

Case Study „Business Development und Change by Design“

Ein zukünftiges und integriertes Leistungsportfolio schaffen und mögliche Innovationen über alle Bereiche der sich stetig wandelnden Customer Journey identifizieren.

→ Case Study von
Christoph Dill



Ausgangssituation & Problemstellung

Wie in vielen Märkten im Maschinenbau fanden auch in unserem Case Konzentrationsprozesse statt. So wurde aus zwei deutschen Wettbewerbern eine neue gemeinsame Unternehmung unter dem Dach einer globalen Holding. Auch aus Produktsicht macht die Zusammenführung Sinn, da die Produkte in der Technologie durchaus komplementär sind und sich in den Anwendungen gut ergänzen.

Daraus resultiert eine Fülle von Ängsten und Veränderungen in den Organisationen, die zum Start des Projekts nicht klar artikuliert, jedoch überall spürbar waren. So war von Beginn an klar, dass eine reine Sach- bzw. Produktfokussierung nicht reichen wird, dass zudem eine wichtige Aufgabe sein wird, die gemeinsame Identität und Vision zu stärken.

Allerdings waren auch auf der Portfolio-Seite eigene Themen zu untersuchen und zu lösen: Ähnlich wie das Tempo bei den Papiertaschentüchern ist ein Teil der Portfolios seit über 20 Jahren Branchenstandard und damit eine feste Größe bei den Anwendern. Allerdings drängen zunehmend Nachahmer aus Niedriglohnländern in den Markt, wodurch der Preisdruck extrem steigt. Über Preis und Produktqualität ist daher keine Differenzierung mehr möglich. Darum ist eine Neuausrichtung der Portfolios für die Zukunft von großer Bedeutung.

Wie in vielen klassischen Maschinenbaumärkten ist auch hier die Volatilität deutlich spürbar. Industrie 4.0 hat auf alle klassischen mechanischen Komponenten enormen Einfluss. Viele Funktionen, die bisher mechanisch umgesetzt wurden, werden im Zuge der Digitalisierung elektromechanisch oder vollelektrisch gelöst. Im Kern bleibt das Grundbedürfnis aus Kundensicht unverändert, allerdings sind die eingesetzten Lösungskonzepte dank sich rasant entwickelnder Möglichkeiten in der Digitalisierung z.T. vollständig verändert.

So ergeben sich gänzlich neue Anforderungen wie z.B. eine energiesparende Arbeitsweise, vollständige Digitalisierbarkeit und autonome Steuerung. Andere bisher sehr wichtige Funktionen werden durch die zunehmende Automatisierung der Einsatzfelder weniger relevant: Wo heute teure, menschenbezogene Arbeitsschritte durch hohe Stundenlöhne extrem auf Geschwindigkeit getrimmt werden, sind ggf. künftig automatisierte Prozesse plötzlich zu minimalen variablen Kosten 24/7 verfügbar, was die Notwendigkeit von hohen (und teuren) Beschleunigungen überflüssig macht.

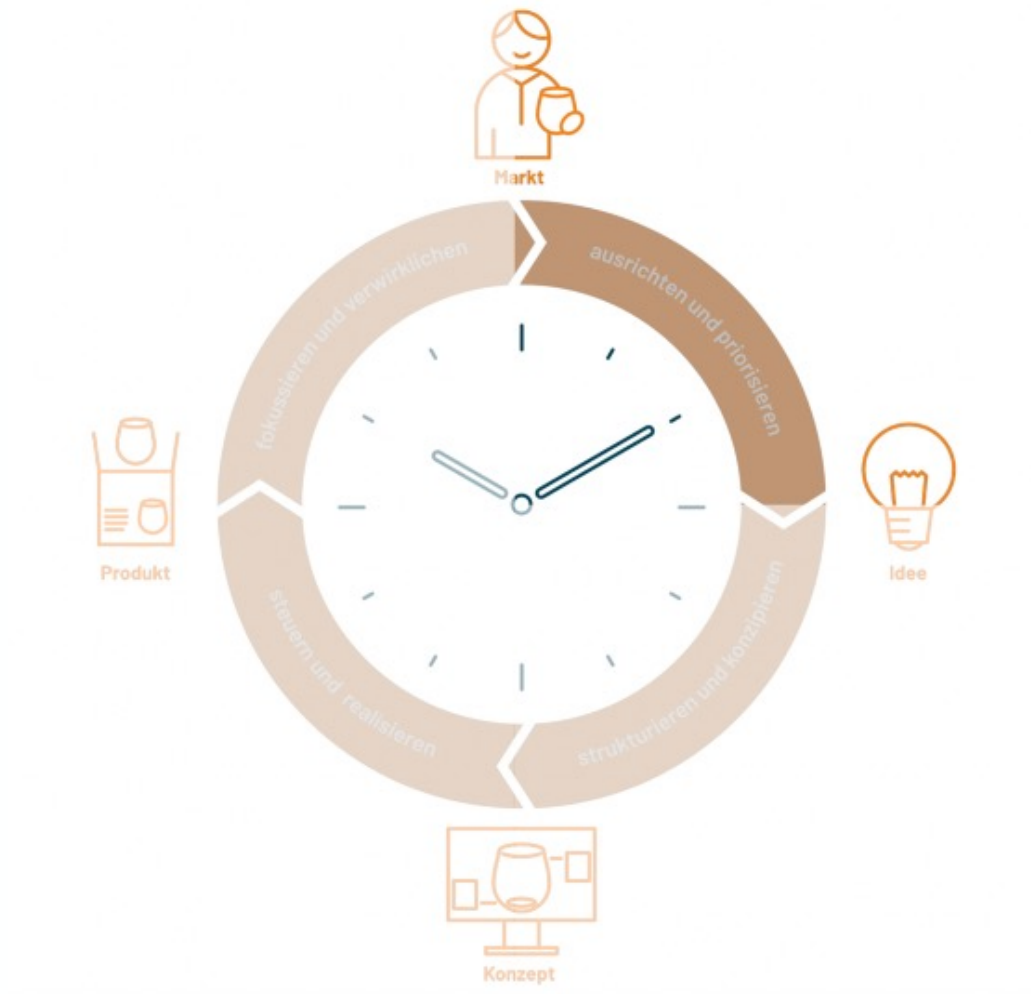
Die daraus resultieren Fragestellungen:

- Wie reagieren wir auf den hohen Preisdruck?
- Welche künftigen Funktionen und Anforderungen kommen aus den globalen Märkten in den nächsten 10 Jahren auf einen deutschen Premiumhersteller zu?
- Wie müssen wir das Leistungsportfolio anpassen, um zukunftsfähig zu sein?
- Wie schaffen wir für die beiden Produktbereiche bzw. Standorte eine gemeinsame Identität?

Im Rahmen des Projekts stehen folgende Punkte im Fokus:

- Ein zukunftsfähiges und integriertes Leistungsportfolio schaffen.
- Mögliche Innovationen über alle Bereiche der Customer Journey identifizieren.
- Eine gemeinsame Identität durch gemeinsame Projektarbeit am kommenden, integrierten Portfolio entwickeln.

Vorgehen im Projekt



Mit den beiden Grundfragen („Wie sieht das künftige Produkt- und Leistungsportfolio aus?“ und „Wie machen wir den Zusammenschluss für alle Beteiligten als Garant für eine erfolgreiche Zukunft für alle Beteiligten spürbar?“) sind wir in den Beratungsprozess eingestiegen.

Wir haben uns entschieden, beide Herausforderungen in einem gemeinsamen Prozess anzugehen. Dabei war es unser Ziel, dass die eher soften Themen der Zusammenarbeit und Führung in der praktischen Arbeit sicht- und spürbar werden. So sollten das Projekt und die Art der Zusammenarbeit eine Art Role-Model für die künftige Zusammenarbeit der Standorte (welche bisher zwei Wettbewerber waren) werden.

Es galt also, die Sachthemen in den Vordergrund zu rücken und darauf zu schauen, welche Trends, welche technologischen Lösungen und welche Kundenbedürfnisse zukünftig die relevantesten sein werden. Daraus konnten wir ableiten, wie sich die Entwicklungen konkret auf die Märkte, Produkte und Dienstleistungen auswirken werden.

Hierbei haben wir auf unser Methoden-Framework „Vom Markt zum Markt“ zurückgegriffen und die Fragestellungen der Ausrichtung und Priorisierung bearbeitet.

Abb. 1: Das Modell vom Markt zum Markt, hier die Phase „vom Markt zur Idee“

Vorgehen im Projekt

Modul 1	Modul 2	Modul 3	Modul 4
Kunden kennenlernen und Status quo Analyse	Marktpotenzial-Analyse (grob)	Marktpotenzial-Analyse (fein)	Zielpositionierung und Ableitung des künftigen Portfolios
1. Einzelgespräche zum Aufnehmen und Verstehen der persönlichen Perspektive aller relevanten Teilnehmer 2. Identifikation der Pain Points und USPs 3. Marktübersicht und Einordnung in den Wettbewerb 4. Erste Hypothese zur Zielpositionierung 5. Klären offener Fragen zu den Zielen, dem Vorgehen sowie den kritischen Punkten im Projekt	A) Markt 1. Recherche und Auswertung bestehender Studien (Sekundärrecherche) B) Wettbewerb 1. Recherche und Auswertung bestehender Studien mit Fokus auf spezifische Nischen (Sekundärrecherche) C) Technologie 1. Recherche zum aktuellen Stand und den Trends 2. Experteneinschätzung	1. Long-List potentieller Experten 2. Durchführung qualitativer Expertengespräche 3. Verdichtung der Ergebnisse aus den Experteninterviews	1. White-Spot-Analyse 2. Ableiten der „Marktszenarien der Zukunft“ 3. Ableitung der Konsequenzen auf das Produktportfolio 4. Analyse der Ausbaufähigkeit und des Weiterentwicklungspotentials der Kernkompetenzen 5. Vorbereitung von und Festlegung auf ein Markteintrittsszenario

Abb. 2: Module und Schritte im Projekte gemäß „Vom Markt zum Markt“

Im Kern wurden dabei die in der Abbildung dargestellten 4 Module bearbeitet. Dabei haben folgende Arbeiten den Weg zur neuen Roadmap geebnet:

Modul 1: Status quo-Analyse, um das Unternehmen und seine beiden Standorte besser kennen zu lernen.

Modul 2: Marktpotential-Analyse (grob) als Sekundärrecherche, so dass wir über den Markt, den Wettbewerb und Technologien/Trends die richtigen und konkreten Fragen ableiten konnten. Webrecherche, Studien & Co. bilden die eigene Meinung im Fachgebiet und erarbeiten einen Wissensstand, um mit Fachleuten sprechen zu können.

Modul 3: Die Marktpotential-Analyse (fein) ist das Kernstück dieses Vorgehens. Hier haben wir ca. 20 hochgradig qualifizierte Expert*innen des jeweiligen Bereichs befragt und qualitative Gespräche mit ihnen geführt, um die Fragen aus dem vorherigen Modul zu klären. So haben wir beispielsweise mit Wissenschaftler*innen in Deutschland und den USA über ihre Sicht der Zukunft des Kundenmarkts gesprochen oder mit Automobilexpert*innen über Technologie-Trends für den Automarkt. Die Gespräche haben wir in unterschiedlichen Konstellationen gemeinsam geführt und im Projektteam immer wieder in gegenseitigen Briefings die neuen Erkenntnisse geteilt.

LUMANAA



Zum Abschluss von Modul 3 wurden die gesamten Ergebnisse dann je relevantem Marktsegment in 2 Szenarien (1x Markttrends, 1x technische Erwartung) überführt und so kompakt in Form von Szenarien-Trichtern dargestellt. So haben wir zuerst den Blick in die ferne Zukunft gewagt. Dazu skizzieren wir die Gegenwart und blicken auf mögliche Entscheidungspfade in Form von Wenn-Dann-Ketten und mögliche Trigger-Ereignisse im Markt. Auf diese Weise lassen sich Vorhersagen entwickeln, was im Markt passieren könnte.

Vorgehen im Projekt

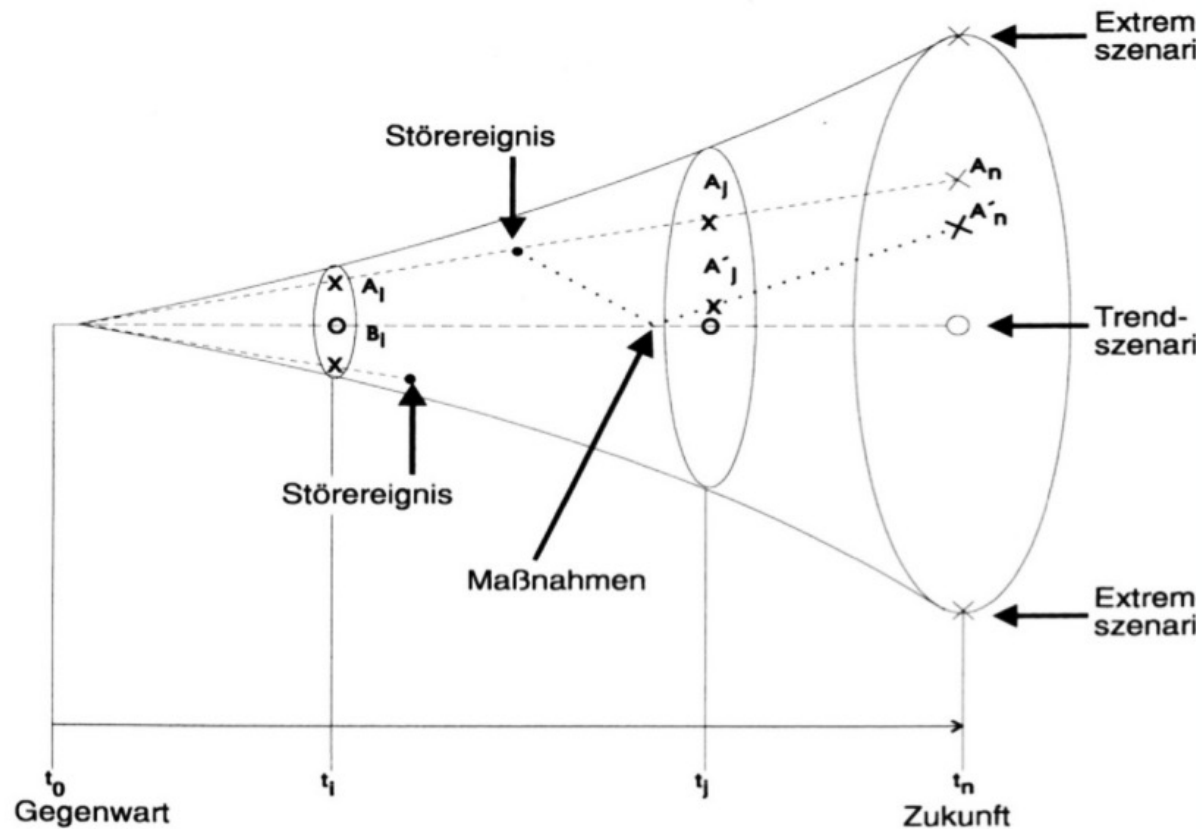
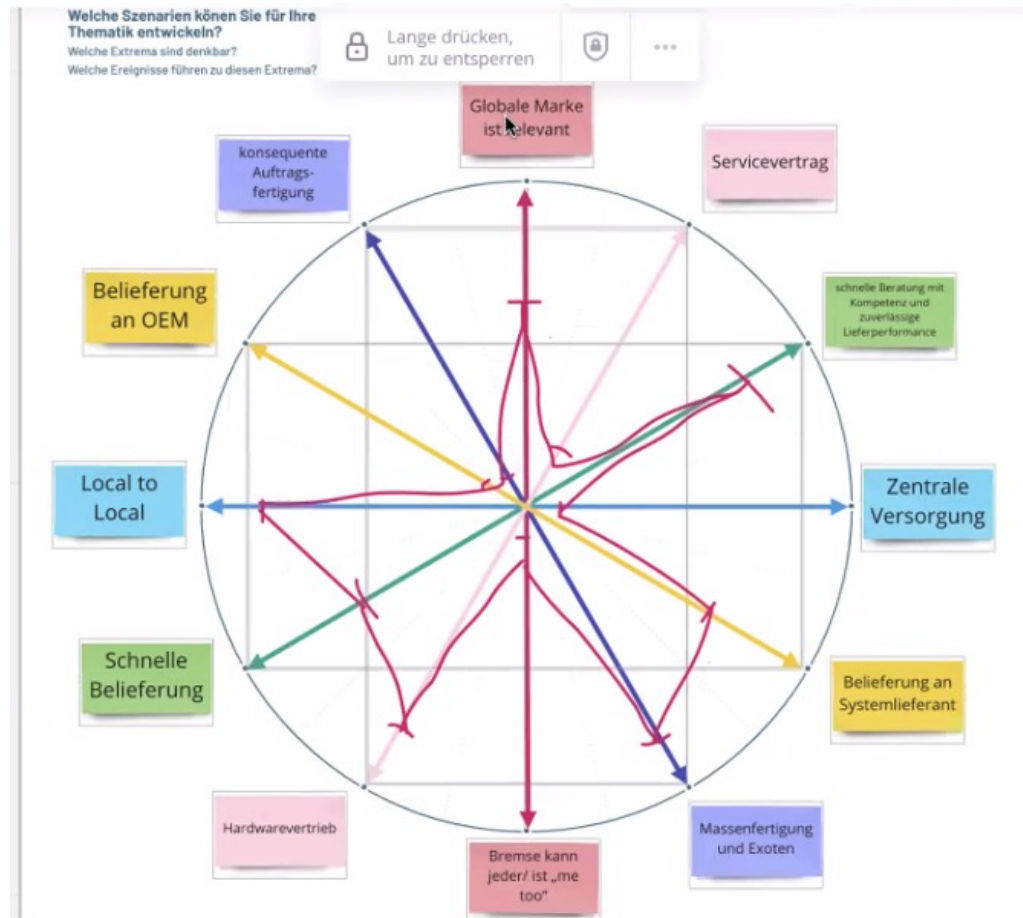


Abb. 3: Skizze eines Szenario-Trichters

Ab Modul 4 haben wir damit begonnen, das erworbene Wissen in Entscheidungen umzuwandeln.

Dazu werden im ersten Schritt die Extremszenarien (rechte Seite des Szenario-Trichters) in der Ergebnisrelevanz und Wahrscheinlichkeit bewertet. Dabei sind die gegenüberliegenden Punkte einer Farbe immer zwei gegensätzliche Extrempunkte des gleichen Szenario-Aspekts, die sich aus den Recherchen und Expertengespräche als mögliche Zukunftsbilder ergeben. Die Grundfrage an dieser Stelle lautet: „Welcher der beiden Extrempunkte halten wir für wahrscheinlicher?“ Wenn wir einen Punkt dazwischen für wahrscheinlich halten: „Wo ist dann dieser Punkt?“ und „Was bedeutet das für uns?“

Vorgehen im Projekt



Aus dieser Extrem-Szenarien-Betrachtung ließen sich jetzt die Konsequenzen für das Portfolio und die Organisation ableiten. Wenn beispielsweise heute die Belieferung über OEMs erfolgt und morgen jedoch eine Belieferung an Systemlieferanten zu erwarten ist, hat dies enorme Konsequenz auf die Produktgestalt, den Preis und die relevanten Ansprechpartner.

Abb. 4: Anwendungsbeispiel Ziel-Szenarien (Marktseitige Aspekte)

Ergebnis und nächste Schritte

Die 1.Grundfrage des Projektes („Wie sieht das künftige Produkt- und Leistungsportfolio aus?“) konnte auf diese Weise sehr konkret beantwortet werden. Diese wurden in Steckbriefe für die Produkt-, Prozess- und Marktentwicklung überführt, die darauf aufbauend umgesetzt wurden.

Dank der Szenarien kann im weiteren Prozess immer wieder die Wirklichkeit mit den Erwartungen abgeglichen werden:

- Entwickeln sich der Markt und die Technologien in die Richtung, die wir zugrunde gelegt haben?
- Wenn das nicht der Fall ist, stellt sich immer wieder aufs Neue die Frage: Wo können wir unsere Zielpositionierung anpassen?

Wenn dieses Vorgehen gelernt ist, verlieren volatile Märkte ihren Schrecken.

Die zweite Grundfrage des Projekts („Wie machen wir den Zusammenschluss für alle Beteiligten als Garant für eine erfolgreiche Zukunft für alle Beteiligten spürbar?“) ist schwerer zu greifen und sicherlich auch vielschichtiger:

Zum einen wurde in den Szenarien auch deutlich, was für künftige Kompetenzen notwendig sind. Durch Kenntnis der aktuellen Ressourcen und Kompetenzen wurde auch hier ein entsprechendes Entwicklungsprogramm abgeleitet und initiiert

Auf der anderen Seite wirkten das Projekt und die erlebte Zusammenarbeit für sich. Viele Methoden, die agile, kooperative Haltung in der Zusammenarbeit wurden nicht theoretisch, sondern ganz praktisch und hautnah erlebt und so wie von selbst in künftige Arbeiten übernommen. Der zu Beginn des Projektes deutlich spürbare Graben zwischen den Standorten wurde durch praktisch erlebte Kooperation „zugeschüttet“, und ein neues (wenn auch noch zartes) Selbstverständnis der Zusammenarbeit ist entstanden.

So konnten wir mit unserer breiten Erfahrung, unserem Methodenwissen und der Art der bei uns gelebten transparenten Zusammenarbeit vielfältig unterstützen. Denn uns ist daran gelegen, nicht nur das Thema weiterzuentwickeln, sondern auch die Menschen im Unternehmen. Das Team hat gelernt, alle Methoden selbst anzuwenden. Von diesem Know-how profitieren das Unternehmen und seine Mitarbeiter*innen dauerhaft.



Berater, Innovationslotse und Pfadfinder für den Weg in die Zukunft

Meine Leistungen

Nachhaltige
Strategie &
Zukunftssicherung

Agile Produkt-
entwicklung

Produkt-
management,
Business
Development

Strategisches
Marketing

Meine Erfahrung

- **Geschäftsführer, Berater & Coach**
LUMANAA GmbH & Co. KG
- **Vorstand, Partner, Berater & Coach**
Liebich & Partner Management-
und Personalberatung, Baden-Baden
- **Projektmanager Serie**
Dräxlmaier, Bruchsal
- **Führungsaufgaben und Projektmanager in**
Dienstleistungs-, Forschungs- und
Nonprofit-Organisationen

Dr. Christoph Dill

Dr.-Ing., Dipl.-Coach (BSO)

Gründer & geschäftsführender Gesellschafter der lumanaa GmbH & Co. KG

LUMANAA

Impressum

Lumanaa GmbH & Co. KG

Altdorfstraße 6
88250 Weingarten

Tel: 0751 / 5575456

info@lumanaa.de
www.lumanaa.de