

■ Kundenzentrierte ■  
Unternehmensführung

Helmut Kohlert

# Unternehmensanalyse und strategische Planung

**Kohlhammer**

**Kohlhammer**

Kundenzentrierte Unternehmensführung  
herausgegeben von Stefan Lubritz

Helmut Kohlert

# **Unternehmensanalyse und strategische Planung**

Verlag W. Kohlhammer

1. Auflage 2016

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-025606-4

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-025607-1

epub: ISBN 978-3-17-025608-8

mobi: ISBN 978-3-17-025609-5

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

# Inhalt

<b>Idee und Konzept der Schriftenreihe »Kundenzentrierte Unternehmensführung« .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>XI</b>
<b>1    Ausgangssituation im Unternehmen .....</b>	<b>1</b>
1.1    Anlässe für die eigene Statusermittlung.....	1
1.1.1 Alarmsignale im Unternehmen .....	1
1.1.2 Problemanalyse-Workshop .....	8
1.2    Analyse der internen Ressourcen mit dem 7-S-Modell .....	11
1.3    Ganzheitliche Analyse des Unternehmens mit dem Geschäftsmodell .....	16
1.3.1 Struktur des Geschäftsmodells .....	16
1.3.2 »Value Proposition« als zentrales Element im Geschäftsmodell .....	22
1.3.3 Durchführung eines »Geschäftsmodell-Workshops« .....	24
1.4    Marketing-Audit .....	28
<b>2    Unternehmen im Branchenumfeld .....</b>	<b>44</b>
2.1    Umfeldanalyse .....	44
2.1.1 PEST-Analyse als Gesamtbetrachtung.....	44
2.1.2 Stakeholder-Analyse zur Ermittlung der Einflussfaktoren ..	47
2.2    Verständnis für die Branchensituation .....	53
2.2.1 Darstellung einer Branche .....	53
2.2.2 Erkennen der Ein- und Austrittsbarrieren in einer Branche .....	55
2.2.3 Erkennen von Dynamiken in einer Branche .....	59
2.3    Branchenstrukturanalyse nach Porter .....	62
2.3.1 Porter's 5-Forces Analyse .....	62
2.3.2 Durchführung der Porter's 5-Forces Analyse .....	68
2.4    Substitutionsanalyse .....	73
2.5    Analyse der Wertekette .....	75

<b>3</b>	<b>Markt- und Wettbewerbsanalyse .....</b>	<b>79</b>
3.1	Marktvolumen und Markttrends .....	79
3.2	Lebenszyklusanalyse von Marktangeboten .....	81
3.2.1	Konzept des Produktlebenszyklus .....	81
3.2.2	Reifephase in den traditionellen Industriemärkten .....	87
3.2.3	Zyklen im Technologieumfeld .....	89
3.3	Klassische Wettbewerbsanalyse .....	100
3.4	Benchmarking .....	103
<b>4</b>	<b>Kundenanalyse.....</b>	<b>106</b>
4.1	Klassifizierung von Kunden .....	106
4.2	Management von Kundengruppen .....	110
4.3	Kundenwertanalyse .....	114
4.4	Analyse von Geschäftsgelegenheiten .....	121
4.4.1	»Business Opportunity Analysis« .....	121
4.4.2	Auffinden von »verborgenen Perlen« durch die »Loss-Analyse« .....	125
4.5	Entscheidungsfindung im »Buying Center« .....	128
4.5.1	Rollen im »Buying Center« .....	128
4.5.2	Vertriebsarbeit mit dem »Buying Center«-Konzept .....	131
<b>5</b>	<b>Strategische Marketingplanung.....</b>	<b>135</b>
5.1	Sequenzen der strategischen Marketingplanung .....	135
5.2	Kundensegmentierung und Zielmarktbestimmung .....	138
5.2.1	Aufteilung des Gesamtmarktes in Teilmärkte .....	138
5.2.2	Kundensegmentierung im B2C-Markt und im B2B-Markt .....	140
5.2.3	Bestimmung der Zielmärkte .....	142
5.3	Differenzierung von Marktangeboten .....	145
5.3.1	Differenzierung durch Alleinstellungsmerkmale .....	145
5.3.2	Kernkompetenz und »Value Proposition« .....	148
5.3.3	Vorgehensweise bei der Differenzierung von Marktangeboten .....	152
5.4	Positionierung von Marktangeboten .....	157
<b>6</b>	<b>Strategische Ausrichtung des Unternehmens .....</b>	<b>161</b>
6.1	Vision und Ziele, Kernstrategien und Maßnahmen .....	161
6.1.1	Ausgangspunkt Vision .....	161
6.1.2	Konkretisierung durch Ziele .....	163
6.1.3	Messbarkeit der Ziele durch »Key Performance Indicators« .....	167
6.1.4	Kernstrategien .....	169

6.2	Marketingstrategien im Unternehmen .....	172
6.2.1	Strategien im Überblick .....	172
6.2.2	SWOT-Analyse – Aus Stärken zu neuen Strategieoptionen .....	179
6.2.3	Denkbare Optionen von Strategien .....	182
6.3	Maßnahmen zur Umsetzung von Strategien .....	186
6.3.1	Inhalte der Umsetzung .....	186
6.3.2	Zusammenspiel von Marketing und Vertrieb .....	190
6.4	Strategische Aspekte von Vertriebswegen .....	192
6.5	Controlling bei strategischen Fragestellungen .....	197
<b>Der Autor .....</b>		<b>201</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>202</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>		<b>205</b>



# **Idee und Konzept der Schriftenreihe »Kundenzentrierte Unternehmensführung«**

## **Idee und Konzept der Schriftenreihe »Kundenzentrierte Unternehmensführung«**

Markt- und Kundenorientierung – eine elementare Zielgröße des Marketing und zugleich das Mantra des Marketing der 80er und 90er Jahre – unterliegt einem schleichenden Entwertungsprozess. Dies wird bereits bei einem oberflächlichen Blick auf die Schwerpunkte der aktuellen Marketingforschung deutlich und bestätigt sich in vielen Berichten aus der Wirtschaftspraxis: schnell wird erkennbar, dass zunächst die Implementierung neuer Technologien, die das Internet eröffnet oder fördert, wesentlich das aktuelle Geschehen bestimmt. Zum anderen steht immer mehr die Bestimmung und Erreichung einer Einzigartigkeit der Marktstellung im Mittelpunkt, über die bekanntlich die Kunden (und auch die Nicht-Kunden) entscheiden.

Neue Technologien erleichtern das Sammeln und Interpretieren und von Kunden- und Interessenteninformationen sowie die Beziehungspflege und –gestaltung durch neue und meist interaktive Kanäle. Aber wie können relevante Inhalte entstehen? Eine »Unique Selling Proposition« oder wenigstens eine »Unique Marketing Proposition« in oftmals gesättigten oder gar schrumpfenden Märkten wird immer schwieriger. Hier setzt das Konzept der Kundenzentrierung an, in dem sich diese beiden Herausforderungen im Marketing miteinander verbinden mit dem Ziel, die Erwartungen anspruchsvoller und zunehmend internetaffiner Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Eine bloße »Orientierung« an Kundenwünschen ist für die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs dafür längst nicht mehr ausreichend.

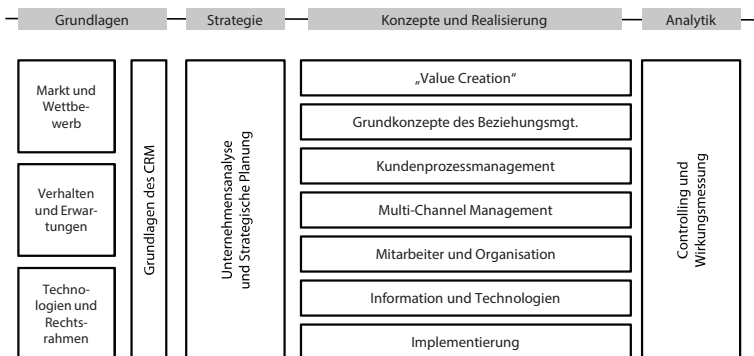
In Anlehnung an den jüngst in den USA geprägten Begriff der »Customer Centricity« hat diese Schriftenreihe die »Kundenzentrierte Unternehmensführung« zum Gegenstand. Kundenzentrierung stellt also die Erwartungen und Prioritäten von Kunden und Interessenten in das Zentrum aller Unternehmensbereiche. Angestrebt wird dabei eine kontinuierliche und weitgehend individualisierte Interaktion. Daraus ergibt sich, dass Unternehmen nicht mehr nur ihr Marketing, sondern sämtliche Ziele, Strategien, Prozesse, Strukturen und Verhalten vollständig auf gegenwärtige und zukünftige Kunden ausrichten müssen. Kundenzentrierte Unternehmensführung umfasst damit sowohl die strategische Ausrichtung des Unternehmens an Markt- und Kundenerwartungen als auch eine instrumentelle Perspektive.

Im Rahmen dieser Schriftenreihe soll die allgemein vorherrschende funktionale und damit meist auch nach innen gerichtete Sicht auf kundengerichtete Aktivitäten ersetzt werden durch eine übergreifende, prozessuale Perspektive. Dabei sollen sämtliche marktgerichteten Maßnahmen als Prozesse verstanden werden, an deren End- oder Wendepunkt gegenwärtige und potentielle Kunden stehen. Wie im B2B-Marketing stehen dabei auch zunehmend im B2C-Marketing nicht große Kundensegmente im Mittelpunkt, sondern die Individualität kleiner Segmente, die mit Unterstützung innovativer IT-Lösungen auch als »Segments of one« identifiziert und gezielt angesprochen werden können.

Diese aus der Begriffswelt des »Customer Relationship Management« bereits bekannten Konzepte sind aber vielfach in einer operativ ausgeprägt und weisen oftmals nur geringe Bezüge zur Unternehmensführung auf. Es ist das Anliegen der hier vorgeschlagenen Schriftenreihe, diesen Bezug zu vertiefen und in einer Weise zusammenzuführen, die

- (zukünftigen) Entscheidungsträgern die Konzepte einer kundenzentrierten Unternehmensführung aufzeigt und mit entsprechenden Instrumenten versorgt,
- Praktiker in Marketing, Kundendienst und Vertrieb in die prozessuale Perspektive einführt und »best practices« für optimierte kundengerichtete Prozesse aufzeigt,
- Studierende in die Paradigmen des CRM einführt ohne den Bezug zur traditionellen, weithin verbreiteten Marketinglehre zu verlieren,
- Dozenten in die Lage versetzt, o.g. Konzepte in der Lehre zu vertreten.

Die Schriftenreihe soll einem »Framework« folgen, welches das Themengebiet in die Bausteine »Grundlagen«, »Strategie«, »Konzepte und Realisierung« sowie »Analytik« teilt. Der Schwerpunkt liegt dabei weniger in einer theoriegeleiteten Diskussion, sondern in der Darstellung der Konzepte und ihrer Realisierung. Diese Bausteine werden zugleich als die Kernelemente eines »kundenzentrierten Unternehmens« verstanden. Dabei wird eine bewusste Einschränkung auf kunden- und marktorientierte Prozesse vorgenommen und zugleich andere betriebliche Kernfunktionen (wie Einkauf, Produktion, Logistik) ausgeklammert.



Aus inhaltlicher Sicht wird damit in umfassender Form das Spektrum kundenzentrierter Unternehmensführung abgebildet. Die einzelnen Veröffentlichungen in dieser Reihe sollen aber nicht nur ihren Beitrag zur Vervollständigung des Spektrums dienen, aber zugleich auch »für sich« stehen können.

Allen Autoren dieser Schriftenreihe ist gemein, dass sie nicht nur profilierte Wissenschaftler, sondern zugleich langjährig erfahrene Praktiker sind – gerade in diesem Themenkomplex eine unverzichtbare Kombination. Ihnen danke ich sehr herzlich für Ihre hervorragenden Beiträge zu dieser Reihe und für die anregende Zusammenarbeit. Dem Verlag Kohlhammer, allen voran Herrn Dr. Fliegau, gilt mein besonderer Dank, denn ohne seine Förderung und Beharrlichkeit wäre es nicht zu dieser Reihe gekommen.

Heidelberg, im Oktober 2015

Prof. Dr. Stefan Lubritz

## **Vorwort**

Das Ziel des Buches ist es, die in der Praxis gängigen Methoden in der Unternehmensanalyse dazustellen und die strategische Marketingplanung des Unternehmens abzuleiten. In der Reihe über Customer Relationship Management deckt dieses Buch die Methodik ab, die Unternehmen zur Bewertung ihrer gegenwärtigen Situation und zur Bestimmung der zukünftigen eigenen Entwicklungen nutzen. Die praktische Umsetzbarkeit steht im Vordergrund, auf langatmige Detailschilderungen wird bewusst verzichtet.

Mein besonderer Dank gilt den Mitarbeitern des Kohlhammer Verlages, die dieses Buch möglich gemacht haben, sie waren mit wertvollen Hinweisen während der Entstehungsphase eine große Hilfe.

Mein Dank gilt auch dem Initiator dieser Buchreihe, Herrn Prof. Dr. Stefan Lubritz, der die umfangreiche Thematik in einzelne, bearbeitbare Teilbereiche strukturierte und dieses Buchprojekt überhaupt erst ermöglichte.

Esslingen, im Oktober 2015

Helmut Kohlert

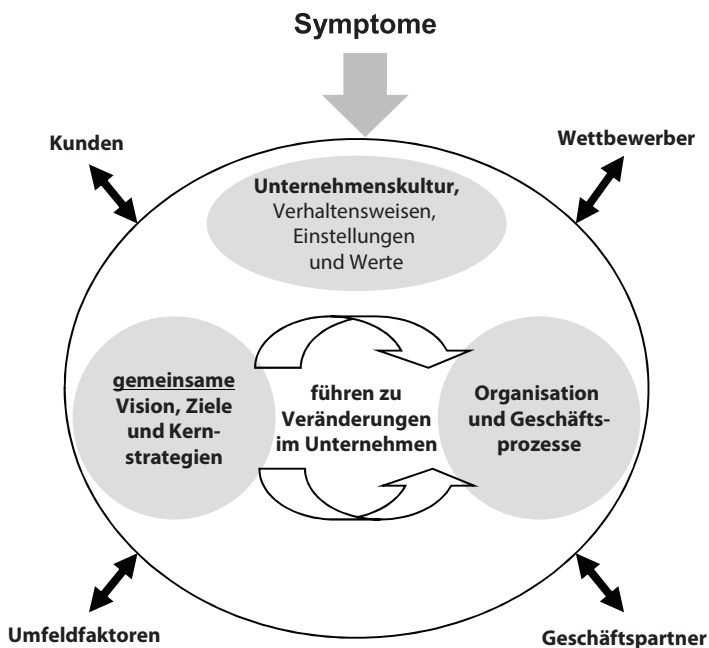


# 1 Ausgangssituation im Unternehmen

## 1.1 Anlässe für die eigene Statusermittlung

### 1.1.1 Alarmsignale im Unternehmen

Es ist leider oft so: »Je besser es einem Unternehmen geht, umso gefährdeter ist seine Zukunft«. Stabile Unternehmen sind nur stabil, weil sie ab und zu auch in einem instabilen **Umfeld** tätig waren und gelernt haben, sich dem anzupassen. Manche Unternehmen brauchen dafür eine Krise, sie beschäftigen sich mit sich selbst nur in Krisenzeiten oder wenn Symptome aus dem Umfeld des Unternehmens eine unmissverständliche Botschaft senden. Besser ist es allerdings, man führt diese »**Zukunftsdialoge**« rechtzeitig:



**Abb. 1.1:** Unternehmen in seinem Umfeld und das Auftreten von Symptomen (Anlässen)

Unternehmen benötigen oft einen formalen Anlass, um sich mit dem »eigenen Ich« auseinanderzusetzen und die Frage auszulösen: »Kann man weitermachen wie bisher oder warum muss sich etwas ändern?« Auslöser ist nicht selten ein aufkommender Preisdruck. Preisdruck ist Ausdruck eines vollkommenen Marktes und macht das eigene Marktangebot austauschbar. **Die Austauschbarkeit ist der Feind der Gewinnmarge!** Eine erste Reaktion auf fallende Umsätze ist oft eine Reduzierung der Preise. Bald kommt man dann allerdings zu der Erkenntnis, dass etwas Zusätzliches benötigt wird.

So gibt es Symptome, die ein Unternehmen geradezu zwingen, sich in einer bestimmten Phase der Unternehmensentwicklung mit sich selbst auseinanderzusetzen. Unter einem **Symptom** versteht man einen subjektiv empfundenen negativen Einfluss, der die Auswirkung eines Problems sein kann.<sup>1</sup> Auch eine Kombination aus mehreren Symptomen kann die Auswirkungen eines Problems darstellen; dies nennt man dann Symptomatik. Die Behandlung von Symptomen kann zu einer Verbesserung führen, wird das Problem aber meist nicht lösen. Daher sollten **Symptome nicht mit Problemen verwechselt werden**. Mit Hintergrundinformationen beleuchtet, gelangt man so zum eigentlichen Kern, nämlich dem Problem. Sonst führt die Problembearbeitung zu Antworten auf nicht gestellte Fragen. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Problemdefinition lohnt sich also. Einige Fehlinterpretationen können bereits mit einer systematischen Vorgehensweise vermieden werden.<sup>2</sup>

Durch Symptome erhält das Unternehmen die Erkenntnis, dass sich die Einflussfaktoren aus dem Umfeld verändert haben und sie das eigene Unternehmen betreffen. **Probleme kündigen sich immer an**, aber die Signale müssen erkannt werden. **Typische Alarmsignale** entstehen in den folgenden Bereichen, wie in **Abb. 1.2** dargestellt.

---

1 Vgl. dazu: Kinnear/Taylor, S. 90 ff.

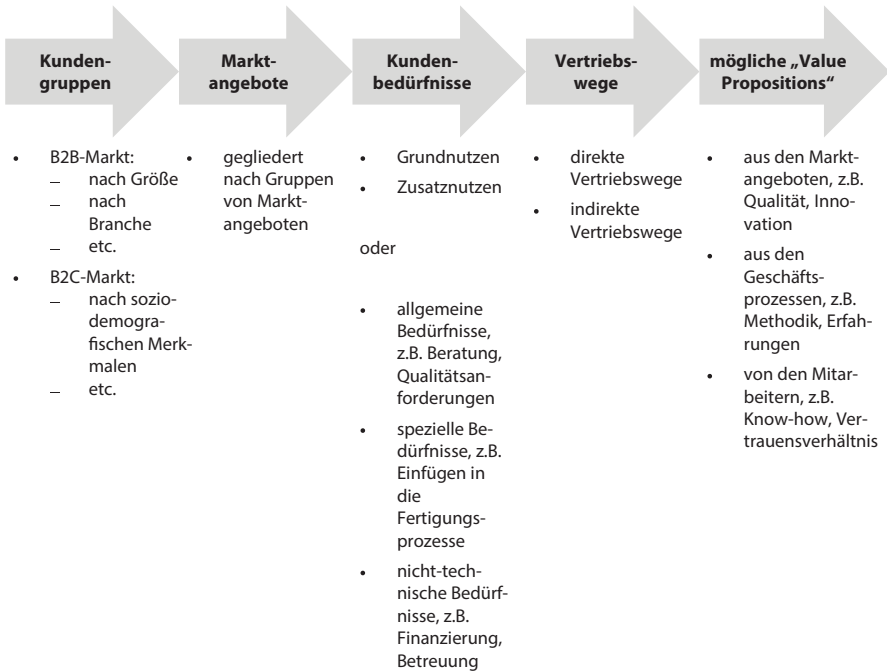
2 Vgl. Kohlert, 2013a, S. 56.

<b>Controlling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzrückgang</li> <li>• Rückgang der <b>Gewinnmargen</b> bei den erzielten Preise, d.h. den „real prices“, bei denen Retouren, zusätzliche Rabatte, z.B. Jahresrabatte, berücksichtigt sind</li> </ul>
<b>Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entstehende geringere <b>Wechselkosten beim Kunden</b></li> <li>• ebenbürtige Alternativen bestehen</li> <li>• <b>Veränderungen in der Kundenstruktur</b> in den letzten Jahren, hin zu Kunden, die das Marktangebot eher als „commodity“ verstehen</li> <li>• <b>Marktposition</b> wird schwächer, d.h. der eigene Marktanteil fällt, u.U. bei noch steigenden Umsätzen (Umsatzsteigerungen der Wettbewerber sind höher)</li> <li>• <b>Alleinstellungsmerkmale</b> werden vom Kunden vermehrt hinterfragt</li> </ul>
<b>strategische Ausrichtung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>keine Konformität zur Unternehmensstrategie</b> und den anderen Geschäftsfeldern, d.h. keine Synergiemöglichkeiten</li> <li>• <b>zu viele Geschäftsfelder</b>, ohne klaren Fokus</li> <li>• Prozess der „Post-Merger Integration“ bei Akquisitionen ist nicht effektiv und erfordert immer mehr Ressourcen ohne erkennbares Prozessende</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>identischer Marketing-Mix</b> für alle oder in vielen Kundensegmenten, d.h. es wurden keine Konsequenzen aus der Kundensegmentierung gezogen</li> <li>• reaktive anstatt aktive Marketingaktionen, oftmals als <b>Reaktion auf aktuelle Umsatzrückgänge oder Werbekampagnen der Wettbewerber</b></li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (interne) Kommunikation im Management führt zu Missverständnissen</li> </ul>
<b>Aufbau- und Ablauforganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbauorganisation und Geschäftsprozesse wurden im Laufe der Jahre immer <b>komplexer, ohne</b> jedoch einen <b>Nutzen</b> zu generieren</li> <li>• Geschäftsprozesse entsprechen nicht mehr der Realität</li> </ul>
<b>Innovationsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Innovationskraft</b> nimmt ab, neue Marktangebote kommen eher vom Wettbewerber</li> <li>• eigene Entwicklungsleistungen und -projekte nehmen ab</li> <li>• nur wenige innovative Ideen werden von den Kunden an das Unternehmen herangetragen, 10 % der Innovationen sind zu wenig</li> </ul>
<b>Ressource „Mitarbeiter“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeiten der Mitarbeiter werden nur ungenügend genutzt, z.B. als Ideengeber für neue oder verbesserte Marktangebote</li> <li>• <b>Unternehmenskultur</b> ist nicht einheitlich</li> </ul>

**Abb. 1.2:** Typische Alarmsignale im Unternehmen

Die Zusammenstellung von möglichen Alarmsignalen im Unternehmen stellt eine Möglichkeit dar, sich der Thematik bewusst zu werden. Sie bezieht sich im Wesentlichen auf die bestehenden **Geschäftsfelder**, auch Sparten (»divisions«) oder Geschäftsbereiche genannt. Geschäftsfelder werden nach Objektgesichtspunkten gegliedert, z. B. nach Marktangeboten, Kundengruppen oder Vertriebsgebieten. **Geschäftsfeldgliederungen** umfassen die folgenden Punkte, wie in **Abb. 1.3** dargelegt.





**Abb. 1.3:** Bildung von Geschäftsfeldern

Mit dieser Spezialisierung werden die Besonderheiten der unterschiedlichen Märkte berücksichtigt. Sie werden oft als **Profitcenter** geführt, in der das Management des Geschäftsfeldes die volle wirtschaftliche Verantwortung hat.<sup>3</sup> Untereinander sollten die gebildeten Geschäftsfelder eines Unternehmens voneinander unabhängig sein, mit so viel zentraler Koordination der Unternehmenszentrale wie notwendig. Die Beschäftigung mit Geschäftsfeldern ermöglicht

- das Aufzeigen möglicher Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen noch nicht tätig ist, aber tätig werden könnte,
- die Definition von Suchfeldern, um neue Geschäftsfelder zu definieren,
- die versuchsweise Formulierung neuer Geschäftsfelder, z. B. bei innovativen Marktangeboten.

Es können damit unterschiedliche Geschäftsfelder abgeleitet werden, untergliedert in bestehende und mögliche Geschäftsfelder. Die typischen Alarmzeichen werden dann

<sup>3</sup> Vgl. die Ausführungen in: Macharzina/Wolf, S. 482 ff.

den einzelnen Geschäftsfeldern zugeordnet bzw. dem Gesamtunternehmen, sofern sie alle betreffen.

Die strategische Relevanz der Geschäftsfeldplanung ist sehr hoch. Mit der Geschäftsfeldgliederung hat man bereits in erheblichem Maße die Strategieoptionen festgelegt, d. h. der strategische Rahmen verkleinert sich erheblich.

Alarmsignale können aus dem Umfeld resultieren. Mit dem Einfluss des Umfeldes als »zentrale[m] Kontext der unternehmerischen Tätigkeit«<sup>4</sup> befasst sich das **St. Galler Management-Modell**. Diese Umfeldsphären sind nach diesem Modell auf wichtige Veränderungstrends hin zu analysieren. Je nach Branche und Tätigkeitsschwerpunkte ergeben sich dadurch unterschiedliche Betrachtungsschwerpunkte und Konsequenzen für die Geschäftsprozesse, die »Stakeholder« etc.<sup>5</sup>

Demnach würde man hier diejenigen Umfeldeinflüsse identifizieren, die für das Unternehmen relevant sind und auf die eigene strategische Ausrichtung einwirken:



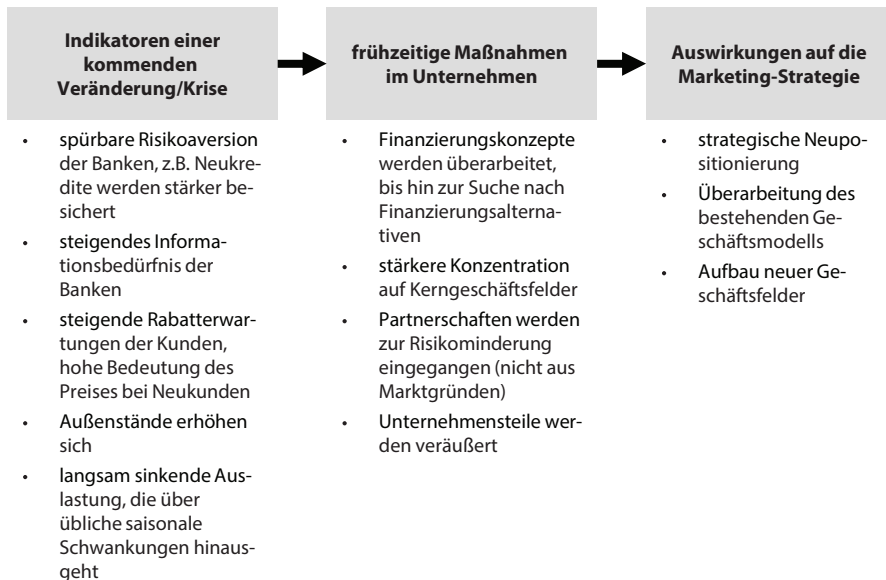
**Abb. 1.4:** Symptome aus dem Umfeld

<sup>4</sup> Rüegg-Stürm, S. 23.

<sup>5</sup> Vgl. ebenda, S. 24 ff.

Die kritischen Fragestellungen für ein Unternehmen entstehen z. B. in einem Problemanalyse-Workshop<sup>6</sup> oder innerhalb des Teams, das sich mit strategischen Fragestellungen beschäftigt. Die relevanten Einflüsse aus dem Umfeld des Unternehmens können das Ergebnis desselben Workshops sein oder aus den permanenten Untersuchungen der Marktforschung resultieren.

Diese Indikatoren aus dem Unternehmen und seinem Umfeld ermöglichen es einem Unternehmen, **Veränderungen frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten**. Jedes Unternehmen stellt hierzu sein eigenes Set an Indikatoren auf, die in der Vergangenheit z. B. auf Krisen hingewiesen haben und bereitet auch gleich die frühzeitigen Maßnahmen vor, um ihnen zu begegnen. Dazu werden z. B. die **für die Branche relevanten typischen Alarmsignale in Unternehmen** herangezogen.<sup>7</sup> Möglicherweise müssen auch Auswirkungen auf die Marketing-Strategie berücksichtigt werden. Es ist eine Aufgabe des Managements, Entwicklungen frühzeitig zu antizipieren, vor allem wenn sie sich im **Vorfeld von Krisenzeiten** abspielen:<sup>8</sup>



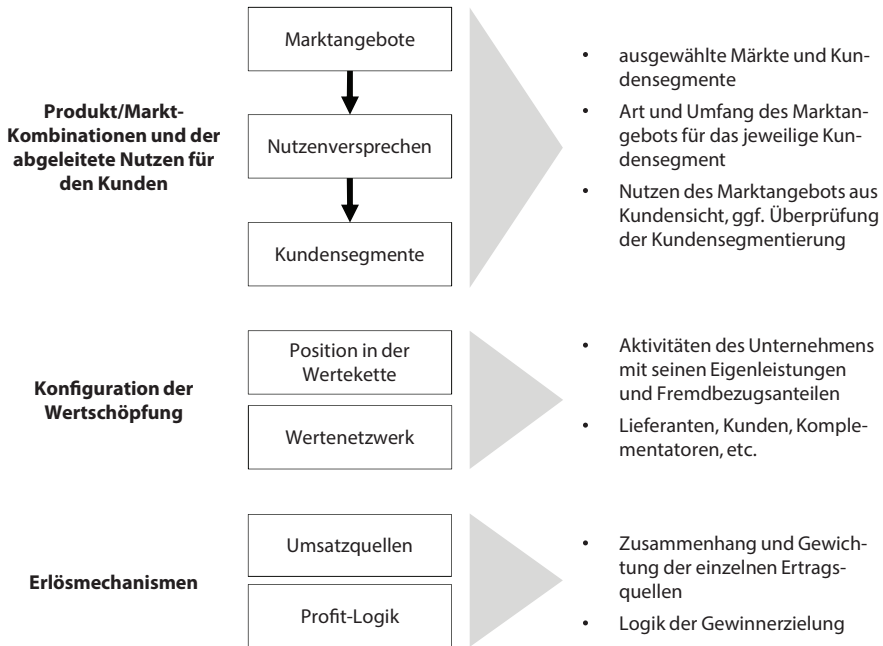
**Abb. 1.5:** Umfeldanalyse als Frühindikator von Veränderungen

6 ► Kap. 1.1.2.

7 ► Abb. 1.2.

8 Vgl. hierzu die Ausführungen über die strategische Frühaufklärung in: Nagel/Ley, S. 199 ff.

Gefragt ist jetzt eine systematische Vorgehensweise, die das Unternehmen als Ganzes betrachtet sowie die Interdependenzen der einzelnen Teile wiedergibt und nach Optimierungen sucht:



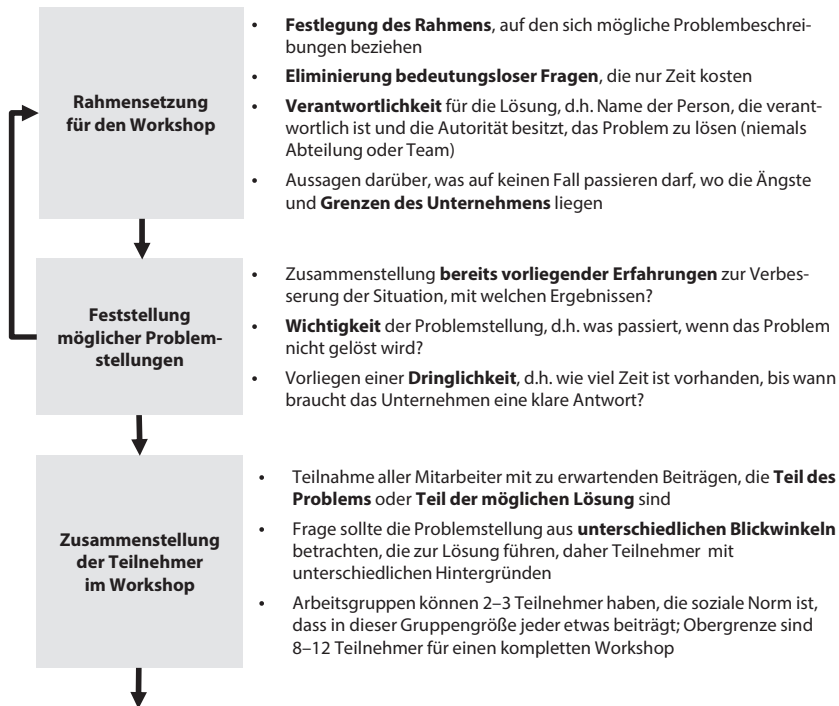
**Abb. 1.6:** Informationen zur Bewertung der derzeitigen Situation

Man kann davon ausgehen, dass die ernsthafte Beschäftigung mit sich selbst meist erst dann erfolgt, wenn Symptome auftreten und nach den Ursachen gefragt werden muss, will man das Unternehmen nicht gefährden. Es braucht meist einen Anlass. Das muss aber so nicht sein. Indikatoren, die frühzeitig vor möglichen Fehlentwicklungen warnen, können auch vorher definiert werden. Erfolgreiche Unternehmen beschäftigen sich nicht nur damit, was sie tun müssen, sondern auch damit was sie nicht tun sollten. Dabei geht es immer darum, sich auf die Umfeldbedingungen einzustellen und nicht im Sinne von gut oder schlecht zu bewerten. Bekanntlich bedeutet der berühmte Satz »survival of the fittest« nicht, dass der Stärkste überlebt, sondern der »Angepassteste«.

### 1.1.2 Problemanalyse-Workshop

Die Mitarbeiter im Unternehmen »spüren« die Unruhe und den Veränderungsbedarf, können ihn aber nicht exakt fassen. Man kann grundsätzlich davon ausgehen, dass die Herausforderungen, denen sich ein Unternehmen gegenüberstellt, im Unternehmen auch bekannt sind und dass bereits Geschäftsinitiativen<sup>9</sup> unternommen wurden, diese Probleme zu lösen, dies aber nicht gelungen ist. Diese Unruhe resultiert z. B. aus steigenden Kosten, sinkenden Preisen, ein Markteintritt erweist sich als schwierig oder Alleinstellungsmerkmale vom alten Markt werden im neuen Markt nicht akzeptiert. Es entsteht dadurch eine Situation, in der neue Erfolgskriterien aufgebaut werden müssen.

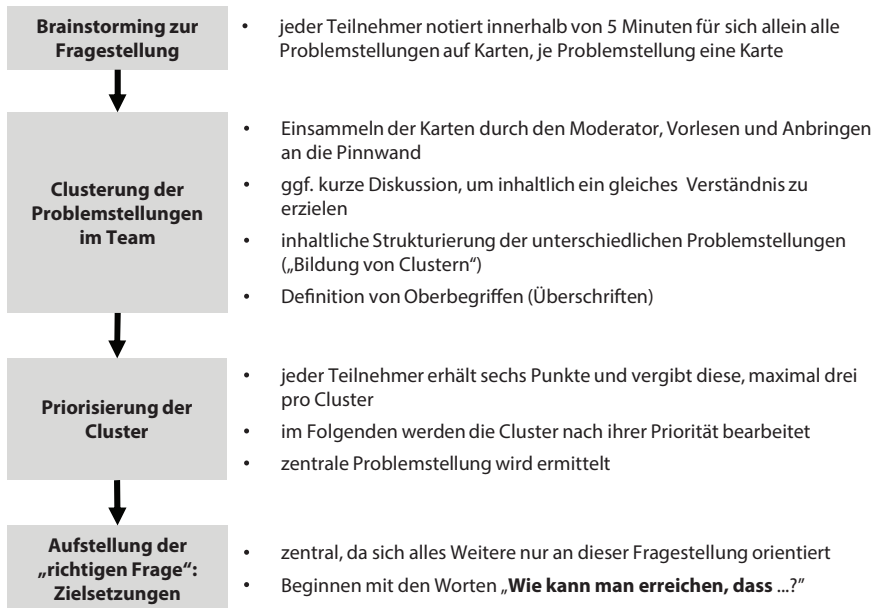
In solchen Situation empfiehlt sich ein **Problemanalyse-Workshop**. Die Zielsetzung ist meist die Überprüfung der bisherigen Problemstellung und die Schaffung einer gemeinsamen Problemvorstellung als Basis zur Erarbeitung von Lösungsalternativen. Der **Ablauf eines Workshops zur Problemanalyse** kann wie folgt gestaltet werden:<sup>10</sup>



**Abb. 1.7:** Ablauf eines Workshops zur Problemanalyse – Teil 1

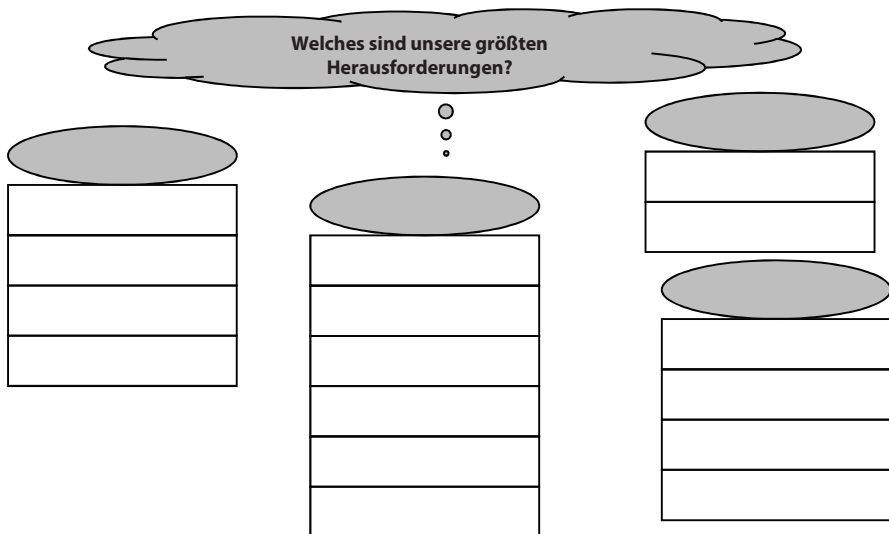
<sup>9</sup> ► Kap. 1.3.2.

<sup>10</sup> In Anlehnung an: Kohlert/Fadai/Sachs, S. 75.



**Abb. 1.8:** Ablauf eines Workshops zur Problemanalyse – Teil 2

Das Ergebnis der Kartenabfrage kann wie folgt dargestellt werden:



**Abb. 1.9:** Ergebnisse der Kartenabfrage zur Analyse der Ausgangssituation

Die »richtige Fragestellung« fasst komplexe Sachverhalte und Problemstellungen in einer möglichst prägnanten Fragestellung zusammen. Dabei sollte beachtet werden, dass Fragen die Antwortmöglichkeiten bereits implizieren. So wird man bei der Frage »Wie kann ein bestimmter Geschäftsbereich im nächsten Jahr um 5 % wachsen?« andere Antworten erhalten, als auf die Frage »Wie kann der Umsatz in den nächsten drei Jahren um 50 % erhöht werden?« oder »Wie kann man Konsumenten dazu bringen, für Kaffee sechs bis acht Mal so viel Geld auszugeben, wie bisher?« Es werden immer Antworten auf die jeweilige Frage gesucht, je nach Fragestellung fallen diese unterschiedlich aus. Damit determiniert die Frage bereits die Antworten und ist zentral für den gesamten Prozess: Zur Problemlösung müssen die »richtigen Fragen« gestellt werden.

Anhand der folgenden Beispiele soll gezeigt werden, welche Ergebnisse der Workshop erbringen kann.

Problemstellung #1 – Eigene Geschäftsprozesse behindern innovatives Betriebsklima	
Wie erkennt man das Problem?	Was könnten Ursachen dafür sein?
Verzögerungen bei Projekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• räumliche Distanz</li> <li>• unterschiedlicher Ausbildungshintergrund</li> <li>• Schnittstellenproblematik durch nicht ausreichend definierte Anforderungen an das Ergebnis</li> <li>• „Lieber perfekt als schnell“</li> </ul>
langsame Umsetzung vom „Pilot“ zum innovativen Marktangebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung von Fehlern, auch bei „Neuem“</li> <li>• mangelndes Verständnis für Potential in den Zielmärkten</li> </ul>
Problemstellung #2 – Marktzugang schwerer als erwartet	
Wie erkennt man das Problem?	Was könnten Ursachen dafür sein?
Kenntnisse über die Anwendung des eigenen Marktangebots beim Kunden fehlen, keine tiefen Einblicke in die Fertigungsprozesse beim Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe Vernetzung im Zielmarkt</li> <li>• zu geringe Markenbekanntheit im Zielmarkt</li> <li>• es wird nicht mit Referenzkunden gearbeitet, obwohl in dieser Branche üblich</li> </ul>
eigenes Unternehmen wird bei Ausschreibungen oftmals nicht beachtet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe Vernetzung im Zielmarkt, keine „Insights“</li> <li>• eigene Marke zu unbekannt, zu wenig Promotion im Vergleich zum Wettbewerb</li> <li>• nicht erkannte hohe Wettbewerbsintensität</li> </ul>

**Abb. 1.10:** Mögliche Ergebnisse eines Workshops zur Problemanalyse