



Analyse

Entwicklung

Test



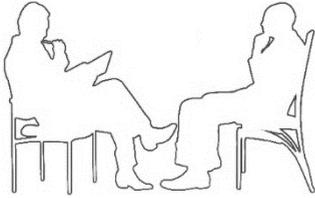
Mittelstand 4.0  
Kompetenzzentrum  
Stuttgart

#digitalinBW

Mittelstand-  
Digital

Getestet durch:  
Bundertätentium  
für Wirtschaft  
und Energie  
aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# KUNDEN- UND EXPERTENINTERVIEW



*Betrachten Sie Ihr Angebot durch  
die Augen von Kunden und  
Experten...*

## Was

Mit Hilfe von Kundeninterviews können Informationen über Bedarfe, Erfahrungen, Verhalten und Motivation von Kunden in Bezug auf ein bestimmtes Angebot gesammelt werden. Um neben der Kundensicht weitere Blickwinkel auf das Angebot oder eine bestimmte Fragestellung einzufangen, werden bei dieser Methode ebenfalls interne und externe Experten befragt. Diese können z. B. Aufschluss über strategische Aspekte, Entwicklungsaspekte oder über vorhergehende Anstrengungen zur Thematik geben.

Als Ergebnis der Methode erhält man eine Kunden-Empathie-Karte mit den gesammelten Informationen aller Workshop-Teilnehmer aus den Kundeninterviews. Darüber hinaus werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews nach Themengebieten zusammengefasst aufbereitet.

Anwendung findet diese Methode zu Beginn der Analysephase, da die damit gesammelten Informationen als Grundlage für weitere Methoden in der Analyse-, Entwicklungs- und Testphase dienen.

## Wie

Bevor mit den Interviews begonnen werden kann, sollte festgelegt werden, welches Produkt, welcher Service oder welches Angebot betrachtet werden soll und wie die Zielsetzung, d. h. die Entwicklungsfragestellung, für den gesamten Produkt-Service-System-Workshop lautet.

Die Durchführung der Befragungen bedarf je nach Erfahrung des Interviewers einer gewissen Übung. Deshalb sollte im Vorhinein ein grober Ablauf festgelegt werden. Dieser könnte für Kundeninterviews z. B. folgendermaßen gestaltet werden:

- Vorstellung der anderen Workshop-Teilnehmer
- Gegenstand der Befragung: Nutzungserfahrung des Kunden



Die Methodenkarte Kunden- und Experteninterview der Hochschule Pforzheim ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](#).

## Wie

- Der Interviewer stellt daraufhin seine Fragen bezüglich:
  - Wofür wird das Angebot genutzt? Wann wird das Angebot genutzt?
  - Was sind Nutzungshindernisse? Gibt es Verbesserungspotenzial?
  - Welche Erfahrungen liegen vor? Positive/negative Erfahrungen?

Ein möglicher Ablauf für Experteninterviews wäre z. B.:

- Vorstellung der anderen Workshop-Teilnehmer
- Gegenstand der Befragung: Entwicklungsfragestellung und betrachtetes Angebot
- Bei einem Experteninterview sind Fragen zu folgenden Themen sinnvoll:
  - Würde der Experte etwas zur Entwicklungsfragestellung hinzufügen, bzw. diese anders formulieren?
  - Welche Möglichkeiten / Perspektiven für das Angebot sieht der Experte?

Während des Interviews machen sich alle Workshop-Teilnehmer Notizen. Für die weitere Auswertung werden im Anschluss die Notizen aller Teilnehmer zusammengefasst und aufbereitet.

Zur Anwendung der Methode wird ein Workshop-Teilnehmer zur Durchführung der Interviews benötigt, die weiteren Teilnehmer verfolgen diese mit und machen sich Notizen. Für die Interviews werden Kunden, Anwender, interne und ggf. externe Experten benötigt.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass der schnelle Aufbau eines persönlichen Kontaktes zum Interviewpartner hilfreich ist, um eine Vertrauensbasis zu schaffen und um somit den Erkenntnisgewinn zu erhöhen. Des Weiteren ist es sinnvoll, bei Kundeninterviews die emotionale Ebene anzusprechen, d. h. nach direkten Erlebnissen und deren Bewertungen zu fragen, um Hintergründe und Motive zu verstehen.

## Warum

Die Methode zielt darauf ab, Informationen über den Kunden, die Nichtkunden, den Markt und den Wettbewerb zu sammeln. Darüber hinaus soll eine neue Sichtweise auf die vorliegende Situation gewonnen werden.

Vorteile der Methode:

- Umfassende Einblicke durch die Kombination von Kunden- und Experteninterviews
- Auf Interviewpartner kann flexibel eingegangen und der Ablauf angepasst werden
- Nachfragen möglich

## Literatur

- Knapp, J. / Zeratsky, J. / Kowitz, B. (2016): **SPRINT. How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days.** Simon & Schuster Paperbacks: New York.
- Kompetenzzentrum Usability Mittelstand (o. J.): **Methodenhandbuch. Nutzerzentrierte Entwicklung.** Online unter: <http://www.usabilityzentrum.de/dokumente/Methodenhandbuch.pdf> (Abgerufen am 21.08.2017).
- Reason, B. / Lovlie, L. / Flu, M. B. (2016): **SERVICE DESIGN FOR BUSINESS. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience.** Wiley: Hoboken, New Jersey.

# Praxischeck

## Voraussetzungen

- Leitfaden für Interview erforderlich (gute Vorbereitung)
- Nur anwendbar bei vorhandener Kundschaft
- Alternative bei fehlendem Kundenkreis sind Experteninterviews aus dem eigenen Unternehmen

## Praxistipps

- Klare Zielvorgabe für Interviewer erforderlich
- Im Rahmen der Workshops können aus zeitlichen Gründen nur 3-5 Interviews geführt werden
- Auch telefonisch möglich
- Der Interviewer sollte vorher 2-3 Probeinterviews, z.B. mit internen Experten durchführen, um Sicherheit zu gewinnen und Fragen ggf. anzupassen
- Jeder Workshop-Teilnehmer kann seine Wahrnehmung der Interview-Ergebnisse in die Schablone der Kunden-Empathie-Karte eintragen, die dann nach gemeinsamer Diskussion zu einer Kunden-Empathie-Karte je Kundengruppe konsolidiert wird

## Zeitliche Aspekte

- Dauer: Gesamt ca. 2 - 2,5 h, pro Proband ca. 30 min, davon 15 - 20 min Interview

## Gesamteindruck

- Obwohl die Methode vom zeitlichen Aspekt her relativ aufwändig ist, kann sie bei entsprechender Vorbereitung und geeigneter Kundenauswahl gut in den Analyse-Workshop integriert werden
- Alle Workshop-Teilnehmer erhalten einen authentischen Eindruck der Kunden-Bedürfnisse



Analyse

Entwicklung

Test



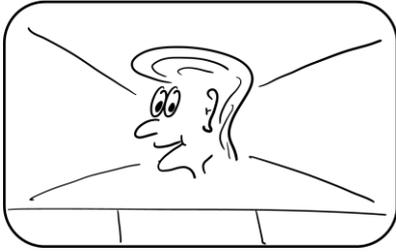
Mittelstand 4.0  
Kompetenzzentrum  
Stuttgart

#digitalinBW

Mittelstand-  
Digital

Getestet durch:  
Bundeministerium  
für Wirtschaft  
und Energie  
aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# KUNDEN-EMPATHIE-KARTE



*Untersuchen Sie die Bedürfnisse  
Ihrer Kunden und lernen Sie die  
Kunden kennen...*

## Was

Die Kunden-Empathie-Karte dient der einfachen und übersichtlichen Darstellung von Wissen über den Kunden. Diese Methode hilft bei der Generierung eines besseren Verständnisses für das Umfeld, das Verhalten, die Sorgen sowie die Bedürfnisse des Kunden.

Als Ergebnis erhält der Anwender Informationen darüber, was der Kunde wahrnimmt, wer oder was ihn/sie beeinflusst, welche Probleme bei aktuellen Lösungen bestehen und wie ein eventueller Mehrwert generiert werden kann.

Anwendungsgebiet für diese Methode ist beispielsweise die Erfassung eines Ist-Zustandes im Rahmen der Analysephase „Problemlösung“.

## Wie

Zu Beginn erfolgt die Schulung des Innovationsteams in Interviewmethoden und die Erläuterung des Aufbaus der Kunden-Empathie-Karte. Im Anschluss werden möglichst viele Interviews mit Zielkunden durchgeführt, um das durchschnittliche Meinungsbild bzw. möglichst viele Einzelaspekte aufgreifen zu können. Abschließend werden die Interviewergebnisse auf Kunden-Empathie-Karten übertragen und gegen die Ergebnisse aller anderen Interviews abgeglichen.

Die Interviewpartner sind primäre Kunden, die ein Produkt oder eine Dienstleistung des Anbieters nutzen.

Für die Anwendung in der Praxis wird die persönliche Durchführung der Interviews vor Ort empfohlen, da nur so alle Emotionen und Gesten der Befragten aufgenommen und entsprechend interpretiert werden können.



Die Methodenkarte Kunden-Empathie-Karte der Hochschule  
Pforzheim ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung  
4.0 International Lizenz](#).



## Warum

Anhand der Analyse der einzelnen Ansichten der Kunden, sowie ihrer Aufgaben, Bedürfnisse und Probleme soll ein besseres Verständnis für die Situation der Kunden generiert werden. Dieses Verständnis dient einer zielgerichteten Entwicklung von Produkten/ Services, welche den Bedürfnissen des Kunden entsprechen.

### Vorteile der Methode:

- Einfache Anwendung
- Übersichtliche Darstellung
- Gute Vergleichbarkeit einzelner Kategorien unter verschiedenen Befragten
- Ermöglicht eine gute Ausgangslage zur Erstellung von Personas

## Literatur

d.School (o. J.): Method Empathy Map. Online unter: <https://dschool.stanford.edu/wp-content/themes/dschool/method-cards/empathy-map.pdf> (Abgerufen am 02.08.2016).

Gray, D.; Brown, S.; Macanuso, J. (2010): Game Storming. Sebastopol: O'Reilly.

Osterwalder, A; Pingeur, Y (2010): Business Model Generation. New Jersey : Wiley.

Unger, R; Chandler, C (2012): A Project Guide to UX Design. Berkely: New Riders.

XPLANE (o. J.): DNA of Change. Worksheet No.3 Empathy Map. Online unter:

[http://cdn2.hubspot.net/hub/375601/file-1450136163-](http://cdn2.hubspot.net/hub/375601/file-1450136163-pdf/worksheet_03_visual_alignment.pdf?t=1469828957698)

[pdf/worksheet\\_03\\_visual\\_alignment.pdf?t=1469828957698](http://cdn2.hubspot.net/hub/375601/file-1450136163-pdf/worksheet_03_visual_alignment.pdf?t=1469828957698) (Abgerufen am 02.08.2016).

# Praxischeck

## Voraussetzungen

- Methode ist erklärungsbedürftig, deshalb ist eine Vorstellung der Methode und ihrer Regeln durch den Workshop-Moderator notwendig, insbesondere sind die einzelnen Felder („sehen“, „denken“, „hören“, „Aufgaben“, „Wünsche“, ...) anhand anschaulicher Beispiele zu erläutern.
- Bereits durchgeführte Kunden-/Experteninterviews sind Voraussetzung.

## Praxistipps

- Der Sinngehalt der Felder muss für den Workshop-Teilnehmern ersichtlich sein, um zu Ergebnissen zu gelangen. Insbesondere die Felder „sehen“, „hören“, „glauben und denken“ sind nicht unmittelbar einsichtig und können zu Fehlinterpretationen führen. Deshalb sollte der Moderator Hilfestellung bei der Einordnung geben.

## Zeitliche Aspekte

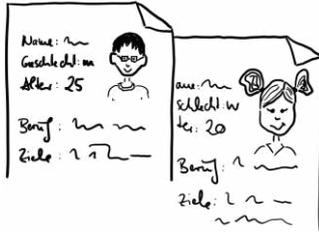
- Aussagefähige Ergebnisse sind bei guter Einführung der Methode in ca. einer ½ Stunde erreichbar.

## Gesamteindruck

- Nach kurzer, einführender Erklärung ist die Methode in der Praxis gut anwendbar.
- Die Kunden-Empathie-Karte kann nach den Kundeninterviews schnell aufgebaut werden und spielt eine wichtige Rolle bei der Analyse des Kundennutzens.



# PERSONAS



*Beschreiben Sie Ihre Kundengruppen als Personas, um eine klare Vorstellung von ihnen zu erhalten...*

## Was

Personas beschreiben eine Gruppe von Anwendern als einzelne fiktive Personen, mit dem Ziel, Entwicklern und Designern eine genauere Vorstellung der Nutzer des Angebots zu vermitteln. Eine Persona beinhaltet deren Namen, Ziele, Aufgaben und Bedürfnisse, sowie Fähigkeiten und Ausbildung der Person.

Als Ergebnisse entstehen Beschreibungen menschlicher Archetypen, die eine große Gruppe von Nutzern repräsentieren.

Personas lassen sich beispielsweise in der Analysephase zur Untersuchung des Kundennutzens zusammen oder anstelle der Kunden-Empathie-Karte einsetzen.

## Wie

Zur Beschaffung einer ausreichenden Datengrundlage zur Erstellung von Personas kann auf bereits bestehende Marktforschungsergebnisse zurückgegriffen oder neue Daten durch Interviews und Fragebögen erhoben werden. Die gesammelten Daten werden analysiert und in Gruppen mit ähnlichen Eigenschaften eingeteilt. Für die wichtigsten Zielgruppen werden repräsentative Eigenschaften identifiziert.

Aus den Ergebnissen der Analyse werden fiktive Nutzer (Personas) abgeleitet und Eigenschaften zugeordnet. Dies sind z. B.: Vor- und Nachname, Bild, Alter, Geschlecht, Beruf, Wünsche, Nutzungsverhalten. Die Personas können daraufhin in einer Gruppendiskussion noch weiter verfeinert werden. Das daraus resultierende Ergebnis wird in primäre und sekundäre Personas aufgeteilt. Die primären Personas stellen hierbei die Hauptzielgruppe dar.

Die Personas können daraufhin immer dann verwendet werden, wenn Informationen zu den Anforderungen und Bedürfnissen der Zielgruppe notwendig sind.

## Wie

Personas sollten unter Einbezug von externen Stakeholdern oder relevanten firmeninternen Mitarbeitern erstellt werden, können jedoch auch ohne jegliche direkte Benutzerbeteiligung erstellt werden.

Hierfür sollten die notwendigen Daten dann im Vorhinein erhoben werden. Als durchführende Person ist mindestens ein interner Teilnehmer eingebunden. Er übernimmt die Rolle des Organisers und entweder des Analysten (bei Rückgriff auf bereits bestehende Daten) oder des Moderators (bei eigener Datenerhebung). Der Organisator sollte dabei ausreichendes Wissen über das relevante Angebot sowie die entsprechenden Ziel- beziehungsweise Nutzergruppen mitbringen.

Einer Persona einen Namen zu geben ist einer der wichtigsten Punkte bei der erfolgreichen Definition. Dieser sollte dabei aus einem Adjektiv und einem Subjektiv zusammengesetzt werden. Durch den Namen soll ein konkretes Individuum in den Köpfen der Entwickler geschaffen werden. Die Zuordnung von Bildern/Fotos/Zeichnungen von Gesichtern zu den fiktiven Personen erleichtert die Identifikation mit ihnen. Hierzu können z. B. Fotos aus Datenbanken verwendet werden, Zeichnungen erstellt oder Bilder aus Katalogen ausgeschnitten werden. Personas sollten wenige Redundanzen enthalten. Es sollten nicht mehr als drei primäre Personas definiert werden.

## Warum

Personas dienen dazu, Entwicklern und Designern eine genauere Vorstellung der Nutzer des Angebots zu vermitteln, damit sie während der Angebotsentwicklung die Sichtweise der Personas einnehmen können und so ein Angebot auf Basis der Bedürfnisse von zukünftigen Nutzergruppen ausrichten und Anforderungen definieren können.

### Vorteile der Methode:

Personas fördern das Verständnis für die spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse der Nutzergruppen. Das Projektteam kann so schneller ein gemeinsames Verständnis für die Aufgabe und eine nutzerzentrierte Einstellung entwickeln. Zudem wird die produktbezogene Kommunikation zwischen den beteiligten Abteilungen unterstützt. Des Weiteren reicht bereits eine kleine Anzahl von Personas aus, um die Bedürfnisse vieler Nutzer zu repräsentieren.

## Literatur

Stickdorn, M.; Schneider, J. (2014): This is service design thinking. Basics – Tools – Cases. Amsterdam: BIS.

Uebornickel, F.; Brenner, W.; Naef, T.; Pukall, B.; Schindlholzer, B. (2015): Design Thinking. Das Handbuch. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Usability in Germany (2016): Methoden. Personas. Online unter: <http://www.usability-in-germany.de/definition/personas> (Abgerufen am: 16.11.2016).

# Praxischeck

## Voraussetzungen

- Durchgeführte Kundeninterviews und erstellte Kunden-Empathie-Karte je Kundengruppe.
- Erläuterung der Rahmenbedingungen durch Moderator.

## Praxistipps

- Personas sollten anschauliche „Persönlichkeiten“ darstellen, die mindestens in den (produkt-)relevanten Aspekten beschrieben sind.
- Zur leichteren Identifikation sollten die Personas nicht nur beschrieben, sondern auch optisch in Bildern, Skizzen, Fotos dargestellt werden.
- In der Regel sollten nicht mehr als 3 primäre Personas definiert werden.

## Zeitliche Aspekte

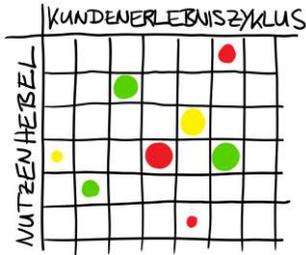
- Nach Erläuterung der Methode ca. 30min pro Persona.

## Gesamteindruck

- Personas geben Kundengruppen ein Gesicht, damit sind deren Bedürfnisse leichter ableitbar.
- Bei den Entwicklern, die i.d.R. keinen direkten Kundenkontakt haben, ist eine bessere Identifikation mit den unterschiedlichen Kundengruppen möglich.



# KUNDENERLEBNISZYKLUS



*Verschaffen Sie sich einen  
Überblick über Kundennutzen und  
Nutzenhindernisse Ihres  
Angebotes...*

## Was

Mit dem Kundenerlebniszyklus wird der Kundennutzen eines Angebotes in sieben Phasen vom Kauf über die Nutzung bis hin zur Entsorgung untersucht. Die Methode überprüft, welcher Nutzen dem Kunden dabei wichtig ist, wo Potenzial für neue Wertversprechen liegt und wo Nutzen-Hindernisse bestehen. Zudem lässt sich mit der Methode überprüfen, ob ein bestimmtes Angebot unter den Wettbewerbern bereits vorhanden ist.

Die Methode kann eine Übersicht mit bewerteten Nutzenräumen, einerseits nach der Wichtigkeit für den Kunden und andererseits nach jeweiliger Leistung des Unternehmens, als Ergebnis haben. Zudem kann eine Übersicht mit Nutzen-Hindernissen erstellt werden.

Der Kundenerlebniszyklus kann beispielsweise in der Analysephase eingesetzt werden und ermöglicht eine Untersuchung des Kundennutzens und der Nutzenhindernisse. Aber auch beim Test eines neuen Angebotes findet die Methode Anwendung.

## Wie

Die Methode stellt in einer Matrix sieben Phasen des Erlebniszyklus eines Kunden mit einem Angebot (Information - Kauf - Lieferung - Nutzung - Ergänzungen - Instandhaltung - Entsorgung) sechs Nutzen-Hebeln (Kundenproduktivität, Einfachheit, Leichtigkeit, Risiko, Spaß und Image, Umweltfreundlichkeit) gegenüber.

Die in der Matrix entstehenden Felder werden als Nutzenräume angesehen. Sie können einerseits darauf untersucht werden, wie wichtig welcher Nutzenraum für den Kunden ist und wie gut das eigene Unternehmen diesen Nutzen mit einem Angebot befriedigt. Andererseits kann die Matrix dazu verwendet werden, die Nutzenräume auf Nutzen-Hindernisse zu untersuchen und deren Dringlichkeit zu bewerten.



## Wie

Aus der Matrix lässt sich eine bestimmte Kombination von Nutzenräumen, welche für den Kunden interessant oder wichtig sind, ableiten. Auf diese Nutzenräume kann sich das Unternehmen mit einem neuen oder angepassten Angebot fokussieren.

Zur Erstellung eines Kundenerlebniszyklus sollte ein Team zusammengestellt werden, welches über fundiertes Wissen der Kunden, deren Werte sowie deren Nutzungsbedürfnisse verfügt.

Bei Anwendung der Methode müssen nicht alle Nutzenräume bewertet werden, je nach Angebot können einzelne Räume oder Phasen ausgelassen werden. Außerdem sollte zudem beachtet werden, dass Kunden nicht allen Phasen die gleiche Bedeutung beimessen. Es ist daher wichtig, vorab Informationen über die Kunden zu sammeln und deren Aufgaben, Probleme und Bedürfnisse zu kennen.

## Warum

Ziel des Kundenerlebniszyklus ist es, eine Nutzeninnovation aufzudecken. Ein neues oder bestehendes Angebot wird auf seinen Nutzen (Wert) für den Kunden überprüft. Außerdem soll mit der Methode aufgezeigt werden, welche Nutzen-Hindernisse beim Angebot bestehen.

Vorteile der Methode:

- Guter Überblick und klare Struktur
- Relativ einfache Anwendung

## Literatur

Chan Kim, W.; Mauborgne, R. (2016): Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. 2. Aufl. München: Carl Hanser.

Methode.de GmbH (o. J.): Die Käufer-Nutzen-Matrix. Was erlebt der Kunde? Online unter: [http://www.methode.de/st/Methoden/Kaeufer\\_Nutzen\\_Matrix.htm](http://www.methode.de/st/Methoden/Kaeufer_Nutzen_Matrix.htm) (Abgerufen am 16.11.2016)

Walter, R. (2013): Werkzeuge. Käufer-Nutzen-Matrix. Online unter: <http://geschaeftsmodell.blogspot.de/2013/03/werkzeuge-kaeufer-nutzen-matrix.html> (Abgerufen am 16.11.2016).

## Praxischeck

### Voraussetzungen

- Komplexe Methode, kurze Schulung vor Einsatz notwendig
- Sowohl ausreichende Kunden- als auch Produkterfahrung notwendig, um Methode anzuwenden.
- Nutzenschichten des Basisschemas sind im Vorfeld an die Kunden- und Produkt-Gegebenheiten anzupassen.

### Praxistipps

- Ausreichend Zeit für Diskussion der gewählten Einordnungen in der Tabelle lassen. Dies führt in der Regel zu besseren Ergebnissen, die wiederum Basis für die Folgeschritte sind.
- Einfachere Einordnung durch Verwendung einer 5-er Skala an Stelle der üblichen 3-er Skala bei der Bewertung.

### Zeitliche Aspekte

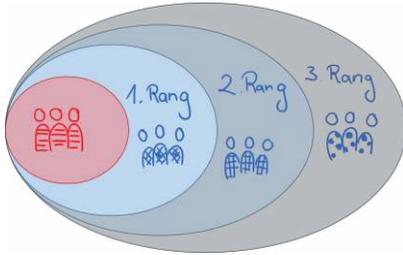
- Dauer ca. 2 ½ Stunden.

### Gesamteindruck

- Die Ergebnisse der Methode sind für die Folgeschritte essentiell, deshalb ist der recht hohe Aufwand für diese Methode gerechtfertigt.



# NICHTKUNDENANALYSE



*Betrachten Sie Ihre Nichtkunden  
und decken Sie neue Nachfragen  
auf...*

## Was

Mit der Nichtkundenanalyse soll neue Nachfrage aufgedeckt werden, damit das Angebot für den Markt vergrößert wird. Hierzu werden die Nichtkunden in 3 Kategorien – bald-werdende, verweigernde und unerforschte Nichtkunden – eingeteilt und analysiert, warum diese das Angebot nicht nutzen.

Ergebnis der Methode ist eine zusammenfassende Übersicht über die Nichtkunden - aufgeteilt in drei Ränge. Zusätzlich enthält diese Kategorisierung die Gründe, warum ein Nichtkunde das Angebot nicht kauft.

## Wie

Zur Vorbereitung sollten Informationen zu Nichtkunden und deren Bedenken zu dem bestehenden Angebot recherchiert werden. Die Methode teilt die Nichtkunden eines Angebotes - in Abhängigkeit von der relativen Distanz zum eigenen Markt - in 3 Ränge auf.

- **1. Rang: bald-werdende Nichtkunden:** Sie befinden sich am Rande des Marktes und nutzen das Angebot, weil es für sie notwendig ist, aber im geringfügigem Maße. Mental sind sie keine Kunden. Falls sich eine andere Möglichkeit bietet, kaufen sie nicht mehr.
- **2. Rang: verweigernde Nichtkunden:** Diese Nichtkunden haben sich gegen das Angebot des Marktes entschieden. Sie nutzen das Angebot nicht oder sie können es sich nicht leisten.
- **3. Rang: unerforschte Nichtkunden:** Auf diesem Rang befinden sich die Kunden in fernen Märkten. Sie haben die Möglichkeit des Angebots noch nicht wahr genommen. Ebenso wurden sie von der Branche noch nicht als potenzielle Kunden betrachtet, da ihre Nachfrage und deren Geschäftsmöglichkeiten mit ihnen nur mit anderen Märkten in Verbindung gebracht wurde.

## Wie

Nachdem die Nichtkunden aufgedeckt und den 3 Rängen zugeordnet wurden, werden zu den einzelnen Rängen Gründe zusammengestellt, warum diese Nichtkunden das Angebot nicht nutzen bzw. warum sie den Markt verlassen wollen. Hierbei kann es durchaus möglich sein, dass es Gründe gibt, die für mehrere Ränge gleichzeitig gültig sind.

Bei der Auswertung der Methode werden zunächst alle 3 Ränge von Nichtkunden betrachtet. Zudem sollte zusätzlich überprüft werden, ob wesentliche Gemeinsamkeiten über zwei oder drei Ränge hinweg bestehen. Falls eine Gemeinsamkeit besteht und diese einen größeren Kunden-Zugewinn bietet als ein Rang für sich, sollte sich das Unternehmen auf diese konzentrieren.

Die Nichtkundenanalyse sollte mit Personen aus den Bereichen Vertrieb und Marketing bzw. Marktforschung durchgeführt werden. Zur Analyse der Gründe für einen Nichtkauf können auch Nichtkunden eingebunden werden.

Bei der praktischen Anwendung sollte zudem bedacht werden, dass Käufer nicht nur Endkunden sein können, sondern auch weitere Teilnehmer der Wertschöpfungskette wie beispielsweise Zwischenhändler.

## Warum

Die Untersuchung der 3 Ränge von Nichtkunden zielt darauf ab, neue Nachfrage aufzudecken und dadurch den Markt für ein Angebot zu vergrößern. Es sollen dabei Nichtkunden mit wesentlichen Gemeinsamkeiten, auf welche diese Wert legen, gefunden werden. Ziel der Methode ist sozusagen eine Desegmentierung und nicht eine noch feinere Segmentierung des eigenen Marktes.

## Literatur

Chan Kim, W.; Mauborgne, R. (2016): Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. 2. Aufl. München: Carl Hanser.

# Praxischeck

## Voraussetzungen

- Methode kurz erläutern, insbesondere die drei Ränge von „Nicht-Kunden“ („Baldwerdende“, „Verweigernde“, „Unerforschte“) sind detailliert auszuführen.
- Expertise aus Vertrieb und Marketing muss vorhanden sein
- Ergebnisdokumentation in Form einer Matrix mit „Nicht-Kunden“ und Gründen, warum diese „Nicht-Kunden“ sind.

## Praxistipps

- Methode mit Brainstorming in der Gruppe durchführen.
- „Nicht-Kunden“ identifizieren, einem Rang zuordnen und mögliche Gründe benennen. Die Ergebnisse direkt in die Ergebnismatrix eintragen.

## Zeitliche Aspekte

- Dauer: mindestens 20-30 Minuten.

## Gesamteindruck

- Methode gut in der Praxis einsetzbar, sofern die notwendige Vertriebsexpertise im Team vorhanden ist.
- Unterstützt die Generierung neuer Kundengruppen.
- Ergebnisse der Methode liefern konkrete Hinweise auf die Gestaltung passender Produkt-Service-Angebote für die entsprechenden Kundensegmente.
- Unerforschte „Nicht-Kunden“ sind zwar relativ schwer in der Kürze der Zeit zu bewerten, bieten aber große Potentiale.



# STRUKTUR-KULTUR-ANALYSE

<b>Unternehmenskultur</b> Ziele und Werte: Intern Extern	<b>Unternehmensstruktur</b> 	<b>Führungsstil</b> Autoritär vs. Liberal Kontrolle vs. Vertrauen <b>Entwicklungsparadigma</b> Von oben unten vs. (überwiegend) untergeordnet <b>Innovationsanstöße</b> Top-Down vs. Bottom-Up
---	---------------------------------	--

*Hinterfragen Sie die  
Unternehmensstruktur und -kultur.  
Gibt es eine? ...*

## Was

Die Methode der Struktur-Kultur-Analyse wurde im Projekt Use-PSS entwickelt und zielt darauf ab, Unternehmen nicht nur anhand von Zahlen und Fakten zu analysieren, sondern auch weitere Faktoren zu betrachten.

Innovative Unternehmen weisen immer öfter neuartige und agile Unternehmensstrukturen auf, die über eine flache Hierarchie bis hin zur Netzwerk- oder Schwarmorganisation reichen können. Daher ist die Betrachtung der aktuellen Unternehmensstruktur sinnvoll um auch auf mögliche Entwicklungsszenarien aufmerksam machen zu können. Weitere Analysepunkte sind der Führungsstil, das Entwicklungsparadigma, sowie die Frage woher Innovationsanstöße im Unternehmen kommen.

Im Bereich der Kulturanalyse unterscheidet die Methode zwischen internen und externen Zielen und Werten des Unternehmens und trägt somit auch das Selbstverständnis der Unternehmung nach außen. Durchgeführt wird diese Methode im Bereich der Analyse.

## Wie

Zunächst wird eine PowerPoint-Folie angezeigt, die ein Template der Analyse darstellt. Anschließend wird die Methodenkarte in folgender Reihenfolge durch Abfragetechnik aus dem Kreis der Workshop-Teilnehmer befüllt: Unternehmensstruktur, Führungsstil, Entwicklungsparadigma, Innovationsanstöße und Unternehmenskultur. Die Abfrage beginnt bei der Unternehmensstruktur, da dies eine vergleichsweise einfache Frage ist und kein Diskussionspotential darstellt. Die Komplexität der abgefragten Kriterien steigert sich in der aufgezählten Reihenfolge und schließt mit der (erfahrungsgemäß) kompliziertesten Kategorie, der Unternehmenskultur, ab.

## Warum

Anhand der Methode lässt sich der Status in den thematisierten Bereichen einfach und unkompliziert abfragen. Zudem soll diese Methode die Beteiligten zum Nachdenken anregen und durch Aufzeigen von unter anderem Agilitätskriterien, Anstöße zum Hinterfragen des Status-Quo geben.

### Vorteile der Methode:

- Einfache Methode, die zum Nachdenken anregt
- Schnelle Durchführbarkeit
- Falls keine Unternehmenskultur-Definition vorhanden, sind in kurzer Zeit die wichtigsten Grundwerte erfasst und vereinbart

## Literatur

Use-PSS (2017), Hochschule Pforzheim

## Praxischeck

### Voraussetzungen

- Aussagefähige Arbeitsvorlage zur Einordnung der Unternehmenskultur und -struktur
- Offene Diskussion über Unternehmenskultur und -struktur muss möglich sein

### Praxistipps

- Werte zunächst unter Anleitung des Moderators diskutieren und ggf. ergänzen.  
Danach Vorlage gemeinsam ausfüllen.

### Zeitliche Aspekte

- Dauer ca. 15 Minuten.

### Gesamteindruck

- Anwendung unproblematisch bei guter, geführter Vorlage und offener Diskussion.



Analyse

Entwicklung

Test



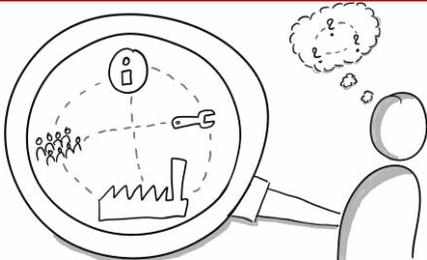
Mittelstand 4.0  
Kompetenzzentrum  
Stuttgart

#digitalinBW

Mittelstand-  
Digital

Gestützt durch:  
Bundministerium  
für Wirtschaft  
und Energie  
aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# KOMPETENZATLAS



*Welche Kompetenzen schlummern  
im Unternehmen?*

## Was

Im Unternehmen vorhandene Kompetenzen können sehr wertvoll sein und in Kombination zu neuen Innovationen führen oder diese unterstützen. Umgekehrt kann auch ein Mangel an Kompetenzen Innovationen blockieren, da kein relevantes Wissen vorhanden ist oder (noch) nicht aufgebaut werden kann. Deshalb hat diese Methode das Ziel Geschäftsfelder, Kernkompetenzen und Ressourcen des betrachteten Unternehmens zu analysieren und zu dokumentieren.

## Wie

Zur Abfrage der relevanten Informationen werden die TeilnehmerInnen des Workshops dazu aufgefordert, zu den Bereichen Geschäftsfelder, Kernkompetenzen und Ressourcen ein Brainstorming durchzuführen. Der Moderator nimmt dabei die genannten Begriffe auf, dokumentiert diese an einer Metaplanwand und clustert diese - falls notwendig.



Die Methodenkarte Kompetenzatlas der Hochschule Pforzheim ist  
lizenzieren unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0  
International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## Warum

Für den weiteren Verlauf des Workshops sind die hier gewonnen Informationen von großer Relevanz, da mögliche zukünftige Innovationsideen bestimmte Kompetenzen für ihre Umsetzung benötigen.

Vorteile der Methode:

- Kurze Dauer
- Einfache Umsetzung

## Literatur

Keine Literatur – Eigene Entwicklung auf Grundlage von Workshop Erfahrungen im Projekt Use-PSS.

## Praxischeck

### Voraussetzungen

- Vorbereitete Vorlage

### Praxistipps

- Werte für die Kernkompetenzen, Geschäftsfelder und Ressourcen nach kurzer Diskussion gemeinsam eintragen.

### Zeitliche Aspekte

- Dauer ca. 10 Minuten.

### Gesamteindruck

- Gute, valide Erkenntnisse in kurzer Zeit.



Analyse

Entwicklung

Test



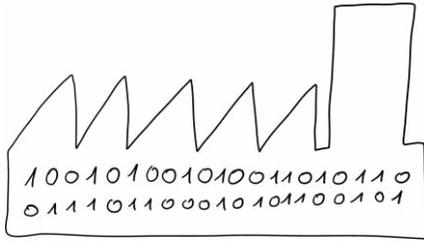
Mittelstand 4.0  
Kompetenzzentrum  
Stuttgart

#digitalinBW

Mittelstand-  
Digital

Gefördert durch:  
  
aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# DIGITALISIERUNGSGRAD



*Wie sieht es mit der Digitalisierung  
ihres Unternehmens und Ihres  
Angebotes aus?*

## Was

Digitalisierung ist eines der aktuellen Trendthemen. Um die Frage zu beantworten, aus welchen Bestandteilen sich die Digitalisierung in einem Unternehmen zusammensetzen kann und wie diese erfasst und gemessen werden kann, wurde diese Methode als Workshop Bestandteil entwickelt.

Ergebnis der Messung des Digitalisierungsgrads ist eine subjektive Selbsteinschätzung der Workshop-TeilnehmerInnen in Bezug auf den Digitalisierungsgrad ihres Unternehmens.

Ein detaillierter Digitalisierungsscheck findet sich auf der Use-PSS Webseite.

## Wie

Bei der Umsetzung der Methode wird zunächst das Konzept eines Digitalisierungsgrades anhand von Digitalisierungskriterien erläutert. Den Workshop-TeilnehmerInnen werden die zu bestimmenden Kategorien vorgestellt und gleichzeitig abgefragt, ob diese auf das Unternehmen zutreffen. Anschließend werden die einzelnen Kategorien von den TeilnehmerInnen in jeweils eine von vier Digitalisierungsstufen eingeteilt. So kann das eigene Digitalisierungsniveau zwischen Neuling, Einsteiger, Fortgeschritten und Pionier eingeschätzt werden.



Die Methodenkarte Digitalisierungsgrad der Hochschule Pforzheim ist  
lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0  
International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



## Warum

Durch die Bestimmung des Digitalisierungsgrades unterzieht sich das Unternehmen einem Selbsttest und kann hier Defizite und Handlungsfelder identifizieren. Zudem kann die Digitalisierung von bspw. Unternehmensprozessen eine wichtige Grundlage für die Entwicklung und Bereitstellung digitaler Produkt-Service Systeme bedeuten. Die Methode ist schnell anwendbar, deckt direkt Handlungsfelder auf und sensibilisiert für zukünftige Investitionen.

### Vorteile der Methode:

- Einfacher Einstieg in die Digitalisierungsthematik
- Zügige Messergebnisse anhand von wenigen Fragen und vordefinierten Auswahlmöglichkeiten

## Literatur

Lichtblau, K. et al. (2015): INDUSTRIE 4.0-READINESS Studie. Impuls Stiftung des VDMA, Frankfurt.

# Praxischeck

## Voraussetzungen

- Erläuterung der einzelnen Felder der Digitalisierung mit ihren unterschiedlichen Reifestufen (Neulinge, Einsteiger, Fortgeschrittene, Pioniere).

## Praxistipps

- Unterschiedliche Felder der Digitalisierung möglichst anschaulich darstellen, um ein gemeinsames Verständnis des Teams zu erreichen.
- Für das Unternehmen nicht relevante Felder der Digitalisierungsmatrix ggf. streichen.

## Zeitliche Aspekte

- Dauer ca. 20 Minuten.

## Gesamteindruck

- Komplexere Methode, die einer guten Führung durch den Moderator bedarf, um zu aussagefähigen Erkenntnissen zu gelangen.



Analyse

Entwicklung

Test



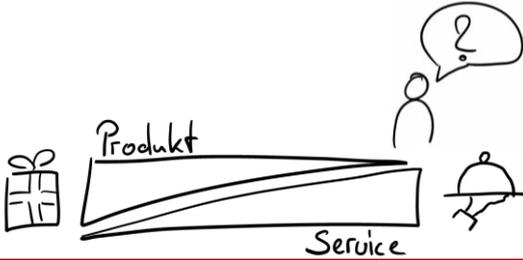
Mittelstand 4.0  
Kompetenzzentrum  
Stuttgart

#digitalinBW

Mittelstand-  
Digital

Gefördert durch:  
 Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie  
  
aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# PRODUKT-SERVICE-SYSTEM-STATUS



*Wieviel Service steckt heute schon  
in Ihrem Angebot ... ?*

## Was

Die Methodik ist ein Teil der Analysephase und hat das Ziel, eine Aussage in Bezug auf das aktuelle Angebot zu treffen. Dabei werden in kurzer und übersichtlicher Form zum einen die theoretischen Grundlagen zu Produkt-Service Systemen (PSS) vorgestellt und erläutert und zum anderen gleichzeitig eine Einschätzung des gegenwärtigen Angebotes in den PSS Kontext ermöglicht.

Die Methode bietet den TeilnehmerInnen einen Überblick über mögliche PSS-Ausprägungen und den Stand ihres Angebotes in einer solchen Einordnung.

## Wie

Das Vorgehen gliedert sich in zwei Schritte, nämlich die Wissensvermittlung und die Umsetzung der erlernten Inhalte. Dabei wird zuerst die PSS-Theorie nach Tukker (2004) präsentiert und mit Praxisbeispielen greifbar gemacht. In einem zweiten Schritt wird gemeinsam mit den Workshop-TeilnehmerInnen das eigene Angebot diskutiert und auf die Merkmale aus der Theorie untersucht. Abschließend wird festgelegt, welche Produktanteile und welche Serviceanteile im aktuellen Angebot vorhanden sind.



Die Methodenkarte PSS-Status der Hochschule Pforzheim ist  
lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0  
International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## Warum

Da ein Bewusstsein für die Relevanz der PSS-Thematik vor der Anwendung dieser Methode bereits bestehen sollte, ist das oben beschriebene Vorgehen als weiterer Baustein der Theoretischen Wissensvermittlung zu sehen. Des Weiteren wird die Theorie direkt auf eine konkrete Problemstellung angewendet und das Bewusstsein für ein zukünftiges PSS-Angebot geschaffen.

## Ziele

### Vorteile der Methode:

- Wissensvermittlung in Kombination mit direkter Anwendung
- Einfacher Transfer durch „Learning-by-doing“

## Literatur

Tukker, A. (2004): Eight types of product–service systems. In: Bus. Strat. Env. (Business Strategy and the Environment), Vol. 13 (4), S.246-260

Tukker, A. (2006): New Business for Old Europe: Product-Service Development, Competitiveness and Sustainability. Greenleaf Publishing Limited, Sheffield.

# Praxischeck

## Voraussetzungen

- Vorstellung und Erläuterung des Modells von Tukker, insbesondere die Definition und Einordnung der Service-Anteile und deren Begrifflichkeiten
- Klare (anschauliche) Abgrenzung der Begriffe Produkt und Service in Abhängigkeit der Branche

## Praxistipps

- Veranschaulichung der verschiedenen Klassen von Produkt-Service-Systemen durch Beispiele, vorzugsweise aus der Branche des untersuchten Unternehmens
- Angaben des Unternehmens zu Produkt- und Serviceanteilen hinterfragen und damit verifizieren
- Zur besseren Visualisierung Ergebnis direkt in die Schablone von Tukker eintragen

## Zeitliche Aspekte

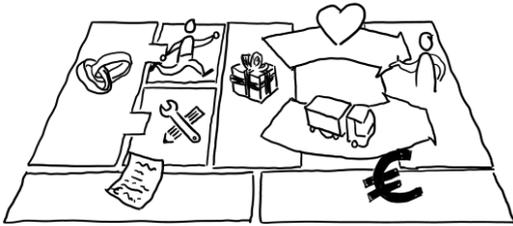
- Dauer ca. 15-20 Minuten.

## Gesamteindruck

- Einfach einsetzbare Methode
- Methode liefert einen wichtigen Beitrag zur Veranschaulichung des Status Quo des Unternehmens hinsichtlich Serviceorientierung
- Hilft ein „Gefühl“ für die Einsatzmöglichkeiten von Produkt-Service-Systemen im Unternehmen zu entwickeln



# BUSINESS MODEL CANVAS



*Analysieren Sie Ihr aktuelles Geschäftsmodell oder testen Sie neue strategische Alternativen...*

## Was

Der Business Model Canvas stellt ein Konzept für Geschäftsmodelle dar. Er ermöglicht es, das eigene Geschäftsmodell ebenso wie Modelle des Wettbewerbs oder anderer Unternehmen zu beschreiben und zu analysieren.

Ergebnis der Methode ist ein Schema mit einem Ist- und/oder Soll-Geschäftsmodell. Der Business Model Canvas kann beispielsweise in der Analysephase zum Abbilden des aktuellen Geschäftsmodells eingesetzt werden.

## Wie

In der Vorbereitungsphase sollte ein Team mit vielfältigen Teilnehmern zusammengestellt werden. Daraufhin muss sich dieses vertieft mit Informationen zu den einzelnen Feldern des Business Model Canvas auseinandersetzen und diese zusammentragen.

In einem gemeinsamen Workshop werden dann die einzelnen Grundbausteine des Business Model Canvas erarbeitet. Es sollen dabei neue Ideen generiert werden. Hierbei ist zunächst Quantität und nicht Qualität das Ziel. Daraufhin werden mithilfe von Kriterien Ideen aussortiert und für diese jeweils ein Business Model Canvas erstellt. Folgende Grundbausteine sind Bestandteil des Business Model Canvas:

1. **Kundensegmente:** Hier werden die verschiedenen Gruppen von Menschen oder Organisationen, welche erreicht und bedient werden sollen, definiert.
2. **Wertangebote/-versprechen:** Produkte und Services, welche Wert für ein spezifisches Kundensegment kreieren, werden beschrieben.
3. **Kanäle:** Hier wird aufgezeigt, wie ein Unternehmen mit seinen Kundensegmenten kommuniziert und diese erreicht, um einen Wertbeitrag zu übermitteln.
4. **Kundenbeziehungen:** beschreibt die Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit spezifischen Kundensegmenten unterhält
5. **Einnahmequellen:** Sie stellen die Einnahmen dar, die ein Unternehmen durch ein Kundensegment generiert.



## Wie

- 6. Schlüsselressourcen:** Die wichtigsten Ressourcen, die benötigt werden, damit das Geschäftsmodell läuft, werden hier beschrieben.
- 7. Schlüsselaktivitäten:** Dieser Baustein beschreibt die wichtigsten Aktivitäten, die ein Unternehmen durchführen muss, damit das Geschäftsmodell funktioniert.
- 8. Schlüsselpartner:** Hier wird das Netzwerk aus Lieferanten und Partnern aufgezeigt, damit das Geschäftsmodell funktioniert.
- 9. Kostenstruktur:** Alle durch den Betrieb des Geschäftsmodells anfallenden Kosten werden hier aufgezeigt.

Im Nachgang sollten für die erarbeiteten Geschäftsmodelle Prototypen erstellt werden, um diese weiter zu testen.

Zur Erstellung eines Business Model Canvas sollte ein vielfältiges Team in Bezug auf Dienstalter, Alter, Erfahrungsstufe, Geschäftsbereich, Kundenwissen und Fachkompetenz verwendet werden. Zusätzlich ist es sinnvoll, bei ungeübteren Gruppen einen Organisator, der durch den Canvas führt und kontrolliert, dass die Brainstorming-Regeln bei der Ideenfindung eingehalten werden usw. einzusetzen.

Für die praktische Anwendung der Methode ist es sinnvoll, den Business Model Canvas auf einem großen Poster auszudrucken und an die Wand zu hängen. Die Felder können so gemeinsam in der Gruppe (am besten mit Post-its) ausgefüllt werden.

## Warum

Ziel der Methode ist es, ein Geschäftsmodell zu beschreiben oder zu verändern und zu analysieren, um neue strategische Alternativen auszuprobieren. Das dadurch entstehende Modell lässt sich auch als Blaupause für eine Strategie beschreiben.

Vorteile der Methode:

- Einfach, intuitiv verständlich
- Visualisierung
- Geeignet für Teams, sie fördert Kommunikation
- Zusammenhänge werden ersichtlich
- Orientierung am Kunden und Wertangebot

## Literatur

- Faltings, T. (2011): Business Model Canvas Poster Deutsch V 1.1. Online unter: <http://fa.lttings.de/files/downloads/2014/01/geschaeftsmodellcanvasposter.pdf> (Abgerufen am 11.10.2016).
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey; Canada: John Wiley & Sons.
- Utz, T. (o. J.): Geschäftsmodelle visuell darstellen und entwickeln. Vortragsreihe WissensWertes. Institut für Innovation, Design und Engineering IDEE-FHS. FHS St. Gallen. Online unter: [https://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/IMS\\_Pr%C3%A4sentationWissenswertes/\\$FILE/Pr%C3%A4sentation%20Thomas%20Utz.pdf](https://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/IMS_Pr%C3%A4sentationWissenswertes/$FILE/Pr%C3%A4sentation%20Thomas%20Utz.pdf) (Abgerufen am 18.10.2016).

## Praxischeck

### Voraussetzungen

- Komplexere Methode, deswegen sind abhängig von den Vorkenntnissen i.d.R. viele Erläuterungen notwendig
- Zu beachten ist, dass für jedes relevante Kundensegment ein eigener Canvas zu erstellen ist

### Praxistipps

- Begrifflichkeiten anhand der Schablone möglichst anschaulich erläutern
- Anschauungsbeispiele liefern

### Zeitliche Aspekte

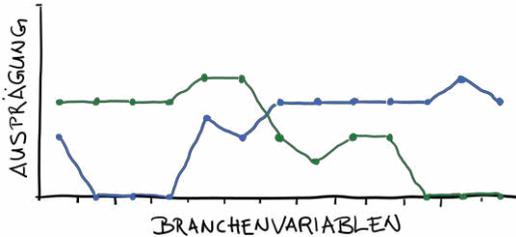
- Dauer ca. 30 Minuten.

### Gesamteindruck

- Praxistauglich
- Führt schnell zu prägnanten, aussagefähigen Ergebnissen



# STRATEGIEKURVE



*Stellen Sie Ihr Angebot den  
Branchenvariablen des Marktes und  
dem Angebot des Wettbewerbs  
gegenüber...*

## Was

Mit der Strategiekurve soll der aktuelle Status des eigenen Angebots bezüglich der Schlüsselkriterien des bekannten Marktes festgehalten werden. Sie dient hierbei als Diagnosewerkzeug. Sie fungieren darüber hinaus als Basis für einen Aktionsrahmen, zur Entwicklung eines neuen Wertangebots.

Als Ergebnis erhält man von der Methode eine grafische Abbildung der relativen Leistung des eigenen Unternehmens über die Branchenvariablen des Marktes hinweg. Zudem wird das eigene Angebot mit dem des Wettbewerbs verglichen.

Die Methode kann beispielsweise in der Analysephase genutzt werden, um die aktuelle Strategie des eigenen Angebotes darzustellen.

## Wie

Zur Vorbereitung sollten Informationen zu Schlüsselkriterien des Marktes und zu den Angeboten des Wettbewerbs recherchiert werden.

Für die Strategiekurve wird im ersten Schritt die horizontale Achse bearbeitet. Hierfür werden die Schlüsselkriterien (auch Branchenvariablen), die den Markt des Angebotes ausmachen, erarbeitet und aufgetragen. Diese sind wichtige Kriterien, die wertvoll für den Kunden oder Kundengruppen sind.

Daraufhin wird die vertikale Achse betrachtet. Sie stellt das Angebotslevel, sozusagen den Wert den der Kunde erhält, pro Kriterium dar. Ein hohes Level steht generell für einen hohen Wert und umgekehrt. Eine Ausnahme stellt der Preis dar; hier bedeutet ein hohes Level, dass das Angebot teuer ist. Pro Branchenvariable wird das eigene Angebot eingeschätzt und im Schaubild eingetragen. Werden diese Punkte miteinander verbunden ergibt sich daraus die Strategiekurve. Daraufhin werden die wichtigsten Wettbewerber auf die gleiche Weise betrachtet und deren Kurve ebenfalls erstellt.

## Wie

Im nächsten Schritt wird die Strategiekurve interpretiert und mit dem 4-Aktionen-Rahmen (ERRC – Eliminieren (Eliminate), Reduzieren (Reduce), Erhöhen (Raise) und Kreieren (Create)) bearbeitet, um ein Angebot für einen konkurrenzlosen Markt zu finden. Siehe Methodenkarte 4-Aktionen-Rahmen im Bereich „Entwicklung“.

Zur Erstellung einer Strategiekurve sollte ein heterogenes Team zusammengestellt werden, um den Kunden, den Markt sowie den Wettbewerb aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Ein Organisator zur Koordination der Durchführung ist besonders bei ungeübten Gruppen sinnvoll.

Für die Anwendung der Strategiekurve ist es wichtig, sich neu zu orientieren, sozusagen einen neuen Blickwinkel auf die zu lösenden Probleme des Marktes einzunehmen. Der Fokus sollte vom Wettbewerber hin zu Alternativen und vom Kunden hin zum Nichtkunden gehen.

## Warum

Ziel der Strategiekurve ist es, den aktuellen Status des eigenen Angebots bezüglich der Schlüsselkriterien des bekannten Marktes festzuhalten. Zudem zielt die Methode darauf ab, herauszufinden, auf welche Faktoren sich der Wettbewerb konzentriert und welchen Wert die Kunden von aktuellen Angeboten erhalten.

Vorteile der Methode:

Die Methode bietet einen guten und schnellen Überblick über den betrachteten Markt. Darüber hinaus unterstützt sie beim Suchen und Finden von konkurrenzlosen Märkten durch eine klare und einfache Darstellung der Branchenvariablen und der jeweiligen Ausprägung dieser Variablen bei unterschiedlichen Unternehmen.

## Literatur

Chan Kim, W.; Mauborgne, R. (2016): Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. 2. Aufl. München: Carl Hanser.

## Praxischeck

### Voraussetzungen

- Thema muss von den Unternehmen gut vorbereitet werden
- Im Vorfeld des Workshops sind die Branchenvariablen zu identifizieren, die dann im Workshop diskutiert und ausgewählt werden
- Betrachtete Mitbewerber müssen vorher ausgewählt und recherchiert werden
- Bewertung der Konkurrenten i.d.R. im Workshop nicht machbar – Dies ist als „Hausaufgabe“ zu erledigen

### Praxistipps

- Schablone ohne Branchenvariablen verwenden und im Workshop eintragen
- Ausprägung der Bewertungen (was bedeutet 1,2,3, ...) diskutieren und Teilnehmer auf einen einheitlichen Stand bringen (normieren)
- Während der Workshops Schablone für das eigene Unternehmen ausfüllen. Bei der Analyse der Mitbewerber sollte darauf geachtet werden, dass nur in definiertem zeitlichen Rahmen über die Mitbewerber diskutiert wird, sofern die nötigen Informationen im Vorfeld recherchiert wurden
- Ggf. im Workshop nur eigenes Unternehmen behandeln und Mitbewerber im Nachgang

### Zeitliche Aspekte

- Dauer ca. 1-2 Stunden (mindestens).

### Gesamteindruck

- In der Praxis gut anwendbar
- Hoher Zeitaufwand
- Um die Methode während des Workshops durchzuführen, ist eine gute Vorbereitung sowie die Erledigung der Hausaufgaben erforderlich



Analyse

Entwicklung

Test



Mittelstand 4.0  
Kompetenzzentrum  
Stuttgart

#digitalinBW

Mittelstand-  
Digital

Getestet durch:  
  
aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# ALLEINSTELLUNGSMERKMAL



*Ist das, was Sie Ihren Kunden  
bieten, einzigartig?*

## Was

Zielsetzung dieser Methode ist es, festzustellen, ob das aktuelle Angebot über ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz verfügt. Zudem sagt ein Alleinstellungsmerkmal zeitgleich aus, ob das Unternehmen den Kunden ein einzigartiges Angebot bieten kann.

Diese Methode wird in der Analysephase angewendet, kann jedoch bei Bedarf auch beliebig oft wiederholt werden.

## Wie

Im Analyseworkshop werden die Teilnehmer aufgefordert, ihr aktuelles Angebot auf ein oder mehrere Alleinstellungsmerkmale zu untersuchen. In einem weiteren Schritt soll ein Motto für das Angebot erstellt werden. Dieses Motto soll es ermöglichen, das aktuelle Produkt zu bewerben.



Die Methodenkarte Alleinstellungsmerkmal der Hochschule Pforzheim ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](#).

## Warum

Das beschriebene Vorgehen soll die Marktlage des betrachteten Angebotes erfassen und gleichzeitig darstellen, ob es in irgendeiner Weise eine Einzigartigkeit besitzt.

Vorteile der Methode:

- Kurze Dauer
- Stellt relevante Fragen für den weiteren Workshop-Verlauf
- Schafft ein Bewusstsein für die Thematik und fördert Diskussionen

## Literatur

Chan Kim, W.; Mauborgne, R. (2016): Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. 2. Aufl. München: Carl Hanser.

## Praxischeck

### Voraussetzungen

- keine

### Zeitliche Aspekte

- Dauer ca. 10 Minuten.

### Gesamteindruck

- Einfache, schnelle Ergebnisse mit der geforderten Präzision



# STAKEHOLDER MAP



*Visualisieren Sie Ihre internen und externen Stakeholder und deren Beziehungen untereinander...*

## Was

Die Stakeholder Map ermöglicht eine umfassende, visuelle Darstellung von verschiedenen Gruppen, die an einem bestimmten Service / Produkt / Angebot beteiligt sind. Durch das grafische Aufzeigen einer solchen komplexen Situation können die Beziehungen zwischen diesen Stakeholdern analysiert und mögliche Handlungsfelder aufgedeckt werden.

Als Ergebnis dieser Methode erhält man einen visuellen Überblick mit allen, sowohl internen als auch externen, Stakeholdern und deren Beziehungen untereinander. Bei Bedarf lässt sich ebenfalls eine weitere Karte mit allen Stakeholdern und deren Gemeinsamkeiten darstellen.

Anwendungsgebiet für diese Methode ist beispielsweise die Erfassung des Ist-Zustandes der Stakeholder-Situation des aktuellen Services / Produktes / Angebotes im Rahmen der Analysephase.

## Wie

Im ersten Schritt wird eine umfassende Liste der Stakeholder (z. B. Abteilungen, Kunden, Partner oder Gesetzgeber) erstellt. Dies kann mit Hilfe von Interviews und Recherchen oder innerhalb eines Workshops durch Brainstorming mit den Teilnehmern geschehen. Sinnvoll ist es hierbei, soweit bekannt, Interessen und Motivation der jeweiligen Stakeholder mit festzuhalten.

In der Liste der Stakeholder sollte ebenfalls vermerkt werden, ob es sich um einen internen oder externen Beteiligten handelt. Daraufhin wird untersucht, wie die Gruppen miteinander in Beziehung stehen und wie sie miteinander interagieren. Um was für eine Beziehung handelt sich, eine gute, neutrale oder konfliktgeladene Beziehung?

## Wie

Abschließend werden die Stakeholder auf einer Karte, z. B. auf einem Flipchart, abgebildet. Hierfür wird ein innerer Kreis mit den internen Stakeholdern erstellt und außen herum ein Ring mit den externen Stakeholdern aufgezeichnet. Zuletzt werden die Beziehungen zwischen den jeweiligen Stakeholdern mit Pfeilen und Symbolen abgebildet.

Möchte man auch die Gemeinsamkeiten der Stakeholder berücksichtigen, lässt sich eine weitere Karte erstellen, in welcher die Beteiligten nach ihren Gemeinsamkeiten (z. B. Interessen, Motivation etc.) gruppiert dargestellt werden. Ist die Situation nicht zu komplex, lassen sich auch beide Karten miteinander kombinieren.

Sinnvolle Teilnehmer an der Methode selbst oder für Interviews im Vorhinein sind direkt am Service / Produkt / Angebot beteiligte Personen (intern und extern), welche einen guten Überblick über die Stakeholder haben. Zudem sind Teilnehmer aus verschiedenen Abteilungen des Unternehmens wichtig, um unterschiedliche Blickwinkel einzufangen und eine umfassende Liste der Stakeholder und deren Beziehungen untereinander zu erhalten. Besonders die Erfassung der (internen) Beziehungen ist nicht immer einfach, weshalb eine neutrale Person für die Moderation und Dokumentation sinnvoll ist.

In der Praxis hat sich herausgestellt, dass eine Unterteilung der Stakeholder in Unternehmen und Umfeld sowie die weitere Unterteilung des Unternehmens in interne und externe Stakeholder durchaus zweckmäßig sein kann.

## Warum

Die Stakeholder Map soll einen sich einfach erschließenden Überblick über die komplexe Stakeholder-Situation geben, durch welchen sowohl Schmerzpunkte als auch Bereiche mit potenziellen Möglichkeiten aufgedeckt werden können.

Vorteile der Methode:

- die Abbildung visualisiert gut und einfach eine komplexe Situation
- umfassender Überblick aller Beteiligten
- ermöglicht eine Kategorisierung von Gruppen nach Wichtigkeit und Einfluss
- hebt Themen hervor, welche verschiedene Stakeholder-Gruppen gleichzeitig betreffen

## Literatur

Stickdorn, M.; Schneider, J. (2014): This is service design thinking. Basics – Tools – Cases. Amsterdam: BIS.

dins ServiceDesign (o. J.): Stakeholder Map. Online unter:

<http://servicedesign.designismakingsense.de/portfolio-item/stakeholder-map/> (Abgerufen am 15.8.17).



## Praxischeck

### Voraussetzungen

- Stakeholder klar identifizieren, ggf. zwischen internen und externen Stakeholdern differenzieren.

### Zeitliche Aspekte

- Dauer ca. 15 Minuten.

### Gesamteindruck

- Einordnung der Stakeholder einfach,
- Beziehungen zwischen den Stakeholdern schwieriger abzubilden
- Aussagefähige Ergebnisse
- Zeitvorgabe von 15 Minuten wurde exakt eingehalten

# EXTERNE EFFEKTE



*Betrachten Sie externe  
Einflussfaktoren Ihres Umfeldes und  
Marktes...*

## Was

Bei dieser Methode handelt es sich um eine erweiterte PESTEL-Analyse. Mit Hilfe der PESTEL-Analyse werden wirtschaftliche, technologische, soziokulturelle, ökologische, politische und rechtliche Einflussfaktoren identifiziert. Sie wurde um die Betrachtung von Megatrends und branchenspezifischen Einflussfaktoren ergänzt.

Als Ergebnis der Methode erhält man ein Schaubild mit einem Überblick der wichtigsten externen Effekte, die einen Einfluss auf das Unternehmen und das Angebot haben (können).

Die „Externe Effekte“-Methode kann zur Analyse und Darstellung der Situation von Markt und Umfeld vor der Entwicklung von Produkt-Service-System-Ideen eingesetzt werden.

## Wie

Im Vorfeld ist es sinnvoll, Recherchen zum aktuellen Stand und zur zukünftigen Entwicklung von Markt und Umfeld durchzuführen, um für die Durchführung der Methode eine Informationsgrundlage zu haben.

Zu Beginn der Methode werden zunächst relevante Megatrends definiert. Hierfür kann als Hilfestellung auf bekannte Studien zu diesem Thema, wie z. B. von der Z punkt GmbH, zurückgegriffen werden. Daraufhin werden auf Basis der vorher gesammelten Informationen und dem Wissen der Teilnehmer vergangene, aktuelle und zukünftige Einflussfaktoren definiert und den jeweiligen Kategorien zugeordnet. Folgende Einflussfaktoren, die Gegenstand der PESTEL-Analyse sind, sollten betrachtet werden:

- **Wirtschaftliche:** z. B. Wirtschaftswachstum, Zinsniveau, Wechselkurse
- **Technologische:** z. B. Innovationen, Informations- und Kommunikationstechnologie
- **Soziokulturelle:** z. B. Bevölkerungsstruktur, Bildungswesen, Kultur

## Wie

- Ökologische: z. B. Standort, Infrastruktur, natürliche Ressourcen
- Politische: z. B. Außenpolitik, Stabilität des politischen Systems
- Rechtliche: z. B. Rechtssystem und Staatsverfassung, Rechtsbewusstsein

Zusätzlich wird bei der „Externe Effekte“-Methode noch berücksichtigt, ob es besondere branchenspezifische Einflüsse gibt, welche ebenfalls beobachtet werden sollten.

Nach Anwendung der Methode kann untersucht werden, wie sich die identifizierten Faktoren aktuell verändern, wie sie sich in Zukunft verändern werden und welche Auswirkungen sich daraus für das Unternehmen ergeben. Dabei sollten auch Zusammenhänge der Faktoren untereinander beachtet werden.

An der Bearbeitung dieser Methode sollten Personen aus verschiedenen Bereichen und Funktionen eines Unternehmens teilnehmen, um vielfältige Blickwinkel auf die externen Effekte zu erhalten. Ggf. macht es auch Sinn, externe Berater mit einzubeziehen, die über spezielle Kenntnisse der Marktentwicklung verfügen.

Bei der praktischen Anwendung der Methode muss beachtet werden, dass nur externe Einflussfaktoren aufgenommen werden, auf die das Unternehmen bzw. die Branche keinen direkten Einfluss hat. Zudem sollte man versuchen, nur die wichtigsten Faktoren mit dem größten Einfluss zu identifizieren, damit die Analyse dieser im Nachgang nicht überhandnimmt.

## Warum

Die Methode zielt darauf ab, externe Einflüsse strukturiert aufzubereiten, um in der späteren PSS-Entwicklungsphase diese Faktoren zu berücksichtigen. Ein weiteres Ziel besteht darin, die externen Effekte im Blick zu behalten, da deren Veränderungen sich jederzeit positiv als auch negativ auf Unternehmen und Angebot auswirken können.

Vorteile der Methode:

- Übersichtliche Aufbereitung der vielen unterschiedlichen Faktoren
- Ganzheitliche Betrachtung externer Chancen und Risiken

## Literatur

Walsh, G. / Deseniss, A. / Kilian, T. (2009): Marketing. Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies. Springer: Berlin, Heidelberg.

Johnson, G. / Scholes, K. / Whittington, R. (2011): Strategisches Management. Eine Einführung. Analyse, Entscheidung und Umsetzung. Pearson: München.

Theobald, E. (2016): PESTEL-Analyse. Die wichtigsten Einflussfaktoren der Makroumwelt. Online unter: [https://www.management-monitor.de/de/infotehok/whitepaper\\_pestel\\_Analyse.pdf](https://www.management-monitor.de/de/infotehok/whitepaper_pestel_Analyse.pdf) (Abgerufen am 22.08.2017).

Z\_punkt GmbH (2017): Megatrends. Die globalen Treiber des Wandels, die die Zukunft Ihres Geschäfts bestimmen. Online unter: <http://www.z-punkt.de/themen/artikel/megatrends> (Abgerufen am 23.08.17).



## Praxischeck

### Voraussetzungen

- Detailliert erläutern, worauf sich die Einflussfaktoren beziehen, ansonsten ist unklar, ob Branche, Produkt oder Unternehmen gemeint ist.
- Abgrenzung Megatrends zu branchenspezifischen Einflussfaktoren erläutern

### Praxistipps

- Politische und rechtliche Einflussfaktoren ggf. zusammenfassen, da diese sich häufig überschneiden.

### Zeitliche Aspekte

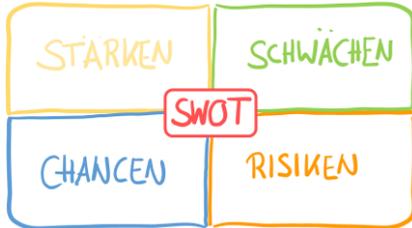
- Dauer ca. 30 Minuten.

### Gesamteindruck

- Ohne große Vorkenntnisse anwendbar



# SWOT-ANALYSE



*Betrachten Sie Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens sowie Chancen und Risiken Ihres Umfeldes...*

## Was

Die SWOT-Analyse dient dazu, Informationen über das Unternehmen und dessen Umfeld strukturiert darzustellen. Sie besteht aus einer internen Analyse, bei welcher Stärken und Schwächen des Unternehmens betrachtet werden, und einer externen Analyse, die sich auf Möglichkeiten und Risiken des Marktes konzentriert.

Als Ergebnis dieser Methode erhält man ein SWOT-Schaubild mit aufbereiteten Informationen, das als Basis für weitere Analysen genutzt werden kann. Durch diese Analyse wird Handlungsbedarf identifiziert und aufgezeigt.

Die Methode kann zur Analyse und Darstellung der Situation von Unternehmen und Markt vor der Entwicklung von Produkt-Service-System-Ideen eingesetzt werden.

## Wie

Zur Vorbereitung müssen Informationen über das Unternehmen und den Markt recherchiert und zusammengetragen werden. Diese Informationen müssen daraufhin gefiltert und nach den vier Bereichen Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Risiken kategorisiert werden.

Innerhalb der **externen Analyse** werden Möglichkeiten und Risiken des technologischen und ökonomischen Umfelds des Unternehmens erarbeitet. Chancen können Trends, Markteinflüsse, bestimmte Ereignisse oder Ideen sein von denen das Unternehmen profitieren kann. Risiken dagegen sind Ereignisse oder Einflüsse außerhalb der Kontrolle des Unternehmens, welche eingeplant bzw. minimiert werden müssen. Bei der externen Analyse sollten die folgenden Punkte untersucht werden: Trends im Arbeits- und Lebensstil, Kunden, Preissensibilität und Nachfrageelastizität, Wettbewerb, Technologien, Vorschriften und Richtlinien, Lieferanten, potenzielle Partner.

## Wie

Mithilfe der **internen Analyse** werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens intern ermittelt. Stärken stellen hierbei Fähigkeiten dar, die es Unternehmen ermöglichen, gut zu agieren. Eigenschaften, welche das Unternehmen davon abhalten, gut auf dem Markt tätig zu sein, stellen hingegen Schwächen dar. Bei dieser Analyse sollten die folgenden Aspekte betrachtet werden: Kernkompetenzen und Kernprozesse, Markenmacht, finanzielle Lage und Kostenstruktur, Produktportfolio, F&E-Projekte, Umgang mit Technologie, Fähigkeiten der Mitarbeiter, Managementkompetenzen, Unternehmenskultur.

Im letzten Schritt sollten alle Informationen in einem SWOT-Schaubild gesammelt dargestellt werden.

Das SWOT-Team sollte aus vielen Personen aus verschiedenen Bereichen und Funktionen eines Unternehmens bestehen. Ggf. lassen sich auch externe Personen wie z. B. Lieferanten oder Berater mit einbinden. Als Organisator sollte eine Person gewählt werden, der vertraut wird, welche als objektiv angesehen wird und die respektiert wird.

In der Praxis sollte beachtet werden, dass die Aussagen beschreibend darzustellen sind, es soll nicht interpretiert werden. Manche Informationen können nicht eindeutig zugeordnet werden, diese sollten dann in allen möglichen Kategorien aufgezeigt werden. Die externe Analyse sollte nicht vernachlässigt werden, auch wenn die Informationsbeschaffung aufwändiger ist. Eine scharfe Trennung zwischen interner und externer Analyse ist wichtig. Die Methode sollte mit weiteren Analysen verknüpft werden, da sie nur zur Aufbereitung von Informationen dient.

## Warum

Ziel dieser Methode ist es, die vielen Informationen zu Unternehmen und Markt strukturiert aufzubereiten und in den vier Bereichen Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Risiken darzustellen. Hierdurch soll eine Basis für (strategische) Analysen geschaffen werden.

Vorteil der Methode:

- Das SWOT-Schaubild ist eine wiederverwendbare Darstellung der Situation von Unternehmen und Markt.

## Literatur

Harvard Business School Press (2006a): SWOT analysis I. Looking outside for threats and opportunities. Excerpted from Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business. Harvard business essentials. Boston, Mass.: Harvard Business School.

Harvard Business School Press (2006b): SWOT analysis II. Looking inside for strengths and weaknesses. Excerpted from Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business. Harvard business essentials. Boston, Mass.: Harvard Business School.

Kotler, P.; Berger, R.; Bickhoff, N. (2016): The Quintessence of Strategic Management. What You Really Need to Know to Survive in Business. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.

Schawel, C.; Billing, F. (2014): Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

## Praxischeck

### Voraussetzungen

- Keine, da die Methode i. d. R. bekannt ist
- Moderator muss darauf achten, dass die Aspekte und deren Wirkung auf das Unternehmen beschrieben werden.

### Praxistipps

- Bei Schwierigkeiten bezüglich der Beschreibung der externen Effekten am besten eine Kartenabfrage verwenden
- Bei Schwierigkeiten bezüglich der Beschreibung der externen Aspekte zu beschreiben kann auf die Ergebnisse der PESTEL-Analyse zurückgegriffen werden.

### Zeitliche Aspekte

- Dauer 30-45 Minuten.

### Gesamteindruck

- Erkenntnisgewinn bei den externen Aspekten relativ gering, fasst aber die Ergebnisse von einigen vorhergehenden Methoden (insb. PESTEL) effektiv und strukturiert zusammen und validiert diese. Dennoch keine Redundanz, da die Ergebnisse ohne die Vormethoden nicht erreichbar wären.
- In der Praxis gut bekannte Methode, die ohne größeren Aufwand eingesetzt werden kann