

# Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:

Andreas Klein/Markus Kottbauer

## Strategien erfolgreich entwickeln und umsetzen

- > Grundlagen und Erfolgsfaktoren der Strategiearbeit
- > Fragestellungen und Instrumente zur Analyse
- > Die Menschen auf dem neuen Weg mitnehmen
- > Praxisbeispiele für Digitalisierung und Start-ups
- > Design Thinking und Open Innovation einsetzen

**HAUFE.**

Der Controlling-Berater

# Umsetzung ist alles

## Konzepte und Instrumente für die Strategiewarbeit

Unternehmen müssen ihre Strategie immer wieder überarbeiten und neu ausrichten. Wie wird das gemacht? Und vor allem: Wie wird die Strategie umgesetzt? Denn: Umsetzung ist alles!

Die Entwicklung und Umsetzung einer neuen Strategie ist die Königsdisziplin der Unternehmenssteuerung. In diesem Buch stellen die Autoren konkrete Wege und Instrumente zur Analyse, Zielfindung und konkreten Umsetzung vor – stets unter Einbeziehung der Mitarbeiter.

- > Strategieentwicklung: Ziele setzen, die Menschen mitnehmen
- > Instrumente und Fragestellungen für die Wettbewerbsanalyse
- > Instrumente und Fragestellungen für die interne Analyse
- > Praxisbeispiel: Strategische Analyse für Start-ups
- > Strategieumsetzung: konkrete Aktionen und Projekte realisieren
- > Strategien für eine erfolgreiche digitale Transformation erarbeiten
- > Design Thinking und Open Innovation für neue Geschäftsmodelle nutzen
- > Strategieklausuren organisieren und moderieren

Die Herausgeber:

Prof. Dr. Andreas Klein ist Professor für Controlling und International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg sowie als Berater und Referent tätig.

Dr. Markus Kottbauer ist Gründer und Geschäftsführer der Strategie- und Managementberatung aquma GmbH. Er ist außerdem Trainer der Controller Akademie und Dozent an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich.

Die Autoren sind Experten aus der Unternehmenspraxis, der Beratung und der Wissenschaft.



# Inhalt

## Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview zum Thema „Strategieentwicklung in Start-ups“ <i>Alex von Frankenberg, Markus Kottbauer</i> .....	13
---	----

## Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Strategieentwicklung: Prozess, Team und Analysefelder als Grundlagen und Erfolgsfaktoren <i>Markus Kottbauer</i> .....	23
Strategieentwicklung: Instrumente und Fragestellungen der Analysephase <i>Markus Kottbauer</i> .....	43
Strategieentwicklung: Werkzeuge und Fragestellungen der Unternehmensanalyse und Beschreibung des Geschäftsmodells <i>Markus Kottbauer</i> .....	61
Digitalisierung: Erfolgreiche digitale Transformation braucht eine Strategie <i>Armin Roth</i> .....	83
Design Thinking: Komplexität bei Innovation und Strategieentwicklung besser bewältigen <i>Thomas Vehmeier</i> .....	99

## Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Strategische Analyse für Start-ups der Mobilitätsbranche: Anregungen und Erfahrungen für Gründer und etablierte Unternehmen <i>Jana Heimel, Martin Stirzel</i> .....	121
Strategieentwicklung: Ziele setzen, konsequent sein, die Menschen mitnehmen, Konflikte konstruktiv nutzen <i>Walter Schmidt, Herwig R. Friedag, Johannes Lorenz</i> .....	147
Strategieumsetzung: konkrete Aktionen und Projekte realisieren <i>Walter Schmidt, Herwig R. Friedag, Johannes Lorenz</i> .....	165
SWOT-Analyse: Controllinginstrument zur Identifikation strategischer Handlungsoptionen <i>Mario Stephan</i> .....	185

Balanced Scorecard 2.0: Neue Anforderungen durch technischen Fortschritt und wirtschaftlichen Wandel <i>Mario Stephan</i> .....	207
Digital Value Creation: Digitalisierung von Geschäftsmodellen <i>Jürgen Seitz</i> .....	229

## **Kapitel 4: Organisation & IT**

Übergabe von strategischer Mitverantwortung an das mittlere Management in Familienunternehmen mithilfe des ABKVV-Modells <i>Tosja Zywiets</i> .....	245
Strategiearbeit: Führung und Moderation von Strategieklausuren <i>Manfred Grotheer</i> .....	259
Organisation einer Strategieklausur <i>Manfred Grotheer</i> .....	271
Open Innovation als strategisches Instrument in mittelständischen Unternehmen nutzen <i>Matthias Nagel, Robert Mothes</i> .....	293

## **Kapitel 5: Literaturanalyse**

Literaturanalyse zum Thema „Strategieentwicklung“ .....	314
Stichwortverzeichnis.....	319

# Strategieentwicklung: Instrumente und Fragestellungen der Markt- und Wettbewerbsanalyse

- Eine Strategie zu finden zählt zu den schwierigsten Aufgaben der Unternehmenssteuerung. Mit leicht anwendbaren Strategiewerkzeugen und gezielten Fragestellungen wird in diesem Beitrag eine systematische Suche nach möglichen Strategien unterstützt.
- Versteht man die grundlegenden Wettbewerbsstrategien von Porter wird schnell klar, welche Strategien nicht in Frage kommen.
- Eine 10-Punkte-Liste mit typischen Strategien zeigt Ihnen die grundsätzlich in Frage kommenden strategischen Wege auf. Die Ansoff-Matrix soll die Risiken korrekt einzuschätzen helfen.
- Die 5-Forces-Analyse von Porter unterstützt beim Aufzeigen der Gefahren und zeigt Möglichkeiten der Abwehr von Konkurrenten auf.
- Die McKinsey-Matrix hilft bei der Auswahl der erfolgsträchtigen Segmente.

Inhalt		Seite
1	Das Finden von möglichen Strategien .....	3
1.1	Die grundlegenden Wettbewerbsstrategien nach M. Porter	3
1.2	Mögliche Strategien diskutiert anhand der Ansoff-Matrix	5
2	Werkzeuge der Markt- und Kundenanalyse .....	9
2.1	Mögliche Aufgaben/Themen und Fragen für die Markt- und Kundenanalyse .....	9
2.2	Big Data und Design Thinking zur Entwicklung bedürfnisgerechter Produkte .....	11
2.3	Priorisierung der Kunden mit dem Customer-Value/Customer-Equity-Portfolio .....	12
3	Wettbewerbs- und Umfeldanalyse .....	14
3.1	Die Wettbewerbskräfte nach M. Porter .....	14
3.2	Die McKinsey-Matrix .....	17
4	Literaturhinweise .....	18

### ■ Der Autor

**Dr. Markus Kottbauer**, Gründer und Geschäftsführer der Strategie- und Managementberatung aquama GmbH. Seit 2002 ist er Trainer der Controller Akademie, seit 2012 Dozent an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich. Von 2013 bis 2016 leitete er den Verlag für ControllingWissen und war Herausgeber des Controller Magazins.

## 1 Das Finden von möglichen Strategien

Wenn in Unternehmen erstmalig eine Strategie entwickelt wird, stellt sich die Frage, woher die Ideen für mögliche Strategien kommen. Hierbei kann die Ausgangssituation für das Finden passender Strategien sehr unterschiedlich sein. In manchen Unternehmen denken die Führungskräfte und Mitarbeiter auch ohne Auftrag darüber nach, was man an neuen Produkten oder Dienstleistungen ins Sortiment aufnehmen könnte oder welche Schwächen existieren und verringert werden sollten. Seltener wird über Stärken nachgedacht, die man halten und ausbauen müsste. Nicht wahrgenommene Chancen werden da schon öfter diskutiert. Andere Unternehmen sind von ängstlichen und pessimistischen Menschen geprägt, die oft nur die Bedrohungen sehen, nicht aber die Chancen. Erfolgreiche Unternehmer ignorieren wiederum manchmal alle Bedrohungen, weil sie eben nur den Erfolg gewohnt sind.

Unabhängig davon, in welcher Ausgangssituation man als Unternehmen ist, und auch unabhängig davon, welche Charaktere in der Firma tätig sind, möchte man die am besten passenden Strategien finden. Möglichst umfassend und gründlich sollte die Suche sein, andererseits aber auch ohne unnötigen Aufwand zu betreiben. Die Strategie soll am Ende die Richtige sein, also effektiv, das Finden der Strategie sollte effizient sein, also schnell und mit geringem Aufwand.

Es gilt passende Strategien effizient zu finden

Dieser Beitrag bietet Ihnen eine Auswahl an klassischen Strategiewerkzeugen bzw. gezielten Fragestellungen für die Entdeckung möglicher Strategien, für die Markt- und Kundenanalyse sowie für die Wettbewerbsanalyse.

### 1.1 Die grundlegenden Wettbewerbsstrategien nach M. Porter

Bevor man sich über viele neue mögliche Strategien Gedanken macht, sollte man klären, was für das eigene Unternehmen an Strategie nicht in Frage kommt. Was ausgeschlossen werden soll, kann vom Eigentümer vorgegeben werden, bzw. kann sich aus dem Leitbild ergeben. Eine nicht zum Leitbild passende Strategie muss jedoch nicht zwingend ausgeschlossen werden, nur müsste man zuvor eingeräumt haben, dass eine Leitbildanpassung in Frage kommt.

Die 3 Grundstrategien von M. Porter können behilflich sein, herauszufinden welche Strategien (vermutlich) aussichtslos sind.<sup>1</sup> Die erste in Abb. 1 dargestellte Strategie ist die der Kostenführerschaft. Diese geht einher mit großen Marktanteilen, einer Massenherstellung der Produkte

Kostenführer, Differenzierer und Fokussierer

---

<sup>1</sup> Porter, 1999, S. 67.

bzw. Dienstleistungen und infolge sind Skalen- und Lerneffekte maßgeblich. Der günstigste in der Herstellung eines Produkts kann immer nur einer bzw. können nur sehr wenige sein.

Die allermeisten Unternehmen verfolgen bewusst oder vielleicht auch unbewusst die Differenzierungs- oder auch die Fokussierungsstrategie. Die Differenzierungsstrategie zeichnet eine Einzigartigkeit in einer für den Kunden (subjektiv) wahrgenommenen besonderen Eigenschaft bzw. Problemlösungsfähigkeit aus. Zumeist denkt man dabei an eine technische oder qualitative Differenzierung. In der Praxis zeigt sich, dass die Marke, das Image oder Besonderheiten im Service um das Produkt oft das nachhaltigere Argument für den Erfolg sind. Ein Unternehmen mit Fokussierungsstrategie ist spezialisiert auf ein bestimmtes Segment. Das kann eine sehr spezifische Kundengruppe sein, eine Region, ein bestimmter Vertriebsweg oder ein spezieller Teil der Wertschöpfungskette. Bei der Fokussierungs- und auch bei der Differenzierungsstrategie sind höhere Renditen möglich und auch nötig, da nicht die große Masse dahintersteht. Wichtig ist, die bestehenden Bedürfnisse und Trends sehr gut zu kennen oder vielleicht sogar selbst Trends zu setzen, Innovation ist Pflicht.

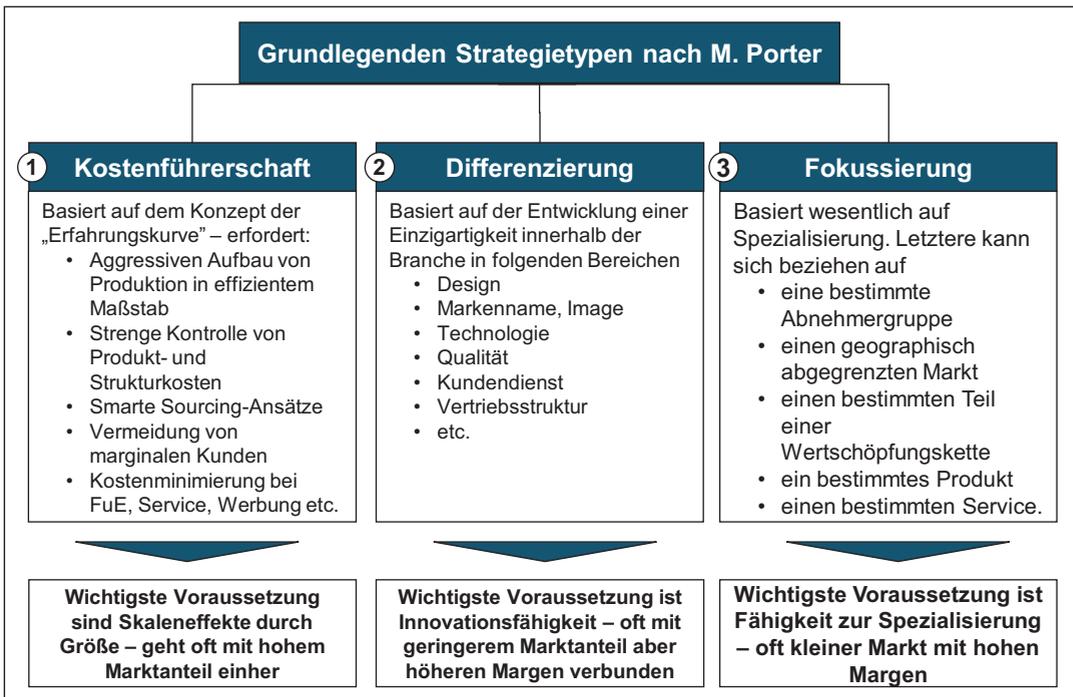


Abb. 1: Die Grundstrategien nach M. Porter<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Porter, 1999, S. 67.

Ein Kostenführer würde zumeist schnell seine Position mit sehr hohen Marktanteilen verlieren, wenn dieser die Strategie wählt, höhere Renditen zu erwirtschaften, die Preise also überdurchschnittlich anhebt. Es muss also die Strategie „stay-out-pricing“ verfolgt werden, die Konkurrenz durch niedrige Preise klein bzw. draußen zu halten, die Markteintrittsbarriere für die Konkurrenz bzw. die Wechselbarriere für Kunden hoch zu halten. Wird der Marktführer zu gierig, ermöglicht er anderen Wettbewerbern groß zu werden. Die Wettbewerber müssen durch die günstigen Preise (und somit kleinerer Rendite) abgewehrt werden, diese Strategie darf nur aufgegeben werden, wenn man zusätzlich zur günstigen Herstellung ein anderes starkes Differenzierungsmerkmal aufgebaut hat.

Niedriger Preis als Markteintrittsbarriere

Probiert ein Fokussierer oder auch ein Differenzierer mit zumeist schlechterer Kostenstruktur (aufgrund der kleineren Absatzmenge können nicht die gleichen Skalen- und Lerneffekte möglich sein) zu wachsen, muss er in andere Zielsegmente eindringen, wo sein Wettbewerbsvorteil der Spezialisierung bzw. Differenzierung keine Gültigkeit mehr hat. Es sind nicht mehr die gleichen Renditen möglich wie gewohnt. Wird dann auch noch neue Struktur aufgebaut, ist es eventuell schwer, diese wieder zurückzuerzielen. Auch könnte es der Fall sein, dass im „fremden Segment“ Konkurrenten unliebsam reagieren und einen verlustreichen Wettbewerbskampf einleiten. Die Eingliederung des Unternehmens in die Grundstrategien nach Porter soll dabei helfen, sich seiner bestehenden Strategie und der bestehenden Wettbewerbsvorteile bewusst zu werden, um diese nicht unbedacht aufzugeben. Verlässt man sein angestammtes Gebiet, muss man wissen, worauf man sich in der neuen ungewohnten Umgebung einlässt. Nur wenn man gut vorbereitet eindringt, kann man Erfolg haben, ansonsten droht die Gefahr in die Verlustzone abzurutschen, in der Mitte zwischen der Differenzierung und der Kostenführerschaft stecken zu bleiben („stuck in the middle“).

Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum

### 1.2 Mögliche Strategien diskutiert anhand der Ansoff-Matrix

Mit der nach Igor Ansoff benannten Matrix können die verschiedenen strategischen Handlungsfelder systematisch (1-7 in der unten aufgeführten Liste) aufgezeigt und im Risiko eingeschätzt werden. In der auch manchmal Quo-Vadis-Matrix (=lateinisch und heißt „Wohin gehst du?“) genannten Darstellung, werden auf der x-Achse bestehende und neue Produkte oder Dienstleistungen unterschieden, auf der y-Achse differenziert man bestehende und neue Märkte bzw. Kunden oder auch Vertriebswege. Das bestehende Portfolio des Unternehmens ist demgemäß in Abb. 2 im linken oberen Quadranten abgebildet. Die folgende Liste von strategischen Handlungsfeldern hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit, zeigt aber schon die allermeisten Möglichkeiten auf.

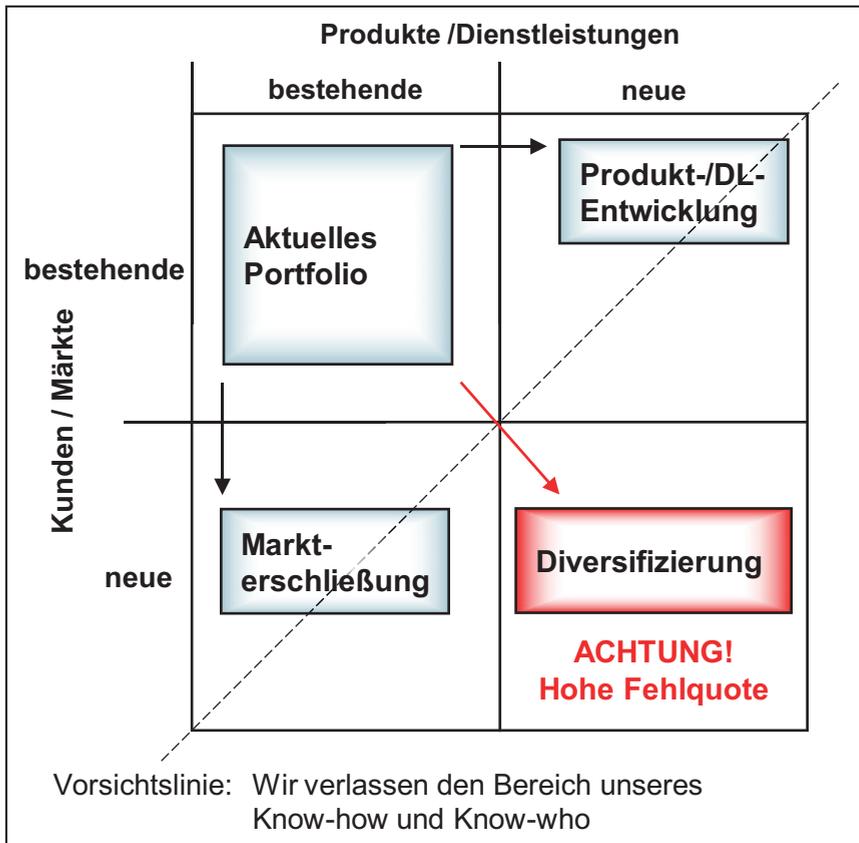


Abb. 2: Die Ansoff-Matrix soll bei Neuerungen die Risiken bewusst machen

### 1. Optimierung des bestehenden Geschäfts

Bleibt man mit der Strategie im linken oberen Quadranten, ist das Risiko etwas falsch zu machen sehr gering. Das bestehende Geschäft wird optimiert. Man kann probieren, die Bedürfnisse der Kunden noch besser zu stillen, die Differenzierungsmerkmale können gefestigt bzw. ausgebaut werden, an Skalen- und Lerneffekten kann gearbeitet werden. Kosteneinsparung, Prozessoptimierung, Qualifikation von Führungskräften und Mitarbeitern sind beispielhafte relevante Themen. Diese „Strategien“ sind oft „nur“ operative Optimierungen und eben keine Strategien i.S.v. „Wettbewerbsvorteil ausbauen“. Trotzdem sollten auch solche Bemühungen stets angedacht werden.

### 2. Produktionsverlagerung, Outsourcing

Etwas mehr Veränderung und somit auch etwas mehr Risiko bringen das Outsourcen oder auch Insourcen von Leistungen mit sich, d.h. wenn sog. „Make-or-buy-Entscheidungen“ getroffen werden und sich die

Bedienung der Wertschöpfungstiefe verändert. Shared Service Center einzurichten oder eine Verlagerung von Teilen der Produktion in „Niedriglohnländer“ können zu diskutierende Strategien sein, die einen Ausbau von Wettbewerbsvorteilen ermöglichen.

### 3. Neue Produkte bzw. Dienstleistungen

Die übliche und zumeist am ehesten erfolgreiche Strategie ist die Erweiterung oder Einschränkung des Produktportfolios für bestehende Zielgruppen auf bereits bekannten Märkten. Damit bewegen wir uns in der Matrix horizontal vom linken oberen Quadranten in den rechten oberen Quadranten.

### 4. Neue Märkte erschließen

Ausweitung oder Rückzug von (regionalen) Märkten mit dem bestehenden Produktsortiment ist eine senkrechte Bewegung in der Matrix. Eine Markterschließung wird im Risiko des Öfteren unterschätzt, denn eine andere Sprache, fremde Kultur und Religion können viele Unsicherheiten mit sich bringen.

### 5. Neue Zielgruppen

Eine Erweiterung (Rückzug) der Zielgruppen bzw. Bedienung neuer Zielgruppen im angestammten Markt erfordert, dass die eventuell unterschiedlichen Bedürfnisse richtig bedient werden.

### 6. Diversifikation

Geht man mit vollkommen neuen Produkten oder Dienstleistungen in einen neuen Markt bzw. an neue Zielgruppen, ist die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns sehr hoch. In der Quo-Vadis-Matrix in Abb. 2 ist eine Vorsichtslinie eingezeichnet, die auf Risiken hinweisen soll. Probiert man gleichzeitig viel Neues aus, können viele vorher für einen selbst noch unbekannte Probleme auftauchen. Jedes Problem für sich ist vielleicht zu meistern, die Summe bzw. Verkettung von mehreren Problemen gleichzeitig kann aber unter Umständen ein zu großes Risiko darstellen. Wenn man ein solches Risiko eingeht, sollte man das sehr bewusst angehen.

### 7. Rückwärts-, Vorwärtsintegration

Von einer vertikalen Integration spricht man, wenn man entlang der Wertschöpfungstiefe eine Rückwärts- bzw. Vorwärtsintegration vornimmt. Erbringt man Leistungen, die bisher der Lieferant erbracht hat, spricht man von einer Rückwärtsintegration. Z.B., wenn ein Solarzellenhersteller die bisher eingekauften Wafer selbst herstellt. Eine Vorwärtsintegration ist es, wenn die Leistung der bisherigen direkten Kunden erbracht wird. Beim Solarzellenhersteller könnte das z.B. der Bau von eigenen Solarparks sein.

**8. Markteintritts- bzw. Austrittsbarrieren verändern**

Um potenziellen neuen Wettbewerbern den Eintritt in den Markt zu erschweren, können die Barrieren bewusst erhöht werden. Indem man z.B. die eigenen Kostenvorteile in Form von niedrigen Preisen an den Markt weitergibt, kann kein Wettbewerber mit deutlich geringeren Marktanteilen und somit höherer Kostenstruktur lukrativ in den Markt eindringen („stay out pricing“). Oder man bindet den Kunden mit Verträgen oder sehr gutem Service an das eigene Unternehmen bzw. Produkt, die Wechselbarriere für die Kunden ist somit sehr hoch und die Konkurrenz kann schwer neue Kunden gewinnen. Nicht so edel aber auch wirksam kann ein aggressiver Marktauftritt sein. Versucht ein Neuer in den eigenen Markt einzudringen, kann probiert werden, den Rohstoffzugang oder Lieferantenzugang zu erschweren. Manche unternehmen den Versuch durch ein Verklagen, die neuen Wettbewerber einzuschüchtern bzw. zu beschäftigen, sodass die Konzentration auf das eigentliche Geschäft verloren geht.

Wenn Märkte schrumpfen, kann es auch sinnvoll sein, Austrittsbarrieren zu verringern. Bevor aufgrund zurückgehender Absätze Wettbewerber unvernünftige Preissenkungen vornehmen, könnte man probieren, dem Wettbewerber den Ausstieg zu erleichtern. Das kann bedeuten, dass man diesen kauft oder einfach nur einen gesichtswahrenden Ausstieg ermöglicht.

**9. Joint Venture, Partnerschaften**

Ist der Markteintritt oder die Produktentwicklung sehr schwierig bzw. riskant, ist immer auch die Möglichkeit einer Partnerschaft zu bedenken. Win-Win-Beziehungen sind anzustreben, denn diese können sehr lange erfolgreich bestehen.

**10. Exit**

Auch ein rechtzeitiger Ausstieg des Unternehmens oder vielleicht auch nur Teilbereiche sollten als Alternative immer in Betracht gezogen werden. Viele Start-ups haben von Anfang an einen solchen baldigen Ausstieg als Ziel. Schafft man es mit einer guten Idee bzw. einem guten Produkt am Markt erfolgreich zu sein, werden große Konzerne mit viel Geld schnell probieren ein vergleichbares Produkt zu entwickeln. Lässt man sich rechtzeitig kaufen, kann man gutes Geld anstelle einer Vernichtung erhalten. Ist man in einem schrumpfenden Markt der Unterlegene, dann sollte der Ausstieg umgesetzt werden, solange man noch die Möglichkeit hat auch Geld dafür zu erhalten.

## 2 Werkzeuge der Markt- und Kundenanalyse

Im Zentrum der Analysen soll immer der Kunde stehen. Um die Bedürfnisse der Kunden spezifisch erfassen zu können, müssen die Kunden segmentiert werden. Typische Segmentierungen sind Alter, Geschlecht, Region, Privat-/Firmenkunden, Einkommensklasse, Vertriebsweg etc. Die wichtigste Segmentierung ist jedoch die nach den unterschiedlichen Bedürfnissen. Im nächsten Schritt gilt es herauszufinden, welche Zielgruppen für das eigene Unternehmen die attraktivsten sind. Die folgenden Fragestellungen sollen Ihnen die Analysen erleichtern, müssen allerdings an das jeweilige Unternehmen angepasst werden.

### 2.1 Mögliche Aufgaben/Themen und Fragen für die Markt- und Kundenanalyse

#### 1. Die Kunden zu kennen ist die oberste Maxime

- Wer sind die Kunden des Unternehmens?
- Welches sind die grundlegenden Bedürfnisse der Kunden?
- Wohin könnten sich die Bedürfnisse der Kunden entwickeln?
- Welche Trends sind zu erkennen?
- Welche Kunden sind gewollt?
- Welche Kunden sind ungewollt?
- Wer sollen die zukünftigen Kunden sein?

#### 2. Darstellung und Entwicklung der Markt- bzw. Kundensegmente

- Wie können die Kunden bzw. Märkte abgegrenzt werden?
- Ist eine Segmentierung nach Kundenbedürfnissen möglich?
- Wie groß sind die jeweiligen Segmente?
- Wie groß ist der eigene (Markt-)Anteil?
- Wie ist die Entwicklung dieser Segmente (wachsend, stagnierend, rückläufig)?
- Welche sind die wichtigsten Segmente, Märkte bzw. Kunden (Paretoprinzip: 20 % der Kunden bringen oft 80 % des Ergebnisses)?
- Welche zukünftigen Märkte bzw. Dienstleistungssegmente könnten von Bedeutung sein?
- Wie groß könnten die wichtigsten Märkte werden?
- Inwieweit sind die Kunden priorisiert nach bestimmten Kriterien in A, B und C – Kunden?

3. Was sind die wichtigen Erfolgskriterien der Produkte/Dienstleistungen aus Kundensicht?
  - Welchen grundsätzlichen Kundennutzen schafft das Unternehmen, das Produkt, die Dienstleistung pro wichtiger Kundengruppe bzw. pro relevanten Markt?
  - Was ist der Wettbewerbsvorteil, das Differenzierungsmerkmal?
4. In welcher Form können die Kunden am besten bedient werden?
  - Über welche Vertriebswege (direkt, stationär, über Händler, online, Distributor, ...) werden die Kunden bedient bzw. könnten die Kunden bedient werden?
  - Wie gut sind die Kundenbeziehungen?
  - Wo gibt es Verbesserungspotenziale?
  - Wie werden und wie können die Kunden entsprechend ihrer Priorisierung bedient werden?
  - Mit welchen Instrumenten/Ressourcen wird Kundenbindung betrieben?
  - Wird die Zufriedenheit der Kunden gezielt gemanagt?
  - Werden Kunden gefragt bzw. interviewt?
  - Wird gründlich analysiert warum Kunden verloren gehen?
  - Welche organisatorische Ausrichtung ist zur Bedienung der Kunden am besten geeignet (nach Produkten, Regionen, Absatzkanälen oder Kunden)?

Direkte Befragung der Kunden ist essentiell

Um die Bedürfnisse der Zielgruppen möglichst gut kennen zu lernen, ist es anzuraten, die Kunden in den Analyseprozess einzubinden. Dies kann z. B. in Form von persönlichen Interviews geschehen, mit Hilfe von Fragebögen oder auch durch Analysen der Voraussetzungen und Prozesse direkt beim Kunden („Customer Process Mapping“). Eine inzwischen altbewährte Methode ist Target Costing. Dabei wird schon bei der Entwicklung des Produkts in die Erfüllung der wichtigsten Kriterien aus Kundensicht auch die größte Anstrengung und zumeist auch das meiste Geld gesteckt. Target Costing setzt allerdings voraus, dass man die Bedürfnisse der Zielgruppe bereits sehr gut kennt.

Begeisterte Kunden als „Markenbotschafter“

Die Methode „Customer Experience Management (CEM)“ sammelt positive Kundenerfahrungen mit den Produkten bzw. Dienstleistungen, um eine emotionale Bindung zwischen Anwender und Produkt herzustellen. Vorrangiges Ziel von CEM ist es, aus zufriedenen Kunden loyale und begeisterte Kunden zu machen und somit „begeisterte Botschafter“ der Marke oder des Produkts zu erzeugen. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen dann systematisch in die Entwicklung bzw. Anpassung der Produkte/Dienstleistungen. Neben der objektiven Qualität eines Pro-

duktes wird somit die vom Kunden subjektiv wahrgenommene Qualität und Leistung des Produktes mit einbezogen.

Durch die Digitalisierung und der Weiterentwicklung von Analysemethoden (Business Analytics) können heute die Erfahrungen der Kunden zum Teil hoch automatisiert und systematisch eingebunden werden.

## 2.2 Big Data und Design Thinking zur Entwicklung bedürfnisgerechter Produkte

Design Thinking ist eine heute bei Start-ups sehr beliebte Vorgehensweise, die systematisch bereits bei der Entwicklung die Erfahrungen der Kunden einfließen lässt. Durch Testung von Prototypen an den Kunden bzw. an Personas (Personas sind Nutzermodelle, die Personen einer Zielgruppe in ihren Merkmalen charakterisieren) werden Erkenntnisse gesammelt und am Produkt iterativ Verbesserungen vorgenommen (s. Abb. 3). Die Idee dahinter ist, dass man nicht schon zu Beginn sehr hohe Investitionen tätigen will, ohne noch die Reaktion der Kunden zu kennen, ohne noch die wahren Bedürfnisse der Kunden verstanden zu haben.

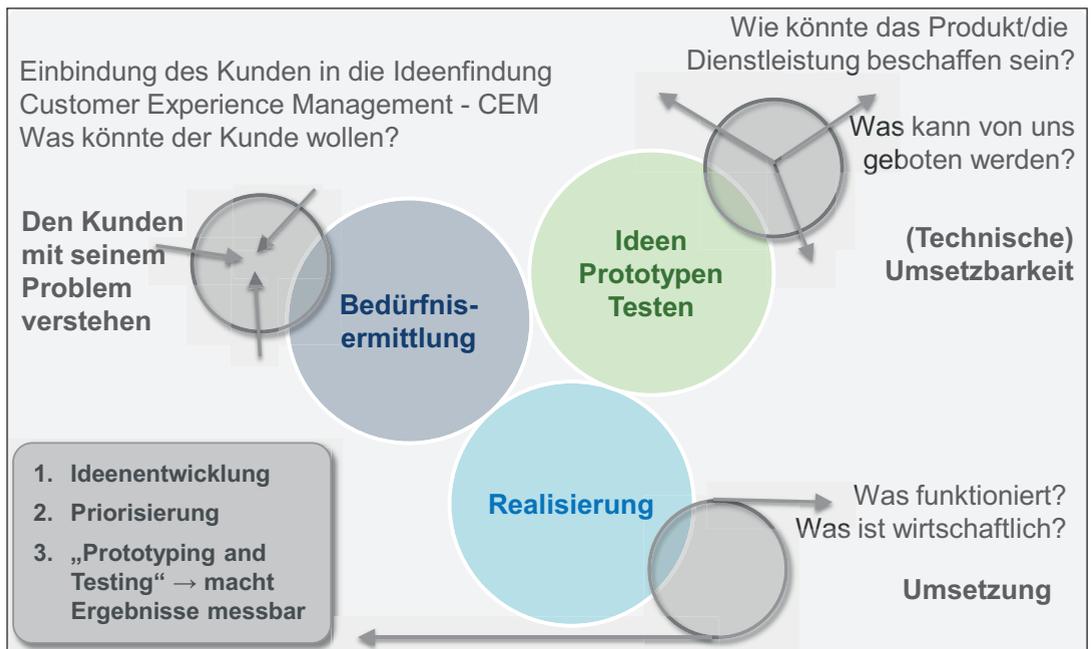


Abb. 3: Der Design-Thinking-Prozess: Erlernen wie die eigenen Produkte/Dienstleistungen die Kundenbedürfnisse erfüllen können

Zu Beginn einer Produktentwicklung beschränkt man sich am besten auf das „Minimum Viable Product (MVP)“, was auf Deutsch so viel bedeutet wie „ein Produkt mit den minimalen Anforderungen und Eigenschaften“. Der Hauptgrund für das Entwickeln eines MVP ist das Minimieren von Risiko. Wenn man sich für den Weg entscheidet, ein vollwertiges Produkt zu entwickeln und zu veröffentlichen, kann es zu einer Vielzahl von Problemen kommen, die Entwicklung eines vollwertigen, ausgereiften Produkts benötigt sehr viel Zeit und Geld. Weitaus mehr, als es mit der Entwicklung eines MVPs ist.

Iterative Produktentwicklung minimiert das Risiko

Das größte Risiko ist die Entwicklung vorbei an den Kundenbedürfnissen. Wenn Monate der Entwicklung in ein Produkt gesteckt werden, es jedoch nach Veröffentlichung niemand haben möchte, dann ist dies nicht nur ärgerlich, sondern auch sehr verlustreich – also gleichbedeutend mit Risiko. Die Entwicklung eines MVP verringert hingegen das Risiko für das Start-up oder ein neues Geschäftsmodell, indem nur ein Prototyp mit den nötigsten Funktionen entwickelt wird und das Unternehmen zunächst viel Zeit und Geld spart. Zusätzlich wird mit dem frühen Markteintritt („time to market“) schnell evaluiert, ob die Idee und das Produkt am Markt überhaupt eine Chance haben.

Vor allem durch die Digitalisierung und die massenhafte Sammlung von Daten von Kunden, deren Gewohnheiten und Vorlieben, haben sich die Möglichkeiten und die Methoden der Erkenntnisgewinnung über die Bedürfnisse extrem verbessert. Big Data, Industrie 4.0 und die Methode Business Analytics ermöglichen heute eine Automatisierung der Informationsgewinnung, Informationsverarbeitung, eine Segmentierung der Zielgruppen mit Hilfe von Clusteranalyseverfahren, bis hin zur automatisierten Produkt(weiter)entwicklung und dem Pricing.

### 2.3 Priorisierung der Kunden mit dem Customer-Value/ Customer-Equity-Portfolio

Balance zwischen Geben und Nehmen

Kennt man die Bedürfnisse seiner jetzigen und die möglicher, zukünftiger Kunden, dann sollen diese im nächsten Schritt priorisiert werden. Herauszufinden gilt es, welche die attraktivsten Kunden (Customer Equity – welche Kunden schaffen einen hohen Wert im eigenen Unternehmen) sind. Die Attraktivität muss aber auch umgekehrt gegeben sein. Der Kunde soll durch das angebotene Produkt bzw. Dienstleistung auch einen entsprechenden Wert erhalten (Customer Value), denn ansonsten ist kein ausgewogenes Verhältnis gegeben und die Beziehung wird nur schwer auf Dauer bestehen können. Das sog. Customer-Value/Customer-Equity-Portfolio kann zur Visualisierung verwendet werden (s. Abb. 4). Dort wo man sich gegenseitig zu einem hohen Wert verhilft, kann am ehesten eine

dauerhafte, stabile Kundenbeziehung erreicht werden, dahingehend sollte die Priorisierung vorgenommen werden.

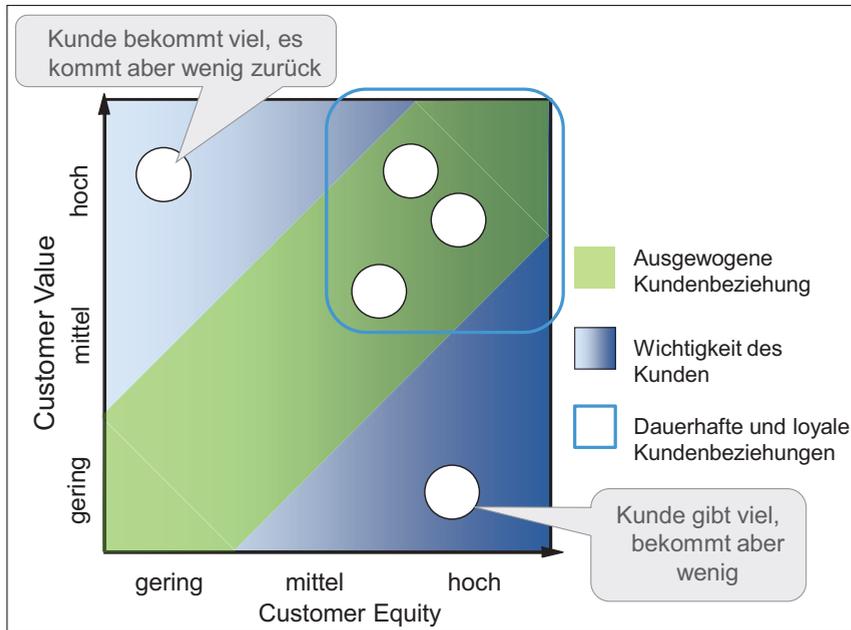


Abb. 4: Das Customer-Value/Customer-Equity-Portfolio. Was der Kunde bringt und was man dem Kunden gibt soll im ausgewogenen Verhältnis stehen.

„Customer Value“ beschreibt, welchen Wert wir als Unternehmen beim Kunden erzeugen (können), dies könnten z. B. folgende Werte sein:

- Kunde erhält die Lösung eines Problems, besser und/oder schneller als er es selbst lösen könnte oder möchte.
- Kunde erlangt mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung einen Wettbewerbsvorteil bzw. ein Differenzierungsmerkmal.
- Kunde kann Kosten sparen.
- Kunde erhält eine zuverlässige Dienstleistung mit hoher Qualität, termingerecht, in der ausreichenden Menge.
- Kunde kann sich auf seine Kernkompetenzen beschränken.
- Kunde kann sein Risiko verringern.

„Customer Equity“ beschreibt, was wir im Gegenzug von unserem Kunden erhalten (können), z. B.:

- Umsatz, Deckungsbeitrag;
- (Unternehmens-)Größe und infolge Kostenvorteile in der eigenen Herstellung;

- Auslastung der eigenen Strukturen und Mitarbeiter;
- Es werden nicht nur die operativen, sondern gerade auch strategische Aspekte mitberücksichtigt, z. B.:
  - Wachstumspotenzial,
  - Marktanteil und Image,
  - Know-how-Zuwachs,
  - Zugang zu weiteren Kunden.

### 3 Wettbewerbs- und Umfeldanalyse

Wettbewerb  
fördert Innovation

Um sich selbst in seinen Fähigkeiten bzw. Differenzierungsmerkmalen einschätzen zu können, ist es ratsam genau zu kennen, wer die ausgewählten Zielgruppen bedient. Die Analyse der Wettbewerber oder etwas neutraler ausgedrückt der Marktbegleiter, soll helfen, die Gefahren, die Bedrohung zu realisieren und aber auch Potenziale der Weiterentwicklung aufzuzeigen. Als Unternehmer wünscht man sich gerne ein Umfeld ohne Wettbewerb. Aus der Vergangenheit haben wir jedoch zum Teil sehr schmerzhaft erlernt, dass ein Monopoldasein nichts Gutes bringt, Trägheit und Lethargie entsteht, es gibt nur wenig Innovation in Monopolkulturen. Wettbewerb spornt an und bringt nicht nur den Kunden einen Mehrwert, sondern zumeist auch den Unternehmen selbst. Zum Teil ist es auch so, dass ein Markt oft erst gemeinsam mit Wettbewerbern geschaffen werden kann. Gäbe es z. B. nur einen Hersteller von Elektrofahrzeugen, würde nur sehr schwer die Technologie (z. B. Batterien) und die Infrastruktur (z. B. ein Tankstellen-Netz von Ladestationen) aufgebaut werden können, die letztlich der Hersteller und auch der Kunde zwingend benötigen. Erst wenn viele mitmachen, ist der Markt bereit für Elektromobilität.

#### 3.1 Die Wettbewerbskräfte nach M. Porter

Kräfteverhältnis  
zwischen  
aktuellen Markt-  
teilnehmern  
verstehen

Die „Five-Forces“-Analyse (Abb. 5) nach Michael Porter ist das klassische Instrument der Wettbewerbsanalyse.<sup>3</sup> Bei der Wettbewerbsanalyse denkt man immer zuerst an die bereits existierenden Konkurrenten, diese sind in Abbildung 5 als die 1. Kraft dargestellt. Von den relevanten Wettbewerbern sollen die Stärken und Schwächen transparent gemacht werden. Um die Gefahren und die Bedrohung durch die Konkurrenten einschätzen zu können, soll bewusst gemacht werden, wie gut das Bedürfnis der Kunden von den Wettbewerbern zufrieden gestellt wird. Welche Fähigkeiten bringen diese mit, welche Marktanteile haben sie, welches Potenzial der Weiterentwicklung besitzen sie? Was können wir eventuell von diesen

---

<sup>3</sup> Porter, S. 26.

Wettbewerbern lernen? Was können wir eventuell besser als die Konkurrenten? Wie aggressiv sind gewisse Wettbewerber in der Vergangenheit aufgetreten? Muss mit Vergeltung gerechnet werden, wenn wir sichtbar in den Markt eindringen? Die Gefahr ist besonders groß, wenn wir uns in einem schrumpfenden Markt bewegen. Dann ist vor allem relevant, wie hoch bzw. wie niedrig die Austrittsbarriere ist. Kann ein Wettbewerber mit wenig Verlust den Markt verlassen, ist die Gefahr weniger groß. Hat ein anderes Unternehmen z.B. hohe Investitionen in der Vergangenheit getätigt (z.B. teure Flugzeuge gekauft), dann wird vor einem Marktaustritt mit größerer Wahrscheinlichkeit erst ein Preiskampf eintreten. In solch einer Situation könnte man gezielt versuchen, dem Wettbewerber den Marktaustritt durch z.B. einen teilweisen Kauf der teuren Infrastruktur oder Übernahme des Personals zu erleichtern und dem Konkurrenten somit einen gesichtswahrenden, verlustärmeren Ausstieg ermöglichen, irrationale Handlungen können dadurch eher verhindert werden. Ist man selbst der Schwächere, ist ein rechtzeitiger Ausstieg (Exit) zu überlegen.

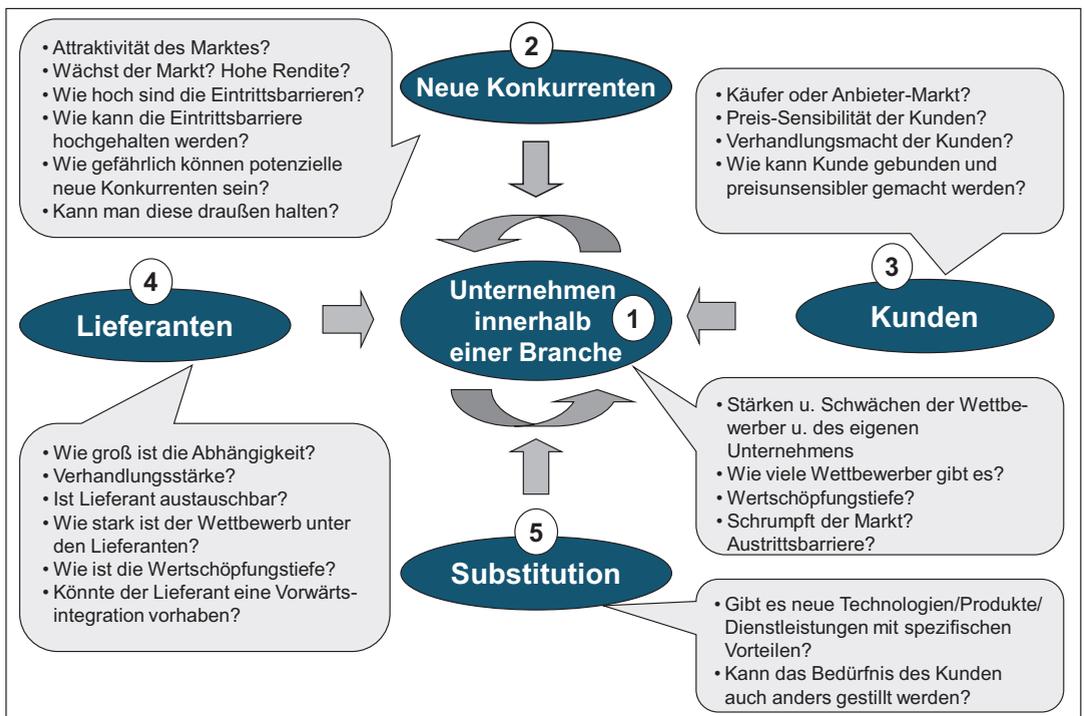


Abb. 5: Die 5 Forces nach M. Porter<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Porter, S. 26.

Gefahren durch neue Wettbewerber analysieren	Die 2. Kraft sind die „Neuen Wettbewerber“. Wächst der Markt und verspricht dieser eine hohe Rendite, so zieht das neue Konkurrenten an. Da ist zu überlegen, wie die Eintrittsbarriere für die potenziellen Neuen hochgehalten werden kann, wie die Kunden an das eigene Unternehmen gebunden werden können, vielleicht mit hoher Kundenzufriedenheit, mit einem Zusatznutzen, eventuell mit langfristigen Verträgen?
Dominante Kräfte von Kunden und Lieferanten vermeiden	Die 3. Kraft bilden die Kunden. Verkauft man ein auswechselbares Produkt bzw. Dienstleistung, hat man eine schwierige Ausgangssituation. Um nicht hinnehmen zu müssen, dass alleine der Preis zählt, sollte ein Differenzierungsmerkmal geschaffen werden. Zumeist denkt man dabei an einen Technologievorsprung und Qualität. Gerade ein solcher Vorsprung kann heute durch hohe Investitionen beim Wettbewerber schnell eingeholt werden (s. Beispiel Samsung vs. Apple Smartphone). Image oder Markenbildung können da oft nachhaltiger in der Wirkung sein.
Achtung vor disruptiven Technologien	Die 4. Kraft bilden die Lieferanten. Da stellt sich vor allem die Frage, wie ersetzbar die Lieferanten sind. Man sollte bewusst darauf achten, nicht in Abhängigkeit von nur einem Lieferanten zu kommen. Auch gilt es zu beobachten, ob nicht der Lieferant ev. eine Vorwärtsintegration plant, d.h. zu unserem direkten Konkurrenten werden könnte.
Weitere Einflüsse aus Umwelt und Wirtschaft	Die 5. Kraft steht für Ersatzprodukte, sogenannte Substitute. Diese Kraft ist oft die gefährlichste, weil diese den Markt oft vollkommen verändern, manchmal sogar disruptiv. Ein klassisches Beispiel ist Margarine als Ersatzprodukt für Butter oder die digitale Fotografie als Ersatz für die Analoge oder der Flachbildschirm, der die Bildröhre abgelöst hat.  Die von Michael Porter entwickelte Wettbewerbsanalyse aus den 1980er Jahren kann durch zusätzliche auf das Unternehmen wirkende Kräfte erweitert werden. In Strategieentwicklungsprojekten hat sich gezeigt, dass der Einfluss weiterer Stakeholder nicht unberücksichtigt bleiben sollte. Der regulierende Staat, die Politik, der Gesetzgeber sind ein maßgeblicher Einflussnehmer. Ein Beispiel dafür ist die Kürzung der Solarförderung im Jahr 2012 in Deutschland, die so einige zuvor Erfolg versprechende Businesspläne obsolet gemacht haben. Aber auch die Arbeitnehmer können z.B. über Gewerkschaften einen großen Einfluss auf die Arbeitgeber ausüben. In den letzten Jahren wurden manche Kämpfe sehr öffentlichkeitswirksam ausgetragen (z.B. Streiks der Piloten, der Lokführer etc.). Mit den neuen Medien kann die Öffentlichkeit heute leichter auf Unternehmen Einfluss nehmen und sollte ebenso berücksichtigt werden. Weitere mögliche Kräfte bzw. einflussnehmende Randbedingungen können die Umwelt und die wirtschaftliche Lage ein. Haben wir vor noch 10 Jahren bei Kunden diese Kräfte als 6. und 7. Kraft bezeichnet, so verwenden wir in unseren Projekten

heute gerne die sog. PEST(EL)-Analyse,<sup>5</sup> die weitere von außen Einfluss nehmende Kräfte sehr gut abbildet.

Zusammengefasst kann man feststellen, dass die Wettbewerbs- und Umfeldanalyse vor allem erkennen lassen soll, welche Gefahren drohen, welche Märkte, welche Segmente vom eigenen Unternehmen besser nicht bedient werden sollten, weil man zu schwach im Wettbewerbskampf wäre und die Erfolgsaussichten vage sind. Bzw. soll die Analyse erkennen lassen, in welchen Fähigkeiten man sich im Wettbewerbskampf anstrengen muss, seine eigenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln, um eben wettbewerbsfähig zu bleiben oder wieder zu werden.

### 3.2 Die McKinsey-Matrix

In Kombination mit der Markt- und Kundenanalyse kann jetzt resümiert werden, welche Märkte, welche Kundengruppen attraktiv und welche weniger attraktiv sind. Die McKinsey-Matrix bringt die Ergebnisse der Markt- und Kundenanalyse und der Wettbewerbs- und Umfeldanalyse in einem Portfolio zusammen (s. Abb. 6).

Visualisierung der gesammelten Analyse-ergebnisse

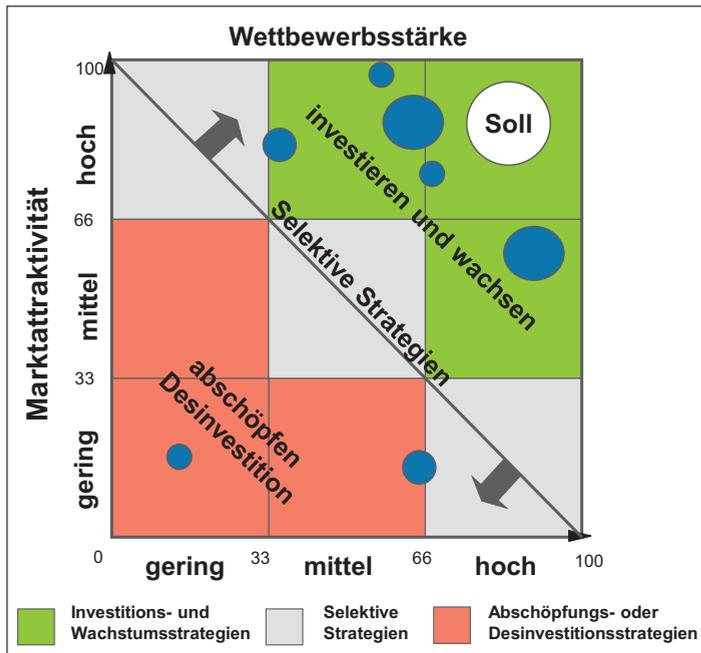


Abb. 6: Die 9-Felder-Matrix von McKinsey

<sup>5</sup> S. Kap. 4.2 im Beitrag „Strategieentwicklung: Prozess, Team und Analysefelder als Grundlagen und Erfolgsfaktoren“.

Die Marktattraktivität wird durch verschiedene, gewichtete qualitative und quantitative Faktoren bestimmt, z. B.:

- Marktwachstum,
- Marktvolumen,
- Preis- bzw. Profitabilitätsniveau,
- Anzahl und Stärke der Wettbewerber und
- Markteintrittsbarriere.

Die Wettbewerbsstärke wird ebenfalls durch verschiedene, gewichtete qualitative und quantitative Faktoren bestimmt, z. B.:

- Marktanteil,
- Markenstärke, Bekanntheit, Image,
- Know-how,
- Erfahrung,
- Zugang zu Ressourcen,
- Finanz- und Investitionskraft sowie
- Innovationskraft.

Der gegenwärtige Umsatz in den bestehenden Segmenten bzw. Produkten kann die dritte Dimension bilden, die sich dann in der Größe der Kreise (der sog. „Bubbles“) zum Ausdruck bringt. Wenn im Team die wesentlichen gegenwärtig bedienten Segmente auf einer selbst definierten Skala von vielleicht 1 bis 10 in jedem Kriterium eingeschätzt werden, dann kann mit wenig Aufwand ein schneller Überblick über das bestehende Portfolio erzeugt werden. Die McKinsey-Matrix soll vor allem bei der Priorisierung seiner Vorhaben und somit bei der Auswahl der Investitionen behilflich sein. In jene Segmente, die im rechten oberen Bereich einsortiert sind, lohnt es sich zu investieren. In den Segmenten, die sich im linken unteren Bereich wiederfinden, ist eine erfolgsträchtige Investition weniger wahrscheinlich, diese Segmente sollten abgeschöpft werden ohne zu investieren.

## 4 Literaturhinweise

Drucker, Management Challenges for the 21st Century, 1999.

Kottbauer, Strategieentwicklung in mittelständischen Unternehmen, Controller Magazin 4/2011, S. 10–17.

Porter, Wettbewerbsstrategie, 6. Aufl. 2000.