Szenariogestütztes Innovationsmanagement

Potentialfindung für die Kaffeemaschine der Zukunft

Ihr Ansprechpartner zu dem Methodenreport

Christian Michl
M.Sc.

E-mail: michl@scmi.de

Scenario Management International AG
Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn

Telefon: +49 (0) 5251 - 150 570

Inhalt

Einleitung:
Szenariogestütztes Innovationsmanagement..... Seite 3
Szenarien als Grundlage von Innovationen ..... Seite 4
Strategisches Innovationsmanagement ..... Seite 5
Die Marktumfeldszenarien ..... Seite 6
Beschreibung der Marktumfeldszenarien ..... Seite 9
Arbeiten mit Marktumfeldszenarien ..... Seite 16
Die Produktszenarien ..... Seite 17
Beschreibung der Produktszenarien..... Seite 18
Stoßrichtungen für eine Produktstrategie ..... Seite 22
Methodischer Ausblick: (New) Business Development.....
..... Seite 23
Impressum..... Seite 24

Bildquellen: www.fotolia.com

Einleitung:

Szenariogestützes Innovationsmanagement

Nach Joseph Schumpeter ist Innovation die Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung. Also erfolgt eine Innovation im Rahmen eines Zielsystems, das in Unternehmen oder Geschäftsbereichen durch eine Vision beziehungsweise eine Strategie ausgedrückt wird. Gleichzeitig bedarf es – sowohl bei der Strategieentwicklung als auch bei der Innovationsfindung – einer Vorstellung von der Zukunft. Auch wenn Innovatoren und visionäre Persönlichkeiten häufig ein Gespür für die Bedürfnisse von morgen haben, reicht dies für den zukünftigen geschäftlichen Erfolg nicht aus. Der Schritt in die Zukunft muss vielmehr von den Führungskräften und Wissensträgern gemeinsam gegangen werden. Daher kommt auch im Innovationsmanagement systematisch entwickelten Zukunftsbildern – und damit dem Szenario-Management™ – eine große Bedeutung zu. Am Beispiel des Marktes für Kaffeemaschinen soll demonstriert werden, wie szenariogestütztes Innovationsmanagement dazu beiträgt, zukünftige Märkte mit Produkten und Technologien erfolgreich zu erschließen.

Was dieser Bericht nicht ist:
Eine Marktstudie, die beruhend auf den Marktanforderungen von heute Ideen für neue Konzepte und Kaffeemaschinen von übermorgen liefert.

Was dieser Bericht sein soll:
Ein Denkanstoß für alle Beteiligte an Innovationsprozessen. Es wird gezeigt wie systematisch zukünftige Marktanforderungen antizipiert und mögliche zukünftige Marktleistungen vorausgedacht werden können, um sich so auf die Produktstrategie von morgen festzulegen und mögliche Innovationfelder zu identifizieren.

Nach unser Erfahrung und Überzeugung sollten Szenarien für eine Reihe wichtiger Felder verstärkt genutzt werden. Insbesondere bei langfristigen und kostenintensiven Entscheidungen, was Innovationen meist sind, sollten Umfeld- und Marktbeobachtung sowie Technologiebewertungen nicht vernachlässigt werden.

„Wer keine Visionen hat, vermag weder große Hoffnungen zu erfüllen, noch große Vorhaben zu verwirklichen.“
-Thomas W. Wilson, ehem. US-Präsident -

Szenarien als Grundlage von Innovationen

Am Beispiel des Marktes für Kaffeemaschinen soll exemplarisch aufgezeigt werden, wie durch Szenarien Innovationsvorhaben unterstützt werden können. In direktem Zusammenhang mit dem Markt für Kaffeemaschinen steht der Rohstoffmarkt. Hier wurden im Erntejahr 2012/13 über 8.676.600 Tonnen Kaffee weltweit verbraucht. Das entspricht seit 1990/91 einem prozentualen Wachstum von 55,1 %. Das Kaffeegetränk erfreut sich demnach weltweit einer großen und stetig steigenden Beliebtheit. Darüber hinaus sind die Zubereitungsformen auffallend divers. Vom schwarzen Kaffee bis zum Cappuccino mit einer Milchschaumhaube ist alles denkbar. Entsprechend verschieden ist die Nutzung von Kaffeemaschinen zu interpretieren sowie Unterschiede bei den Anforderungen festzumachen. So wie viele andere Konsumgütermärkte auch, ist der Markt der Kaffeemaschinen umgeben von einem vielschichtigen und komplexen Marktumfeld, in dem sich sehr unterschiedliche Fragen zur zukünftigen Entwicklung stellen:

Wie wird sich der Wettbewerb zwischen Herstellern entwickeln? Wird sich die Branche konsolidieren und / oder werden neue Wettbewerber auftreten?

Wie werden sich die Bedürfnisse der Konsumenten entwickeln?

Wie werden sich die Märkte in der Zukunft entwickeln – und wie werden sie strukturiert sein?

Wie entwickeln sich die Vertriebskanäle in der Zukunft? Wird der stationäre Einzelhandel erhalten bleiben oder wir nur noch online verkauft?

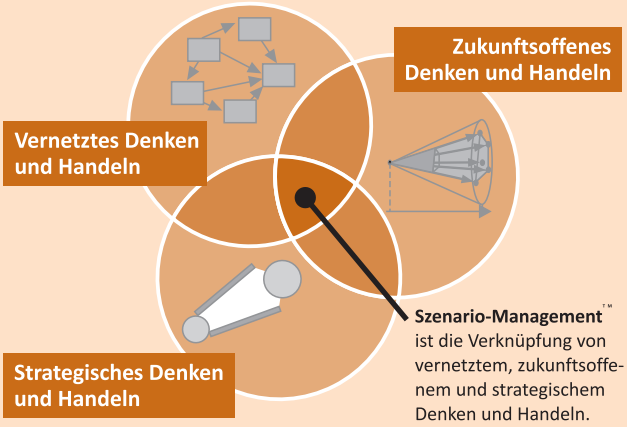
Wie wird sich Kaffeerohstoffmarkt zukünftig entwickeln? Bleibt die Verfügbarkeit so hoch oder sind Engpässe zu erwarten?

Welche übergeordneten Entwicklungen aus Politik / Regulierung, Gesellschaft, Wirtschaft, Technik oder Umwelt können den Markt beeinflussen?

Die Hersteller von Kaffeemaschinen sind also getrieben von einem sich ständig wandelnden Umfeld mit einer großen Unsicherheit hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen. Diese Überlegungen waren ausschlaggebend für das Aufkommen zweier zentraler Fragen: Wie entwickelt sich das Marktumfeld für Kaffeemaschinen der Zukunft? Und welche Arten von Kaffeemaschine können die Anforderungen der Zukunft bedienen? Für die Kaffeemaschinenhersteller ist es von elementarer Bedeutung mögliche Entwicklungen vorauszudenken und proaktiv bei ihrem Produktangebot zu agieren und nicht bloß zu reagieren. Nur so lassen sich Innovationspotenziale identifizieren. Eine Möglichkeit auf diese Anforderungen zu reagieren ist die Anwendung des Szenario-Management™. So lassen sich zwar keine endgültigen Antworten für Zukunftsfragen finden, allerdings können alternative Zukunftsentwicklungen aufgezeigt und Stoßrichtungen für Produktstrategien, als Basis von Innovationen, abgeleitet werden.

Szenario-Management™

Das Umfeld von Unternehmen und Organisationen ist geprägt von zunehmender Komplexität und Unsicherheit. Sie müssen Entscheidungen treffen, ohne Marktentwicklungen, Wettbewerbsstrukturen oder gesetzliche Rahmenbedingungen exakt zu kennen. Daher versagen heute traditionelle Prognosen häufiger als früher. Szenarien sind systematisch entwickelte Zukunftsbilder, an denen sich Führungskräfte in unsicheren Planungssituationen orientieren können. Der international anerkannte Ansatz des Szenario-Management™ umfasst die Entwicklung und Nutzung solcher Zukunftsszenarien. Er ist ein Denk- und Planungsansatz, der auf drei wesentlichen methodischen Grundlagen beruht:



Ungewissheit einbeziehen: *Veränderung ist heute die Regel – allzu starre Vorhersagen scheitern. Daher müssen sich Unternehmen und Organisationen im strategischen Planungsprozess von den Vorstellungen einer prognostizierbaren Zukunft verabschieden. Statt dessen sollten sie alternative Zukunftspfade vorausdenken und diese »multiple Zukunft« in ihre Strategieplanung einbinden. Dieser Ansatz wird auch als zukunftsoffenes Denken bezeichnet.*

Komplexität handhaben: *Viele Märkte und Branchen wachsen zusammen. Die Menge der relevanten Einflussfaktoren nimmt zu – ihr Zusammenwirken läßt sich kaum noch überblicken. Daher müssen Unternehmen und Organisationen die Wirkzusammenhänge und das Verhalten solcher Systeme verstehen lernen. Erst dann lassen sich möglichst prägnante Strategien entwickeln. Dieser Lösungsansatz wird als vernetztes Denken bezeichnet.*

Erfolgspotenziale erkennen: *Langfristig erfolgreiche Unternehmen und Organisationen dürfen sich nicht allein auf den kurzfristigen Erfolg konzentrieren – und sich schon gar nicht auf dem gegenwärtigen Erfolg ausruhen. Angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs gilt es nun, die zukünftigen Möglichkeiten und Risiken frühzeitig zu identifizieren und flexibel in den Prozess der strategischen Ausrichtung einzubinden. Dieser Umgang mit den Erfolgspotenzialen ist der Kern des strategischen Denkens.*

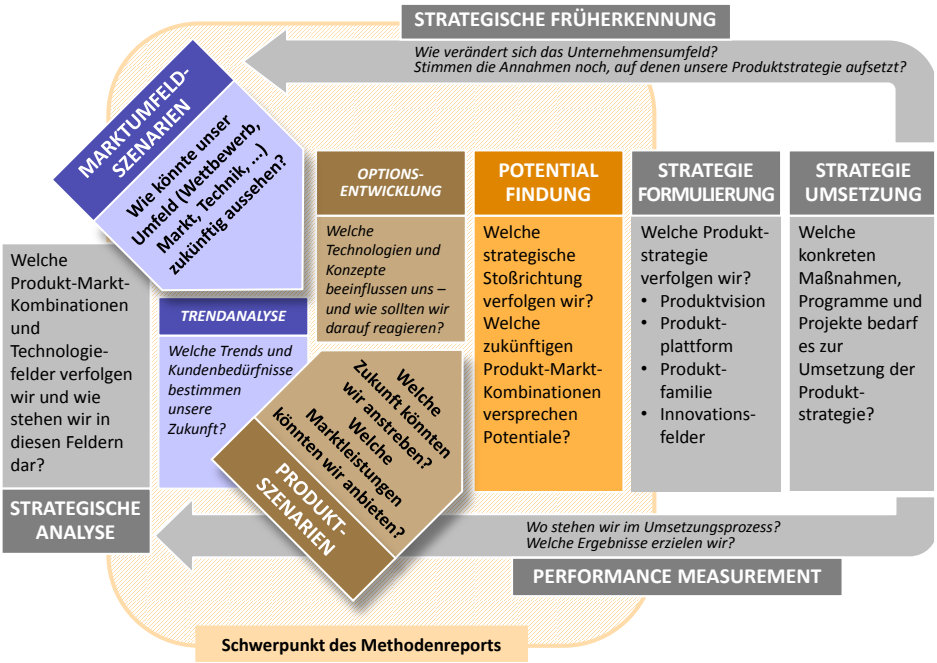
Weitere Informationen:

A. Fink, O. Schlake, A.Siebe: Erfolg durch Szenario-Management – Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau, Campus-Verlag

A. Fink, A.Siebe: Handbuch Zukunftsmanagement – Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung, Campus-Verlag

Strategisches Innovationsmangement

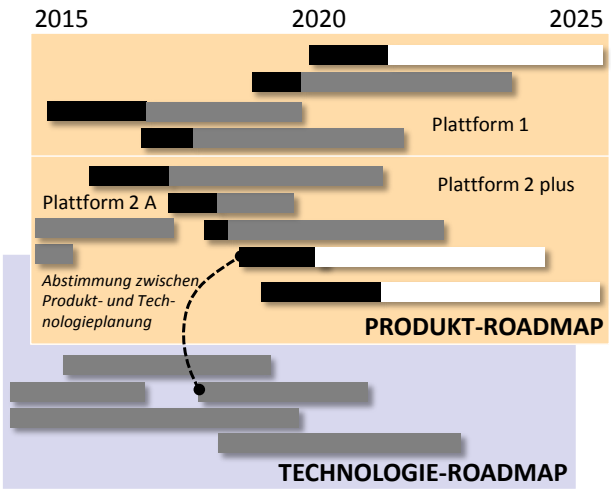
Entwicklung einer Stoßrichtung für eine Produktstrategie



Die Anwendung von Szenarien im Sinne des strategischen Innovationsmanagements erfolgt entlang des allgemeinen Vorgehensmodells zur Strategieentwicklung. In der Regel beginnen Innovationsprozesse mit einer strategischen Analyse. Hier wird aus Unternehmenssicht abgebildet, wie die heutigen Produkte und Märkte aussehen und welche Ergebnisse in den verschiedenen Produkt-Markt-Kombinationen (=Geschäftsfeld) erzielt werden. Darüber hinaus wird analysiert, welche Technologien heute in den jeweiligen Anwendungsfeldern verwendet werden. Im nächsten Schritt wird die Unternehmensperspektive verlassen und die zukünftigen Umfeldentwicklungen betrachtet. Dazu werden zunächst Marktumfeld-Szenarien entwickelt, um so zukünftige Branchenentwicklungen und Marktanforderungen zu identifizieren sowie die jeweiligen möglichen Entwicklungen vorauszudenken. Markt- oder umfeldseitige Aktivitäten eines Unternehmens sind sowohl auf der Strategie- als auch auf der Innovationsebene ein zentrales Thema. Je nach Größe und Ausprägung des Planungsinstrumentariums verfügen die meisten Unternehmen intuitiv oder in aufbereiteter Form über eine Gliederung ihrer Märkte. Auf Basis der Ergebnissse einer Trendanalyse werden die langfristig orientierten Marktumfeld-Szenarien durch heute bestimmbare Entwicklungen bei den Kundenbedürfnissen ergänzt. Für die Entwicklung von Marktumfeldszenarien muss das Bewusstsein dahingehend geschärft werden, dass es sich hier um externe Entwicklungen handelt, die - von Unternehmen, als Marktakteure - nicht gesteuert werden können. Danach folgt eine Ausarbeitung möglicher Marktleistungen von morgen in Form von Produktszenarien, welche die zukünftig notwendigen Technologien induzieren. Dabei entscheiden insbesondere die Optionen und Restriktionen auf Basis des technologischen Fortschritts die zukünftigen Entwicklungen. Im nächsten Schritt - der Potenzialfindung - werden die möglichen Marktleistungen bzw. Produkte mit den Marktumfeldentwicklungen kombiniert und Potentiale deutlich gemacht, für die es gilt, eine geeignete strategische Stoßrichtung auf der Produktebene abzuleiten.

Verankerung einer Produktstrategie im Unternehmen

Auf Basis des allgemeinen Vorgehensmodells der Strategieentwicklung folgt im Anschluss an die Potentialfindung die entsprechende Strategieformulierung und -umsetzung. Der zukünftige Weg wird unter Berücksichtigung der Verfügbarkeit von Technologien, der zur Verfügung stehenden Kapazitäten und der Reife der Märkte durch eine langfristige, an den Plattformen orientierte Technologie-Roadmap und eine kurzfristige, am Markt orientierte Produkt-Roadmap beschrieben. Je umfangreicher die Veränderungen für die Organisation und Menschen im Unternehmen sind, desto aufwendiger wird es werden alle zuvor identifizierten Potentiale auch abzurufen. Weiterhin sollte die Veränderung externer Größen durch Früherkennungsaktivitäten beobachtet werden. Durch die Identifizierung von Indikatoren können frühzeitig Impulse aus dem Umfeld aufgenommen werden und notwendige Schritte auf die interne Unternehmensplanung bzw. strategische Produktplanung angewendet werden. Die Strategieumsetzung kann mithilfe eines geeigneten Performance Measurement Instrumentariums sowie den klassischen Werkzeugen der Entwicklungplanung begleitet und kontrolliert werden.



Die Marktumfeld-szenarien

Szenarien sind Beschreibungen möglicher zukünftiger Entwicklungen. Ihr Ziel ist es, uns für denkbare Entwicklungen zu sensibilisieren. Daher sollten die Szenarien möglichst anschaulich sein - in etwa wie ein „Bildband aus der Zukunft“. Gleichzeitig soll uns die Gesamtheit der entwickelten Szenarien einen Überblick über die zukünftigen Möglichkeiten bieten. Das Ziel einer Szenarioentwicklung ist es mit mehreren Bildern den „Raum der Möglichkeiten“ aufzuzeigen. Treffenderweise lassen sich die Szenarien am besten in einer sogenannten „Landkarte der Zukunft“ abbilden. Sie dient als Instrument und Orientierungshilfe auf dem Weg in die Zukunft. Für den Markt für Kaffeemaschinen ergeben sich sieben plausible Zukunftsbilder.

„Landkarte der Zukunft“

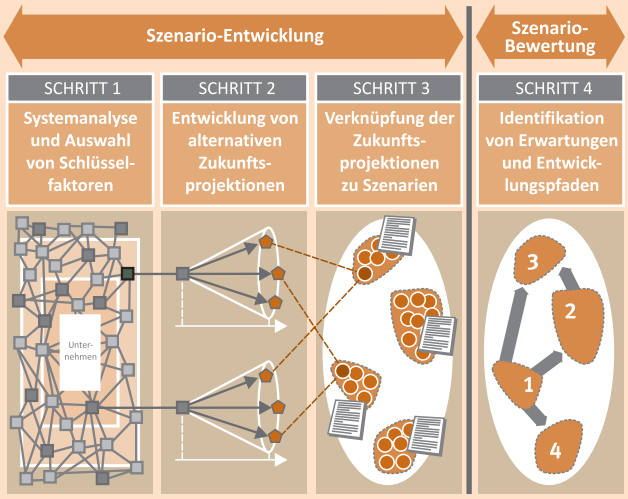
Die „Landkarte der Zukunft“ entsteht durch Anwendung einer multidimensionalen Skalierung (MDS) im Rahmen eines Zukunftsraum-Mapping™. Maßgeblich in diesem zweidimensionalen Raum sind die Abstände der verschiedenen Szenarien innerhalb des Mappings. Desto weiter ein Szenario räumlich von einem anderen entfernt ist, desto unterschiedlicher sind die beiden Szenarien inhaltlich. Der Abstand ist sozusagen ein Gradmesser der inhaltichen Übereinstimmung zwischen den Szenarien. Das Szenario 1, bestehend aus den Unterszenarien 1a und 1b, lässt sich inhaltlich somit stark von den Szenarien 4 und 5 abgrenzen (s. Seite 7).
Die „Landkarte der Zukunft“ ist ein geeigntes Instrument, um die Szenarien zu veranschaulichen ohne tiefer ins Detail gehen zu müssen.

Schlüsselfaktoren der Marktumfeldszenarien

(1) Anforderungen der Privatkunden an Kaffeemaschinen, (2) Kaffeekonsum im privaten Bereich, (3) Konsumentenverhalten, (4) Anforderungen gewerblicher Kunden an Kaffeemaschinen, (5) Struktur der Kaffeemaschinenbranche, (6) Innovationen der Kaffeemaschinenbranche, (7) Komplentäre Produkte, (8) Angebotssortiment der Händler, (9) Vertrieb der Kaffeemaschinen im Privat(-end)kundengeschäft, (10) Substitute, (11) Wertschöpfung von Kaffeeproduzenten, (12) Preisgestaltung für Kaffee, (13) Kaffeeanbau / Verfügbarkeit von Kaffee, (14) Lebensstile / Werte, (15) Marken und Identität, (16) Globalisierung und Welthandel / Global Finanzmärkte

Die vier Schritte der Szenarioentwicklung

Der Begriff »Szenario« wird umgangssprachlich sehr unterschiedlich verwendet. Im Szenario-Management™ verstehen wir darunter eines von mehreren systematisch entwickelten Zukunftsbildern, das in Kombination mit anderen Szenarien genutzt wird, um den »Raum der Möglichkeiten« zu beschreiben. Die Entwicklung solcher Zukunftsszenarien erfolgt in vier Schritten:



Welche Schlüsselfaktoren bestimmen das Szenariofeld? *(Schritt 1): Zunächst wird das definierte Szenariofeld systematisch gegliedert und in einem Systembild dargestellt. Anschließend lassen sich die einzelnen Einflussbereiche durch konkrete Einflussfaktoren beschreiben. Im Rahmen einer Vernetzungsanalyse wird dann das systemische Verhalten der einzelnen Faktoren überprüft: Was sind die relevanten Hebelkräfte? Welche Faktoren beschreiben als Indikatoren lediglich das Systemverhalten? Mit welchen Faktoren läßt sich die Systemdynamik weitestgehend ausdrücken? Basierend auf dieser Analyse werden anschließend die treibenden Kräfte in Form von Schlüsselfaktoren ausgewählt.*

Wie könnten sich die Schlüsselfaktoren entwickeln? *(Schritt 2): Nun werden je Schlüsselfaktor mögliche künftige Entwicklungen aufgezeigt. Diese Zukunftsprojektionen beschreiben strategisch relevante, charakteristische und qualitative Entwicklungsalternativen der einzelnen Schlüsselfaktoren.*

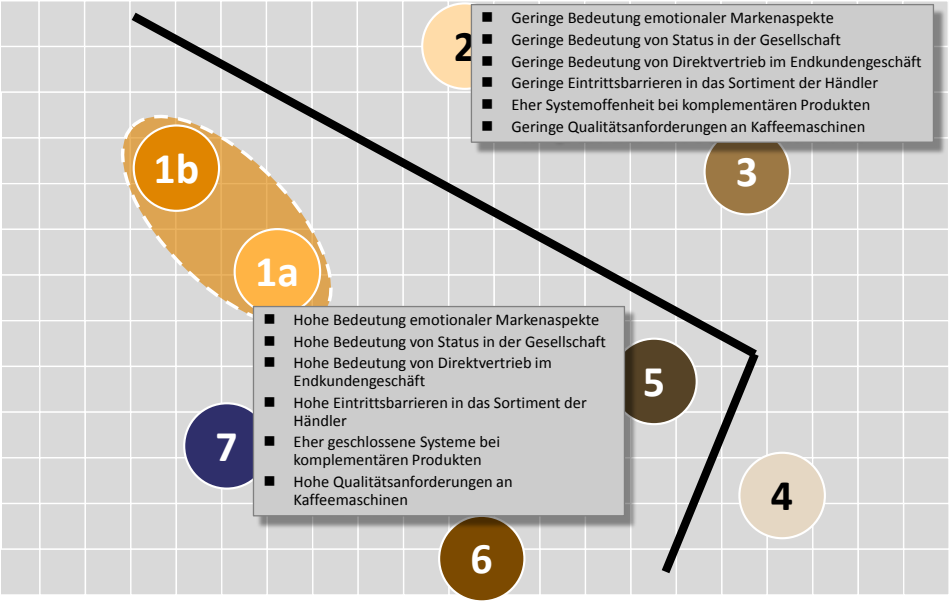
Zu welchen Szenarien lassen sich die einzelnen Projektionen verknüpfen? *(Schritt 3): Die Szenariobildung beginnt mit einer Bewertung der Verträglichkeit der einzelnen Zukunftsprojektionen. Solche Konsistenzbewertungen bilden die Grundlage, um mit Hilfe einer Software alle denkbaren Kombinationen – die sogenannten Projektionsbündel – durchzuspielen. Unter Verwendung einer Clusteranalyse wird anschließend eine handhabbare Anzahl von Szenarien ermittelt, die den »Raum der Möglichkeiten« bestmöglich abbilden. Diese Szenarien werden zusätzlich in einer »Landkarte der Zukunft« grafisch verknüpft.*

Mit welchen Szenarien ist zu rechnen – und wie sollten wir mit dem Zukunftsraum umgehen? *(Schritt 4): An die Szenario-Entwicklung schließen sich üblicherweise zwei Aktivitäten an: Zum einen lassen sich für die einzelnen Szenarien Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen ableiten – ebenso wie Indikatoren, die frühzeitig auf das Eintreten dieser Zukunft hinweisen. Zum anderen werden die Szenarien bewertet. So lässt sich feststellen, wie weit die Zukünfte von der Gegenwart entfernt sind, welche Entwicklungspfade es in die Zukunft gibt – und mit welchen Entwicklungen am ehesten gerecht wird.*

Navigieren in der Landkarte

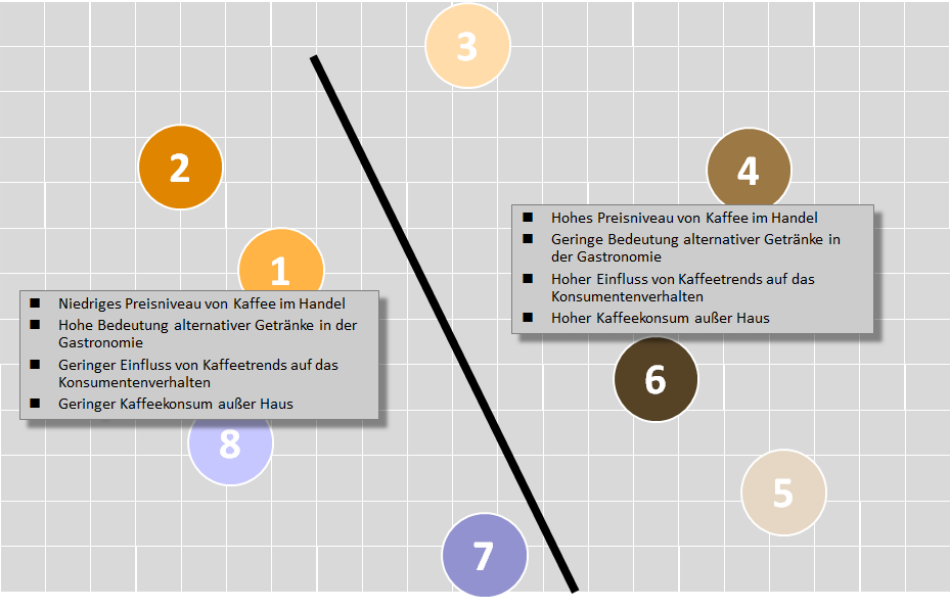
Die „Landkarte der Zukunft“ enthält unterschiedliche Perspektiven auf die Zukunft. Sie ist Instrument, um sich die Dimensionen der Unterschiede zwischen den Szenarien vor Auge zu führen, aber auch Perspektiven zu entdecken, die auf Ähnlichkeiten zwischen den „Welten“ hinweisen. Zwei zentrale Perspektiven finden sich den Abbildungen wieder.

Unterschiedliche „Welten“ für den Kaffeekonsum zuhause und die Kaffeemaschine im Privatgebrauch



Die Abbildung gibt Hinweise darauf, wie sich die unterschiedlichen „Welten“ für den Privatkundenbereich entwickeln können. In den drei Szenarien auf der rechten Seite der Abbildung spielt Qualität, insbesondere bei Kaffeemaschinen im Privatkundenbereich nur eine untergeordnete Rolle. Die Branche muss die gesellschaftlichen Entwicklungen hinnehmen, nach denen Marken an Bedeutung verlieren und sich nur wenige mit Statussymbolen abgrenzen wollen. Ein Massenmarkt für Kaffeemaschinen entsteht, bei dem Händler gerne eine Vielzahl an Maschinen anbieten. Dieses Umfeld führt dazu, dass die Kaffeemaschinensysteme eher offen gestaltet sind und komplementäre Produkte herstellerunabhängig ergänzt werden können. In den Szenarien auf der linken Seite sind im Gegensatz dazu emotionale Markenaspekte von großer Bedeutung und die Menschen versuchen sich durch Statussymbole abzuheben. In das Sortiment der Händler schaffen es nur wenige Hersteller und entsprechend spielt Direktvertrieb eine immer größere Rolle. Die große Bedeutung von Qualität bei den Kaffeemaschinen führt auch dazu, dass die Kaffeemaschinensysteme eher geschlossen konzipiert werden, um bei den komplementären Produkten hohe Standards gewährleiten zu können und hohe Margen zu erzielen.

Unterschiedliche „Welten“ für den Kaffeekonsum außer Haus und die gastronomischen Kaffeemaschinen



In dieser Abbildung lassen sich die verschiedenen Grundrichtungen hinsichtlich des Kaffeekonsums in der Gastronomie erkennen. Entsprechend lässt sich ableiten in welchen Szenarien welche gastronomischen Kaffeemaschinen in der Zukunft platziert werden können. Auf der rechten Seite ist das Preisniveau im Handel eher hoch. Kaffeetrends spielen allgemein eine große Rolle und den Gastronomen gelingt es, diese für sich zu nutzen, da der Konsum außer Haus in diesen Zukunftsbildern sehr hoch ist. Kaffee wird in der Gastronomie nicht durch alternative Getränke verdrängt. Auf der linken Seite der Abbildung liegen die Szenarien mit einem niedrigen Preisniveau im Handel. Kaffee ist günstig zu bekommen und Kaffeetrends spielen keine Rolle. Somit wird verstärkt zuhause zubereitet und der Kaffeekonsum außer Haus sinkt. Die Gastronomen reagieren durch die Berücksichtigung alternativer Getränke zu Kaffee (z.B. Chai Tee Latte, etc.) in Ihrem Angebot.

Sieben Szenarien für den Kaffeemaschinenmarkt

Um den Umgang mit den sieben Zukunftsbilder bzw. Szenarien zu erleichtern und deren Unterscheidung möglichst schnell und einfach darzustellen, werden den Szenarien kurze und prägnante Titel gegeben. In einer Organisation bzw. einem Unternehmen vereinfacht ein solcher Schritt die interne und externe Kommunikation der Zukunftsvorstellungen stark.

Beschreibung der Szenarien

Die „Landkarte der Zukunft“ visualisiert die Szenarien so, dass sie schnell und überblicksartig kommunizierbar sind. Die Titel schärfen dieses Bild nochmals. So eignet sich dieses Instrumentarium insbesondere als Grundlage für Diskussionen, bei denen ein tieferes Verständnis der Szenarien noch nicht notwendig ist. Für eine detaillierte und fundierte Analyse der Szenarien ist es sinnvoll eine ausführliche Beschreibung zu formulieren. Hier sind der Kreativität und Aufbereitung keine Grenzen gesetzt. Vorstellbar sind hierbei beispielsweise Karikaturen und Zeichnungen, die Formulierung eines Zeitungsartikels aus der Zukunft oder die Produktion von Filmsequenzen. Für diesen Bericht wurde allerdings die Form der klassischen Szenariobeschreibung in Textform gewählt. Hier werden zu den Kernbereichen prägnante Formulierungen verfasst, um die charakteristischen Züge der einzelnen Szenarien herauszustellen.

Szenariobeschreibungen

Marktumfeldszenario 1:

Qualität zahlt sich aus

Hochwertige Kaffeemaschinen für zuhause produziert von großen Herstellern

Dominante Hersteller am Markt

Bei der Herstellung von Kaffeemaschinen haben sich wenige große Wettbewerber etabliert. Die Hersteller haben ihren Innovationsgeist aus der Vergangenheit verloren und beschränken sich darauf, vorhandene Systeme zu optimieren.

Hohe Qualitätsansprüche von Privatkunden

Die Privatkunden erwarten qualitativ hochwertige Kaffeemaschinen ohne viele Spielereien. Die präferierten Kaffeegetränke sind einfach zuzubereiten. Allerdings ist es für die Privatkunden sehr wichtig, dass die Maschinen die Kaffeegetränke in ansprechender Qualität ausgeben und die hohe Qualität bei der Verarbeitung der Maschinen wiederspiegeln. Neue Kaffeetrends spielen in diesem Umfeld keine bedeutende Rolle.

Gastro-Konsum eher niedrig

Die fernbleibenden Gäste in der Gastronomie machen es schwierig, ausgereifte und qualitativ hochwertige Gastro-Maschinen einzusetzen. Die gewerblichen Kunden investieren daher überwiegend in solide Einheitsqualitätsgeräte mit der Inanspruchnahme von produktbezogenen Dienstleistungen wie Wartung und Service.

Direkte Absatzwege statt volle Regale

In den Regalen der Elektrohandelsketten ist die Auswahl an Kaffeemaschinenmarken gering. Aber auch die Vielfalt von Kaffeemaschinenarten befindet sich auf einem niedrigen Niveau. Die Hersteller setzen auf alternative direkte Vertriebswege, wie eigene Stores, um die Kundschaft mit ihren Produkten zu erreichen.

Marken beeinflussen Kaufentscheidung

Das Geltungsbedürfnis bzw. der Ausdruck von Status des Einzelnen spielt eine große Rolle. In der Gesellschaft begründet sich Status insbesondere durch die Zurschaustellung bekannter Marken, die eher durch emotionale und weniger durch rationale Aspekte geprägt werden.

Zukunft für Kaffeeproduzenten ungewiss

Während in Alternative 1a die Zukunftsaussichten der Kaffeebranche ungetrübt sind und Kaffeeproduzenten ihr Kerngeschäft bei der Wertschöpfung mit Kaffee sehen, wird in Alternative 1b mit einem rückläufigen Absatzmarkt gerechnet. Dies führt zu einer Diversifikation in der Wertschöpfung und einer Suche nach weiteren Ertragsmöglichkeiten.

Marktumfeldszenario 2:

Kaffee schwarz, bitte!

Einfache Maschine für gastronomische Zwecke produziert von wenig diversifizierter Branche

Festgefahrene Wertschöpfungskette

Große und dominante Kaffeemaschinenhersteller haben sich am Markt etabliert und beziehen ihre Komponenten und Teile von wenigen unterschiedlichen Zulieferern. Dies führt zu wenig Diversifikation im Produktportfolio, was durch die niedrige Innovationsgeschwindigkeit in der Branche verstärkt wird.

Geringe Qualitäts- und Funktionalitätsanforderungen für den Privatgebrauch

Die Anforderungen von Privatkunden an Qualität und Funktionalität bei Kaffeemaschinen sind gering und die heimische Kaffeemaschine wird durch Alternativangebote substituiert. Die Konsumenten verlieren das Interesse an Kaffeemaschinen im Privatkundenbereich.

Kaffeekonsum überwiegend außer Haus

Bei den Dienstleistungskonzepten für gewerbliche Kunden werden lediglich zusätzliche Leistungen wie Service und Reparatur in Anspruch genommen. Das Kaufverhalten der Konsumenten orientiert sich an keinen Trends und somit ist es für die Gastronomen einfach ihre Gäste zufrieden zu stellen. Solide und leistungsfähige Maschinen ohne große Getränkevielfalt passen in dieses Umfeld.

Kaffeemaschinen in den Regalen der Händler

Der Vertrieb der Kaffeemaschinen im Privatkundensegment kann als klassisch bezeichnet werden. Wenn mal eine Kaffeemaschine benötigt wird gehen die Konsumenten in den Elektrofachhandel.

Marken verlieren an Bedeutung

Markenbewusstsein, Individualisierung und Statusdenken spielen immer seltener eine Rolle. In Bezug auf Werte und Einstellungen entwickelt sich die Gesellschaft damit zu einer Einheit. Diese Homogenität macht eine individualisierte Konsumentenansprache unnötig.

Kaffeeproduzenten diversifizieren Angebot

Da Kaffee für zuhause kaum mehr gekauft wird reduziert sich auch entsprechend die Nachfrage und sorgt für niedrige Preise im Kaffeehandel. Das gesamte Umfeld führt dazu, dass Kaffeeproduzenten neben dem Verkauf von Kaffee weitere Umsatzzweige entdecken bzw. neue Geschäftsmodelle entwickeln.

Marktumfeldszenario 3:

Wachstumsmarkt Kaffee

Marktpotentiale und einfache Produkte locken neue Wettbewerber in die Kaffeemaschinenbranche

Starker Wettbewerb ohne Innovationsgeist

Die Anzahl an verschiedenen Kaffeemaschinenproduzenten ist hoch und die positiven Aussichten in der Branche sorgen dafür, dass dies auch so bleibt. Die Branche insgesamt sieht sich nicht angehalten häufig neue innovative Produkte oder Konzepte auf den Markt zu bringen, was zu einer überschaubaren Produktpalette führt.

Kaffeemaschine zuhause nur Mittel zum Zweck

Die Funktionalitäts- und Qualitätsanforderungen an Kaffeemaschinen sind gering. Für die Konsumenten ist wichtig, dass Kaffeegetränke zur Verfügung stehen und das am besten bei jeder Gelegenheit. Es wird lieber einmal im Jahr die Maschine ersetzt, als viel Geld für eine robuste hochwertige Maschine zu bezahlen.

Masse statt Klasse bei den Gastronomen

Bei den Gastronomen hat sich ebenfalls die Weg-Werf-Mentalität durchgesetzt. Der Fokus liegt dabei auf der Verwendung eher einfacher Kaffeemaschinen. Dienstleistungen spielen deswegen auch keine große Rolle in diesem Umfeld.

Online-Handel boomt

Der Verkauf von Kaffeemaschinen erfolgt überwiegend über Online-Vertriebskanäle. Kaffeemaschinen sind ein gefragtes Gut und die Schwierigkeit, in das Sortiment aufgenommen zu werden ist entsprechend gering. Trotzdem ist die Variantenvielfalt auf einem relativ geringen Niveau und die Lager entsprechend gefüllt mit Einheitsware.

Geringes Interesse an Marken

Die Entwicklungen im Markt sind zu großen Teilen den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen geschuldet. Das Bedürfnis sich mit Marken von anderen abzuheben ist in der Gesellschaft kaum feststellbar.

Kaffeeproduzent als Systemlieferant

Die hohe Ertragsrate von Kaffee und eine wachsende quantitative Kaffeeeinfuhr führen zu niedrigen Kaffeepreisen. Die Kaffeeproduzenten nutzen dieses Umfeld dazu ihr Angebot, neben dem Verkauf von Kaffee zu erweitern. Vorstellbar sind Konzepte, die Kaffeeprodukte und Kaffeezubereitungsprodukte integrieren und Kaffeeproduzenten somit zum Systemlieferanten für Kaffeegetränke macht.

Marktumfeldszenario 4:

Qual der Wahl

Online-Versandhändler diversifizieren ihr Kaffeemaschinenangebot mit unzähligen Variationen

Starker Wettbewerb geprägt durch Innovationen

Zahlreiche Kaffeemaschinenproduzenten und Zulieferer befinden sich im Wettbewerb. Neue innovative Produkte und eine breite Produktpalette sind das Resultat. Weiterhin wird die große Vielfalt des Angebots durch eine sehr offene Systemauslegung für Zusatzprodukte erreicht.

Hohe Funktionalität und Variantenvielfalt von Privatkunden gewünscht

Die Qualitätsanforderungen an Kaffeemaschinen sind bei gleichzeitig hohen Funktionalitätsanforderungen gering. Unterschiedliche Ansprüche bei den Konsumenten und schnell wechselnden Trends beeinflussen das Verhalten stark. Der Kaffeekonsum zuhause ist auf einem sehr hohen Niveau.

Schweres Feld für Gastronomen

Beim Kaffeeverzehr außer Haus gibt es aufgrund der wechselnden Ansprüche bei den Gästen Gewinner und Verlierer unter den Gastronomen. Sie greifen daher beim Kauf von Kaffeemaschinen gerne auf Dienstleistungen wie Leasing und Finanzierung zurück und reduzieren so das Risiko bei hohen Investitionen.

Online-Handel setzt sich endgültig durch

Der Verkauf von Kaffeemaschinen an Endkunden erfolgt überwiegend über Online-Versandhändler. Die Eintrittsbarrieren in das Sortiment sind entsprechend niedrig und die hohe Vielzahl an Kaffeemaschinen kann einfach am Markt platziert werden.

Unterschiedliche Lebensstile wichtiger als Marken

Ein großer Teil der Gesellschaft versucht sich durch den Lebensstil vom Rest zu unterscheiden. Der andere Teil gleicht sich hingegen immer mehr an und so entwickeln sich zwei verschiedene Lager: Die Individualisten und die Konformisten. Beide Lager sind sich allerdings darin einig, dass überwiegend funktionale Aspekte die Aussagekraft zu einer Marke prägen.

Mächtige Kaffeehändler dominieren Wertschöpfungskette

Das Geschäft mit Kaffee ist so gut, dass die Kaffeeproduzenten nicht diversifizieren müssen. Dabei ist das Preisniveau im Handel als hoch anzusehen, was auf die zurückgehenden Erträge bei der Ernte zurückzuführen ist.

Marktumfeldszenario 5:

Mein Haus, mein Auto, meine Kaffeemaschine!

Kampf um Marktanteile mit komplexen und prestigeträchtigen Produkten

Diversifizierte Herstellerbranche

Die Anzahl an verschiedenen Kaffeemaschinenproduzenten und deren breite Produktdiversifikation sorgt für stetig neue Innovationen welche auf dem Markt schnell Absatz finden. Komplementäre Produkte bzw. Systeme sind eher geschlossen gehalten. Dies führt dazu, dass jeder Kaffeemaschinenproduzent seine Produkte mit komplementären Produkten flankiert und so die Attraktivität erhöht.

Hohe Qualitäts- und Funktionalitätsansprüche von Privatkunden

Kaffee ist ein ewiger Begleiter im Alltag, was zu einem hohen Kaffeekonsum insgesamt führt. Egal ob zu Hause oder außer Haus. In beiden Bereichen beeinflussen langanhaltende Kaffeetrends das Konsumverhalten stark.

Rundum-sorglos Paket für Gastronomen

Für Gastronomen sind die entscheidenden Argumente bei der Kaufentscheidung die Möglichkeiten zur Inanspruchnahme von Dienstleistungen. Produktbezogen und produktunabhängige Dienstleistungen fallen hier gleichermaßen ins Gewicht. Dies lässt allerdings auch Spielraum für ganz neue Geschäftsmodelle von Kaffeemaschinenproduzten.

Barrieren im Handel führen zu verstärktem Direkt-Vertrieb

Eine hohe Wettbewerbsintensität und geringe Variantenvielfalt hat dazu geführt, dass die Eintrittsbarrieren in den Handel sehr hoch sind. Diejenigen, die ihre Produkte nicht bei den Verkaufsplattformen im Handel platzieren können, nutzen eigene Online-Plattformen.

Hohes Markenbewusstsein und Statusdenken

Marken spielen in der Gesellschaft mit einer eher homogenen Entwicklung der Lebensstile eine große Rolle. Gepaart mit einer besonderen Bedeutung von Statusdenken führt dies dazu, dass Markenprodukte gerne dazu eingesetzt werden, zu zeigen was man hat, um so eine besondere Stellung zu etablieren.

Kaffeemarkt in der Hand der Produzenten

Die Kaffeeproduzenten dominieren weitestgehend die Wertschöpfungskette vom Produkt bis hin zum Endkunden. Die Rohstoffkosten insgesamt bleiben stabil und Spekulationen mit Kaffee werden durch eine restriktive Handelspolitik erschwert. Dennoch existiert weiter eine konstant hohe Nachfrage.

Marktumfeldszenario 6:

Kaffeekränzchen deluxé

Komplexe Kaffeemaschinen für die heimische Anwendung in stark wettbewerblichem Umfeld

Starker Wettbewerb in der Herstellerbranche

Die vielen Kaffeemaschinenproduzenten und Zulieferer in der Branche sorgen für viel Diversifikation unter den Produkten, was durch ihre hohen Innovationsbestrebungen untermauert wird. Allerdings ist die Erwartungshaltung des Marktes an die Innovationen sehr hoch was dazu führt, dass viele Neuheiten schnell wieder vom Markt verschwinden.

Hohe Ansprüche und wechselnde Trends bei Privatkunden

Die Kunden haben hohe Ansprüche hinsichtlich der Qualität sowie Funktionalität der Kaffeemaschinen. Der Kaffee wird meistens zu Hause zubereitet, wobei das Verhalten und die Ansprüche der Kunden häufig wechseln. Dies macht es schwierig eine passende Produktpalette anzubieten.

Gastro-Bereich scheut Anfangsinvestitionen

Im gastronomischen Bereich werden produktunabhängige Dienstleistungen wie etwa Finanzierungsmöglichkeiten und Leasing bei hochpreisigen Geräten häufig in Anspruch genommen. Im Trend sind allerdings alternative Getränkearten in der Gastronomie.

Direkter Online-Vertrieb macht vieles möglich

Der Verkauf von Kaffeemaschinen erfolgt überwiegend über Online-Direkt-Vertriebskanäle der Produzenten aufgrund der hohen Eintrittsbarrieren in das Sortiment der Händler. Für die wenigen Produzenten, die es allerdings in das Sortiment der Händler geschafft haben, besteht die Möglichkeit sehr viele verschiedene Arten an Kaffeemaschinen anzubieten und gute Absätze zu erzielen.

Tief verwurzeltes Marken- und Statusdenken

Marken spielen in der Gesellschaft eine große Rolle. Da die Gesellschaft sich, was Lebensstile und Interessen angeht eher zu einer Einheit entwickelt, eignen sich Marken besonders gut für Konsumenten um sich von der Masse abzuheben. Beispielswiese lässt sich bei gesellschaftlichen Anlässen mit dem Vorzeigen von Markenprodukten punkten.

Fokus der Kaffeeproduzenten liegt auf Kerngeschäft

Die Spekulationen mit Rohstoffen sind weit verbreitet und nehmen Einfluss auf die Preise. Die Preise im Handel sind auf einem hohen Niveau. Dies liegt unter anderem daran, dass die Ertragsraten auf den Plantagen rückläufig sind, aber die Nachfrage nach Kaffee konstant hoch ist.

Marktumfeldszenario 7:

Kaffee adé

Kaffee verliert Qualitätswettbewerb und wird durch alternative Getränke substituiert

Überschaubare Herstellerbranche

Kaffeemaschinenproduzenten sind in der Branche wenige übrig geblieben. Die geringe Anzahl ist allerdings nicht auf die Dominanz weniger Großer zurückzuführen, sondern vielmehr auf die geringe Attraktivität der Branche insgesamt. Die verbleibenden Produzenten bemühen sich mit neuen Innovationen die Konsumenten zum Kauf von Kaffeemaschinen zu bewegen, was allerdings ein wenig erfolgversprechendes Unterfangen bleibt. Alternative Getränke zu Kaffee haben entsprechend eine hohe Bedeutung.

Hohe Privatkundenansprüche

Die Qualitäts- sowie Funktionalitätsanforderungen an Kaffeemaschinen sind sehr hoch - trotz des insgesamt niedrigen Kaffeekonsums.

Einfache Maschinen in der Gastronomie

Die Gastronomen kaufen, wenn überhaupt, eher einfache Kaffeemaschinen mit Erweiterungsmöglichkeiten für alternative Getränke, in Verbindung mit Dienstleistungsangeboten, wie Wartung und Reparatur. Auf die häufig wechselnden Kaffeetrends, die von der Kaffeebranche initiiert werden, reagieren die Gastronomen nicht und verstärken ihr Angebot von alternativen Getränken.

Vertrieb über eigene Stores

Der Verkauf von Kaffeemaschinen im Privatsegment erfolgt überwiegend in Stores und soll für die wenigen, aber anspruchsvollen Kunden eine hohe Beratungsqualität sicherstellen. Die Eintrittsbarrieren in das Sortiment der Händler sind sehr hoch.

Hohe Bedeutung von Marken und Status

Marken und Status spielen in der Gesellschaft eine große Rolle und es zeigt sich, dass die Gesellschaft, zumindest was Werte und Einstellung betrifft, auseinander geht. Das Markenbewusstsein ist geprägt sowohl durch funktionale, als auch emotionale Aspekte.

Kaffeeproduzenten sind auf der Suche nach neuen oder ergänzenden Absatzmärkten

Kaffeeproduzenten diversifizieren ihr Angebot. Neben klassischen Kaffeeprodukten, werden auch weitere veränderte Produkte angeboten. Die hohen Preise im Kaffeesegment sind zumindest teilweise auf die rückläufigen Ertragsraten der Kaffeeanbaugebiete und die komplizierte Einfuhr von Kaffee zurückzuführen.

Arbeiten mit Marktumfeldszenarien

Für eine erfolgreiche Nutzung von Szenarien ist es wichtig, dass alle Beteiligten ein gleiches Verständnis von der Funktion und Wirkweise von Szenarien haben. Dazu zählen mehrere, grundsätzliche Annahmen:

- Szenarien stellen nicht die »einzig wahre« Zukunft dar, sondern einen möglichen Zukunftsverlauf. Einzelne Elemente in einem Szenario sind nicht »die einzige Möglichkeit«, sondern in der Regel »die mit der höchsten Stimmigkeit zu den anderen Elementen im Szenario«.
- Szenarien sind keine Strategien, sondern (Denk-)Werkzeuge zur Entwicklung besserer Strategien.
- Szenarien beinhalten keine Entscheidungen, sondern sie stellen Umfelder dar, innerhalb derer wir Entscheidungen zu treffen haben.
- Szenarien wären nicht dann »gut entwickelt«, wenn sie exakt eintreten, sondern wenn sie Orientierungsprozesse in Unternehmen gezielt unterstützen und so zu besseren Entscheidungen beitragen.

Szenarien werden in Unternehmen und Organisationen auf vielfältige Weise genutzt.

Bewertung der Szenarien und Ableitung von Entwicklungspfaden (Anwendungsmöglichkeit 1)

Für Szenarien, die auf extremen Zukunftsprojektionen beruhen, lassen sich sinnvoll keine Wahrscheinlichkeiten bestimmen. Da aber in vielen Entscheidungsprozessen trotzdem Aussagen zu gegenwärtigen Entwicklungstendenzen gewünscht werden, kann nach der Beschreibung der Szenarien eine Bewertung durchgeführt werden. Dabei werden Gegenwart, Erwartung und Wunsch für die Projektionen jedes einzelnen Schlüsselfaktors bewertet. So lassen sich Trends, Stabilitäten und Veränderungen sowie Chancen und Gefahren ermitteln. Gleichzeitig lässt sich herausarbeiten, in Richtung welcher Szenarien im Zukunftsraum die aktuelle Entwicklung weist. Außerdem können Wege von heute zu den einzelnen Szenarien vorausgedacht werden. Dabei zeigen sich häufig bestimmte Pfade, über die sich Veränderungsprozesse abspielen.

Konsequenzanalyse (Anwendungsmöglichkeit 2)

Viele eigene Handlungsmöglichkeiten sind Reaktionen auf Umfeldentwicklungen. Daher geht es häufig zunächst darum, die Auswirkungen der Szenarien auf das eigene Unternehmen oder die eigene Organisation zu analysieren. Bei dieser Auswirkungsanalyse sollten alle Szenarien so lange wie möglich »im Spiel gehalten« werden, um auf diese Weise auch die in den vermeintlich negativeren Szenarien versteckten Chancen sowie die gerne verdrängten Gefahren einer oberflächlich »guten« Entwicklung zu identifizieren. Aus diesen Chancen und Gefahren können anschließend konkrete Handlungoptionen in Form von Maßnahmen, Projekten oder Programmen abgeleitet werden.

Robustheits-Check (Anwendungsmöglichkeit 3)

Umfeldszenarien sind wie der »langfristige Wetterbericht«

für unser Geschäft. Daher können bestehende Strategien oder Konzepte mit Hilfe der Szenarien auf ihre Zukunftstauglichkeit hin überprüft werden. Auf diese Weise werden Schwachstellen bestehender Strategien deutlich gemacht. Gleichzeitig lässt sich auch erkennen, ob und wie robust die Strategien gegen Umfeldveränderungen sind.

Szenariogestützte Entscheidungsfindung (Anwendungsmöglichkeit 4)

Wie wir mit Ungewissheit umgehen hängt davon ab, wie viele und welche Umfeldszenarien bei einer strategischen Entscheidung berücksichtigt werden. Dabei können zwei Extreme unterschieden werden: Im Rahmen fokussierter Strategien konzentriert man sich auf ein erwartetes Szenario und entwickelt eine dafür passende Strategie. Im Rahmen robuster Strategien werden beim eigenen Handeln mehrere – unter Umständen sogar alle – Szenarien berücksichtigt. Folglich kann aus Sicht der Strategie zwischen zwei Arten von Szenarien unterschieden werden: Strategiebildende Szenarien sind Grundlage des eigenen Handelns. Häufig werden sie weiter konkretisiert, um so als Basis für Roadmaps und Planungen zu dienen. Strategiekritische Szenarien sind demgegenüber keine Grundlage für die eigene Strategie. Sie sind aber – und das ist ein zentraler Punkt des Szenario-Management™ – nicht vernachlässigbar. Sie müssen beobachtet werden und bilden somit den Fokus für eine systematische Früherkennung im Rahmen des Szenario-Monitorings.

Szenario-Monitoring (Anwendungsmöglichkeit 5)

Szenarien sind wie »Landkarten der Zukunft« – daher sollten sie auch nach der ersten Nutzung nicht weggelegt, sondern weiter genutzt werden. Dieser Prozess der regelmäßigen Beobachtung eines von Szenarien aufgespannten Zukunftsraums wird als Szenario-Monitoring bezeichnet. Koordiniert wird dieser Prozess von einem Vorausschauteam, welches sich häufig aus einem Szenarioteam heraus entwickelt. Der Szenario-Monitoring-Prozess kann mit einem Trend-Management zu einem integrierten Früherkennungsprozess verknüpft werden.

Ideengenerierung (Anwendungsmöglichkeit 6)

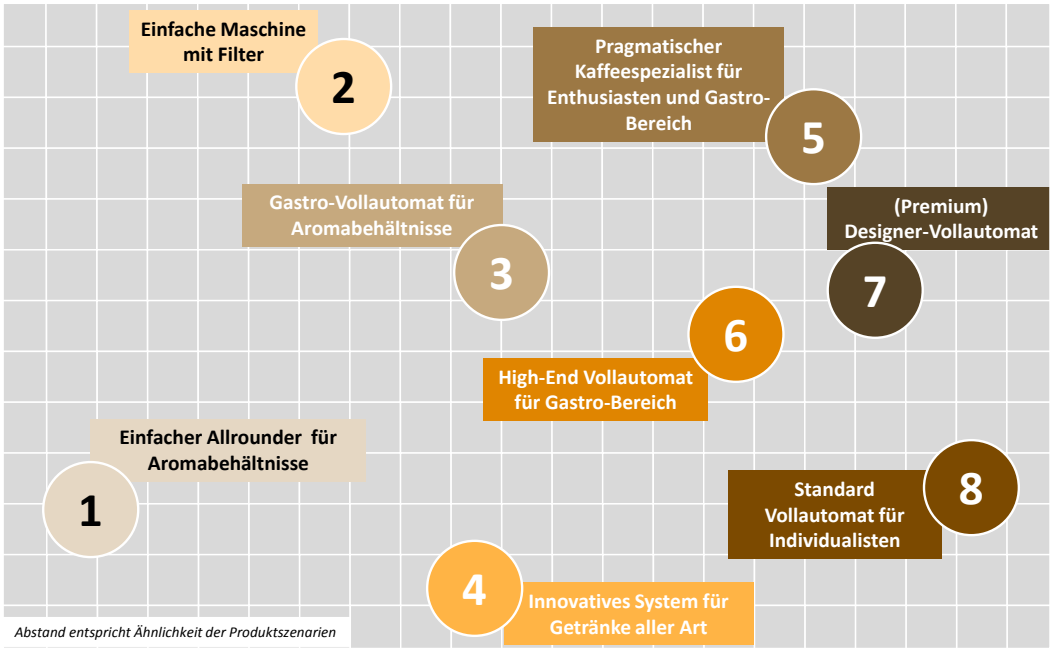
Szenarien können so entwickelt werden, dass sie mögliche Marktumfelder so prägnant darstellen, dass darauf basierend neue Produkte erdacht werden können. Dies verlangt eine tiefgehende Beschäftigung mit Kundenbedürfnissen.

Die Produktszenarien

Um als Unternehmen in einem innovativen und wettbewerbsintensiven Markt zu bestehen, bedarf es geschickter strategischer Planung bei den Marktleistungen. Durch die Entwicklungen der Marktumfeldszenarien wurde identifiziert, welche Kräfte im Unternehmensumfeld miteinander wirken und welche möglichen Entwicklungen das Marktumfeld nehmen kann. Kritischer Erfolgsfaktor bei der Szenarioerstellung ist es dann, diese Erkenntnisse zu seinem eigenen Vorteil zu nutzen.

Für die Branche der Kaffeemaschinenhersteller gilt es, aus den Marktumfeldszenarien Kundenanforderungen abzuleiten und entsprechend die zukünftigen Leistungen anzupassen. Da eine Änderung des Leistungserstellungsprozesses meist mit einem hohen Einsatz an Zeit und Kosten einhergeht, ist es umso entscheidender bei den strategischen Überlegungen bereits ein möglichst genaues Bild vom Zukunftsraum zu haben, was durch die Szenarioerstellung ermöglicht wird. Die mögichen Leistungen können durch die Erstellung von Produktszenarien systematisch erarbeitet werden.

Bei den Produktszenarien wird eine ähnliche Vorgehensweise, wie bei der Entwicklung von Marktszenarien angewendet. Jedoch ist das Ziel ein anderes. Es werden konkrete Produktvarianten entwickelt. Das Ergebnis sind Produktszenarien, welche mögliche Ausrichtungen bezüglich der Kaffeemaschine der Zukunft aufzeigen. Diese Produktszenarien dienen als Grundlage des Innovationsmanagements, bei der Ideenfindung oder auch bei der Identifizierung von Technologiepotenzialen. In Kombination mit den Marktszenarien finden sie auch Verwendung in der strategischen Planung. Wie bei der Erstellung der Marktszenarien, sind auch bei den Produktszenarien die Schlüsselfaktoren – hier als Schlüsselelemente bezeichnet – und ihre möglichen Ausprägungen – der Ausgangspunkt der Analyse. Die Schlüsselelemente beschreiben zentrale Eigenschaften einer Kaffeemaschine, bei denen der Hersteller eine Entscheidung bzw. Auswahl treffen kann. So lassen sich die verschiedenen Kaffeemaschinen charakterisieren und voneinander unterscheiden. Beispielsweise beeinflussen das Design oder die Verarbeitung bzw. Qualität den Konsumenten in seiner Kaufentscheidung. Um sich im Anschluss bei der Beschreibung der Szenarien nicht in den Details zu verlieren und um Komplexität zu reduzieren, wurden 15 Schlüsselelemente ausgewählt, welche aus heutiger Perspektive auch in der Zukunft wichtige Eigenschaften einer Kaffeemaschine darstellen. Festzuhalten bleibt dabei, dass Attribute, die heute nicht abzusehen aber in Zukunft von Bedeutung sind, in den Produktszenarien nicht integriert werden können. Hier müssen die späteren Nutzer bzw. Anwender der Szenarien notwendige Beobachtungen in Form von beispielsweise Technologiescanning selbsttätig durchführen.



Abstand entspricht Ähnlichkeit der Produktszenarien

Produktszenario 1:

Einfacher Allrounder für Aromabehältnisse

Aromaaufbewahrung	Aromaaufbewahrung extern
Aromazuführung	Zuführung durch vorportionierten Aromabehälter
Mahlwerk	Mahlwerk nicht vorhanden
Wasserversorgung	Kleiner Wassertank
Brühvorgang	Einfach
Ausgabe(-leistung)	Wenige Getränke pro Stunde bei einem geringen Automatisierungsgrad der Ausgabe
Getränkevielfalt / Funktionsumfang	Anzahl verschiedener Kaffeegetränkearten ist hoch und Herstellung alternativer Getränke ist möglich
Verarbeitung / Qualität	Insgesamt geringe Qualität von Innenleben und Gehäuse
Design	Funktionalität bestimmt das Design
Bedienbarkeit	Steuerung über Tasten
Smart Home (-fähigkeit)	Vernetzungsmöglichkeiten nicht vorhanden
Wartung und Bauweise	Kaffeemaschine lässt sich nur schwer erweitern und reparieren
Haltbarkeit	Insgesamt geringe Haltbarkeit der Maschine
Reinigung & Pflege	Reinigungsprogramm nicht vorhanden

Geringe Qualität und einfaches Innenleben

Produzenten dieser Maschinenart sind darauf festgelegt, kostenoptimiert zu produzieren, was auch bei der Verarbeitung von Innenleben und Gehäuse spürbar ist. Da die Maschine nach regelmäßiger Benutzung unter anderem mangels eines automatischen Reinigungs- und Pflegeprogrammes schnell kaputt geht und Reparaturmöglichkeiten nicht vorhanden sind, eignet sich die Bezeichnung Einweg-Maschine.

Behälter-System und unspektakuläres Design

Bei diesem Typ von Maschine kommt ein externes Behälter-System zum Einsatz. Jede Tasse muss für sich zubereitet werden und man kann bei der Getränkeart variieren. Auch alternative Getränke können mit dieser Maschine zubereitet werden. Die Getränkezubereitung insgesamt ist allerdings umständlich und wenig automatisiert. Die Geschwindigkeit der Getränkezubereitung ist entsprechend langsam. Beim Design wird nichts kaschiert und die Optik sowie das Gehäuse sind puristisch und einfach gehalten. Entsprechend steuert man die Maschine lediglich mit Tasten durch die Funktionen und verzichtet auf jegliche Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Geräten.

Produktszenario 2:

Einfache Maschine mit Filter

Aromaaufbewahrung	Aromaaufbewahrung extern
Aromazuführung	Zuführung durch Pulver/Filter
Mahlwerk	Mahlwerk nicht vorhanden
Wasserversorgung	Kleiner Wassertank
Brühvorgang	Einfach
Ausgabe(-leistung)	Wenige Getränke pro Stunde bei einem geringen Automatisierungsgrad der Ausgabe
Getränkevielfalt / Funktionsumfang	Anzahl verschiedener Kaffeegetränkearten ist gering und Herstellung alternativer Getränke ist nicht möglich
Verarbeitung / Qualität	Fokus liegt auf der Verarbeitung von Innenleben der Kaffeemaschine
Design	Design der Kaffeemaschine lässt sich individuell gestalten
Bedienbarkeit	Steuerung über Tasten / Ein-/Ausschalten
Smart Home (-fähigkeit)	Vernetzungsmöglichkeiten nicht vorhanden
Wartung und Bauweise	Kaffeemaschine lässt sich erweitern aber nur schwer reparieren
Haltbarkeit	Kurze Lebensdauer trotz hoher Robustheit der Kaffeemaschine
Reinigung & Pflege	Reinigungsprogramm nicht vorhanden

Gut verarbeitetes und technisch einfaches Innenleben

Anbieter einfacher Filterkaffeemaschinen zielen darauf ab, durch die Beschränkung auf wesentliche Funktionen ein robustes Produkt für den Heimgebrauch anbieten zu können. Aufgrund der Abzielung auf eine überschaubare technische Komplexität wird kein automatisches Reinigungsprogramm integriert. Die komplizierte Reinigung und Pflege kann als Grund ausgemacht werden, warum die Produktlebensdauer trotz einer guten Verarbeitung beschränkt ist. Auch Reparaturen sind oftmals nicht wirtschaftlich gerechtfertigt.

Filter-System und individuellem Design

Charakteristisch für solche Basismaschinen ist die manuelle Bedienung, welche maßgeblich die Zuführung von Kaffeepulver in ein Filtersystem sowie die Aktivierung über eine An-Aus-Schaltung umfasst. Das Mahlen und Aufbewahren des Kaffees findet außerhalb des Maschinengehäuses statt und muss gegebenenfalls durch Erweiterungsmodule abgewickelt werden. Dementsprechend ist die Getränkevielfalt stark beschränkt und die Zubereitungsdauer lang. Punkten kann dieser Maschinentyp durch das hohe Maß an Individualität, dass durch das offene Design möglich wird.

Produktszenario 3:

Gastro-Vollautomat für Aromabehältnisse

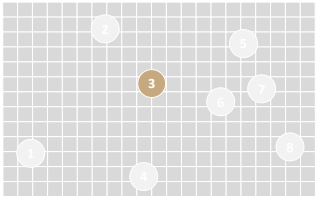
Gute Qualität und effiziente Ausgestaltung des Innenlebens

Bei der Verarbeitung wird maßgeblich auf die Praxistauglichkeit abgezielt, sodass ein robustes Produkt mit gut verarbeiteten technisch-mechanischen Komponenten angeboten werden kann. Um ständiges Nachfüllen zu vermeiden ist ein großer Wassertank integriert. Darüber hinaus verfügen derartige Anlagen über ein Reinigungsprogramm, sodass auch die Maschinenpflege leicht durchführbar ist. Die Komplexität der Maschine und des Innenlebens ist möglichst gering. Allerdings kann die Anlage als Baukastensystem erweitert werden.

Aromaaufbewahrung	Kombination mehrerer Aromaaufbewahrungsbehälter
Aromazuführung	Zuführung durch vorportionierten Aromabehälter
Mahlwerk	Mahlwerk nicht vorhanden
Wasserversorgung	Großer Wassertank
Brühvorgang	Einfach
Ausgabe(-leistung)	Viele Getränke pro Stunde bei einem hohen Automatisierungsgrad der Ausgabe
Getränkevielfalt / Funktionsumfang	Anzahl verschiedener Kaffeegetränkearten ist hoch und Herstellung alternativer Getränke ist möglich
Verarbeitung / Qualität	Fokus liegt auf der Verarbeitung von Innenleben der Kaffeemaschine
Design	Preis prägt das Design
Bedienbarkeit	Steuerung über Display (Touch)
Smart Home (-fähigkeit)	Vernetzungsmöglichkeiten vorhanden
Wartung und Bauweise	Kaffeemaschine lässt sich erweitern aber nur schwer reparieren
Haltbarkeit	Lange Lebensdauer trotz geringer Robustheit der Kaffeemaschine
Reinigung & Pflege	Reinigungsprogramm vorhanden

Ausgefeiltes Behälter-System und einfaches Design

Das vorportionierte Aroma wird innerhalb des Maschinengehäuses in mehreren Behältern aufbewahrt und weiterverarbeitet. An Design-Features wird gespart. Kaffeemaschinen dieses Typs sind auf Funktionalität und Effizienz ausgelegt, um große Mengen verschiedener Kaffeegetränke in möglichst kurzer Zeit bedarfsgerecht zuzubereiten. Außerdem sind Vernetzungsmöglichkeiten vorhanden, sodass die Maschinen durch Funksignale (beispielweise des Smartphones) automatisch aktiviert werden kann.



Produktszenario 4:

Innovatives System für Getränke aller Art

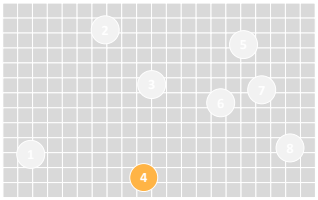
Geringe Qualitätsstandards trotz aufwendigen Innenlebens

Bei der Produktkonzipierung wird auf eine gute Verarbeitung und eine ansprechende Gestaltung des Gehäuses wertgelegt. Durch die Verarbeitung visuell und haptisch ansprechender Materialien sind die Gehäuse derartiger Systeme nur eingeschränkt robust, was sich signifikant auf die Lebensdauer und Robustheit niederschlägt. Diese ist aufgrund des nicht allzu komplexen technischen Systems eher gering. Verlängert kann die die Lebensdauer allerdings durch Reparaturen. Das wesentliche Attribut der Maschine ist somit das Design.

Aromaaufbewahrung	Kombination mehrerer Aromaaufbewahrungsbehälter
Aromazuführung	Zuführung durch vorportionierten Aromabehälter / Zuführung über Aromastoffe
Mahlwerk	Mahlwerk nicht vorhanden
Wasserversorgung	Mittlerer Wassertank / Kleiner Wassertank
Brühvorgang	Einfach
Ausgabe(-leistung)	Wenige Getränke pro Stunde bei einem hohen Automatisierungsgrad der Ausgabe
Getränkevielfalt / Funktionsumfang	Anzahl verschiedener Kaffeegetränkearten ist hoch und Herstellung alternativer Getränke ist möglich
Verarbeitung / Qualität	Fokus liegt auf der Verarbeitung vom Gehäuse der Kaffeemaschine
Design	Kaffeemaschine als Designerstück
Bedienbarkeit	Steuerung über Display (Touch)
Smart Home (-fähigkeit)	Vernetzungsmöglichkeiten vorhanden
Wartung und Bauweise	Kaffeemaschine lässt sich nur schwer erweitern aber gut reparieren
Haltbarkeit	Insgesamt geringe Haltbarkeit der Maschine
Reinigung & Pflege	Reinigungsprogramm nicht vorhanden

Innovatives Behälter-System und ausgeprägte Designmerkmale

Die Vielfältigkeit der Getränkearten ist umfassend, da mehrere vorportionierte Aromabehälter kombiniert werden können sowie auf eine komfortable Bedienung durch Touch-Displays oder vernetzte Geräte zurückgegriffen werden kann. Auf komplexe Zusatzmodule wird zugunsten des schlanken Designs weitgehend verzichtet. Kaffeemaschinen dieses Typs passen auch in eine edle Umgebung. Anbieter innovativer Einzeltassenkaffeemaschinen wollen insbesondere Designliebhaber begeistern.



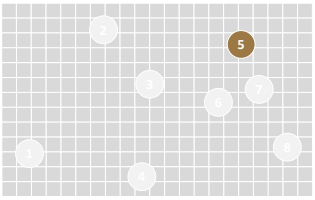
Produktszenario 5:

Kaffeespezialist für Enthusiasten & Gastro-Bereich

Aromaaufbewahrung	Aufbewahrung in integriertem Behälter
Aromazuführung	Zuführung durch Bohnen
Mahlwerk	Mahlwerk vorhanden
Wasserversorgung	Großer Wassertank
Brühvorgang	Komplex
Ausgabe(-leistung)	Viele Getränke pro Stunde bei einem geringen Automatisierungsgrad der Ausgabe
Getränkevielfalt / Funktionsumfang	Anzahl verschiedener Kaffeegetränkearten ist gering und Herstellung alternativer Getränke ist nicht möglich
Verarbeitung / Qualität	Fokus liegt auf der Verarbeitung von Innenleben der Kaffeemaschine
Design	Preis prägt das Design
Bedienbarkeit	Steuerung über Tasten
Smart Home (-fähigkeit)	Vernetzungsmöglichkeiten nicht vorhanden
Wartung und Bauweise	Kaffeemaschine lässt sich erweitern und gut reparieren
Haltbarkeit	Kurze Lebensdauer trotz hoher Robustheit der Kaffeemaschine
Reinigung & Pflege	Reinigungsprogramm vorhanden

Hohe Qualität des komplexen Innenlebens

Kaffeemaschinen dieser Art sind in erster Linie ergebnisorientiert konzipiert – d.h. sie ermöglichen die produktionsprozessübergreifende manuell gesteuerte Zubereitung von Kaffee. Trotz der guten Verarbeitung haben diese Maschinen oftmals nur eine geringe Lebensdauer, da sie in hoher Frequenz betrieben werden und die pragmatische Gestaltung anfällig für Missgeschicke im Umgang mit dem System ist. Somit wird insbesondere auf die Verarbeitung und Reparaturfähigkeit der technischen und mechanischen Elemente fokussiert.



Aufwendiges Brühsystem und effizientes Design

Es werden intern gelagerte Bohnen gemahlen und mit einem komplizierten Brühsystem aufgebrüht. Die Variantenvielfalt der Kaffeegetränke ist beschränkt und alternative Getränke können nicht produziert werden. Die Steuerung geschieht manuell über Tasten, wobei auch Vernetzungsmöglichkeiten gegeben sind, welche auf den ersten Blick zumindest optisch nicht erfassbar sind. Funktionalität kommt hier eindeutig vor Design, sodass die Qualität des Endproduktes – die Tasse Kaffee – im Vordergrund steht.

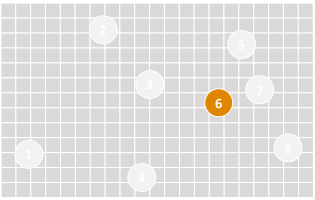
Produktszenario 6:

High-End-Vollautomat für Gastro-Bereich

Aromaaufbewahrung	Aufbewahrung in integriertem Behälter
Aromazuführung	Zuführung durch Bohnen
Mahlwerk	Mahlwerk vorhanden
Wasserversorgung	Kein Wassertank / Großer Wassertank
Brühvorgang	Komplex
Ausgabe(-leistung)	Viele Getränke pro Stunde bei einem hohen Automatisierungsgrad der Ausgabe
Getränkevielfalt / Funktionsumfang	Anzahl verschiedener Kaffeegetränkearten ist hoch und Herstellung alternativer Getränke ist möglich
Verarbeitung / Qualität	Insgesamt hohe Qualität von Innenleben und Gehäuse
Design	Funktionalität bestimmt das Design
Bedienbarkeit	Steuerung über Display (Touch)
Smart Home (-fähigkeit)	Vernetzungsmöglichkeiten nicht vorhanden
Wartung und Bauweise	Kaffeemaschine lässt sich nur schwer erweitern aber gut reparieren
Haltbarkeit	Insgesamt hohe Haltbarkeit der Maschine
Reinigung & Pflege	Reinigungsprogramm vorhanden

Insgesamt sehr hohe Qualität der komplexen Technik

Kaffeeanlagen dieser Produktgruppe werden für die schnelle Zubereitung großer Mengen hochwertiger Kaffeevarianten eingesetzt, wie es beispielweise in der Gastronomie gefordert wird. Derartige Allround-Hochleistungsmaschinen lagern und mahlen Kaffeebohnen gerätintern, um diese dann durch einen komplexen Brühvorgang aufzubrühen. Da die Maschine funktionsumfassend ist, wird bei der Bauweise der Maschinen weniger Wert auf Erweiterungsmöglichkeiten gelegt, als auf die Reparaturfähigkeit. Dies ermöglicht auch durch integrierte Reinigungsprogramme eine hohe Haltbarkeit der Maschine.



Vollautomaten-Brühsystem mit funktionalem Design

Die Programmierung der Maschine erfolgt über Touch-Displays, welche die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten kompakt abbilden. Vernetzungsmöglichkeiten sind nicht vorhanden, da der Aufwand der Implementierung einer Fern- oder Fremdsteuerung bei derartig komplexen Systemen immens ist. Der Fokus liegt auf Effizienz, sodass das sich Design auch sehr stark daran orientiert.

Produktszenario 7:

(Premium) Designer-Automat

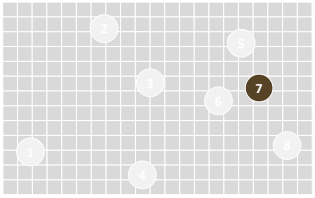
Hohe Qualität bei der Verarbeitung von technischen Elementen und Gehäuse

Premium-Design-Anlagen stellen das obere Ende des Produktspektrums von Kaffeemaschinen sowohl in Bezug auf Verarbeitung des Innenlebens als auch Qualität des Kaffees dar. Darüber hinaus wird die Pflege des Systems durch Reinigungsprogramme erleichtert. Dies führt insgesamt zu einer hohen Haltbarkeit der Maschine obwohl die Reparaturmöglichkeiten nur beschränkt sind.

Aromaaufbewahrung	Kombination mehrerer Aromaaufbewahrungsbehälter
Aromazuführung	Zuführung durch Bohnen / Zuführung durch vorportionierten Aromabehälter
Mahlwerk	Mahlwerk vorhanden
Wasserversorgung	Mittlerer Wassertank / Großer Wassertank
Brühvorgang	Komplex / Einfach
Ausgabe(-leistung)	Wenige Getränke pro Stunde bei einem hohen Automatisierungsgrad der Ausgabe
Getränkevielfalt / Funktionsumfang	Anzahl verschiedener Kaffeegetränkearten ist hoch und Herstellung alternativer Getränke ist möglich
Verarbeitung / Qualität	Insgesamt hohe Qualität von Innenleben und Gehäuse
Design	Kaffeemaschine als Designerstück
Bedienbarkeit	Steuerung über Display (Touch)
Smart Home (-fähigkeit)	Vernetzungsmöglichkeiten vorhanden
Wartung und Bauweise	Kaffeemaschine lässt sich erweitern aber nur schwer reparieren
Haltbarkeit	Insgesamt hohe Haltbarkeit der Maschine
Reinigung & Pflege	Reinigungsprogramm vorhanden

Optionales Brühsystem und Designerstück

Bezüglich der funktionalen Aspekte basieren derartige Maschinen auf einem internen Mahlwerk, welches die in mehreren Aromaaufbewahrungsbehältern gelagerten Kaffeebohnen verarbeitet und durch optional einfaches oder komplexes Brühsystem aufbrüht. Dies ist eine Kostenfrage. Um ein ansprechendes Design bieten zu können, wird großer Wert auf die Gestaltung und Verarbeitung des Gehäuses gelegt. Die Bedienung der Maschine geschieht über ein Touch-Display, welches es ermöglicht, den hohen Komplexitätsgrad der verschiedenen Bedienoptionen solcher Maschinen übersichtlich zu gestalten. Gleichzeitig vereinen sie eine große Vielfalt an herstellbaren Kaffeegetränkearten mit Automatisation der Zubereitung.



Produktszenario 8:

Standard Vollautomat für Individualisten

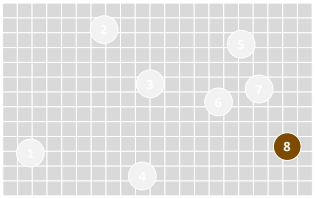
Verarbeitung des Innenlebens vor allem effizient

Produzenten dieser Kaffeeautomaten wollen puristische Kaffeegourmets ansprechen. Da es vornehmlich um Genuss und Qualität des individuellen Lieblingskaffeegetränkes geht, ist die Anzahl möglicher Kaffeegetränke beschränkt und der Funktionsumfang sowie die technische Komplexität. Erweiterungsmöglichkeiten der Maschine sind beschränkt. Dies ermöglicht eine hohe Reparaturfähigkeit sowie lange Lebensdauer und gestaltet die Notwendigkeit für integrierte Reinigungsprogramme gering.

Aromaaufbewahrung	Aufbewahrung in integriertem Behälter
Aromazuführung	Zuführung durch Bohnen / Zuführung durch Pulver/Filter
Mahlwerk	Mahlwerk vorhanden
Wasserversorgung	Mittlerer Wassertank
Brühvorgang	Komplex
Ausgabe(-leistung)	Wenige Getränke pro Stunde bei einem hohen Automatisierungsgrad der Ausgabe
Getränkevielfalt / Funktionsumfang	Anzahl verschiedener Kaffeegetränkearten ist gering und Herstellung alternativer Getränke ist nicht möglich
Verarbeitung / Qualität	Fokus liegt auf der Verarbeitung vom Gehäuse der Kaffeemaschine
Design	Design der Kaffeemaschine lässt sich individuell gestalten / Kaffeemaschine als Designerstück
Bedienbarkeit	Steuerung über Display (Touch)
Smart Home (-fähigkeit)	Vernetzungsmöglichkeiten vorhanden
Wartung und Bauweise	Kaffeemaschine lässt sich nur schwer erweitern aber gut reparieren
Haltbarkeit	Lange Lebensdauer trotz geringer Robustheit der Kaffeemaschine
Reinigung & Pflege	Reinigungsprogramm nicht vorhanden

Vollautomaten-Brühsystem mit individuell gestaltbaren Elementen

Es handelt sich um eine Maschine, welche qualitativ hochwertigen, geschmacklich unverfälschten und puren Kaffee aus intern gemahlenen Bohnen vollautomatisch mit komplexen Brühvorgang herstellen. Um den mit qualitativ und individuell produzierten Kaffee verbundenen Wellness-Faktor zu unterstützen, wird auf eine gute Verarbeitung und individuelle Gestaltbarkeit der Maschine Wert gelegt. Dies bedeutet auch, dass die Bedienung über optisch ansprechende Touch-Displays stattfindet und Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Geräten bestehen.



Stoßrichtungen für eine Produktstrategie

Zukunftsmatrix

Durch die Gegenüberstellung und Bewertung der alternativen Umfeldentwicklungen mit den möglichen Marktleistungen lässt sich festmachen, wie vielversprechend eine ganz konkrete Leistung (=interne Handlungsoption) in einer bestimmten Marktentwicklung (=externe Entwicklungsmöglichkeit) erscheint. Das Ergebnis der Bewertung ist eine sogenannte Zukunftsmatrix. Für jede Kombinationsmöglichkeit wird hier auf Basis festgelegter Kriterien eine Einstufung von *passt gar nicht* bis *passt sehr gut* vollzogen. Die Zukunftsmatrix bildet die Grundlage für die Potentialfindung. Im Rahmen des Innovationsmanagement ist es absolut ratsam, sich dieser strategischen Stoßrichtung bewusst zu werden und davon ausgehend notwendige Maßnahmen, Innovationsfelder und neue Technologiethemen abzuleiten. Durch das geschickte clustern verschiedener Kombinationsmöglichkeiten lassen sich unterschieliche Produktportfolios zusammenstellen, mit denen Unternehmen in den verschiedenen Marktentwicklungen agieren können.

Produkt-szenarien \ Umfeld-szenarien	Szenario 1 Qualität zahlt sich aus	Szenario 2 Kaffee schwarz, bitte!	Szenario 3 Wachstumsmarkt Kaffee	Szenario 4 Qual der Wahl	Szenario 5 Mein Haus, mein Auto, meine Kaffeemaschine!	Szenario 6 Kaffeekränzchen deluxé	Szenario 7 Kaffee adé
Szenario 1 Einfacher Allrounder für Aromabehältnisse	-	o	+	++	--	-	+
Szenario 2 Einfache Maschine mit Filter	-	o	+	o	-	-	o
Szenario 3 Gastro-Vollautomat für Aromabehältnisse	-	+	+	+	o	o	o
Szenario 4 Innovatives System für Getränke aller Art	o	-	+	-	+	+	o
Szenario 5 Pragmatischer Kaffeespezialist für Enthusiasten und Gastro-Bereich	o	+	o	o	-	-	o
Szenario 6 High-End-Vollautomat für Gastro-Bereich	-	-	o	-	+	o	-
Szenario 7 Premium Designer-Vollautomat	++	-	+	o	++	+	--
Szenario 8 Standard Vollautomat für Individualisten	+	-	o	o	o	++	-

Kostenführerschaft
Substitution & Nische
Vollsortiment
Markenstrategie
Qualitätsführerschaft

Fünf mögliche Produktportfiolios als Stoßrichtungen für eine Produktstategie

Qualitätsführerschaft: Der Schwerpunkt liegt auf technologischen High-End Maschinen. Marktumfeldszenario 1 liefert hier ideale Rahmenbedingungen.

Kostenführerschaft: Hier liegt der Fokus auf der Herstellung möglichst kostengünstiger Maschinen. In den Marktumfeldszenarien 2, 3 und 4 eignet sich insbesondere diese Produktstrategie.

Vollsortiment: Diese Produktstrategie gibt vor, ein möglichst umfangreiches Produktsortiment anzubieten. Insbesondere im Marktumfeldszenario 3 besteht Potential für diese Strategie.

Markenstrategie: Hier erfolgt die Positionierung am Markt durch starke und bekannte Marken mit einem hohen Qualitätsversprechen. Marktumeldszenarien 5 und 6 eignen sich hierfür.

Substitution & Nische: Hier wird sich verstärkt auf Alternativen zu Kaffeemaschinen fokussiert oder spezielle Nischen angesprochen. Marktumfeldszenario 7 verlangt eine derartige Strategie.

Methodischer Ausblick: (New) Business Development

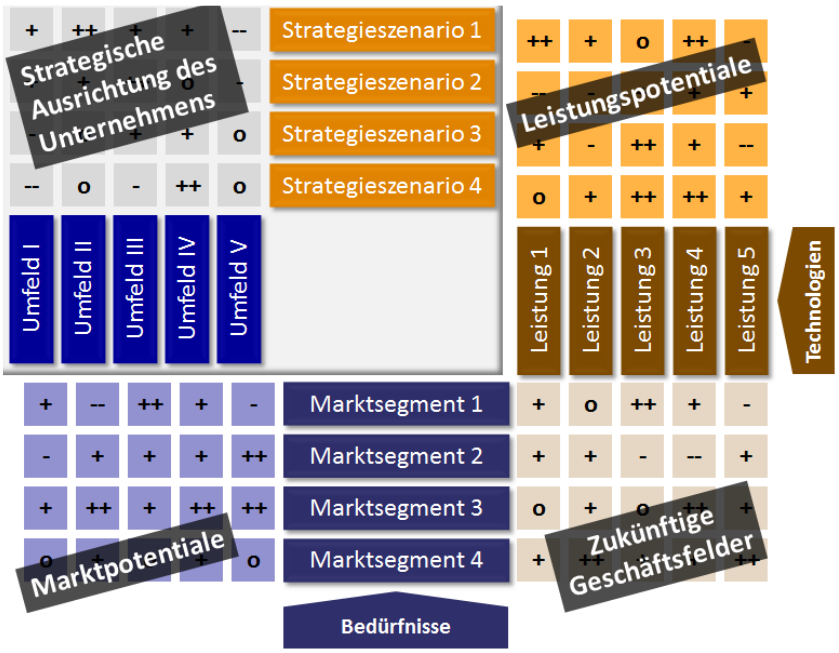
Die Stoßrichtungen für eine Produktstrategie lassen sich im Sinne eines strategischen Portfoliomanagements in das Vier-Quadranten-Modell des Innnovtionsmanagement einbinden. Es beschreibt die Suche nach erfolgversprechenden Marktsegment-Leistungs-Kombinationen im Sinne eines (New) Business Devolpment. Die Kaffeemaschinenproduzenten können ihre Festlegungen zur Produktstrategie in den unten skizzierten Prozess implementieren.

Zukünftige strategische Ausrichtung des Unternehmens festlegen (oben links)

Das traditionelle und noch immer gewichtigste Anwendungsfeld von Szenarien ist die strategische Planung von Unternehmen und Geschäftsbereichen. Hierbei können insbesondere Strategieszenarien als Werkzeuge im strategischen Planungsprozess zum Tragen kommen.

Zukünftige Leistungspotentiale identifizieren (oben rechts)

Durch das Vorausdenken von Technologien und den Abgleich möglicher zukünftiger Marktleistungen und Konzepte - die sich aus Produktszenarien ergeben können bzw. aus dem strategischen Produktportfolio ableiten lassen - mit den möglichen Strategieoptionen, werden Leistungspotentiale bzw. eigene Realisierungsmöglichkeiten auf der Produktebene identifiziert.



Zukünftige Marktpotentiale herausarbeiten (unten links)

Die Unternehmen müssen sich Gedanken machen auf welcher Stufe ihres Marktrahmens sie wettbewerbsrelevante Entscheidungen treffen wollen. Bei der Festlegung dieser Wettbewerbsperspektive geht es um Form und Grad der Marktsegmentierung. Um im Rahmen des (New) Business Devolopment die zukünftigen Märkte zu beschreiben reicht die aus dem gegenwärtigen Geschäft abgeleitete oder zumindest daran verifizierte Gliederung häufig nicht mehr aus. Im Gegensatz zum strategischen Portfoliomanagement stellt sich nicht selten die Frage: Wie kann ein Unternehmen mit Märkten umgehen die noch gar nicht existieren, sondern die gerade erst entstehen? Hier gibt es (auch) keine Kunden, die sich in großem Stil befragen lassen. Daher werden in diesem Zusammenhang zukünftige Marktsegmente als »Szenarien« entwickelt. Von den Marktsegementen lässt sich die Unterschiedlichkeit der Bedürfnisse innerhalb des Marktes ableiten. Durch die Bewertung der Marktsegmente auf Stimmigkeit mit möglichen Umfeldentwicklungen - ebenfals in Form von Szenarien - lassen sich Marktpotentiale herausarbeiten.

Zukünftige Geschäftsfelder ableiten (unten rechts)

In der Regel reicht es heute nicht mehr aus, seine Geschäftsaktivitäten als Ganzes zu betrachten. Daher geht es zunächst darum – basierend auf der gegenwärtigen Markt- und Marktleistungssegmentierung – eine »gedankliche Ordnung« in das eigene Tätigkeitsfeld zu bringen. Dazu werden die Marktsegmente und Marktleistungen in einer Geschäftsstruktur-Matrix miteinander kombiniert. Bei der zukünftigen Geschäftsstrukturmatrix werden die zukünftigen Marktsegmente und zukünftigen Marktleistungen hinzugefügt. So lassen sich die zukünftigen Geschäftsfelder ableiten und mit den heutigen Geschäftsfeldern verknüpfen. Dies zeigt somit insbesondere in welchen Geschäftfeldern, ganz gleich ob heute bestehende oder zukünftige Geschäftsfelder, die entscheidenen Innovationspotentiale stecken.

ScMI steht für Scenario Management International. Die ScMI AG ist eine 1998 gegründete Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung und strategische Unternehmensführung. Als Spezialist und einer der Marktführer für die Entwicklung von Zukunftsszenarien unterstützt die ScMI AG Unternehmen und Organisationen bei der Erschließung von Zukunftswissen, der Entwicklung visionärer Strategien und Geschäftsmodelle sowie der Gestaltung strategischer Planungs- und Früherkennungsprozesse. Darüber hinaus begleitet die ScMI AG ihre Kunden nach einer Strategie-Entscheidung auch bei der Strategie-Implementierung im nachfolgenden Change-Prozess.

Aufgrund ihres breiten Methodenspektrums hat die ScMI AG sowohl mit der Mehrzahl der DAX-Unternehmen als auch mit zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen sowie mit einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereichen in mehr als 350 Szenarioprojekten erfolgreich zusammengearbeitet. Darüber hinaus wurde das Szenario-Management™ auch von Verbänden und Organisationen sowie von Ländern und Regionen nutzbringend angewendet.

Scenario Management International AG

Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn

Telefon: +49 (0) 5251 - 150 570
Telefax: +49 (0) 5251 - 150 579
E-Mail: info@scmi.de
Internet: www.scmi.de