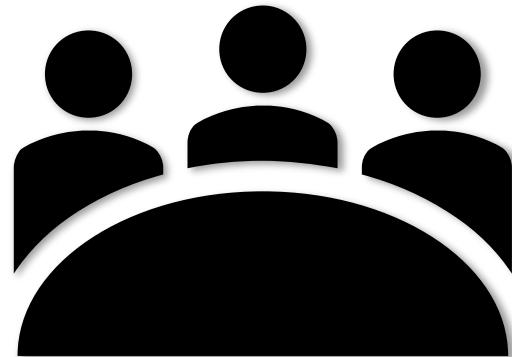


(Hochschule Karlsruhe o.J.)



## Schritt 1: Start eines Lead User Projektes

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



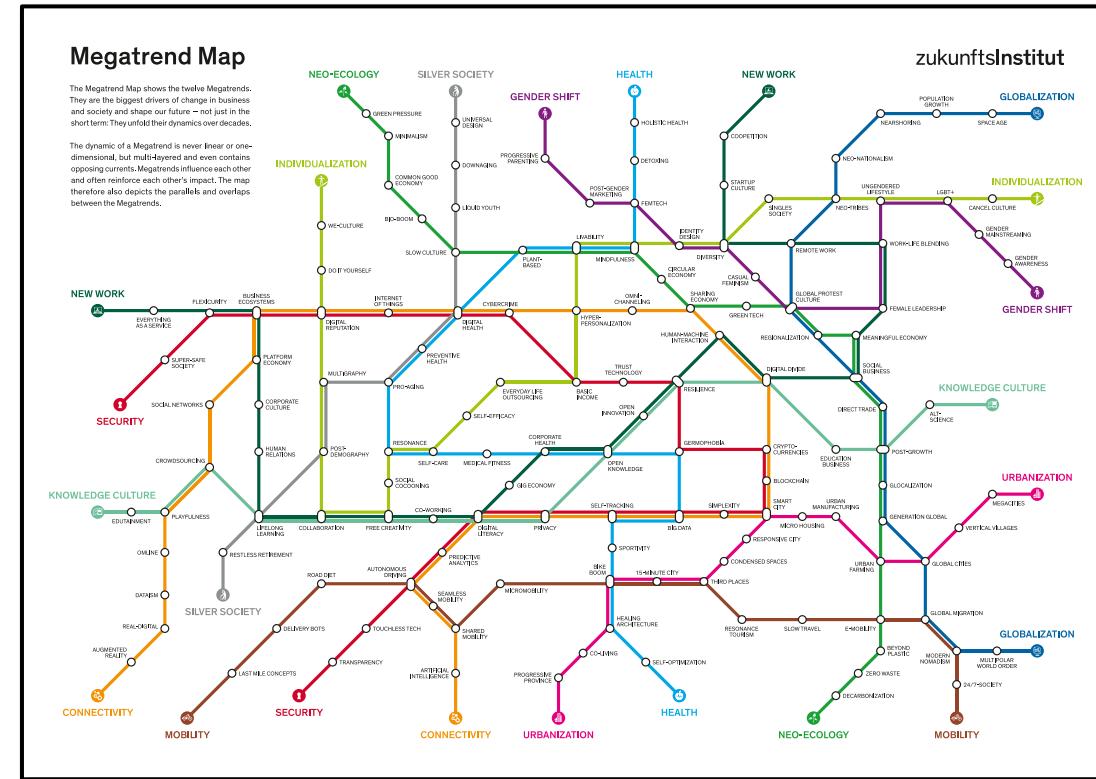
(Hochschule Karlsruhe o.J.)



## 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.)



**Kontakt = Lead**

**Marketing Qualified Lead**  
(qualifizierter Kontakt)

**Sales Accepted Lead**  
(kaufbereiter Kontakt)

**Sales Qualified Lead**  
(VerkaufsChance)

**Geschäftsabschluss**

## Schritt 1: Start eines Lead User Projektes

[...]

## Schritt 2: Trendprognose

[...]

## Schritt 3: Identifikation der Lead User

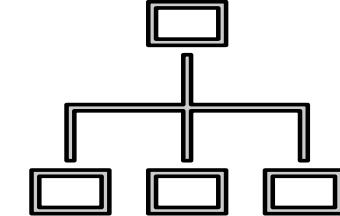
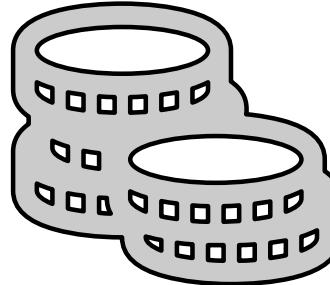
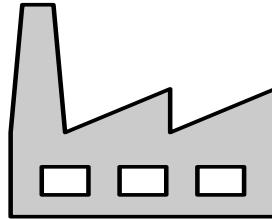
[...]

## 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, ...

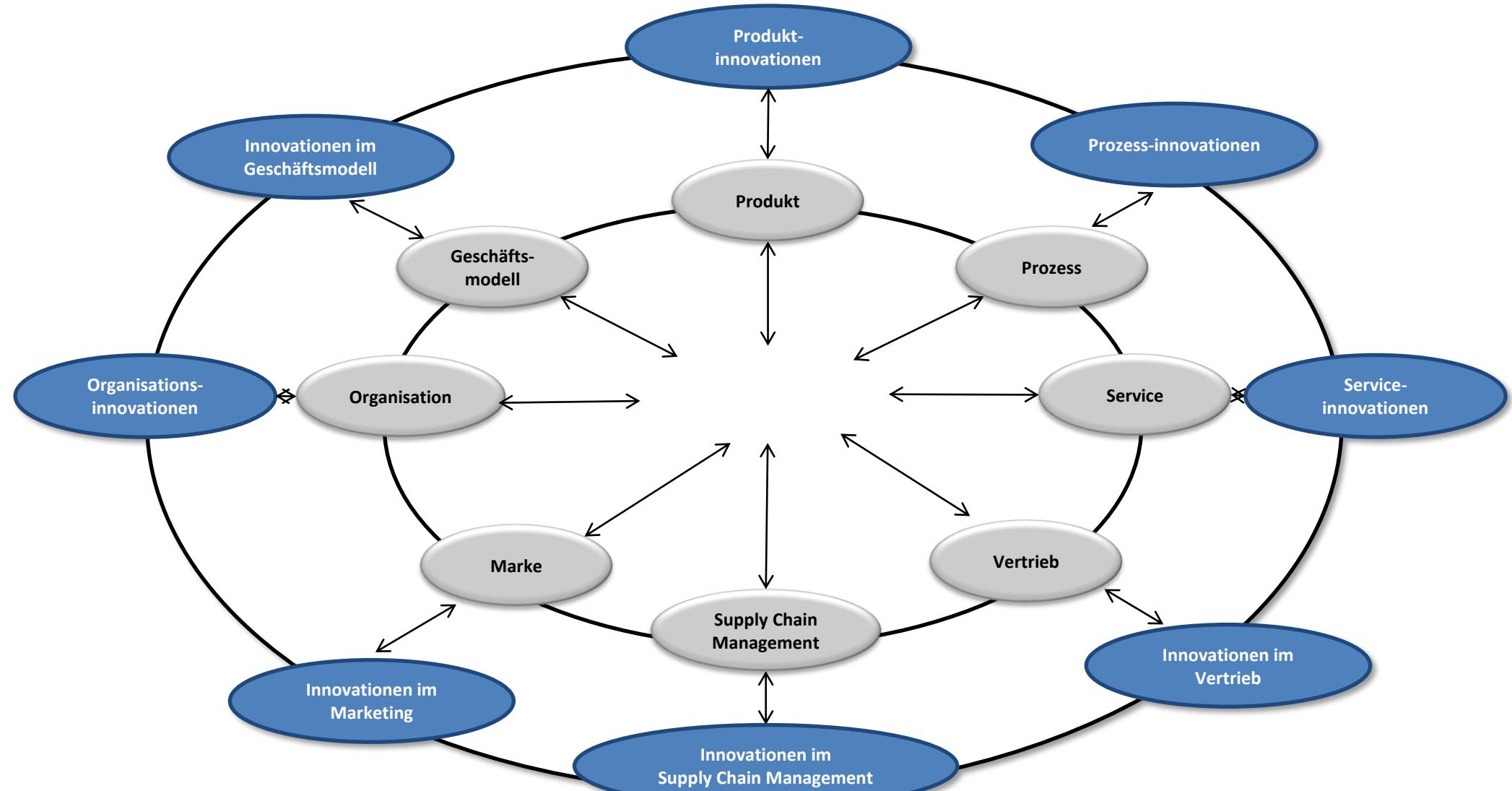


	Beschreibung des Motives	Vorteile/Chancen	Nachteile/Risiken	Strategie
<b>technische Motive</b>				
<b>wirtschaftliche Motive</b>	Welches Motiv haben wir, um eine technische, wirtschaftliche und/oder organisatorische Kooperation & Partnerschaft einzugehen?	Worin besteht unserer Nutzen einer Kooperation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

	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																		

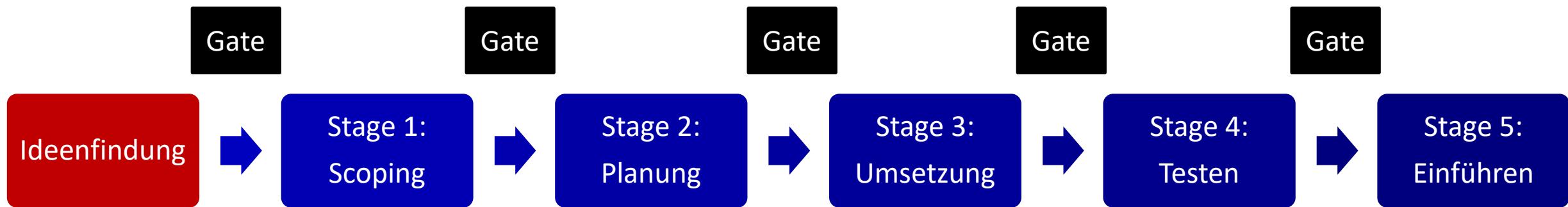
Reifegradeinteilung:

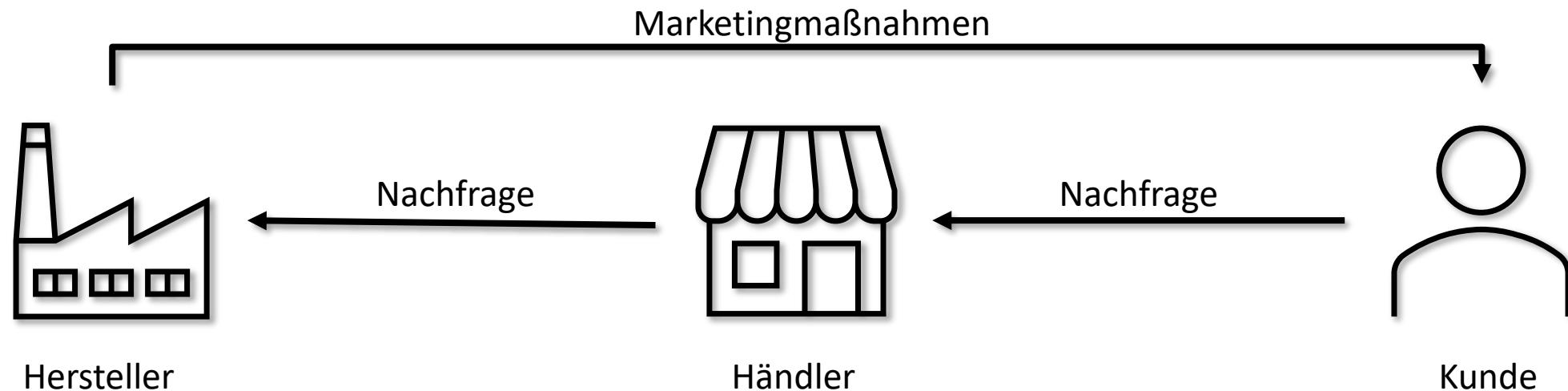
1,0 – nicht vorhanden, 2,0 – zufällig, 3,0 – teilweise systematisch,  
4,0 – systematisch und geplant, 5,0 – systematisch, geplant und erfolgreich



# 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).

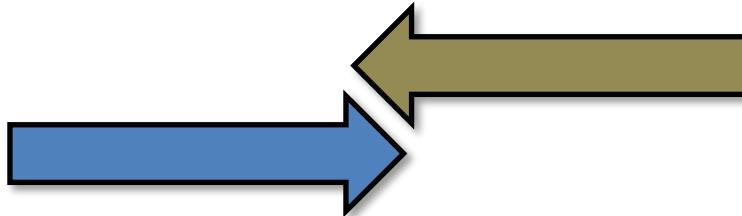
- Anforderung der Konsumenten erfüllt
- Erfolg!



## Hersteller

### Gerät & Hardware:

- Schreibmaschine
- PC
- Tablet

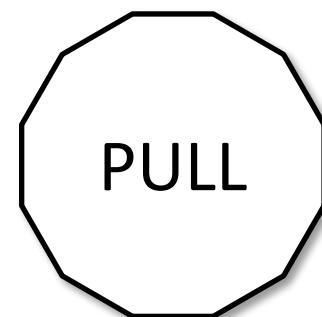
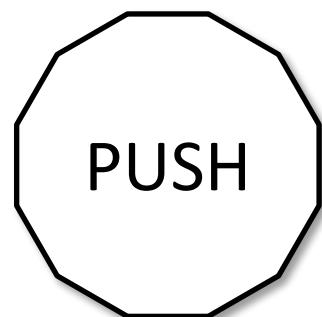


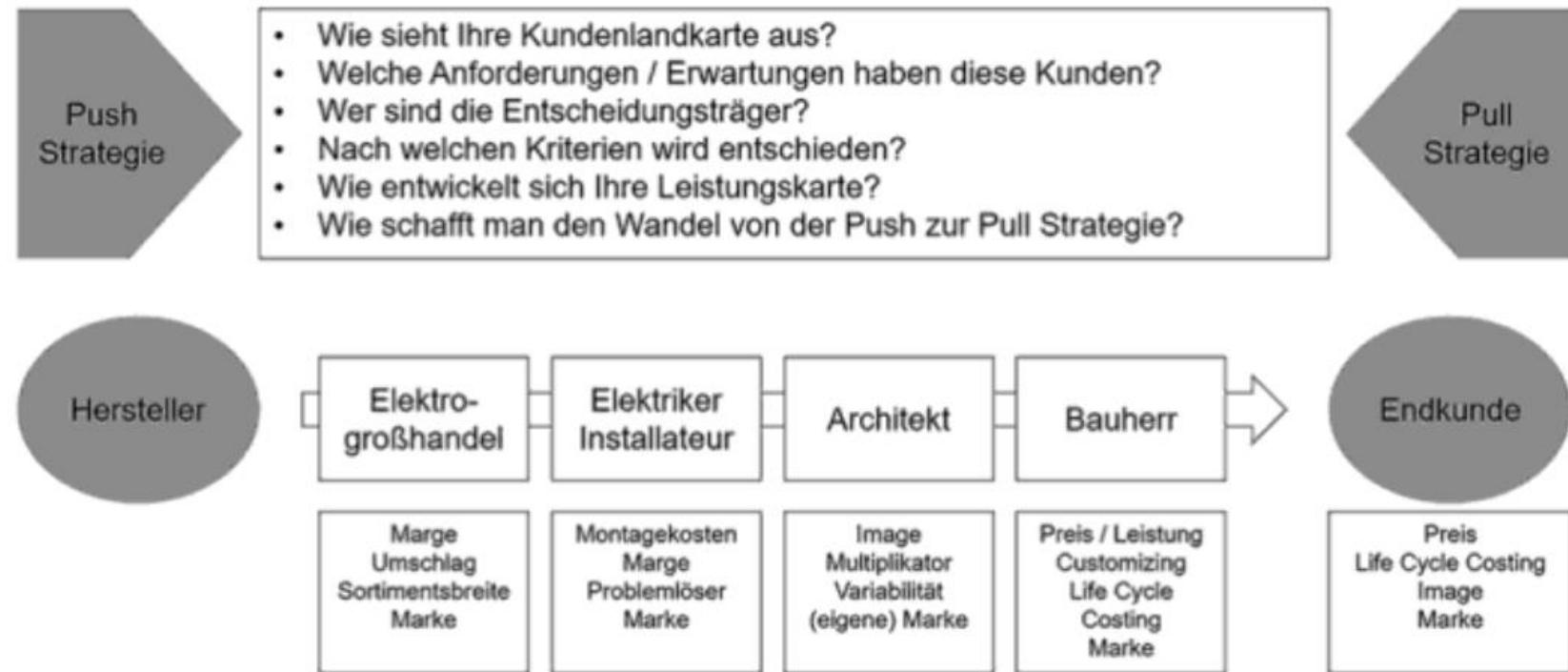
## Kunde

- Chat GPT
- Texterstellung
- Mustererkennung

Texteingabe  
erleichtern/verbessern

Inhalte individuell erstellen

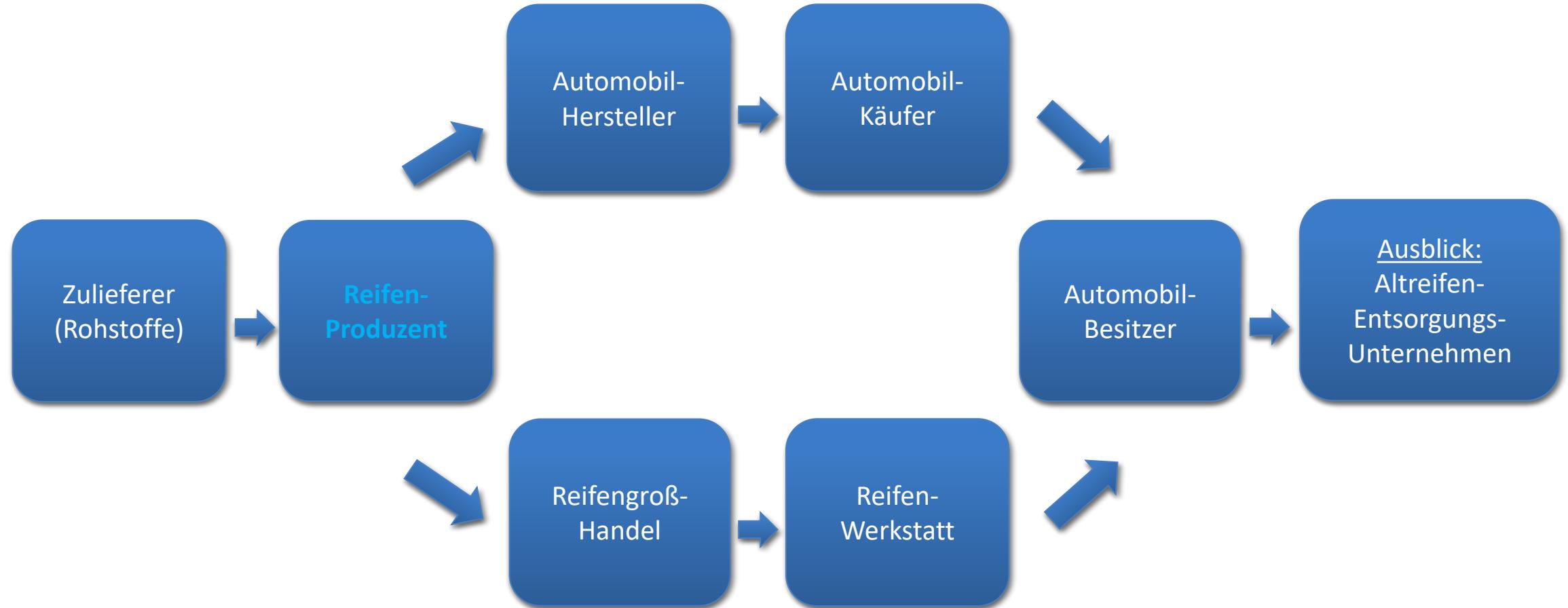




- Chance durch Digitalisierung – Kontakt mit jedem Glied der Kundenkette
- Differenzen in den Vorstellungen, Erwartungen und Ansprüchen
- Ziel: Von der Push- zur Pull-Strategie



## Weiteres Beispiel – Reifenproduzent:

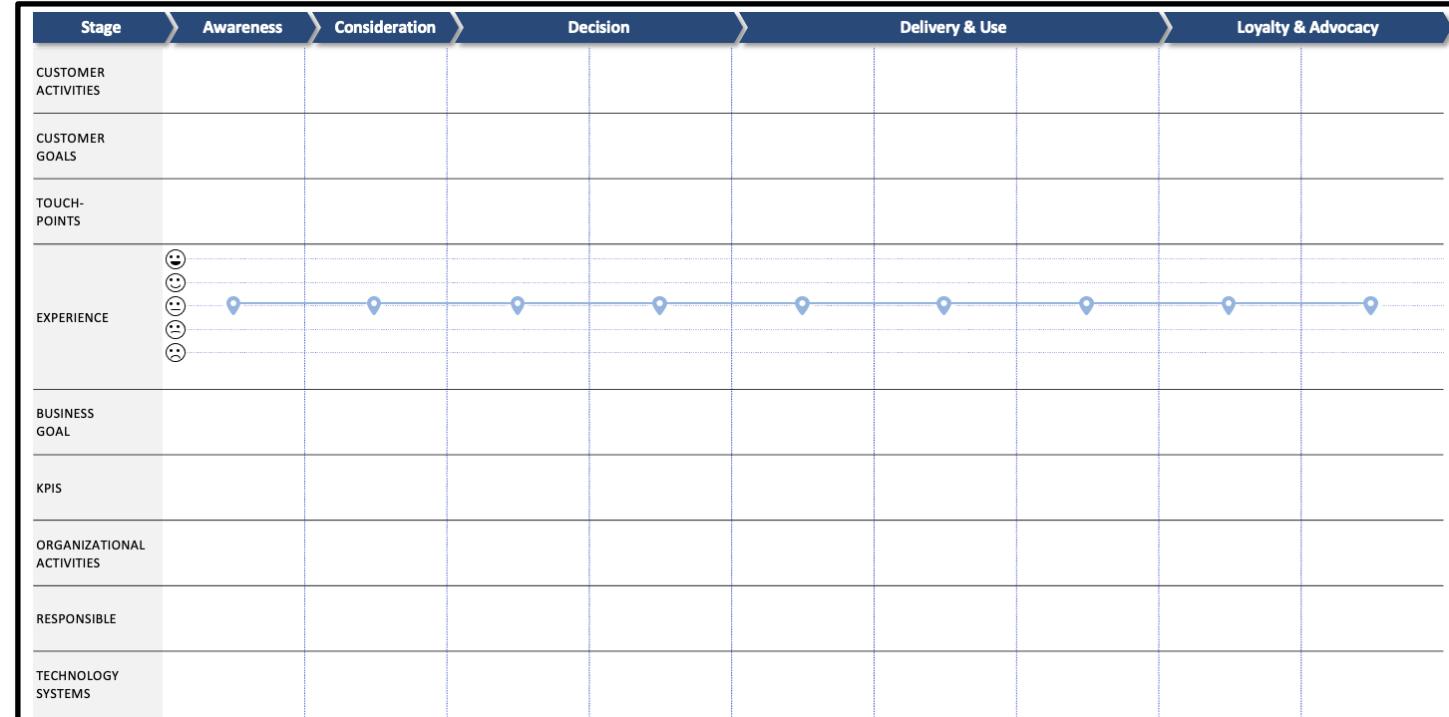




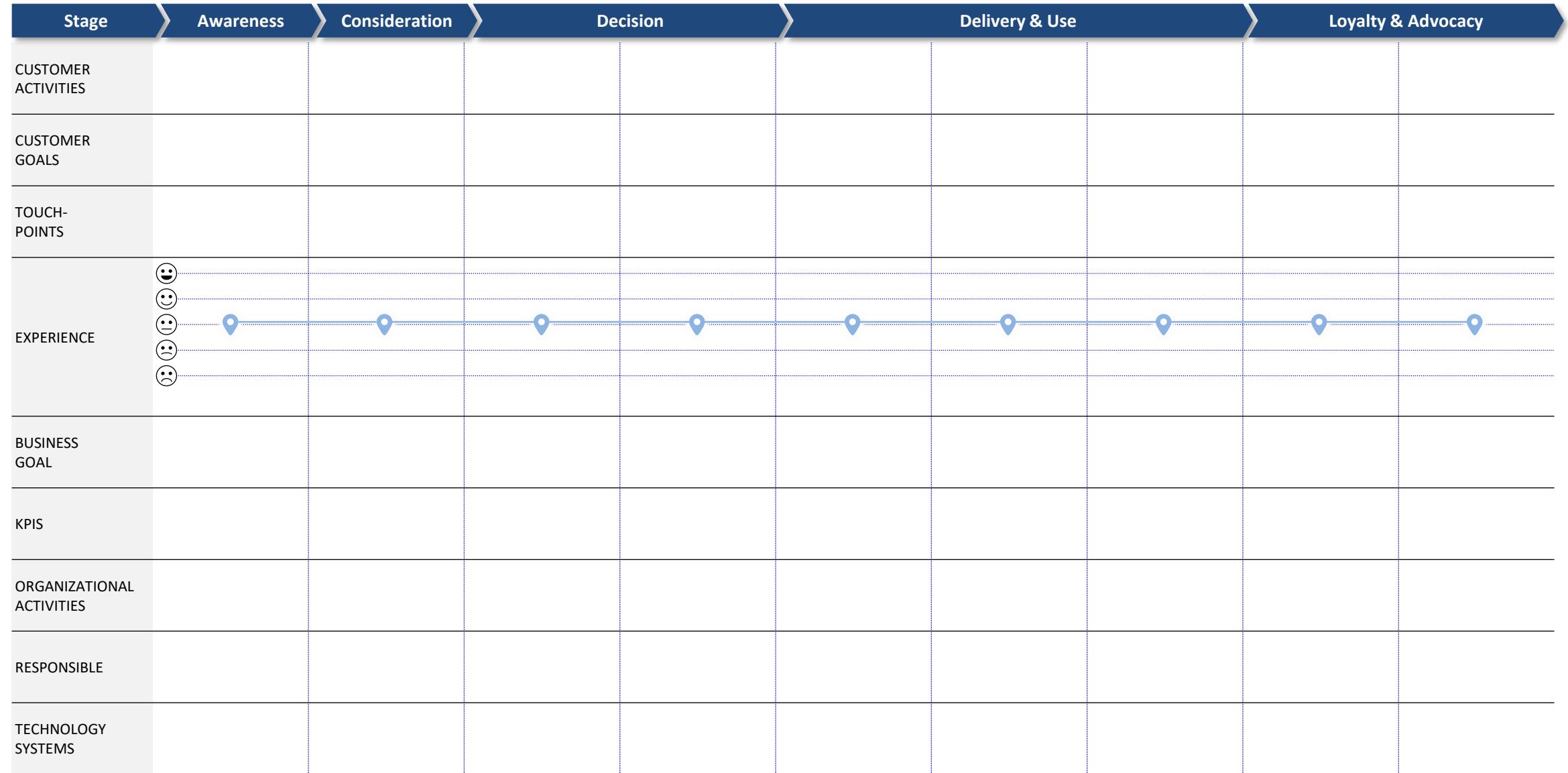
= Kundenerfahrung

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





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:

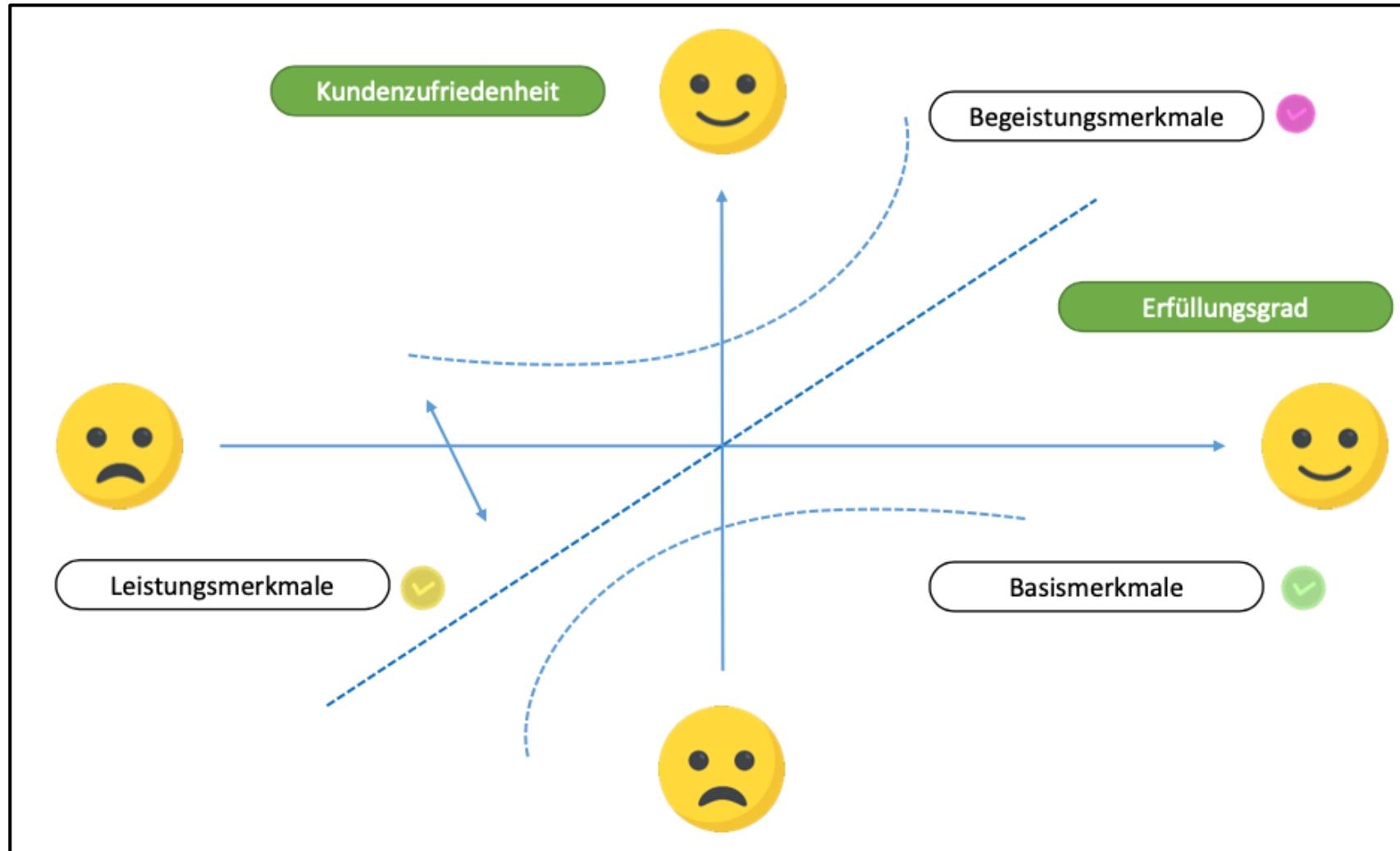
- Diese Merkmale führen weder zur Zufriedenheit noch zur Unzufriedenheit.

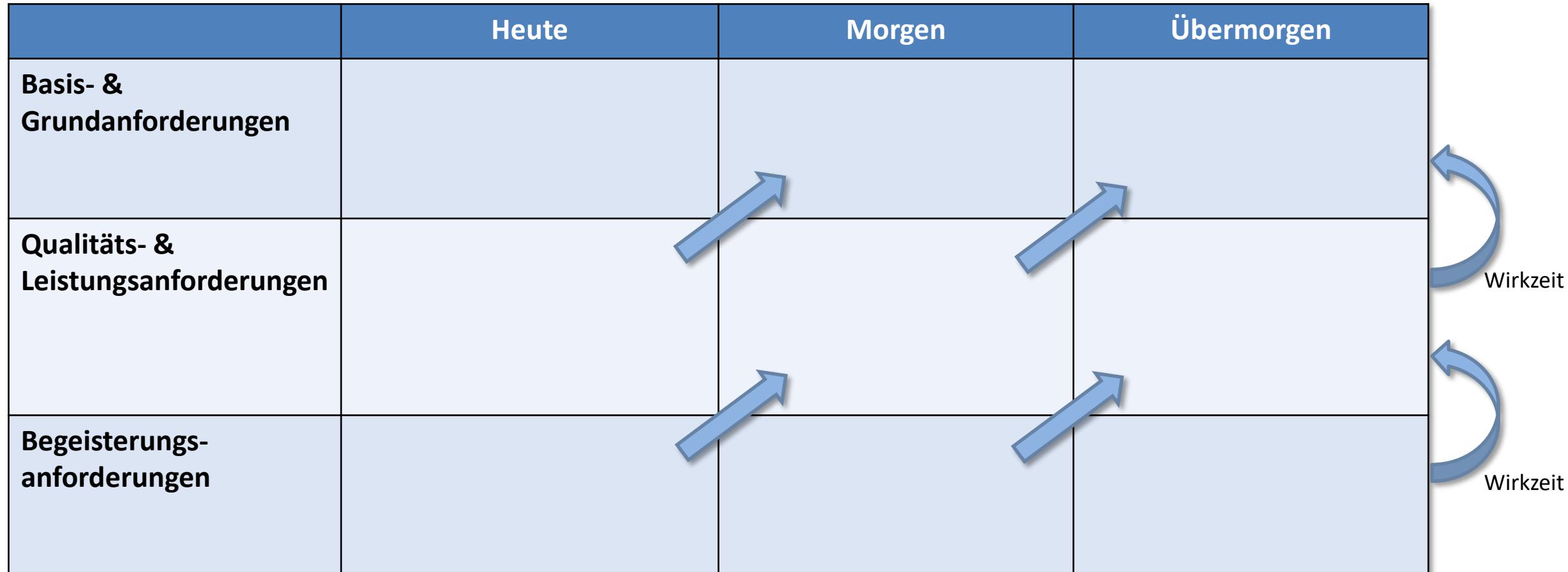
## Rückweisungsmerkmale:

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



## Die Visualisierung des KANO Modells





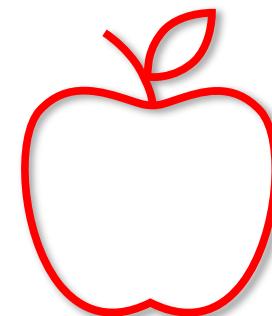
**Begeisterungsanforderungen** werden morgen zu **Qualitäts- & Leistungsanforderungen** und übermorgen zu **Basis- & Grundanforderungen**



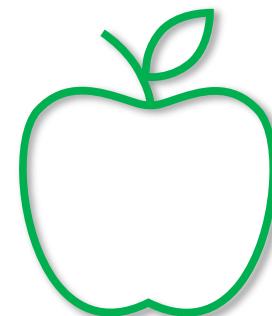
**Sammlung von Bedürfnissen und Wünschen der Kunden → Erfahrung des Markenwertes eines Produktes**

**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.

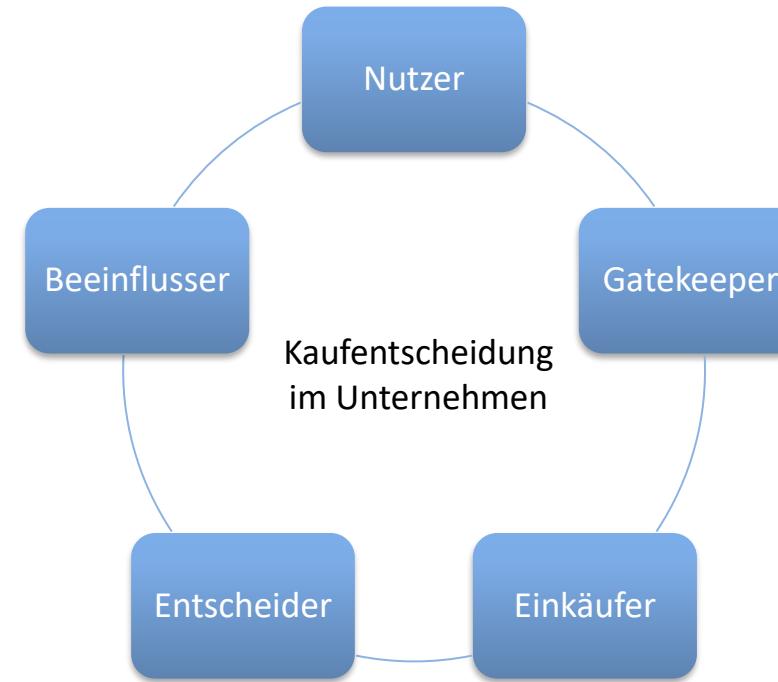


**versus**

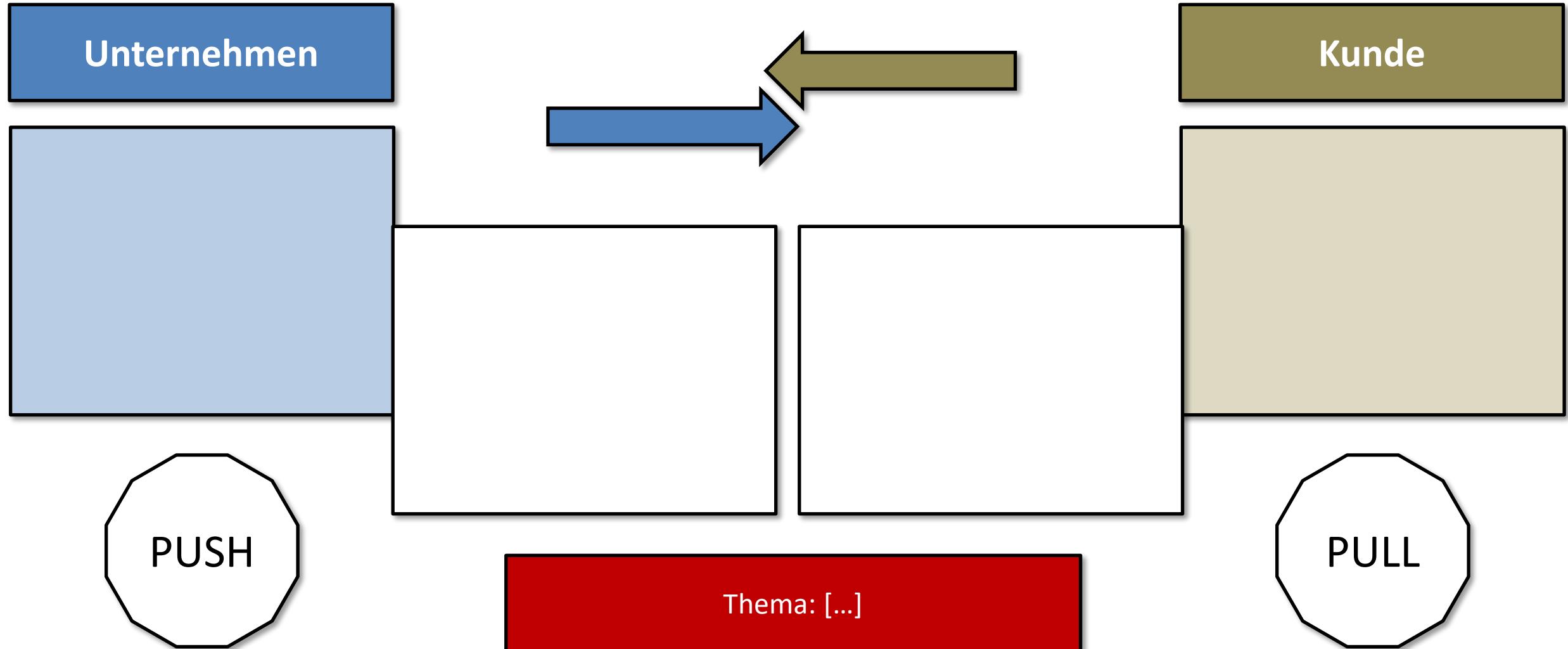




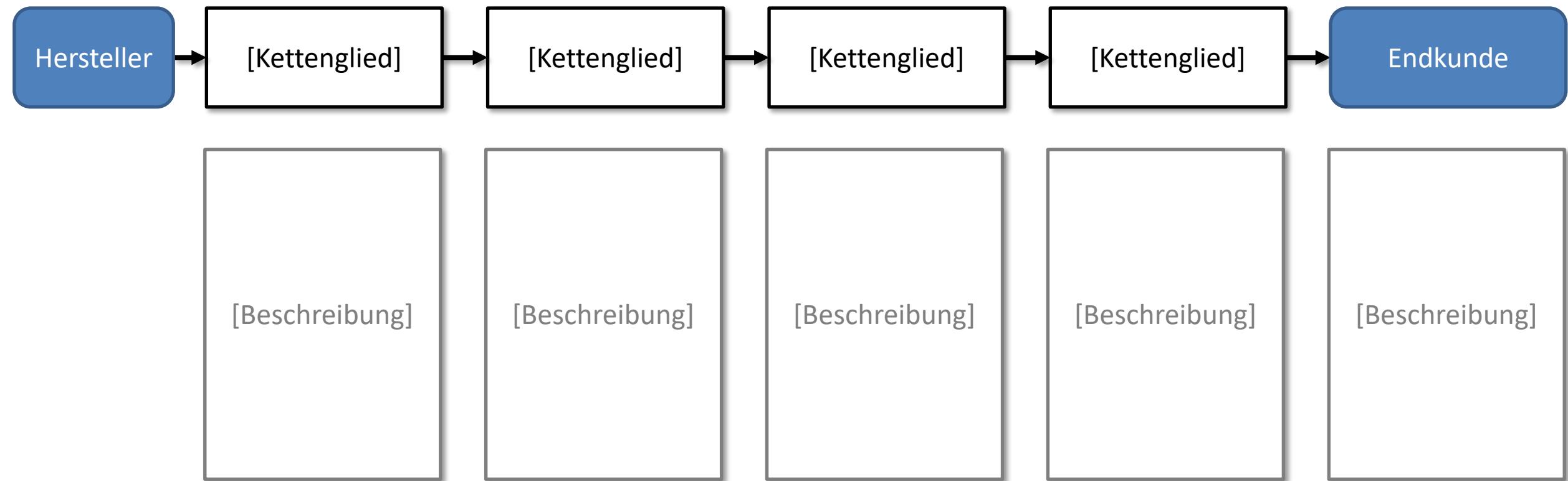
„Ein Buying Center ist eine Gruppe von Personen, die am Einkaufsprozess beteiligt sind. Es ist also keine Abteilung im Unternehmen, sondern eher ein Gremium von Entscheidungsträgern aus verschiedenen Abteilungen. Man kann den englischen Begriff ‚Buying Center‘ mit ‚Einkaufsgremium‘ übersetzen.“  
(Selders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



# Customer Journey

Vorlage

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

	Heute	Morgen	Übermorgen	
Basis- & Grundanforderungen				Wirkzeit
Qualitäts- & Leistungsanforderungen				
Begeisterungsanforderungen				

## FÜR WELCHES MODELL WÜRDEN SIE SICH ENTSCHEIDEN?

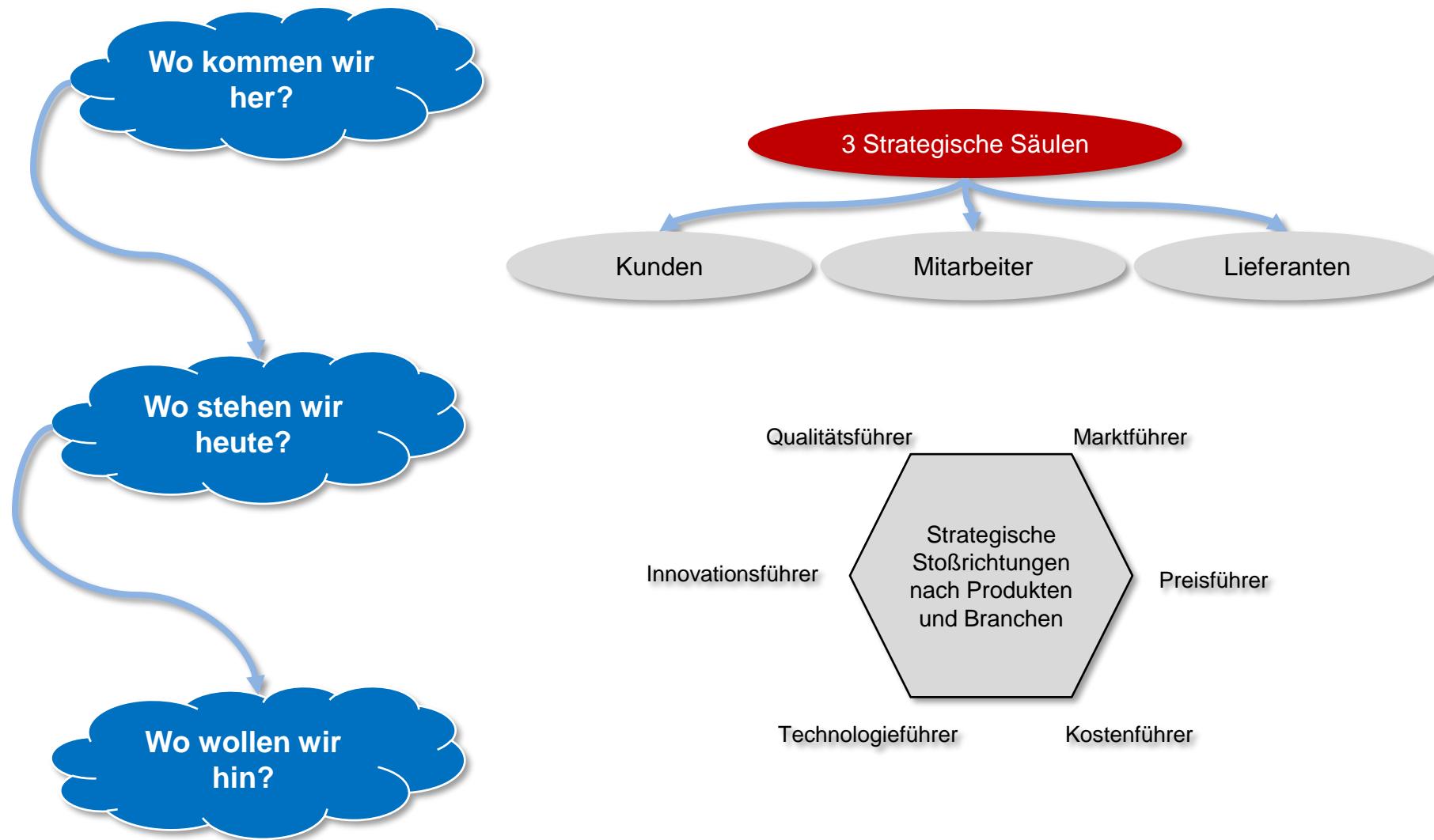
	MODELL A	MODELL B
[Merkmal 1]		
[Merkmal 2]		
[Merkmal 3]		
...		
<b>Entscheidung</b>		

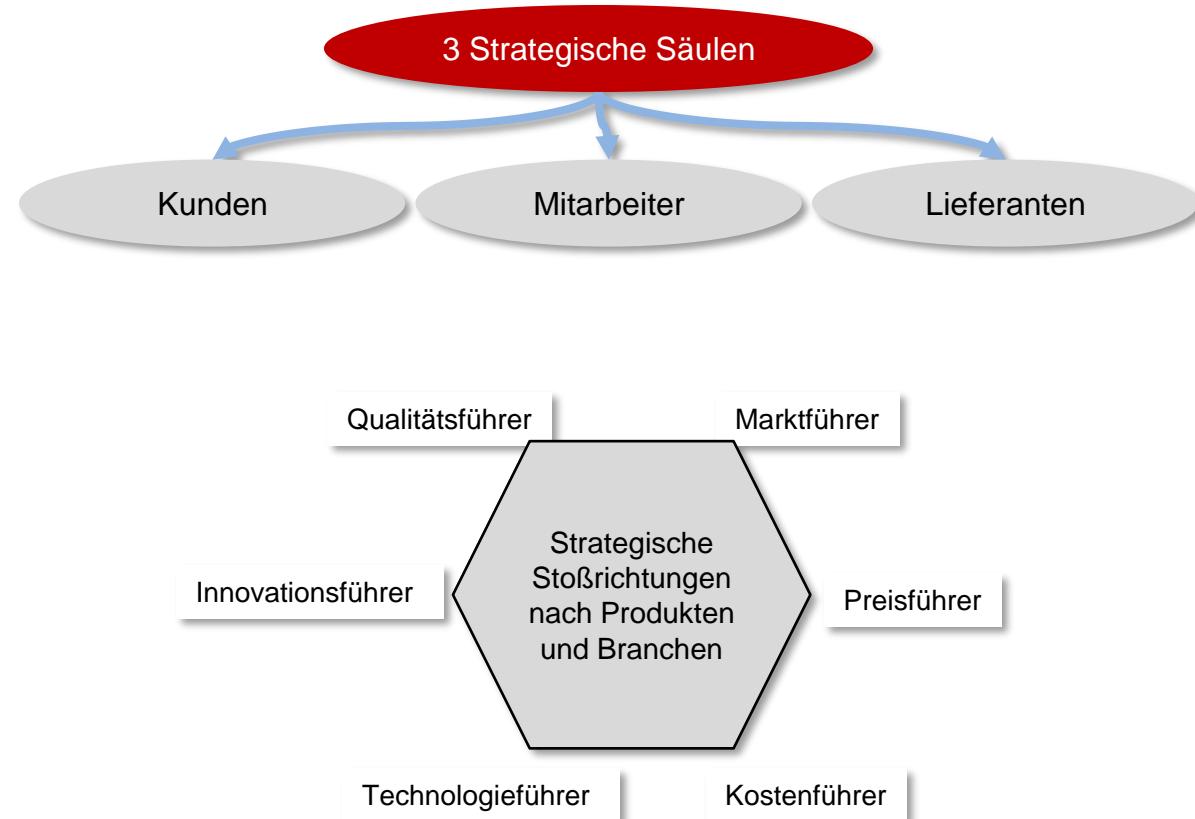
Welche Interessen haben Ihre Akteure im Buying Center?

Akteur im Entscheidungsgremium	Interessen
Nutzer	
Gatekeeper	
Einkäufer	
Entscheider	
Beeinflusser	



# Strategische Stoßrichtungen





## Bullet Points:

- 1.
- 2.
- 3.



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

(Vahs & Brem 2015, S. 111)

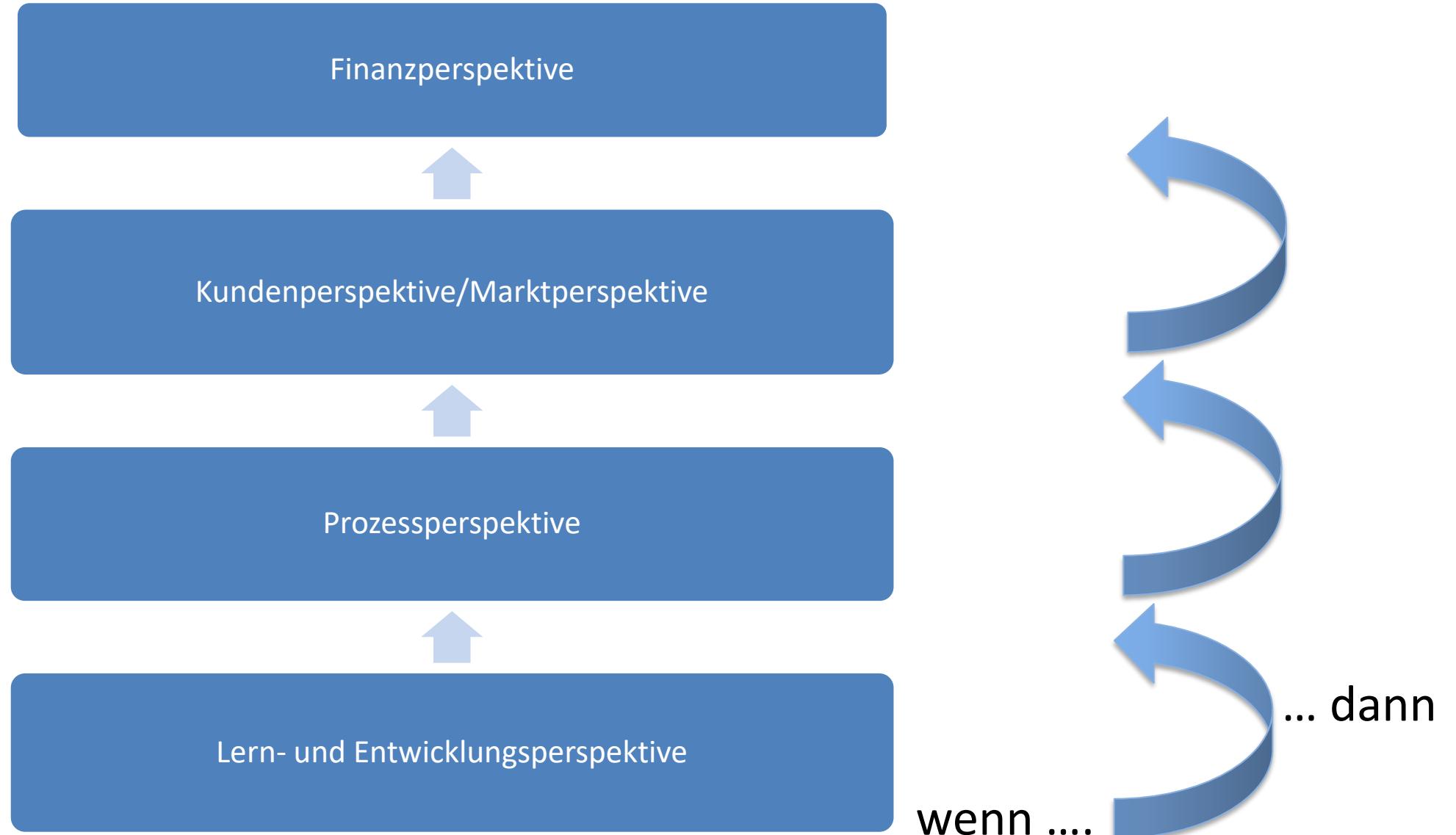
## Welche Strategie verfolgen Sie? – Markieren Sie die auf Sie zutreffenden Felder

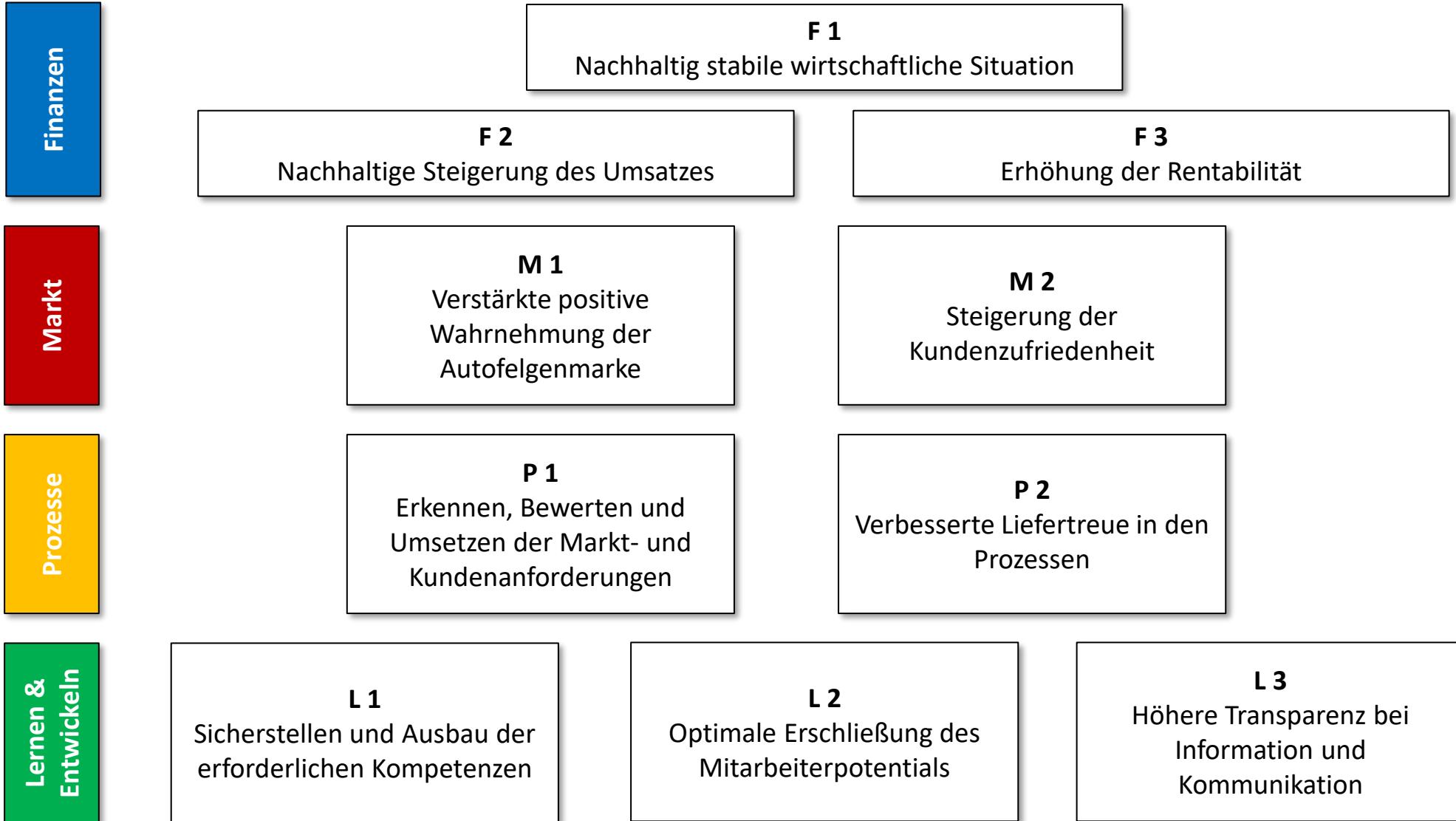
	Umfang	Investitions-Bedarf	Technologie-/Marktbezug	Aufgaben-Schwerpunkt	Strategisches Ziel
Pionierstrategie	sehr hohe Forschungs-intensität	sehr hoch	Technologie-orientiert (Technologie-Push)	Forschung/Entwicklung	Technologie-führerschaft
Strategie der frühen Folger	intensive Entwicklungs-arbeit	niedrig bis mittel	Marktorientiert (Market-Pull)	Entwicklung/Vertrieb	Kunden-orientierung
Strategie der späten Folger	stark kunden-orientierte Entwicklung	niedrig	Marktorientiert (Market-Pull)	Vertrieb/Entwicklung	Kunden-orientierung
Imitationsstrategie	kein F+E Aufwand	sehr gering	keine technische Kompetenz	Produktion/Vertrieb	Kosten-führerschaft

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
• ...	• ...
Lern-/Entwicklungsziele	Prozessziele
• ...	• ...

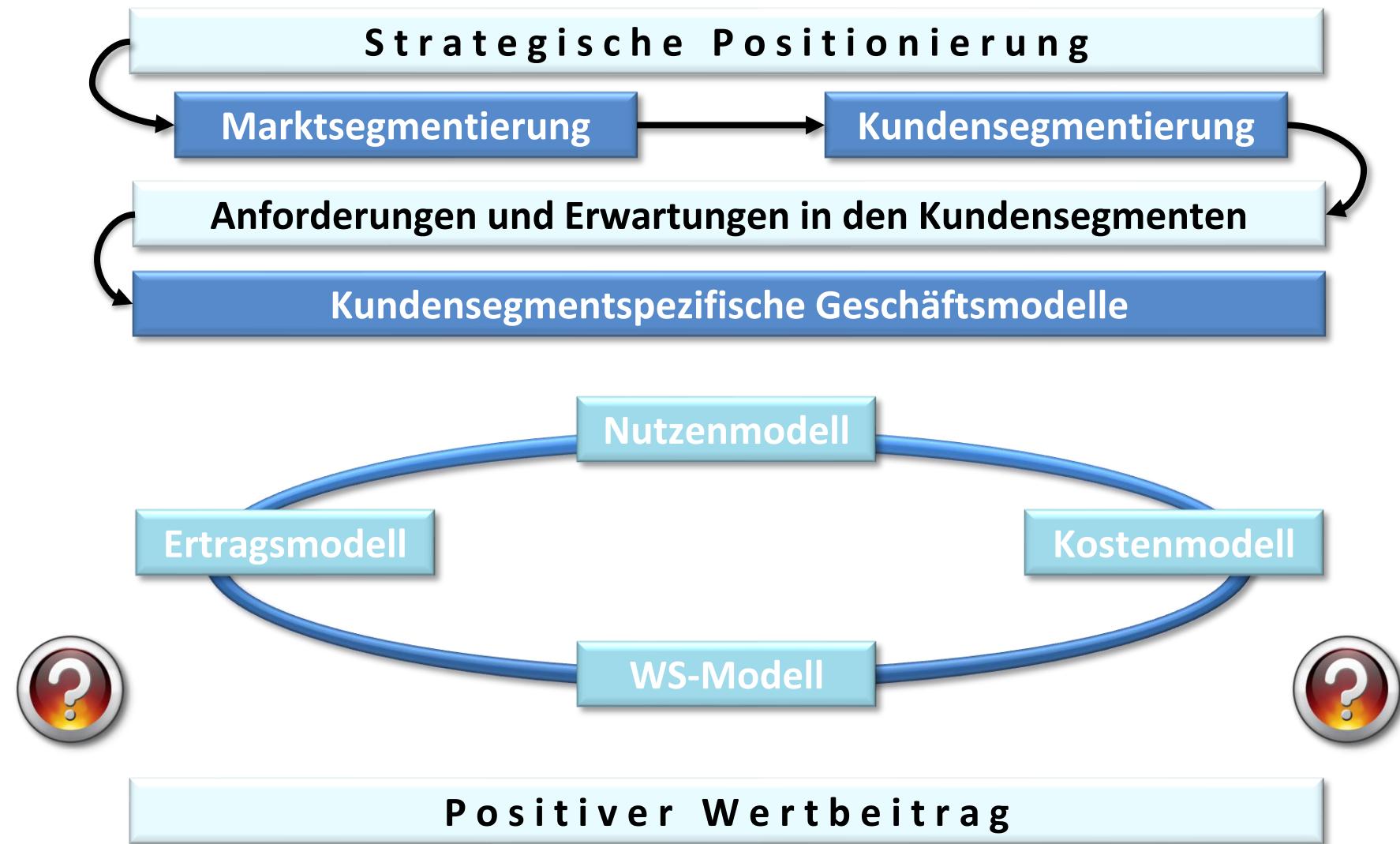


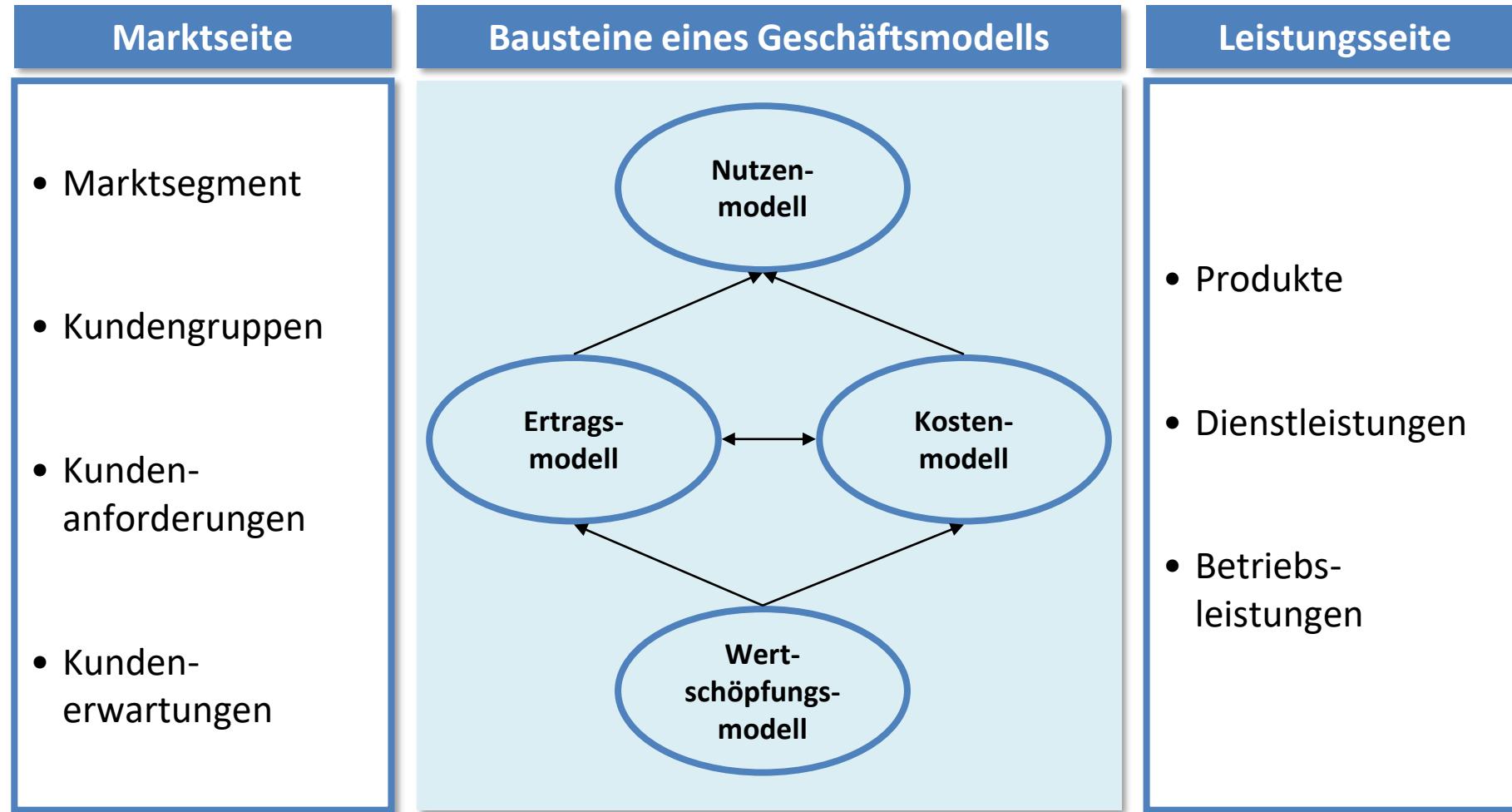
# Geschäftsprozesse

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



# Geschäftsmodelle







Wie werden Produkte  
bzw. Leistungen  
verpreist?

## Ertragsmodell

- Verkauf von Produkten und Dienstleistungen (Bundling und Unbundling)
- Wartungsrahmenverträge
- Verkauf von individuell zugeschnittenen Datenpaketen
- Verkauf von intelligenten Stromzählern
- Beratungsleistungen

Wie tief greift die  
Wertschöpfung  
durch das  
Unternehmen?

## Nutzenmodell

- Transparenz über Verbrauch
- Flexiblere Tarife
- Kostenreduktion
- Umfangreicher Service
- Auslagerung des Datenmanagements
- Verlässliche Datenbasis für einen passgenauen Angebotsprozess

## Wertschöpfungsmodell

- Übernahme des Datenmanagements des Kunden
- Erbringung von Informationsdienstleistungen  
→ Weg vom Hardwareproduzenten hin zu einem Informationsdienstleister

Was ist der für den Kunden  
hauptsächlich erkennbare  
Nutzen?

## Kostenmodell

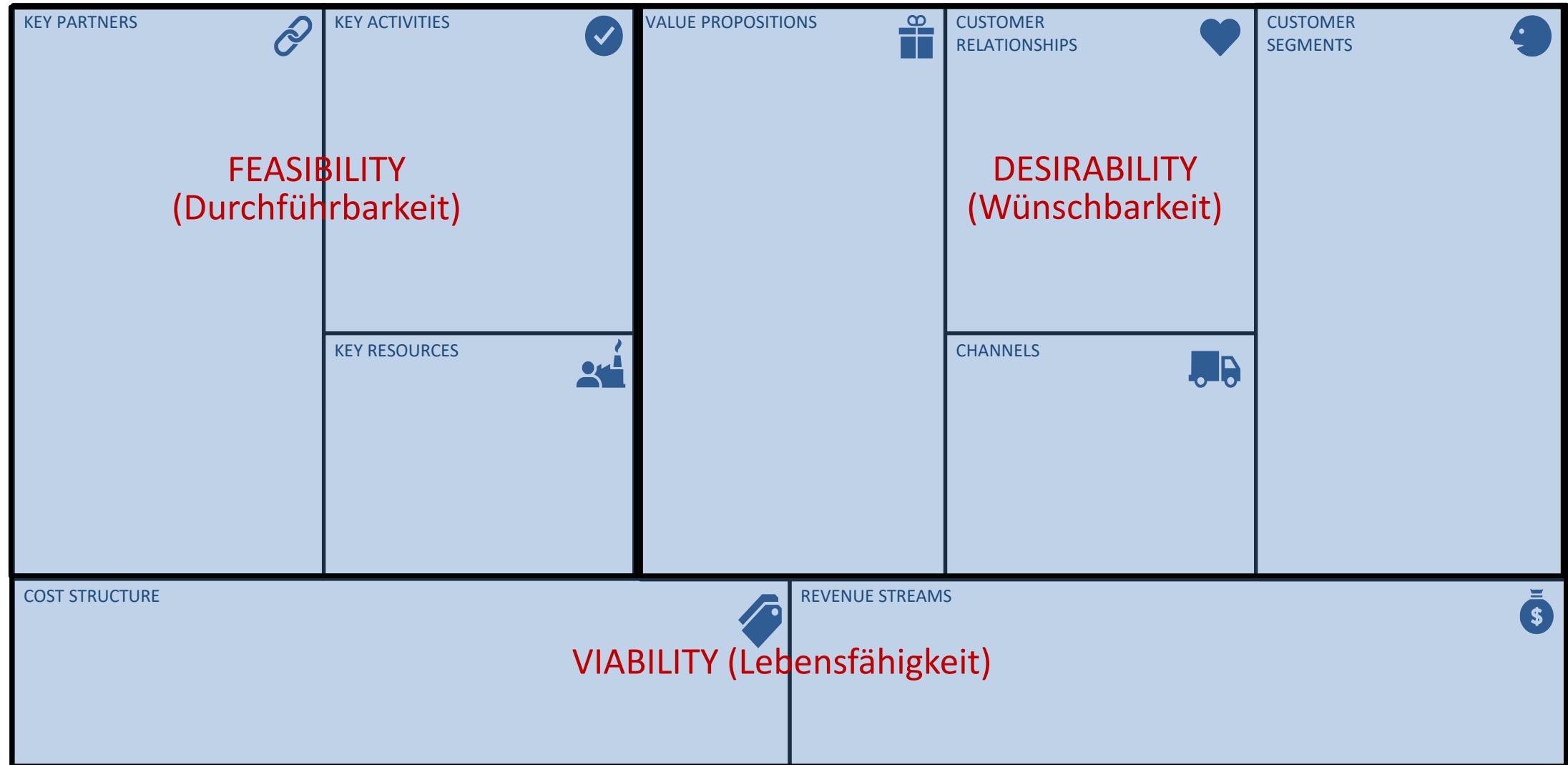
- IT-Kosten
- FuE-Kosten
- Marketingkosten
- Personalkosten
- Materialkosten
- Schulungskosten
- Wartungskosten
- Reparaturkosten

Welche Kosten entstehen,  
um das Geschäftsmodell  
zu betreiben?

# Das Business Model Canvas – Das Geschäftsmodell auf einem Blick



Worüber bei einer Geschäftsidee nachgedacht werden muss:

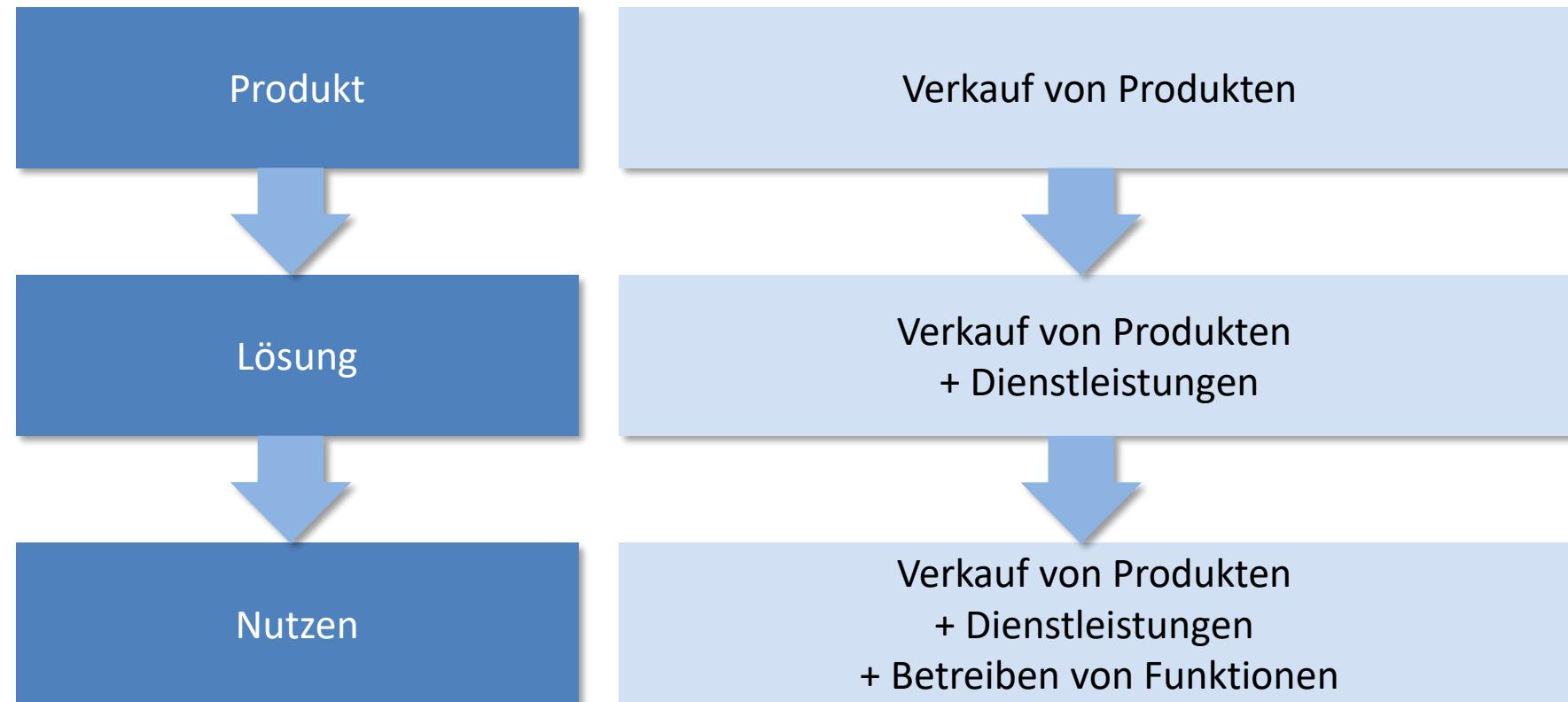


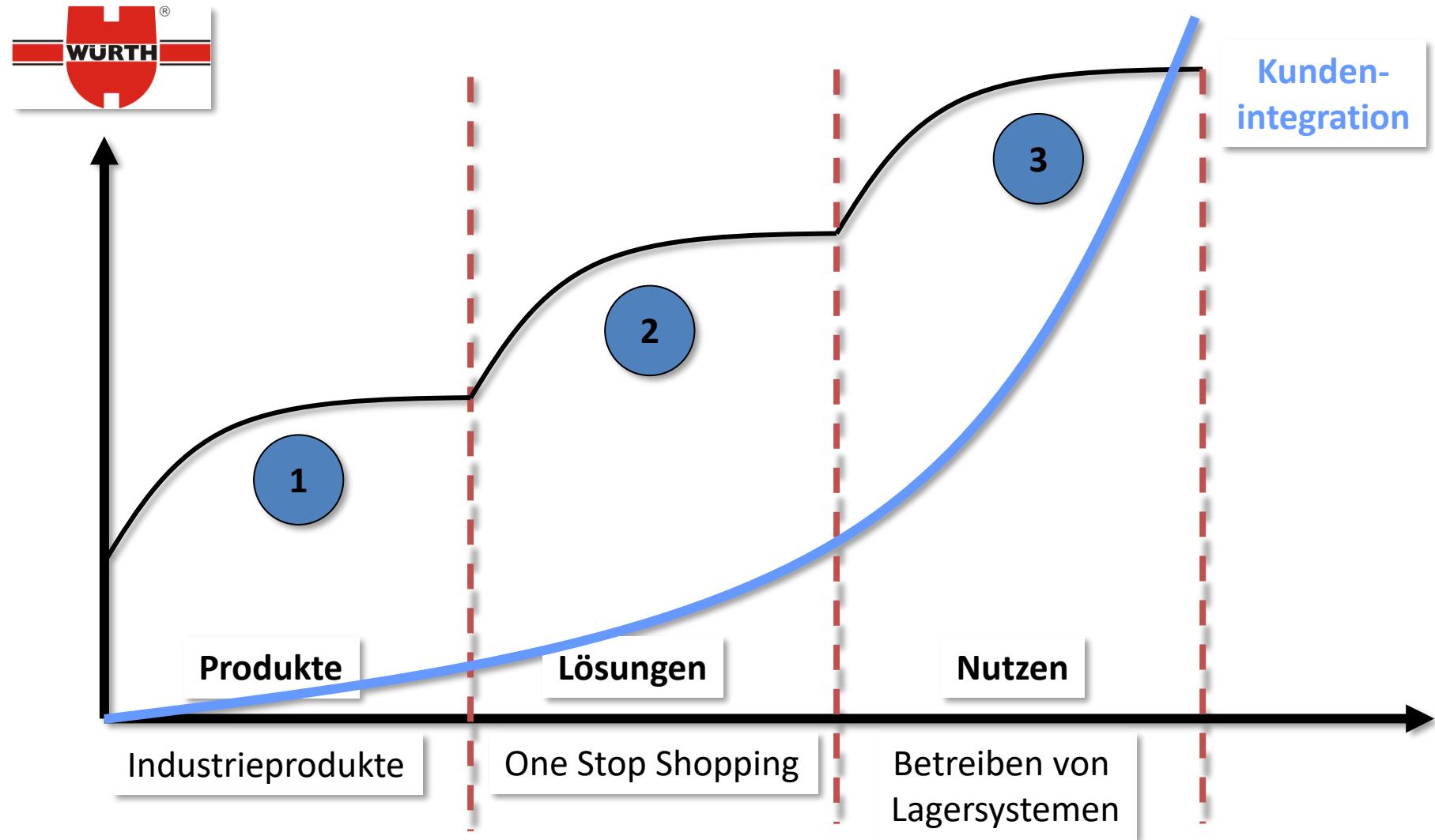
# Das Business Model Canvas – Das Geschäftsmodell auf einem Blick

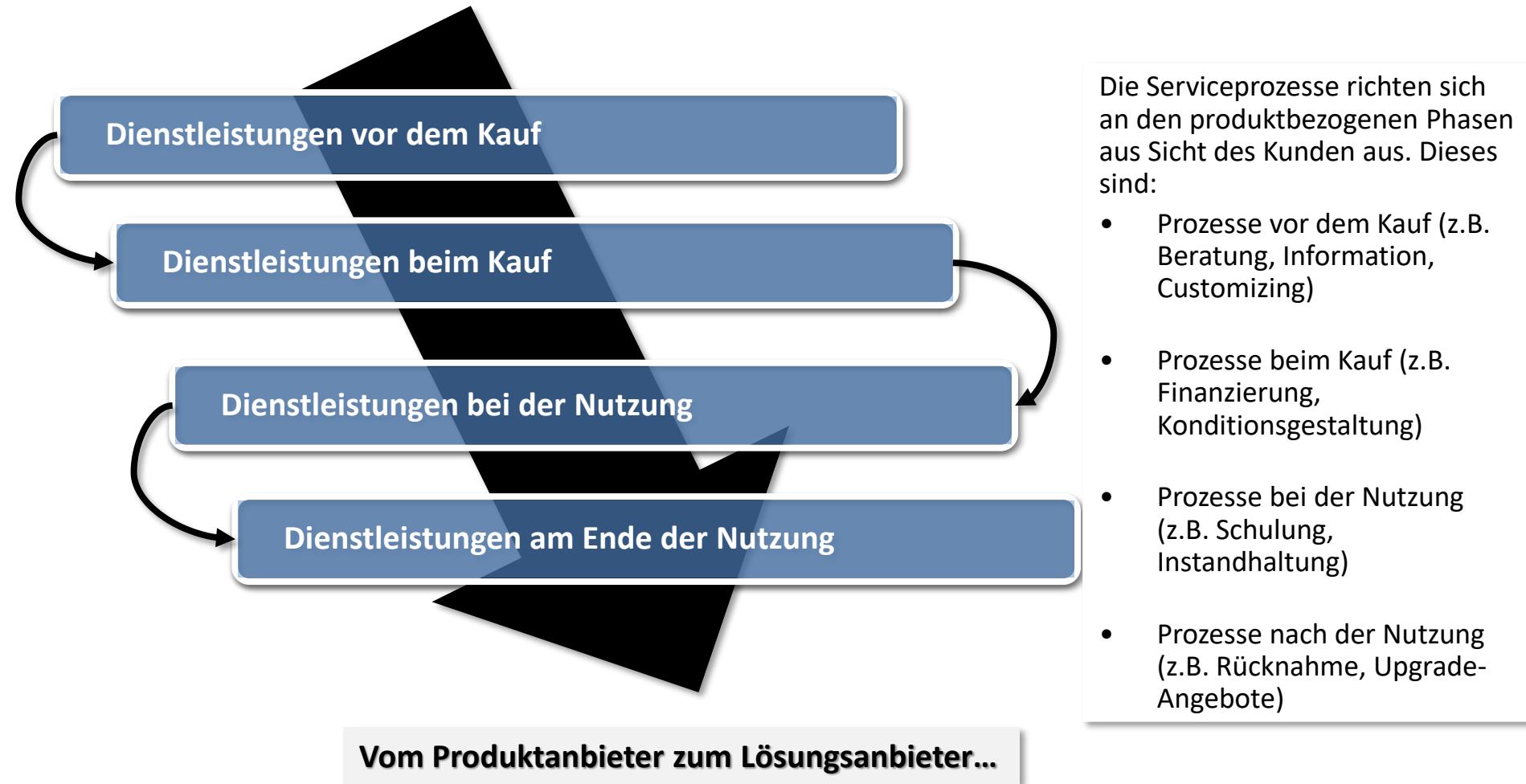


## Die 9 Felder des Business Model Canvas:

<b>KEY PARTNERS</b> = Schlüsselpartner <ul style="list-style-type: none"><li>• Partner mit einer strategischen Relevanz für das Geschäftsmodell</li></ul>	<b>KEY ACTIVITIES</b> = Schlüsselaktivitäten <ul style="list-style-type: none"><li>• Aktivitäten/Aufgaben, die von wesentlicher Bedeutung sind</li><li>• Vorgänge, die wichtig für den Geschäftserfolg sind</li></ul>	<b>VALUE PROPOSITIONS</b> <b>STARTPUNKT</b> = Wertversprechen <ul style="list-style-type: none"><li>• Leistungsversprechen</li><li>• Grundlegendes Bedürfnis, das erfüllt werden soll</li><li>• Existenzberechtigung der Geschäftsidee</li></ul>	<b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b> = Kundenbeziehungen <ul style="list-style-type: none"><li>• Art der Interaktion des Unternehmens mit den Kunden</li><li>• Pflege der Kundenbeziehung</li></ul>	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> = Kundensegment <ul style="list-style-type: none"><li>• Kundengruppe, mit der das Unternehmen agiert</li><li>• Wer wird mit der Geschäftsidee angesprochen</li></ul>
<b>KEY RESOURCES</b> = Schlüsselressourcen <ul style="list-style-type: none"><li>• Identifikation der erfolgskritischen Ressourcen</li></ul>			<b>CHANNELS</b> = Kanäle/Vertriebswege <ul style="list-style-type: none"><li>• Wie werden die Kunden erreicht?</li><li>• Vertriebsstrategie</li><li>• Marketingstrategie</li></ul>	
<b>COST STRUCTURE</b> = Kostenstruktur <ul style="list-style-type: none"><li>• Erfolgskritische Kosten und Ausgaben</li></ul>		<b>REVENUE STREAMS</b> = Einnahmequellen <ul style="list-style-type: none"><li>• Umsatzquellen</li></ul>		









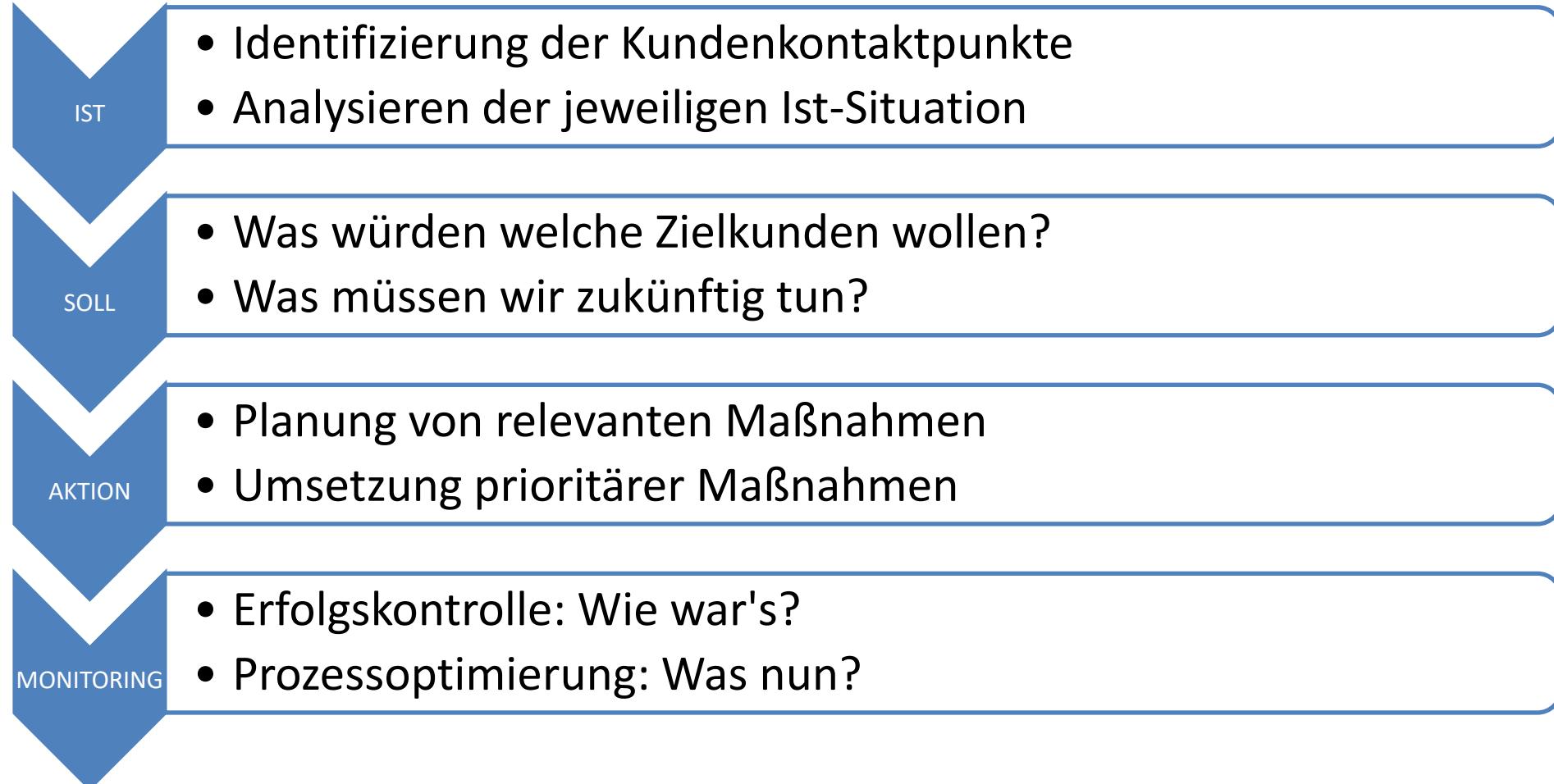
- Um Kundenanforderungen gerecht zu werden ist eine zielgerichtete Ansprache notwendig.
- Durch eine Kundensegmentierung kann das Kundenverständnis verbessert und dadurch die Kundenbindung gefördert werden.

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

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



## Über welche Berührpunkte 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
- ...

Wie werden Produkte  
bzw. Leistungen  
verpreist?

Nutzenmodell

Was ist der für den Kunden  
hauptsächlich erkennbare  
Nutzen?

Ertragsmodell

Kostenmodell

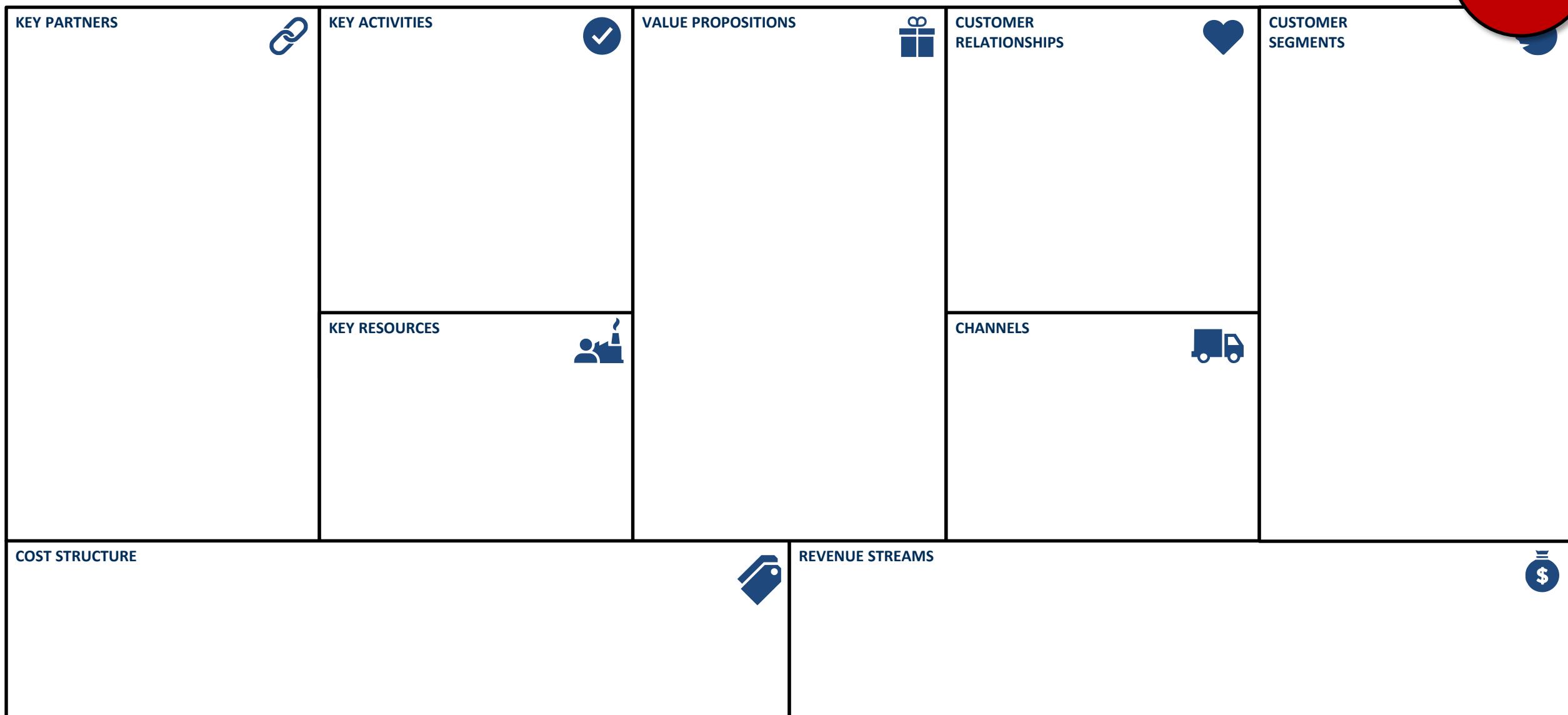
Wie tief greift die  
Wertschöpfung  
durch das  
Unternehmen?

Wertschöpfungsmodell

Welche Kosten entstehen,  
um das Geschäftsmodell  
zu betreiben?

# Das Business Model Canvas

Vorlage



# Überprüfung des 4-Felder-Service

Vorlage

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

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 Berührpunkte 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

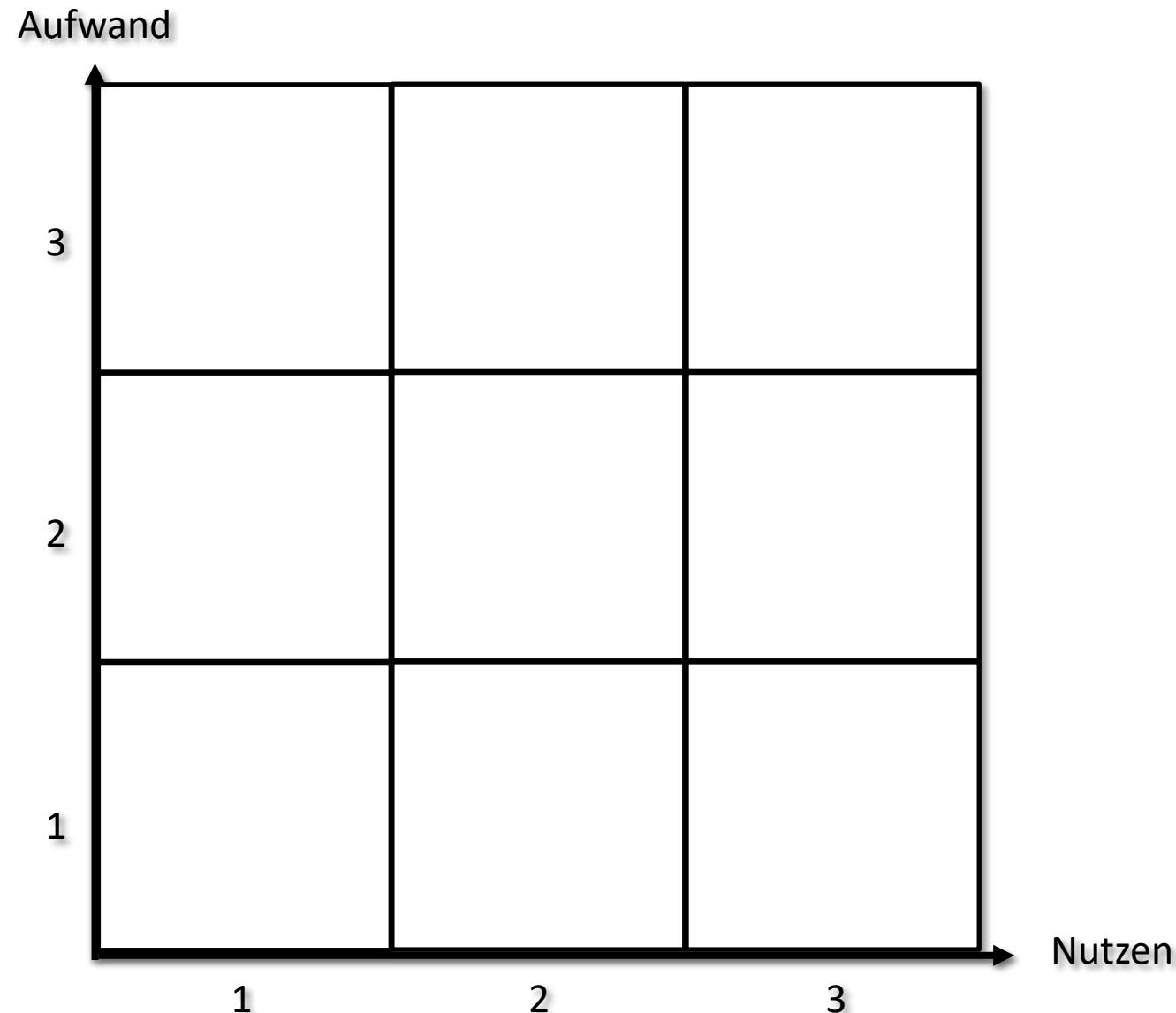
# Maßnahmen-Portfolio

Vorlage

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

# Abbildung der Maßnahmen in der 9-Felder-Matrix

Vorlage



- 01
- 02
- ...



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



# **Ergebnisliste Methoden**

# Ergebnisliste Methoden

Vorlage

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

# Ergebnisliste Methoden

Vorlage

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						

# Ergebnisliste Methoden

Vorlage

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

# Ergebnisliste Methoden

Vorlage

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](mailto:kontakt@gerberich-consulting.com)  
[www.gerberich-consulting.com](http://www.gerberich-consulting.com)

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